

# Kostprijzen van Staatsbos- beheer in beeld

Onderzoek naar de kosten en opbrengsten van de  
producten van Staatsbosbeheer

# Kostprijzen van Staatsbosbeheer in beeld

Onderzoek naar de kosten en opbrengsten van de  
producten van Staatsbosbeheer

29 maart 2023

## **Auteurs**

Peter Bex, Patrick van der Poll, Eva de Beet, Lisa van Huizen

Sira Consulting B.V. is inhoudelijk verantwoordelijk voor deze rapportage. De in deze rapportage opgenomen teksten en onderzoeksresultaten mogen uitsluitend worden gebruikt als toelichting of ondersteuning in artikelen, scripties en boeken mits de bron duidelijk wordt vermeld. Vermenigvuldiging en/of openbaarmaking in welke vorm ook, is uitsluitend toegestaan na schriftelijke toestemming van Sira Consulting B.V.. Sira Consulting B.V. aanvaardt geen aansprakelijkheid voor drukfouten en/of andere onvolkomenheden.

# Inhoudsopgave

<b>Managementsamenvatting</b>	<b>4</b>
<b>1 Inleiding</b>	<b>6</b>
<b>2 Kostenallocatie 2017</b>	<b>8</b>
2.1 Uitgangspunten kostenallocatiemodel	8
2.2 Ontwikkeling kostenallocatiemodel	9
2.3 Producten van Staatsbosbeheer	11
2.4 Toelichting kostensoorten	12
2.5 Beschrijving kostenallocatiemodel	13
<b>3 Kostenallocatie 2020</b>	<b>19</b>
3.1 Uitgangspunten kostenallocatie	19
3.2 Beschrijving kostenallocatiemodel 2020	19
<b>4 Opbrengsten</b>	<b>22</b>
4.1 Omzetcategorieën	22
4.2 Toerekening omzet	25
4.3 Berekening uurtarieven e-projecten	27
<b>5 Analyse vergoedingen en opbrengsten</b>	<b>29</b>
<b>6 Conclusie en aanbevelingen</b>	<b>33</b>
6.1 Conclusies	33
6.2 Aanbevelingen	34
<b>Bijlagen</b>	
I Producten	40
II Hoofdcategorieën kostensoorten	46
III Analysetabel producten Staatsbosbeheer	48

# Managementsamenvatting

## Achtergrond en doelstelling onderzoek

Staatsbosbeheer is de grootste natuurbeheerder van Nederland. Het is sinds 1 januari 1998 een zelfstandig bestuursorgaan en rechtspersoon, en heeft de wettelijke taak om zijn gebieden te beheren en ontwikkelen. Staatsbosbeheer heeft aangegeven moeite te hebben om de begroting sluitend te krijgen. Sira Consulting heeft daarom in opdracht van het ministerie van LNV gekeken naar de kosten(opbouw) van de producten van Staatsbosbeheer en bijbehorende inkomsten. Aan de hand van deze informatie is gekeken of het mogelijk is een uitspraak te doen over structurele aanvullende financiële middelen voor Staatsbosbeheer.

## Verloop onderzoek

Het onderzoek is gestart met een analyse van de financiële stukken van Staatsbosbeheer en het ministerie van Landbouw Natuur en Voedselkwaliteit (LNV). Hierna hebben meerdere sessies met experts van Staatsbosbeheer plaatsgevonden om inzicht te krijgen in de werking van het kostenallocatiemodel. Vervolgens zijn de kosten en opbrengsten van Staatsbosbeheer voor 2020 bepaald. Uit de analyse van de kosten en opbrengsten is gebleken dat het kostenallocatiemodel van Staatsbosbeheer, zoals het nu is ingericht, niet geschikt is om een uitspraak te doen of Staatsbosbeheer een reële vergoeding krijgt. Dit wordt door de volgende drie punten veroorzaakt:

1. Productdefinities zijn niet in lijn met de opgedragen taken van Staatsbosbeheer. Staatsbosbeheer heeft 48 producten gedefinieerd om zijn taken uit te voeren. De kosten en opbrengsten van deze producten zijn goed in kaart gebracht, maar geven niet het gewenste beeld om uitspraken over reële vergoedingen te doen. Dit wordt veroorzaakt doordat:
  - a. Sommige producten inhoudelijk aan elkaar verbonden zijn, maar apart in kaart gebracht worden. Dit geeft bij bepaalde producten een vertekend beeld van de kosten en opbrengsten. Het product "beheer-SNL" is bijvoorbeeld altijd verliesgevend, omdat dat in de subsidieverlening zo is geregeld (84% van de normkosten wordt vergoed). Andere producten die opbrengsten geven uit deze gebieden, zullen over het algemeen een positief resultaat geven, omdat een groot gedeelte van de kosten in de kosten van beheer-SNL is meegenomen.
  - b. Daarnaast zijn de productdefinities beperkt te relateren aan de opgedragen taken van Staatsbosbeheer. De productdefinities laten nog niet zien vanuit welke taken Staatsbosbeheer ze uitvoert en wie eigenaar of verantwoordelijke is.
2. LNV-bijdrage is te beperkt gespecificeerd. De LNV-bijdrage bedraagt ongeveer 13% van de inkomsten van Staatsbosbeheer. Voor 10% is een duidelijke definitie beschikbaar en kan de bijdrage direct aan de producten gekoppeld worden. De overige 90% is echter niet gespecificeerd. Als dit gedeelte niet aan producten toegerekend kan worden, is geen goed inzicht te krijgen in welke producten verlies maken of winst geven.
3. Kostenallocatiemodel is onvoldoende bruikbaar. Staatsbosbeheer hanteert een uitgebreid kostenmodel. In het model zijn de kosten per product tot op een hoog detailniveau in kaart te brengen. Door de gekozen productdefinities is het model in de huidige situatie ongeschikt om uitspraken over reële vergoedingen te doen. Daarnaast is het model in het gebruik complex en daarom ongeschikt om structureel en transparant inzicht te geven in de (opbouw van de) kosten per product of te sturen en anticiperen op eventuele toekomstige veranderingen.

### Aanbevelingen

Vanuit een financieel perspectief hanteert Staatsbosbeheer een goed en gedetailleerd model, toch is het model op dit moment ongeschikt om beleidsmatige uitspraken te doen, daar vallen ook uitspraken over reële vergoedingen onder. Wij adviseren daarom om de producten van Staatsbosbeheer te herdefiniëren zodat een koppeling gemaakt kan worden tussen de kosten en opbrengsten die bij deze producten horen. Hiervoor kan Staatsbosbeheer samen met het ministerie van LNV de volgende stappen ondernemen.

- Ten eerste is het noodzakelijk dat het ministerie van LNV en Staatsbosbeheer duidelijkheid scheppen over het doel van de LNV-bijdrage. Hierbij moet de relatie gelegd worden welke opgedragen taken Staatsbosbeheer onder de verantwoordelijkheid van het ministerie moet uitvoeren. Het ministerie van LNV moet hierbij bepalen op welk niveau zij Staatsbosbeheer wil ondersteunen. Hiervoor zijn twee opties:
  - Op productniveau, hierbij draagt het ministerie bij aan bepaalde producten;
  - of op kostenniveau, hierbij bekostigt het ministerie een type kosten (bijvoorbeeld een gedeelte van de overheadkosten). Wanneer op kostenniveau wordt bekostigd, zal de bijdrage in alle producten terugkomen.

Wij adviseren om de LNV-bijdrage op productniveau te doen, zodat in de financiering een duidelijke keuze gemaakt kan worden aan welke producten het ministerie kan bijdragen. Daarnaast kan hiermee ook inzicht geboden worden in financieringsstromen van andere opdrachtgevers (zoals de provincies, recreatieschappen of andere ministeries).

- Vervolgens moeten de producten van Staatsbosbeheer opnieuw gedefinieerd of ingedeeld worden. Deze herdefiniëring moet duidelijk maken welke producten tot opgedragen en niet opgedragen taken behoren. De producten dienen daarnaast inhoudelijk op elkaar aan te sluiten. Om bijvoorbeeld te bepalen of de opgedragen taak 'beheren natuurgebieden' rendabel is, moet het totaalpakket van producten die te maken hebben met het beheren van natuurgebieden laten zien wat dat kost en wat het opbrengt. Nu is dat door de gekozen definities nog niet mogelijk.
- Om structureel inzicht krijgen in de kostendekkendheid van de vergoeding van het ministerie van LNV adviseren wij een transparant kostprijsmodel. Dit model maakt het ook mogelijk om eventuele wijzigingen in kerntaken en monitoring op langere termijn mogelijk te maken. Vanuit het kostenallocatiemodel zijn gegevens hiervoor reeds beschikbaar.

# 1 Inleiding

## Achtergrond en aanleiding

Staatsbosbeheer is sinds 1 januari 1998 een zelfstandig bestuursorgaan en rechtspersoon met een wettelijke taak. Hij heeft de zorg voor ons natuurlijk erfgoed: een collectief en kwetsbaar belangencomplex van natuur, bos, landschap, recreatie en cultureel erfgoed. In de Wet Verzelfstandiging Staatsbosbeheer is opgenomen dat Staatsbosbeheer ook werkzaamheden kan uitvoeren die niet rechtstreeks voortvloeien uit de wettelijke taken.<sup>1</sup>

Staatsbosbeheer geeft aan moeite te hebben om de begroting sluitend te krijgen. Om te bepalen of structurele aanvullende financiële middelen noodzakelijk zijn, is inzicht nodig in de kostenopbouw van de activiteiten/producten van Staatsbosbeheer en in hoeverre deze kosten gedekt worden door inkomsten. Het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (LNV) heeft Sira Consulting daarom gevraagd om een kostprijsmodelonderzoek uit te voeren.

## Doelstelling

De gewijzigde<sup>2</sup> projectdoelstellingen voor het project "Kostprijzen van Staatsbosbeheer in beeld" zijn als volgt geformuleerd:

- Het verkrijgen van inzicht in de methode waarop Staatsbosbeheer de kosten toebe-deelt aan zijn producten.
- Het verkrijgen van inzicht in de opbouw van de kosten en opbrengsten van de pro-ducten van Staatsbosbeheer.
- Het bepalen of Staatsbosbeheer een reële vergoeding krijgt voor zijn werkzaamheden.

## Aanpak

Tijdens het kostprijsmodelonderzoek is intensief samengewerkt met experts van Staatsbosbeheer. Daarnaast zijn de resultaten besproken met een begeleidingscommissie bestaande uit afgevaardigden van het ministerie van LNV en Staatsbosbeheer.

Het onderzoek is gestart met een analyse van de financiële stukken van Staatsbosbeheer en het ministerie van LNV. Hierna hebben meerdere sessies met experts van Staatsbosbeheer plaatsgevonden om inzicht te krijgen in de werking van het kostenallocatiemodel. De gegevens zijn vervolgens geanalyseerd om te bepalen in hoeverre de kosten en opbrengsten tegen elkaar opwegen. Deze resultaten worden afgestemd met een groep experts van het ministerie van LNV en Staatsbosbeheer.

Een belangrijk aandachtspunt is dat de projectdoelstellingen in de loop van het project zijn veranderd. Deze waren namelijk gebaseerd op het uitgangspunt dat Staatsbosbeheer een kostprijsmodel hanteert. Gedurende het onderzoekstraject bleek echter dat Staatsbosbeheer geen kostprijsmodel maar een kostenallocatiemodel hanteert (zie 2.1.1). Beide methodieken leiden tot een integrale kostenverdeling, maar geven verschillende inzichten in de kosten. Het onderzoek levert daarom een ander resultaat op dan vooraf verwacht. Het is vervolgens de vraag of de huidige methode waarop Staatsbosbeheer zijn

---

<sup>1</sup> Hiervoor geldt dat zij moeten samenhangen met de aan Staatsbosbeheer opgedragen taken, niet mogen leiden tot concurrentievervalsing ten opzichte van private aanbieders van vergelijkbare diensten en tegen tenminste kostendekkende prijzen moeten worden verricht.

<sup>2</sup> De oorspronkelijke projectdoelstellingen waren: 1) Het verkrijgen van inzicht in de methode waarop de kostprijs is bepaald voor projecten die Staatsbosbeheer voor opdrachtgevers uitvoert; (2) Het verkrijgen van inzicht in de kostprijs van de producten van Staatsbosbeheer en de 'knoppen om aan te draaien' om de kosten te beïnvloeden; (3) Het bepalen of Staatsbosbeheer een reële vergoeding krijgt voor zijn werkzaamheden.

kosten in beeld brengt voldoende inzicht biedt om te bepalen of Staatsbosbeheer een reële vergoeding krijgt voor zijn werkzaamheden.

**Leeswijzer**

Dit rapport is als volgt opgebouwd: hoofdstuk 2 beschrijft het volledige kostenallocatiemodel van Staatsbosbeheer uit 2017. Hoofdstuk 3 geeft daarna het (vereenvoudigde) kostenallocatiemodel weer uit 2020. Hoofdstuk 4 vervolgt met de opbrengsten van Staatsbosbeheer. In hoofdstuk 5 wordt deze informatie gebruikt om de vergoedingen en opbrengsten te analyseren. Hoofdstuk 6 sluit af met conclusies en aanbevelingen.

## 2 Kostenallocatie 2017

### 2.1 Uitgangspunten kostenallocatiemodel

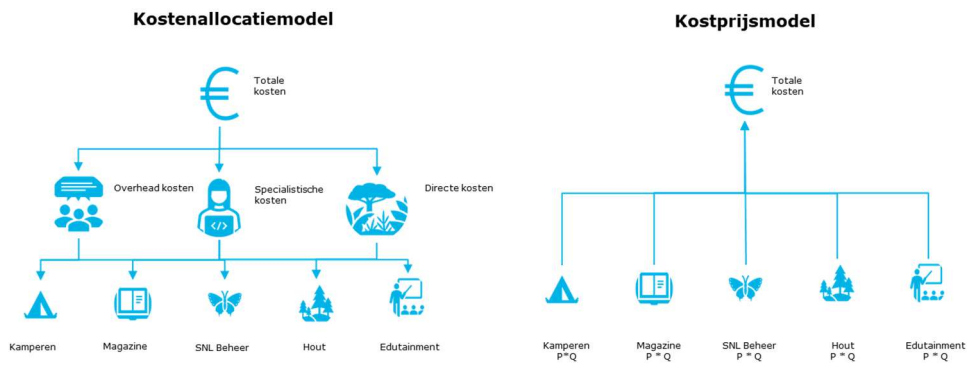
#### 2.1.1 Staatsbosbeheer gebruikt een kostenallocatiemodel

Staatsbosbeheer maakt gebruik van een kostenallocatiemodel om de kosten per product te bepalen. Het uitgangspunt van dit model is Activity Based Costing (ABC-methode). In de ABC-methode worden alle kosten van Staatsbosbeheer verdeeld over de producten<sup>3</sup> die Staatsbosbeheer levert.

Een kostenallocatiemodel is géén kostprijsmodel. Een kostprijsmodel neemt het product als uitgangspunt en rekt dus 'van onder naar boven' de kosten per eenheid product door naar de totale kosten. Met een kostprijsmodel zijn door te 'draaien' aan parameters (zoals eenheden per product) verschillende 'scenario's' te schetsen en de kosten door te rekenen.

Een kostenallocatiemodel heeft geen parameters of 'knoppen om aan te draaien'. Het neemt de totale kosten als uitgangspunt en verdeelt deze kosten van boven naar beneden via verdeelsleutels naar producten. Figuur 1 geeft een vereenvoudigde weergave van deze verschillende methodieken.

**Figuur 1.** Kostenallocatiemodel versus kostprijsmodel



#### 2.1.2 Staatsbosbeheer heeft 48 producten

Staatsbosbeheer definieert producten als goederen of diensten die op een externe markt worden afgezet. De 48 producten zijn ingedeeld in drie hoofdcategoryën: Beschermen, Beleven en Benutten. In paragraaf 2.3 is een overzicht van de producten opgenomen.

#### 2.1.3 Kosten worden integraal berekend

Alle kosten worden integraal berekend. Dit betekent dat alle<sup>4</sup> kosten worden verdeeld over alle producten. Het toevoegen of verwijderen van een product zorgt voor een herverdeling van alle kosten en niet alleen van de variabele kosten. De indirecte kosten die zijn toebedeeld aan een dergelijk product zullen bij bijvoorbeeld het verwijderen opnieuw verdeeld worden over andere producten.

#### 2.1.4 Projecten lopen apart van producten door het model

Naast producten heeft Staatsbosbeheer projecten. Alle projecten die Staatsbosbeheer uitvoert worden ondergebracht op 'Projecten OHW1' en 'Projecten OHW2'. Deze projecten

<sup>3</sup> Zoals beschreven in paragraaf 2.3

<sup>4</sup> Behalve voor eenmalige of bijzondere kostenposten.



hebben een ander karakter dan de producten. De projecten hebben namelijk een doorlooptijd en worden verkocht via een vastgestelde (kost)prijs. De kosten van projecten worden daarom niet via het model op producten gealloceerd, maar worden direct aan de 'projecten'<sup>5</sup> toegerekend. Het uurtarief waarmee de kosten voor projecten wordt berekend is beschreven in 4.3.

