



Staatsbosbeheer

# Kiezen en Delen

Jaarverslag 2022





# Inhoudsopgave

→	<b>1 Directieverslag</b>	<b>4</b>	
	1.1 Inleiding		4
	1.2 Wie we zijn en wat we doen: beschermen, beleven en benutten.		6
→	<b>2 Beter Beschermen</b>	<b>7</b>	
	2.1 Kwaliteit		7
	2.2 Programma Bos en Klimaat		7
	2.3 Natura 2000 en Natuurherstel		9
	2.4 Deltanatuur en Aanpak Grote Wateren		9
	2.5 Natuurcompensatiebank		11
→	<b>3 Meer beleven</b>	<b>14</b>	
	3.1 Recreatie		14
	3.2 Nationale Parken en Nationaal Parken Bureau		15
	3.3 Groene Metropool		17
	3.4 Werk, zorg en welzijn		20
	3.5 Handhaving		23
→	<b>4 Duurzaam benutten</b>	<b>25</b>	
	4.1 Circulaire economie		25
	4.2 Duurzaam gebruik: Natuurinclusieve Landbouw (NIL)		27
→	<b>5 Bedrijfsvoering</b>	<b>27</b>	
	5.1 Algemeen		28
	5.2 Risicobeheerssysteem		29
	5.3 Belangrijke risico's met getroffen beheersmaatregelen		32
	5.4 Verwachte impact wanneer risico's en kansen zich zouden voordoen		39
	5.5 Risico's met belangrijke impact boekjaar en de gevolgen daarvan		39
	5.6 Informatietechnologie		40
	5.7 Interne audit en kwaliteitsmanagement		40
	5.8 Gemeenschapselijk normenkader en convenant		41
	5.9 Statement van directeur		43
	5.10 Financieel resultaat boekjaar		43
	5.11 Meerjarenoverzicht en kengetallen		44
	5.12 Vooruitblik 2023		45
→	<b>6 Verslag Raad van Toezicht</b>	<b>48</b>	
→	<b>7 Medewerkers en duurzaamheid</b>	<b>52</b>	
	7.1 Medewerkers		52
	7.2 Arbeidsomstandigheden		56
	7.3 Integriteit en klachten		58
	7.4 Openbaarheidsparagraaf		58
	7.5 Ondernemingsraad		58
	7.6 Duurzaamheid en inkopen		59
	7.7 Maatschappelijk draagvlak		63

# Inhoudsopgave

→	<b>8 Financieel verslag</b>	<b>65</b>	
	8.1 Geconsolideerde balans (vóór resultaatbestemming)		65
	8.2 Geconsolideerde winst- en verliesrekening		66
	8.3 Geconsolideerd kasstroomoverzicht		67
	8.4 Algemene toelichting op de geconsolideerde balans en winst- en verliesrekening		69
	8.5 Toelichting op de geconsolideerde balans		79
	8.6 Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen		93
	8.7 Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening		96
	8.8 Toelichting bij kasstroomoverzicht		107
	8.9 Enkelvoudige balans (vóór resultaatbestemming)		109
	8.10 Enkelvoudige winst- en verliesrekening		110
	8.11 Toelichting op de enkelvoudige balans en winst- en verliesrekening		111
	8.12 Overige gegevens		117
	8.13 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant		120
→	<b>9 Bestuursstructuur en personalia</b>	<b>129</b>	

# 1. Directieverslag

1.1

## Inleiding

Hierbij biedt de directeur van Staatsbosbeheer het jaarverslag aan over het boekjaar 2022. In velerlei opzichten was 2022 een zeer roerig jaar omgeven door internationale spanningen, conflicten, onzekerheid en naweeën van de Covid-19 pandemie. Daarnaast startte het nieuwe kabinet met forse opgaven ten aanzien van het landelijk gebied en de openbare groene ruimte: beschermen van de biodiversiteit, stikstofreductie, verduurzaming van de landbouw, de energietransitie en de aanpassingen aan de klimaatverandering. Tevens is er nog een enorme behoefte aan nieuwe woningen.

De effecten van de oorlog in Oekraïne zoals hogere energieprijzen en inflatie (kostenstijgingen) werpen hun schaduw vooruit en dempen de beschikbaarheid en bestedingen van middelen. Naast natuurbranden, stormschade, drugs- en afvaldumpingen en essentaksterfte is er grote schade aan de fijnspar opstand die zwaar op het resultaat drukt. Deze exogene tegenvallers, de fors hogere beheer- en uitvoeringskosten en de cao-loonstijging droegen bij aan het negatieve resultaat.

Samen met het Rijksvastgoedbedrijf en Rijkswaterstaat hebben we gekeken hoe het rijksvastgoed concreet kan bijdragen aan deze maatschappelijke opgaven in de diverse nationale programma's zoals het Nationaal Programma Landelijk Gebied, Mooi Nederland en Groen Groeit mee. Staatsbosbeheer werkte met provincies, waterschappen, gemeenten, terreinbeheerders en boeren aan meer biodiversiteit en meer vitaliteit in en rondom Natura 2000-gebieden in het programma Natuur. In 2022 is voor € 70 miljoen geïnvesteerd in natuurinrichting en -herstel. We hebben honderden hectares meer bos aangeplant, hebben 1 miljoen kinderen laten deelnemen aan onze jeugdprogramma's en honderden mensen uit kwetsbare groepen een zinvolle werkplek geboden in de natuur en bijgedragen aan de vergroening van onze steden. Deze ambities uit ons ondernemingsplan 'Veerkracht en verbinding 2020-2025' kunnen alleen in samenwerking met alle betrokkenen uit de regio worden gerealiseerd.

Kijkend naar onze maatschappij zien we een samenleving die steeds meer betrokken is bij de natuur, hier volop van geniet en een mening heeft over natuur en

natuurbeheer. Het toenemend aantal bezoekers biedt kansen voor het verstevigen van de relatie natuur en gezondheid. Tegelijkertijd doet het een groot beroep op de toegankelijkheid van gebieden, juist in de buurt van grote steden waar het tekort aan openbare groene ruimte al groot is. We zijn verheugd dat in de provincie Utrecht de medewerkers en het beheer van de bos- en recreatieterreinen van Recreatie Midden Nederland per 1 januari 2023 overkomen naar Staatsbosbeheer.

Mede in het licht van de opgestarte wettelijke evaluatie en het rapport van de Algemene Rekenkamer stellen wij dat met de huidige inzichten de financiële positie van Staatsbosbeheer door een aanvullende Rijksbijdrage versterkt moet worden. Meer opgedragen taken, toenemende verplichtingen, ICT en juridificering en veranderde maatschappelijke communicatie, verantwoording, toezicht en handhaving doen de organisatiekosten hard stijgen.

Het zal daarbij een grote uitdaging zijn om de overeengekomen natuurdoelen te realiseren. De verhoging van de SNL-beheersvergoeding uit het programma Natuur van 75% naar 84% van de standaardkosten is hier zeker behulpzaam bij, maar het is geen 100% en niet voldoende. Om de maatschappelijke opgaven de komende jaren te kunnen blijven waarmaken moet de reguliere basis voor de organisatie en het terreinbeheer op orde zijn. Overheidsfinanciering voor het collectieve belangcomplex bos, natuur en landschap blijft onontbeerlijk. Voor aanvullende taken wordt voortgegaan op de ingeslagen weg met programma- en projectfinanciering en (markt)inkomsten van producten en diensten uit het terreinbeheer (o.a. hout, pacht, verblijfsrecreatie).

In samenspraak met management, medewerkers en de ondernemingsraad is gedurende het jaar een aantal kleine aanpassingen in de organisatie doorgevoerd om de samenwerking in de dagelijkse operatie tussen de directie Kennis en Expertise met de directie Terreinbeheer en Ontwikkeling te verbeteren. Daarnaast is uit governance overwegingen de aansturing van de verbonden partijen, deelnemingen en partnerschappen per 1 januari 2023 in een aparte directie geplaatst.



De directeur is voorts veel dank verschuldigd aan het scheidend lid van de Raad van Toezicht mw. ir. J. Stokkers voor haar adviezen en verbindende rol met de ondernemingsraad in de afgelopen 8 jaar.

### Tot slot

Wij danken de ministers van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit en van Natuur en Stikstof, bestuurders en medewerkers van het Rijk, provincies, gemeenten, waterschappen, bedrijven, particulieren en het Buitenfonds voor de constructieve samenwerking en het vertrouwen dat zij in Staatsbosbeheer hebben. Daarnaast dankt de directeur onze medewerkers, de Binnenwerk-medewerkers, de Raad van Toezicht, de Raad van Advies, de adviescommissies, de ondernemingsraad, de jongerenraad en Stichting Nationale Boomfeestdag, Natuurwits en de vele vrijwilligers die hebben bijgedragen aan de prestaties van het afgelopen jaar. In verbinding met de samenleving blijven de medewerkers van Staatsbosbeheer zich met hen inzetten voor het kenmerkende groene erfgoed in Nederland.

## 1.2

### Wie we zijn en wat we doen: beschermen, beleven en benutten

Staatsbosbeheer is in 1899 ingesteld en valt als zelfstandige Rijksdienst (per 1 januari 1998) onder het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit. Onze missie omschrijft de redenen van ons bestaan: wij beschermen en ontwikkelen het kenmerkende groene erfgoed van Nederland met een totale oppervlakte van 271.351 hectare en 1.800 gebouwde objecten. Ons werk is erop gericht dat huidige en toekomstige generaties de vele belangrijke waarden van natuur kunnen beleven in balans met het duurzaam benutten van onze natuurgebieden.

Met onze kennis en kunde op basis van bijna 125 jaar ervaring zorgen we voor een gezonde en sterke groene omgeving. Onze 1.358 medewerkers werken samen met 8.200 vrijwilligers en bieden bijna 3.000 maatschappelijke banen. Zo dragen we bij aan een land waar mensen ook in de toekomst gezond en veilig kunnen leven. Wij zijn de groene kracht in veranderend Nederland. De grote opgaven waar we als Nederland voor staan verdragen geen scherpe scheiding tussen natuur, cultuur, ecologie en economie. Deze opgaven vragen om een netwerk waarin groen de verbindende schakel is.

Wij zoeken als Staatsbosbeheer naar combinaties van functies, naar dwarsverbanden en oplossingen waar het mes aan twee kanten snijdt.

Onze wettelijke taak is het beheren en duurzaam tot maatschappelijk nut brengen van de toevertrouwde terreinen. Deze ruime formulering betreft onder meer het beheer van natuur, landschap, cultuurhistorie, educatie en recreatie maar ook het marktconform aanbieden van hernieuwbare grondstoffen en samenwerking met diverse maatschappelijke groepen. Staatsbosbeheer is in deze zin dan ook geen natuurbeschermingsorganisatie pur sang maar meer te duiden als een groen nutsbedrijf.

In de gebieden die wij beheren laten we meerdere functies samenkomen. We werken hard aan de bescherming en ontwikkeling van robuuste natuur die een stevige basis vormt voor natuurbeleving door zoveel mogelijk mensen en het verantwoord benutten van de beschikbare natuurlijke grondstoffen. Ons doel is steeds een gezonde en duurzame balans tussen deze verschillende functies die de natuur kan bieden; de balans tussen beschermen, beleven en benutten.



## 2. Beter beschermen

### 2.1

#### Kwaliteit

Er is als gevolg van de geconstateerde achteruitgang van vooral onze Natura 2000-gebieden en door de gevoerde juridische procedures (o.a. de ‘Urgenda Klimaatzaak’ en de uitspraak van de Afdeling bestuursrechtspraak van de Raad van State over het Programma Aanpak Stikstof) veel aandacht voor extra investeringen in onze natuurgebieden. Naast de verhoging van de SNL subsidie van 75% van de genormeerde kosten naar 84% in 2021 is voor de periode tot en met 2030 voor verschillende grote maatschappelijke doelen door het ministerie van LNV programmageld beschikbaar gesteld. Staatsbosbeheer is als enige publieke terreinbeheerder voor het Rijk een uitgelezen uitvoeringsorganisatie om invulling te geven aan de grote programma’s als Bossenstrategie en het Klimaatakkoord, Natuurherstel en de Natuurcompensatiebank. Het programma Natuurinclusieve Landbouw heeft tot meer natuurinclusieve boeren geleid. Om voor de Natura 2000-problematiek een stap in het systeemherstel te kunnen zetten is een opdracht van LNV ontvangen voor de zogenaamde ‘quick wins’, waarbij te koop staande landbouwbedrijven en -percelen worden aangekocht. Verder is een volgende tranche in de financiering voor de Programmatische Aanpak Grote Wateren (PAGW) een feit. En voor ons programma Groene Metropool is de opdracht ‘Groen Groeit mee’ ontvangen.

### 2.2

#### Programma Bos en Klimaat

De nationale Bossenstrategie en het Klimaatakkoord hebben de doelstelling om 10% meer bos (37.000 ha) te realiseren in 2030. Staatsbosbeheer wil daar met 5.000 ha nieuw bos aan bijdragen. In het plantseizoen 2021/2022 is 218 ha extra bos gerealiseerd in de vorm van aanplant of spontane ontwikkeling. Door diverse oorzaken is de geplande 300 ha niet volledig gehaald. Een van de oorzaken vormt de vertraging in de afgifte van benodigde vergunningen, ook omdat de doorwerking van de nationale Bossenstrategie op provinciaal en gemeentelijk niveau nog gaande is. Ook binnen Staatsbosbeheer vergt de realisatie van nieuw bos stevige keuzes. De ruimtelijke vraag als gevolg van deze programma’s (Natuurherstel, Natuurinclusieve Landbouw, Natuurcompensatiebank en Nieuw Bos) is groot terwijl beschikbare ruimte beperkt is. De afgelopen 3

jaar is in totaal 10% (500 ha) van de ambitie van 5.000 ha nieuw bos gerealiseerd. Het merendeel is aangeplant in de provincies Gelderland, Overijssel, Drenthe, Noord-Brabant en Limburg.

Op diverse manieren wordt intern en extern gewerkt aan de versnelling van de uitvoering die nodig is. Zo is samen met de rijkspartijen Rijkswaterstaat, ProRail, Rijksvastgoedbedrijf/Defensie een verkenning uitgevoerd naar de mogelijkheden van een gezamenlijke inzet en beschikbaarheid van het Rijksvastgoed voor groene en andere opgaven. Voor Rijkswaterstaat en ProRail blijken er langs de droge infrastructuur beperkte mogelijkheden. Het Rijksvastgoedbedrijf heeft samen met Staatsbosbeheer meer mogelijkheden, die de komende periode nader uitgewerkt worden. Daarnaast heeft Staatsbosbeheer in 2022 voor LNV en diverse provincies bijgedragen aan de verdere concretisering van nieuw bos die onder andere onderdeel worden van het Nationaal Programma Landelijk Gebied.

Een mooi voorbeeld van nieuwe bosontwikkeling is de realisatie van 3 geboortebossen in samenwerking met de Stichting Nationale Boomfeestdag. Deze zijn in de afgelopen 2 jaar in opdracht van LNV gerealiseerd, namelijk Waalbos (bij Ridderkerk), Zwanenburg (in samenwerking met het recreatieschap Spaarnwoude) en Schijndel/Wijboschbroek. Een vierde geboortebos is in ontwikkeling in Overijssel. Ouders, grootouders en vrienden planten een boom bij de geboorte van hun kind. Een ‘Geboorteboom’ uit op symbolische wijze dat elk kind moet kunnen opgroeien in een gezonde, groene wereld.

Een tweede belangrijke bosopgave van de bossenstrategie en het klimaat is het versterken van de veerkracht van de bestaande bossen bij klimaatverandering en andere calamiteiten. In het laatste plantseizoen is 148 ha aangetast of dood essenbos vervangen. De afgelopen jaren is ruim 1.000 ha, waar de es geheel of gedeeltelijk de hoofdboomsoort was, gemengd met nieuwe aanplant en zijn veerkrachtige bossen voor de toekomst gerealiseerd. Stichting Buitenfonds en Shell hebben dit voor een belangrijk deel financieel mogelijk gemaakt. Eind 2021 blijkt ook de fijnspar zwaar aangetast te zijn waardoor in 2022 en komende jaren meer dan 2.000 ha fijnspar, die getroffen zijn door droogte, stikstof en



insecten ('letterzetter'), vervangen worden door andere boomsoorten.

In het kader van het LIFE project Climate Forest is Staatsbosbeheer samen met de Bosgroepen in 2022 begonnen met de aanleg van demo- en leerobjecten (30 stuks) om vooral de zandgrondbossen voor te bereiden op klimaatverandering. Dit doen we door, daar waar mogelijk, bodem- en waterkwaliteit te verbeteren en de diversiteit aan boomsoorten te vergroten met bijvoorbeeld soorten van verschillende herkomsten die goed tegen droogte kunnen.

De opgave tot het vernatten van 5.000 ha veengebieden bij Staatsbosbeheer is nog maar beperkt gerealiseerd. Voornaamste reden is het ontbreken van financiering.

Veenvernassing is integraal onderdeel van de transitie-opgaven in het landelijk gebied. Voor realisatie van de veenweiden-opgave uit het klimaatakkoord en voor een succesvolle uitwerking van het Nationaal Programma Landelijk Gebied (NPLG) is een integrale en tijdige uitwerking van de mogelijkheden in de veen-natuurgebieden in Nederland van belang. Veenvernassing is dé kans om gelijktijdig een bijdrage te leveren aan diverse opgaven: klimaat, biodiversiteit, wateropgave, stikstof en duurzaam beheer van het landelijk gebied. Om te komen tot concrete projecten is het noodzakelijk om in de (laag)veen gebieden inrichtingsplannen op te stellen en deze onder andere in te brengen in NPLG. De investeringen in deze gebieden betreffen vooral het aanpassen van waterhuishoudkundige voorzieningen. Ook de transitie in beheer (bijv. van pacht naar sterk



aangepaste pacht of eigen beheer) en extra kosten na inrichting brengen meerkosten (meerjarige overgangs-investeringen) met zich mee.

Veenvernatting vraagt veel deskundigheid om de juiste interventies in de gebieden te ontwerpen en uit te voeren. Staatsbosbeheer heeft in een 'Propositie opgave veenvernatting' voorstellen uitgewerkt om de beoogde versnelling van veenvernatting te realiseren.

Het onderwerp is onderdeel van de samenwerkingsagenda van het ministerie van LNV en Staatsbosbeheer.

## 2.3

### Natura 2000 en Natuurherstel

Voor het verbeteren van kwetsbare natuur en het verminderen van stikstofschaade aan voornamelijk Natura 2000-gebieden, heeft het kabinet in het Programma Natuur tot en met 2030 € 3 miljard beschikbaar gesteld. Vooruitlopend hierop ontving Staatsbosbeheer in 2020 € 38,4 miljoen om versneld extra beheermaatregelen die stikstofschaade beperken uit te voeren in de 110 (van de in totaal 139) stikstofgevoelige Natura 2000-gebieden.

Naast de regeling 'Versneld natuurherstel' maakt Staatsbosbeheer decentraal afspraken met de provincies en zijn subsidies aangevraagd voor het invullen en uitvoeren van het Uitvoeringprogramma Natuur, Natura 2000-beheerplannen en het NPLG. Door deze optelsom en aaneenschakeling van programma's komen er geleidelijk ook meer fundamentele maatregelen aan de orde, die uitzicht bieden op eco-hydrologisch systeemherstel. Waarbij er kansen zijn om andere maatschappelijke opgaven zoals klimaat, natuurinclusieve landbouw, recreatie, aanleg nieuw bos en veenvernatting mee te koppelen. Daarmee wordt een robuuster en klimaatbestendiger landschap bereikt en kan het bijdragen aan een vitale groene openbare ruimte.

Staatsbosbeheer heeft de maatregelen die ze uitvoert gecategoriseerd in de volgende hoofdcategorieën:

- Intensivering van (vegetatie)beheer;
- Aanvulling van essentiële mineralen;
- Hydrologisch herstel;
- (Her)inrichting van terreinen;
- Pachtvrij maken en/of verwerving van gronden.

Met de uitvoering van deze maatregelen probeert Staatsbosbeheer zijn gebieden weerbaarder te maken tegen droogte, stikstof en klimaatverandering met oog

voor biodiversiteit en landschappelijke kwaliteit.

Het aanvullen van essentiële mineralen en intensiveren van het vegetatiebeheer is bedoeld om negatieve effecten van stikstof tegen te gaan en verdere achteruitgang te vertragen. Dit type maatregelen is vaak eenvoudig uitvoerbaar, maar minder effectief en duurzaam. Voorbeelden hiervan zijn het bestrijden van exoten zoals Japanse Duizendknoop, die de kwetsbare habitattypen onderdrukt, of het extra verschrallen van blauwgraslanden met een tweede maaibeurt. De complexere categorie maatregelen, zoals inrichting en hydrologisch herstel of pachtvrij maken en/of verwerving van percelen, vragen vaak een zorgvuldige afstemming met en meer betrokkenheid van de omgeving. Het effect van deze maatregelen is vaak duurzamer, omdat het bijdraagt aan de mogelijkheden om het systeem te herstellen binnen onze eigen gebieden. Maar de voorbereiding hiervoor vraagt meer tijd. Dit jaar is het gelukt om in het programma deze complexere projecten op te starten. Aan de binnenduinrand van Texel zijn bijvoorbeeld een tweetal percelen van totaal 11,5 ha vrij gemaakt van reguliere pacht en ingericht als natuur. Hierdoor kan dit gebied zich door ontwikkelen als vochtige duinvallei het negatieve effect van landbouwkundig gebruik (lager landbouwkundig grondwaterpeil, minder gebruik van kunstmest en gewasbestrijdingsmiddelen) voor de naastgelegen natuur afneemt.

Naast deze interne maatregelen in de eigen gebieden wordt Staatsbosbeheer als één van de gebiedspartijen met veel kennis, betrokken bij diverse gebiedsprocessen. Daarin wordt naar externe maatregelen in overgangszones rondom gebieden van Staatsbosbeheer gekeken. Dit alles moet leiden tot een betere uitgangssituatie waarin de natuur niet verder verslechtert en zich weer kan ontwikkelen.

### Deltanatuur en Aanpak Grote Wateren

Het jaar 2022 stond bij de Programmatische Aanpak Grote Wateren (PAGW) in het teken van de aanmelding en selectie van een nieuwe reeks projecten, de zogenaamde 3e tranche.

De PAGW is een investeringsprogramma van de ministeries van Infrastructuur en Waterstaat (I&W) en Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (LNV). Doel is de ecologische waterkwaliteit te verbeteren en de natuur te versterken.

## 2.4





Staatsbosbeheer werkt als uitvoeringspartner mee aan de realisatie van de PAGW-doelen.

Begin 2022 is de voorbereiding voor de 3e tranche PAGW van start gegaan. De ministers van I&W en van Natuur en Stikstof hebben begin maart regionale overheden en belangenorganisaties uitgenodigd om te reageren op projectvoorstellen van het Rijk voor de 3e tranche van PAGW en om ideeën naar voren te brengen. Tot 1 september 2022 konden die worden ingestuurd. Er zijn 33 ideeën ingediend. Eind 2022, op 20 december 2022, is de Tweede Kamer geïnformeerd welke projecten er zijn geselecteerd. In totaal is € 238,5 miljoen voor inrichtingsprojecten toegekend. Belangrijke projecten voor Staatsbosbeheer zijn de Boschplaat Terschelling, het Lauwersmeer-gebied, de Oostvaardersoevers, de IJssel Vecht delta (Ketelpolder) en de Gelderse Poort.

Andere belangrijke momenten in 2022 waren de lancering van de nieuwe website ([www.pagw.nl](http://www.pagw.nl)), de oplevering van de eerste proeve van streefbeeld voor 2050 en het werken aan de projecten die in de 1e en 2e tranche zijn toegekend.

Aandachtspunt is ook hier de kostenstijging in de uitvoeringsprognoses (voornamelijk door gestegen energieprijzen en de hoge inflatie).

## 2.5

### Natuurcompensatiebank

De Pilot Natuurbank heeft tot doel natuur te ontwikkelen en kennis en ervaring op te doen met het realiseren van stikstofgevoelige natuur. Deze nieuwe natuur kan dienen als compensatie voor de effecten van stikstof, vrijkomend bij projecten als dijkversterking, op bestaande Natura 2000-habitats.

### Aankoop percelen voor ontwikkeling nieuwe natuur

In Gelderland is een voormalig perceel (ca. 11 ha) uit het programma Nadere Uitwerking Rivierengebied (NURG) ingezet waar oorspronkelijk op ongeveer de helft van het terrein geen natuur voorzien was. Met de Pilot Natuurbank wordt hier extra natuur ontwikkeld ter versterking van Natura 2000-gebied Rijntakken. In Limburg zijn in Natura 2000-gebied Roerdal en nabij



Natura 2000-gebied de Meinweg enkele percelen (in totaal ca. 5 ha) aangekocht. Aan het einde van het jaar is overeenstemming bereikt over de aankoop van een perceel (ca. 7,5 ha) in Friesland, grenzend aan de Duurswouderheide. De aangekochte percelen worden later ingericht om er stikstofgevoelige natuur te ontwikkelen en/of het (Natura 2000) natuurnetwerk te versterken en de natuurkwaliteit ter plaatse en in de directe omgeving te verbeteren. In 2022 is gestart met de planvorming van een drietal deelprojecten en zijn onderzoeken uitgevoerd in 5 aanvullend geselecteerde gebieden in Limburg. Zowel in de Zuidwestelijke Delta als in Noord-Holland start begin 2023 een haalbaarheidsonderzoek. Medio 2023 wordt gestart met de uitvoering van maatregelen in enkele projectgebieden.

De belangrijkste leerervaring is dat we aanvullende kansen voor 'extra natuur' vooral vinden buiten en aangrenzend aan de Natura 2000-gebieden. Binnen de gebieden kan soms wel aanvullend op de bestaande doelstellingen natuur ontwikkeld worden, maar in veel gebieden is dat lastig gebleken.

Op locaties buiten Natura 2000-gebieden kunnen omgevingsfactoren belemmerend zijn om habitattypen te ontwikkelen. Extra (stikstofgevoelige) natuur buiten Natura 2000 ligt maatschappelijk gevoelig en wordt in bepaalde gebieden politiek gezien als een 'no-go' ervaren. Het instrument Natuurcompensatiebank vraagt om anders denken. Denken buiten de gestelde beleidskaders en grenzen van Natura 2000-gebieden en juist redeneren vanuit het eco-hydrologische systeem om op een logische plek in het landschap maatregelen te treffen. Het doel is ontwikkeling (op termijn) van stikstofgevoelige habitattypen en/of leefgebieden die met passende beheermaatregelen duurzaam in stand kunnen worden gehouden. Staatsbosbeheer heeft een tussenrapportage opgesteld om de inmiddels opgedane kennis te delen. Aan het eind van de pilot volgt het rapport met definitieve bevindingen.

### **De Natuurcompensatiebank stopt, maar Pilot Natuurbank loopt door**

Eind november 2022 ontving Staatsbosbeheer het bericht van het ministerie van LNV dat de minister voor Natuur en Stikstof de ontwikkeling van de permanente

Natuurcompensatiebank stopzet. De pilot Natuurbank van Staatsbosbeheer zal doorlopen en worden afgerond. De uitkomsten en ervaringen worden gebruikt in het Nationaal Programma Landelijk Gebied. De opgedane kennis en ervaring zal Staatsbosbeheer zowel tussentijds als aan het einde van de pilot delen met betrokken partijen.





# 3. Meer beleven

3.1

## Recreatie

De piek uit de Covid-19 periode is er wel af maar we zien structureel meer bezoekers in onze terreinen. Het aantal vormen van recreatie in onze terreinen neemt ieder jaar ook toe met gravelbikes, elektrische mountainbikes etc. Staatsbosbeheer blijft inspelen op die wijzigingen. Op een aantal plekken is de recreatiedruk inmiddels zodanig dat natuurwaarden daar mogelijk onder gaan lijden. We zoeken daarom naar recreatieruimte buiten onze eigen gebieden om die druk eraf te halen en doen dit samen met bijv. NLBuiten, Nederlands Bureau voor Toerisme & Congressen en Natuurmonumenten.

## Logeren bij de boswachter: kamperen

In 2022 konden gasten weer zonder Covid-19 beperkingen op de natuurkampeerterreinen en groepskampeerterreinen overnachten. Ten opzicht van 2019 (laatste jaar vóór de pandemie) is het aantal overnachtingen gestegen met 8%. Vakantie naar het buitenland was na twee jaar voor veel mensen weer mogelijk. Het aantal overnachtingen is hierdoor ten opzichte van piekjaar 2021 met 29% gedaald.

Het gemiddelde cijfer dat gasten hun verblijf op onze natuurkampeerterreinen geven is in 2022 gestegen naar een 8,5 (2021: 8,4 ).



### Kampeerterreinen overnachtingen

2019	212.870
2020	262.384
2021	325.296
2022	230.356

De lagere bezetting in 2022 bood ruimte om de opgelopen achterstanden in het onderhoud van de kampeerterreinen uit te voeren en dat loopt in 2023 nog door. Er is gestart met de ontwikkeling van een nieuwe website en communicatiestijl voor Logeren bij de boswachter, passend bij de nieuwe huisstijl van Staatsbosbeheer. Deze website zal in 2023 worden opgeleverd.

## Logeren bij de boswachter: vakantiewoningen

De doelstelling bij de verhuur van recreatiewoningen die Staatsbosbeheer via Buitenleven Vakanties B.V. exploiteert zijn:

- 1) Het aanbieden van unieke overnachtingsmogelijkheden in of naast de natuurgebieden van Staatsbosbeheer;
- 2) Het in stand houden van de vaak monumentale panden;
- 3) Inkomsten genereren.

Ook in het afgelopen jaar heeft de exploitatie van de vakantiewoningen ruimschoots voldaan aan de doelstelling. Het aantal reserveringen nam ten opzichte van het topjaar 2021 af met ca. 7,5% en de omzet daalde met 5%, maar vergeleken met 2019 steeg het aantal reserveringen met 15,7%.



### Boekingen woningen

2019	2.969
2020	3.313
2021	3.713
2022	3.437

In 2022 hebben wij het ‘Seinhuisje’ toegevoegd aan het woningenbestand. Dit pand met een bijzondere voor geschiedenis staat boven op een voormalige bunker, op de hoogste duin van Terschelling.

Ook hebben we het afgelopen jaar aandacht besteed aan extra onderhoud, verduurzaming en vervanging van interieur onderdelen. Vanaf 2023 mag iedere gast gratis gebruik maken van handdoeken bij elke boeking en gaan we gefaseerd over naar ecologische bedden goed. Tevens hopen we eind 2023 een 12-persoons woning in het midden van het land te kunnen toevoegen aan ons aanbod.





### 3.2 Nationale Parken en Nationaal Parken Bureau

Het jaar 2022 was het laatste jaar van het lopende Nationale Parken Programma. Het Nationale Parken Bureau (NPB) dat door Staatsbosbeheer gehost wordt, heeft een afrondende bijeenkomst gehouden op kasteel Groeneveld om dit programma af te sluiten en de successen te vieren.

Het ministerie van LNV heeft begin 2022 de Standaard en het programma Nationale Parken geëvalueerd. De resultaten van de evaluatie over de Standaard en de doelen van het programma waren overwegend positief. De inzet van het NPB wordt in de evaluatie genoemd als 'zeer gewaardeerd' en als één van de succesfactoren van het programma.

Het ministerie stelt begin 2023 samen met de provincies en partners een nieuw Beleidsprogramma Nationale Parken op. Het NPB leverde in 2022 een grote bijdrage aan zowel de evaluatie als dit nieuwe beleidsprogramma. De inzet is om in dit nieuwe beleidsprogramma de ambities ten aanzien van de Nationale Parken in beleid te borgen, de samenwer-

kingen te versterken en de provincies mede-opdrachtgever te maken en langjarige financiering te regelen. Ook wordt er aangesloten op de grote transities in het landelijk gebied, onder meer met ontwerp-pilots van het programma Mooi Nederland. Om de doelen van het programma te borgen, kreeg Staatsbosbeheer de opdracht van het ministerie van LNV om in het tussenjaar 2023 het NPB te continueren.

Naast bovenstaande werkzaamheden heeft het NPB de Campagne 'Beleef de Nationale Parken' in 2022 afgerond. Verder is gezorgd voor kennisuitwisseling, communicatie over resultaten in nieuwsbrieven en de organisatie van een aantal leernetwerken. Deze leernetwerken gingen bijvoorbeeld over poorten en ont-haalfunctie, het opstellen van landschapsbiografieën en landschapsvisies en de mogelijkheden voor Europese financiering. Het NPB heeft samen met een aantal parken een aanvraag INTERREG-project begeleid en er is een handreiking over Nationale Parken en Streekproducten opgeleverd. Met deze handreiking verbinden



we de parken met bewoners en ondernemers, bijvoorbeeld door de ontwikkeling van streekproducten die gekoppeld zijn aan de naam van een nationaal park. Verder heeft het NPB diverse bijeenkomsten met de partners georganiseerd en voorbereid, zoals Regiegroep, Kernteam en Platform.

In de Nationale Parken (NP) in de eigen terreinen van Staatsbosbeheer zijn verschillende resultaten geboekt. Zo zijn in NP Hollandse Duinen i.o. de eerste concrete stappen gezet om van de Koekamp nabij Centraal Station Den Haag een toegangspoort met een bezoekerscentrum te creëren. En in NP Weerribben-Wieden wordt de uitwerking voor het wetlandcentrum Ossenzijl steeds concreter en zijn de samenwerkingen versterkt om richting uitvoering te kunnen gaan. In NP Lau-

wersoog is groen licht gegeven voor de bouw van het Werelderfgoedcentrum Wadden waar we strategisch partner zijn.

In meerdere Nationale Parken zijn in samenwerkingen met Staatsbosbeheer landschapsecologische systeem-analyses en landschapsbiografieën opgesteld en wordt gewerkt aan landschapsvisies.