#### **2.1.5 Omzet wordt niet in het kostenallocatiemodel meegenomen**

Staatsbosbeheer heeft geen opbrengsten in het kostenallocatiemodel meegenomen. Opbrengsten worden buiten het kostenallocatiemodel toegerekend aan de producten en projecten. Bij sommige producten kan dit direct omdat de financiering van deze producten duidelijk is. Bij producten waarvoor de financiering niet geormerkt is, worden opbrengsten toegerekend via een verdeelsleutel of opslag. Inkomsten van Staatsbosbeheer komen voort uit omzet van producten en projecten. Staatsbosbeheer rekent alle inkomsten toe aan producten en projecten<sup>6</sup>.

## **2.2 Ontwikkeling kostenallocatiemodel**

### **2.2.1 Ontwikkeling en doelstellingen kostenallocatiemodel**

In het Ondernemingsplan (2015-2020) van Staatsbosbeheer worden "Het vergroten van inkomsten door meer ondernemerschap" en "Professionalisering en Verzakelijking" benoemd als strategische prioriteiten. Deze prioriteiten hebben geleid tot een behoefte aan inzicht in en sturing op optimale productmarges (kosten minus opbrengsten) en integrale uurtarieven (kostprijs en markt). Staatsbosbeheer is daarom vanaf 2013 gebruik gaan maken van het systeem CostPerform. Met dit systeem worden zowel de integrale kosten per product als de kostprijstarieven per schaalgroep bepaald, op basis van de financiële administratie.

Het model is doorgerekend voor de realisatiecijfers uit 2013 (door KPMG), 2014, 2015 en 2017 (door Staatsbosbeheer). In dit hoofdstuk beschrijven we het meest recente kostenallocatiemodel (2017) dat door Staatsbosbeheer is gebruikt.

Het integrale kostprijsmodel had oorspronkelijk de volgende doelen:

1. Kosten overhead laten dalen;
2. Productiviteitspercentage laten stijgen;
3. Inkoop: inzicht in kosten zelf doen of uitbesteden;
4. Kostendekkendheid i.r.t. kerntakendiscussie (vanuit financiering naar producten en activiteiten);
5. Tariefbeleid voeren: kostprijstarief en markttarief;
6. Omzet verhogen.

Het integrale kostprijsmodel is in de praktijk alleen gebruikt ten behoeve van doelen 4 en 5. Het model was voor de andere doelstellingen niet expliciet nodig omdat andere informatie deze inzichten al gaf. Daarnaast wordt het model sinds 2017 gebruikt voor de integrale kostprijstarieven (zie paragraaf 4.3).

### **2.2.2 Doelstelling en gebruik in de huidige situatie**

De huidige doelen van het integrale kostprijsmodel zijn:

---

<sup>5</sup> Projecten OHW1, Projecten OHW2

<sup>6</sup> Zie hoofdstuk 4

- Inzicht geven in de integrale kosten en opbrengsten van de producten en activiteiten van Staatsbosbeheer. Hieruit kan vervolgens afgeleid worden op welke producten en activiteiten Staatsbosbeheer financieel rendement (winst of verlies) maakt.
- Het geven van de basisinformatie t.b.v. de berekening van de kostprijsuurtarieven.

Omdat het doorrekenen van het integrale kostprijsmodel complex en tijdsintensief is, heeft Staatsbosbeheer deze voor het laatst volledig doorgerekend voor de realisatiecijfers van het jaar 2017.

## 2.3 Producten van Staatsbosbeheer

Het kostprijsmodel van Staatsbosbeheer in 2020 kende 48 producten. Inmiddels voert Staatsbosbeheer sommige producten niet meer uit, of heeft producten toegevoegd.

Tabel 1 laat de situatie in 2020 zien, zodat deze aansluit bij de kosten en opbrengsten van hoofdstukken 3, 4 en 5. Staatsbosbeheer verdeelt de producten in drie hoofdcategorieën 'Beschermen', 'Beleven' en 'Benutten'. Staatsbosbeheer heeft ter verduidelijking de producten verdeeld in productclusters. Deze zijn dikgedrukt in de onderstaande tabel. Bijlage I bevat een toelichting per product. Deze toelichting is afgeleid uit de productcatalogi van 2017, 2018 en 2023.

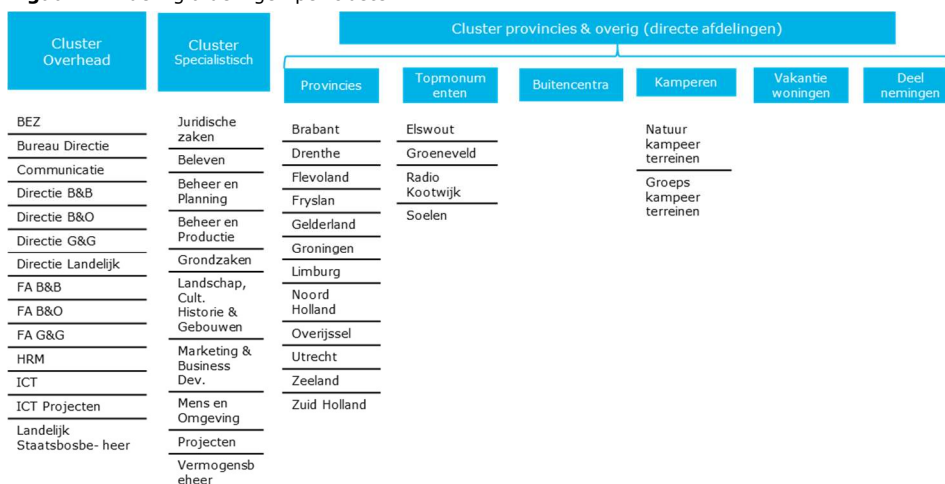
**Tabel 1.** Overzicht producten per productcategorie

Beschermen	Beleven	Benutten
<b>Beheer terreinen</b>	<b>Consumenten producten</b>	<b>Beheer doelstellingsgerichte gebouwen</b>
Beheer SNL	Magazine NaarBuiten	Beheer doelstellingsgerichte gebouwen (geen monument)
Beheer niet-SNL	<b>Maatschappelijke diensten</b>	Beheer doelstellingsgerichte gebouwen (monument)
Monitoringsgegevens N-Typen, provinciale opdracht N2000: mtr aanv beh prov plan	Maatschappelijke diensten	<b>Biomassa</b>
Opengesteld terrein (recreatieve infra en	<b>Recreatie (zijnde niet beheer)</b>	Houtige biomassa
<b>Overige diensten voor derden</b>	Edutainment	Maaisels
Beheer voor derden	Evenementen	<b>Consumenten producten</b>
<b>Surveillance/BOA</b>	Evenmententerrein Malieveld	Hardhout
Surveillance/BOA	Excursies en arrangementen (incl. vergaderen)	Houtige consumentenproducten (meubels e.d.)
<b>Hoogwaterveiligheid</b>	Groepskampeerterrein	Natuurproducten (niet hout)
	Horeca	<b>Gebiedsontwikkeling</b>
	Natuurkampeerterrein	Beheer- en eigendomsruil
	Vakantiewoningen	Gebiedsontwikkeling
	Winkelassortiment	<b>Hout</b>
		Rondhout (sortiment en langhout)
		Rondhout op stam
		<b>Ingebruikgeving</b>
		Agrarische ingebruikgeving
		Fauna
		Gebruiksovereenkomsten -incl. om niet-Opstalrechten (kabels en leidingen)
		Verhuur gebouwen
		Zakelijke rechten
		<b>Overige diensten voor derden</b>
		Consult en advies
		<b>Plantsoen en zaden</b>
		Plantsoen en zaden
		Grondstoffen (klei, zand, grint, veen, specieberging)
		<b>Recreatieschappen</b>
		Bestuursproducten
		Communicatie
		Economisch beheer
		Financiën
		Gebiedsbeheer
		Juridische ondersteuning & advisering
		Marketing & productontwikkeling
		Planvorming & gebiedsontwikkeling
		Regelgeving & handhaving

## 2.4 Toelichting kostensoorten

Binnen het kostenallocatiemodel van Staatsbosbeheer is onderscheid gemaakt tussen drie kostensoorten: directe kosten, indirecte kosten en overheadkosten. Deze kostensoorten zijn grotendeels verbonden aan de drie clusters met afdelingen van Staatsbosbeheer: cluster provincies en overig (directe afdelingen), cluster specialistisch en cluster overhead (zie Figuur 2).

**Figuur 2.** Indeling afdelingen per cluster



### 2.4.1 Directe kosten

Onder directe kosten vallen alle kosten die rechtstreeks toegerekend worden aan producten. Dit kunnen kosten zijn van elke afdeling, ongeacht het cluster.

- Cluster overhead, bijvoorbeeld kosten voor de producten Magazine NaarBuiten en Communicatie.
- Cluster specialistisch, bijvoorbeeld verkoopkosten voor het product Hout.
- Cluster provincies en overig (directe afdelingen), bijvoorbeeld kosten voor het product Beheer SNL.

Directe kosten zijn voor een groot gedeelte personele kosten, die via het urenstelsel toegerekend worden aan producten. Daarnaast zijn directe kosten ook uitbestede werk, exploitatie of advieskosten, of bijvoorbeeld machines en gebouwen die direct verbonden zijn aan een product (zoals vakantiewoningen).

### 2.4.2 Overheadkosten

De overheadkosten zijn de kosten van de overheadafdelingen, die niet direct aan een product of project verbonden zijn. Voorbeelden zijn de kosten van de directeur van Staatsbosbeheer, of de kosten die de afdelingen Financiën & bedrijfsvoering maken.

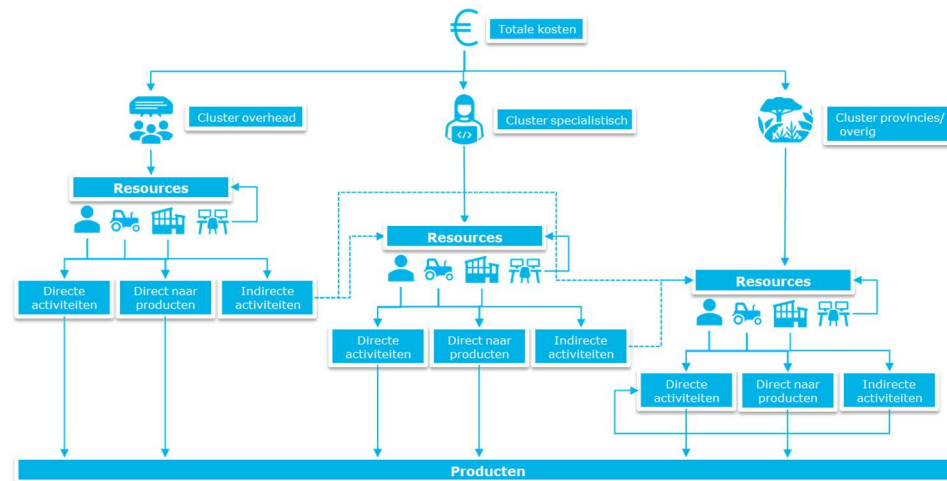
### 2.4.3 Indirecte kosten

De indirecte kosten bestaan uit alle kosten die niet direct verbonden zijn aan producten en die geen overheadkosten zijn. Deze kosten komen van de specialistische afdelingen en van de afdelingen uit het cluster provincies en overig. Voorbeelden zijn opleidingskosten, HR-kosten, reis- en verblijfskosten et cetera.

## 2.5 Beschrijving kostenallocatiemodel

Het allocatiemodel verdeelt alle kosten van Staatsbosbeheer over de producten door middel van vier lagen: Totale kosten (laag 1), Clusters (laag 2), Resources (laag 3) en Producten (laag 4). Figuur 3 geeft het model op hoofdlijnen weer. Vervolgens worden de lagen en de overgangen daartussen toegelicht.

**Figuur 3.** Opbouw kostenallocatiemodel Staatsbosbeheer



### 2.5.1 Overgang totale kosten naar clusters

#### Laag 1 (Totale kosten)

De eerste laag van het model bestaat uit een opsomming van alle kosten van Staatsbosbeheer voor één bepaald jaar<sup>7</sup>.

#### Laag 2 (Clusters)

Staatsbosbeheer heeft alle afdelingen onderverdeeld in drie clusters<sup>8</sup>. De tweede laag van het model bestaat uit de totale kosten per cluster:

- Cluster overhead (overhead afdelingen zoals landelijke directie en ICT)
- Cluster specialistisch (specialistische afdelingen zoals juridische zaken en marketing & business development)
- Cluster provincies en overig (directe afdelingen zoals provincie Noord-Brabant en kamperen)

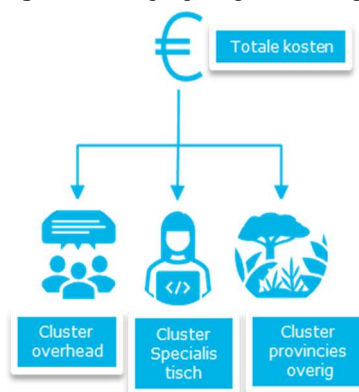
<sup>7</sup> Staatsbosbeheer hanteert de standaard hoofdrubrieken uit Referentie Grootboek Schema, de structuur van de balans volgt uit het wettelijk model D en voor de winst- en verliesrekening het wettelijk model E.

<sup>8</sup> Zie Figuur 2 voor een overzicht van deze indeling.

## Overgang

De kosten in laag 1 kunnen direct worden gelinkt aan de verschillende clusters, met uitzondering van de kosten voor gebouwen en auto's. Deze kosten worden verdeeld over de clusters door middel van een verdeelsleutel. Gebouwen worden verdeeld op basis van m<sup>2</sup> en auto's worden verdeeld op basis van het aantal auto's per afdeling (en dus cluster), zie voor een voorbeeld.

**Figuur 4.** Overgang Laag 1 naar Laag 2



**Tekstkader 1.** Voorbeeld overgang laag 1 - laag 2

### Voorbeeld toedeling gebouwkosten

Staatsbosbeheer heeft van alle gebouwen het aantal m<sup>2</sup>, het gebruik en de bijbehorende kostenplaatsen inzichtelijk. Op basis van deze informatie kunnen de kosten van de gebouwen, als dit niet inzichtelijk is vanuit de administratie, toegerekend worden op basis van het aantal m<sup>2</sup> aan de verschillende clusters.

## 2.5.2 Overgang clusters naar resources

### Laag 3 (Resources)

In de derde laag zijn de kosten per cluster verdeeld over vier 'resources':



**Mens:** Onder de resource 'mens' vallen de kosten die gerelateerd zijn aan de mensen die bij Staatsbosbeheer werken. Dit hoofdcluster is nog verder uitgesplitst in 'loonsom' (salaris gerelateerde rekeningen) en 'mensgerelateerd' (dienstwoning, gebouwen kantoor en persoonsgebonden auto).



**Machines:** Onder de resource 'machines' vallen alle kosten, die met machines te maken hebben, zijnde wegauto's, terreinauto's, boten, tractoren en handgereedschap, maar niet direct aan mensen zijn te koppelen. Persoonsgebonden auto's houden bijvoorbeeld verband met mensen en vallen daarom onder mensgerelateerd op de clusterlagen en niet onder machines.



**Gebouwen:** Dit betreffen alleen de gebouwen van het cluster "provincies" en overig. Deze gebouwkosten zijn ingedeeld in de typen: Gebouwen Bedrijf, Vakantiewoningen, Buitencentra, Kamperen, Cultuurhistorie/maatschappelijk, Recreatievoorziening, IGG.



**Overig ondersteunende middelen:** in de resource 'overig ondersteunende middelen' worden per cluster alle kosten verzameld die niet goed in de andere resources passen, bijvoorbeeld: accountantskosten, kantinekosten of telefoniekosten. Ook kosten die gerelateerd zijn aan overige gebouwen<sup>9</sup> van de clusters 'overhead' en 'specialistisch' vallen onder deze resource.

<sup>9</sup> Geldt alleen als er wel kosten worden gemaakt, maar er geen gebouwen (m<sup>2</sup>) aanwezig zijn op de kostenplaats volgens de brongegevens.

### Overgang

De kosten kunnen direct verdeeld worden over resources. De kosten (uit laag 1) zijn namelijk al gecategoriseerd in de verschillende resources. Loonkosten horen bijvoorbeeld bij de resource 'mens'<sup>10</sup> en worden daar dus aan toebedeeld. Deze overgang vindt voor elk cluster plaats. De kosten voor overige ondersteunende middelen worden op basis van financieel belang verdeeld over alle andere kostenposten van de andere resources. Zie onderstaand tekstkader voor de definitie van financieel belang.

**Figuur 5.** Laag 2 naar Laag 3 (cluster overhead)



#### Tekstkader 2. Toedeling financieel belang

##### Verdeling op basis van **financieel belang**

Het uitgangspunt van een verdeling op financieel belang is dat de hoogste kostenpost (het hoogste financiële belang) de meeste kosten krijgt toebedeeld. De verhouding wordt dus bepaald op basis van de kostenposten die de kosten ontvangen. Waarna de toe te delen kosten op basis van deze verhouding als opslag worden toegerekend.

##### Voorbeeld:

€ 100.000 aan overige ondersteunende middelen.

Deze worden toegerekend aan:

- Resource mens (grootte: € 15 miljoen → 60% van het totaal)
- Resource machines (grootte: € 8 miljoen → 32% van het totaal)
- Resource gebouwen (grootte: € 2 miljoen → 8% van het totaal)

De opslag op de overige ondersteunende middelen ziet er dan als volgt uit:

- Resource mens (60% van het totaal \* € 100.000 = € 60.000)
- Resource machines (32% van het totaal \* € 100.000 = € 32.000)
- Resource gebouwen (8% van het totaal \* € 100.000 = € 8.000)

### 2.5.3 Overgang resources naar producten

#### Laag 4 (Producten)

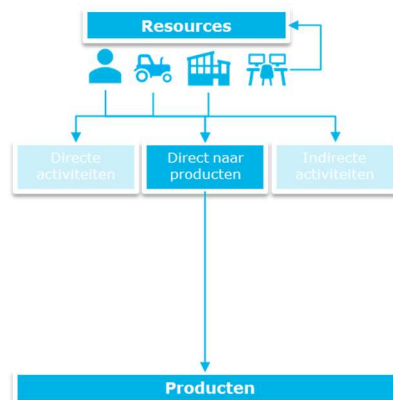
Laag 4 bevat de producten laag. In paragraaf 2.3 zijn alle producten uit deze laag opgesomd. Vanuit de resource laag worden alle kosten toegerekend aan producten. Dit kan rechtstreeks (direct) of via activiteiten.

<sup>10</sup> Via het aantal fte per salarisschaal \* gemiddeld salaris van de schaal.

### Overgang direct naar producten

Een deel van de kosten wordt vanuit de resource lagen direct aan producten toegerekend. Van deze kosten is vanuit de administratie inzichtelijk bij welk product ze horen. Kosten voor biomassa worden bijvoorbeeld direct aan de producten maaisels en houtige biomassa toegerekend. Verder worden bijvoorbeeld kosten voor 'boten en tractoren' direct doorgezet naar de verschillende beheerproducten en de producten van de Recreatieschappen. De kosten worden zo veel mogelijk op basis van werkelijke inzet verdeeld over deze producten.

**Figuur 6.** Overgang direct



Kosten die niet direct aan producten kunnen worden toegerekend, gaan via de activiteiten laag. Activiteiten zijn gesorteerd naar directe en indirecte activiteiten. Directe activiteiten (groepen) zijn direct gekoppeld aan producten terwijl indirecte activiteiten niet meteen toegerekend kunnen worden aan producten.

Er zijn verschillende manieren waarop de kosten vanuit de resource lagen worden toegerekend aan een directe of indirecte activiteiten laag:

- Kosten voor 'mens' worden via het urenregistratiesysteem toebedeeld aan directe of indirecte activiteiten (groepen). Het aantal uren wordt hier vermenigvuldigd met de gemiddelde loonsom per schaal.
- Bepaalde grootboekrekeningen zijn gekoppeld aan activiteiten. De kosten van deze grootboekrekeningen kunnen direct worden toebedeeld aan activiteitenlagen.
- Andere kosten kunnen niet direct gekoppeld worden aan activiteiten, maar worden als opslag geboekt op de directe of indirecte activiteiten laag. Dit gebeurt bijvoorbeeld voor: terreinauto's, wegauto's en handgereedschap (onderdeel van resource 'machines').

### **Tekstkader 3.** Voorbeeld toerekening resource Mens

De personele kosten zijn niet direct toe te delen aan verschillende producten, omdat deze als totaal in de boekhouding zijn opgenomen. Via het urenregistratiesysteem worden deze kosten toebedeeld aan activiteiten.

Voor de resourcepost Mens in de cluster overhead wordt bijvoorbeeld gekeken naar alle activiteiten waar de medewerkers op hebben geschreven. De loonkosten worden naar verhouding van het aantal uren \* gemiddelde loonsom toebedeeld aan de producten.

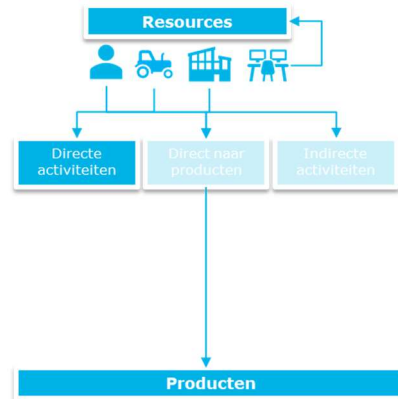
Bijvoorbeeld € 1.000.000 aan personele kosten bestaat uit:

- 30% uren aan Overhead activiteiten (€ 300.000)
- 5% uren aan Magazine (€ 50.000)
- 20% uren aan Financiële diensten (€ 200.000)
- 45% uren aan Marketing (€ 450.000)



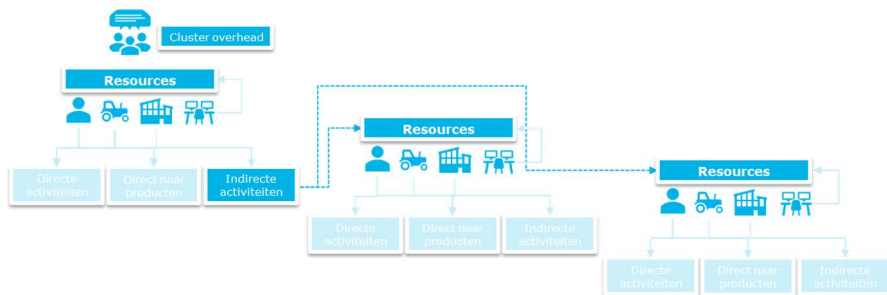
**Overgang via directe activiteiten naar producten**

De kosten van de directe activiteitenlagen worden direct aan de producten toegerekend. Activiteit(groepen) zijn namelijk direct gekoppeld aan producten.



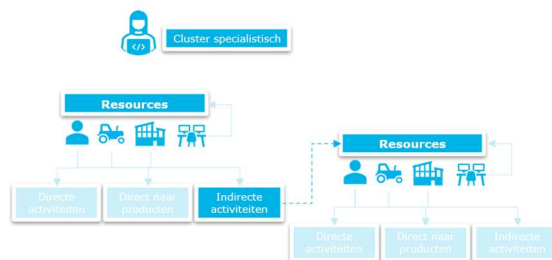
De kosten in de indirecte activiteitenlagen worden op verschillende manieren toegerekend aan de producten:

**Cluster overhead:** De indirecte activiteiten van de overheadafdelingen worden op basis van financieel belang doorgezet naar de resource lagen van de cluster specialistisch en cluster provincies en overig.

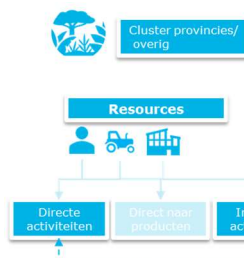


**Cluster specialistisch:** De indirecte activiteiten van de specialistische afdelingen worden op basis van financieel belang doorgezet naar de resource lagen van de cluster provincies en overig.

**Figuur 7.** Indirecte activiteiten cluster specialistisch



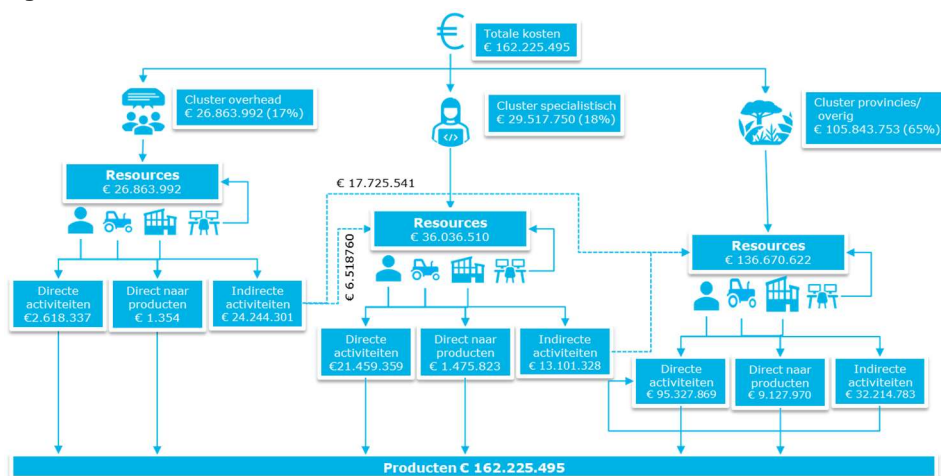
**Cluster provincies/ overig:** De indirecte activiteiten van deze afdelingen worden per afdeling op basis van financieel belang doorgezet naar de gelijknamige afdelingen op de directe activiteiten laag.



### 2.5.4 Illustratie verdeling kosten over lagen

In onderstaand figuur is het resultaat weergegeven van de kostenallocatie in 2017. Hierin is te zien hoe groot de kostenstromen zijn die tussen de verschillende clusters en resources 'stromen' om uiteindelijk toegeedeeld te worden aan de producten. Daarnaast is te zien dat ongeveer 43% van de kosten indirect wordt toegerekend. De overige 67% van de kosten wordt direct toegerekend.

**Figuur 8.** Kostenallocatiemodel Staatsbosbeheer 2017



## 3 Kostenallocatie 2020

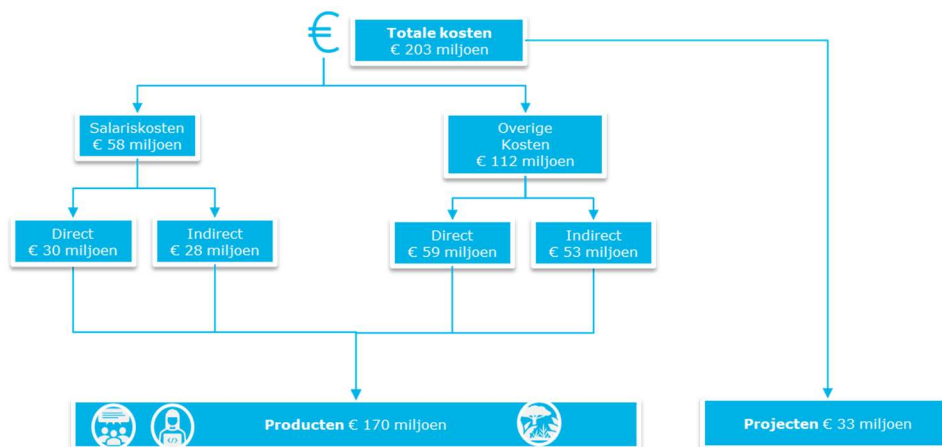
### 3.1 Uitgangspunten kostenallocatie

Het kostenallocatiemodel dat in voorgaand hoofdstuk werd toegelicht, is in 2017 voor het laatst doorgerekend. Voor dit onderzoek is echter inzicht gewenst in recentere cijfers. Ten behoeve van dit onderzoek heeft Staatsbosbeheer daarom de onderbouwing van de vennootschapsbelasting aangepast, zodat de berekeningswijze dichter in de buurt van het kostenallocatiemodel komt. Het vennootschapsbelastingmodel (VBP-model) wordt daarom in het vervolg gebruikt voor een toelichting op de kosten en opbrengsten. Het hanteert dezelfde uitgangspunten als het allocatiemodel van 2017 (zie paragraaf 2.1) maar gebruikt minder lagen om de kosten toe te rekenen en kan kosten niet categoriseren in clusters afdelingen. Als gevolg is de toedeling van de kosten minder genuanceerd en niet exact te vergelijken met de kosten uit 2017. Het model uit 2020 is gekozen omdat dit het meest recente en beschikbare model is wat Staatsbosbeheer aan kon leveren. In het jaar 2020 heeft Staatsbosbeheer echter te maken gehad met de effecten van de Covid-pandemie. Hierdoor zijn de resultaten minder goed te vergelijken met eerdere (of latere) jaren. Daarnaast schreven niet alle medewerkers van Staatsbosbeheer in 2020 tijd, vanwege het beperken van administratieve lasten. Hierdoor was minder informatie beschikbaar over indirecte uren, waardoor minder kosten direct konden worden toegerekend. Vanaf 2021 schrijft Staatsbosbeheer weer integraal uren.

### 3.2 Beschrijving kostenallocatiemodel 2020

De grootboektransacties van het boekjaar 2020 vormen de basis voor de kostentoekening. Een aantal kostenposten worden niet meegenomen, bijvoorbeeld kosten voor projecten. Daarnaast worden interne verrekeningen<sup>11</sup> buiten beschouwing gelaten.

**Figuur 9.** Kostenallocatiemodel 2020



De eerste laag van het model bestaat uit een opsomming van alle kosten van Staatsbosbeheer voor 2020. Kosten worden direct of indirect naar producten toegerekend. In de

<sup>11</sup> Dit betreft intercompany verrekeningen tussen afdelingen, niet tussen producten.

volgende twee sub paragrafen is uitgelegd hoe dit gebeurt voor (1) salariskosten (2) de andere kosten.

### 3.2.1 Toedeling salariskosten

#### Direct

Kosten van medewerkers komen in de financiën terug d.m.v. salariskosten. Om deze toe te delen aan de producten, wordt gebruik gemaakt van het urenschrijfsysteem<sup>12</sup> en de gemiddelde salariskosten per schaal per uur. Omdat medewerkers bijhouden hoeveel tijd zij aan activiteiten besteden, is het mogelijk kosten toe te delen aan de producten. In 2020 werd ongeveer 18% van de kosten<sup>13</sup> via activiteiten direct op producten geschreven. Omdat het tijdschrijven niet het volledige jaar door medewerkers is gedaan, verwacht Staatsbosbeheer dat dit percentage niet representatief is voor langere termijn.

#### Indirect

De uren die niet direct aan de producten gelinkt kunnen worden, noemen we de indirecte uren. In 2020 betrof dit ongeveer 17% van de totale kosten. Deze kosten worden per groep als volgt toegerekend aan producten:

- Overhead afdelingen:
  - » Hier worden alle ICT- en HRM-kosten uitgehaald, deze worden naar rato van geschreven uren van de specialistische en directe afdelingen over de producten verdeeld.
  - » Indirecte uren overheadafdelingen: de resterende uren worden over alle producten verdeeld op basis van de totaal directe kosten inclusief indirecte kosten exclusief uren.
- Indirecte uren van specialistische afdelingen worden over alle producten verdeeld op basis van directe kosten exclusief uren.
- Indirecte uren van directe afdelingen worden over alle producten van de directe afdelingen verdeeld op basis van totale directe kosten per product (incl. auto en gebouwkosten).

### 3.2.2 Toedeling andere kosten

#### Direct

Sommige kosten of kostengroepen zijn direct gelinkt aan producten.<sup>14</sup> Deze kosten kunnen dus direct worden toegerekend en hoeven niet bewerkt te worden. Voorbeelden zijn exploitatiekosten hout, kosten voor biomassa, gebouwkosten kamperen et cetera. In 2020 kon ongeveer 34% van de kosten op deze manier toegerekend worden.

#### Indirect

Indirecte toerekening vindt plaats voor kosten die niet op producten zijn geboekt. Deze kosten worden in verschillende groepen (gebaseerd op omschrijving, activiteit of activiteitengroep) toegerekend aan de producten. In 2020 werd ongeveer 31% van de kosten verdeeld op basis van opslagen en verdeelsleutels.

---

<sup>12</sup> Een deel van de uren wordt geschreven op het product 'algemeen'. Staatsbosbeheer leidt handmatig uit de omschrijving af bij welke activiteiten deze uren horen en rekent deze vervolgens, waar mogelijk direct toe. Uren op het product 'algemeen' waarbij activiteiten niet herleidbaar zijn worden indirect toegerekend.

<sup>13</sup> Exclusief kosten voor OHW1-projecten

<sup>14</sup> Een deel van de kosten wordt geboekt op het product 'algemeen'. Staatsbosbeheer leidt handmatig uit de omschrijving af bij welke producten deze kosten horen en rekent deze vervolgens, waar mogelijk direct toe. Kosten op het product 'algemeen' waarbij het product niet herleidbaar is worden indirect toegerekend.

- Machinekosten: overgebleven machinekosten worden toegerekend aan het product Beheer SNL.
- Autokosten worden verdeeld in terreinwagens en overig:
  - Terreinwagens worden aan Beheer SNL toegerekend
  - Overige autokosten worden verdeeld tussen de 3 afdelingscategorieën: overhead, specialistisch en direct (Cluster provincies en overig):
    - » Direct: autokosten die gemaakt worden bij de directe afdelingen worden verdeeld over de producten met uitzondering van producten van specialistische afdelingen.
    - » Overhead en Specialistisch: deze kosten worden over alle producten verdeeld op basis van de verdeelsleutel directe kosten. Deze verdeelsleutel werkt hetzelfde als de verdeelsleutel financieel belang (zie Tekstkader 2)
- Kosten voor gebouwen: een deel van de gebouwkosten is direct toe te rekenen aan producten (zoals verblijfsrecreatie, buitencentra, topmonumenten). Gebouwkosten die niet direct tot producten gerekend kunnen worden, zijn bijvoorbeeld een deel van de afschrijvingen en verzekeringen. Deze kosten worden in twee groepen verdeeld:
  - Overige afschrijvingskosten: deze kosten worden op basis van het aantal m<sup>2</sup> toebedeeld. Dit houdt in dat een product met meer m<sup>2</sup> gebouwen meer afschrijvingskosten krijgt.
  - Overige gebouwkosten: deze kosten worden verdeeld over alle producten van de directe afdelingen op basis van de verhouding directe kosten.