### Groene Metropool

Doel van het programma Groene Metropool is aandacht te krijgen voor de betekenis van groen/natuur in de directe woonomgeving van stad en land en de bijdrage van Staatsbosbeheer daaraan vorm te geven. Door te streven naar een groen netwerk (groen als 'nutsvoorziening') kunnen grote maatschappelijke baten worden gehaald. Langs een groen netwerk is het goed wandelen en fietsen, wat directe bijdrage levert aan gezondheid. Zo'n netwerk kan een teveel aan water opvangen én verkoelt de omgeving bij een hittegolf. Het beheer en onderhoud van een groen netwerk levert ook nog eens banen op voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Tenslotte vergroot zo'n netwerk de natuurwaarde van de stad, ook doordat het aanzet tot versterking van groen bij de stad (bijvoorbeeld via bosuitbreiding). Staatsbosbeheer sluit daarmee aan bij het programma 'Groen Groeit mee' van de minister van Volkshuisvesting en Ruimtelijke Ordening.

Na een fase van leerzame pilotgebieden is het de opgave de visie naar alle relevante beheergebieden in stadslandschappen uit te breiden. Daarom is begin 2022 besloten voor de 30 steden waar Staatsbosbeheer beheerareaal in de omgeving heeft liggen een ruimtelijke analyse uit te voeren. Voor deze studie hebben we externe deskundigheid ingehuurd. Dat heeft geleid tot een uitvoeringsagenda per stadslandschap die inzicht geeft waar op korte, middellange en lange termijn concrete ruimtelijke ontwikkelingen plaatsvinden en waar de relatie ligt met de terreinen van Staatsbosbeheer. Voor 2023 worden de eerste stappen gezet om onderdelen van deze uitvoeringsagenda's uit te voeren:

- Een van die locaties is **Oostflank Purmerend**. Staatsbosbeheer trekt hier samen op met het Bouwfonds Gebiedsontwikkeling (BPD) en de gemeente Purmerend om samen te komen tot een visie voor het hele gebied. Dit betreft twee door de gemeente aangewezen woningbouwlocaties, de golfbaan en het Purmerbos. Langzamerhand wordt er steeds meer inzichtelijk over de verdeling groen-rood, waarbij het rapport van Boom-Landscape onderlegger is voor de verschillende groentypologieën. Groen vanaf de voordeur in de vorm van buurtbos, stadsbos, stil bos en robuust bos;



# Groene Metropool



- In de **Almeerderhout** bij Almere is de kennis van studenten van de Hogeschool voor de Kunsten Utrecht (HKU) ingevlogen. Daarin zijn plannen gemaakt voor de inpassing van een houtzagerij in Almeerderhout. In het kader van de interne doorwerking is daar ook een ‘Boswachters in de groene metropooldag’ gehouden: mooi programma met ruimte voor collegiale uitwisseling én praktische toepassingen. Er is veel animo om dit soort kennisdagen vaker te organiseren;
- Verder zijn voor een aantal plekken verkennende gesprekken voor uitrol van onze visie, zoals de **Brainport Regio Eindhoven**, bij Zwolle en in de **groene-metropoolregio Arnhem-Nijmegen** (Lingezegen).

In 2022 zijn alle bouwstenen verzameld om in 2023 zowel extern als intern de uitvoering van onze visie op groene stedelijke ontwikkeling verder ter hand te nemen. Belangrijk knelpunt daarbij is niet zo zeer de kansrijkdom van locaties of de bereidheid tot samenwerking bij externe partijen, maar de financiële en personele middelen die nodig zijn om de gewenste inzet te plegen. Daarover wordt met betrokken departementen overleg gevoerd.



# Jeugd



Publieksactiviteiten voor gezin

**27.765**

bezoekers



Natuureducatie

**215.610**

bezoekers



Speelbossen

**728.000**

bezoekers



## Werk, zorg en welzijn Jeugd en educatie

Ook in 2022 hebben ruim 970 duizend kinderen deelgenomen aan activiteiten in de natuur. Zo hebben bij NatuurWijs zo'n 25 duizend kinderen meegedaan aan de NatuurWijs buitendagen, een stijging van 25% ten opzichte van 2021. Er is een groeiende belangstelling onder scholen voor de NatuurWijs leerlijn. Een mooi voorbeeld hiervan is de nieuwe NatuurWijs locatie in Schoorl. Door deze stijging zijn steeds meer NatuurWijzers nodig. In 2022 zijn er 30 nieuwe NatuurWijzers getraind, onder wie enkele boswachters. In de schoolvakanties heeft NatuurWijs dit jaar Zomer- en Herfsttoets<sup>®</sup> georganiseerd voor kansarme kinderen die opgroeien in de 'stenige' wijken van een aantal steden. De samenwerking tussen NatuurWijs en een aantal opleidingen is dit jaar verder uitgebreid. Zo gaat NatuurWijs een integraal onderdeel worden van de nieuwe minor Onderwijs Buiten, van de Hogeschool Leiden, vooral bedoeld voor Pabo studenten.

Tijdens de Nationale Boomfeestdag deden in Nederland weer ruim 100.000 kinderen mee aan een van de vele bomenfeesten. De Nationale Viering van de Boomfeestdag vond plaats in gemeente Zundert, waar de minister voor Natuur en Stikstof samen met kinderen bomen plantte. Diverse jonge Staatsbosbeheermedewerkers inspireerden daar de deelnemende scholieren om te kiezen voor een groene opleiding en een groen beroep. Daarnaast zijn met Stichting Nationale Boomfeestdag op gronden van Staatsbosbeheer enkele honderden bomen geplant voor baby's en kinderen in één van de Geboortebossen van Staatsbosbeheer. Ook op de Floriade zijn kinderen geïnspireerd met mooie verhalen over bomen en bossen.

Verder is dit jaar begonnen met de ontwikkeling van nieuwe speelnatuur in Marickeland in Vinkeveen, in Maarhuizen in Groningen en in Abtswoudse Bos in Delft. Het bestaande speelbos Lauwersnest in Lauwersmeer is uitgebreid en heeft een kwaliteitsimpuls gekregen.

Veel collega's hebben invulling gegeven aan het thema van de Kinderboekenweek 2022 'Gi-ga-groen!' door extra excursies te geven voor basisscholen, door natuurlessen te geven in de klas of in de lokale bibliotheken.

## Natuur en Gezondheid

Vanuit het thema Natuur en Gezondheid is gewerkt aan onderzoek en kennismanagement, aan het uitdragen van gezondheidsvoordelen van natuur en aan de uitvoering van enkele pilots, vaak in samenwerking met andere partijen. Staatsbosbeheer heeft meegewerkt aan diverse onderzoeken naar gezondheid, zoals 'Maak ruimte voor gezondheid' (in het Noorderpark - Ruigenhoek) en 'Klimaatadaptatie en gezondheid'. De alliantie Groen en Gezond (samen met IVN en LandschappenNL) heeft een position paper opgesteld over 'natuur op recept' en beschrijvingen gemaakt van icoonprojecten. Er is meegewerkt aan de voorbereiding van het Programma Gezonde Beweegvriendelijke Leefomgeving van de ministeries van LNV en VWS en er is bijgedragen aan het programmateam van Alles is gezondheid. Met onze gebieden hebben we meegedaan aan de Open Office Day (Koekamp, Den Haag) en is op diverse locaties een toepassing verkend van een interactieve fitness-app voor buitentraining.





## Binnenwerk en Maatschappelijke arbeidsparticipatie

De meeste nadruk bij maatschappelijke arbeidsparticipatie binnen Staatsbosbeheer heeft gelegen op doorgroei van Binnenwerk. In juni heeft de directie van Binnenwerk laten weten tot eind 2023 zo'n 400 banen te willen realiseren samen met Staatsbosbeheer. Hierdoor kon de samenwerking in 2022 al met 10 nieuwe teams uitbreiden en zijn nu 35 teams met 280 medewerkers van Binnenwerk aan de slag in het beheer van onze terreinen. Medewerkers van Binnenwerk leveren met tal van klussen een onmisbare bijdrage aan ons beheer. Voor henzelf is werken bij Staatsbosbeheer dé mogelijkheid om een volwaardige functie vervullen. Ook hebben bijna 2.500 taakgestraften in 2022 bij Staatsbosbeheer hun taakstraf uitgevoerd. Door de krapte op de arbeidsmarkt is het aantal samenwerkingen bij sociale arbeidsintegratie is afgenomen van 4 naar 3.



Binnenwerk

**280**

deelnemers



Reclassering

**2.497**

taakgestraften





8.200

vrijwilligers

### Vrijwilligers onontbeerlijk

Onze 8.200 vrijwilligers zetten zich in voor het onderhoud van natuurgebieden en ondersteunen de boswachters bij inventarisatie- en monitoringswerkzaamheden van planten en dieren in onze terreinen. Door hun inzet helpen zij Staatsbosbeheer bij het realiseren van zijn natuurdoelen. Daarnaast geven veel vrijwilligers excursies aan volwassenen en kinderen. Vrijwilligers zijn voor Staatsbosbeheer van grote waar-

de, en we besteden er op diverse manieren aandacht aan om dat te waarderen. Zo hebben in Flevoland zeven natuurorganisaties hun krachten gebundeld en een festival voor vrijwilligers georganiseerd. Enerzijds om hen zo te bedanken voor hun fantastische inzet en anderzijds als investering in de toekomst. Door een breed activiteiten aanbod konden de vrijwilligers zo hun kennis verdiepen en hun netwerken verbreden.





### 3.5

#### Handhaving

In 2022 is de professionalisering van onze buitengewoon opsporingsambtenaren (boa) doorgezet. Zij hebben tijdens de geweldstrainingen geoefend met het gebruik van boten en fietsen. Ook zijn alle boa's nu uitgerust met een bodycam, met het doel hun veiligheid te vergroten. De provinciale eenheden hebben een handhavingsplan opgesteld, waarbij gebruik gemaakt is van een risicomatrix om prioriteiten in kaart te brengen. Voorlopige conclusie is dat de boa capaciteit in de meeste provinciale eenheden (ruim) onvoldoende is. Uit de tabel hiernaast blijkt ook dat de bezetting gemiddeld nog steeds afneemt. Als voornaamste oorzaak zien we een gebrek aan financiering.

Eind 2022 is door de minister van Justitie en Veiligheid de 'Regeling Subsidie uitbreiding capaciteit groene boa en bavpol' opengesteld. Het doel van deze subsidieregeling is het versterken van de veiligheid en handhaving door het aantal groene boa's te vergroten en het tegengaan van krimp (capaciteitsbehoud). Begin december 2022 heeft Staatsbosbeheer voor het jaar 2022 een subsidie ontvangen van € 712 duizend.



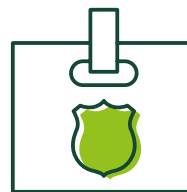
#### Aantal Boa's

2019	100
2020	91
2021	101
2022	94



#### Waarschuwingen

2019	3.349
2020	6.976
2021	3.432
2022	2.765



#### Processen-verbaal

2019	2.980
2020	5.377
2021	3.169
2022	2.721

Dat is een eerste bijdrage in de financiering. Aanvullende financiering zal nodig zijn om structureel voldoende boa capaciteit in te kunnen zetten.

Beperkingen door Covid-19 zijn in 2022 nauwelijks nog aan de orde, maar de drukte in de natuurgebieden is nog steeds hoger dan in de periode vóór de pandemie. In het afgelopen jaar is door de boa's noodgedwongen 6 maal geweld gebruikt en dat is beduidend minder dan in 2020 (20 keer) en 2021 (14 keer). Hier tegenover staan 68 agressie incidenten met vooral verbale agressie, maar ook 2 keer met geweld tegen de boa waarbij 1 keer gepoogd werd zwaar lichamelijk letsel toe te brengen. Daarnaast is 3 keer verzet gepleegd bij een aanhouding.







# 4. Duurzaam Benutten

4.1

## Circulaire economie

Duurzaam benutten ('wise use') van producten en (ecosysteem) diensten uit onze terreinen behoort ook tot de kerntaken van Staatsbosbeheer. Meest in het oog springend is het oogsten van hout. Maar ook grondstromen, reststromen, wildbeheer, de verbetering van bodem, water en lucht horen hiertoe.

Door samenwerking en partnerschappen met bedrijfsleven, kennisinstellingen en landbouw willen we slimmer en efficiënter omgaan met schaarse grondstoffen en reststromen die vrijkomen bij het onderhoud en beheer. In onze bijdrage aan de circulaire economie zoeken we naar de meest hoogwaardige toepassing met de meest langdurige vastlegging van CO<sup>2</sup>.

## Hout en Biomassa

Bij het beheer van bos, natuur en landschap komt naast hout ook biomassa van tak- en tophout vrij (houtsnipers) en veel (als) hooi en kraggen uit grasland en moerasgebieden.

In 2022 heeft de (rond) houtmarkt zich positief ontwikkeld. De vraag naar hout voor alle toepassingen was hoger dan het beschikbare aanbod. De houtoogst bij Staatsbosbeheer is verder gedaald. In 2022 is ruim 178 duizend m<sup>3</sup> hout uit de eigen bossen geoogst en samen met ingekocht hout is in totaal 204 duizend m<sup>3</sup> hout geleverd. Ter vergelijking in 2021 was dit ruim 225 duizend m<sup>3</sup> en voorgaande jaren ca. 300 duizend m<sup>3</sup>. De gemiddelde opbrengst per m<sup>3</sup> is daarentegen fors (>30%) gestegen in 2022. De extreem gestegen brandstofkosten hebben tegelijkertijd geresulteerd in een forse stijging van de exploitatie- en transportkosten wat uiteraard een dempende invloed heeft op het nettoresultaat.

In het laatste kwartaal van 2022 was sprake van een forse kentering in de markt. Bij veel van onze industriële afnemers is sprake van commerciële stops. Dit heeft slechts voor een beperkt deel van de rondhout markt geresulteerd in dalende prijzen. Met name de enorme vraag naar hout voor energetische toepassingen (brandhout en biomassa) zorgt voor een bodem in de rondhout markt.

In 2022 is de markt voor biomassa als gevolg van de Oekraïne oorlog sterk ontwricht. De enorm gestegen gasprijzen maakten dat de afnemers in de brandstofmix voor de productie van warmte maximaal hebben ingezet op biomassa. Ook hier was de teruglopende oogst van biomass-

sa bij Staatsbosbeheer (43.694 ton in 2022 tegen 52.336 ton in 2021) een issue in de continuïteit van de leveringen en het nakomen van de contractuele verplichtingen. Door import van biomassa hebben we net kunnen voldoen aan onze verplichtingen. Alle contracten voor de leveringen van biomassa hebben een langlopend karakter met een indexatie. Bij de extreme marktontwikkeling van 2022 bleek dit niet passend. In het laatste kwartaal van 2022 zijn de contracten met alle afnemers aangepast naar een prijs gerelateerd aan de marktontwikkeling.

In 2022 zijn de proefleveringen gestart voor de levering van biomassa, hout, gras en riet voor de productie van volledig circulaire isolatieplaten. De biomassa wordt gemengd met schimmels. Deze schimmels vormen samen met de biomassa een constructieve isolatieplaat. De grootste afnemer van biomassa Stadsverwarming Purmerend ziet af van de investering in de uitbreiding met een nieuwe biomassa warmtecentrale. De overeenkomst voor de levering van biomassa voor deze centrale wordt ontbonden.



Houtoogst

**178.000** m<sup>3</sup>  
uit eigen bossen

# Grondstromen




## Grondstromen

Begin 2022 is gestart met de natuurontwikkeling en industriezandwinning van de Gendtse waarden. In totaal zal hier ca. 1,6 miljoen m<sup>3</sup> zand worden gewonnen. De natuurontwikkelingen in de Schalwijkerbuitenwaard en de Neswaarden zijn in 2022 vergund. Op beide locaties zal in totaal ca. 700 duizend m<sup>3</sup> keramische klei worden gewonnen. De uitvoering zal starten in 2023. In 2022 is ook het contract gesloten voor de ontwikkeling 'Bij Rijsoord'. Bij het Waalbos zal een landschapswal worden aangelegd tussen het rangeerterrein en het bos. Daarnaast zal er meer variatie in het bos worden aangebracht. Dit wordt gecombineerd met het toepassen van krap

een 500 duizend m<sup>3</sup> grond en baggerspecie. Voor deze ontwikkeling is een positieve zienswijze van de betrokken gemeentes. De vergunningprocedure is gestart. De natuurontwikkeling in Weimeren is in 2022 op stoom gekomen. In totaal is ongeveer 100 duizend m<sup>3</sup> veen geleverd. Dit veen wordt toegepast als substraat voor de champignon teelt. Het laagveen uit Weimeren is een alternatief en vervangt het toepassen van hoogveen voor substraten. Hiermee wordt voorkomen dat hoogveen wordt vergraven elders in Europa. Het veen uit Weimeren heeft het certificaat gekregen van 'sustainable peat'.





## 26 overeenkomsten

4.2

### Duurzaam gebruik: Natuurinclusieve Landbouw (NIL)

Staatsbosbeheer heeft met meer dan 250 agrariërs gesprekken gevoerd en in 2022 zijn 9 overeenkomsten gesloten met boeren die voor het volledige bedrijf omschakelen naar een natuurinclusieve bedrijfsvoering. Hierbij worden in principe geen krachtvoer, bestrijdingsmiddelen gebruikt en is de bemestingsdruk zwaar teruggebracht. Zo heeft Staatsbosbeheer tot eind 2022 in totaal 26 overeenkomsten gesloten.

Afgelopen zomer kreeg Staatsbosbeheer van het ministerie van LNV een vervolgoopdracht voor nog eens 40 samenwerkingsovereenkomsten. De oorspronkelijke

opdracht is opgehoogd (naar 80 overeenkomsten) en verlengd tot eind 2025. Ook is de opdracht uitgebreid met een verkenning naar duurzame ingebruikgeving en de interactie naar directe aanbesteding van werken aan onze NIL boeren. We werken samen met Natuurmonumenten en Landschappen.NL aan de landelijke kaders van natuurinclusieve landbouw en het opstellen van KPI's. Daarnaast heeft LNV additionele middelen beschikbaar gesteld voor een versterking van de ecologische toets op het natuurinclusieve karakter, voor veldproeven en voor monitoring door de Wageningen University & Research (WUR) op borging van de natuurdoelstellingen.

# 5. Bedrijfsvoering

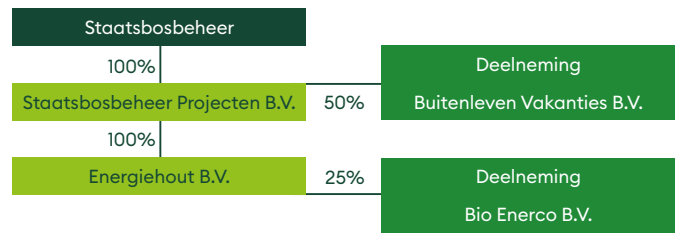
5.1

## Algemeen

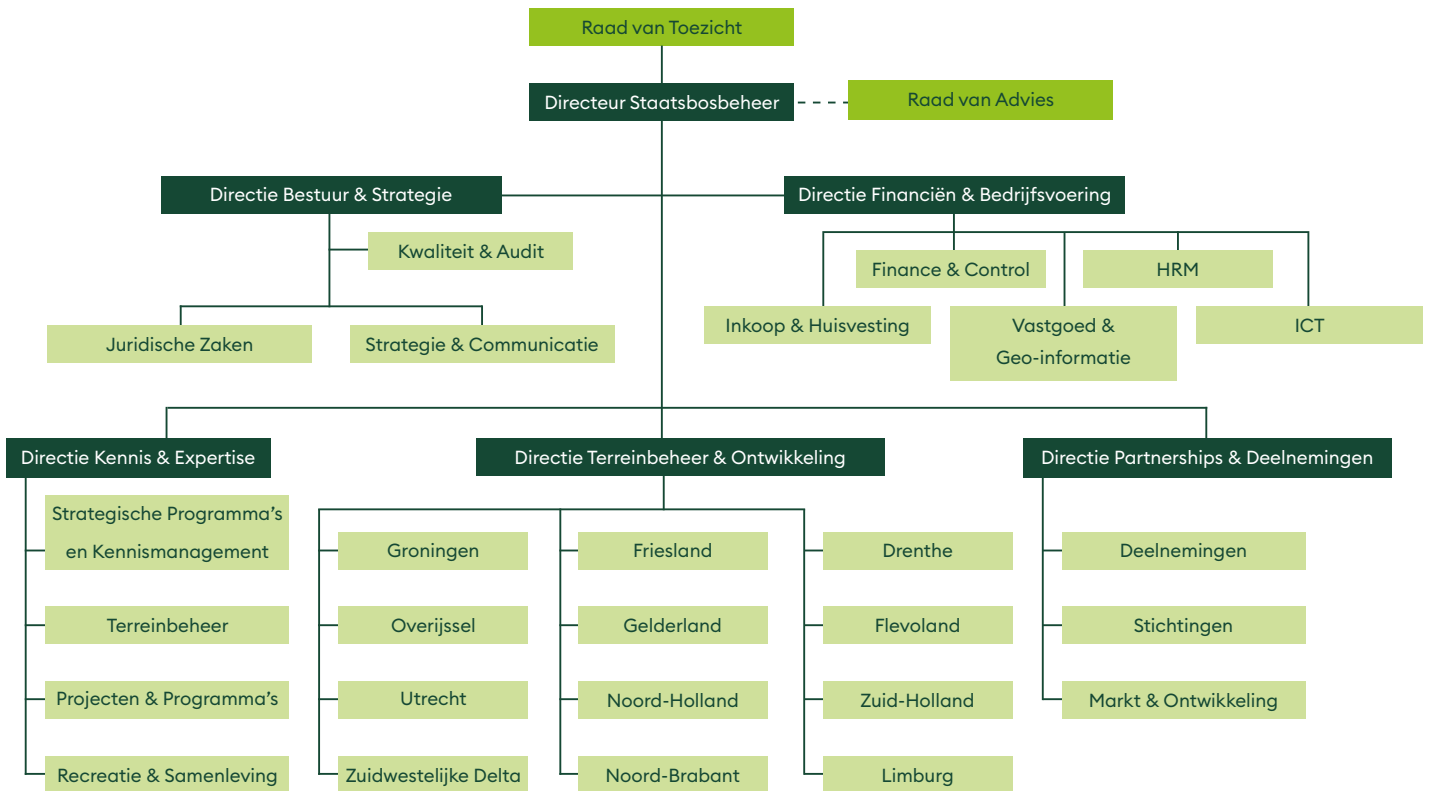
Staatsbosbeheer is een publiekrechtelijke organisatie die bij Wet verzelfstandiging Staatsbosbeheer ingesteld is als zelfstandig (publiek) rechtspersoon met wettelijke taken. De wettelijke taken zijn gericht op beheer en ontwikkeling van het kenmerkende groene erfgoed van Nederland met het oog op de vele belangrijke waarden die dit voor de samenleving vertegenwoordigt, in het bijzonder natuurwetenschappelijke, bosbouwkundige, landschappelijke, cultuurhistorische, aardkundige, archeologische, recreatieve en educatieve waarden. Staatsbosbeheer houdt zich niet specifiek bezig met onderzoek en ontwikkeling.

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

Staatsbosbeheer Projecten BV heeft een belang van 50% in Buitenleven Vakanties BV. Naast Staatsbosbeheer nemen ook Natuurmonumenten en LandschapenNL, beide voor 25% deel in de vennootschap. Energiehout BV neemt voor 25% deel in Bio Enerco BV.



Interne organisatiestructuur per 1 januari 2023





## Risicobeheersysteem

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

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

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

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

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

Twee keer per jaar voert het directieteam een risico-inventarisatie uit op strategisch niveau. Daarbij worden ook de operationele risico's betrokken, welke zijn geïdentificeerd en besproken in de lijn. De operationele risico's gaan over het wel of niet halen van jaardoelen. Via de producten van de planning en control cyclus zoals begroting, jaarplan en kwartaalrapportages worden deze

operationele risico's door de lijn gerapporteerd. De uitkomsten van de risico-inventarisaties worden besproken in de auditcommissie en Raad van Toezicht en vormen input voor het jaarplan van de interne auditafdeling (derde linie).

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

Staatsbosbeheer heeft zijn integriteitsbeleid vastgelegd in het integriteitsbeleidsplan, de gedragscode en de klokkenluidersregeling. In het beleidsplan zijn de meerjarige visie, ambitie en doelen weergegeven voor het te voeren integriteitsbeleid en de instrumenten, maatregelen en procedures waarmee deze doelen bereikt kunnen worden. De gedragscode bevat de waarden van Staatsbosbeheer rondom integer handelen. De klokkenluidersregeling is voor alle medewerkers van Staatsbosbeheer te raadplegen op Digitalis, de intranetsite van Staatsbosbeheer, en geeft aan hoe te handelen bij (vermoedens) van integriteitsschendingen. In 2023/2024 vindt herijking van het integriteitsbeleid en de bijbehorende gedragscode en regelingen (w.o. de klokkenluidersregeling) plaats en wordt een fraudemeldpunt ingericht.

Het tegengaan van fraude en corruptie maakt onderdeel uit van het integriteitsbeleid van Staatsbosbeheer.

Staatsbosbeheer investeert in constante verbetering van de (beheersing van de) operationele sturing en bedrijfsprocessen. Eind oktober 2022 heeft Staatsbosbeheer zijn risicobeleid vastgesteld.

# Risicobeheersing

## Eerste linie

Realisatie strategie  
en afgeleide doelstellingen

## Tweede linie

Infrastructuur goed  
ontworpen, ingericht en  
werkend zoals bedoeld

## Derde linie

Aanvullende zekerheid over  
kwaliteit sturing en beheersing







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

De belangrijke risico's en kansen zijn in de volgende paragraaf opgenomen. Risico's en kansen kunnen vrij snel, binnen één jaar, wijzigen. Voor het bepalen van de hoogte van de risico's wordt daarom het gemiddelde van de laatste drie risico-inventarisaties (van oktober 2021 t/m oktober 2022) gehanteerd.

Het risicoprofiel van Staatsbosbeheer is uitgewerkt aan de hand van het risicomodel, zie paragraaf 5.4.

### 5.3 Belangrijke risico's met getroffen beheersmaatregelen

De belangrijke risico's met de kans van optreden, de impact en de getroffen beheersmaatregelen (hierna maatregel genoemd) zijn in deze paragraaf benoemd. De 4 top risico's zijn:

1. Niet (volledig) gefinancierde activiteiten:
  - a. Producten, diensten, programma's en projecten;
  - b. Bedrijfsvoering – mismatch tussen groei uitvoering (SNL en projecten) en groei/financiering bedrijfsvoering inclusief eigenaarslasten;
2. Biomassa: niet vanuit onze eigen terreinen kunnen leveren conform de verkoopcontracten;
3. Maatschappelijk debat en reputatie/imagoschade;
4. Overmachtssituaties.

#### Legenda kans van optreden

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

Risicodomein	Risico	Impact en kans van optreden	Maatregel
<b>Politiek/bestuurlijk/strategisch</b>			
Maatschappelijk debat en reputatie/ imagoschade	Staatsbosbeheer streeft naar een zo groot mogelijk maatschappelijk draagvlak. Desondanks doen zich situaties voor die maatschappelijke onrust veroorzaken zoals het beheerregime Oostvaarderplassen en de houtkap.	Er treedt geen directe financiële schade op indien het risico zich voordoet. Mogelijk is sprake van indirecte gevolgen zoals teruglopende inkomsten van derden (recreatie, subsidies) en niet gefinancierde noodzakelijke kosten zoals voor de reset beheerregime Oostvaardersplassen.  Kans van optreden: mogelijk.	Continue dialoog met stakeholders en strak issuebeleid geïmplementeerd, maatschappelijke adviesraden georganiseerd, Fauna adviescommissie ingesteld, verbeteren en borgen van onze dienstverlening.
Politieke prioriteiten kunnen leiden tot het wegvallen van structurele opbrengsten	Verlaging of ontoereikende structurele Rijks- of provinciale bijdrage door (wijziging van de) politieke omgeving. De Rijksbijdrage betreft de financiering van de organisatiekosten. De provinciale bijdrage betreft de financiering van het beheer.	Dit kan de continuïteit beïnvloeden en de uitvoering van de wettelijke taken belemmeren.  Kans van optreden: mogelijk.	Transparante communicatie en een continue dialoog met LNV als moederdepartement over de risico's en de continuïteit van Staatsbosbeheer.
Niet gefinancierde doelstellingen	Een deel van de voor Staatsbosbeheer noodzakelijke kosten om de doelen van het gedecentraliseerde beleid te bereiken wordt structureel niet gefinancierd. Het betreft, naast de beheersmaatregelen Recreatie om de stad (RODS), onder andere extra beheersmaatregelen Natura 2000,	Financiële impact door structurele niet-gefinancierde kosten dan wel lagere opbrengsten.  Kans van optreden: vrijwel zeker.	Een continue dialoog over financieringsmogelijkheden met de provincies en het ministerie van LNV. In de wettelijke evaluatie van 2022/2023 worden het kostprijsmodel en



Risicodomein	Risico	Impact en kans van optreden	Maatregel
	<p>beheer BARRO-gronden, inzet van boa's en boswachters publiek. Daarnaast is ook sprake van activiteiten met lagere opbrengsten door landbouwontwikkelingen zoals natuurinclusieve landbouw, waardoor pacht-opbrengsten dalen.</p> <p>Staatsbosbeheer signaleert dat de financiering van de bedrijfsvoering van Staatsbosbeheer, inclusief de eigenaarslasten, niet voldoende meegroeit met de groei van de programma's/ projectenportefeuille en de SNL van Staatsbosbeheer. Hierdoor bestaat een operationeel risico op ontoereikende dienstverlening.</p> <p>De kostprijs van werkzaamheden die Staatsbosbeheer uitvoert wordt niet volledig vergoed door opdracht- en subsidiegevers.</p>		de verantwoordelijkheden van stakeholders betrokken.

### Technisch (ook wel uitvoerend)

Overmachtssituaties	<p>Exogene risico's door overmachtssituaties die onderkend zijn:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dominantie van invasieve exoten die mogelijk grote schade (aan gewenste biodiversiteit en beheerdoel) en extra kosten veroorzaken</li> <li>• Als gevolg van bepaalde beheersmaatregelen meer vector gebonden dierziekten of zoönosen (overbrengen van dier naar mens) kunnen optreden, bijvoorbeeld Covid-19, TBE, Rabiës etc. of op de veestapel zoals vogelgriep, leverbot, Q koorts, MKZ etc.</li> <li>• Muggenoverlast als gevolg van bijvoorbeeld maatregelen als het verhogen van waterpeilen, de toename van ganzen als gevolg van beheer en essentaksterfte</li> <li>• Verloren gaan (brand, storm ed.) van doelstellingsgericht vastgoed (natuurterreinen en gebouwen).</li> </ul>	<p>Doelstellingen (natuur, recreatie, cultuurhistorie etc.) kunnen niet worden gerealiseerd. De impact van Covid-19 valt ook onder het risico van overmacht situaties.</p> <p>Kans van optreden: mogelijk.</p>	<p>Staatsbosbeheer is verzekerd tegen het verloren gaan van niet-doelstellingsgerichte gebouwen. Alle overige situaties worden, voor zover geen aanvullende financiering wordt verkregen, zoveel mogelijk via kostenreductie in het budgetproces opgevangen of geaccepteerd.</p> <p>Staatsbosbeheer en het ministerie van LNV voeren het gesprek over wie welk risico draagt bij omvangrijke calamiteiten.</p>
---------------------	---	--	--

Risicodomein	Risico	Impact en kans van optreden	Maatregel
Biomassa	Staatsbosbeheer is onvoldoende in staat om biomassa te leveren vanuit de eigen terreinen en voldoet daarmee niet aan contractuele verplichtingen.	Financiële claims.  Kans van optreden: vrijwel zeker.	Mitigerende maatregelen zijn de oogst van dode fijnspaar en inkoop bij derden.