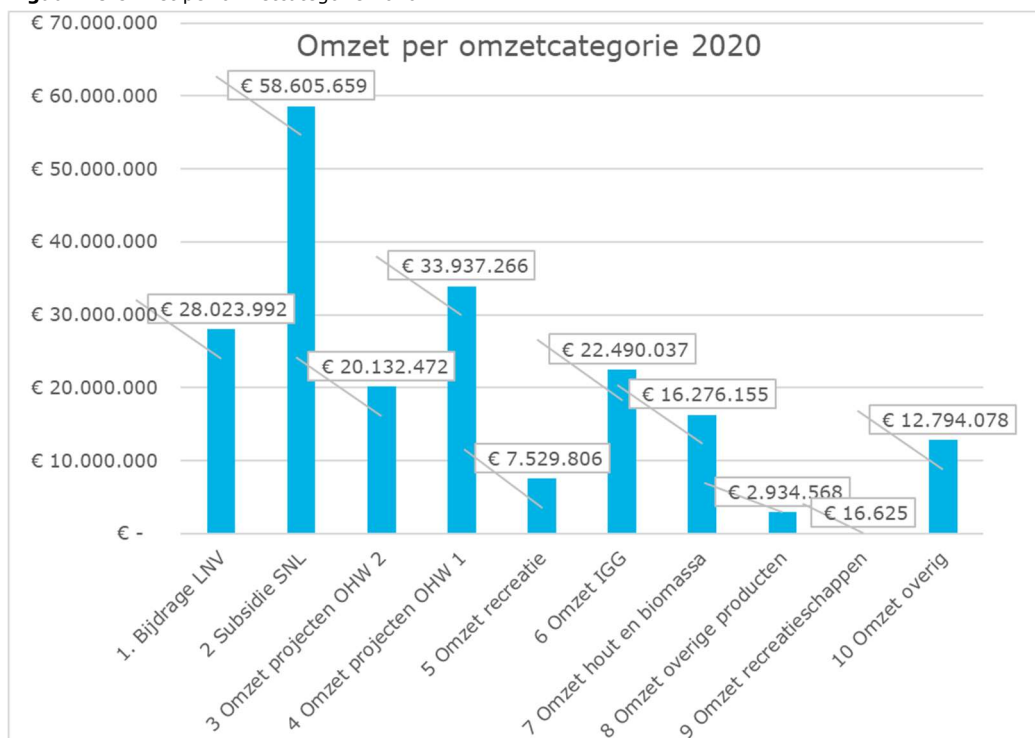
## 4 Opbrengsten

### 4.1 Omzetcategorieën

Staatsbosbeheer ontvangt opbrengsten vanuit verschillende partijen, waaronder het Rijk (meerdere ministeries), provincies, gemeenten, bedrijven en particulieren. Staatsbosbeheer gaat uit van 10 verschillende omzetcategorieën, die overeenkomen met de categorieën in de jaarrekening. Deze staan beschreven in Figuur 7. De opbrengsten in 2020 bedroegen € 202,7 miljoen.

De bedragen per omzetcategorie sluiten niet volledig aan bij de jaarrekening. Dit komt doordat de opbrengsten van deelnemingen buiten beschouwing worden gelaten, en er nog een aantal correcties plaatsvinden ten opzichte van de jaarrekening. In onderstaand figuur is de omzet per omzetcategorie opgenomen. Onder de figuur wordt iedere omzetcategorie nader toegelicht.

**Figuur 10** Omzet per omzetcategorie 2020



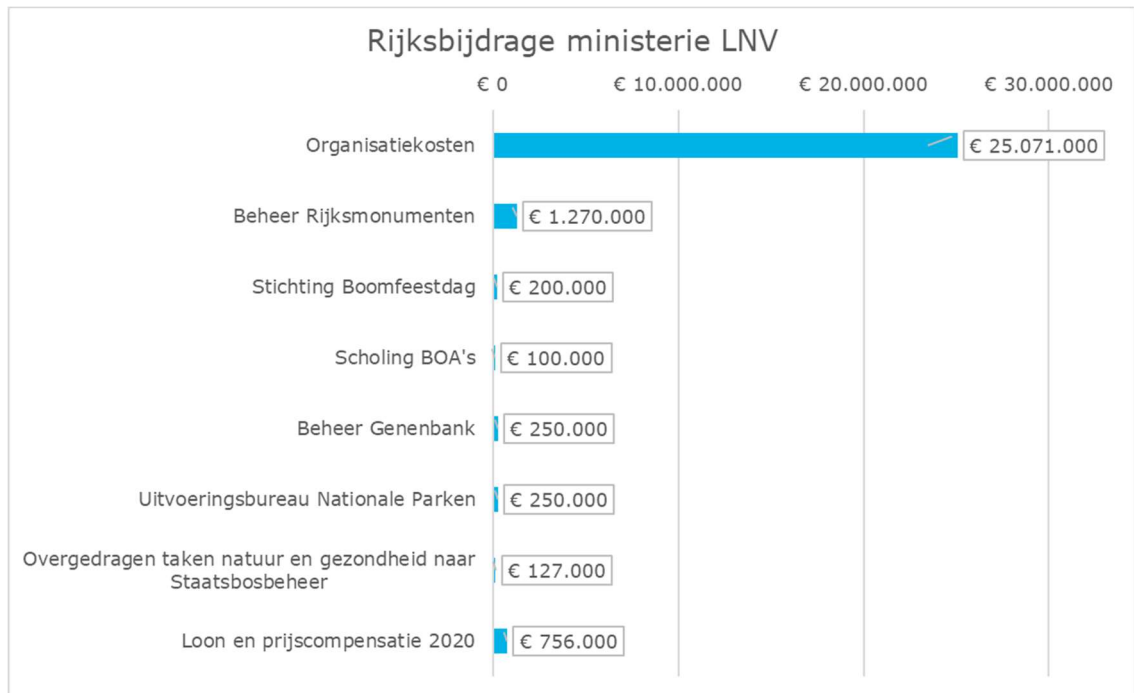
#### 1. Bijdrage LNV (Rijksbijdrage)

De Rijksbijdrage betreft de bijdrage van het ministerie van LNV. De Rijksbijdrage bedroeg € 28 miljoen in 2020. De onderstaande figuur geeft aan waar de bijdrage uit bestaat. Uit de figuur blijkt dat het merendeel van de Rijksbijdrage niet specifiek is gemaakt en is ondergebracht bij "a) organisatiekosten". Dit betreft de bijdrage op grond van het

convenant EZ-Staatsbosbeheer<sup>15</sup> en de Wet verzelfstandiging Staatsbosbeheer<sup>16</sup>. Deze middelen dienen als bijdrage in de financiering van de loonkosten van personeel, huisvestingskosten en vaste lasten als waterschapslasten, schouwkosten, WOZ-belasting en het niet verrekenbare deel van de BTW.’

Voor toekomstige jaren kan de Rijksbijdrage wijzigen omdat bepaalde bijdragen kunnen vervallen of worden toegevoegd<sup>17</sup>.

**Figuur 11.** Rijksbijdrage 2020



## 2. Subsidie SNL

SNL staat voor de Subsidieverordening Natuur en Landschap. Via SNL verlenen provincies subsidie op basis van normkosten voor het behoud en de ontwikkeling van natuurgebieden en landschappen. In 2020 ontving Staatsbosbeheer € 58,6 miljoen aan subsidie van de provincies. De subsidie is gebaseerd op de kosten die gemaakt worden voor het beheer en monitoring van de natuur (standaardkostprijs). De provincies vergoeden een gedeelte van deze kosten. Voor beheer is dit 75% en in 2021 is dat percentage verhoogd naar 84% van de standaardkostprijs. Provincies en terreinbeheerders hebben per 1 juli 2022 de standaardkostprijzen voor het natuurbeheer geactualiseerd.

## 3. Omzet projecten Onder Handen Werk 1 (OHW1: e-projecten)

Dit betreft subsidies en bijdragen van derden in de uitvoering van projecten op werkgelieden van Staatsbosbeheer. De projectbijdragen bestaan voornamelijk uit subsidies van overheden, waaronder naast LNV ook provincies, gemeenten en de Europese Commissie. De omzet bedroeg in 2020 € 33,9 miljoen.

Een voorbeeld van een dergelijk project is "Natuurherstel Schoorlse Duinen" welke Staatsbosbeheer uitvoert in opdracht van het ministerie van LNV. Omzet projecten bevat

<sup>15</sup> Artikel 7 lid 6

<sup>16</sup> Artikel 17 en 18

<sup>17</sup> In overleg met het ministerie van LNV en op basis van aanvullende afspraken.

ook een eigen bijdrage van Staatsbosbeheer. Indien aan een project meer uren worden besteed dan begroot, leidt dit tot een eigen bijdrage van Staatsbosbeheer.

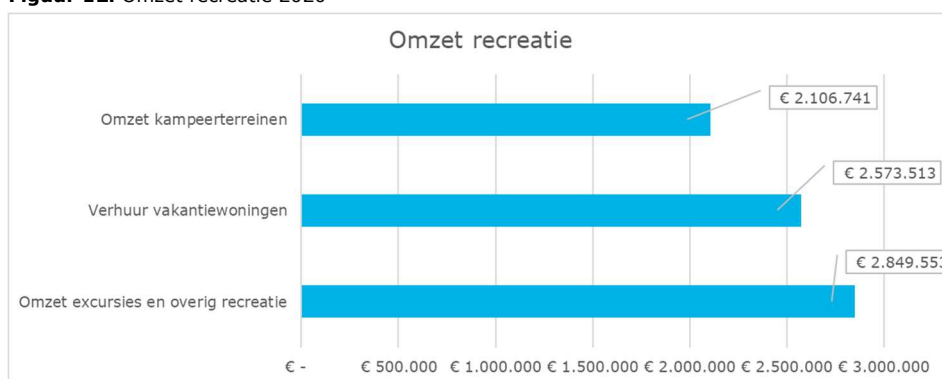
#### 4. Omzet projecten Onder Handen Werk 2 (OHW2)

Projecten OHW2 bestaat uit meerdere *interne* projecten welke gelinkt zijn aan bepaalde producten, namelijk gebiedsontwikkeling, recreatieschappen en Progrond. De omzet bedroeg in 2020 € 20,1 miljoen. Kenmerkend is dat activiteiten in projectvorm worden uitgevoerd. De activiteiten worden echter niet in opdracht van een externe opdrachtgever uitgevoerd.

#### 5. Omzet recreatie

Omzet recreatie betreft opbrengsten vanuit excursies, verhuur vakantiewoningen en kampeerterreinen. De opbrengsten vanuit recreatie bedroegen in 2020 € 7,5 miljoen. De onderstaande figuur weergeeft waar dit bedrag uit bestaat.

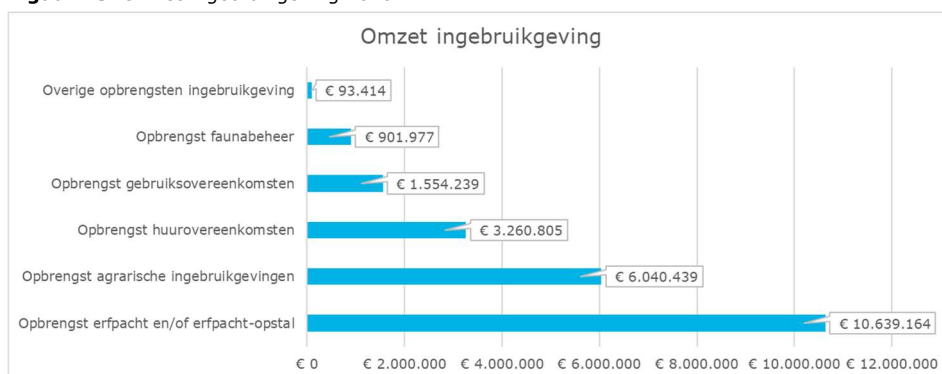
**Figuur 12.** Omzet recreatie 2020



#### 6. Omzet ingebruikgeving

De omzet ingebruikgeving bestaat uit opbrengsten van de contractuele uitgifte van eigendommen van Staatsbosbeheer aan derden zoals (erf-)pacht en verhuur. De omzet vanuit ingebruikgeving was in 2020 € 22,5 miljoen. In Figuur 13 is de omzet ingebruikgeving uitgesplitst naar de verschillende onderdelen. Deze figuur laat zien dat het grootste deel van de opbrengst komt uit "erfpacht en/of erfpacht-opstal".

**Figuur 13.** Omzet ingebruikgeving 2020



#### 7. Omzet houtverkoop en biomassa

De omzet houtverkoop bestaat uit de verkoop van hout en biomassa als onderdeel van het reguliere bosbeheer. De omzet bedroeg € 16,3 miljoen in 2020. 94% van de omzet



betreft de omzet voor de verkoop van hout. De overige 6% betreft de omzet voor de verkoop van biomassa.

### 8. Omzet overige producten

De omzet overige producten heeft betrekking op de omzet van de afdeling Zaad en Plantsoen en de verkoop van overige natuurproducten aan kwekerijen (20%) en intern (80%). De omzet bedroeg € 2,9 miljoen in 2020. 99% van de omzet betreft de omzet voor de verkoop van zaad en plantsoen. De andere 1% betreft de omzet voor de verkoop van overige natuurproducten.

### 9. Omzet recreatieschappen

Een recreatieschap is een samenwerkingsverband tussen Nederlandse gemeenten en provincies met als doel het ontwikkelen, beheren en exploiteren van voorzieningen voor openluchtrecreatie buiten de bebouwde kom zoals (zwem)plassen, picknickplaatsen, fiets- en wandelpaden en kanoroutes. De omzet op recreatieschappen bestaat uit het terreinbeheer en groot onderhoud in opdracht van de recreatieschappen in de provincie Zuid-Holland. Ook bestuursondersteuning, financiële administratie en handhaving (BOA-taken) voert Staatsbosbeheer uit in opdracht van de recreatieschappen. De omzet bedroeg ongeveer € 17.000 in 2020.<sup>18</sup>

### 10. Overige opbrengsten

De categorie overige opbrengsten bestaat uit omzet uit werk voor derden (RWS en provincies) en incidentele opbrengsten. Ook interne opbrengsten zijn in deze categorie meegenomen. De omzet bedroeg € 12,8 miljoen in 2020. Deze bestaat voor 53% uit incidentele opbrengsten, 30% uit interne opbrengsten (voor bijvoorbeeld houtige biomassa) en 17% uit werk voor derden.

## 4.2 Toerekening omzet

Omdat de omzetrekeningen gelinkt zijn aan producten, kan 83% van de omzet (in 2020) direct worden toegerekend aan producten. 17% van de omzet wordt niet direct toegerekend aan producten. Hieronder is toegelicht hoe omzet wordt toegerekend in de situaties dat dit niet direct mogelijk is.

### 4.2.1 Rijksbijdrage en subsidie SNL

#### *Rijksbijdrage*

De onderdelen van de Rijksbijdrage die gelabeld zijn, kunnen direct aan specifieke producten worden toegerekend. Dit betreft ongeveer 10% van de Rijksbijdrage. De overige 90% van de Rijksbijdrage betreft de Rijksbijdrage voor de organisatiekosten<sup>19</sup>.

Omdat het LNV geen duidelijke invulling heeft gegeven aan hoe deze bijdrage besteed dient te worden heeft Staatsbosbeheer deze kosten op basis van eigen keuzen toegerekend in het allocatiemodel (2017). De concepttoerekening uit 2020 (ten behoeve van het VPB-model) heeft dezelfde uitgangspunten als 2017 en is toegelicht in onderstaand tekstkader.

<sup>18</sup> Het valt op dat dit bedrag sterk afwijkt van het bedrag dat in de jaarrekening is opgenomen onder omzet 'recreatieschappen'. Dit komt doordat een deel van de omzet recreatieschappen geboekt is onder Omzet projecten van OHW2. Via OHW 2 belandt deze omzet weer bij de juiste producten.

<sup>19</sup> In het convenant EZ Staatsbosbeheer 2014: "... Deze middelen dienen als bijdrage in de financiering van de loonkosten van personeel, huisvestingskosten en vaste lasten als waterschapslasten, schouwkosten, WOZ- belasting en het niet verrekenbare deel van de BTW."

### Subsidie SNL

De SNL-bijdrage wordt per hectare beheertype toegerekend aan de verschillende SNL-producten.

#### Tekstkader 4. Toelichting toerekening LNV-bijdrage

##### Toerekening LNV-bijdrage

De LNV-bijdrage bedroeg in 2020 € 28 miljoen. Hiervan kon ongeveer € 26,9 miljoen niet direct worden toegerekend. Deze bijdrage (voor de organisatiekosten) in drie stappen over de producten van Staatsbosbeheer verdeeld.

##### 1. "Overige gebouwkosten"

In 2020 bedroegen de "overige gebouwkosten" grofweg € 1 miljoen euro. Dit betreft gebouwkosten die niet direct op producten geboekt zijn.<sup>20</sup> Deze kosten zijn eerder verdeeld over alle producten op basis van financieel belang<sup>21</sup>. De eerste € 1 miljoen euro van de LNV-bijdrage wordt conform deze verdeling over alle producten verdeeld.

##### 2. "Eigenaarslasten en verlieslatende/niet gefinancierde producten"

In de onderstaande tabel zijn de producten weergegeven die a) Staatsbosbeheer beschouwt als eigenaarslasten en b) niet zijn gefinancierd of verliesgevend zijn (let op: dit betreft niet alle verliesgevende producten). Dit is op basis van de uitgangspunten uit 2017 en zou volgens Staatsbosbeheer voor uitbreiding vatbaar kunnen zijn voor bijvoorbeeld Woo-verzoeken of grenscontroles.

Eigenaarslasten	Niet gefinancierd/verliesgevend
Beheer doelstellingsgerichte gebouwen (monument en niet monument)	Surveillance/ BOA
Schouwkosten	Plantsoen en zaden
Waterschapslasten	Maatschappelijke diensten <sup>22</sup>

Staatsbosbeheer rekent vanuit de LNV-bijdrage voor de Eigenaarslasten een bedrag toe dat even hoog is als de lasten. Voor de niet gefinancierde/verliesgevende producten rekent Staatsbosbeheer vanuit de LNV-bijdrage een bedrag toe dat zo hoog is als het (negatieve) resultaat. Circa € 16,5 miljoen van de bijdrage wordt op deze manier verdeeld.

##### 3. "Sluitposten"

Na de verdeling van de bedragen in stappen 1 en 2 blijft er nog een bedrag over. De overgebleven vergoeding (circa € 9,3 miljoen) wordt over de volgende twee 'sluitposten' verdeeld:

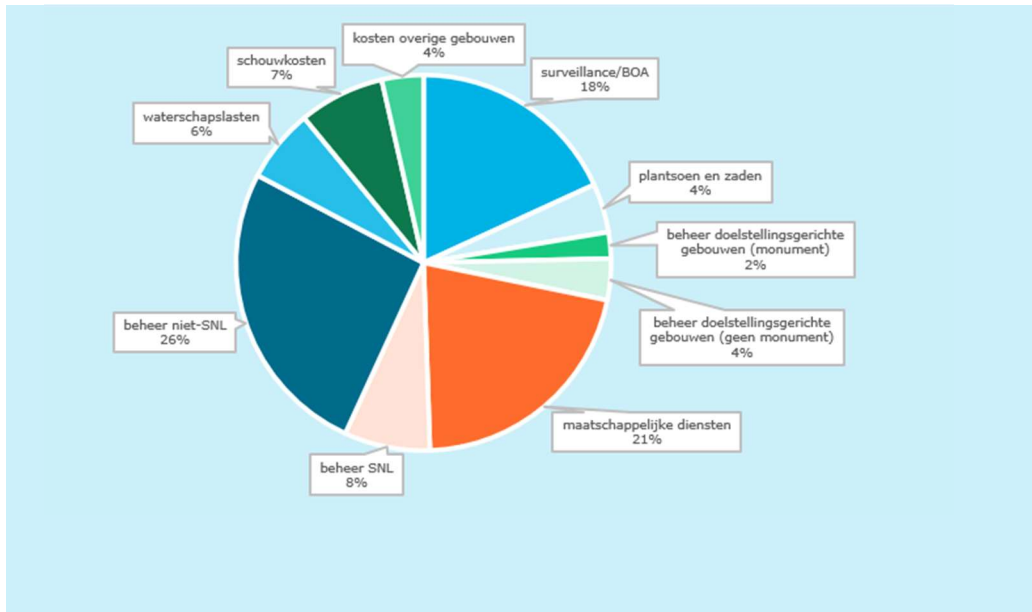
- Beheer SNL
- Beheer niet-SNL

Onderstaand figuur laat de verdeling van de bijdrage zien voor de toerekening die Staatsbosbeheer heeft gemaakt voor het totale bedrag van 28 miljoen in 2020.

<sup>20</sup> Een groot gedeelte van de gebouwkosten kan direct aan de bijbehorende producten worden toegerekend, maar omdat sommige gebouwen in dienst staan van 'heel' Staatsbosbeheer worden deze kosten verdeeld over een selectie van producten.

<sup>21</sup> Verdeling op basis van de hoogte van de directe kosten: een product met hogere directe kosten, krijgt meer kosten toebedeeld. Zie Tekstkader 2 voor een uitgebreidere toelichting.

<sup>22</sup> De kosten voor maatschappelijke diensten waren in 2020 lager dan normaal door beperkende COVID maatregelen. In andere jaren ging een groter deel van de LNV bijdrage hier naar toe.



#### 4.2.2 Omzet algemeen

De omzetcategorieën 'recreatie', 'recreatieschappen' en 'overige producten' bevatten deels omzet die niet direct is geboekt op een product. Dit is dan geboekt op het 'product algemeen'.

In 2020 is in totaal ongeveer € 1,2 miljoen geboekt op 'product algemeen'. Deze omzet wordt eerst aan de hand van de activiteit of omschrijving toegerekend aan de betreffende producten. Omzetposten waarvan onduidelijk is bij welk product deze horen, worden over alle producten verdeeld in verhouding tot de omzet op die producten.

#### 4.2.3 Verschuiving naar omzet beheer SNL

In de SNL-normen wordt bij een aantal beheertypen rekening gehouden met zelf gegenereerde omzet. Dit wordt financieel verrekend in de SNL Subsidie. Voor Staatsbosbeheer betreft dit omzet uit Ingebruikgeving, Biomassa en Hout.

Staatsbosbeheer berekent de 'eigen gegenereerde omzet' door de normopbrengsten per ha te vermenigvuldigen met het aantal hectare per natuurtype. Deze omzet wordt in mindering gebracht op de producten hout, biomassa en IGG en toegerekend aan de omzet beheer SNL.

Vanuit omzetcategorie 'hout en biomassa' wordt in 2020 €7,2 miljoen verschoven naar 'omzet beheer SNL'. Vanuit omzetcategorie 'ingebruikgeving' wordt in 2020 € 1,7 miljoen verschoven naar 'omzet beheer SNL'.

## 4.3 Berekening uurtarieven e-projecten

Voor projecten met externe financiering (e-projecten) berekent Staatsbosbeheer integrale kostprijstarieven. Deze tarieven hanteert Staatsbosbeheer in projectbegrotingen. De projecten worden uitgevoerd tegen de integrale kostprijstarieven.<sup>23</sup>

<sup>23</sup> In sommige gevallen is de tijdbesteding van Staatsbosbeheer hoger dan begroot. De kosten voor deze extra uren worden dan gedekt door een eigen bijdrage van Staatsbosbeheer. De eigen bijdrage in 2020 bedroeg ongeveer 6,5% van de totale omzet op E-projecten. (ca. 2,2 miljoen op een omzet van 33,5 miljoen).

In het integrale kostprijsstarief zijn de werkelijk gemaakte kosten opgenomen die moeten worden gedekt vanuit een uurtarief. Hieronder vallen ook overheadkosten. Zie Tekstkader 5 Tekstkader 5 voor een toelichting van de opbouw van de integrale kostprijs. Staatsbosbeheer berekent de jaarlijkse tarieven op basis van voorcalculatie door middel van indexering van de nacalculatie van het tarief van het voorgaande boekjaar.

Het integrale kostprijsstarief dat in 2017 (IKP) is berekend is in 2019 en 2020 (nacalculatie) geïndexeerd. In het onderstaande tekstkader is toegelicht hoe het integrale kostprijsstarief (2017) is berekend. Vanaf 2020 vindt er jaarlijks nacalculatie plaats.

#### **Tekstkader 5.** Opbouw integrale kostprijs

De kosten<sup>24</sup> die conform het IKP-model zijn toegerekend aan projecten en e-projecten vormen de basis voor de integrale kostprijs. De kosten worden vervolgens uitgesplitst in clusters [gebouwen, activiteiten, machines, mens, mens gerelateerd, producten, projecten] en subclusters.

Daarna wordt per subcluster bepaald of de kosten wel of niet meegenomen moet worden in het uurtarief. Het criterium daarvoor is: Dienen de kosten te worden gedekt door het tarief voor e-projecten?? Zo worden bijvoorbeeld kosten voor gebouwen die te maken hebben met kamperen of vakantiewoningen niet meegenomen in het uurtarief voor e-projecten. In totaal wordt 34% van de kosten buiten beschouwing gelaten. De kosten die overblijven worden verdeeld over de norm productieve uren van de medewerkers van Staatsbosbeheer. Dit resulteert in de nacalculatieve integrale kostprijs per uur.

De integrale kostprijs wordt vervolgens jaarlijks gecorrigeerd op basis van indexering.

---

<sup>24</sup> Interne of bijzondere kosten en/of kosten die volgens de vastgestelde systematiek IKS (afgestemd met het RVO) niet meegenomen mogen worden, worden buiten beschouwing gelaten.

## 5 Analyse vergoedingen en opbrengsten

In de vorige hoofdstukken is uitgelegd hoe Staatsbosbeheer de kosten en opbrengsten per product toerekent. Staatsbosbeheer heeft in eerste instantie de niet gelabelde LNV-bijdrage (organisatiekosten) van 2020 niet definitief toegerekend aan producten. Staatsbosbeheer is van mening dat dit, wegens de hoeveelheid aan keuzemogelijkheden, arbitrair is. Het uitgangspunt (zowel in 2017 als het heden) van Staatsbosbeheer is dat de LNV-bijdrage toegerekend kan worden aan niet gefinancierde of verlieslatende producten.

De LNV-bijdrage bedraagt 13% van de inkomsten van Staatsbosbeheer. Als deze inkomsten niet worden toegerekend aan de producten, is het niet mogelijk om een goede vergelijking te maken van de kosten en opbrengsten per product. Vervolgens is het ook niet mogelijk om te bepalen of Staatsbosbeheer een reële vergoeding ontvangt voor zijn werkzaamheden. Om deze reden heeft Staatsbosbeheer besloten toch een concept toerekening te maken van de LNV-bijdrage (gebaseerd op de uitgangspunten van 2017). De resultaten die in dit hoofdstuk zijn opgenomen betreffen daarom de resultaten exclusief en inclusief de concept toegerekende bijdrage van LNV voor de organisatiekosten

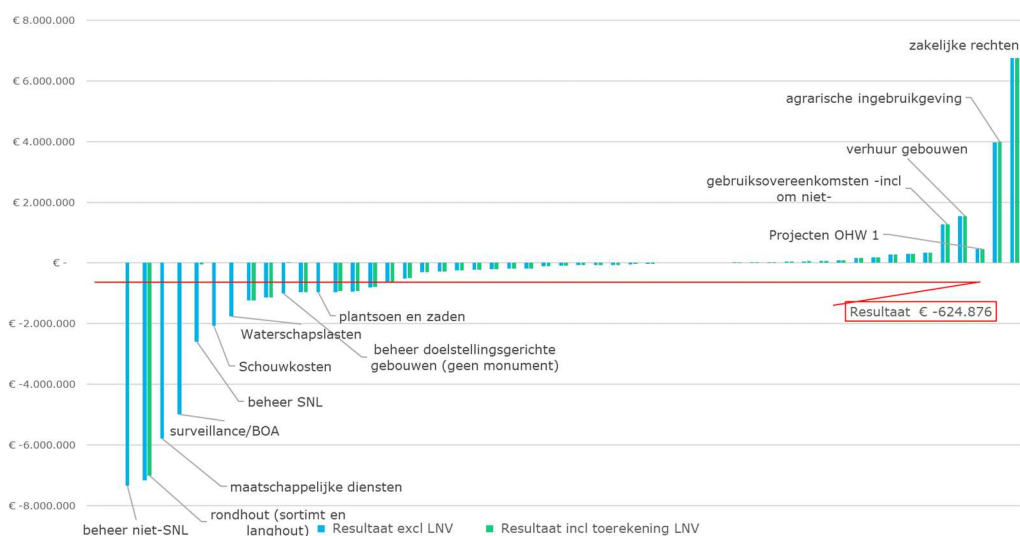
Om te kunnen bepalen of Staatsbosbeheer een reële vergoeding ontvangt voor zijn werkzaamheden is het noodzakelijk dat Staatsbosbeheer en het ministerie van LNV-overeenstemming bereiken over waar de bijdrage in de organisatiekosten voor is bedoeld.

### Resultaten producten

In de jaarrekening van 2020 rapporteert Staatsbosbeheer een verlies van circa € 0,4 miljoen. Uit de analyse in dit rapport komt een verlies van € 0,6 miljoen naar voren. Het verschil wordt veroorzaakt door een positief resultaat op de bijzondere baten en lasten van € 0,2 miljoen. Dit resultaat is niet meegenomen in het kostenmodel en dus ook niet in de analyse van dit rapport. De resultaten van alle afzonderlijke producten tellen daarom op tot circa - € 0,6 miljoen. In de figuren van dit rapport is steeds het resultaat van - € 0,6 miljoen aangegeven met een rode lijn.

De onderstaande figuur geeft de resultaten (opbrengsten minus kosten) per product in 2020. Dit betreft dus de resultaten exclusief (blauwe balk) en inclusief (groene balk) de bijdrage van LNV voor de organisatiekosten. In bijlage III is een gedetailleerd overzicht opgenomen van de opbrengsten en kosten per product.

**Figuur 14.** Resultaten per product



De bovenstaande grafiek laat de spreiding van de resultaten van de verschillende producten zien. In het figuur valt het volgende op:

- De wijze waarop de LNV-bijdrage wordt toegerekend heeft veel invloed op de resultaten van de producten. De huidige toerekening zorgt er bijvoorbeeld voor dat het resultaat van een aantal producten<sup>25</sup> € 0 is. De LNV-bijdrage corrigeert deze verliesmakende posten dus volledig<sup>26</sup>.
- De definiëring van bepaalde producten zorgt voor een vertekend beeld van opbrengsten en kosten. In bovenstaand figuur zien we bijvoorbeeld dat het product 'beheer SNL' een verlies maakt van ongeveer € 2,5 miljoen (blauwe balk, zonder LNV-bijdrage). Het product beheer-SNL is altijd verliesgevend omdat dat in de subsidieverlening zo is geregeld (84% van de normkosten wordt vergoed). Andere producten die opbrengsten geven uit deze gebieden, zullen over het algemeen een positief resultaat geven, omdat een groot gedeelte van de kosten in de kosten van beheer-SNL is meegenomen.

Op basis van de resultaten per product (Figuur 14) kan niet worden bepaald of Staatsbosbeheer een reële vergoeding ontvangt. Door middel van verschillende clusteringen hebben wij verkend of een andere combinatie van producten een beter inzicht in de tekorten kan geven.

### Resultaten per cluster

Om een betere uitspraak te doen over de mate waarin een reële vergoeding wordt gegeven zijn de resultaten in 16 clusters gegroepeerd<sup>27</sup>. De onderstaande figuur laat de resultaten zien per cluster (dus opbrengsten minus kosten). Voor iedere productcluster is het eerste (blauwe) balkje het resultaat exclusief de LNV-toerekening<sup>28</sup>. Het tweede (groene) balkje laat vervolgens het resultaat zien inclusief de toerekening van de LNV-bijdrage. De resultaten zijn inclusief verschuivingen weergegeven. Voor toelichting op de

<sup>25</sup> Dit zijn de producten: beheer niet-SNL, surveillance/BOA, Beheer SNL Schouwkosten, waterschapslasten, beheer doelstellingsgerichte gebouwen en plantsoenen en zaden. Zie voor een beschrijving van de toerekening van de LNV-bijdrage tekstkader 4.

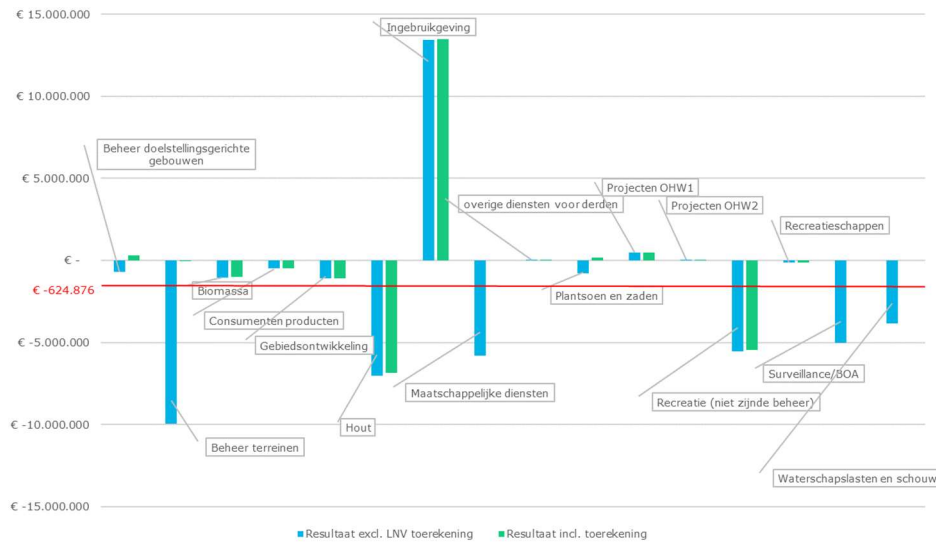
<sup>26</sup> Behalve voor Beheer SNL. Het resultaat is hier na de toerekening van de LNV-bijdrage € -46.131.