### Organisatorisch

ICT-voorzieningen	Uitval van ICT-voorzieningen door cyberaanvallen.	Inefficiënte werkzaamheden kunnen ten laste gaan van het behalen doelstellingen. Mogelijk imagoschade. Mogelijk financiële schade.  Kans van optreden: mogelijk.	Informatiebeveiliging verbeteren, zowel technisch, organisatorisch als procedureel: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vaststellen informatie-beveiligingsbeleid en jaarplan</li> <li>• Gestructureerd werken aan BIO-maatregelen, onder andere tweefactor-authenticatie, opstellen calamiteitenplan, processen en procedures op orde en continu werken aan bewustwording.</li> </ul>
-------------------	---	---	---

### Juridisch/wettelijk

Juridische claims	Juridische claims op diverse gebieden n.a.v. letsel door ongevallen, schade aan eigendommen door regen en brand, contractuele geschillen waaronder erfpacht.	Persoonlijke en/of zakelijke impact voor bezoekers, medewerkers, zakelijke partners en derden.  Kans van optreden: mogelijk.	Voor de meeste gevallen is Staatsbosbeheer verzekerd met een maximaal eigen risico van € 25.000 per geval.
-------------------	--	--	--

Veiligheid, gezondheid en milieu	Milieu, gezondheids- en veiligheidsrisico's ten aanzien van de terreinen en gebouwen in eigendom van Staatsbosbeheer en in gebruik bij eigen personeel en derden. Dit betreft bijvoorbeeld risico van legionella, ontoereikende elektrische installaties en ontoereikende ARBO-omstandigheden (keuringen materieel) Onveiligheid in de terreinen (maatschappelijke ontwikkeling/toename polarisatie/criminaliteit) Het houden van dieren en het voorkomen van wilde dieren in onze terreinen leidt tot confrontatie tussen mens en	Persoonlijke impact voor bezoekers, werknemers en toeleveranciers bij ongevallen en schade.  Kans van optreden: mogelijk.	Maatregelen genomen om te kunnen voldoen aan veiligheids-, gezondheids- en milieu eisen: risico-inventarisatie en evaluatie (RI&E) uitvoeren, BHV-plan, toolboxen, keuringen, fysieke beveiliging, calamiteitenplan, overlegorganen intern en extern, oefeningen/trainingen
----------------------------------	--	---	---



Risicodomein	Risico	Impact en kans van optreden	Maatregel
	dier en vraagstukken op het gebied van dierenwelzijn.		
Niet voldoen aan SVNL-eisen	Het niet voldoen aan de SVNL-subsidievoorwaarde van instandhouding van het beheertype.	Terugbetalen van subsidie SVNL en/of reputatie/imagoschade.  Kans van optreden: mogelijk.	Naleven van procedures kwaliteitsmanagementsysteem (o.a. ISO 9001 Kwaliteit en 14001 Milieu) van Staatsbosbeheer en kwaliteitshandboek SNL.
Gegevensbescherming - privacy	Niet naleven Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) en Wet politiegegevens (WPG).	Claims en/of boetes en imagoschade.  Kans van optreden: mogelijk.	Structurele monitoring op orde houden: informatiebeveiliging, Toezicht FG, privacy by design, uitvoeren DPIA's, Register van verwerkingen, Inbreukenregister, procedures, openbaar register, privacy verklaring, privacy beleid, verwerkersovereenkomsten, opleidingen/trainingen, inzetten op bewustwording, weer privacy officers aangenomen.
Financiële rechtmatigheid inkopen	Het niet (aantoonbaar) voldoen aan wet- en regelgeving met betrekking tot aanbestedingen.	Claims en rechtszaken, het opnieuw moeten doorlopen van een aanbestedingsproces, onrechtmatigheid en daardoor geen goedkeurende accountantsverklaring bij het financieel verslag.  Kans van optreden: mogelijk.	Vastgesteld inkoopbeleid, periodieke voortgangsrapportage met inkoopissues aan het directieteam, periodieke spendanalyse waarin naleving van aanbestedingsbeleid wordt getoetst.
<b>Financieel/economisch</b>			
Cao-effecten	Jaarlijkse stijging van de lonen door de cao Rijk wordt beperkt gecompenseerd door het ministerie van LNV via de Rijksbijdrage.	Een stijging van de loonkosten kan ten laste gaan van beheeractiviteiten.  Kans van optreden: vrijwel zeker.	De niet-gecompenseerde autonome stijging van de loonkosten wordt zoveel mogelijk gedekt door in het budgetproces afspraken te maken

Risicodomein	Risico	Impact en kans van optreden	Maatregel
			over productiviteitsverbetering, kostenreductie en zie ook volgend punt inflatie.
Kostenontwikkeling (inflatie)	Als gevolg van de maatschappelijke ontwikkelingen is sprake van een zeer hoge inflatie (aannemers, brandstof) die maar voor een klein deel gefinancierd wordt. Dit heeft consequenties voor de hoeveelheid werk dat verzet kan worden.	Kans van optreden: vrijwel zeker.	Sturing op kostenreductie. Tevens is hier dialoog over de structurele Rijks- en provinciale bijdrage van belang.
Ontwikkelingen binnen de houtbranche (zowel aanbod-/vraagzijde, prijs en volume)	Lagere houtoogst en houtvolumes bijvoorbeeld door ziektes leidt tot een lager financieel resultaat op de afzet van hout.	Dit kan leiden tot lager budget voor beheer en bosverjonging.	Sturing op kostenreductie. Tevens is hier dialoog over de structurele Rijks- en provinciale bijdrage van belang.
Voldoende liquide middelen en toereikend eigen vermogen (continuïteit)	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.	Kans van optreden: vrijwel zeker.	Periodieke monitoring van de beschikbare en benodigde liquide middelen en eigen vermogen.

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

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



Risicodomein	Risico	Impact en kans van optreden	Maatregel
Verkoop van niet-doelstellingsgerichte objecten	Verkoop van niet-doelstellingsgerichte gronden en gebouwen.	De mogelijkheden voor verkoop van gronden en gebouwen worden op basis van eerdere ervaring gering geacht. Dit betreffen veelal incidentele opbrengsten. De verkoopopbrengsten van gebouwen zijn grotendeels nodig voor de financiering van (decentrale) huisvesting.	Verkoopbeleid en -proces zijn ingericht op het vermarkten van vermogen.
		Kans van optreden: waarschijnlijk.	
Beschikbaar komen van programmageden om stikstof- en klimaatproblematiek het hoofd te bieden	Programmageden voor Programma Natuur, Nationaal Programma Landelijk Gebied e.a. programma's.	De beschikbaar gestelde en nog te stellen programmageden bieden kansen op natuurherstel. De hoop is er ook op gevestigd dat kan worden gewerkt aan robuustere en weerbaardere Natura 2000-gebieden, waaronder (hydrologisch) systeemherstel in overgangsgebieden en de natuurinclusieve inzet rondom deze Natura 2000-gebieden.	Continue dialoog met ministerie van LNV en de provincies.
		Kans van optreden: waarschijnlijk.	
Rentebaten	Extra rentebaten door stijgende rentevergoeding van ministerie van Financiën	De extra rentebaten bieden Staatsbosbeheer een beperkte verlichting van de financiële druk	Optimaal liquiditeitsbeheer.
		Kans van optreden: waarschijnlijk.	

## Financiële instrumenten

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

### Kredietrisico

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

### Liquiditeitsrisico

Het risico dat Staatsbosbeheer op korte termijn niet tijdig aan zijn

financiële verplichtingen kan voldoen. Het liquiditeitsrisico wordt op korte termijn beperkt geacht. Maatregelen zijn een liquiditeitsprognose, periodieke monitoring van financiële kengetallen met betrekking tot de liquiditeitspositie.

### Renterisico

Het risico dat de waarde van een financieel instrument zal fluctueren als gevolg van veranderingen van de marktrente. Staatsbosbeheer kent geen renterisico, omdat Staatsbosbeheer volgens de Comptabiliteitswet verplicht is om te bankieren bij de schatkist van het ministerie van Financiën en daardoor geen invloed heeft op renteresultaten. Daarnaast mag Staatsbosbeheer geen rentedragend vreemd vermogen aantrekken (Wet verzelfstandiging Staatsbosbeheer). Regelgeving is verankerd in Staatsbosbeheerbeleid, processen en werkvoorschriften. Er zijn geen verdere specifieke maatregelen noodzakelijk.





### Verwachte impact wanneer risico's en kansen zich zouden voordoen

In deze paragraaf wordt de verwachte impact op de resultaten en/of de financiële positie behandeld in het geval risico's en kansen zich zouden voordoen.

Het risicomodel van Staatsbosbeheer is:

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

Op basis van de financierings- en bufferfunctie van het eigen vermogen heeft Staatsbosbeheer minimaal een eigen vermogen nodig van € 70 miljoen. Het eigen vermogen per 31 december 2022 (inclusief het resultaat 2022) is € 57,5 miljoen en is daarmee gewaardeerd op 'Structurele herstelmaatregelen' (zie tabel risicomodel hierboven).

Staatsbosbeheer kan zijn structurele vaste activa nog net financieren met eigen vermogen. Buffers voor het opvangen van risico's die zich onvermijdelijk elk jaar voordoen zijn per ultimo 2022 niet meer aanwezig. Verdere daling van het eigen vermogen door continuering van de structurele verliezen en tegenvallers houdt in dat Staatsbosbeheer zijn structurele vaste activa met kortlopend vreemd vermogen aan het financieren is. Dit is een ongewenste c.q. niet houdbare situatie.

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

- De organisatiewijzigingen met ingang van 2021 met versterking van de provinciale eenheden en daarmee de relaties met externe stakeholders;
- De met ingang van 2023 doorgevoerde aanpassingen en optimalisaties van de organisatiewijzingen 2021 ter verbetering van de werking van de organisatie en de samenwerking binnen de organisatie;
- Het gesprek met het ministerie van LNV over de toenemende eigenaarlasten, de toenemende bedrijfsvoeringslasten en de bekostiging van calamiteiten door o.a. overstroming en storm;
- De gesprekken met andere stakeholders zoals de provincies over de volledige vergoeding van de kostprijzen van Staatsbosbeheer;
- Het verder terugbrengen van de kosten van producten en diensten die Staatsbosbeheer levert alsmede keuzes maken ten aanzien van het wel of niet continueren van enkele niet gefinancierde activiteiten. Sturing op resultaat uit marktactiviteiten en dit resultaat niet in te zetten ter financiering van andere niet-gefinancierde activiteiten, vormt een mogelijkheid om het eigen vermogen te verstevigen.

### Risico's met belangrijke impact boekjaar en de gevolgen daarvan

De in 2022 opgetreden risico's en kansen met een (financiële) impact op het resultaat over 2022 zijn:

#### Risico's

- Niet gefinancierde doelstellingen: een deel van de voor Staatsbosbeheer noodzakelijke kosten om de doelen van het gedecentraliseerde beleid te bereiken wordt structureel niet gefinancierd. Het betreft, naast de beheermaatregelen Recreatie om de stad (RODS), onder andere extra beheermaatregelen Natura 2000, beheer BARRO-gronden, inzet van boa's en boswachters publiek. Daarnaast is sprake van activiteiten met lagere opbrengsten door landbouwontwikkelingen zoals natuurinclusieve landbouw, waardoor pachtopbrengsten dalen. Ook groeit de financiering van de bedrijfsvoering en eigenaarlasten van Staatsbosbeheer onvoldoende mee met de groei van de programma's/ projectenportefeuille. De kostprijs van de werkzaamheden die Staatsbosbeheer uitvoert wordt niet volledig vergoed door opdracht- en subsidiegevers.
- Overmachtssituaties: verhoging voorziening fijnspaar, drugsdumpingen en branden en stormen in onze gebieden;
- Kostenontwikkeling (inflatie): door de maatschappelijke

lijke ontwikkelingen is sprake van een zeer hoge inflatie (aannemers, brandstof) die maar voor een klein deel gefinancierd wordt. Dit heeft consequenties voor de hoeveelheid werk dat verzet kan worden;

- Biomassa: het niet vanuit onze eigen terreinen kunnen leveren conform de verkoopcontracten.
- Juridische claims: betreft claims op diverse gebieden n.a.v. letsel door ongevallen, schade aan eigendommen door regen en brand, contractuele geschillen waaronder erfpacht;
- Cao-effecten: de stijging van de lonen door de cao Rijk 2022 wordt beperkt gecompenseerd door het ministerie van LNV via de Rijksbijdrage;
- Binnen Staatsbosbeheer zijn in 2022 geen fraude incidenten gesignaleerd.

#### Kansen

- Beschikbaar komen van programmagelden om de gevolgen van de stikstof- en klimaatproblematiek te beperken: de beschikbaar gestelde programmagelden voor Programma Natuur e.a. programma's bieden kansen op natuurherstel. De hoop is er ook op gevestigd dat kan worden gewerkt aan robuustere en weerbaardere Natura 2000-gebieden, waaronder (hydrologisch) systeemherstel in overgangsgebieden en de natuurinclusieve inzet rondom deze Natura 2000-gebieden.
- Verkoop van niet-doelstellingsgerichte objecten gronden en gebouwen: De verkoopopbrengsten van niet-doelstellingsgerichte gronden en gebouwen zijn in de winst- en verliesrekening verantwoord.

## 5.6

### Informatietechnologie

Het toenemende belang van informatie en digitalisering vraagt van organisaties keuzes te maken op het gebied van Informatie Management (IM) en Informatie Techniek (IT). Staatsbosbeheer heeft in 2022 de Informatiestrategie, of I-strategie opgesteld. In deze I-strategie legt Staatsbosbeheer de ambitie, een aantal architectuurprincipes en de strategische keuzes voor IT en IM vast voor de periode 2022-2027 en vertaalt deze in een I-routekaart met concrete doelen en acties. In 2023 wordt de routekaart verder ingevuld en uitgewerkt. Daarnaast delen we I-strategie in de organisatie. Steeds op een voor de doelgroep geschikte manier. Doel is om bewustwording op het I-vlak te creëren om zo, samen met de organisatie, stappen te zetten in het

streven dat alle medewerkers uiteindelijk op natuurlijke wijze IT en IM inzetten in hun dagelijks werk.

In 2022 is nieuw Informatiebeveiligingsbeleid, gebaseerd op de Baseline Informatiebeveiliging Overheid (BIO), vastgesteld. Het doel voor 2022 is om minimaal een 6,5 te scoren in de BIO-meting. Zo is onder andere tweestapsverificatie ingevoerd, de beveiliging en controle van ons netwerk verbeterd, diverse beleidsdocumenten geactualiseerd, en een start gemaakt met de classificatie van data om methodisch te kunnen (blijven) werken aan de betrouwbaarheid van het netwerk, de informatiesystemen en de gegevens. De activiteiten voor 2023 hebben vooral tot doel om bestaande maatregelen meer robuust te maken: werken aan kwaliteit, consistentie, herhaalbaarheid en aantoonbaarheid. Voor het Rijksbrede programma 'Open op Orde', gericht op het verbeteren van de informatiehuishouding zijn de kaders en routekaart binnen Staatsbosbeheer geformuleerd en vastgesteld en is er voorwerk verricht om meer bewustwording over dit onderwerp te creëren bij de medewerker.

Het opstellen van een organisatieplan voor documentaire informatie voorziening en het gestructureerd grip krijgen op de capaciteitsplanning zijn belangrijke punten voor de komende periode. Er komen steeds meer en grotere I-vragen op ons af. Het is daarom zaak dat we klaar zijn om die vragen in te kunnen vullen. In 2023 besteden we daarom extra aandacht aan de inrichting van de I-functie.

### Interne audit en kwaliteitsmanagement

#### Interne audit

De interne afdeling geeft voor het verantwoordelijk management een objectief oordeel over de kwaliteit van de beheersing van primaire-, ondersteunende- en besturende processen, systemen en projecten. Onderzoeken en audits worden door de interne afdeling planmatig uitgevoerd. Jaarlijks wordt hiervoor het auditjaarplan opgesteld, waarin de audits zijn vastgelegd die onder verantwoordelijkheid van de directeur worden uitgevoerd. Het management vertaalt eventueel hieruit voortvloeiende aanbevelingen in concrete actieplannen.

De plaats van interne audit in de organisatie en de relatie van de interne audit met de directie en het ove-

## 5.7

rige management van Staatsbosbeheer is beschreven in het statuut interne audit<sup>1</sup>. In het statuut wordt ingegaan op de taak, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van interne audit en op de overleg- en communicatiestructuur, de kwaliteitsborging en de relatie met andere controlerende instanties. Het statuut heeft als doel de voor de Interne afdeling noodzakelijke onafhankelijkheid en onpartijdigheid te bevorderen.

In 2022 zijn de volgende operational en compliance audits uitgevoerd:

- Audit brandhoutverkoop en Veilig werken;
- Audit Faunabeheer;
- Audit kwaliteit maatregelplanning;
- Audit Wet Politiegegevens.

De resultaten van de audits zijn gerapporteerd aan de directeur en (in hoofdlijnen) aan de Raad van Toezicht. Het management heeft de opdracht daar waar nodig verbeteringen te realiseren.

Daarnaast was interne audit betrokken bij de FSC® surveillance audit en is door het team de rol van functionaris gegevensbescherming ingevuld.

### FSC®

Het FSC-systeem zorgt ervoor dat de bossen op onze aarde met verantwoord bosbeheer behouden kunnen blijven. FSC richt zich op natuurbescherming, maar ook op sociale en economische meerwaarde.

FSC-bosbeheer geeft toekomst aan mensen en dieren die afhankelijk zijn van het bos en is ook een belangrijk instrument tegen klimaatverandering. FSC hout is milieuvriendelijk bouw materiaal.

Staatsbosbeheer heeft er al in 1998 voor gekozen zijn bossen te laten certificeren door FSC<sup>2</sup>. 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 2022 bedroeg de totale oppervlakte FSC-gecertificeerd bos 95.315 ha.

### Kwaliteitsmanagement

Het Kwaliteitshandboek Staatsbosbeheer is vastge-

steld en gepubliceerd. In 2022 zijn de volgende ISO audits voor de ISO 9001- en ISO 14001-certificaten uitgevoerd en is de opvolging van bevindingen belegd binnen de organisatie:

- ISO 9001: zelfevaluatie uitvoeren en afhandelen systeem-audits;
- ISO 9001: 1-meting informatiehuishouding Staatsbosbeheer;
- ISO 9001: Samenwerking Staatsbosbeheer met het Buitenfonds;
- ISO 9001: Onderzoek strandbad Maarsseveense plassen;
- ISO 14001: Locatiebezoeken.

### Gemeenschappelijk normenkader en convenant

In het Gemeenschappelijk normenkader voor financieel beheer, verantwoording en intern toezicht (27 november 2013) zijn normen voor instellingen die een publiek belang dienen uiteengezet. Door Staatsbosbeheer wordt aan de hierin omschreven normen voldaan, met uitzondering van de rapportage op het financieel meerjarenbeleid/prognoses (scenarioanalyses), alsmede de onderliggende aannames en een vergelijking van begrote en gerealiseerde cijfers. De meerjarenraming wordt overeenkomstig artikel 21 lid 6 van de Wet verzelfstandiging Staatsbosbeheer als onderdeel van de begroting ter goedkeuring voorgelegd aan de minister. Hierbij wordt tevens ingegaan op diverse uitgangspunten die daaraan ten grondslag liggen. Een vergelijking van begrote en gerealiseerde cijfers past niet in het door Staatsbosbeheer gehanteerde verantwoordingsmodel en is derhalve achterwege gelaten.

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

<sup>1</sup> Staatsbosbeheer is lid van de beroepsorganisatie voor interne auditors, het Instituut Internal Auditors (IIA).

<sup>2</sup> FSC-gegevens Staatsbosbeheer: Licentienummer FSC-C003956; Certificatiecode CU-FM/COC-16655



# Bedrijfsopbrengsten

2022 (2021) bedragen \* €1.000

**30.340**

Rijksbijdrage ministeries

12,2% (12,2%)

**70.124**

Subsidie provincies uit Subsiestelsel

Natuur en Landschap

28,3% (30,0%)

**70.960**

Projectbijdragen

28,6% (24,4%)

**10.423**

Omzet recreatie

4,2% (4,2%)

**23.288**

Omzet ingebruikgeving

9,4% (9,5%)

**23.364**

Omzet houtverkoop en biomassa

9,4% (10,2%)

**3.721**

Omzet overige producten

1,5% (1,2%)

**8.494**

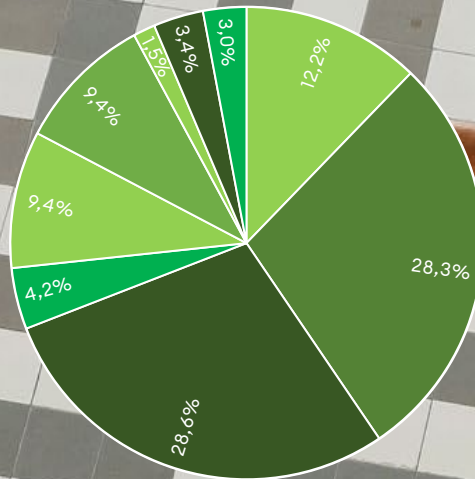
Omzet recreatieschappen

3,4% (3,8%)

**7.336**

Overige opbrengsten

3,0% (4,6%)



## Vervreemding objecten

In artikel 1 van voorgenoemde addendum is een voorafgaande generieke goedkeuring verleend voor vervreemding van objecten in zes categorieën. In 2022 is 364 ha vervreemd, als volgt verdeeld in ha:

Categorie	Aantal ha.
Groot maatschappelijk belang	84
Gebiedsontwikkeling	195
Juridische overmacht	6
Aan andere natuurbeheerders	48
Herverkaveling WILG	31
<b>Totaal</b>	<b>364</b>

In dezelfde periode is 628 ha in eigendom verworven zodat het areaal in eigendom van Staatsbosbeheer in 2022 per saldo is toegenomen met 264 ha.

### (Mede) oprichten van rechtspersonen

In artikel 2 is geregeld dat Staatsbosbeheer een voorafgaande verklaring van geen bezwaar wordt verleend voor het oprichten of mede-oprichten van een privaatrechtelijke rechtspersoon of het deelnemen in dan wel ontbinden van een vennootschap. Als voorwaarde geldt dat telkens van een voornemen tot het uitvoeren van een voorgenoemen (mede)oprichting van een rechtspersoon of deelname in dan wel ontbinding van een vennootschap melding wordt gedaan aan de minister, met een 'voorhangprocedure' van zes weken. In 2022 heeft zich zo'n situatie niet voorgedaan.

5.9

## Statement van directeur

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

### Statement

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

De risicobeheersings- en controlesystemen hebben in 2022 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. Er is geen sprake van een materiële onzekerheid in de continuïteit, derhalve acht Staatsbosbeheer de continuïteitsveronderstelling voor het financieel verslag 2022 passend.

## Financieel resultaat boekjaar

**Het boekjaar 2022 is afgesloten met een verlies van € 4,8 miljoen.**

De totale bedrijfsopbrengsten zijn in 2022 € 17,6 miljoen hoger dan in 2021. Dit wordt vooral veroorzaakt door een stijging van de omzet uit gefinancierde projecten van € 14,6 miljoen. Daarnaast zien we een stijging van de Rijksbijdrage voor loon- en prijscompensaties van € 1 miljoen en een bijdrage van het ministerie van Justitie en Veiligheid voor groene boa's van € 0,7 miljoen.

De totale bedrijfslasten zijn in 2022 € 18,9 miljoen hoger dan in 2021. Dit is het gevolg van de stijging van de

5.10

kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten met € 20,3 miljoen in relatie tot de toegenomen projectenportefeuille. Ook zijn de loonkosten met € 3 miljoen gestegen. Enerzijds wordt dit veroorzaakt door de stijging van de cao-lonen en verbeterde arbeidsvoorwaarden en anderzijds door toename van het aantal medewerkers als gevolg van de groeiende projectenportefeuille. Deze stijging van de loonkosten werd deels gecompenseerd (€ 1,7 miljoen) door meer inzet van medewerkers op de uitvoering van extern gefinancierde projecten.

#### Toelichting op het resultaat 2022

Het verlies van € 4,8 miljoen bestaat uit een incidenteel verlies van € 0,4 miljoen en een operationeel verlies van € 4,4 miljoen.

Exogene tegenvallers, zoals natuurbranden, stormschade, drugs- en afvaldumpingen, essentaksterfte en de grote schade aan de fijnspaaropstand drukken zwaar op het (operationeel) resultaat. Dit én de fors hogere beheerlasten en de cao stijging hebben bijgedragen aan het negatieve resultaat.

Het incidentele verlies wordt voornamelijk veroorzaakt door een aanvullende dotatie van € 1 miljoen aan de in 2021 gevormde voorziening fijnspaar. Deze voorziening wordt aangehouden voor toekomstige kosten en uitstroom van middelen bij de versnelde uitvoering van maatregelen in de omvorming van bosarealen waar fijnspaar voorkomt. Tevens is een incidentele last van

€ 0,3 miljoen verwerkt voor een schikking in een juridische kwestie en is voor een verlieslatend contract een voorziening opgenomen van € 0,5 miljoen.

Een bedrag van € 1,4 miljoen is vrijgevallen ten gunste van het resultaat nadat bij een nadere analyse is gebleken dat een balansreservering voor groot onderhoud in de Grevelingen niet aan de verslaggevingsrichtlijnen voldoet.

Het operationele resultaat is verder verslechterd ten opzichte van de voorgaande jaren. De stijging van de bedrijfslasten, onder meer door de fors gestegen prijzen van aannemers, energie en salarissen, konden niet geheel gecompenseerd worden door hogere opbrengsten.

#### Kasstroom 2022

In 2022 is een positieve kasstroom van € 11,5 miljoen gerealiseerd, die met name wordt gedreven door kasstromen uit operationele activiteiten (€ 16,4 miljoen positief). De investeringsactiviteiten gedurende 2022 hebben geleid tot een negatieve kasstroom van € 4,9 miljoen. Er is gedurende 2022 geen sprake geweest van kasstromen uit financieringsactiviteiten. Op basis van de liquiditeitspositie verwacht Staatsbosbeheer voldoende netto kasstromen te kunnen genereren om op korte termijn aan alle financiële verplichtingen te kunnen voldoen. Voor verdere inzichten in de liquiditeitspositie en financieringsbehoefte wordt verwezen naar de hierop volgende paragrafen.

## 5.11

### Meerjarenoverzicht en kengetallen

#### Meerjarenoverzicht financiële kengetallen

Bedragen * € 1.000	2022	2021	2020*	2019	2018	2017	2016	2015
Bedrijfsopbrengsten	248.050	230.639	207.530	202.789	197.642	187.827	171.261	165.775
Rijksbijdrage, subsidies en projectbijdragen	171.424	153.489	127.807	91.792	89.480	86.416	88.087	83.242
Overige omzet en opbrengsten	76.626	77.150	79.723	110.997	108.162	101.411	83.174	82.533
Bedrijfslasten	253.194	234.355	204.135	211.680	197.170	186.440	169.643	157.827
Overige resultaten	369	6	32	-143	269	-167	-199	101
Resultaat verslagjaar	-4.775	-3.710	3.427	-9.034	741	1.220	1.419	8.049
Balanstotaal	348.990	323.693	312.073	260.819	253.875	244.840	252.892	246.505
Eigen vermogen	57.532	62.307	66.017	86.800	86.797	86.056	86.046	84.660
Investerings (incl. subsidies)	5.250	5.256	4.930	6.953	7.676	5.632	6.833	6.636
Desinvesteringen (boekwaarde)	372	346	863	1.259	1.302	3.826	923	1.143
Afschrijvingen	4.588	4.799	5.499	5.765	6.114	5.855	6.088	6.210

\*De cijfers voor 2020 zijn aangepast als gevolg van fouterstel. Daarnaast zijn vanaf 2020 de projectbijdragen onder de categorie 'Rijksbijdrage, subsidies en projectbijdragen' gepresenteerd (in lijn met aanpassing in het financieel verslag) in plaats van 'Overige omzet en opbrengsten'.



### Kengetallen financiële positie

Bedragen * € 1.000	31-12-2022	31-12-2021
Liquiditeit	232.902	221.376
Current ratio	1,2	1,3
Solvabiliteit (Eigen vermogen / Totaal vermogen)	16,5%	19,2%
Overige kengetallen	2022	2021
Rijksbijdrage t.o.v. totaal opbrengsten	12,2%	12,2%
SNL subsidie t.o.v. totaal opbrengsten	28,3%	30,0%
Subsidies op projecten t.o.v. totaal opbrengsten	28,6%	24,4%
Eigen inkomsten t.o.v. totaal opbrengsten	30,9%	33,5%
Personeelslasten in % van de totale bedrijfslasten	28,0%	28,5%

## 5.12

### Vooruitblik 2023

In het ondernemingsplan van Staatsbosbeheer voor de periode 2020-2025, 'Veerkracht en verbinding', heeft de rol die de organisatie kan en wil spelen verder gestalte gekregen in de uitdagingen waar Nederland voor staat: biodiversiteitsopgave, klimaatadaptatie en het stikstofvraagstuk, maar ook de energietransitie, vergroening van de woningbouwopgave en verduurzaming in de landbouw. Dit ondernemingsplan benoemt voor 2023 vijf concrete prioriteiten:

1. Goed en integraal beheer van onze terreinen door de o.a. versterking van de beheercondities van onze terreinen met een nadrukkelijker accent op de (128) Natura 2000-gebieden binnen het Natuurnetwerk Nederland;
2. Een bijdrage leveren aan het klimaatakkoord (vastlegging CO<sub>2</sub>) door aanleg van nieuwe bossen en bosvorming (inclusief boscompensatie, > 5.000 ha in 2030) en vernatting van veengebieden (> 5.000 ha);
3. Wij zien het als een maatschappelijke en verbindende opgave om in deze planperiode op basis van de participatie wetgeving aan honderden kwetsbare mensen zinvol werk te kunnen bieden in een groene omgeving;
4. We willen meer mensen onze topnatuur laten beleven. Dat niet alles overal kan, realiseren wij ons terdege. Dag- en verblijfsrecreatie in onze terreinen zullen naar verwachting ook dit jaar toenemen;
5. Onze terreinen dragen bij en bieden ruimte aan een gezonde circulaire samenleving door o.a. levering van natuurlijke grondstoffen. Maar onze inzet is ook gericht op een betere zonering en rangschikking van functies. De natuur inclusieve landbouw rondom de

Natura 2000-gebieden is voor ons een belangrijke bijdrage. In opdracht van het ministerie zoeken we 80 landbouwbedrijven die om willen schaken naar een rendabele natuurinclusieve bedrijfsvoering. We stellen van ons pachtareaal ruim 4.000 ha beschikbaar om hiermee vijf jaar te experimenteren. Enige tientallen bedrijven doen inmiddels mee.

### Financiering

Ondanks dat onze omzet in 2023 aanzienlijk groeit als gevolg van de grote opdrachtenportefeuille (Natuurherstel/ stikstof) zien wij dat de financieringsproblematiek groter wordt. De meerjarenraming 2023-2026 laat een aanzienlijk negatief resultaat zien. Op basis van het risicomodel dat Staatsbosbeheer hanteert zullen structurele herstelmaatregelen en een verhoging van de Rijksbijdrage nodig zijn gelet op de huidige omvang van het eigen vermogen (16,5% solvabiliteit). De directeur van Staatsbosbeheer constateert dat het noodzakelijk is om een forse inspanning te verrichten om de financiële stabiliteit te vergroten. Tegelijkertijd realiseren wij ons dat inflatie, stijgende kosten van arbeid, energie en bedrijfsmiddelen, gegeven de grote natuurherstel opgaven, het hoge ziekteverzuim en de ervaren werkdruk, bijsturing hierin ingewikkeld is. Daarbij bestaat het risico dat er minder budget beschikbaar is waardoor bepaalde beheersmaatregelen later of niet worden uitgevoerd en vastgelegde natuurdoelen onder druk komen te staan. Tot nu toe heeft Staatsbosbeheer gekozen noodzakelijke natuur en bos herstelmaatregelen wel uit te voeren ondanks onvoldoende externe financiering.

De afgelopen jaren is Staatsbosbeheer met LNV in gesprek over het structurele tekort op de financiering van verschillende producten en activiteiten. In de wetelijke evaluatie, en bijbehorend onderzoek naar ons kostprijsmodel, dat in het vierde kwartaal van 2022 is gestart wordt opnieuw aandacht besteed aan de niet of onvoldoende gefinancierde producten en activiteiten. Voorbeelden hiervan zijn diverse (stijgende) eigenaarslasten, boa's, maatschappelijke dienstverlening, (nieuwe) overheadactiviteiten, etc. We verwachten in een constructieve dialoog met onze eigenaar LNV en onze opdracht gevende provincies tot een gezamenlijk beeld te komen over wat van Staatsbosbeheer verwacht mag worden gezien de huidige financiering en wat er echt nodig is voor de toekomst van de Nederlandse natuur.

#### Overige

In 2023 worden geen belangrijke ontwikkelingen verwacht in het personeelsbestand. Voor investeringen in 2023 verwacht Staatsbosbeheer ca. € 8 miljoen te besteden aan met name bedrijfshuisvesting en gebouwen en in machines en werktuigen. Daarnaast ramen we € 1 miljoen inkomsten uit desinvesteringen.

#### Bijsturing

Naast de genoemde dialoog over het vergroten van de financiering sturen wij in 2023 bij op actief vacature-

management en op het verstevigen van de sturing op de inzet van personeelscapaciteit. Tevens maken wij in 2023 keuzes over het aantal ontmoetingskantoren en de hoeveelheid m2 kantoorruimte om de overgang naar hybride werken te combineren met een besparing in huur-en overige huisvesting gerelateerde kosten. Tot slot hebben wij het reeds benoemde ontwikkelplan organisatiebeheersing opgestart waarbij wij de sturing en efficiency willen vergroten mede gelet op de toenemend aantal projecten en programma's

Overheidsfinanciering voor het collectieve belangencomplex bos, natuur en landschap blijft onontbeerlijk. Voor aanvullende taken middels projectfinanciering en (markt) inkomsten uit producten en diensten uit het terreinbeheer (hout, pacht en recreatie) wordt voort gegaan op de ingeslagen weg. Voor 2023 wordt de sturing op de verschillende samenwerkingsverbanden en deelnemingen versterkt.

Amersfoort, 14 maart 2023



Ir. S Thijsen BNT  
directeur Staatsbosbeheer





# 6. Verslag Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht geeft invulling aan de toezichthoudende taken conform de Wet verzelfstandiging Staatsbosbeheer. In 2019 is het ondernemingsplan 2020-2025 vastgesteld door de Raad van Toezicht. Dit plan bouwt verder op het fundament, zoals vastgelegd in het ondernemingsplan 2015-2020, waarbij Staatsbosbeheer als groen nutsbedrijf is gepositioneerd met de vier resultaatgebieden beter beschermen, meer beleven, duurzaam benutten en toonaangevende organisatie.

In 2022 maakten veel nieuwe mensen entree in het bestuurlijk en toezichthoudende spectrum rond Staatsbosbeheer. De organisatie werd onderdeel van de portefeuille van een nieuwe minister voor Natuur en Stikstof, Ernst & Young Accountants LLP startte als nieuwe onafhankelijke accountant en de heren D. Schoenmaker en J.J. van Dijk traden per 1 januari toe tot de Raad van Toezicht.

## 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, het ondernemingsplan, jaarverslag en financieel verslag. In de vergaderingen is in dit kader gesproken over:

- Uitvoering en voortgang ondernemingsplan 2020-2025;
- Begroting;
- Risicomanagement;
- Kwartaalrapportages;
- Jaarverslag.