<sup>27</sup> In paragraaf 2.3 is weergegeven welke producten behoren tot welk cluster.

<sup>28</sup> De specifieke (geoormerkte) bijdrage is wel direct meegenomen in de resultaten exclusief LNV-toerekening. Dit betreft € 250.000 voor Plantsoenen en Zaden, € 100.000 voor Surveillance en BOA, € 200.000 voor Maatschappelijke diensten en € 633.000 voor Beheer doelstellingsgerichte gebouwen.

verschuiving zie paragraaf 4.2.3. In de onderstaand figuur zien we (net als in Figuur 14) dat na de groepering van de producten de inkomsten van het ene cluster eigenlijk bij een ander cluster horen.

**Figuur 15** Resultaten per productcluster



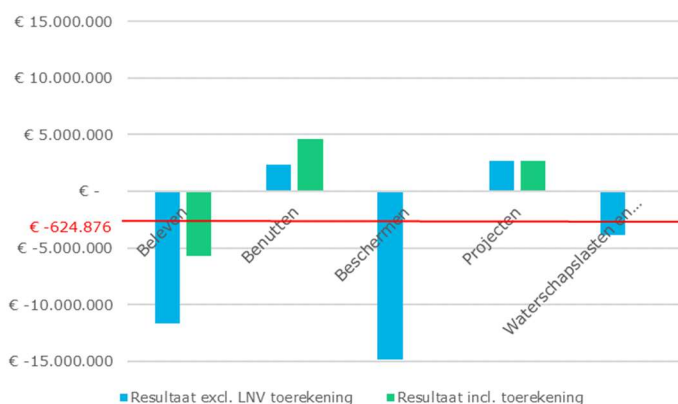
### Resultaten per hoofdcategorie

In de onderstaande figuur zijn de producten en resultaten zo veel mogelijk gegroepeerd naar de drie speerpunten van Staatsbosbeheer: Beleven, Benutten en Beschermen. Daarnaast laat de figuur apart de resultaten zien voor projecten en de waterschapslasten en schouwkosten. In paragraaf 2.3 is weergegeven welke producten behoren tot welk speerpunt. Voor iedere hoofdcategorie is het eerste (blauwe) balkje het resultaat exclusief de LNV-toerekening<sup>29</sup>. Het tweede (groene) balkje laat vervolgens het resultaat zien inclusief de toerekening van de LNV-bijdrage. Wanneer geen groen balkje zichtbaar is (Beschermen & Waterschapslasten) betekent dit dat het resultaat na toerekening nihil is, dus geen winst en geen verlies. De resultaten zijn inclusief verschuivingen weergegeven.

Ook nu de producten verdeeld zijn in drie categorieën Beleven, Benutten en Beschermen, kunnen we geen goede uitspraak doen of Staatsbosbeheer een reële vergoeding ontvangt. Producten die inhoudelijk bij elkaar horen vallen onder verschillende hoofdcategorieën. Beheer SNL valt bijvoorbeeld onder de hoofdcategorie Beschermen, terwijl de Houtproductie onder de categorie Benutten valt.

<sup>29</sup> De specifieke (geoormerkte) bijdrage is wel direct meegenomen in de resultaten exclusief LNV-toerekening. Dit betreft € 250.000 voor Plantsoenen en Zaden, € 100.000 voor Surveillance en BOA, € 200.000 voor Maatschappelijke diensten en € 633.000 voor Beheer doelstellingsgerichte gebouwen.

**Figuur 16** Resultaten Beleven, Benutten, Beschermen en overig



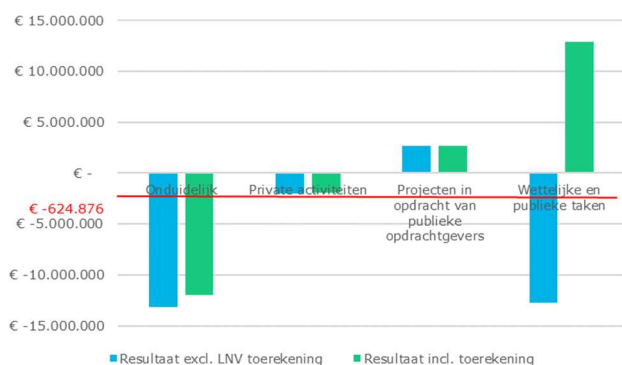
### Resultaten type activiteit

In de onderstaande figuur zijn de producten ingedeeld naar 'type activiteit'. Een deel van de producten van Staatsbosbeheer is duidelijk gelinkt aan óf het uitvoeren van een wettelijke en publieke taak óf het uitvoeren van private activiteiten óf het uitvoeren van projecten in opdracht van publieke opdrachtgevers. Daarnaast heeft Staatsbosbeheer producten die minder eenvoudig in één van deze categorieën zijn in te delen.

In bijlage III is per product aangegeven bij welk type activiteit deze is ingedeeld. Voor iedere taak is het eerste (blauwe) balkje het resultaat exclusief de LNV-toerekening<sup>30</sup>. Het tweede (groene) balkje laat vervolgens het resultaat zien inclusief de toerekening van de LNV-bijdrage. De resultaten zijn inclusief verschuivingen weergegeven.

Ook bij de indeling in type activiteiten kunnen we geen goede uitspraak doen of Staatsbosbeheer een reële vergoeding ontvangt. Producten die inhoudelijk bij elkaar horen vallen onder verschillende taken, daarnaast zijn veel producten ook niet goed in te delen.

**Figuur 17.** Resultaten per type activiteit



<sup>30</sup> De specifieke (geoormerkte) bijdrage is wel direct meegenomen in de resultaten exclusief LNV-toerekening. Dit betreft € 250.000 voor Plantsoenen en Zaden, € 100.000 voor Surveillance en BOA, € 200.000 voor Maatschappelijke diensten en € 633.000 voor Beheer doelstellingsgerichte gebouwen.



## 6 Conclusie en aanbevelingen

### 6.1 Conclusies

Dit onderzoek geeft inzicht in de toerekenmethode en opbouw van de kosten en opbrengsten van de producten van Staatsbosbeheer.

**Het kosten(allocatie)model van Staatsbosbeheer zoals het nu is ingericht, is niet geschikt om een uitspraak te doen of Staatsbosbeheer een reële vergoeding krijgt**

Dit wordt door drie punten veroorzaakt:

1. De gehanteerde productdefinities geven onvoldoende inzicht in de kosten en baten van Staatsbosbeheer.
  - a. De modellen van Staatsbosbeheer zijn ingericht op producten en niet alle producten zijn duidelijk gelinkt aan kerntaken. Dit vormt een belemmering om te bepalen of een vergoeding voor het uitvoeren van een bepaalde taak kostendekkend is.
  - b. Sommige producten inhoudelijk aan elkaar verbonden zijn, maar apart in kaart gebracht worden. Zo leiden bepaalde producten per definitie tot verlies, terwijl andere producten over het algemeen een positief resultaat opleveren. Deze laatste categorie producten financiert vervolgens (gedeeltelijk) de verliesmakende producten. Door de gekozen productdefinities ontstaat een vertekend beeld (met veel pieken en dalen in kosten en opbrengsten).
2. Doordat de LNV-bijdrage<sup>31</sup> niet gespecificeerd is, kan niet worden beoordeeld of Staatsbosbeheer een reële vergoeding ontvangt. De LNV-bijdrage voor de 'organisatiekosten' betreft 13% van de opbrengsten van Staatsbosbeheer. De omvang van dit bedrag (€ 26,9 miljoen) is groot in verhouding tot het resultaat in 2020 (een verlies van ca. € 400.000). De wijze waarop deze bijdrage wordt toegerekend heeft daarom veel invloed op de resultaten van de afzonderlijke producten. Staatsbosbeheer geeft echter aan dat zolang niet duidelijk is waar de bijdrage precies voor is bedoeld, de bijdrage niet goed kan worden toegerekend aan de verschillende producten.
3. Het kostenallocatiemodel van Staatsbosbeheer is door de hoge mate van complexiteit niet werkbaar en niet geschikt om structureel inzicht te geven in kosten per product. Staatsbosbeheer maakt gebruik van een kostenallocatiemodel om de kosten per product te bepalen. Dit model is in 2017 voor het laatst doorgerekend. Ten behoeve van de onderbouwing van de vennootschapsbelasting heeft Staatsbosbeheer in de jaren die volgen, een vereenvoudigde methode toegepast om de kosten toe te rekenen aan de verschillende producten: Het VBP-model. Omdat inzicht gewenst is in recentere cijfers is ten behoeve van dit onderzoek, het VBP-model zodanig aangepast dat de berekeningswijze dichter in de buurt komt bij het oorspronkelijke kostenallocatiemodel. Het hanteert dezelfde uitgangspunten als het allocatiemodel van 2017 maar gebruikt minder lagen om de kosten toe te rekenen en kan kosten niet categoriseren in clusters afdelingen<sup>32</sup>.

---

<sup>31</sup> We bedoelen hiermee het niet gespecificeerde deel van de Rijksbijdrage, de bijdrage voor de organisatiekosten.

<sup>32</sup> Bijvoorbeeld cluster overheadafdelingen, cluster specialistische afdelingen en cluster provincies en overig.

### **Het kostenallocatiemodel biedt beperkt handvatten om te sturen en anticiperen op verandering**

1. De modellen van Staatsbosbeheer rekenen gerealiseerde cijfers toe aan producten. Daardoor kan Staatsbosbeheer geen scenario's doorrekenen om eventuele nieuwe taken uit te voeren.
2. Staatsbosbeheer maakt gebruik van een kostenallocatiemodel. Dit geeft weinig mogelijkheden om te sturen op kostenbepalende parameters. Het neemt de totale kosten als uitgangspunt en verdeelt deze kosten van boven naar beneden via verdeelsleutels naar producten.

## **6.2 Aanbevelingen**

Staatsbosbeheer hanteert een uitgebreid allocatiemodel. In het model zijn de kosten per product tot op een hoog detailniveau in kaart te brengen. Door de gekozen productdefinities is het model in de huidige situatie ongeschikt om uitspraken over reële vergoedingen (of andere beleidsmatige uitspraken) te doen. Wij adviseren om de producten te herdefiniëren en deze aan te sluiten op kosten en opbrengsten.

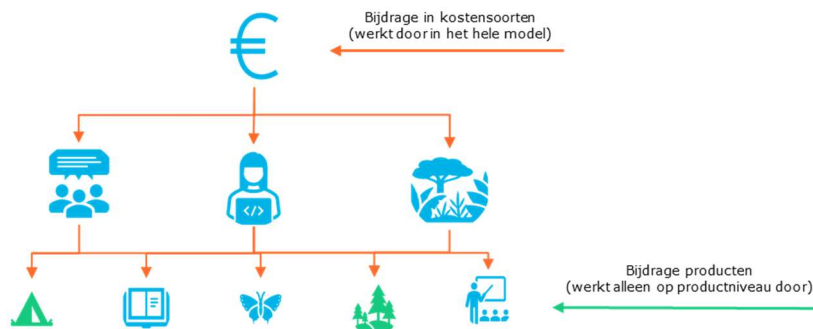
### **6.2.1 Aanbeveling 1: Schep duidelijkheid over het doel van de LNV-bijdrage en leg dit vast.**

Bepaal of de LNV-bijdrage is bedoeld is om bepaalde kostensoorten te dekken of om een bepaalde taak te financieren. In het Convenant EZ en Staatsbosbeheer en in de Wet Verzelfstandiging Staatsbosbeheer wordt op twee niveaus gesproken over de LNV-bijdrage. In het convenant is aangegeven dat de bijdrage die is vastgelegd in de Wet, bedoeld is voor een aantal kostensoorten. In de Wet is de bijdrage echter verbonden aan de taken van Staatsbosbeheer (waarbij de omvang van de geldmiddelen gebaseerd zou moeten zijn op door LNV vastgestelde normkosten). Zie Tekstkader 6 voor een toelichting.

Wij adviseren om een keuze te maken over het niveau van de LNV-bijdrage. Enerzijds kan dat op het niveau kostensoorten, anderzijds kan dat op productniveau (zie Figuur 18).

- Op het niveau kostensoorten (zie tekstkader 6), kan het ministerie van LNV specifiek aangeven aan welke organisatiekosten het ministerie een bijdrage levert. Het voordeel hiervan is dat de kosten afgebakend zijn en eenvoudig zijn te monitoren. Aandachtspunt hierbij is dat geborgd dient te worden dat de bijdrage niet in alle producten doorwerkt omdat er dan sprake kan zijn van Staatssteun.
- Als de bijdrage op productniveau wordt bepaald, kan:
  - a) Het ministerie specifieke producten aanwijzen waaraan het wilt bijdragen. Hierbij kan dan ook de link met de opgedragen taak en financiering gelegd worden.
  - b) Een nieuw product gedefinieerd worden, op basis van de opgedragen taak waarvoor de LNV-bijdrage is bedoeld.

Om inzichtelijk te maken wat de kosten en inkomsten zijn per product adviseren wij om ook de LNV-bijdrage aan producten te verbinden. Zo is per product beter inzichtelijk vanuit welke bronnen de financiering komt. Daarnaast geeft dit het ministerie van LNV de mogelijkheid om een duidelijke keuze te maken aan welke producten het kan bijdragen.

**Figuur 18.** Doorwerking LNV-bijdrage op twee niveaus**Tekstkader 6.** Toelichting LNV-bijdrage

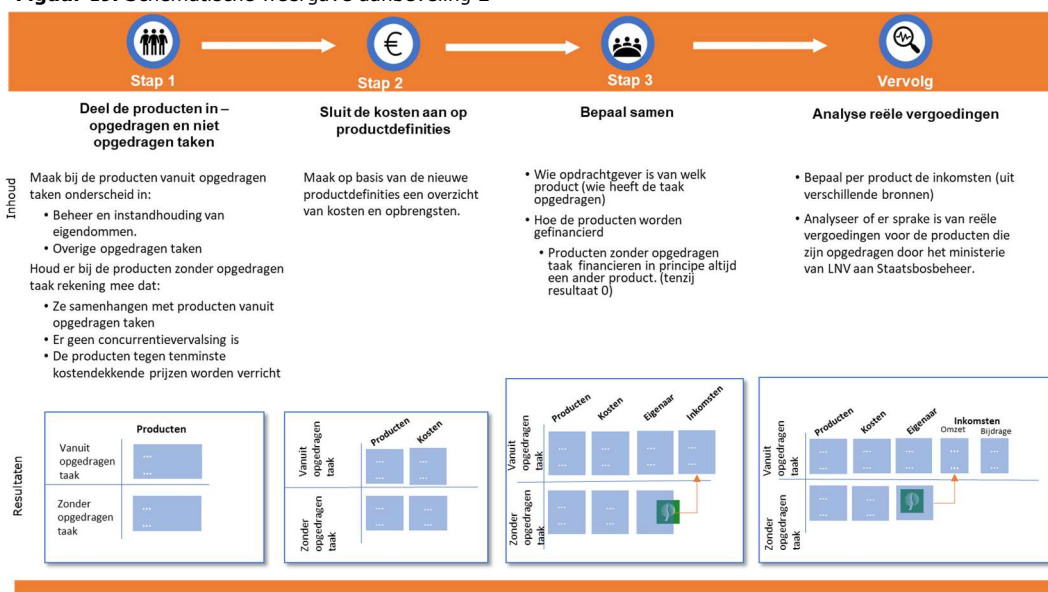
- **Convenant EZ en Staatsbosbeheer 2014:** "De door de minister jaarlijks ter beschikking te stellen geldmiddelen, **bedoeld in artikel 18**, eerste lid, van de **wet** (verzelfstandiging Staatsbosbeheer) worden voor 15 januari van het desbetreffende jaar overgemaakt aan Staatsbosbeheer. Deze middelen dienen als bijdrage in de financiering van de loonkosten van personeel, huisvestingskosten en vaste lasten als waterschapslasten, schouwkosten, WOZ- belasting en het niet verrekenbare deel van de BTW."
- Artikel 18 Wet verzelfstandiging Staatsbosbeheer
  - Lid 1: Onze Minister stelt jaarlijks aan Staatsbosbeheer ten laste van de begroting van het Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit geldmiddelen ter beschikking. Hij baseert zich hierbij op het in artikel 17 bedoelde overleg.
  - Lid 3: Staatsbosbeheer gebruikt de geldmiddelen, bedoeld in het eerste en tweede lid, uitsluitend ter vervulling van de **taken**, voortvloeiend uit **artikel 3**.
- Artikel 17 Wet verzelfstandiging Staatsbosbeheer
  - Lid 1: Onze Minister en Staatsbosbeheer voeren tenminste jaarlijks overleg omtrent de door Staatsbosbeheer, ter uitvoering van zijn in artikel 3, eerste lid bedoelde taakopdracht, te bereiken resultaten en de daarvoor door Onze Minister, ten laste van de begroting van het Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit, jaarlijks ter beschikking te stellen geldmiddelen.
  - Lid 2, Het in het eerste lid bedoelde overleg heeft mede betrekking op het door Staatsbosbeheer verstrekken van inlichtingen en het afleggen van verantwoording over de mate waarin die prestaties worden geleverd.
  - Lid 3, De omvang van de in het eerste lid bedoelde geldmiddelen is gebaseerd op de door Onze Minister vast te stellen normkosten.
  - Lid 4, Onze Minister voegt de resultaten van het in het eerste lid bedoelde overleg, alsmede de jaarrapportage van Staatsbosbeheer betreffende de realisatie van de in dat overleg afgesproken prestaties ter gelegenheid van de aanbidding van de rijksbegroting aan de Staten-Generaal ter kennisneming bij.

## 6.2.2 Aanbeveling 2: Herdefinieer de producten zodanig dat helder is welke producten tot opgedragen en niet opgedragen taken horen.

In de huidige situatie is er geen duidelijk verband tussen de taken die Staatsbosbeheer uitvoert en de producten die Staatsbosbeheer definieert. Voor producten waar dit inzicht ontbreekt, kan Staatsbosbeheer in het geval van een tekort niet terecht bij de "beleidsverantwoordelijke"<sup>33</sup>. Daarom bevelen wij aan om producten te herdefiniëren zodat een duidelijke indeling gemaakt kan worden tussen opgedragen taken en niet opgedragen taken. Vervolgens kan voor de opgedragen taken een koppeling gemaakt worden tussen de opdrachtgever en het product.

Onderstaand figuur laat de stappen zien die gevolgd kunnen worden voor het herdefiniëren van de producten.

**Figuur 19.** Schematische weergave aanbeveling 2



- Stap 1:** Inventariseer welke producten tot de opgedragen taken en de niet-opgedragen taken horen en neem deze op in een lijst. Ga daarover in gesprek met elkaar (SBB en LNV) en;
  - Beoordeel (samen) per product:
    - Of het mogelijk is om het product volledig te verbinden aan één opgedragen taak of aan niet-wettelijk taken. **(Ja/ Nee)**
    - Of inzichtelijk is of de **taak of het product** (extern) gefinancierd wordt en door wie. **(Ja/Nee)**. Let op dat het uitgangspunt hierbij is dat niet-opgedragen taken altijd een opgedragen taak financieren, tenzij het resultaat 0 is.
  - Definieer de producten waar het oordeel resulteert in minimaal één "Nee" opnieuw zodat a/b resulteren in een "Ja".
- Stap 2:** Sluit de kosten aan op de nieuwe productdefinities uit stap 1. Zie aanbeveling 3.
- Stap 3:** Bepaal samen wie eigenaar is van welk product en hoe de producten zijn gefinancierd. Neem dit op in een overzicht.
- Stap 4 (vervolg):** Bepaal per product de inkomsten uit de verschillende inkomstenbronnen. Voor een volledig overzicht wordt dus niet alleen de LNV-bijdrage

<sup>33</sup> Dit kunnen ministeries, provincies of gemeenten zijn, maar ook Staatsbosbeheer zelf (bij producten zonder opgedragen taak).

toegerekend maar ook de inkomsten uit andere (niet-wettelijke) producten of inkomsten uit bijdragen van andere partijen. Analyseer daarna of er sprake is van reële vergoedingen voor de wettelijke taken die Staatsbosbeheer uitvoert voor het ministerie van LNV.

### 6.2.3 Aanbeveling 3: Sluit de kosten en opbrengsten op elkaar aan.

Om structureel inzicht krijgen in de kostendekkendheid van de vergoeding van het ministerie van LNV en ook om eventuele wijzigingen in opgedragen taken en monitoring op langere termijn mogelijk te maken adviseren wij een transparant kostenprijsmodel. Vanuit het kostenallocatiemodel zijn gegevens hiervoor reeds beschikbaar.

Een kostprijsmodel neemt als uitgangspunt de kosten en opbrengsten per product. De resultaten van alle producten samen vormen vervolgens het resultaat van Staatsbosbeheer. Met een kostprijsmodel zijn door te 'draaien' aan parameters verschillende 'scenario's' te schetsen en door te rekenen. Hiermee kunnen ontwikkelingen in de kosten worden geanalyseerd en doorgerekend. Ook is de impact van een (beleids)wijziging die invloed heeft op de kosten door te rekenen en kan het model gesprekken tussen het ministerie en Staatsbosbeheer faciliteren.

Een kostprijsmodel voor Staatsbosbeheer ziet er anders uit dan het huidige kostenallocatiemodel van Staatsbosbeheer. Toch kunnen veel gegevens uit het huidige model gebruikt worden om het kostprijsmodel op te bouwen. Wij verwachten dat een kostprijsmodel eenvoudiger en daarmee werkbaarder is dan het huidige kostenallocatiemodel en daarnaast meer inzicht geeft in kosten(drijvers) en 'knoppen om aan te draaien'. Onderstaand tekstkader schetst hoe een kostprijsberekening voor Staatsbosbeheer eruit kan komen te zien.

#### Tekstkader 7. Kostprijsmodel voor Staatsbosbeheer

##### Uitgangspunt kostprijsmodel:

- Staatsbosbeheer heeft een kostprijs voor ieder product (waarbij een eenheid en frequentie zijn vastgelegd).
- Verschillende functieprofielen zijn betrokken in de uitvoering.
- Tijdsbesteding wordt bepaald op basis van geschreven uren

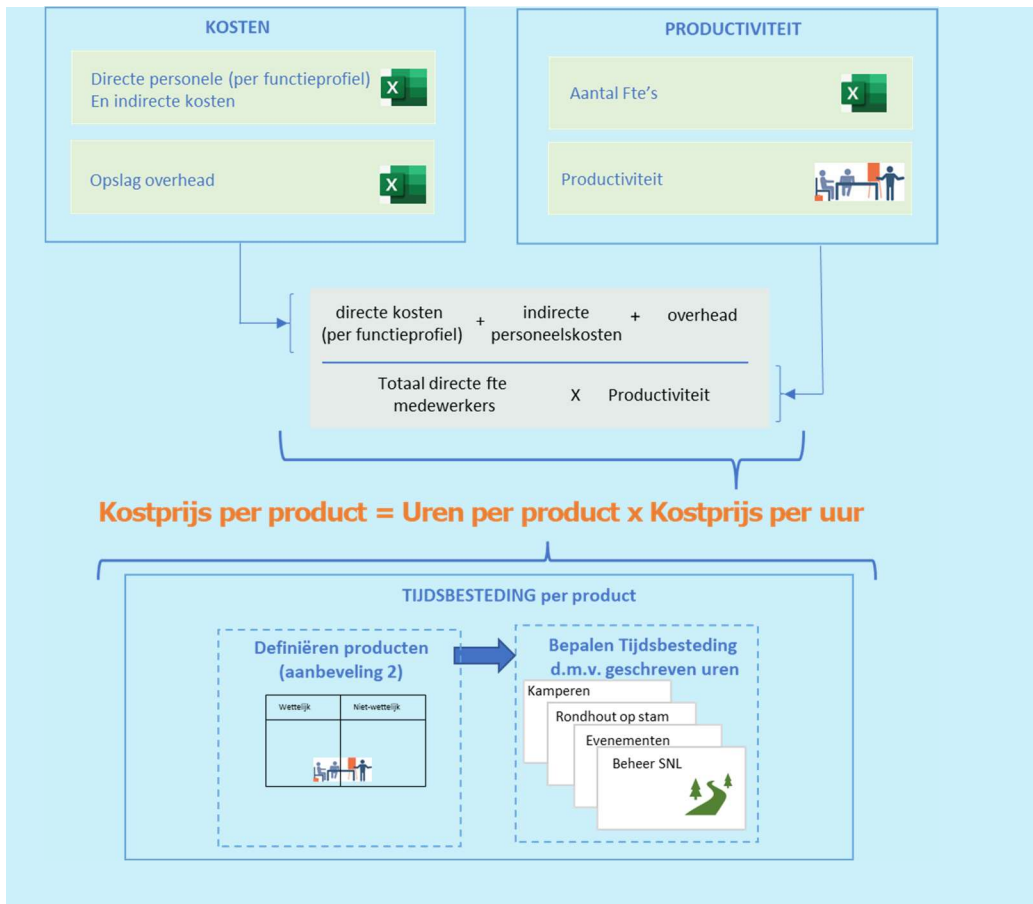
Om tot een kostprijsberekening te komen worden de volgende gegevens bepaald:

- De **productiviteit** van de medewerkers die de werkzaamheden uitvoeren. Dit is de tijd die medewerkers daadwerkelijk (productief) werken aan producten.
- De **kosten** van de organisatie. Hiervoor worden de kosten bepaald voor verschillende typen medewerkers die de producten uitvoeren en de kosten voor de organisatie die nodig zijn om die werkzaamheden te kunnen uitvoeren.

Met de productiviteit en de kosten van de organisatie wordt de **kostprijs per uur** bepaald voor de medewerkers die de producten uitvoeren.

- De **tijdsbesteding** voor het uitvoeren van de producten. Deze tijdsbesteding wordt bepaald door middel van de geschreven uren van medewerkers.

De vermenigvuldiging van de kostprijs per uur met de tijdsbesteding per product leidt tot de kostprijs per eenheid product. In de onderstaande figuur is de berekening samengevat.



## Bijlagen bij rapportage:

Kostprijzen van Staatsbosbeheer in beeld

I	Producten	40
II	Hoofdcategorieën kostensoorten	46
III	Analysetablel producten Staatsbosbeheer	48

# I Producten

## 1 Beschermen

Product	Toelichting
<b>Beheer terreinen</b>	
1. Beheer SNL	Alle werkzaamheden, kosten en opbrengsten met betrekking tot de instandhouding van de natuurgebieden die in de provinciale SNL-beschikking zijn meegenomen.
2. Beheer niet-SNL	Alle werkzaamheden, kosten en opbrengsten, m.b.t. natuur- en landschapsbeheer op gronden die niet in de provinciale SNL-beschikking zijn opgenomen, en die niet worden gefinancierd via een vastgesteld Natura2000-beheerplan.
3. Monitoringsgegevens N-typen, provinciale opdracht	Werkzaamheden, kosten en opbrengsten, m.b.t. het verzamelen van monitoringgegevens in terreinen met een gelokaliseerd SNL-natuurtype, die in de provinciale SNL-beschikking zijn opgenomen, en die worden gefinancierd via een provinciale monitoringopdracht.
4. N2000: mtr aanv beh prov plan	Aanvullende werkzaamheden, kosten en opbrengsten in het kader van Natura2000-beheer [aanvullend op de provinciale SNL-subsidie] gefinancierd vanuit een vastgesteld Natura2000-beheerplan.
5. Opengesteld terrein (recreatieve infra en voorzieningen)	Werkzaamheden, kosten en opbrengsten m.b.t. het openstellen van terreinen, en het beheer van recreatieve infrastructuur en voorzieningen.
<b>Overige diensten voor derden</b>	
6. Beheer voor derden	<p>Uitvoerende en beleidsmatige werkzaamheden, incl. bijbehorende opbrengsten en kosten, die Staatsbosbeheer realiseert t.b.v. terreinen die door Staatsbosbeheer op basis van een afgesloten contract tegen een financiële vergoeding worden beheerd t.b.v. andere overheden, terreinbeheerders organisaties, en/of particulieren. Staatsbosbeheer brengt de uitgevoerde maatregelen in rekening bij de betreffende opdrachtgever.</p> <p>Ook werkzaamheden die tegen vergoeding verricht worden voor BV's, die (mede) door Staatsbosbeheer zijn opgericht, vallen onder dit product.</p>
<b>Surveillance/BOA</b>	
7. Surveillance/BOA	
<b>Hoogwaterveiligheid</b>	



8. Hoogwaterveiligheid	Alle werkzaamheden t.b.v. het aanpakken van het beheer en achterstallig onderhoud van de vegetatie in de stroombaan van de rivier. Staatsbosbeheer krijgt boven op de SNL vergoeding per ha. een hectarebedrag voor de aanvullende maatregelen t.b.v. veiligheidsbeheer.
------------------------	--

## 2 Beleven

Product	Toelichting
<b>Consumentenproducten</b>	
9. Magazine NaarBuiten	De opbrengsten en de kosten m.b.t. het magazine "Naar Buiten". Incl. wervingskosten voor nieuwe abonnees.
<b>Maatschappelijke diensten</b>	
10. Maatschappelijke diensten	
<b>Recreatie (zijnde niet beheer)</b>	
11. Edutainment	Het geheel van beleidsmatige, begeleidende, en uitvoerende activiteiten t.b.v. het verzorgen door Staatsbosbeheer van recreatieve natuur educatieve activiteiten en voorzieningen, incl. terreinvoorlichting.
12. Evenementen <sup>34</sup>	Het geheel van beleidsmatige en uitvoerende werkzaamheden t.b.v. evenementen georganiseerd door Staatsbosbeheer zelf, georganiseerd in samenwerking met anderen, en/of de specifieke begeleiding van door derden in Staatsbosbeheer-terreinen georganiseerde evenementen.
13. Evenemententerrein Malieveld	
14. Excursies en arrangementen (incl. vergaderen)	Het geheel van beleidsmatige en uitvoerende werkzaamheden, gericht op het verzorgen van excursies, toeristisch-recreatieve arrangementen, en het verhuren van Staatsbosbeheer-ruimten t.b.v. vergaderingen.
15. Groepskampeerterrein	Exploitatie van groepskampeerterreinen door Staatsbosbeheer.

<sup>34</sup> In het kostenoverzicht is er een apart product "Evenementen" en een apart product "Evenemententerrein Malieveld" te vinden.

16. Horeca	Het geheel van beleidsmatige, begeleidende, en uitvoerende activiteiten m.b.t. horeca in natuuractiviteitencentra en tijdens Staatsbosbeheer-evenementen.
17. Natuurkampeerterrein	Exploitatie Natuurkampeerterreinen door Staatsbosbeheer.
18. Vakantiewoningen	Productcode t.b.v. de exploitatie van vakantiewoningen door de afdeling 'Beleven'.
19. Winkelassortiment	Het geheel van beleidsmatige en uitvoerende werkzaamheden, inclusief de daadwerkelijke verkoop, m.b.t. winkelartikelen in de Staatsbosbeheer-natuuractiviteitencentra en bezoekerscentra.

### 3 Benutten

Product	Toelichting
<b>Beheer doelstellingsgerichte gebouwen</b>	
20. Beheer doelstellingsgerichte gebouwen (geen monument)	Alle werkzaamheden in directe relatie tot het bouwkundig onderhoud en beheer van doelstellingsgerichte gebouwen, die niet zijn aangewezen als monument.
21. Beheer doelstellingsgerichte gebouwen (monument)	Alle werkzaamheden in directe relatie tot het bouwkundig onderhoud en bouwkundig beheer van doelstellingsgerichte gebouwen, die zijn aangewezen als monument. Aangewezen monumenten zijn per definitie doelstellingsgericht; ook als ze een bedrijfsondersteunende functie vervullen.
<b>Biomassa</b>	
22. Houtige biomassa	Productcode t.b.v. gecentraliseerde verkoop van houtige biomassa vanuit de terreinen.
23. Maaisels	Opbrengsten en transportkosten van grassige maaisels t.b.v. externe verwerking als biomassa.
<b>Consumentenproducten</b>	
24. Haardhout	Opbrengsten en verkoopkosten van haardhout (uitsluitend) binnen de provinciale eenheden.
25. Houtige consumentenproducten (meubels e.d.)	Het geheel van beleidsmatige en uitvoerende werkzaamheden, inclusief de daadwerkelijke verkoop, m.b.t. houtige consumentenproducten door de afdeling Markt & Ontwikkeling onder Kennis & Expertise. De verkoopopbrengsten en de inkoopkosten van de houtige consumentenproducten worden ook binnen dit product gepland en verantwoord.
26. Natuurproducten (niet hout)	Het geheel van beleidsmatige en uitvoerende werkzaamheden, incl. de verkoop, m.b.t. natuurproducten niet zijnde hout.
<b>Gebiedsontwikkeling</b>	

27. Beheer- en eigendomsruil	
28. Gebiedsontwikkeling	Alle werkzaamheden m.b.t. vastgoed-gebiedsontwikkelingsprojecten uitgevoerd door de provinciale eenheden voor wat betreft ingebruikgeving en beheer.
<b>Hout</b>	
29. Rondhout (sortiment en langhout)	Productcode t.b.v. gecentraliseerde rondhoutverkoop door afdeling Markt & Ontwikkeling (team hout), voor zover het hout "niet op stam"-verkoop betreft.
30. Rondhout op stam	Productcode t.b.v. gecentraliseerde rondhoutverkoop door afdeling Markt & Ontwikkeling (team hout). Het gaat daarbij om verkopen 'op stam'.
<b>Ingebruikgeving</b>	
31. Agrarische ingebruikgeving	Werkzaamheden m.b.t. het agrarisch ingebruikgeven van Staatsbosbeheer gronden aan derden om de Staatsbosbeheer beheerdoelen hier te realiseren. Onder 'agrarisch' gebruik vallen alle (oude) landbouwvormen. Het betreft met name de juridische contractvorm 'pacht'.
32. Fauna	Werkzaamheden direct gerelateerd aan faunabeheer op Staatsbosbeheer gronden; incl. het afsluiten van faunabeheerovereenkomsten. Onder faunabeheer vallen alle ingrepen in de aantallen (stand/populatieomvang) van een bepaalde diersoort.
33. Gebruiksovereenkomsten -incl. om niet-	Werkzaamheden m.b.t. het afgeven van juridische gebruiksovereenkomsten aan derden op Staatsbosbeheer gronden, incl. gebruiksovereenkomsten om niet.
34. Opstalrechten (kabels en leidingen)	Alle werkzaamheden m.b.t. het afgeven van privaatrechtelijke opstalrechten aan derden voor het leggen van kabels en leidingen in en op Staatsbosbeheer gronden.
35. Verhuur gebouwen	Alle werkzaamheden in directe relatie tot het verhuren door Staatsbosbeheer van (bedrijfs-)ruimten, gebouwen, dienstwoningen, woonruimte, onbebouwde onroerende zaak en bruikleen gebouwen.
36. Zakelijke rechten	Werkzaamheden m.b.t. het afgeven van privaatrechtelijke zakelijke rechten aan derden op Staatsbosbeheer gronden; anders dan opstalrechten voor kabels en leidingen. Het betreft met name erfpacht en erfpacht met opstal (gebouwen).
<b>Overige diensten voor derden</b>	
37. Consult en advies	Activiteiten m.b.t. het verrichten van "consult en advies"-diensten door Staatsbosbeheer-medewerkers die tegen een financiële vergoeding t.b.v. externe opdrachtgevers worden uitgevoerd op basis van een afgesloten contract.
<b>Plantsoen en zaden</b>	
38. Plantsoen en zaden	Opbrengsten, productie- en verkoopkosten van plantsoen/zaden zoals gerealiseerd door de afdeling Natuur & Samenleving.