De Raad van Toezicht heeft in de vergaderingen geadviseerd over de positie van Staatsbosbeheer in het gewijzigde politieke veld en de betekenis van het nieuwe coalitieakkoord voor de opgave die de organisatie zich in ondernemingsplan 'Veerkracht en Verbinding' heeft gesteld. De deels hernomen regie door het Rijk leidde tot aanvullende opdrachten en soms tot enige

spanning in de relatie met de beleidsverantwoordelijke provincies. Staatsbosbeheer heeft in dit spanningsveld steeds met focus op de inhoud van de opgaven en transparant geacteerd. In juni is zowel in theorie als 'in het veld' stilgestaan bij de ruimtelijke opgaven en samenwerking met het Rijksvastgoedbedrijf als partner. Ook is intensief gesproken over de kansen van de samenwerking met de recreatieschappen die in de provincies Utrecht en Noord-Holland. Dit heeft geresulteerd in een positief besluit en overname van een deel van de activiteiten en medewerkers van Recreatie Midden Nederland per 1 januari 2023. In de tweede helft van het jaar is gesproken over de hoogwaardige toepassing van bio-grondstoffen en mogelijke bijdrage aan circulair bouwen.

Ten aanzien van het werkgeverschap van Staatsbosbeheer is uitgebreid stilgestaan bij de uitkomst van het medewerkers onderzoek, organisatieontwikkeling en kernwaarden. Er is geadviseerd over verbeterplannen en een directiestructuur passend bij toekomstige opgaven.

Na twee jaar van beperkingen heeft het gezamenlijke werkdiner met de Raad van Advies weer plaatsgevonden. Onderwerp van gesprek was de relatief onbekende bijdrage van Staatsbosbeheer in het maatschappelijk domein door inzet van diverse groepen met afstand tot de arbeidsmarkt.

## Strategie

Staatsbosbeheer kan onverminderd bijdragen in de grote vraagstukken van Nederland zoals ook benoemd in het coalitieakkoord. De grote maatschappelijke opgaven, variërend van het stikstofvraagstuk met behoud van een leefbaar buitengebied, in verbinding met de stad, herstel van biodiversiteit en de klimaat- en energieopgave, circulariteit maar ook de 'menschant' van participatie en inclusie zijn een blijvende strategische opgave.

## Rijksbijdrage Staatsbosbeheer

De zorgen over de te beperkte Rijksbijdrage in relatie tot de stijgende organisatiekosten en de druk die ontstaat op het realiseren van beheertaken is onverminderd groot en een serieus onderwerp voor de wettelijke

evaluatie. Staatsbosbeheer is voortdurend in gesprek met het ministerie van LNV om tot een substantiële bijstelling te komen die recht doet aan het uit kunnen voeren van de wettelijke taken van Staatsbosbeheer en de toegenomen kosten als gevolg van recente wet- en regelgeving en omgevingsmanagement in een mondiger samenleving.

### Organisatie Staatsbosbeheer

In 2020 is het besluit topstructuur en het organisatieplan 2021 vastgesteld. In 2022 is de organisatie verder geoptimaliseerd en aangepast aan de grote maatschappelijke opgave en het toegenomen belang van transparantie.

### Governance

De Raad heeft in 2022 zesmaal vergaderd en er heeft tussentijds schriftelijk besluitvormingsronde over het jaarverslag 2021 gehouden. In november heeft de zelfevaluatie plaatsgevonden, aansluitend is ook gesproken over het functioneren van de directeur Staatsbosbeheer. Daarnaast hebben leden van de Raad van Toezicht, begeleid door de directie en zelfstandig, een aantal werkbezoeken gebracht aan verschillende gebieden van Staatsbosbeheer.

Alle leden van de Raad van Toezicht waren fysiek dan wel op afstand aanwezig bij de vergaderingen van de Raad van Toezicht die in voorkomend geval in hybride vorm gehouden zijn.

Op 31-12-2022 is de benoemingsperiode van mevrouw Stokkers op eigen verzoek beëindigd. Per 1-1-2023 is mevrouw Paternotte toegetreden tot de raad.

### Contacten

- Accountant  
Tijdens de vergadering van 9 maart 2022 was de onafhankelijk accountant van Ernst & Young Accountants LLP (EY) aanwezig bij de bespreking over het financieel verslag Staatsbosbeheer 2021. In een schriftelijke ronde op 18 mei 2022 heeft de Raad van Toezicht het jaarverslag 2021 vastgesteld, dit na afstemming met de accountant.
- Ondernemingsraad  
Mevrouw Stokkers heeft de twee algemene gang van zaken-overleggen (artikel 24 WOR) in 2022 bijgewoond en als contactpersoon vanuit de Raad

van Toezicht voor de OR en diverse malen met de OR-voorzitter gesproken.

### Auditcommissie

De auditcommissie (AC) ondersteunt de Raad van Toezicht bij het toezicht op de interne beheersing van de organisatie en op de door de directie gerapporteerde voortgang van uitvoeringsplannen en afgelegde (financiële) verantwoording. In 2022 hadden de heer Schoenmaker (voorzitter) en mevrouw Stokkers zitting in de AC. De heer Van Dijk heeft in 2022 deelgenomen en is per januari 2023 lid van de auditcommissie. Mevrouw Stokkers is in 2023 niet langer lid van de Raad van Toezicht en AC.

De AC kwam in 2022 vijfmaal bijeen in aanwezigheid van de directie. De AC heeft de volle aandacht voor het interne risicobeheersings- en controlesysteem en de kwaliteit van bedrijfsprocessen. De AC heeft specifiek toegezien op het uitvoeren van de managementacties naar aanleiding van de bevindingen en aanbevelingen van de onafhankelijke accountant.

De onafhankelijke accountant was viermaal aanwezig voor de agendapunten concept (financieel) jaarverslag 2021, jaarplan 2023 en managementletter 2022. De AC heeft de gesprekken met de onafhankelijke accountant deels in afwezigheid van de directie gevoerd. In 2022 lagen de accenten van de AC, naast de financiële stukken zoals begroting, kwartaalrapportages en financieel verslag, op:

- a. De naleving van wet- en regelgeving;
- b. Risicomanagement: het risicobeleid, de doorontwikkeling van risicomanagement en de uitkomsten van de risico-inventarisaties;
- c. Bespreken van de kerndoelstellingen (KPI's) in de kwartaalrapportages;
- d. De impact van Covid-19, als onderdeel van de Planning & Control-producten;
- e. De interne auditfunctie: de AC sprak de afdeling interne audit tweemaal over hun bevindingen 2022 en de onderwerpen van het auditplan 2023;
- f. De voortgang van het plan van aanpak naar aanleiding van de bevindingen in de managementletter van de onafhankelijke accountant;

- g. De ontwikkelingen van ICT: met de directie en de manager van de afdeling ICT zijn de ICT-ontwikkelingen binnen Staatsbosbeheer over het afgelopen jaar, het heden en de toekomst besproken;
- h. Het gesprek over de uitvoeringsstrategie huisvesting en gebouwen;
- i. De jaarlijkse zelfevaluatie door de leden van de auditcommissie.

#### **Financieel Verslag 2022**

Het financieel verslag 2022, zoals opgesteld door de directeur, is door de accountant Ernst & Young Accountants LLP (EY) van een goedkeurende verklaring voorzien. De AC en de Raad van Toezicht hebben dit financieel verslag besproken in hun vergaderingen waarbij de onafhankelijke accountant aanwezig was. Het negatieve resultaat na belastingen bedraagt € 4,8 miljoen. Wij stellen voor dit resultaat te verwerken ten laste van de vrije reserves. Het financieel verslag is door de Raad van Toezicht met de directeur besproken en vastgesteld.

De Raad van Toezicht adviseert de minister het financieel verslag 2022, dat is opgenomen in het Jaarverslag 2022 dienovereenkomstig goed te keuren. Voorts wordt aan de minister voorgesteld de Raad van Toezicht en de directeur decharge te verlenen voor hun taakuitoefening in 2022.

#### **Tot slot**

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

Amersfoort, 14 maart 2023



**mr. C.M. Insinger**  
voorzitter Raad van Toezicht





# 7. Medewerkers en duurzaamheid

7.1

## Medewerkers

Omschrijving	2022	2021
Aantal medewerkers fulltime	955	935
Aantal medewerkers parttime	403	394
Percentage aantal fulltime werkenden	70,3%	70,4%
Percentage parttime	29,7%	29,6%
Aantal medewerkers met dienstverband onbepaalde tijd	1.265	1.147
Aantal medewerkers met dienstverband bepaalde tijd	93	182
Instroom aantal nieuwe medewerkers	146	182
Uitstroom aantal medewerkers	132	107
Aantal medewerkers in dienst bij Staatsbosbeheer als leerling	25	25
Aantal instroom leerlingen in kalenderjaar	12	17
Aantal uitstroom leerlingen in kalenderjaar	5	4
Aantal leerlingen in dienst gekomen bij Staatsbosbeheer	9	7



### Medewerkers

Aantallen Fte

2021	<b>1.329</b>	<b>1.247</b>
2022	<b>1.358</b>	<b>1.274</b>



### Leidinggevenden

**70 man** (56%)  
**56 vrouw** (44%)



### Man/Vrouw

**890 man** (66%)  
**468 vrouw** (34%)

Het aantal medewerkers is gestegen, maar minder hard dan in 2021. De groei zit voornamelijk bij de directie Terreinbeheer & Ontwikkeling door toenemende beheeractiviteiten, provinciale projecten en landelijke extra opgaves zoals Natuurherstel en Nationaal Programma Landelijk Gebied.

Meer medewerkers hebben een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd. Was dit in 2021 nog 85%, in 2022 was dit 91%. Gezien het verder optimaliseren van de organisatie is dit een logische ontwikkeling.

Het aantal bewegingen (in- en uitstroom) is in 2022 nagenoeg gelijk gebleven met 2021. De verhouding daarin is wel gewijzigd. In 2021 was de instroom 63% en in 2022 is die gedaald naar 53%. We merken dat de arbeidsmarkt meer in beweging is en men sneller geneigd is om van baan te veranderen.

In 2022 zijn 9 leerlingen vroegtijdig dan wel aansluitend aan hun leerwerk-periode bij Staatsbosbeheer in dienst getreden. Jaarlijks zijn 10 leerwerkplekken beschikbaar voor eerstejaars en 10 voor tweedejaars leerlingen. Leerlingen volgen bij Staatsbosbeheer een beroepsbegeleidende leerweg, waarbij werk wordt gecombineerd met het volgen van een erkende opleiding, vooral MBO bos- en natuurbeheer.

Leidinggevenden 2022	Aantal	Man	Vrouw	% man	% vrouw
Directieleden	4	2	2	50%	50%
Afdelings-/provinciehoofden, gebiedsmanagers	38	23	15	61%	39%
Teamleiders	84	45	39	54%	46%

Leeftijd (in jaren)	Aantal mede werkers	% Mede-werkers	Aantal man	% man	Aantal vrouw	% vrouw
Tot 25	43	3%	32	74%	11	26%
25-34	187	14%	120	64%	67	36%
35-44	295	22%	184	62%	111	38%
45-54	331	24%	185	56%	146	44%
55-59	190	14%	123	65%	67	35%
60 en ouder	312	23%	246	79%	66	21%
<b>Totaal</b>	<b>1.358</b>	<b>100%</b>	<b>890</b>	<b>66%</b>	<b>468</b>	<b>34%</b>
Gemiddelde leeftijd	48					

### Staatsbosbeheer Academie

Medewerkers van Staatsbosbeheer zijn een belangrijk kapitaal van de organisatie. Deskundige, betrokken en gedreven collega's die samen werken aan het realiseren van de missie en doelen van Staatsbosbeheer. In een voortdurend veranderende samenleving verandert ook steeds rol en positie van Staatsbosbeheer. Het is van belang dat onze medewerkers hun kennis voortdurend op peil houden en zij zich blijven ontwikkelen in houding en vaardigheden, om onze doelen te realiseren.

De Staatsbosbeheer Academie heeft in totaal 90 keer één van de 26 reguliere trainingen gegeven met in totaal 901 deelnemers. Daarnaast zijn de 6 Arbotrainingen door 1.104 collega's gevolgd en is de digitaal beschikbare Goodhabitz training 246 keer afgerond en is 1.321 keer een les 'bezoekt'. Tenslotte is de digitale training 'Leer je groen' 1.710 keer bezocht. Hierbij zijn ook vrijwilligers aangesloten.

In 2022 zijn opvallend veel trainingen digitaal gevolgd: 76,5% van alle Academietrainingen. Met name de systeemtrainingen lenen zich daar goed voor. Dit als positief effect van de Covid-19 periode.

Meerdere nieuwe trainingen zijn ontwikkeld. Contacten met onderwijsveld zijn en worden aangehaald samen met Vereniging van bos- en natuureigenaren (VBNE).

In totaal is in 2022 € 1,3 miljoen (2021: € 0,9 miljoen) geïnvesteerd in kennis en kunde van Staatsbosbeheer medewerkers via externe opleidingen.

Vanaf oktober 2021 maakt Staatsbosbeheer gebruik van het Functiegebouw Rijk (FGR). In 2022 zijn door Staatsbosbeheer specifiek voor de boswachters leerlijnen vastgesteld op basis van FGR-profielen.

### Ziekteverzuim

Vanaf 1 januari 2022 was ENRGY de nieuwe arbodienstverlener van Staatsbosbeheer. Om verschillende redenen, waaronder het tekort aan bedrijfsartsen en een overname van ENRGY door De Arbodienst, heeft ENRGY de dienstverlening niet volgens de afspraken kunnen uitvoeren. In de tweede helft van 2022 zijn er afspraken gemaakt over de aanpassing van de dienstverlening naar de verzuimaanpak van De Arbodienst. De Arbodienst zet sterk in op verzuimpreventie en ondersteuning van leidinggevenden bij de verzuimbegeleiding. Eind van het jaar zijn er drie adviseurs arbeid en gezondheid van De Arbodienst gekoppeld aan Staatsbosbeheer. Begin 2023 zal deze dienstverlening volledig ten uitvoering komen.



Ziekteverzuim	2022	2021	Toe-/afname
Verzuimpercentage	6,6%	4,6%	2,0%
Meldingsfrequentie	1,1	0,6	0,5
Kort verzuim (0-7 dagen)	0,9%	0,4%	0,5%
Middellang verzuim (8-42 dagen)	0,8%	0,5%	0,3%
Lang verzuim (> 43 dagen)	5,0%	3,7%	1,3%

In 2022 was het ziekteverzuimpercentage 6,6%; dit is 2 procentpunten hoger dan het voorgaande jaar. In vergelijking met de jaren 2019/2020 is het rond 1 procentpunt hoger. Zowel het kortdurend, middellang en lang verzuim is gestegen. Het verzuimpercentage bij Staatsbosbeheer is op basis van de laatste gegevens ongeveer 1% hoger dan het landelijk gemiddelde en 0,7% hoger in vergelijking met de sector Openbaar bestuur en overheidsdiensten.

De meldingsfrequentie is met 0,5 gestegen naar 1,1 wat betekent dat gemiddeld gezien de medewerkers bij Staatsbosbeheer zich vaker ziek melden.

Van de medewerkers die de vragenlijsten van ENRGY hebben ingevuld geeft 35% aan dat de klachten (deels) werk gerelateerd zijn. De Arbodienst heeft op dit moment onvoldoende data om specifieke oorzaken van het (langdurig) ziekteverzuim aan te geven.

Om het ziekteverzuim zoveel mogelijk terug te dringen zet Staatsbosbeheer onder meer jobcoaches en arbeidsdeskundigen in.

#### Medewerkers onderzoek

In maart 2022 zijn de resultaten van het medewerkers onderzoek, dat eind 2021 is uitgevoerd, met de provincies en afdelingen gedeeld in de vorm van een uitgebreide management rapportage. Door de directie zijn drie speerpunten meegegeven:

- Werkdruk;
- Ongewenst gedrag;
- Loopbaanontwikkeling.

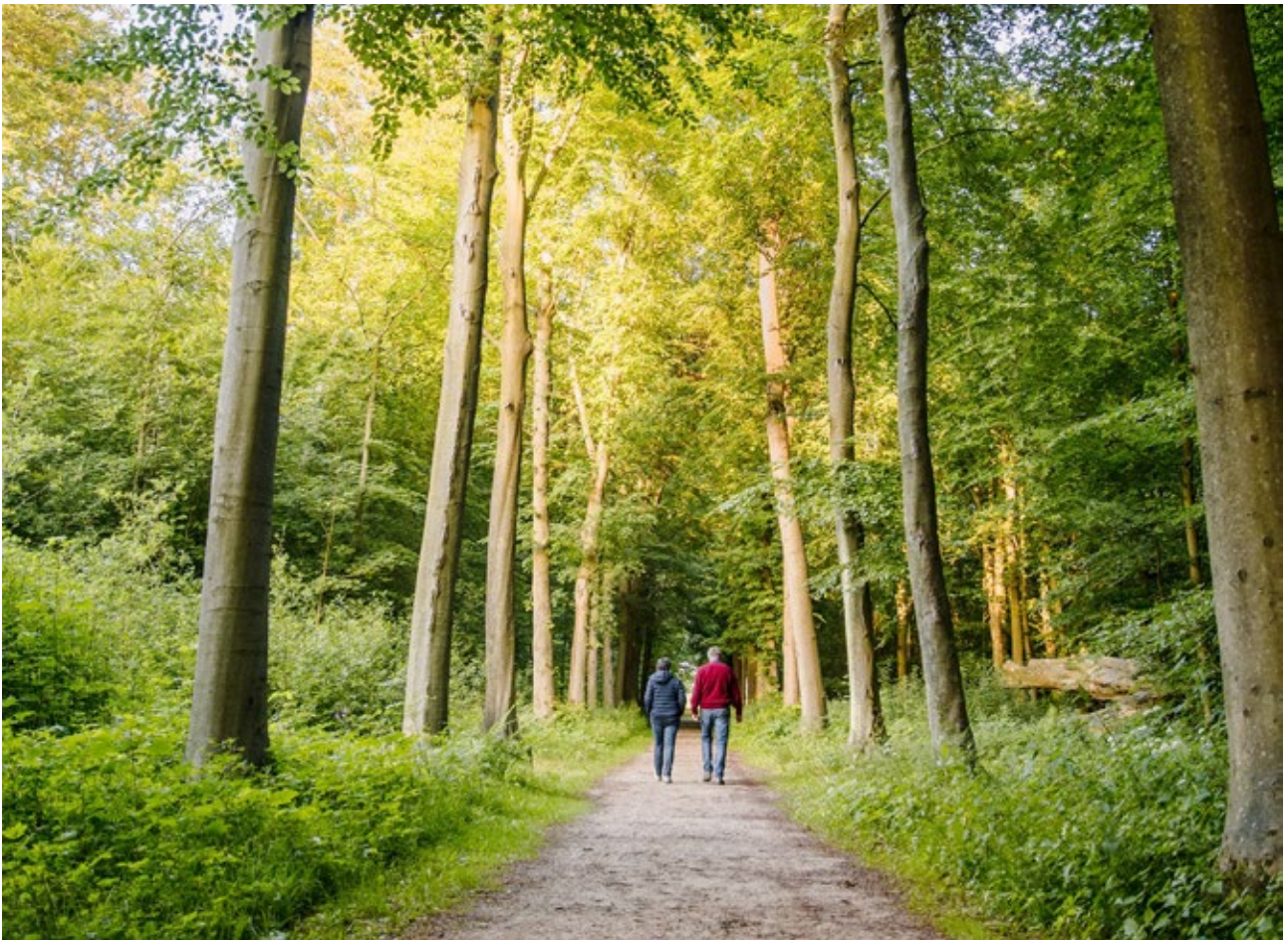
De verschillende afdelingen en provinciale eenheden hebben op basis van de resultaten een plan van aanpak opgesteld en die worden vanaf medio 2022 uitgevoerd. Er wordt ingezet op heldere prioritering, taakafbakening en het bewust omgaan met externe vragen. De samenwerking tussen de teams wordt verbeterd door duidelijkheid te scheppen over werkverdeling, rollen en verwachtingen en door afspraken te maken over de overlegstructuur en de communicatie. De aanpak van publieksagressie heeft de aandacht.

#### Bedrijfsmaatschappelijk werk

Staatsbosbeheer heeft een contract met de Uitvoeringsorganisatie Bedrijfsvoering Rijk, voor bedrijfsmaatschappelijk werk (BMW) dienstverlening. Vier BMW'ers zijn, per regio, gekoppeld aan Staatsbosbeheer. Zij bieden hulp als vitaliteit of werkplezier van medewerkers door de werk- of privésituatie onder druk komt te staan. Zo kan een medewerker een BMW'er inschakelen bij arbeidsconflicten, ongewenste omgangsvormen, agressie etc. en adviseert deze de leidinggevenden met vragen over de uitvoering van hun personele zorgtaak en meer themagericht op het gebied van psychosociale arbeidsbelasting (PSA).

#### Team collegiale ondersteuning

Het team collegiale ondersteuning (TCO), bestaande uit speciaal getrainde collega's, verleent nazorg aan collega's na incidenten of heftige gebeurtenissen. In 2022 is gestart met een voorstelronde, waarbij de TCO'ers zich introduceren in de teams in hun regio. In 2022 heeft het TCO in 10 gevallen ondersteuning geboden.



### **Integriteit - vertrouwenspersoon**

Medewerkers en vrijwilligers kunnen bij de externe vertrouwenspersoon terecht, wanneer zij te maken krijgen met ongewenste omgangsvormen en dit liever niet bespreken met een leidinggevende, mentor of andere collega's. In 2022 namen 20 medewerkers contact op met de vertrouwenspersoon, waarvan 16 meldingen daadwerkelijk betrekking hadden op ongewenste omgangsvormen. Twee meldingen waren afkomstig van vrijwilligers. In 2021 ging het om 14 meldingen (0 van vrijwilligers), waarvan er 12 gingen over ongewenste omgangsvormen. Er zijn in 2022 geen meldingen binnengekomen bij de vertrouwenspersoon op het gebied van een integriteitschending.

### **Staatsbosloket advies en bemiddeling arbeidszaken (SABA)**

Hoofdstuk 16 van de cao Rijk -'Individuele geschillen'- regelt de plekken waar medewerkers terecht kunnen in geval van een (dreigend) meningsverschil. Hiertoe heeft Staatsbosbeheer een eigen, laagdrempelig loket ingericht; het Staatsbosloket advies en bemiddeling arbeidszaken (SABA).

Het SABA is de plek waar medewerkers en leidinggevendenden terecht kunnen bij een (dreigend) conflict of verschil van mening over arbeidsvoorwaarden of de samenwerkingsrelatie. Om onafhankelijkheid te garanderen is het SABA extern belegd bij een advocatenkantoor. Gesprekken met het SABA zijn volledig vertrouwelijk. In 2022 is het SABA bij 5 kwesties benaderd. In alle gevallen was sprake van een (dreiging van een) verstoorde arbeidsrelatie. Eén van de vijf kwesties is doorgezet naar de geschillencommissie.

Staatsbosbeheer is aangesloten bij de Rijksbrede Geschillencommissie, waar medewerkers terecht kunnen met een specifiek aantal meningsverschillen. De geschillencommissie is belegd bij het CAOP. In 2022 heeft één medewerker zich gemeld bij de geschillencommissie.





## 7.2

### Arbeidsomstandigheden

De beoordeling en verbetering van de Staatsbosbeheer-werkomgeving vindt vanaf 2022 gestructureerd plaats samen met de afdeling Inkoop & Huisvesting. De integrale beoordeling van de werklocaties en werkplekken zorgt voor een verbeterde langetermijnplanning en prioritering bij de aanpak van de knelpunten op de werklocaties.

Het toetsen van de risico-inventarisatie en evaluatie (RI&E) heeft geen nadeel ondervonden van de perikelen bij de arbodienst; deze toetsingen vinden plaats door een andere arbodienst (Stigas). De toetsingen zijn afgerond in Noord-Holland, Zuid-Holland en Noord-Brabant. De RI&E in Friesland is opgestart.

Als aanvulling op het onderdeel Psychosociale Arbeidsbelasting (PSA) binnen de RI&E is, zoals gepland bij het uitvoeren van het medewerkers onderzoek, voor iedere provinciale eenheid en afdeling het opgestelde Plan van Aanpak ingebracht in de RI&E. Dit geeft een nog vollediger beeld van de aanpak van knelpunten op het vlak van goede arbeidsomstandigheden.

Veel tijd is geïnvesteerd in het bijwerken van Arbo-producten (veiligheidsinstructie, Arbo-informatie, artikelen Arbo-catalogus). De grootste winst echter is behaald bij de vrijwilligers. Met de lancering van een smartphone-app en bijbehorende webapplicatie is het vooral voor de zelfstandig werkende vrijwilligersgroepen (aangestuurd door de terrein behorende organisaties) veel eenvoudiger het werk vooraf te beoordelen op risico's en de juiste risicobeheersing toe te passen. De app staat in directe verbinding met artikelen uit de Arbo catalogus en is altijd de meest actuele informatie automatisch beschikbaar en kunnen vrijwilligers in de sector Bos & Natuur op een eenduidige veilige manier het werk uitvoeren. Mogelijk kunnen in de toekomst ook andere groepen (zorggroepen, reclassering etc.) gebruik maken van de applicatie.



## Bedrijfsongevallen

Registratie en analyse van (het optreden van) onveilige situaties is van belang om de juiste speerpunten te kunnen vaststellen voor het arbeidsomstandighedenbeleid. Bedrijfsongevallen, bijna ongevallen en gevaarlijke situaties worden gemeld via een vastgesteld proces in het Staatsbosbeheer kwaliteitssysteem en daarbij gelden de volgende definities:

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

In 2022 zijn 20 incidenten gemeld, waarvan 19 ongevallen en één bijna-ongeval. Dit is een daling van liefst 35% ten opzichte van 2021, toen nog 31 incidenten werden gemeld.

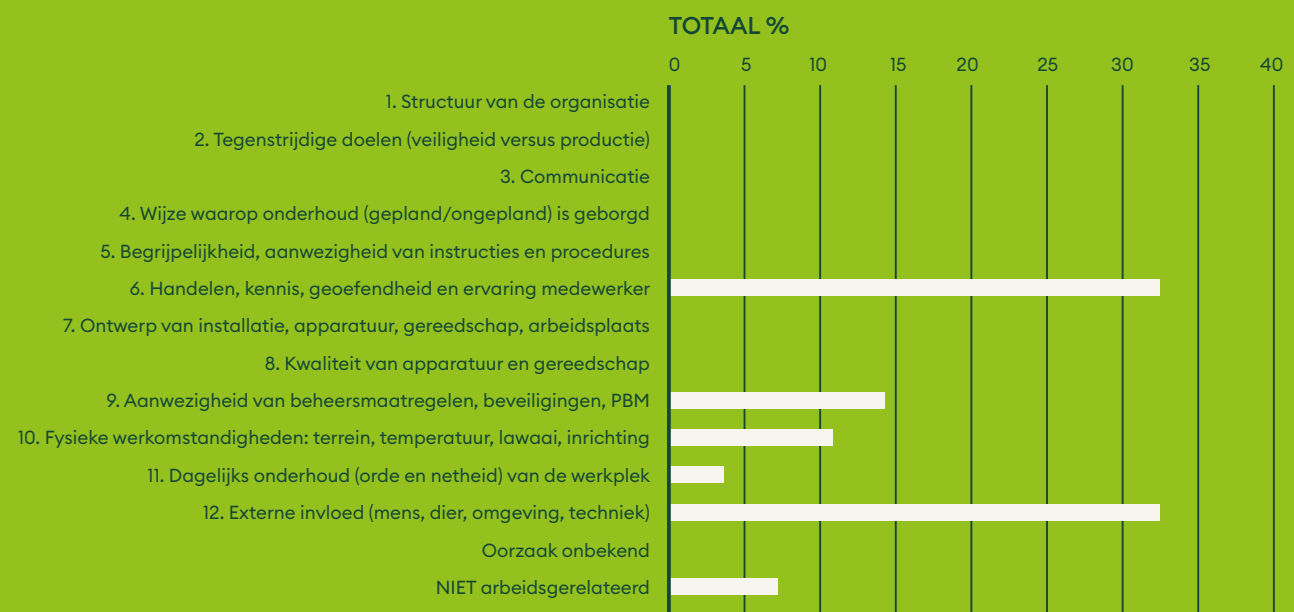
Omdat bij de locatiebezoeken is gebleken dat incidenten niet altijd zijn gemeld, zal in 2023 de aandacht voor de melding van incidenten worden aangescherpt.

Geen van de 20 meldingen betrof een 'melding plichtig ongeval' volgens de Arboret art. 9 en zijn dus niet gemeld bij de Nederlandse Arbeidsinspectie (NLA).

De meldingen zijn gespecificeerd naar de oorzaken/aanleiding van het optreden van incident. Hierbij wordt gekeken naar het organiseren ('management') van het veilig werken, het handelen van de mens op basis van kennis en kunde, technische aspecten van het werk, en externe invloeden. Daarnaast is er nog een categorie 'niet arbeid gerelateerd' waar binnen werktijd incidenten optreden die niet in relatie staan tot de uit te voeren arbeid.

De oorzaken van de ongevallen is vrijwel vergelijkbaar met 2021. Het overgrote deel van de ongevallen komt door een verkeerde handeling of inschatting door medewerkers zelf, aangevuld met het niet of onjuist gebruiken van (persoonlijke) beschermingsmiddelen.

Opvallend blijft de hoeveelheid oorzaken met externe factoren. Het gaat dan vooral om agressief handelen door publiek jegens onze medewerkers met letsel tot gevolg, maar ook door dieren (wespen, honden, etc.).



### Integriteit en klachten

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

In 2022 zijn door Staatsbosbeheer 38 klachten behandeld. Van de 13 klachten over boa's, ingediend op grond van de Algemene wet bestuursrecht (Awb) waren er 3 niet voor Staatsbosbeheer bestemd. Deze zijn ter behandeling doorgestuurd aan de betreffende gemeente. Van de 5 klachten over aanbestedingen was er 1 ongegrond, 2 waren niet ontvankelijk en 2 waren gegrond, maar hier waren geen gevolgen aan verbonden, omdat de inschrijving na herbeoordeling alsnog terzijde is gelegd.

Onderwerp	2022	2021
Awb-klachten algemeen	2	5
Awb-klachten boa	13	11
Beleid Staatsbosbeheer	2	3
Product of dienst Staatsbosbeheer	13	4
Taakuitvoering Staatsbosbeheer	13	30
Aanbesteding	5	6
<b>Totaal aantal klachten</b>	<b>48</b>	<b>53</b>

### Openbaarheidsparagraaf

Deze openbaarheidsparagraaf beschrijft op hoofdlijnen de uitgevoerde activiteiten in 2022 bij de verbetering van de informatiehuishouding en actieve en passieve openbaarmaking. De belangrijkste investeringen waren de invoering van de Wet open overheid (Woo) en de uitvoering van het actieplan 'Open op orde'. Beide investeringen worden ondersteund en (mede)gefinancierd vanuit de ministeries van Economische Zaken en Klimaat en van LNV. Vanuit het programma 'Transparantie in Informatie' wordt intensief samengewerkt en kennis gedeeld.

#### Invoering van de Woo

De implementatie van de Woo is succesvol verlopen. Sinds 1 mei 2022 werken we volledig conform de Woo. Het percentage van verzoeken dat binnen de wettelijke termijn is afgehandeld steeg van 33% in 2021 naar 54% in 2022. Voor de actieve openbaarmaking van documenten volgen we de invoering door de minister van Binnenlandse Zaken. Op dit moment is het deel van de Woo dat gaat over actieve openbaarmaking nog niet in werking getreden. Staatsbosbeheer publiceert een Woo verzoek samen met het besluit en de openbaar te maken stukken nu al op zijn website.

#### Verbetering informatiehuishouding

Voor de verbetering van de informatiehuishouding is in 2022 een documentarchitectuur vastgesteld en een toepassingskader documentopslag ontwikkeld. Deze kaders moeten helpen om de informatiehuishouding te verbeteren en om bewustzijn te creëren bij de medewerkers over het werken met overheidsinformatie.

### Ondernemingsraad

De samenstelling van de ondernemingsraad (OR) van Staatsbosbeheer is in 2022 gewijzigd door de formele verkiezingen op 21 april 2022. In de kieslijst hadden zich 8 leden herkiesbaar gesteld en waren er 6 nieuwe leden verkiesbaar. Omdat de OR uit 15 leden bestaat, zijn de verkiezingen niet gehouden en zijn op 10 mei 2022 de 14 kandidaten benoemd tot lid van de OR. De vacature voor één lid is eind 2022 alsnog ingevuld door een verkiezingsronde waarbij zich 3 medewerkers verkiesbaar stelden. Medio juni is een nieuwe ambtelijk secretaris benoemd.

## Trainingen

Om goed van start te gaan met de nieuw samengestelde OR zijn gedurende 2022 diverse trainingen georganiseerd. De OR heeft hiervoor de hulp ingeroepen van een externe partij om het maximale uit de training te halen. Zo heeft de OR haar missie en visie opnieuw bepaald:

### Missie

‘De ondernemingsraad van Staatsbosbeheer staat voor een goed werkende organisatie waar je met plezier werkt aan het beschermen, beleven en benutten van ons groene erfgoed.

De ondernemingsraad behartigt de belangen van de medewerkers, zorgt ervoor dat zij invloed hebben op de besluitvorming en daarmee invloed hebben op hun werk en de organisatie.’

### Visie

‘Ons ideaal is dat in dialoog op een transparante manier organisatieveranderingen vorm wordt gegeven met gelijke mogelijkheden voor alle medewerkers’.

Wij zijn zichtbaar en benaderbaar en gaan voor een organisatie waar het sociale klimaat goed is, mensen productief en met plezier kunnen werken en zich kunnen ontwikkelen.

Onze pay-off: ‘Natuurlijk met plezier samen werken’.

## Adviesaanvragen en instemmingsrecht

In het verslagjaar 2022 zijn door de OR drie instemmingsverzoeken en zeven adviesaanvragen behandeld. Deze zijn hieronder weergegeven. De OR is met name trots op het laatste advies met betrekking tot de aanpassing van de directie Kennis & Expertise. Vanuit verschillende kanten heeft de OR complimenten ontvangen voor de goede vertegenwoordiging.

Adviesdatum	Soort	Omschrijving
25-01-2022	Advies	Besluit waardering boa functies
21-02-2022	Instemming	Herstelbesluit verklaring omtrent gedrag (VOG) interne sollicitant
03-05-2022	Advies	Voorgenomen besluit aanschaf applicant tracking system (ATS)
08-03-2022	Advies	Voorgenomen besluit afdeling Natuur & Samenleving
04-07-2022	Advies	Voorgenomen besluit wijziging werklocatie Zuid-Holland
19-07-2022	Instemming	Bodycam voor boa's
09-09-2022	Advies	Actualisatie directie Terreinbeheer & Ontwikkeling
19-09-2022	Advies	Voorgenomen besluit overname Recreatie Midden-Nederland (RMN)
27-10-2022	Instemming	Voorgenomen besluit aanpassing contract Arbodienstverlening
07-12-2022	Advies	Voorgenomen besluiten directie Kennis & Expertise en directie Partnerships & Deelnemingen

## 7.6

### Duurzaamheid en inkopen

#### Duurzaamheid

Staatsbosbeheer volgt het beleid van de Rijksoverheid om in 2030 een CO2-reductie van 55% na te streven (t.o.v. 1990) en in 2050 CO2-neutraal te zijn. Ook willen we het gebruik van primaire grondstoffen beperken. In 2030 moet dat 50% (t.o.v. 1990) zijn en in 2050 werken wij 100% circulair.

Om in 2030 onze doelen te halen, willen we in 2023 verder inzetten op de verankering van duurzaamheid in de bedrijfsprocessen.



We oriënteren ons op de nieuwe richtlijn Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) van de Europese Unie die per 2023 in werking treedt en de komende jaren moet zijn doorgevoerd door de grotere bedrijven en organisaties. Voor Staatsbosbeheer is dat over het verslagjaar 2025.

Staatsbosbeheer onderzoekt hoe we hier op goede wijze invulling aan kunnen geven. Dat betekent dat we onderzoeken op welke wijze wij conform deze richtlijn informatie kunnen verzamelen over onze impact op de mens en op het klimaat, hiervoor doelen kunnen stellen, rapporteren en kunnen bijsturen langs drie hoofdlijnen Milieu, Sociaal en Governance. Wij beogen daarbij een stapsgewijze implementatie de komende jaren.

Duurzaamheidsmaatregelen 2022		
Milieu	Sociaal	Governance
Klimaatverandering	Eigen werknemers	Risicomanagement en interne beheersing
Vervuiling	Arbeiders in de keten	Zakelijk gedrag
Water en mariene bronnen	Invloed op gemeenschappen	
Biodiversiteit	Klanten en eindgebruikers	
Materiaalgebruik en circulaire economie		

#### Materiaal

In 2022 is door de directie besloten het reguliere menggranulaat niet meer te gebruiken. Dit materiaal werd door Staatsbosbeheer gebruikt voor de aanleg en onderhoud van half-verharde paden en bedrijfswegen. In overleg met het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat en de Branchevereniging Recycling Breken en Sorteren, is een nieuw product tot stand gekomen, dat voortaan wordt toegepast. Dit circulaire product is 90% schoner dan wat eerder werd gebruikt en bevat nog slechts 0,1% vervuiling (de wettelijke norm is 1%).

Ook bij de keuze voor onze nieuwe bedrijfskleding hebben deze doelen een essentiële rol gespeeld. Zo hebben we gekozen voor productie op basis van hergebruikte materialen.

#### Energie en brandstof

Het merendeel van onze bedrijfsgebouwen is voorzien van zonnepanelen voor de energievoorziening en al onze bedrijfsgebouwen voldoen aan energielabel C. Voor het zwaar materieel is de fossiele brandstof vervangen door synthetische brandstof; dit vermindert de Co2 uitstoot met ca. 90%.

Het wagenpark bestaat steeds meer uit elektrische en hybride voertuigen. In de tabel hieronder een overzicht van de samenstelling van het wagenpark naar brandstofsoort.

#### Bedrijfswagens en brandstof

Brandstof	2022	2021	Toe- / afname	In %
Benzine	182	170	12	7%
Diesel	357	345	12	3%
Electrisch	115	92	23	25%
Hybride	57	56	1	2%
Totaal bedrijfswagens	711	663	48	7%

In de tabel hieronder worden de gegevens over het energieverbruik van het jaar 2022 vergeleken met 2021. We zien opmerkelijke fluctuaties en die zijn voor een groot deel toe te wijzen aan de Covid-19 pandemie, een periode waarin veel thuis gewerkt werd en de invloed van hybride werken daarna.

Omschrijving	Soort en eenheid (* 1.000)	2022	2021	Toe-/afname	In %
Elektriciteit	Groen, Kwh	1.924	1.093	831	76%
	Grijs, Kwh	948	539	409	76%
Gas	m <sup>3</sup>	431	155	276	178%
Brandstof tractoren en auto's	Diesel (HVO B100), liter	442	353	89	25%
Brandstof bedrijfsauto's	Diesel mineraal, liter	401	353	47	13%
	Benzine, liter	251	267	-17	-6%
	Gas, kg	3	2	1	62%
	Elektriciteit, kwh	263	157	105	67%
Openbaar vervoer; trein	Aantal kilometers	859	288	570	198%
Bedrijfswagens	Aantal kilometers	10.409	8.556	1.853	22%
Gedeclareerde kilometers	Aantal kilometers	1.554	1.363	191	14%
Woon-werkverkeer	Aantal kilometers	2.868	2.978	-110	-4%

### Inkoop

In 2022 zijn er geen wijzigingen in de wetgeving voor inkoop en aanbesteding. Het totale inkoopvolume in 2022 is € 118,5 miljoen. Daarvan wordt € 87 miljoen (2021: € 65,5 miljoen) verantwoord in de spendanalyse op basis van de geldende Europese drempelbedragen. Bij deze analyse zijn een aantal risico's en financiële onrechtmatigheden gesignaleerd, ontstaan door gestage groei van bepaalde inkoopstromen, gestegen prijzen en een striktere interpretatie van het begrip rechtmatigheid. De fouten en onzekerheden bij de financiële rechtmatigheid blijven binnen de gestelde grens van 2%.

### Maatschappelijk verantwoord inkopen

Staatsbosbeheer heeft 7 Social Development Goals (SDG's) van de Verenigde Naties tot speerpunt genomen. Deze 7 SDG's zijn vertaald in 6 ambities binnen de tool Ambitiweb. Onze doelstelling is om te groeien in deze 6 ambities. De tabel hieronder geeft aan in hoeveel Europese aanbestedingen deze ambities zijn meegenomen bij de aanbesteding.

Ambitie	Aantal
Klimaat en duurzame energie	11
Biodiversiteit, bodem en waterkwaliteit	2
MKB vriendelijk aanbesteden	12
Sociale impact	18
Ketenverantwoordelijkheid	0
Circulaire economie en biobased oplossingen	0

### Inzet van sociale bedrijven

Staatsbosbeheer stimuleert actief gebruik te maken van artikel 2.82 in de Aanbestedingswet en zo de mogelijkheid om opdrachten voor te behouden aan sociale bedrijven die binnen de Wet sociale werkvoorziening (WSW) werk bieden aan mensen met een lichamelijke, psychische of verstandelijke handicap. Ook gunnen we onderhandse inkoopprojecten regelmatig aan sociale bedrijven.





## Maatschappelijk draagvlak

### Rad van advies

De Raad van Advies adviseert de directie gevraagd 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. Op 1 januari 2022 bestaat de raad uit de volgende leden:

- De heer dr. ir. G.M. van den Top (voorzitter);
- De heer ir. M.A.E. Calon;
- De heer ir. B.M. van Ee;
- De heer dr. ir. C.L. Krijger;
- De heer C.F.J. Slager;
- Mevrouw ir. A.N. Wouters;
- De heer drs. W.A. Baron Schimmelpenninck van der Oye.

De Raad van Advies startte in 2022 aan haar tweede termijn en kwam viermaal bijeen. In de reguliere vergaderingen is de impact van stikstof op kwetsbare natuur en de gevolgen van die aanpak op de leefbaarheid in het buitengebied geagendeerd. Na introductie door een externe spreker is op een locatie in de Randstad over inclusie van m.n. jongeren in een multiculturele omgeving gesproken. Ook de positionering van Staatsbosbeheer als uitvoeringsorganisatie van de Rijksoverheid en de niet activistische 'tone of voice' bij controversiële onderwerpen als bijvoorbeeld de terugkeer van de wolf is belicht. De jaarlijkse gezamenlijke vergadering met de Raad van Toezicht vond in september 2022 na twee jaar annulering als gevolg van Covid-19 voor het eerst in deze samenstelling plaats. Hier is o.a. gesproken over de beperkte zichtbaarheid van de bijdragen van Staatsbosbeheer op het vlak van participatie. Bijvoorbeeld over mensen met afstand tot de arbeidsmarkt, taakgestraften en jongeren met leerproblemen. Meer communicatie over deze maatschappelijke inzet kan mogelijk leiden tot meer draagvlak bij een brede middengroep. Een aantal leden van de Raad van Advies heeft het door de Jongerenraad georganiseerde 5-jarig jubileumsymposium op Radio Kootwijk bijgewoond.

### Jongerenraad

De Jongerenraad heeft zich in 2022 verdiept in duurzaamheid bij Staatsbosbeheer. Naar aanleiding van gesprekken met andere Natuur- en Rijksorganisaties en interne collega's zijn 15 concrete aanbevelingen opgesteld voor het verduurzamen van Staatsbosbeheer.

Op de laatste dag van maart 2022 heeft de Jongerenraad in het kader van haar vijfjarige lustrum een symposium voor alle adviesraden van Staatsbosbeheer georganiseerd. Na interactieve excursies in en rondom Radio Kootwijk gingen de leden van de adviesraden in een levendige discussie met elkaar in gesprek over actuele maatschappelijke dilemma's die Staatsbosbeheer raken, zoals de rol voor Staatsbosbeheer in het maatschappelijke debat rondom de wolf en het samenwerken met de fossiele industrie om bossen te herstellen van de essentaksterfte. De Jongerenraad heeft over dit laatste thema, de samenwerking van Staatsbosbeheer met Shell, een position paper opgesteld en gaat daarbij in op de houdbaarheid en voorwaarden van deze samenwerking.

### Fauna Adviescommissie

De Fauna Adviescommissie (FAC) adviseert Staatsbosbeheer gevraagd en ongevraagd over uiteenlopende fauna onderwerpen. In 2022 heeft de FAC zich gebogen over het onderwerp 'faunabeheer in de Oostvaardersplassen', inclusief een veldbezoek om de situatie in het veld te kunnen meenemen in de advisering. Daarnaast hebben de leden van de FAC gewerkt aan afronding van het advies over ongewervelden. In het najaar is een gezamenlijke bijeenkomst georganiseerd met de Bos Adviescommissie om het gezamenlijke advies over wilde hoefdieren in bossen te bespreken.



### **Bosbeheer Adviescommissie**

Het afgelopen jaar heeft de Bosbeheer Adviescommissie (BAC) zich gebogen over verschillende vraagstukken en onder meer een advies uitgebracht over het versterken van de veerkracht van bossen door de soortenrijkdom te vergroten. Te beginnen bij het stimuleren van natuurlijke verjonging en het aanplanten van ontbrekende soorten (met bijpassend wildbeheer), het bijmengen van meer zuidelijkere herkomsten tot aan het experimenteren met nieuwe soorten in het licht van 'assisted migration'. De BAC vraagt daarnaast aandacht voor het beheer van jonge (loof)bossen en adviseert een periodieke 'schouw' van de verjongingen. Daarmee kan beoordeeld worden of maatregelen noodzakelijk zijn voor het behoud en ontwikkeling van menging, stabiliteit en kwaliteit (afhankelijk van de doelstelling van het betreffende bos). In het advies benadrukt de commissie ook het belang van kennis, kunde en aandacht voor dit onderwerp binnen Staatsbosbeheer. Verder fungeert de BAC als klankbord op diverse lopende thema's als Bossenstrategie, communicatie over bos en bosbeheer. Momenteel werkt de BAC samen met de FAC aan een advies over wildbeheer in relatie tot loofbosontwikkeling en veerkracht.

### **Provinciale maatschappelijke adviesraden**

Na de decentralisatie van het natuurbeleid van het Rijk naar de 12 provincies en de daarop aangepaste structuur van Staatsbosbeheer in 12 provinciale eenheden functioneert in elke provinciale eenheid een maatschappelijke adviesraad. Deze raad adviseert het provinciehoofd van Staatsbosbeheer over vraagstukken in de desbetreffende provinciale eenheid, met als doel het maatschappelijk rendement en maatschappelijke inbedding van Staatsbosbeheer te vergroten.

# 8. Financieel verslag

8.1

## Geconsolideerde balans (vóór resultaatbestemming)

Bedragen * € 1.000	31-12-2022	31-12-2021
<b>Activa</b>		
<b>Vaste activa</b>	<b>51.483</b>	<b>51.052</b>
[1] Immateriële vaste activa	543	582
[2] Materiële vaste activa	50.101	49.765
[3] Financiële vaste activa	839	705
<b>Vlottende activa</b>	<b>297.648</b>	<b>272.642</b>
[4] Voorraden	2.658	1.915
[5] Vorderingen en overlopende activa	62.088	49.351
[6] Liquide middelen	232.902	221.376
<b>Totaal activa</b>	<b>349.131</b>	<b>323.693</b>
<b>Passiva</b>		
<b>Groepsvermogen</b>	<b>57.532</b>	<b>62.307</b>
[7] Beginvermogen (bij verzelfstandiging 1-1-1998)	68.354	68.354
[8] Reserves	-6.047	-2.337
[9] Resultaat boekjaar	-4.775	-3.710
<b>Vreemd vermogen</b>	<b>291.599</b>	<b>261.387</b>
[10] Voorzieningen	8.587	7.238
[11] Langlopende schulden	37.073	39.745
[12] Kortlopende schulden	245.939	214.404
<b>Totaal passiva</b>	<b>349.131</b>	<b>323.693</b>



## Geconsolideerde winst- en verliesrekening

Bedragen * € 1.000	2022	2021
<b>Bedrijfsopbrengsten</b>		
<b>Rijksbijdrage, subsidies en projectbijdragen</b>		
[13.A] Rijksbijdrage ministeries	30.340	28.225
[13.B] Subsidie provincies uit Subsiestelsel Natuur en Landschap	70.124	69.100
[13.C] Projectbijdragen	70.960	56.164
<b>Som Rijksbijdrage, subsidies en projectbijdragen</b>	<b>171.424</b>	<b>153.489</b>
<b>Netto-omzet</b>		
[14] Omzet recreatie	10.423	9.722
[15] Omzet ingebruikgeving	23.288	22.000
[16] Omzet houtverkoop en biomassa	23.364	23.499
[17] Omzet overige producten	3.721	2.693
[18] Omzet recreatieschappen	8.494	8.730
<b>Som netto-omzet</b>	<b>69.290</b>	<b>66.644</b>
<b>Overige bedrijfsopbrengsten</b>		
[19] Overige opbrengsten	7.336	10.507
<b>Som der bedrijfsopbrengsten</b>	<b>248.050</b>	<b>230.639</b>
<b>Bedrijfslasten</b>		
[20] Kosten van grond en hulpstoffen	15.511	17.042
[21] Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	143.330	123.011
[22] Lonen en salarissen	68.312	66.846
[23] Sociale lasten en pensioenpremies	21.498	19.979
[24] Afschrijving (im)materiële vaste activa	4.588	4.800
[25] Overige waardeveranderingen van (im)materiële vaste activa	-1.289	-942
[26] Overige bedrijfskosten	1.244	3.619
<b>Som der bedrijfslasten</b>	<b>253.194</b>	<b>234.355</b>
<b>Bedrijfsresultaat</b>	<b>-5.144</b>	<b>-3.716</b>
[27] Financiële baten en lasten	507	-16
<b>Resultaat vóór belastingen</b>	<b>-4.637</b>	<b>-3.732</b>
[28] Belastingen resultaat	-293	-132
[29] Aandeel in winst/verlies van deelnemingen	155	155
<b>Resultaat na belastingen</b>	<b>-4.775</b>	<b>-3.710</b>
Rechtstreekse vermogensmutaties als onderdeel van het groepsvermogen	0	0
<b>Totaal resultaat</b>	<b>-4.775</b>	<b>-3.710</b>

## Geconsolideerd kasstroomoverzicht

Bedragen * € 1.000	2022	2021
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>		
Bedrijfsresultaat	-5.144	-3.716
<b>Aanpassingen voor:</b>		
[24] Afschrijvingen (im)materiele vaste activa	4.582	4.799
[10] Mutatie voorzieningen	1.363	4.917
[11] Mutaties langlopende schulden	-2.672	-774
	<u>3.273</u>	<u>8.942</u>
<b>Verandering in werkkapitaal:</b>		
[4] Voorraden	-743	917
[5] Vorderingen	-12.288	-15.016
[12] Kortlopende schulden (exclusief bankkrediet)	30.994	11.702
	<u>17.963</u>	<u>-2.396</u>
<b>Kasstroom uit bedrijfsoperaties</b>	<u>16.092</u>	<u>2.830</u>
[27] Betaalde/ontvangen interest	58	-16
[28] Betaalde/ontvangen vennootschapsbelasting	-103	-132
[10] Onttrekkingen voorzieningen	-14	-515
[3] Ontvangen dividend	0	177
	<u>-59</u>	<u>-487</u>
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>	<u>16.033</u>	<u>2.343</u>
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>		
[1] Investerings in immateriële vaste activa	-261	-248
[2] Investerings in materiële vaste activa	-4.639	-5.007
[2] Desinvesterings in materiële vaste activa	372	346
[3] Langlopende vorderingen	21	262
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>	<u>-4.507</u>	<u>-4.648</u>
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>	<u>0</u>	<u>0</u>
<b>Toename/(afname) geldmiddelen</b>	<u>11.526</u>	<u>-2.305</u>
<b>Het verloop van de geldmiddelen is als volgt:</b>		
Stand per 1 januari	221.376	223.681
Stand per 31 december	<u>232.902</u>	<u>221.376</u>
Mutatie	11.526	-2.305





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

### Inleiding

Het financieel verslag heeft betrekking op Staatsbosbeheer en zijn groepsmaatschappijen en is, met inachtneming van de hierna genoemde grondslagen, opgemaakt door de directie op 14 maart 2023.

Het financieel verslag is, samen met het jaarverslag, in aanwezigheid van de externe onafhankelijke accountant op 8 maart 2023 besproken met de Raad van Toezicht, waarna het financieel verslag door de Raad van Toezicht op 14 maart 2023 is vastgesteld.

### Kaders

Staatsbosbeheer is een publiekrechtelijke organisatie die bij Wet verzelfstandiging Staatsbosbeheer 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 4 december 2014 in werking getreden.

### Continuïteitsveronderstelling

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

Gezien de aard van de organisatie (overheid), de financiële positie (liquiditeit, solvabiliteit) en de rol die Staatsbosbeheer heeft in het beheer en ontwikkelen van natuur in Nederland is er geen reden tot zorg over de continuïteit van Staatsbosbeheer.

### Vestigingsplaats en inschrijfnummer handelsregister

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

### Stelselwijziging

In het financieel verslag 2022 zijn geen stelselwijzigingen doorgevoerd.

### Schattingen

De opstelling van het financieel verslag vereist dat de directie een oordeel vormt en schattingen en veronderstellingen maakt die van invloed zijn op de toepassing van grondslagen en de gerapporteerde waarde van activa en verplichtingen en van baten en lasten. De schattingen en onderliggende veronderstellingen worden voortdurend beoordeeld. Herzieningen van schattingen worden opgenomen in de periode waarin de schatting wordt herzien en in toekomstige perioden waarvoor de herziening gevolgen heeft. Waardering van vaste activa, voorzieningen, afkoopsommen en juridische zaken vormen de belangrijkste bron van schattingonzekerheden in het financieel verslag. In 2022 zijn geen materiële schattingswijzigingen doorgevoerd.

### **Consolidatie**

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

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

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

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

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

### **Verbonden partijen**

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

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

### **Algemene grondslagen**

Op grond van bepalingen zoals opgenomen in de Wet verzelfstandiging Staatsbosbeheer artikel 21, lid 5 is het financieel verslag opgesteld op basis van Titel 9 Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek, de stellige uitspraken van de Richtlijnen voor de jaarverslaggeving, die uitgegeven zijn door de Raad voor de Jaarverslaggeving en de bepalingen van en krachtens de Wet normering topinkomens (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. 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 het 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 organisatie blootstellen aan markt- en/of kredietrisico's. Het voornaamste kredietrisico is dat vorderingen op klanten niet geïnd kunnen worden. Het overgrote deel van de inkomsten van Staatsbosbeheer vloeit voort uit overheidsopdrachten. Het risico op oninbaarheid wordt hierbij beperkt geacht. Staatsbosbeheer voert een adequaat invorderingsbeleid en treft tijdig een voorziening voor het risico van oninbaarheid.

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

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

#### **Algemeen**

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

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

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

#### **Immateriële vaste activa**

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

Uitgaven voor ontwikkeling van software wordt geactiveerd als onderdeel van de vervaardigingsprijs als het waarschijnlijk is dat het project succesvol zal zijn (dat wil zeggen: als het waarschijnlijk is dat economische voor-



delen zullen worden behaald) en de kosten betrouwbaar kunnen worden vastgesteld. De afschrijving vindt plaats volgens de lineaire methode vanaf het moment van ingebruikname.

Onderzoekskosten worden verwerkt in de winst- en verliesrekening.

Categorie immateriële vaste activa	Afschrijvingstermijn
Standaardapplicatiesoftware	3 jaar
Maatwerkapplicatiesoftware	5 jaar
Renovatie maatwerkapplicatiesoftware	5 jaar

### Materiële vaste activa

Materiële vaste activa worden duurzaam aangehouden voor gebruik in de productie of levering van goederen of diensten of voor bestuurlijke doeleinden. Productiemiddelen die uitsluitend voor een bepaald project zijn aangekocht worden opgenomen als projectkosten.

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

In de kostprijs worden de kosten van groot onderhoud opgenomen, zodra deze kosten zich voordoen en aan de activeringscriteria is voldaan. De boekwaarde van de te vervangen bestanddelen wordt dan als gedesinvesteerd beschouwd en ineens ten laste van de winst- en verliesrekening gebracht. Alle overige onderhoudskosten worden direct in de winst- en verliesrekening verwerkt. Dit geldt voor alle categorieën binnen de materiële vaste activa. Indien voor een materieel vast actief sprake is van kosten van herstel en deze verplichting wordt veroorzaakt door het neerzetten van het actief, worden deze kosten van herstel opgenomen als onderdeel van de boekwaarde van het actief, en gelijktijdig wordt een voorziening opgenomen voor hetzelfde bedrag.

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

Categorie materiële vaste activa	Afschrijvingstermijn
Doelstellingsgerichte gronden en gebouwen	N.v.t.
Bedrijfsondersteunende gronden	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	N.v.t.

### Doelstellingsgerichte gronden en gebouwen

De doelstellingsgerichte gronden en gebouwen worden gewaardeerd tegen de verkrijgingsprijs, zijnde nihil. De doelstellingsgerichte gronden en gebouwen zijn door het Rijk bij de verzelfstandiging van Staatsbosbeheer inge-

bracht tegen een waarde van nihil. 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 bij het Rijk blijft liggen. Staatsbosbeheer is juridisch eigenaar van de doelstellingsgerichte gronden en gebouwen en heeft de verplichting deze te onderhouden.

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

Over de aanwending van de verkoopopbrengsten van doelstellingsgerichte objecten zijn in 2008 nadere afspraken gemaakt, die destijds zijn vastgelegd in de 'Overeenkomst aanwending verkoopopbrengsten doelstellingsgerichte objecten (gronden en gebouwen) Staatsbosbeheer' (2008). De overeenkomst was opgenomen als bijlage van het Sturingsarrangement (2009), die is komen te vervallen ten tijde van de inwerkingtreding van het Convenant ministerie van Economische Zaken (EZ) en Staatsbosbeheer (2014). De basis van de gemaakte afspraken is echter onveranderd gebleven. De afspraken houden in dat de verkoopopbrengsten van doelstellingsgerichte objecten onder door het ministerie van EZ gestelde randvoorwaarden door Staatsbosbeheer moeten worden besteed ten behoeve van de compensatieplicht, instandhouding van de grondbalans en kwaliteitsverbetering en vermaatschappelijkingsdoelen.

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

#### **Bedrijfsondersteunende gronden en gebouwen**

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

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

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

Voor (im)materiële vaste activa wordt op iedere balansdatum beoordeeld of er aanwijzingen zijn dat deze activa

onderhevig zijn aan bijzondere waardeverminderingen. Als dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het actief geschat. De realiseerbare waarde is de hoogste van de bedrijfswaarde en de opbrengstwaarde. Als het niet mogelijk is de realiseerbare waarde te bepalen voor een individueel actief, wordt de realiseerbare waarde bepaald van de kasstroom genererende eenheid waartoe het actief behoort. Wanneer de boekwaarde van een actief (of een kasstroom genererende eenheid) hoger is dan de realiseerbare waarde, wordt een bijzonder waardeverminderingverlies verantwoord voor het verschil tussen de boekwaarde en de realiseerbare waarde. Indien sprake is van een bijzonder waardeverminderingverlies van een kasstroom genererende eenheid, wordt het verlies toegerekend aan de activa van de eenheid naar rato van hun boekwaarden. Verder wordt op iedere balansdatum beoordeeld of er enige indicatie is dat een in eerdere jaren verantwoord bijzonder waardeverminderingverlies is verminderd. Als een dergelijke indicatie aanwezig is, wordt de realiseerbare waarde van het betreffende actief (of kasstroom genererende eenheid) geschat. Terugneming van een eerder verantwoord bijzonder waardeverminderingverlies vindt alleen plaats als sprake is van een wijziging van de gehanteerde schattingen bij het bepalen van de realiseerbare waarde sinds de verantwoording van het laatste bijzonder waardeverminderingverlies. In dat geval wordt de boekwaarde van het actief (of kasstroom genererende eenheid) opgehoogd tot de geschatte realiseerbare waarde, maar niet hoger dan de boekwaarde die bepaald zou zijn (na afschrijvingen) als in voorgaande jaren geen bijzonder waardeverminderingverlies voor het actief (of kasstroom genererende eenheid) zou zijn verantwoord.

## **Financiële vaste activa**

### **Deelnemingen**

Deelnemingen waarop invloed van betekenis kan worden uitgeoefend worden gewaardeerd volgens de vermogensmutatiemethode op basis van de nettovermogenswaarde. Wanneer 20% of meer van de stemrechten uitgebracht kan worden, wordt ervan uitgegaan dat er invloed van betekenis is. Deelnemingen waarin Staatsbosbeheer (en/of zijn geconsolideerde deelnemingen) de zeggenschap gezamenlijk met andere deelnemers uitoefent (joint ventures) worden gewaardeerd volgens dezelfde methode.

Bij de bepaling van de nettovermogenswaarde worden de grondslagen van Staatsbosbeheer gehanteerd. Resultaten op transacties waarbij overdracht van activa en passiva tussen Staatsbosbeheer en zijn deelnemingen en tussen deelnemingen onderling heeft plaatsgevonden, worden geëlimineerd voor zover deze als niet-gerealiseerd kunnen worden beschouwd. Dividenden worden verantwoord in de periode waarin zij betaalbaar worden gesteld.

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

### **Langlopende vorderingen**

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



### **Vorraden**

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

### **Vorderingen en overlopende activa**

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

### **Liquide middelen**

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

### **Vorzeningen**

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

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

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

### **Nederlandse pensioenregelingen**

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

### **Langlopende schulden**

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

### **Kortlopende schulden**

Kortlopende schulden worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde. Kortlopende schulden worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, zijnde het ontvangen bedrag rekening houdend met agio of disagio en onder aftrek van transactiekosten. Dit is meestal de nominale waarde. Een relatief groot onderdeel van de kortlopende schulden zijn projectverplichtingen. Dit zijn projectbijdragen van derden die reeds zijn ontvangen, maar waarvoor de werkzaamheden nog uitgevoerd dienen te worden. Deze worden gewaardeerd tegen nominale waarde.

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

### **Algemeen**

Opbrengsten worden in de winst- en verliesrekening opgenomen wanneer een vermeerdering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermeerdering van een actief of een vermindering van een verplichting, heeft plaatsgevonden, waarvan de omvang op betrouwbare wijze kan worden vastgesteld. Kosten worden verwerkt wanneer een vermindering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermindering van een actief of een vermeerdering van een verplichting, heeft plaatsgevonden, waarvan de omvang op betrouwbare wijze kan worden vastgesteld. De opbrengsten en kosten worden toegerekend aan de periode waarop zij betrekking hebben.

### **De verwerking van opbrengsten**

Bij Staatsbosbeheer onderkennen we meerdere opbrengstesoorten onderverdeeld in de Rijksbijdrage, subsidies van provincies, projectbijdragen en netto-omzet. De Rijksbijdrage en subsidies van provincies worden beschouwd als lumpsumfinanciering voor de uitvoering van de wettelijke taak en van de kosten van algemene sturing. Zij worden in het jaar van toekenning, dat normaliter gelijk is aan het jaar waarop de bijdragen en subsidies betrekking hebben, volledig als opbrengst verwerkt in de winst- en verliesrekening. De projectbijdragen bestaan voornamelijk uit subsidies van overheden, waaronder provincies, gemeenten en de Europese Commissie. Staatsbosbeheer ontvangt in de meeste gevallen een subsidiebeschikking waarin de doelstellingen van het project en subsidievoorwaarden zijn beschreven. Daarnaast kan sprake zijn van een eigen bijdrage (conform afspraken met de subsidieverstrekker) door Staatsbosbeheer ter volledige dekking/financiering van deze projecten. De opbrengsten worden ten gunste van de winst- en verliesrekening verwerkt in het boekjaar waarin de gesubsidieerde bestedingen (kosten) in de winst- en verliesrekening worden verantwoord.

Netto-omzet omvat de opbrengsten uit levering van goederen en diensten onder aftrek van kortingen en dergelijke en van over de omzet geheven belastingen. Voor de verantwoording van opbrengsten geldt het toerekening beginsel. De gevolgen van transacties worden verwerkt in de periode waarin zij zich voordoen.

Omzet recreatie bestaat onder meer uit omzet voor verblijfsrecreatie, excursies en verkoop van artikelen. De opbrengsten in verband met verblijfsrecreatie (verhuur van vakantiewoningen en kampeerplaatsen) worden verwerkt in de periode waarin de recreant het verblijf of de overnachting heeft genoten en voor excursieopbrengsten geldt de periode waarin de excursie plaatsvindt. Bij verkoop van artikelen wordt de opbrengst verwerkt op het moment dat de koper alle belangrijke rechten en risico's met betrekking tot het eigendom verkrijgt.

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 periode waarin contractanten het gebruiksrecht genieten.

Omzet houtverkoop en biomassa bestaat uit verkoop van hout en biomassa als onderdeel van het regulier bosbeheer. Deze opbrengsten worden verwerkt zodra alle belangrijke rechten en risico's met betrekking tot het eigendom van de producten zijn overgedragen aan de koper.

Omzet overige producten heeft betrekking op de omzet van onze afdeling Zaad en Plantsoen en de verkoop van overige natuurproducten. Deze opbrengsten worden verwerkt zodra alle belangrijke rechten en risico's met betrekking tot de eigendom zijn overgedragen van producten aan de koper.

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

Overige opbrengsten bestaan uit werk voor derden (Rijkswaterstaat, provincies) uitgevoerd door Staatsbosbeheer en overige incidentele opbrengsten. Deze opbrengsten worden verantwoord naar rato van de geleverde prestaties, gebaseerd op de verrichte diensten tot aan de balansdatum in verhouding tot de in totaal te verrichten diensten of zodra alle belangrijke rechten en risico's met betrekking tot de eigendom van producten zijn overgedragen aan de koper.

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

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

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

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

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

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

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

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



Indien een schattingswijziging plaatsvindt van de toekomstige gebruiksduur, dan worden de toekomstige afschrijvingen aangepast. Boekwinsten en -verliezen uit de incidentele verkoop van materiële vaste activa zijn begrepen onder de overige waardeveranderingen in de winst- en verliesrekening.

#### **Overige bedrijfskosten**

De kosten worden bepaald op historische basis en toegerekend aan het verslagjaar waarop zij betrekking hebben.

#### **Financiële baten en lasten**

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

#### **Belastingen**

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

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

#### **Resultaat deelnemingen**

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

#### **Kasstroomoverzicht**

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen. Bij de indirecte methode wordt de kasstroom afgeleid uit het resultaat volgens de winst- en verliesrekening en aangepast voor posten die geen invloed hebben op ontvangsten en uitgaven in dezelfde periode (zoals afschrijvingen). Ook zijn er aanpassingen uit mutaties in voorzieningen en werkkapitaal, zoals overlopende posten, voorraden, handelsdebiteuren en schulden aan leveranciers. Tenslotte geldt dat voor posten in de winst- en verliesrekening die verband houden met ontvangsten en uitgaven bij investeringsactiviteiten (bijv. boekwinsten bij desinvesteringen van materiële vaste activa).

## Activa

## [1] Immateriële vaste activa

Het verloop van de immateriële vaste activa in 2022 is in onderstaand overzicht weergegeven:

Bedragen * € 1.000	Software
<b>Stand 31 december 2021</b>	
Aanschafwaarde	10.756
Cumulatieve afschrijving	-10.174
<b>Boekwaarde</b>	<b>582</b>
<b>Mutaties 2022</b>	
Investerings	261
Afschrijvingen	-300
Desinvesteringen	-2.159
Cumulatieve afschrijving desinvestering	2.159
<b>Totaal mutaties</b>	<b>-39</b>
<b>Stand 31 december 2022</b>	
Aanschafwaarde	8.858
Cumulatieve afschrijving	-8.315
<b>Boekwaarde</b>	<b>543</b>

## [2] Materiële vaste activa

Het verloop van de materiële vaste activa in 2022 is in onderstaand overzicht weergegeven:

Bedragen * € 1.000 -	Doelstellings-gerichte gronden en gebouwen	Bedrijfs-onderst. gronden en gebouwen	Machines, auto's en installaties	Andere vaste bedrijfs-middelen	Vaste bedrijfs-midd. in uitvoering	Totaal
<b>Stand 31 december 2021</b>						
Aanschafwaarde	1	91.219	29.139	9.960	2.687	133.007
Cumulatieve afschrijving	0	-56.624	-18.929	-7.689	0	-83.242
<b>Boekwaarde</b>	<b>1</b>	<b>34.595</b>	<b>10.210</b>	<b>2.271</b>	<b>2.687</b>	<b>49.765</b>
<b>Mutaties 2022</b>						
Investerings	0	964	2.990	107	929	4.990
Afschrijvingen	0	-1.654	-2.043	-585	0	-4.282
Overboeking binnen rubrieken	0	1.610	0	0	-1.610	0
Desinvesteringen	0	-814	-836	-611	0	-2.261
Cumulatieve afschrijving desinvestering	0	658	694	536	0	1.888
<b>Totaal mutaties</b>	<b>0</b>	<b>764</b>	<b>805</b>	<b>-553</b>	<b>-681</b>	<b>335</b>
<b>Stand 31 december 2022</b>						
Aanschafwaarde	1	92.980	31.293	9.456	2.006	135.736
Cumulatieve afschrijving	0	-57.619	-20.278	-7.738	0	-85.635
<b>Boekwaarde</b>	<b>1</b>	<b>35.361</b>	<b>11.015</b>	<b>1.718</b>	<b>2.006</b>	<b>50.101</b>

### [3] Financiële vaste activa

Bedragen * € 1.000	31-12-2022	31-12-2021
Deelnemingen	466	311
Langlopende vorderingen	373	394
<b>Totaal</b>	<b>839</b>	<b>705</b>

#### Deelnemingen

Staatsbosbeheer neemt ultimo 2022 (on)middellijk deel in de volgende vennootschappen:

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

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

Het verloop van de deelnemingen in 2022 is in onderstaand overzicht weergegeven:

Bedragen * € 1.000	31-12-2022	31-12-2021
Balans per 1 januari	311	333
Dividenduitkering	0	-177
Aandeel in resultaat	155	155
<b>Totaal</b>	<b>466</b>	<b>311</b>

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

Bedragen * € 1.000	31-12-2022	31-12-2021
Buitenleven Vakanties BV	150	150
Bio Enerco BV	5	5
<b>Totaal</b>	<b>155</b>	<b>155</b>

#### Langlopende vorderingen

Bedragen * € 1.000	31-12-2022	31-12-2021
Lening Stichting Buitenfonds	50	50
Vooruitbetaalde huur Biesbosch	323	344
<b>Totaal</b>	<b>373</b>	<b>394</b>

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



#### [4] Voorraden

Bedragen * € 1.000	31-12-2022	31-12-2021
Handelsvoorraden	2.630	1.835
Overige voorraden	28	80
<b>Totaal</b>	<b>2.658</b>	<b>1.915</b>

De handelsvoorraden bestaan uit chips (houtige biomassa), rondhout (sortiment en langhout), bezaagd hout en winkelvoorraden in de buitencentra. De overige voorraden betreffen met name kantoorartikelen. De toename van de voorraad ten opzichte van 2021 ziet met name toe op de grote vraag naar biomassa. Om aan deze vraag te kunnen blijven voldoen, zijn veiligheidshalve grotere voorraden aangelegd.

#### [5] Vorderingen en overlopende activa

Bedragen * € 1.000	31-12-2022	31-12-2021
Handelsdebiteuren	18.234	11.016
Projectvorderingen	22.784	15.084
Belastingen (btw)	0	378
Belastingen (vennootschapsbelasting)	0	61
Vorderingen op deelnemingen	286	348
Overige vorderingen en overlopende activa	20.784	22.465
<b>Totaal</b>	<b>62.088</b>	<b>49.351</b>

#### Handelsdebiteuren

Bedragen * € 1.000	31-12-2022	31-12-2021
Handelsdebiteuren	19.038	11.989
Voorziening dubieuze debiteuren	-804	-973
<b>Totaal</b>	<b>18.234</b>	<b>11.016</b>

De handelsdebiteuren zijn circa € 7,4 miljoen gestegen ten opzichte van voorgaand jaar. Deze stijging wordt met name veroorzaakt door de verkoop van gronden à € 7,5 miljoen, waarvoor de facturatie eind december heeft plaatsgevonden.

De voorziening dubieuze debiteuren is gebaseerd op de statische methode. Op basis van de ouderdomsanalyse en beoordeling van individuele posten is de voorziening voor dubieuze debiteuren per eind 2022 met € 0,2 miljoen afgenomen. De looptijd van de vorderingen op handelsdebiteuren is overwegend korter dan één jaar.

#### Projectvorderingen

Er ontstaat een projectvordering wanneer de gemaakte kosten de vooruitbetaalde projectbijdrage overstijgt. De projectvorderingen zijn ten opzichte van voorgaand jaar toegenomen doordat er over het algemeen minder projecten worden voorgefinancierd. De looptijd van de projectvorderingen is overwegend korter dan één jaar.

#### Vorderingen op deelnemingen

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

#### Overige vorderingen en overlopende activa

Bedragen * € 1.000	31-12-2022	31-12-2021
Nog te factureren opbrengsten	2.321	3.610
Te ontvangen bijdragen SNL	14.558	16.072
Vooruitontvangen facturen	2.392	1.350
Overige vorderingen en overlopende activa	1.513	1.433
<b>Totaal</b>	<b>20.784</b>	<b>22.465</b>

De nog te factureren opbrengsten zijn gedaald met € 1,3 miljoen. Dit heeft grotendeels te maken met een afrekening met de provincie Noord-Holland van € 2,6 miljoen die eind 2021 op de balans stond. Per saldo is er na aftrek van die afrekening een lichte stijging te onderkennen welke bestaat uit diverse posten.

De te ontvangen bijdragen SNL zijn ten opzichte van 2021 afgenomen met € 1,5 miljoen. Gedurende 2021 zijn de beheervergoedingen SNL met terugwerkende kracht per 1 januari 2021 verhoogd van 75% naar 84% van de standaard kostprijs. De verhoging was per eind 2021 voor een groot deel nog niet verrekend met Staatsbosbeheer, met een verhoogde vordering tot gevolg. Voor twee provincies is de vordering uit hoofde van de verhoging nog niet afgelopen, hiervan staat een bedrag van € 0,6 miljoen open. Gedurende 2022 geen sprake van dergelijke bijzonderheden.

De overige vorderingen bevatten geen bijzonderheden. De looptijd van de overige vorderingen en overlopende activa is overwegend korter dan één jaar.

#### [6] Liquide middelen

Bedragen * € 1.000	31-12-2022	31-12-2021
Kasmiddelen	84	63
Kruisposten	-5	-28
Bankrekeningen	4.764	2.232
Groenfondsrekening Compensatie	31.447	19.855
Groenfondsrekening Grondbalans	1.952	1.239
Groenfondsrekening Additioneel	27.585	23.764
Groenfondsrekening Dunea	17.586	17.946
Rekening-courant ministerie van Financiën	149.489	156.305
<b>Totaal</b>	<b>232.902</b>	<b>221.376</b>

Het saldo op de Groenfondsrekening Compensatie is met € 11,6 miljoen gestegen, grotendeels veroorzaakt door de overboeking van het NURG-budget naar het Groenfonds (€ 11,7 miljoen). Groenfondsrekening Grondbalans is met € 2,0 miljoen hoger dan in 2021. Dit komt door een kavelruil in de provincie Overijssel. Groenfondsrekening Additioneel is met € 3,8 miljoen gestegen door dezelfde kavelruil in de provincie Overijssel en de verkoop van percelen in Flevoland. Daarnaast is de rekening-courant positie met het ministerie van Financiën met € 6,8 miljoen gedaald.

Op de rekening-courant met het ministerie van Financiën is een saldo van ca. € 31,8 miljoen opgenomen die feitelijk aan de Groenfondsrekeningen toebehoort. Deze middelen zijn na balansdatum overgeboekt naar de Groenfondsrekeningen. Deze middelen zijn net als de middelen op de Groenfondsrekeningen niet vrij besteedbaar. Hierdoor wijkt het saldo van de Groenfondsrekeningen af van de bijbehorende kortlopende schulden.

Per saldo zijn de liquide middelen in het boekjaar 2022 gestegen met € 11,5 miljoen. Hieronder is een korte toelichting opgenomen op de aard van de betreffende rekeningen.

### Groenfondstrekeningen

Bij het Nationaal Groenfonds worden meerdere bankrekeningen aangehouden. Het saldo op de rekeningen is op grond van artikel 13 lid 4 van het Convenant ministerie van Economische Zaken en Staatsbosbeheer (2014) beklemd en derhalve niet vrij besteedbaar. De liquiditeiten op de rekening Compensatie-, Grondbalans- en Additioneel-rekening vloeien voort uit de verkoopopbrengsten van doelstellingsgerichte gronden en gebouwen en moeten onder door het ministerie van EZ gestelde randvoorwaarden worden besteed ten behoeve van de compensatieplicht, instandhouding van de grondbalans en kwaliteitsverbetering en vermaatschappelijkingsdoelen. Deze financiële verplichtingen zijn nader gespecificeerd in de toelichting op de 'Overige schulden en overlopende passiva' van de balanspost [12] Kortlopende schulden.

Daarnaast worden er bij het Groenfonds liquiditeiten aangehouden in het kader van de samenwerkingsovereenkomst met Dunea. Dit bedrag zal worden besteed aan het uitvoeren van groenprojecten in het verzorgingsgebied en brongebied van Dunea (voor een nadere toelichting zie de toelichting op balanspost [11] Langlopende schulden).

### Schatkistbankieren

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 het geconsolideerde financieel verslag, niet vallen onder het geïntegreerd middelenbeheer.

Staatsbosbeheer beschikt over een kredietfaciliteit bij de Rabobank van € 27 miljoen. Deze totale kredietlijn heeft een door de Staat gegarandeerde intraday-limiet en kent geen specifieke looptijd. Staatsbosbeheer maakt beperkt gebruik van deze faciliteit in het kader van schatkistbankieren. Hieraan zijn geen kosten verbonden.

### Passiva

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

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

#### [8] Reserves

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

#### [9] Resultaat boekjaar

Het resultaat over het boekjaar 2022 bedraagt een verlies van € 4,8 miljoen.



## [10] Voorzieningen

Het verloop van de voorzieningen in 2022 is in onderstaand overzicht weergegeven:

Bedragen * € 1.000	Stand per 31-12-2021	Vrijval	Onttrek- king	Dotatie	Over- boeking	Stand per 31-12-2022
Jubilarissen	1.964	0	-308	263	0	1.920
WW-aanspraken	500	-121	-234	454	0	599
Arbeidsongeschiktheid	80	-6	-16	2	0	60
Juidische claims	0	0	0	300	0	300
Verlieslatende contracten	0	0	0	531	0	531
Asbestsanering	140	0	-10	50	0	180
Fijnspar	3.093	0	559	1.012	0	4.664
Groot onderhoud Grevelingen	1.122	-1.122	0	0	0	0
Herplantplicht Flevoland	293	0	-5	0	0	288
Overige	45	0	0	0	0	45
<b>Totaal</b>	<b>7.238</b>	<b>-1.249</b>	<b>-14</b>	<b>2.612</b>	<b>0</b>	<b>8.587</b>

Van het totaalbedrag voorzieningen per 31 december 2022 kent circa € 1,4 miljoen een looptijd van minder dan 1 jaar, € 5,7 miljoen een looptijd tussen 1 en 5 jaar en € 1,5 miljoen meer dan 5 jaar.

### Jubilarissen

De voorziening voor jubilarissen bestaat uit de kosten voor alle personeelsleden die in aanmerking komen voor een ambtsjubileumuitkering. Uitkering vindt plaats bij het bereiken van een dienstverband van 12,5 jaar, 25 jaar en 40 jaar volgens de arbeidsvoorwaarden voor de Rijksoverheid.

De voorziening is naar beste schatting bepaald naar rato van het aantal dienstjaren, rekening houdend met een op historische data gebaseerde blijfkans van 95%, een aanname van 3% voor toekomstige salarisontwikkelingen en de voorziening is verdisconteerd tegen 1% naar contante waarde. Bij de berekeningen wordt rekening gehouden met een AOW leeftijd van 67 jaar en een opslag van 16,37% voor IKB. Het uitgangspunt met betrekking tot de toekomstige salarisontwikkelingen is in 2022 bijgesteld van 2% naar 3% op basis van de recent afgesproken cao-verhogingen. De voorziening is overwegend langlopend.

### WW-aanspraken

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

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

### Arbeidsongeschiktheid

Staatsbosbeheer betaalt aan een aantal voormalige werknemers, bij wie de arbeidsongeschiktheid is ontstaan door een bedrijfsongeval, een aanvulling op de arbeidsongeschiktheidsuitkering tot aan de pensioengerechtigde leeftijd. De verplichting is berekend op basis van de op balansdatum bekende gevallen. De voorziening is overwegend langlopend.

### **Juridische claims**

De voorziening heeft betrekking op een juridisch geschil, waarvoor een schikking wordt getroffen ter hoogte van € 0,3 miljoen. De voorziening loopt naar verwachting in 2023 volledig af.

### **Verlieslatende contracten**

Deze voorziening is gevormd voor contracten waarbij sprake is van een negatief verschil tussen de door Staatsbosbeheer te ontvangen vergoeding en de onvermijdbare kosten die tenminste dienen te worden gemaakt om aan de contractuele verplichtingen te voldoen. De onvermijdbare kosten worden verdisconteerd tegen 3% en geïndexeerd met 2%. De voorziening is overwegend langlopend.

### **Asbestsanering**

Door een wijziging van de wet- en regelgeving in 2019 is de in rechte afdwingbare verplichting voor de eigenaar van gebouwen om asbest in zijn panden te saneren vervallen. De gevormde voorziening (per 31 december 2018 in totaal € 1,5 miljoen) is in 2019 grotendeels vrijgevallen ten gunste van het resultaat. Voor het resterende deel waren destijds reeds verplichtingen aangegaan voor lopende projecten. Deze zijn in de afgelopen jaren deels tot uitvoering gekomen, echter is er door vergunning trajecten, de Wet natuurbescherming en het coronavirus enige vertraging opgelopen. Voor hetgeen betrekking had op Merwelanden is er een nieuwe planning gemaakt, de uitvoering zal plaatsvinden in de zomer 2023, echter is de inschatting van de kosten met € 50 duizend gestegen. Hierdoor is er in 2022 een dotatie gedaan. De voorziening loopt naar verwachting in 2023 volledig af.

### **Fijnspar**

De fijnspar, omorikaspar en sitkaspar (hierna ten behoeve van leesbaarheid 'fijnspar') kampen met een alsmaar afnemende vitaliteit door droogte en aantastingen, mede onder invloed van het veranderende klimaat. De letterzetter (schadelijke kever) versterkt het effect van droogte en zorgt voor snelle en acute sterfte van de fijnspar over grote oppervlaktes bos. Staatsbosbeheer moet daarom stapsgewijs afscheid nemen van fijnspar als hoofdboomsoort. Het tempo van de achteruitgang bij de fijnspar is dusdanig hoog dat Staatsbosbeheer versneld de omvorming moet aanpakken. Vanuit de gewenste bosontwikkeling, maatschappelijk en juridisch oogpunt (herplantplicht vanuit het Subsidiestelsel Natuur en Landschap en de bijbehorende richtlijnen voor de betreffende beheertypen, Wet natuurbescherming, FSC) is het laten staan van stervend bos over grotere oppervlakten niet aanvaardbaar. Vanuit de Wet natuurbescherming is herplanten van dood bos na drie tot maximaal zes jaar een juridische verplichting. Het merendeel van de stervende bomen in alle bostypen zal daarom worden geveld en geoogst. In het geval van de fijnspar gaat dit door de snelheid en massaliteit waarmee de sterfte plaatsvindt om een calamiteit die verder gaat dan het reguliere beheer. Gezien het zeer waarschijnlijk is dat deze calamiteit leidt tot een toekomstige uitstroom van middelen is ervoor gekozen een voorziening te treffen. De verwachting is dat de calamiteit in 10 jaar zal leiden tot een uitstroom van middelen van € 4,1 miljoen (netto-kosten). De dotatie vindt plaats vanuit de reguliere bedrijfskosten (zie ook toelichting [26 Overige bedrijfskosten]). Bij het maken van deze inschatting zijn door Staatsbosbeheer verschillende assumpties gebruikt. De belangrijkste assumpties en eventuele aanpassingen ten opzichte van 2021 zijn in onderstaande tabel nader toegelicht.

Assumptie	Toelichting	Kwantitatieve inschatting	Kwantitatieve inschatting
Oppervlakte fijnspar	Inschatting van het totaal aantal hectares fijnspar in beheer van Staatsbosbeheer.	4.150 ha	5.050 ha Gezien de sitkaspar ('SS') en omorikaspar ('OM') tevens kampen met eenzelfde problematiek, is het aantal ha dat meegenomen wordt in de voorziening verhoogd.
Vitaliteit	Inschatting van de vitaliteit van de hectares fijnspar.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reeds omgevormd = 835 ha</li> <li>- Slechte vitaliteit = 835 ha</li> <li>- Matige vitaliteit = 1.000 ha</li> <li>- Redelijk tot voldoende vitaliteit = 1.450 ha</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reeds omgevormd = 1.030 ha</li> <li>- Slechte vitaliteit = 1.030 ha</li> <li>- Matige vitaliteit = 1.225 ha</li> <li>- Redelijk tot voldoende vitaliteit = 1.765 ha</li> </ul> Verhoogd door toevoeging van de SS en de OM.
Afslag	Op basis van ervaring bij bestrijding van eerdere calamiteiten en de vitaliteit van de hectares is er een afslag genomen op de totale oppervlakten waarvoor maatregelen uitgevoerd dienen te worden.	Afslag per categorie <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reeds omgevormd = 70%</li> <li>- Slechte vitaliteit = 25%</li> <li>- Matige vitaliteit = 25%</li> <li>- Redelijk tot voldoende vitaliteit = 70%</li> </ul>	Geen aanpassingen
Aanpak calamiteit	Er zijn drie uitgangspunten voor de aanpak <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vlaktegwijs verjongen</li> <li>2. Groepsgewijs verjongen</li> <li>3. Groepsgewijs onderplanten</li> </ol>	Maatregel toegepast op: <ol style="list-style-type: none"> <li>1 = 600 ha</li> <li>2 = 750 ha</li> <li>3 = 750 ha</li> </ol>	Maatregel toegepast op: <ol style="list-style-type: none"> <li>1 = 730 ha</li> <li>2 = 910 ha</li> <li>3 = 910 ha</li> </ol> Verhoogd door toevoeging van de SS en de OM.
Kosten verjongen	De kosten van verjongen (o.a. terreinvoorbereiding, planten, wildbescherming) zijn per categorie uiteengezet. Hierbij is gebruik gemaakt van de SNL normkosten, verwachte plantsoenprijzen van Staatsbosbeheer Zaad en Plantsoen, interne gegevens van gemiddelde kosten rasters en projectkosten.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 = € 11.000 per ha</li> <li>2 = € 6.000 per ha</li> <li>3 = € 2.500 per ha</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 = € 11.295 per ha</li> <li>2 = € 6.216 per ha</li> <li>3 = € 2.637 per ha</li> </ol> De kosten zijn geïndexeerd in 2022.
Houtvolume	De staande voorraad per ha is berekend aan de hand van verschillende bronnen van de Wageningen University & Research (WUR), zoals	Gemiddelde staande voorraad per ha = 286 m <sup>3</sup> .	Geen aanpassingen



Assumptie	Toelichting	Kwantitatieve inschatting	Kwantitatieve inschatting
	Nederlandse Bosinventarisatie en opbrengsttabellen. Over de staande voorraad is een afslag genomen voor het percentage dat daadwerkelijk wordt verwijderd bij het vellen.		
Kosten vellen	De kosten voor het vellen bestaan uit exploitatiekosten (op basis van geïndexeerde prijstabellen Europese aanbeveling) en transportkosten (op basis van recente prijsafspraken met reguliere transporteurs).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Exploitatiekosten biomassa en sortiment hout €15,00 per m3</li> <li>- Exploitatiekosten langhout €12,00 per m3</li> <li>- Chippen € 10,00 per ton</li> <li>- Transportkosten zijn divers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Exploitatiekosten biomassa en sortiment hout €16,26 per m3</li> <li>- Exploitatiekosten langhout €12,92 per m3</li> <li>- Chippen € 11,00 per ton</li> <li>- Transportkosten zijn divers</li> </ul> <p>De kosten zijn geïndexeerd in 2022.</p>
Houtopbrengsten	Houtopbrengsten zijn berekend op basis van recente verkoopovereenkomsten van de voornaamste afnemers van de fijnspar (zowel biomassa, als rondhout)	Diverse prijzen per categorie hout/biomassa	De prijzen zijn aangepast aan de huidige marktprijzen, waarbij gebruik wordt gemaakt van een voortschrijdend gemiddelde om de fluctuaties in de markt te middelen.
Verhouding afzet hout	Verhouding afzet van rondhout in langhout en sortiment hout	In de berekening van de voorziening is in de categorie rondhout uitgegaan van een verdeling in afzet van 50% langhout en 50% sortiment hout.	Geen aanpassingen
Tijdigheid ingrijpen	Er is uitgegaan van het scenario dat Staatsbosbeheer gemiddeld tijdig kan ingrijpen (tijdig = 5 jaar, niet tijdig = 10 jaar). De tijdigheid van ingrijpen bepaalt de kwaliteit van het hout.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Looptijd vellen = 7,5 jaar</li> <li>- Tijdig ingrijpen = 25% biomassa en 75% rondhout</li> <li>- Niet tijdig ingrijpen = 75% biomassa en 25% rondhout</li> </ul>	Geen aanpassingen

Staatsbosbeheer heeft op basis van externe bronnen, lopende contracten en intern opgebouwde ervaring een betrouwbare inschatting gemaakt van de netto-kosten die voldoende basis geeft voor het vormen van een voorziening. Dit neemt niet weg dat door de aard van de voorziening en de lange looptijd er inherent sprake is van een hoge mate van schattingsonzekerheid. Staatsbosbeheer heeft een gevoeligheidsanalyse opgesteld. Van de vijf meeste significante assumpties is het slechtste en beste scenario gedefinieerd. In onderstaande tabel is de impact op de hoogte van de voorziening weergegeven. Staatsbosbeheer zal periodiek toetsen of de gebruikte assumpties redelijk zijn en deze bijstellen waar nodig.

Aanpassing assumptie	Maximale impact hoogte voorziening
Gemiddeld tijdig ingrijpen wordt niet tijdig of tijdig	€ (-)1.556.281
Hectare inschatting onjuist (bijstelling -/+7,5%)	€ (-)307.907
Inschatting aanpak onjuist (onderlinge verdeling is bijgesteld)	€ (-)282.779
Kosten verjongen 10% lager/hoger dan ingeschat	€ (-) 1.630.206
Netto-houtopbrengsten 15% lager/hoger dan ingeschat	€ (-) 1.829.496

In 2022 is een extra dotatie gedaan aan de voorziening fijnspar (€ 1,0 miljoen). Deze wordt met name veroorzaakt doordat er hectares reeds in voorgaande jaren in het reguliere proces waren geveld, waarvan de toekomstige houtopbrengsten onterecht waren meegenomen in de berekening van de voorziening in 2021 (financiële impact: € 1,9 miljoen). Daarnaast is gedurende 2022 gebleken dat de boomsoorten sitkaspar en omorikaspar kampen met eenzelfde problematiek. Als gevolg hiervan is het aantal hectares dat meegenomen dient te worden in de voorziening verhoogd (€ 0,7 miljoen). Het resterende saldo wordt verklaard door de actualisering van het prijspeil van kosten en opbrengsten, waarbij de stijging van de marge op biomassa de grootste impact veroorzaakt (positief effect van € 2,0 miljoen). De positieve onttrekking van € 0,6 miljoen wordt veroorzaakt doordat de sparren eerst worden geveld (de netto-houtopbrengsten worden toegevoegd als positieve onttrekking) en de herplantkosten in latere jaren pas toe zullen nemen.

Zoals hierboven toegelicht is bij de bepaling van de hoogte van de voorziening fijnspar rekening gehouden met de verwachte opbrengsten van de houtverkoop. Hiermee wordt afgeweken van RJ 252.309, die stelt dat bij de bepaling van voorzieningen geen rekening mag worden gehouden met de baten van de verwachte overdracht van activa. De belangrijkste reden voor deze afwijking is dat de saldering van de verwachte kosten en opbrengsten gegeven de sterke onderlinge relatie het beste inzicht in de kosten van deze calamiteit geeft voor de gebruikers van het financieel verslag. Indien de verwachte opbrengsten niet zouden worden gesaldeerd met de verwachte kosten, zou het eigen vermogen per 31 december 2022 € 12,2 miljoen lager zijn (2021: € 9,9 miljoen lager) en zou het resultaat over 2022 € 2,3 miljoen lager zijn (2021: € 9,9 miljoen lager).

### Groot onderhoud Grevelingen

De voorziening groot onderhoud Grevelingen dient nader te worden geformaliseerd en te worden herijkt met actuele data. De voorziening is in 2022 vrijgevallen ten gunste van het resultaat.

### 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 2022 gerealiseerde werkzaamheden zijn aan de voorziening onttrokken.

De restantvoorziening betreft de geschatte uitgaande kasstroom, die nodig is voor nazorg, zoals maaien en snoeien, inboeten en uitgaven voor aankoop van plantsoen en raster.

### [11] Langlopende schulden

Bedragen * € 1.000	31-12-2022	31-12-2021
Samenwerkingsovereenkomst Dunea	16.437	16.562
SNL voorschotten	5.271	5.271
Afkoopsommen beheer en onderhoud	7.175	8.971
Bodemsanering	3.240	3.240
Spaarverlof	3.979	3.195
Overige langlopende schulden	971	2.506
<b>Totaal</b>	<b>37.073</b>	<b>39.745</b>

De langlopende schulden hebben voor circa € 26,1 miljoen een looptijd van meer dan 1 jaar en minder dan 5 jaar en een bedrag van circa € 11,0 miljoen kent een looptijd langer dan 5 jaar.

#### Samenwerkingsovereenkomst Dunea

Eind 2015 hebben Staatsbosbeheer en Dunea een overeenkomst getekend die de verkoop regelt van Pompstation Katwijk aan Dunea, een eeuwigdurend recht van erfpacht bevat en een eenmalige storting van € 24,5 miljoen als canon voor die eeuwigdurende erfpachtovereenkomst. Tenslotte is achterstallige erfpacht verrekend. Op 1 maart 2016 ondertekenden de directeuren van Dunea en Staatsbosbeheer de 'Samenwerkingsovereenkomst Dunea en Staatsbosbeheer'. Deze heeft als doel een structurele samenwerking te borgen en te versterken door middel van het uitvoeren van Groenprojecten in het verzorgings- en brongebied van Dunea. Voor deze projecten is € 24,5 miljoen beschikbaar, waarvan eind 2022 € 16,4 miljoen langlopend is. Voor dit budget is een rekening bij het Nationaal Groenfonds geopend.

#### SNL voorschotten

De financiering van het natuurbeheer dat door Staatsbosbeheer wordt uitgevoerd, is de verantwoordelijkheid van de provincies. Staatsbosbeheer ontvangt hiervoor een subsidie volgens de Subsidieverordening Natuur- en Landschapsbeheer; deze verordening gaat uit van betaling achteraf. Met 10 provincies zijn afwijkende afspraken gemaakt. 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 voorschotten, met een onbepaalde looptijd, wordt geen rente in rekening gebracht. Gedurende de looptijd hoeft niet te worden afgelost.

#### Afkoopsommen beheer en onderhoud

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



#### Grote posten binnen de afkoopsommen voor beheer zijn:

- Het beheer van gronden grenzend aan HSL tracé in opdracht van Rijkswaterstaat (€ 1,1 miljoen);
- Het beheer, onderhoud en instandhouding van het Waalbos overgedragen door de gemeente Ridderkerk (€ 2,3 miljoen).

#### Bodemsaneringen

In het verleden zijn er door het ministerie van LNV (€ 3,5 miljoen) middelen beschikbaar gesteld om gelocaliseerde grondverontreinigingen van vóór de verzelfstandiging te saneren. Staatsbosbeheer heeft met deze middelen in de afgelopen jaren enkele bodemsaneringen gefinancierd. De verplichting tot bodemsanering blijft ongewijzigd van kracht en de reeds beschikbaar gestelde en nog niet uitgeputte middelen blijven beschikbaar tot eind 2026 (per ultimo 2022 € 3,2 miljoen).

#### Spaarverlof

Op grond van nieuwe afspraken in de cao Rijk per 1 januari 2020 is bepaald dat spaarverlofuren tot een bepaald maximum niet kunnen vervallen. Deze schuld wordt derhalve (grotendeels) gepresenteerd onder de langlopende schulden. Einde verslagjaar is ca. 15% (€ 0,7 miljoen) van het spaarverlof aangemerkt als kortlopend, omdat verwacht wordt dat dit deel in 2023 zal worden opgenomen of uitbetaald bij uitdiensttreding.

#### [12] Kortlopende schulden

Bedragen * € 1.000	31-12-2022	31-12-2021
Vooruitontvangen en vooruitgefactureerde bedragen	23.467	15.777
Schulden aan leveranciers	19.931	22.420
Projectschulden	88.293	106.493
Belastingen en premies sociale verzekeringen	7.739	6.673
Schulden aan pensioenfondsen	1.301	1.257
Afkoopsommen beheer en onderhoud	2.486	1.882
Overige schulden en overlopende passiva	102.722	59.902
<b>Totaal</b>	<b>245.939</b>	<b>214.404</b>

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

#### Vooruitontvangen en vooruitgefactureerde bedragen

De vooruitontvangen en vooruitgefactureerde bedragen bestaan met name uit ontvangsten uit ingebruikgevangingscontracten die aan het toekomstige jaar toegerekend moeten worden en ontvangen bijdragen van de overheid die eind van het jaar ontvangen zijn en nog moeten worden toebedeeld aan projecten.

De toename van € 7,7 miljoen komt enerzijds door een ontvangst van € 13,4 miljoen eind 2022 van het ministerie van LNV voor quick-wins Nationaal Programma Landelijk Gebied en anderzijds doordat eind 2021 het budget ten behoeve van NURG van € 5,0 miljoen onder deze post geclassificeerd stond en in 2022 is overgeboekt naar het Groenfonds. Er resteert nog een bedrag van € 1,1 miljoen van het NURG-budget dat in toekomstige jaren toegerekend zal worden aan NURG-projecten.

#### Schulden aan leveranciers

Dit zijn de reguliere crediteuren en zijn dit jaar met € 2,4 miljoen afgenomen. Doordat er later in het jaar 2021 bekend is geworden dat de SNL subsidie met terugwerkende kracht per 1 januari 2021 verhoogd werd van 75% naar 84%, is er in de laatste maand(en) van dat jaar relatief veel besteed. Daarnaast per balansdatum 2021 sprake van een significante factuur ter hoogte van € 1,5 miljoen, die de daling deels verklaart.

### Projectschulden

De projectschulden hebben betrekking op vooruitontvangen projectbijdragen, waar de vooruitontvangen subsidie de gemaakte kosten/subsidiebate overstijgt. De projectschulden zijn ten opzichte van voorgaand jaar afgenomen doordat er over het algemeen minder projecten worden voorgefinancierd. De looptijd van de projectschulden is overwegend korter dan één jaar.

### Belastingen en premies sociale verzekeringen

Bedragen * € 1.000	31-12-2022	31-12-2021
Loonheffing	4.491	4.392
Sociale lasten	1.407	1.398
Omzetbelasting	1.700	883
Vennootschapsbelasting	141	0
<b>Totaal</b>	<b>7.739</b>	<b>6.673</b>

De belastingen en premies sociale verzekeringen zijn gestegen met € 0,9 miljoen. Dit komt met name door de stijging van de omzetbelasting. De schulden voor loonheffing en sociale lasten zijn licht gestegen ten opzichte van 2021.

### Schulden aan pensioenfondsen

Dit betreft de nog te betalen pensioenpremie over december 2022.

### Overige schulden en overlopende passiva

Bedragen * € 1.000	31-12-2022	31-12-2021
Vakantiedagen	3.003	2.818
Groenfonds: Compensatie	52.428	19.780
Groenfonds: Grondbalans	-39	2.774
Groenfonds: Additioneel	40.422	27.075
Groenfonds: Dunea	1.148	1.152
Risicobuffer recreatieschappen	0	715
Nog te ontvangen inkoopfacturen	4.828	4.557
Overige	932	1.031
<b>Totaal</b>	<b>102.722</b>	<b>59.902</b>

### Vakantiedagen

De vakantiedagen zijn de opgebouwde reguliere verlofrechten; voor deze verlofuren geldt dat ze eind 2023 opgenomen moeten zijn. Ten opzichte van 2021 is er lichte een stijging van € 0,2 miljoen.

### Groenfondsrekeningen

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

Over de aanwending van de verkoopopbrengsten van doelstellingsgerichte objecten zijn in 2008 nadere afspraken gemaakt, welke destijds zijn vastgelegd in een 'Overeenkomst aanwending verkoopopbrengsten doelstellingsgerichte objecten (gronden en gebouwen) Staatsbosbeheer' (2008). De overeenkomst was opgenomen als bijlage van het Sturingsarrangement (2009), welke is komen te vervallen ten tijde van de inwerkingtreding van het Convenant ministerie van Economische Zaken en Staatsbosbeheer (2014). De basis van de gemaakte afspraken is

onveranderd gebleven. De afspraken houden in dat de verkoopopbrengsten van doelstellingsgerichte objecten onder door het ministerie van EZ gestelde randvoorwaarden door Staatsbosbeheer moeten worden besteed ten behoeve van de compensatieplicht, instandhouding van de grondbalans en kwaliteitsverbetering en vermaatschappelijkingsdoelen. Hiertoe worden drie afzonderlijke rekeningen aangehouden bij het Nationaal Groenfonds.

Deze rekeningen zijn geclassificeerd onder de kortlopende schulden, echter zal een groot deel van het bedrag niet binnen een jaar besteed worden. Er is voor gekozen om deze verplichtingen in zijn geheel onder de kortlopende schulden op te nemen met uitzondering van de rekening met betrekking tot Dunea.

### **Compensatierekening**

De Groenfondsrekening 'Compensatie' 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 Natuurbeschermingswet (1998) is de initiatiefnemer verplicht dat verlies aan natuur te compenseren. Staatsbosbeheer treedt hierbij op als uitvoerder van de compensatieplicht.

Het saldo op de Compensatierekening is met € 32,7 miljoen gestegen, grotendeels veroorzaakt door een verkoop van percelen van Staatsbosbeheer aan de gemeente Almere (€ 21,1 miljoen) en de overboeking van het NURG-budget naar het Groenfonds (€ 11,7 miljoen). Het budget van het programma Nadere Uitwerking Rivieren Gebied (NURG) is in 2022 overgeboekt naar de Compensatierekening. In 2015 heeft het toenmalige ministerie van Economische Zaken de restantopgave van de NURG opgedragen aan Staatsbosbeheer vanwege opheffing van de Dienst Landelijk Gebied die tot dan toe met de uitvoering was belast. De financiering van de NURG wordt gedaan op basis van de oorspronkelijke opdracht aan Staatsbosbeheer (2015). De financiering bestond uit programabudget, liquide middelen en de reeds verworven ruilgronden en overig vastgoed welke door Bureau Beheer Landbouwgronden per 1 januari 2015 zijn overgedragen aan Staatsbosbeheer. De gronden worden gedurende de opdracht aan- en verkocht, waarbij eventuele meeropbrengsten ingezet worden voor de restanttaakstelling bestaande uit het inrichten van deze gronden tot nieuwe natuur. Het saldo dat vanuit de aan- en verkoop van NURG-ruilgronden komt is gereserveerd op de Compensatierekening tot het wordt toegewezen aan inrichtingsprojecten.

### **Grondbalansrekening**

Op Groenfondsrekening 'Grondbalans' komen de middelen die voortvloeien uit de verkoop van doelstellingsgerichte grond terecht. Daarbij geldt conform het Convenant ministerie van Economische Zaken en Staatsbosbeheer (2014) 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 een op een terugkopen van hectares te zijn. Opbrengsten kunnen, na aftrek van kosten, groter zijn dan nodig is voor de aankoop (en eventueel inrichting) van een gelijk areaal grond. Deze extra opbrengsten, plus de opbrengsten uit vervreemding van niet prioritaire gronden, worden gebruikt voor het realiseren van extra kwaliteit (wensen van de streek of ambities van Staatsbosbeheer) en voor Staatsbosbeheer brede doelen. Dit surplus wordt tot het moment van ontvangst van de geldmiddelen 'geparkeerd' op de Grondbalansrekening. Na de daadwerkelijke ontvangst worden de bedragen voor de genoemde doelen overgeheveld naar de derde rekening bij het Groenfonds, de zogenoemde Additioneelrekening.

### **Additioneelrekening**

Groenfondsrekening 'Additioneel' ziet toe op de verkoopopbrengsten van doelstellingsgericht vastgoed, vermindert met de (naar verwachting) benodigde middelen om een vergelijkbaar areaal natuur aan te kopen (zoals

verantwoord onder Grondbalansrekening). Jaarlijks wordt beoordeeld of de middelen op de Grondbalansrekening voldoende zijn om aan de hieraan gelieerde verplichtingen te voldoen. Een eventueel tekort of overschot wordt verrekend met de Additioneelrekening. De middelen op deze Additioneelrekening dienen op grond van het Convenant ministerie van Economische Zaken en Staatsbosbeheer (2014) te worden aangewend voor investeringen en bijdragen in vermaatschappelijkingsdoelen en kwaliteitsverbetering op onze terreinen. Het saldo op de Additioneelrekening is met € 12,8 miljoen gestegen, grotendeels veroorzaakt door de verkoop van percelen van Staatsbosbeheer aan de gemeente Almere waarvan een deel toekomt aan de Additioneelrekening (€ 10,6 miljoen).

#### **Nog te ontvangen inkoopfacturen**

De nog te ontvangen inkoopfacturen zijn licht gestegen ten opzichte van 2021 met € 0,3 miljoen in lijn met de algehele stijging van de kosten ten opzichte van voorgaand jaar.

#### **Overige**

De overige schulden zijn licht gedaald ten opzichte van 2021.

## **8.6 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.

#### **Juridische geschil: erfpachters Texel**

Staatsbosbeheer heeft een geschil met erfpachters op Texel over de verkoopprijs van bloot eigendom. Afhankelijk van de uitkomst van het hoger beroep kan Staatsbosbeheer genoodzaakt zijn een lagere verkoopprijs aan te bieden. De uitspraak heeft mogelijk ook financiële impact op verkooptransacties op andere Waddeneilanden en erfpachtovereenkomsten met soortgelijke waardebepaling elders in Nederland. Momenteel zijn er diverse acties genomen door Staatsbosbeheer, zoals het uit laten brengen van een deskundigenadvies (tweede opinie) en het uitvoeren van taxaties van de betreffende woningen op Texel. Staatsbosbeheer schat het totale risico in tussen de € 2,0 miljoen en € 4,5 miljoen. Het is vooralsnog onduidelijk wat de uitkomst zal zijn.

#### **Juridisch geschil: erfpachter Gelderland**

Staatsbosbeheer heeft een geschil met een erfpachter van een landhuis in Gelderland. Deze casus loopt sinds 2010 en gaat over het al dan niet nakomen van contractverplichtingen. In 2020 is een eindvonnis gewezen en heeft Staatsbosbeheer € 2,1 miljoen betaald aan de wederpartij. Er is door Staatsbosbeheer een hoger beroep ingesteld en de wederpartij heeft dit na getuigenverhoren voortgezet. Op 7 maart 2023 is er een mondelinge behandeling. Het is vooralsnog onduidelijk wat de uitkomst zal zijn.

#### **Juridisch geschil: erfpachter Drenthe**

Staatsbosbeheer is als onderdeel van een erfpachtovereenkomst een levering van ruwvoer overeengekomen. In 2015 is er een geschil ontstaan over de kwaliteit van levering, een schadevergoeding als gevolg van een veronder-



stelde Jacobskruiskruid-vergiftiging en het niet nakomen van betalingsverplichtingen. Dit is in het voordeel van Staatsbosbeheer beoordeeld, de tegenpartij is destijds in hoger beroep gegaan. Op 14 maart 2023 is de volgende zitting. Het is vooralsnog onduidelijk wat de uitkomst zal zijn.

#### Langlopende contractuele verplichtingen

Staatsbosbeheer is langlopende verplichtingen aangegaan voor in hoofdzaak de huur en schoonmaak van kantoorpanden, transport van hout, diverse terreinwerkzaamheden en contracten op onderdelen van de bedrijfsvoering.

Een van de huurcontracten voor kantoorpanden kent een looptijd tot 1 december 2027. Het contract biedt middels een breakoptie de mogelijkheid om het contract eenzijdig op te zeggen per 1 december 2024. Voor de financiële verplichting uit hoofde van dit contract is géén rekening gehouden met de breakoptie.

Bedragen * € 1.000	Looptijd < 1 jaar	Looptijd > 1 en < 5 jaar	Looptijd > 5 jaar	Totaal
Verplichtingen per 31-12-2022	8.728	7.425	281	16.434

#### Leasecontracten

Staatsbosbeheer gaat steeds meer over op lease van bedrijfsauto's. Staatsbosbeheer heeft leasecontracten met Athlon Car Lease, Personal Car Lease en Wagenplan. De leaseovereenkomsten omvatten geen significante bijzondere bepalingen, anders dan onderstaande financiële verplichtingen.

Bedragen * € 1.000	Looptijd < 1 jaar	Looptijd > 1 en < 5 jaar	Looptijd > 5 jaar	Totaal
Verplichtingen per 31-12-2022	3.679	8.226	353	12.258

#### Gebeurtenissen na balansdatum

Staatsbosbeheer gaat vanaf 1 januari 2023 de gebieden van Recreatieschap Stichtse Groenlanden beheren, ontwikkelen én exploiteren. Voor deze taak neemt Staatsbosbeheer ook een deel van het personeel van Recreatie Midden-Nederland (RMN) over. De aanleiding voor deze samenwerking is het opheffen van RMN als uitvoeringsorganisatie voor onder meer het Recreatieschap Stichtse Groenlanden.

Door de taken van RMN voor Recreatieschap Stichtse Groenlanden over te nemen en een samenwerkingsovereenkomst aan te gaan, wordt de positie en de toegevoegde waarde van Staatsbosbeheer in het druk Randstedelijk Utrecht versterkt. Een provincie waar Staatsbosbeheer op dit moment een beperkter recreatief aanbod heeft voor de samenleving. Samenwerking met de recreatieschappen sluit nauw bij de doelen en ambitie op het gebied van Groene Metropool zoals opgenomen in het Ondernemingsplan. Groen in Nederland is een vanzelfsprekend onderdeel van de leefomgeving in zowel (rand)stedelijk als landelijk gebied.

Met de overname van het beheer, de ontwikkeling en de exploitatie van RMN zal circa € 3,2 miljoen aan opbrengsten worden gegenereerd. Deze gebudgetteerde opbrengsten liggen in lijn met de bijbehorende gebudgetteerde kosten.







## 8.7 Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening

### Bedrijfsopbrengsten

#### [13.A] Rijksbijdrage ministeries

Bedragen * € 1.000	2022	2021
Rijksbijdrage ministerie van LNV	28.662	27.620
Loon- en prijsbijstellingen	966	605
<b>Subtotaal</b>	<b>29.628</b>	<b>28.225</b>
Rijksbijdrage ministerie van J&V	712	0
<b>Totaal</b>	<b>30.340</b>	<b>28.225</b>

Hieronder volgt een nadere specificatie van de Rijksbijdrage van het ministerie van LNV:

Omschrijving jaarpdracht (bedragen *€ 1.000)	Verplichting- nummer	Jaar van subsidie- verstrekking	Subsidie bedrag	Betaling in 2022	Datum ontvangst
Rijksbijdrage Staatsbosbeheer 2022	1400012376	2022		28.293	18-03-2022
1. Bijdrage organisatiekosten		2022	26.423		
2. Bijdrage beheer Rijksmonumenten		2022	1.270		
3. Bijdrage Boomfeestdag		2022	250		
4. Bijdrage scholing boa's		2022	100		
5. Bijdrage Genenbank en Zaadgaarden		2022	250		
<b>Subtotaal</b>			<b>28.293</b>	<b>28.293</b>	
Loon- en prijsbijstelling	1400012376	2022	966	966	26-08-2022
<b>Subtotaal</b>			<b>29.259</b>	<b>29.259</b>	
Bijdrage Wet Open Overheid	1400012687	2022	83	83	08-08-2022
Bijdrage Uitvoeringsbureau Nationale Parken	1300026102	2022	250	250	28-07-2022
Bijdrage Overgedragen taken Natuur en Gezondheid	1400012864	2022	129	129	29-11-2022
<b>Subtotaal</b>			<b>29.721</b>	<b>29.721</b>	

#### Aansluiting naar winst- en verliesrekening

Af: Bijdrage beheer Rijksmonumenten

gereserveerd t.b.v. projecten 1400012376 -94

**Totaal Rijksbijdrage 29.628**

Het totaalbedrag van ruim € 29,6 miljoen (incl. loon- en prijsbijstelling) is door het ministerie in 2022 aan Staatsbosbeheer betaald en is geheel als 'Rijksbijdrage ministerie van LNV' in de opbrengsten verwerkt. De Rijksbijdrage ligt meerjarig vast in de Rijksbegroting. De jaarlijkse toekenning bevat geen verdere specifieke voorwaarden. Daarnaast zijn er een aantal jaarlijkse bijdragen vanuit het Rijk welke hierboven zijn gespecificeerd.

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

Bedragen * € 1.000	2022	2021
Subsidie provincies uit SNL	70.124	69.100
<b>Totaal</b>	<b>70.124</b>	<b>69.100</b>

Via het Subsiestelsel Natuur en Landschap (SNL) verlenen de provincies subsidie voor het behoud en de ontwikkeling van (agrarische) natuurgebieden en landschappen (bestaande uit subsidies en toeslagen). De toeslagen zijn aanvullende bedragen op de subsidie, die alleen worden toegekend indien het recht op subsidie bestaat. Toeslagen bestaan voor toezicht, monitoring, openstelling (recreatie), schaapskudde(beheer) en vaartoelag. 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 per hectare beheertype, vermeerderd met aantal hectare toeslag x tarief per hectare toeslag. Hierbij geldt sinds 2021 dat de provincie 84% van de standaard normkosten vergoedt.

In 2020 is de nieuwe beschikkingsperiode ingegaan voor een termijn van 6 jaar. De bijdragen worden conform de onderliggende subsidiebeschikkingen van de twaalf provincies verwerkt in de opbrengsten. De stijging ten opzichte van 2021 wordt veroorzaakt door gebruikelijke mutaties in het areaal en de tarieven voor de beheeractiviteiten. Daarnaast is gedurende 2022 een nieuwe beschikking van de Provincie Fryslân verkregen, die tot een hogere subsidie van € 0,5 miljoen heeft geleid.

#### [13.C] Projectbijdragen

Bedragen * € 1.000	2022	2021
Projectbijdragen	70.960	56.164
<b>Totaal</b>	<b>70.960</b>	<b>56.164</b>

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

#### Projectbijdragen van het ministerie van LNV

Naast de hiervoor genoemde Rijksbijdrage ontvangt Staatsbosbeheer van LNV aanvullende financiering voor de uitvoering van opdrachten met een specifiek doel. Deze opdrachten 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 projectopbrengsten (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 niet parallel met de verantwoording van de projectopbrengsten (en -kosten) in de administratie van Staatsbosbeheer.

In de onderstaande tabel worden de in 2022 en eerdere jaren door het ministerie toegekende projectbijdragen weergegeven. 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 middelen per ultimo verslagjaar.



Omschrijving (bedragen *€ 1.000)	Verplichting nummer	Jaar van opdracht- verstrekking	Looptijd tot	Bedrag	Nog te besteden 01-01-22	Realisatie 2022	Nog te besteden 31-12-22
Natuurherstel Schoorlse Duinen <sup>1</sup>	1300016115	2011	31-12-2023	1.967	1.632	47	485
Ontwikkelagenda Midden-Delfland	1300023907	2016	31-12-2025	2.000	1.857	56	1.801
Intensivering opdracht Natuurinclusieve Landbouw <sup>1</sup>	1400010025	2019	31-12-2025	4.170	645	573	1.942
Natuurherstel maatregelen 2020-2021	20145604	2020	15-03-2023	38.400	25.462	15.962	9.500
Geboortebossen	1400011467	2020	31-12-2023	560	479	236	243
Haalbaarheidsonderzoek CO2 besparing in natuurgebieden <sup>2</sup>	1400011521	2020	31-12-2021	150	1	-	1
Natuurbank	1400011362	2020	31-12-2023	12.600	12.187	931	11.256
Financiering impuls Genenbank	1400011333	2020	31-12-2024	200	162	162	-
Werkgemeenschappen Waddenzeegebied <sup>2</sup>	1400011694	2021	31-12-2021	60	4	-	4
Programma naar een Rijke Waddenzee (PRW 2021-2022)	1400012526	2021	31-12-2022	240	120	120	-
Schade calamiteiten valwind Leersum	1400012170	2021	31-12-2024	1.148	913	321	592
Schade calamiteiten Limburg overstromingsschade	1400012170	2021	31-12-2024	227	210	91	119
Verkenning inzet Rijksvastgoed voor bosuitbreiding	1400011710	2021	31-10-2022	60	50	50	-
Bossen op Rijksgrond 2021-2025	1400012215	2021	31-08-2025	10.900	10.900	523	10.377
Inzet expertise Programma Natuur	1400012228	2021	31-12-2023	2.179	1.621	678	942
Transparantie in Informatie	1400012218	2021	31-12-2022	197	97	97	-
Groene Metropool	1400012226	2021	31-12-2022	300	300	300	-
Groen Groeit Mee	1400012693	2022	31-12-2022	147	-	147	-
Vervolg Financiering impuls Genenbank	1400012966	2022	31-12-2024	681	-	99	582
Vervolg Transparantie in Informatie	1400012890	2022	31-12-2023	307	-	30	277
Versnellingsvoorstellen NPLG	1400013059	2022	31-12-2024	18.495	-	-	18.495
<b>Subtotaal</b>				<b>94.988</b>	<b>56.640</b>	<b>20.424</b>	<b>56.616</b>
<b>Internationale marketingcampagne</b>							
Internationale marketingcampagne NP (2018)	1300027749	2018	31-12-2018	284	-	-	-
Internationale marketingcampagne NP (2019)	1300027749	2018	31-12-2019	369	-	-	-
Internationale marketingcampagne NP (2020)	1300027749	2018	31-12-2020	303	-	-	-
Internationale marketingcampagne NP (2021-2022)	1300027749	2018	31-12-2022	442	132	132	-
<b>Subtotaal</b>				<b>1.398</b>	<b>132</b>	<b>132</b>	<b>-</b>
<b>Programmatische Aanpak Grote Wateren (PAGW)</b>							
Programmatische Aanpak Grote Wateren (2020)	1400011358	2020	31-12-2021	703	-	-	-
Programmatische Aanpak Grote Wateren (2021) <sup>2</sup>	1400012297	2021	31-12-2021	1.453	914	-	914
Programmatische Aanpak Grote Wateren (2022-2023)	1400013050	2022	31-03-2023	1.710	1.710	1.350	360
Integraal Riviermanagement (IRM; onderdeel PAGW)	1400010521	2019	31-12-2024	1.000	510	76	433
<b>Subtotaal</b>				<b>4.865</b>	<b>3.133</b>	<b>1.426</b>	<b>1.707</b>
<b>Nadere Uitwerking Riviereengebied (NURG)</b>							
Nadere Uitwerking Riviereengebied (NURG) <sup>3</sup>	1300021400	2020	31-12-2030		16.519	1.034	15.707
<b>Subtotaal</b>					<b>16.519</b>	<b>1.034</b>	<b>15.707</b>
<b>Totaal</b>				<b>101.251</b>	<b>76.424</b>	<b>23.016</b>	<b>74.030</b>

1 Het bedrag van de opdracht Natuurherstel Schoorlse Duinen is verlaagd met € 1,1 miljoen vanwege een terugbetaling aan LNV, omdat er minder budget benodigd was voor de uit te voeren werkzaamheden. Het bedrag van de opdracht Natuurinclusieve Landbouw is verhoogd met €1,9 miljoen tot € 4,2 miljoen vanwege een uitbreiding.

2 De nog te besteden middelen per 31 december 2021 voor deze opdrachten zal worden terugbetaald aan het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit zodra de eindafrekening is ontvangen.

3 De financiering van het project Nadere Uitwerking Riviereengebied (NURG) wordt gedaan op basis van de oorspronkelijke opdracht aan Staatsbosbeheer (2015). De financiering bestond uit programmabudget, liquide middelen en de reeds verworven ruilgronden en overig vastgoed welke door Bureau Beheer Landbouwgronden per 1 januari 2015 zijn overgedragen aan Staatsbosbeheer. De gronden worden gedurende de opdracht aan- en verkocht, waarbij eventuele meeropbrengsten ingezet kunnen worden voor de restanttaakstelling. Daarmee is het subsidiebedrag dus wisselend en niet opgenomen in deze tabel. Van de nog te besteden middelen per 31 december 2022 is € 12,1 miljoen geclassificeerd onder de Compensatierekening, € 1,1 miljoen onder de vooruitontvangen bedragen en het resterende bedrag van € 2,5 miljoen onder de projectschulden (allen kortlopende schulden). De nog te besteden middelen per 1 januari 2022 minus de realisatie 2022 sluiten in het geval van NURG niet geheel aan op de stand per 31 december 2022, omdat dit gedurende het jaar kan veranderen door aan- en verkopen van gronden.

#### [14] Omzet recreatie

Bedragen * € 1.000	2022	2021
Verhuur van vakantiewoningen	3.240	3.347
Kampeerterrinen	3.095	3.763
Excursies, rondleidingen, verkopen en overige omzet recreatie	4.088	2.612
<b>Totaal</b>	<b>10.423</b>	<b>9.722</b>

De omzet recreatie is in 2022 € 0,7 miljoen hoger dan in 2021. Het opheffen van Covid-19 beperkingen in maart 2022 heeft enerzijds geleid tot een toename van opbrengsten uit overige recreatie (verhuur vergader- en congreslocaties, excursies, etc.). Anderzijds is de vraag naar vakantiewoningen en kampeerplekken door de (gedeeltelijke) opheffing van reisbeperkingen naar het buitenland afgenomen.

#### [15] Omzet ingebruikgeving

Bedragen * € 1.000	2022	2021
Erfpacht en/of erfpacht-opstal	10.701	10.192
Agrarische ingebruikgevingen	5.534	5.908
Huurovereenkomsten	3.619	3.262
Gebruiksovereenkomsten	2.331	1.589
Faunabeheer	992	976
Overige ingebruikgevingen	111	73
<b>Totaal</b>	<b>23.288</b>	<b>22.000</b>

De opbrengsten uit ingebruikgeving zijn in 2022 € 1,3 miljoen hoger dan in 2021 door veelal aanpassing van erfpachtcontracten (met name door indexering van de prijzen) en meer gebruiksovereenkomsten in verschillende provinciale eenheden.

#### [16] Omzet houtverkoop en biomassa

Bedragen * € 1.000	2022	2021
Omzet houtverkoop	14.365	15.600
Omzet biomassa	8.999	7.899
<b>Totaal</b>	<b>23.364</b>	<b>23.499</b>

De omzet houtverkoop en biomassa is nagenoeg gelijk gebleven ten opzichte van 2021. De omzet van 2022 wordt beïnvloed door hogere hout- en biomassaprijzen en lagere houtvolumes. Een grote vraag in de markt heeft ervoor gezorgd dat de verkoopprijzen gedurende het jaar zijn gestegen.

Tevens is sprake van een opbrengst verlagend effect van verkopen van de fijnspar, omorikaspar en sitkaspar. Conform het project 'Revitalisering fijnsparbossen' wordt het resultaat van de verkopen van deze boomsoorten toegevoegd aan de voorziening. Zie voor verdere toelichting onderdeel 10. Totale impact op de omzet houtverkoop en biomassa betreft € 1,4 miljoen.

#### [17] Omzet overige producten

Bedragen * € 1.000	2022	2021
Omzet zaad en plantsoen	906	838
Overige natuurproducten	2.815	1.855
<b>Totaal</b>	<b>3.721</b>	<b>2.693</b>

De omzet zaad en plantsoen ligt in lijn met 2021. De stijging in de opbrengsten van overige natuurproducten, met name veen en zand, wordt voornamelijk gedreven door hogere winning van deze natuurproducten.

#### [18] Omzet recreatieschappen

Bedragen * € 1.000	2022	2021
Omzet uitvoering projecten recreatieschappen	1.854	2.070
Omzet bedrijfsvoering recreatieschappen	6.640	6.660
<b>Totaal</b>	<b>8.494</b>	<b>8.730</b>

De omzet recreatieschappen in 2022 is € 0,2 miljoen lager dan in 2021 doordat er minder projectmatige werkzaamheden voor de recreatieschappen zijn uitgevoerd.

#### [19] Overige opbrengsten

Bedragen * € 1.000	2022	2021
Werk voor derden	1.919	1.989
Overige opbrengsten	5.417	8.518
<b>Totaal</b>	<b>7.336</b>	<b>10.507</b>

De overige opbrengsten kennen een incidenteel karakter, waarmee de opbrengsten jaar op jaar kunnen fluctueren. Gedurende 2021 was nog sprake van vrijval van enkele balansposten, met name afkoopsommen, met hogere éénmalige overige opbrengsten tot gevolg.

### Bedrijfslasten

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

Bedragen * € 1.000	2022	2021
Exploitatie- en transportkosten	8.716	9.388
Kosten hout en biomassa derden	6.795	7.654
<b>Totaal</b>	<b>15.511</b>	<b>17.042</b>

De kosten van grond- en hulpstoffen zijn met name kosten voor houtverkoop en biomassa. De daling van de exploitatie- en transportkosten wordt voornamelijk veroorzaakt door lagere houtvolumes. De toename van de voorraden hout en biomassa heeft daarnaast tevens een verlagend effect op de kosten.

In de vergelijkende cijfers heeft in 2021 ten onrechte een verschuiving van € 2,9 miljoen plaatsgevonden tussen de categorieën 'Exploitatie- en transportkosten' en 'Kosten hout en biomassa derden'. Deze verschuiving is gecorrigeerd in de vergelijkende cijfers.

Tevens sprake van een kostenverlagend effect van de exploitatie- en transportkosten gerelateerd aan verkopen van de fijnspar, omorikaspar en sitkaspar. Conform het project 'Revitalisering fijnsparbossen' wordt het resultaat van de verkopen van deze boomsoorten toegevoegd aan de voorziening. Zie voor verdere toelichting onderdeel 10. Totale impact op de kosten van grond- en hulpstoffen betreft € 0,8 miljoen.

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

Bedragen * € 1.000	2022	2021
Kosten uitbesteed werk	103.725	87.149
Andere externe kosten	39.605	35.862
<b>Totaal</b>	<b>143.330</b>	<b>123.011</b>



De kosten voor uitbestede werk zien toe op activiteiten die, bij de uitvoering van externe projecten en regulier beheer, worden uitbestede aan externe partijen. Deze kosten zijn € 16,6 miljoen hoger dan in 2021 en betreft voornamelijk een stijging bij de uitvoering van projecten met externe financiering. Bij de uitvoering van regulier beheer zijn de kosten licht gedaald en liggen in lijn met SNL subsidie.

De andere externe kosten stijgen ten opzichte van 2021 met € 3,7 miljoen, waarvan € 1,7 miljoen bij de huisvestingskosten.

#### Andere externe kosten

Bedragen * € 1.000	2022	2021
A: Huisvestings- en kantoorkosten	14.472	12.787
B: Heffingen onroerende zaken	4.685	4.366
C: Overige externe kosten	20.448	18.709
<b>Totaal</b>	<b>39.605</b>	<b>35.862</b>

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

#### Ad A: Huisvesting- en kantoorkosten

Bedragen * € 1.000	2022	2021
Huur	1.992	1.888
Bureaunkosten	2.693	2.489
Huisvestingskosten	5.209	4.233
Automatiseringskosten	4.578	4.176
<b>Totaal</b>	<b>14.472</b>	<b>12.786</b>

De huisvestingskosten zijn met € 1,0 miljoen gestegen ten opzichte van vorig jaar door intensiever gebruik nadat de Covid-19 beperkingen zijn opgeheven in 2022. Overige kantoorkosten zijn licht gestegen, geen bijzonderheden.

#### Ad B: Heffingen onroerende zaken

Bedragen * € 1.000	2022	2021
Waterschapslasten	1.706	1.653
Kosten schouwplicht	2.540	2.206
Onroerend zaak belasting en overige heffingen	439	507
<b>Totaal</b>	<b>4.685</b>	<b>4.366</b>

#### Ad C: Overige externe kosten

Bedragen * € 1.000	2022	2021
Materiaal- en inventariskosten	6.824	6.859
Kosten bedrijfsauto's	6.996	6.107
Kosten zaad en plantsoen	1.629	1.213
Exploitatiekosten Buitenleven BV	2.759	2.742
Exploitatiekosten buitencentra	1.457	993
Overige	783	795
<b>Totaal</b>	<b>20.448</b>	<b>18.709</b>

De toename van de overige externe kosten betreft voornamelijk de stijging van de exploitatiekosten van buiten-centra door opheffing van de Covid-19 beperkingen en relatief hoge inflatie in 2022.

In de kosten bedrijfsauto's zijn operationele leasekosten ter hoogte van € 6,9 miljoen (inclusief brandstofkosten) opgenomen. Voor verdere details met betrekking tot de contracten wordt verwezen naar hoofdstuk 8.6 Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen.

#### [22] Lonen en salarissen

Bedragen * € 1.000	2022	2021
Salarislasten	79.165	73.980
Personeelsgebonden kosten	5.710	4.578
<b>Subtotaal</b>	<b>84.875</b>	<b>78.558</b>
Dekking personeelskosten projecten	-16.563	-11.711
<b>Totaal</b>	<b>68.312</b>	<b>66.846</b>

De salarislasten zijn door cao-effecten en toename van aantallen FTE ca. € 5,2 miljoen hoger dan 2021.

Het gemiddelde aantal medewerkers in 2022 is 1.344 (2021: 1.292) en het gemiddeld aantal FTE nam toe van 1.219 in 2021 naar 1.261.

#### Personeelsgebonden kosten

Bedragen * € 1.000	2022	2021
Reis- en verblijfskosten	1.375	827
Kosten woon-werkverkeer	656	590
Kosten bedrijfskleding	324	319
Cursus- en opleidingskosten	1.345	902
Overige	2.010	1.940
<b>Totaal</b>	<b>5.710</b>	<b>4.578</b>

Door het wegvallen van de Covid-19 beperkingen zijn de werknemers van Staatsbosbeheer vaker op pad geweest voor hun werk en heeft een inhaalslag plaatsgevonden op het volgen van opleidingen en cursussen. Daardoor zijn de personeelsgebonden kosten met ongeveer € 1,2 miljoen gestegen ten opzichte van 2021.

#### [23] Sociale lasten en pensioenpremies

Bedragen * € 1.000	2022	2021
Sociale lasten	10.014	9.194
Pensioenpremies	11.484	10.785
<b>Totaal</b>	<b>21.498</b>	<b>19.979</b>

In 2022 zijn de sociale lasten en pensioenpremies met ca. € 1,5 miljoen (= 8%) toegenomen ten opzichte van 2021. Deze procentuele stijging is gelijk aan de toename van de salarislasten.

De beleidsdekkingsgraad van het ABP per 31 december 2022 bedroeg 118,6% (2021: 102,8%). Het ABP bepaalt op basis van beleggingsresultaten en dekkingsgraad in hoeverre aanpassing van de pensioenpremies noodzakelijk is, dan wel of de pensioenen geïndexeerd worden. In het geval van een tekort bij het bedrijfstakpensioenfonds heeft Staatsbosbeheer geen verplichting tot voldoen van aanvullende bijdragen. De pensioenopbouw van de medewerkers van Staatsbosbeheer geschiedt volgens het middelloonstelsel.

### Bezoldiging van directie en leden Raad van Toezicht

Per 1 januari 2013 is de Wet normering topinkomens (WNT) ingegaan. Deze verantwoording is opgesteld op basis van de op Staatsbosbeheer van toepassing zijnde regelgeving.

Het bezoldigingsmaximum in 2022 is € 216.000. 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:

Tabel 'Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking'

Gegevens 2022	
Bedragen * € 1	S. Thijsen
Functiegegevens	Directeur Staatsbosbeheer
Aanvang en einde functievervulling in 2022	01-01/31-12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0
Dienstbetrekking?	Ja
Bezoldiging	
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	191.393
Beloningen betaalbaar op termijn	24.199
Subtotaal	215.592
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	216.000
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.
Bezoldiging	
	215.592
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.
Gegevens 2021	
Bedragen *€ 1	S. Thijsen
Functiegegevens	Directeur Staatsbosbeheer
Aanvang en einde functievervulling in 2020	01-01/31-12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0
Dienstbetrekking?	Ja
Bezoldiging	
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	184.971
Beloningen betaalbaar op termijn	23.638
Subtotaal	208.609
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	209.000
Bezoldiging	
	208.609

Behalve de heer S. Thijsen zijn er geen topfunctionarissen conform de WNT met dienstbetrekking in 2022 en die een bezoldiging boven het individuele WNT-maximum hebben ontvangen.

In 2022 zijn geen ontslaguitkeringen betaald aan overige functionarissen die op grond van de WNT dienen te worden vermeld, of die in eerdere jaren op grond van de WOPT (Wet openbaarmaking uit publieke middelen gefinancierde topinkomens) of de WNT vermeld zijn of hadden moeten worden.

Tabel 'Toezichthoudende topfunctionarissen'

Gegevens 2022					
Bedragen * € 1	C. Insinger	W. Draijer	D. Schoenmaker	J. van Dijk	J. Stokkers
Functiegegevens	Voorzitter	Lid	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2022	01-01/31-12	01-01/31-12	01-01/31-12	01-01/31-12	01-01/31-12
Bezoldiging					
Bezoldiging	20.000	0	15.000	11.524	15.000
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	32.400	21.600	21.600	21.600	21.600
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Bezoldiging					
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2021					
Bedragen * € 1	C. Insinger	W. Draijer	M. Doorewaard	G. Jansen	J. Stokkers
Functiegegevens	Voorzitter	Lid	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2021	01-01/31-12	01-01/31-12	01-01/31-12	01-01/31-12	01-01/31-12
Bezoldiging					
Bezoldiging	20.000	0	15.000	15.000	11.524
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	31.350	20.900	20.900	20.900	20.900

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

Mevrouw J. Stokkers heeft op 1 januari 2023 op eigen verzoek haar werkzaamheden als lid van de Raad van Toezicht beëindigd conform artikel 6 lid 6 van de Wet verzelfstandiging Staatsbosbeheer. Per 1 januari 2023 is mevrouw E. Paternotte bij Koninklijk Besluit benoemd tot lid van de Raad van Toezicht van Staatsbosbeheer.

[24] Afschrijvingskosten op (im)materiële vaste activa

Bedragen * € 1.000	2022	2021
Immateriële vaste activa	306	528
Bedrijfsondersteunende gronden en gebouwen	1.654	1.772
Machines, autos en installaties	2.043	1.871
Andere vaste bedrijfsmiddelen	585	629
<b>Totaal</b>	<b>4.588</b>	<b>4.800</b>



De afschrijvingslasten op immateriële vaste activa dalen doordat diverse activa volledig zijn afgeschreven maar wel in gebruik zijn. Voorbeelden hiervan zijn de software voor projecten en de software voor de planning van ons terreinbeheer (CMSI). De afschrijvingslasten op machines, auto's en installaties stijgen omdat er in 2022 meer investeringen zijn gedaan dan in het boekjaar 2021.

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

Bedragen * € 1.000	2022	2021
Boekwinsten auto's, machines en werktuigen	50	-114
Boekwinsten bedrijfsondersteunende en overige gebouwen	-1.339	-828
<b>Totaal</b>	<b>-1.289</b>	<b>-942</b>

De boekwinst is voornamelijk gerealiseerd bij de verkoop van een drietal bedrijfsondersteunende gebouwen in de provinciale eenheid Gelderland en Groningen.

#### [26] Overige bedrijfskosten

Bedragen * € 1.000	2022	2021
Mutatie voorzieningen	373	3.211
Bijzondere lasten en baten	603	74
Overig	268	334
<b>Totaal</b>	<b>1.244</b>	<b>3.619</b>

De mutaties voorzieningen hebben betrekking op voorzieningen die niet toezien op één van de overige categorieën in het financieel verslag, zoals de lonen en salarissen. Het saldo in 2022 wordt voornamelijk gevormd door de dotatie aan de voorziening fijnspaar (€ 1,0 miljoen), de dotatie aan de voorziening voor verlieslatende contracten (€ 0,5 miljoen), de dotatie aan de voorziening voor juridische claims (€ 0,3 miljoen) en de vrijval van de voorziening voor groot onderhoud Grevelingen (€ 1,1 miljoen).

#### [27] Financiële baten en lasten

Bedragen * € 1.000	2022	2021
Financiële baten en lasten	507	-16
<b>Totaal</b>	<b>507</b>	<b>-16</b>

#### [28] Belastingen resultaat

Bedragen * € 1.000	2022	2021
Vennootschapsbelasting deelnemingen	-293	-132
<b>Totaal</b>	<b>-293</b>	<b>-132</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%. Met ingang van boekjaar 2016 is Staatsbosbeheer vennootschapsbelastingplichtig voor een beperkt aantal activiteiten onder de Wet modernisering vennootschapsbelastingplicht overheidsondernemingen.

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

Bedragen * € 1.000	2022	2021
Resultaat boekjaar	155	155
<b>Totaal</b>	<b>155</b>	<b>155</b>

Het op deze regel vermelde bedrag betreft het aandeel in het resultaat van de 50%-deelneming in Buitenleven Vakanties BV en 25%-deelneming in Bio Enerco BV over het jaar 2022.

#### 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 Ernst & Young Accountants LLP zijn ten laste gebracht van Staatsbosbeheer en zijn meegeconsolideerde maatschappijen, een en ander zoals bedoeld in artikel 2:382a lid 1 BW. Deze kosten zijn onder 'Kosten uitbesteed werk bij uitvoering van reguliere werkzaamheden' opgenomen.

De honoraria gerelateerd aan het onderzoek van het financieel verslag heeft betrekking op het boekjaar 2022, ongeacht of de werkzaamheden reeds gedurende het boekjaar zijn verricht.

Omschrijving (bedragen *€ 1.000)	Ernst & Young Accountants LLP 2022	Ernst & Young Accountants LLP 2021	Totaal PwC Netwerk 2022	Totaal PwC Netwerk 2021	Totaal 2022
Onderzoek van de jaarrekening	469	352	0	66	469
Andere controleopdrachten	19	0	0	61	19
Adviesdiensten op fiscaal terrein	0	0	42	52	42
Andere niet-controlediensten	0	35	30	0	30
<b>Totalen</b>	<b>488</b>	<b>387</b>	<b>72</b>	<b>179</b>	<b>560</b>

## Toelichting bij kasstroomoverzicht

### Overige waardeveranderingen

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

### Kasstroom uit bedrijfsoperaties

De verklaring bij de positieve kasstroom uit bedrijfsoperaties betreft enerzijds vooral de toename van schulden/verplichtingen in de Groenfondsposities, de afschrijvingen en mutaties in de voorzieningen. Anderzijds is sprake minder inkomende kasstromen door toename van debiteuren en onderhanden projecten.

### Kasstroom uit operationele activiteiten

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

### Kasstroom uit investeringsactiviteiten

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

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

### Kasstroom uit financieringsactiviteiten

De negatieve kasstroom uit financieringsactiviteiten wordt vooral verklaard door aflossing van afkoopsommen voor beheer en onderhoud.







## Enkelvoudige balans (vóór resultaatbestemming)

Bedragen * € 1.000	2022	2021
<b>Activa</b>		
Vaste activa	56.162	54.873
[30] Immateriële vaste activa	519	552
[31] Materiële vaste activa	49.696	49.279
[32] Financiële vaste activa	5.947	5.043
Vlottende activa	291.507	268.300
[33] Voorraden	1.657	1.563
[34] Vorderingen en overlopende activa	61.593	47.526
[35] Liquide middelen	228.257	219.211
<b>Totaal activa</b>	<b>347.669</b>	<b>323.173</b>
<b>Passiva</b>		
Groepsvermogen	57.532	62.307
[36] Beginvermogen (bij verzelfstandiging 1-1-1998)	68.354	68.354
[36] Reserves	-6.047	-2.337
[36] Resultaat boekjaar	-4.775	-3.710
Vreemd vermogen	290.137	260.866
[37] Voorzieningen	8.542	7.193
[11] Langlopende schulden	37.073	39.745
[38] Kortlopende schulden	244.522	213.928
<b>Totaal passiva</b>	<b>347.669</b>	<b>323.173</b>

## Enkelvoudige winst- en verliesrekening

Bedragen * € 1.000	31-12-2022	31-12-2021
<b>Bedrijfsopbrengsten</b>		
<i>Rijksbijdrage, subsidies en projectbijdragen</i>		
[13.A] Rijksbijdrage ministeries	30.340	28.225
[13.B] Subsidie provincies uit Subsiestelsel Natuur en Landschap	70.124	69.100
[13.C] Projectbijdragen	70.960	56.164
<b>Som Rijksbijdrage, subsidies en projectbijdragen</b>	<b>171.424</b>	<b>153.489</b>
<b>Netto-omzet</b>		
[14] Omzet recreatie	10.423	9.722
[15] Omzet ingebruikgeving	23.288	22.000
[39] Omzet houtverkoop en biomassa	17.461	17.268
[40] Omzet overige producten	2.461	2.072
[18] Omzet recreatieschappen	8.494	8.730
<b>Som netto-omzet</b>	<b>62.127</b>	<b>59.792</b>
<b>Overige bedrijfsopbrengsten</b>		
[41] Overige opbrengsten	7.335	10.604
<b>Som der bedrijfsopbrengsten</b>	<b>240.886</b>	<b>223.884</b>
<b>Bedrijfslasten</b>		
[42] Kosten van grond en hulpstoffen	11.077	11.414
[43] Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	141.783	122.827
[44] Lonen en salarissen	68.287	66.690
[23] Sociale lasten en pensioenpremies	21.498	19.979
[45] Afschrijving (im)materiële vaste activa	4.501	4.727
[25] Overige waardeveranderingen van (im)materiële vaste activa	-1.289	-942
[46] Overige bedrijfskosten	1.239	3.621
<b>Som der bedrijfslasten</b>	<b>247.096</b>	<b>228.316</b>
<b>Bedrijfsresultaat</b>	<b>-6.210</b>	<b>-4.432</b>
[47] Financiële baten en lasten	513	0
<b>Resultaat vóór belastingen</b>	<b>-5.697</b>	<b>-4.432</b>
[48] Belastingen resultaat	0	0
[49] Aandeel in winst/verlies van deelnemingen	922	723
<b>Resultaat na belastingen</b>	<b>-4.775</b>	<b>-3.710</b>
Rechtstreekse vermogensmutaties als onderdeel van het groepsvermogen	0	0
<b>Totaal resultaat</b>	<b>-4.775</b>	<b>-3.710</b>

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

### Algemeen

Het enkelvoudige financieel verslag 2022 maakt onderdeel uit van het geconsolideerde financieel verslag 2022 van Staatsbosbeheer.

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

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

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

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

### [30] Immateriële vaste activa

Bedragen * € 1.000	Software
<b>Stand 31 december 2021</b>	
Aanschafwaarde	10.720
Cumulatieve afschrijving	-10.168
<b>Boekwaarde</b>	<b>552</b>
<b>Mutaties 2022</b>	
Investerings	261
Afschrijvingen	-294
Desinvesteringen	-2.159
Cumulatieve afschrijving desinvestering	2.159
<b>Totaal mutaties</b>	<b>-33</b>
<b>Stand 31 december 2022</b>	
Aanschafwaarde	8.822
Cumulatieve afschrijving	-8.303
<b>Boekwaarde</b>	<b>519</b>

### [31] Materiële vaste activa

Omschrijving (bedragen *€ 1.000)	Doelstellings-gerichte gronden en gebouwen	Bedrijfs-onderst. gronden en gebouwen	Machines, auto's en installaties	Andere vaste bedrijfs-middelen	Vaste bedrijfs-midd. in uitvoering	Totaal
<b>Stand per 31 december 2021</b>						
Aanschafwaarde	1	91.219	29.139	9.960	2.200	132.521
Cumulatieve afschrijving	0	-56.624	-18.929	-7.689	0	-83.242
<b>Boekwaarde</b>	<b>1</b>	<b>34.595</b>	<b>10.210</b>	<b>2.271</b>	<b>2.200</b>	<b>49.279</b>
<b>Mutaties 2022</b>						
Investeringen	0	964	2.990	107	929	4.990
Afschrijvingen	0	-1.654	-2.043	-504	0	-4.201
Overboeking binnen rubrieken	0	1.610	0	0	-1.610	0
Desinvesteringen	0	-814	-836	-611	0	-2.261
Cumulatieve afschrijving desinvestering	0	658	694	536	0	1.888
<b>Totaal mutaties</b>	<b>0</b>	<b>764</b>	<b>805</b>	<b>-472</b>	<b>-681</b>	<b>416</b>
<b>Stand per 31 december 2022</b>						
Aanschafwaarde	1	92.980	31.293	9.456	1.519	135.249
Cumulatieve afschrijving	0	-57.619	-20.278	-7.657	0	-85.554
<b>Boekwaarde</b>	<b>1</b>	<b>35.361</b>	<b>11.015</b>	<b>1.799</b>	<b>1.519</b>	<b>49.696</b>

### [32] Financiële vaste activa

Bedragen * € 1.000	31-12-2022	31-12-2021
Deelnemingen in groepsmaatschappijen	5.574	4.649
Langlopende vorderingen	373	394
<b>Totaal</b>	<b>5.947</b>	<b>5.043</b>

Het verloop van de deelnemingen in groepsmaatschappijen is als volgt:

Bedragen * € 1.000	31-12-2022	31-12-2021
Balans per 1 januari	4.649	4.025
Aandeel in resultaat	925	624
<b>Balans per 31 december</b>	<b>5.574</b>	<b>4.649</b>

De deelnemingen betreffen:

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

\*Energiehout BV is 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 werkm



schappij Energiehout BV opgericht, die in 2002 een 50%-belang in Bio Enerco BV heeft verworven. De deelnemingen zijn gewaardeerd op basis van de nettovermogenswaarde.

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

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

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

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

### [33] Voorraden

Bedragen * € 1.000	31-12-2022	31-12-2021
Handelsvoorraden	1.629	1.483
Overige voorraden	28	80
<b>Totaal</b>	<b>1.657</b>	<b>1.563</b>

### [34] Vorderingen en overlopende activa

Bedragen * € 1.000	31-12-2022	31-12-2021
Handelsdebiteuren	18.097	9.148
Projectvorderingen	22.784	15.084
Belastingen (btw)	0	515
Belastingen (vennootschapsbelasting)	0	33
Vorderingen op deelnemingen	286	348
Overige vorderingen en overlopende activa	20.426	22.398
<b>Totaal</b>	<b>61.593</b>	<b>47.526</b>

### [35] Liquide middelen

Bedragen * € 1.000	31-12-2022	31-12-2021
Kasmiddelen	84	63
Kruisposten	-5	-28
Bankrekeningen	119	67
Groenfondsrekening Compensatie	31.447	19.855
Groenfondsrekening Grondbalans	1.952	1.239
Groenfondsrekening Additioneel	27.585	23.764
Groenfondsrekening Dunea	17.586	17.946
Rekening-courant ministerie van Financiën	149.489	156.305
<b>Totaal</b>	<b>228.257</b>	<b>219.211</b>

### [36] Eigen vermogen

Bedragen * € 1.000	Begin- vermogen	Vrije Reserves	Wettelijke Reserves	Resultaat boekjaar	Totaal*
Stand per 1 januari 2021	68.354	-6.097	333	3.427	66.017
Resultaatbestemming 2020	0	3.427	0	-3.427	0
Overige mutaties 2021	0	22	-22	0	0
Resultaat 2021	0	0	0	-3.710	-3.710
Stand 31 december 2021	68.354	-2.648	311	-3.710	62.307
Resultaatbestemming 2021	0	-3.710	0	3.710	0
Overige mutaties 2022	0	-155	155	0	0
Resultaat 2022	0	0	0	-4.775	-4.775
Stand 31 december 2022	68.354	-6.513	466	-4.775	57.531

Er is zowel in 2021 als in 2022 geen sprake van baten en lasten die rechtstreeks in het eigen vermogen zijn verwerkt. Er is derhalve geen separaat overzicht van het totaalresultaat opgenomen.

### Resultaatbestemming 2022

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 negatieve resultaat van € 4,8 miljoen over 2022 te verwerken ten laste van de vrije reserves.

### [37] Voorzieningen

Omschrijving (bedragen *€ 1.000)	Stand per 31-12-2021	Vrijval	Onttrekking	Dotatie	Overboeking	Stand per 31-12-2022
Jubilarissen	1.964	0	-308	263	0	1.920
WW-aanspraken	500	-121	-234	454	0	599
Arbeidsongeschiktheid	80	-6	-16	2	0	60
Juridische claims	0	0	0	300	0	300
Verlieslatende contracten	0	0	0	531	0	531
Asbestsanering	140	0	-10	50	0	180
Fijnspar	3.093	0	559	1.012	0	4.664
Groot onderhoud Grevelingen	1.122	-1.122	0	0	0	0
Herplantplicht Flevoland	293	0	-5	0	0	288
Totaal	7.193	-1.249	-14	2.612	0	8.542

### [38] Kortlopende schulden

Bedragen * € 1.000	31-12-2022	31-12-2021
Vooruitontvangen en vooruitgefactureerde bedragen	23.467	15.777
Schulden aan leveranciers	19.387	22.543
Projectschulden	88.293	106.493
Belastingen en premies sociale verzekeringen	7.715	6.673
Schulden aan pensioenfondsen	1.301	1.257
Afkoopsommen beheer en onderhoud	2.486	1.882
Overige schulden en overlopende passiva	101.873	59.303
Totaal	244.522	213.928

#### [39] Omzet houtverkoop en biomassa

Bedragen * € 1.000	2022	2021
Omzet houtverkoop	16.776	16.888
Omzet biomassa	685	380
<b>Totaal</b>	<b>17.461</b>	<b>17.268</b>

#### [40] Omzet overige producten

Bedragen * € 1.000	2022	2021
Omzet zaad en plantsoen	906	838
Overige natuurproducten	1.555	1.234
<b>Totaal</b>	<b>2.461</b>	<b>2.072</b>

#### [41] Overige opbrengsten

Bedragen * € 1.000	2022	2021
Werk voor derden	1.919	1.990
Overige opbrengsten	5.416	8.614
<b>Totaal</b>	<b>7.335</b>	<b>10.604</b>

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

Bedragen * € 1.000	2022	2021
Exploitatie- en transportkosten	9.132	6.347
Kosten hout en biomassa derden	1.945	5.067
<b>Totaal</b>	<b>11.077</b>	<b>11.414</b>

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

Bedragen * € 1.000	2022	2021
Kosten uitbesteed werk	102.247	87.032
Andere externe kosten	39.536	35.795
<b>Totaal</b>	<b>141.783</b>	<b>122.827</b>

#### [44] Lonen en salarissen

Bedragen * € 1.000	2022	2021
Salarislasten	79.144	73.823
Personeelsgebonden kosten	5.706	4.578
<b>Subtotaal</b>	<b>84.850</b>	<b>78.401</b>
Dekking personeelskosten projecten	-16.563	-11.711
<b>Totaal</b>	<b>68.287</b>	<b>66.690</b>

#### [45] Afschrijving (im)materiële vaste activa

Bedragen * € 1.000	2022	2021
Immateriële vaste activa	300	528
Bedrijfsondersteunende gronden en gebouwen	1.654	1.772
Machines, autos en installaties	2.043	1.871
Andere vaste bedrijfsmiddelen	504	556
<b>Totaal</b>	<b>4.501</b>	<b>4.727</b>

#### [46] Overige bedrijfskosten

Bedragen * € 1.000	2022	2021
Mutatie voorzieningen	373	3.211
Bijzondere lasten en baten	603	74
Overig	263	336
<b>Totaal</b>	<b>1.239</b>	<b>3.621</b>

#### [47] Financiële baten en lasten

Bedragen * € 1.000	2022	2021
Financiële baten en lasten	513	0
<b>Totaal</b>	<b>513</b>	<b>0</b>

#### [48] Belastingen resultaat

Bedragen * € 1.000	2022	2021
Vennootschapsbelasting deelnemingen	0	0
<b>Totaal</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

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

Bedragen * € 1.000	2022	2021
Resultaat boekjaar	922	723
<b>Totaal</b>	<b>922</b>	<b>723</b>



**ir. S. Thijsen BNT**  
Directeur Staatsbosbeheer

Amersfoort, 14 maart 2023



**mr. C. M. Insinger**  
voorzitter Raad van Toezicht Staatsbosbeheer

Amersfoort, 14 maart 2023



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

**Nevenvestigingen**

De rechtspersoon heeft de volgende nevenvestigingen:

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





## Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de raad van toezicht van Staatsbosbeheer

### Verklaring over het in het jaarverslag opgenomen financieel verslag 2022

#### Ons oordeel

Wij hebben het financieel verslag voor het boekjaar geëindigd op 31 december 2022 van Staatsbosbeheer te Amersfoort gecontroleerd.

Naar ons oordeel:

- geeft het in dit jaarverslag opgenomen financieel verslag een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Staatsbosbeheer per 31 december 2022 en van het resultaat over 2022 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW en de bepalingen bij en krachtens de Wet normering topinkomens (WNT);
- zijn de in dit financieel verslag verantwoorde baten en lasten, alsmede de balansmutaties over 2022 in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand gekomen in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in het normenkader in hoofdstuk 4 van het Accountantsprotocol Staatsbosbeheer d.d. 28 februari 2023.

Het financieel verslag bestaat uit:

- de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2022;
- de geconsolideerde en enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2022;
- de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

#### De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden, het Accountantsprotocol Staatsbosbeheer d.d. 28 februari 2023 en het Controleprotocol WNT 2022 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie Onze verantwoordelijkheden voor de controle van het financieel verslag.

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

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



## Informatie ter ondersteuning van ons oordeel

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

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

### **Onze verantwoordelijkheid**

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

### **Onze controle-aanpak met betrekking tot frauderisico's**

Wij hebben de risico's geïdentificeerd en ingeschat op een afwijking van materieel belang in het financieel verslag die het gevolg is van fraude. Wij hebben tijdens onze controle inzicht verkregen in Staatsbosbeheer en haar omgeving, de componenten van het interne beheersingssysteem, waaronder het risico-inschattingsproces en de wijze waarop de directeur inspeelt op frauderisico's, het interne beheersingssysteem monitort en de wijze waarop de raad van toezicht zijn toezicht uitoefent, alsmede de uitkomsten daarvan. Wij verwijzen naar hoofdstuk 5.3 van het jaarverslag, waarin de directeur zijn risicoanalyse heeft opgenomen na overweging van mogelijke frauderisico's.

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

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

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

Zoals in al onze controles houden wij rekening met het risico dat het management interne beheersmaatregelen kan doorbreken. Vanwege dit risico hebben wij onder meer schattingen beoordeeld op tendenties die mogelijk een risico vormen op een afwijking van materieel belang, met name gericht op belangrijke gebieden die oordeelsvorming vereisen en significante schattingsposten, zoals toegelicht in de toelichting op de geconsolideerde balans en winst- en verliesrekening onder "Schattingen". Ook hebben wij data analyse gebruikt om journaalposten met een verhoogd risico te signaleren en te toetsen en de zakelijke beweegredenen (of het ontbreken daarvan) beoordeeld van bijzondere transacties.

Dit risico vereiste echter geen significante aandacht in onze controle. Wij hebben geen frauderisico geïdentificeerd ten aanzien van de opbrengstenverantwoording.

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

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

**Frauderisic** ▢ In onze controleaanpak houden wij er rekening mee dat er een frauderisico bestaat bij de bepaling van de voorziening fijnspar. Gegeven de druk op de beschikbare financiële middelen voor de bedrijfsvoering en realisatie van de maatschappelijke doelstellingen van Staatsbosbeheer, bestaat het risico dat de directeur het jaarrekeningresultaat oneigenlijk beïnvloed. Wij verwachten dat dit frauderisico tot uitdrukking komt in de bepaling van de voorziening fijnspar, daar de aan de voorziening fijnspar ten grondslag liggende uitgangspunten en veronderstellingen een hoge mate van oordeelsvorming vereisen door de directeur.

Zoals toegelicht in de toelichting op de geconsolideerde balans onder [10] “Voorzieningen”, bestaat de voorziening fijnspar – in afwijking van RJ252.309 van de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving - uit het saldo van:

- de verwachte kosten voor het treffen van maatregelen om het bos te revitaliseren (waaronder vlaktegewijs verjongen, groepsgewijs verjongen of het groepsgewijs onderplanten van het bestaande bos) (ad € 16,3 miljoen);
- de verwachte opbrengsten van het gekapte hout (ad € 10,4 miljoen), onder aftrek van de verwachte kosten voor het kappen van het bestaande (stervende) bos en transport.

Daarnaast zijn de belangrijkste assumpties en wijzigingen in deze assumpties ten opzichte van voorgaand jaar, alsmede de gevoeligheid van deze assumpties (op basis van een uitgevoerde gevoeligheidsanalyse) door Staatsbosbeheer toegelicht.

**Onze controleaanpak**

Wij hebben onder andere de volgende controlewerkzaamheden verricht, specifiek gericht op dit fraude risico:

- Vaststellen of op grond van de geldende verslaggevingsregels (RJ 252 Voorzieningen, niet in de balans opgenomen verplichtingen en niet in de balans opgenomen activa) een voorziening dient te worden opgenomen voor de calamiteit rondom de fijnspar.
- Evalueren van opzet en bestaan van het financieel afsluitingsproces en het schattingsproces van de voorziening fijnspar en de hierin begrepen interne beheersmaatregelen rondom de totstandkoming van de significante uitgangspunten en veronderstellingen voor de voorziening fijnspar.
- Vaststellen van de rekenkundige juistheid van het aan de voorziening fijnspar ten grondslag liggende model.
- Inwinnen van inlichtingen bij de directeur en het directieteam, medewerkers van Finance & Control en de projectleider Revitalisering fijnsparbossen met betrekking tot de voorziening fijnspar.

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

- Retrospectieve beoordeling van de uitkomsten van de voorgaand jaar gemaakte schattingen, oordeelsvorming rondom gekozen uitgangspunten en gehanteerde veronderstellingen.
- Vaststellen of de significante veronderstellingen die ten grondslag liggen aan de voorziening fijnspar aanvaardbaar zijn op basis van interne en externe informatie. Dit betreft onder meer:
  - totaal oppervlakte fijnspar als hoofdboomsoort op basis van de bosbeheer administratie van Staatsbosbeheer en een externe bos-inventarisatie;
  - huidige vitaliteit van de fijnspar (variërend van slecht tot voldoende), waarbij een algemeen toegepaste aanpak is bepaald die gemiddeld bezien bij elke vitaliteit wordt toegepast op basis van ervaringscijfers van Staatsbosbeheer met een vergelijkbare calamiteit (essentaksterfte);
  - kosten voor het aanpakken van de problematiek (op basis van drie gedefinieerde maatregelen, te weten: vlaktegewijs verjongen, groepsgewijs verjongen of groepsgewijs onderplanten) op basis van ervaringscijfers van Staatsbosbeheer en externe normkosten van het Subsidiestelsel Natuur en Landschap;
  - volume en opbrengst van het te kappen afstervend bos, inclusief tijdigheid van ingrijpen (waarbij de tijdigheid bepalend is voor de kwaliteit van het te vellen hout en daarmee de opbrengsten) op basis van een externe bos-inventarisatie en overeengekomen verkoopprijzen met externe afnemers van hout en biomassa.Daarnaast hebben wij aanvullende veronderstellingen geselecteerd rekening houdend met een element van onvoorspelbaarheid. Hierbij hebben wij de significante veronderstellingen met verhoogde diepgang getoetst en – voor zover mogelijk – getoetst op basis van externe (markt)informatie.
- Vaststellen van de schattingonzekerheid rondom de significante veronderstellingen van deze voorziening middels sensitiviteitsanalyses.

Wij hebben kennis genomen van de beschikbare informatie en om inlichtingen gevraagd bij de directeur en het directieteam, overig management, de interne audit-functie, medewerkers van de afdeling Finance & Control, juridische zaken en de raad van toezicht.

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

### **Onze controle-aanpak met betrekking tot het risico van niet voldoen aan wet- en regelgeving**

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

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

op basis van onze ervaring in de sector, door afstemming met de directeur, het lezen van notulen, het kennismaken van rapporten van de interne auditfunctie en het uitvoeren van gegevensgerichte werkzaamheden gericht op transactiestromen, posten in het financieel verslag en toelichtingen. Met betrekking tot de uitkomsten van de evaluatie van financiële rechtmatigheid door de directeur verwijzen wij naar paragraaf 7.6 Duurzaamheid en inkopen, sectie “Inkoop” van het jaarverslag.

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

#### Onze controle-aanpak met betrekking tot de continuïteitsveronderstelling

Zoals toegelicht in de paragraaf “Continuïteitsveronderstelling” van hoofdstuk 8.4 “Algemene toelichting op de geconsolideerde balans en winst- en verliesrekening” van het financieel verslag, is het financieel verslag opgemaakt op basis van de continuïteitsveronderstelling. Bij het opmaken van het financieel verslag heeft de directeur een specifieke beoordeling gemaakt van de mogelijkheid van Staatsbosbeheer om zijn continuïteit te handhaven en de activiteiten voort te zetten voor de voorzienbare toekomst.

Wij hebben de specifieke beoordeling met de directeur besproken en professioneel-kritisch geëvalueerd. Wij hebben overwogen of de specifieke beoordeling van de directeur op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de controle van het financieel verslag of anderszins, alle relevante gebeurtenissen en omstandigheden bevat waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of Staatsbosbeheer haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in het financieel verslag. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen.

Op basis van onze werkzaamheden hebben wij geen materiële onzekerheden ten aanzien van de continuïteit geïdentificeerd. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een organisatie haar continuïteit niet langer kan handhaven.



## **Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd**

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2022 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1 sub n en o Uitvoeringsregeling WNT, niet gecontroleerd. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT-plichtige instellingen, alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

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

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

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

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

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit onze controle van het financieel verslag 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 directeur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

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

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

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

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

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

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

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

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude 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.

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben, waar relevant, professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Accountantsprotocol Staatsbosbeheer d.d. 28 februari 2023, het Controleprotocol WNT 2022, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. De sectie "Informatie ter ondersteuning van ons oordeel" hierboven, bevat een informatieve samenvatting van onze verantwoordelijkheden en de uitgevoerde werkzaamheden als basis voor ons oordeel. Onze controle bestond verder 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;
  - dat baten en lasten, alsmede de balansmutaties als gevolg van fouten of fraude niet in alle van materieel van belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand zijn gekomen;
- het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van Staatsbosbeheer;

- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving, de gebruikte financiële rechtmatigheidscriteria en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door de directeur en de toelichtingen die daarover in het financieel verslag staan;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van het financieel verslag en de daarin opgenomen toelichtingen;
- het evalueren of het financieel verslag een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen en of de in dit financieel verslag verantwoorde baten en lasten, alsmede de balansmutaties in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand zijn gekomen.

Gegeven onze eindverantwoordelijkheid voor het oordeel zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepsonderdelen. In dit kader hebben wij de aard en omvang bepaald van de uit te voeren werkzaamheden voor de groepsonderdelen. Bepalend hierbij zijn de omvang en/of het risicoprofiel van de groepsonderdelen of de activiteiten. Op grond hiervan hebben wij de groepsonderdelen geselecteerd waarbij een controle of beoordeling van de volledige financiële informatie of specifieke posten noodzakelijk was.

#### Communicatie

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

Utrecht, 14 maart 2023

Ernst & Young Accountants LLP

w.g. drs. J.H.A. de Jong RA







## 9. Bestuursstructuur en personalia

9.1

### Raad van Toezicht

Mevrouw mr. C.M. Insinger (voorzitter)  
De heer ir. W. Draijer (vicevoorzitter)  
Mevrouw ir. J.G. Stokkers (tot 1-1-2023)  
De heer dr. J.J. van Dijk (vanaf 1-1-2022)  
De heer prof. dr. D. Schoenmaker (vanaf 1-1-2022)  
Mevrouw drs. E.P. Paternotte (vanaf 1-1-2023)

### Directeur

De heer ir. S. Thijsen BNT

### Directieleden Staatsbosbeheer

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

### Functies leden Raad van Toezicht en directeur Staatsbosbeheer

De (neven)functies binnen de publieke sector en overige (neven)functies voor zover ze relevant zijn voor de vervulling van de taak als lid van de Raad van Toezicht en directeur per 31-12-2022 worden hieronder vermeld.

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

Geboortejaar: 1965  
Nederlandse nationaliteit  
Benoemd per 1-1-2018  
Einde benoemingstermijn: 31-12-2025 (herbenoembaar)  
Hoofdfunctie: Zelfstandig gevestigd toezichthouder, adviseur en bestuurder  
Andere functies per 31-12-2021:

- Voorzitter Raad van Commissarissen RET NV
- Lid Raad van Commissarissen van Oord NV
- Lid Raad van Advies Centraal Bureau voor de Statistiek
- Chair Blackrock Nederland BV (vanaf 1-4-2022)

### De heer ir. W. Draijer

Geboortejaar: 1965  
Nederlandse nationaliteit  
Benoemd per 1-1-2014  
Einde benoemingstermijn: 31-12-2025 (niet herbenoembaar)  
Hoofdfunctie: Voorzitter Groepsdirectie Rabobank (tot 1-10-2022)  
Nevenfunctie: Voorzitter Raad van Toezicht KWF Kankerbestrijding

### Mevrouw ir. J.G. Stokkers

Geboortejaar: 1956  
Nederlandse nationaliteit  
Benoemd per 1-1-2015  
Einde benoemingstermijn: 31-12-2025 (niet herbenoembaar)  
Aftredend op eigen verzoek: 1-1-2023  
Hoofdfunctie: adviseur en toezichthouder publieke en semi publieke sector  
Nevenfuncties:

- Associé Vereniging Deltametropool (detachering vanuit TU Delft)
- Lid Real Estate Committee Foundation Board Nyenrode (detachering vanuit TU Delft)
- Voorzitter Raad van Commissarissen ROM-D (Regionale Ontwikkelingsmaatschappij Drechtsteden)

### De heer dr. J.J. van Dijk

Geboortejaar: 1964  
Nederlandse nationaliteit  
Benoemd per 1-1-2022  
Einde benoemingstermijn: 31-12-2025 (herbenoembaar)  
Hoofdfunctie: Voorzitter College van Bestuur van de Christelijke Onderwijs Groep  
Nevenfuncties:

- Voorzitter Uitvoeringsoverleg Elektriciteit voor het Klimaatakkoord
- Voorzitter Energiecoöperatie Betuwewind
- Adviseur van het Nationaal Programma RES
- Voorzitter van de kerkenraad Protestantse Gemeente Culemborg (tot 01-07-2022)

**De heer prof. dr. D. Schoenmaker**

Geboortejaar: 1967

Nederlandse nationaliteit

Benoemd per 1-1-2022

Einde benoemingstermijn: 31-12-2025 (herbenoembaar)

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

Nevenfuncties:

- Non-Resident Fellow bij Bruegel
- Covoorzitter Sustainable Finance Lab
- Vicevoorzitter bestuur Impact Economy Foundation
- Lid bestuur Pensioenfonds Zorg en Welzijn (PFZW)
- Voorzitter Commissie Beleggingen PFZW

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

Geboortejaar: 1973

Nederlandse nationaliteit

Benoemd per 1-1-2023

Einde benoemingsperiode: 31-12-2026 (herbenoembaar)

Hoofdfunctie: Groepsdirecteur HR & Communicatie bij ForFarmers N.V.

Nevenfuncties:

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

**De heer ir. S. Thijsen**

Geboortejaar: 1959

Hoofdfunctie: Directeur Staatsbosbeheer

Benoemd per 1-5-2013

Nevenfuncties:

- Lid bestuur Stichting Faunbeheereenheid Kroon domein 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)
- Voorzitter Raad van Advies Environmental Sciences Group Wageningen University & Research (onbezoldigd)
- Vicevoorzitter Stichting Natuurlijk Herdenken (onbezoldigd)
- Lid Raad van Advies Stichting Het Nationale Park De Hoge Veluwe (onbezoldigd)