39. Grondstoffen (klei, zand, grint, veen, specieberging)	
<b>Recreatieschappen</b>	
40. Bestuursproducten	<p>De bestuursproducten omvatten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Het voorbereiden en plannen van bestuursvergaderingen;</li> <li>- Het verslagleggen van bestuursvergaderingen en het (laten) uitvoeren wat afgesproken is;</li> <li>- Het signaleren van knelpunten in de uitvoering en het aandragen van oplossingen;</li> <li>- De bestuurssecretaris is aanspreekpunt voor schapsdeelnemers, ambtelijk apparaat en stakeholders voor alle zaken/ projecten die in schapsverband spelen inclusief de risico's;</li> <li>- Het vertegenwoordigen van de schapsbesturen in ambtelijke en bestuurlijke netwerken en gremia van de deelnemers;</li> <li>- Het opstellen en uitvoeren van additionele opdrachten en beleidsadviezen waarmee het bestuur in staat wordt gesteld om richting en middelen vast te stellen.</li> </ul>
41. Communicatie	<p>Het bestuur wordt gefaciliteerd in het vertalen van haar ambities aan het publiek en het op een positieve wijze beïnvloeden van de publieke opinie. Daarnaast wordt ingezet op de promotie van de recreatiegebieden en de routenetwerken in en om de recreatiegebieden, zodat de bekendheid wordt vergroot en het bezoek aan de gebieden wordt gestimuleerd. Hiervoor zullen met name digitale communicatiemiddelen worden gebruikt. Indien van toepassing wordt hierbij samengewerkt met andere (terreinbeherende) organisaties.</p>
42. Economisch beheer	<p>De taken die binnen economisch beheer worden uitgevoerd zijn:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Beheer grondpositie</li> <li>- Beheer exploitaties</li> <li>- Beheer grondposities (eigendom)</li> </ul>
43. Financiën	<p>In het kader van de financiële ondersteuning worden de volgende activiteiten uitgevoerd:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- verzorgen van de financiële administratie van de gemeenschappelijke regeling: tijdige en systematische vastlegging van baten, lasten en in- en uitgaande geldstromen;</li> <li>- incasseren van gelden als gevolg van verkoop, heffing en/of in privaatrechtelijke overeenkomsten overeengekomen vergoedingen;</li> <li>- uitvoeren van de interne controle gericht op getrouwheid en rechtmatigheid op financieel gebied, waarbij de nadruk ligt op 'inkoop en aanbestedingen', het betalingsverkeer en de volledigheid van huur- en erfpachtopbrengsten;</li> <li>- toetsen van bestuursvoorstellen op incidentele en/of structurele financiële consequenties;</li> <li>- het voeren van periodieke budgetgesprekken met budgethouders en projectleiders;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- opstellen van de planning &amp; control producten, zoals begroting, najaarsrapportage en jaarstukken;</li> </ul> <p>begeleiden van de werkzaamheden van de accountant (interim controle, subsidie-controles, jaarrekeningcontrole).</p>
<b>44. Gebiedsbeheer</b>	Onderhoud van natuur- en recreatiegebieden en de daarbij behorende beheertaken. De basis voor de reguliere onderhoudswerkzaamheden is beschreven in het terreinbeheermodel (TBM). Dit model is opgebouwd uit doeltypen met specifieke recreatieve doelen en maatregelen gerelateerd aan marktconforme normprijzen per doeltipe.
45. Juridische ondersteuning & advisering	<p>De (algemene) juridische advisering op het gebied van publiek- en privaatrecht en het implementeren, toepassen en evalueren van wet- en regelgeving relevant voor de gemeenschappelijke regeling (Wet gemeenschappelijke regelingen en Algemene wet bestuursrecht).</p> <p>Ook de toetsing van bestuursvoorstellen op juridische gevolgen en het behandelen van bezwaar- en beroepzaken op grond van de Wob en Wet Bibob, behoren tot de juridische ondersteuning en advisering.</p>
46. Marketing & productontwikkeling	Per gebied worden de wensen en behoeften van de bewoners en bezoekers van de recreatiegebieden als uitgangspunt genomen. Bij marketing is het gebruikelijk om hierbij een onderscheid te maken in verschillende doelgroepen. In dit geval wordt gebruik gemaakt van de methodiek van de Leefstijlen voor Dagrecreatie. Met productontwikkeling wordt de ontwikkeling van gebieden en voorzieningen in de gebieden bedoeld.
47. Planvorming & gebiedsontwikkeling	In overleg met alle betrokkenen wordt een gemeenschappelijk kader geboden op de gewenste ontwikkeling in het werkingsgebied van het natuur- en recreatieschap, aansluitend op de ambitie van het bestuur, de vraag van de recreant (leefstijlen) en het aanbod (positionering van het specifieke gebied). Tevens worden alle voorbereidende en uitvoerende werkzaamheden gedaan die noodzakelijk zijn om (een deel van) het gebied te (her)ontwikkelen conform de ambitie van het bestuur.
48. Regelgeving & handhaving	<p>Regelgeving &amp; handhaving bestaat uit de volgende onderdelen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vergunningen, ontheffingen en toestemmingen</li> <li>- Toezicht en handhaving</li> </ul>

## II Hoofdcategorieën kostensoorten

Categorie	Toelichting
<b>1. Mens:</b>	Onder de clustering 'Mens' vallen de kosten die gerelateerd zijn aan de mensen die bij Staatsbosbeheer werken.
a) Loonsom	
b) Mensgerelateerd	
i.    Dienstwoning	
ii.   Gebouwen kantoor	Dit zijn alle kosten die niet goed in de andere clusteringen passen. Bijvoorbeeld kosten ingehuurd personeel, telefoniekosten en bankkosten.
iii.  Persoonsgebonden (PG) auto	
<b>2. Overige ondersteunende middelen</b>	
<b>3. Gebouwen:</b>	Dit zijn de kosten die gerelateerd zijn aan de typen gebouwen a tot en met g.
a) Gebouwen Bedrijf	
b) Vakantiewoningen	
c) Buitencentra	
d) Kamperen	
e) Cultuurhistorie/maatschappelijk	
f) Recreatievoorziening	
g) Buitencentra / IGG?	
<b>4. Machines</b>	Dit zijn alle kosten die met machines te maken hebben maar niet direct aan mensen te koppelen zijn.
a) Terreinauto's	
b) Wegauto's	
c) Tractoren	
d) Boten	
e) Handgereedschap	Dit betreft de grootboekrekeningen die gekoppeld zijn aan activiteiten.
<b>5. Activiteiten</b>	
a) 4050 inhuur personeel	
b) 4170 materiaal en inventaris kosten	
c) 4420 advieskosten	
d) 4490 uitbestede werkzaamheden	

<p><b>6. Projecten</b></p>	<p>Een aantal grootboekrekeningen wordt voor projecten gebruikt. Kosten voor projecten zijn vervolgens te onderscheiden in de administratie.</p> <p>De kosten voor projecten worden direct toegerekend aan projecten en dus niet aan producten.</p>
<p><b>7. Producten</b></p> <p>a) Hout</p> <p>b) Biomassa</p> <p>c) Genen en zaadbanken</p> <p>d) Buitencentra</p> <p>e) Rest</p>	<p>Dit betreft de kosten die vanaf het niveau "grootboek" al toe te wijzen zijn aan de producten rondhout, winkelassortiment, houtige biomassa, plantsoen en zaden.</p>
<p><b>8. Waterschapslasten</b></p>	<p>De kosten van waterschapslasten en schouw. Deze kosten lopen apart door het model, omdat waterschapslasten niet op de producten moeten drukken.</p>

### III Analysetabel producten Staatsbosbeheer

**Tabel 2.** Analysetabel Staatsbosbeheer resultaten 2020

Product	Resultaat	Kosten	Opbrengsten (gesplitst)				Type activiteit	Financiering
			LNV (specifiek)	LNV (Toerekening)	Verschuivingen	Overige omzet		
rondhout (sortimt en langhout)	€ -7.023.667	€ -15.827.982	€ -	€ 141.410	€ -7.248.962	€ 15.911.867	Onduidelijk	Bedrijven
excursies en arrangementen (inc. vergaderen)*	€ -1.231.678	€ -2.047.028	€ -	€ 10.497	€ -	€ 804.853	Onduidelijk	Particulieren en bedrijven, overheid (vergaderen), onderwijsinstellingen
gebiedsontwikkeling	€ -1.141.926	€ -3.326.639	€ -	€ 5.442	€ -	€ 2.179.270	Wettelijke en publieke taken	Bedrijven, gemeenten, provincies, stichtingen
Winkelassortiment*	€ -956.168	€ -2.196.581	€ -	€ 15.953	€ -	€ 1.224.461	Onduidelijk	Particulieren
houtige biomassa	€ -921.465	€ -3.940.995	€ -	€ 33.369	€ -234.732	€ 3.220.893	Onduidelijk	Bedrijven
Vakantiewoningen*	€ -920.733	€ -3.976.994	€ -	€ 30.622	€ -	€ 3.025.639	Private activiteiten	Particulieren
Natuurkampeerterrein*	€ -794.856	€ -3.199.480	€ -	€ 20.640	€ -	€ 2.383.985	Private activiteiten	PM
edutainment	€ -609.055	€ -779.798	€ -	€ 4.612	€ -	€ 166.131	Onduidelijk	Stichtingen/verenigingen, gemeenten, particulieren (Boomkroonpad)
Evenementen*	€ -504.453	€ -537.327	€ -	€ 3.761	€ -	€ 29.113	Onduidelijk	Particulieren, bedrijven, stichtingen/verenigingen, gemeenten, onderwijsinstellingen, universiteiten, belangenorganisaties
economisch beheer	€ -310.785	€ -618.962	€ -	€ -	€ -	€ 308.177	Onduidelijk	Recreatieschappen (van gemeenten)



magazine NaarBuiten	€ -285.944	€ -708.369	€ -	€ 6.397	€ -	€ 416.028	Onduidelijk	PM
Groepskampeerterrein*	€ -248.222	€ -466.363	€ -	€ 3.080	€ -	€ 215.061	Private activiteiten	PM
houtige consumentenproducten (meubels ed)	€ -230.837	€ -1.221.865	€ -	€ -	€ -	€ 991.028	Onduidelijk	Bedrijven
gebiedsbeheer	€ -196.002	€ -5.229.242	€ -	€ -	€ -	€ 5.033.240	Onduidelijk	Recreatieschappen (van gemeenten)
bestuursproducten	€ -185.666	€ -1.069.861	€ -	€ -	€ -	€ 884.195	Onduidelijk	Recreatieschappen (van gemeenten)
fauna	€ -184.664	€ -1.184.130	€ -	€ 7.477	€ -	€ 991.988	Wettelijke en publieke taken	Bedrijven en wildbeheereenheden
Evenemententerrein Malieveld*	€ -116.795	€ -119.719	€ -	€ 884	€ -	€ 2.040	Onduidelijk	Particulieren, bedrijven, stichtingen/verenigingen, gemeenten, onderwijsinstellingen, universiteiten, belangenorganisaties
maaisels	€ -81.402	€ -91.115	€ -	€ 707	€ -	€ 9.005	Onduidelijk	bBedrijven (o.a. Artis)
consult en advies	€ -73.011	€ -127.149	€ -	€ 866	€ -	€ 53.272	Onduidelijk	Nauwelijks/geen opbrengsten op product: we leveren advies en consult aan bedrijven, universiteiten, onderwijsinstellingen, Ministeries, gemeenten, Stichtingen
horeca	€ -72.761	€ -103.477	€ -	€ 799	€ -	€ 29.917	Onduidelijk	Is grotendeel IGG verhuur dus product, zeer klein deel particulier.
financiën	€ -60.084	€ -1.139.446	€ -	€ -	€ -	€ 1.079.362	Onduidelijk	Recreatieschappen (van gemeenten)
beheer SNL	€ -46.131	€ -71.810.595	€ -	€ 2.546.588	€ 9.190.660	€ 60.027.215	Wettelijke en publieke taken	Provincies

hoogwaterveiligheid	€ -39.675	€ -391.801	€ -	€ 3.163	€ -	€ 348.963	Wettelijke en publieke taken	Projecten OHW 1 m.n. RWS van Ministerie van I&W
communicatie	€ -32.077	€ -224.825	€ -	€ -	€ -	€ 192.747	Onduidelijk	Recreatieschappen (van gemeenten)
plantsoen en zaden	€ -0	€ -3.830.061	€ 250.000	€ 962.189	€ -	€ 2.617.872	Onduidelijk	Kwekerijen (+/- 20%) en intern Staatsbosbeheer (+/- 80%). Planten intern voor natuurbeheer en OHW1 projecten
surveillance/BOA	€ -0	€ -5.175.106	€ 100.000	€ 4.997.092	€ -	€ 78.014	Wettelijke en publieke taken	LNV, J&V (motie Hermans), Provincies (via SNL toezichtsbijdrage)
Schouwkosten	€ -	€ -2.070.513	€ -	€ 2.070.513	€ -	€ -	Wettelijke en publieke taken	PM
Waterschapslasten	€ -	€ -1.770.756	€ -	€ 1.770.756	€ -	€ -	Wettelijke en publieke taken	PM
natuurproducten (niet hout)	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	Onduidelijk	Geen kosten en opbrengsten 2020 en 2021.
N2000 mtr aanv beh prov plan	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	Wettelijke en publieke taken	PM
monitoringsgegevens N-typen, provinciale opdracht	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	Wettelijke en publieke taken	PM
opengesteld terrein (recreatieve infra en voorzieningen)	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	Wettelijke en publieke taken	PM
beheer niet-SNL	€ 0	€ -11.664.787	€ -	€ 7.338.822	€ -	€ 4.325.965	Wettelijke en publieke taken	Niet standaard gefinancierd. Bedrijven, gemeenten, provincies, waterschappen, Stichtingen (Begraafplaatsen en Crematoria en Buitenfonds). Deels via afkoop-sommen
maatschappelijke diensten***	€ 1	€ -6.258.887	€ 200.000	€ 5.796.650	€ -	€ 262.237	Wettelijke en publieke taken	Bedrijven, gemeenten, particulieren, verenigingen/stichtingen,

									onderwijsinstellingen/uni- versiteiten, Ministeries, Reclassering.
beheer doelstellingsgerichte gebouwen (geen monument)**	€ 6.778	€ -1.001.787	€ -	€ 1.003.968	€ -	€ 4.597	Wettelijke en pu- blieke taken	Geen opbrengsten in 2020. Wel kosten.	
Projecten OHW 2 algemene kosten	€ 13.850	€ -6.202.209	€ -	€ -	€ -	€ 6.216.059	Onduidelijk	PM	
marketing & productontwikke- ling	€ 17.896	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 17.896	Onduidelijk	Recreatieschappen (van gemeenten)	
haardhout	€ 24.955	€ -2.862	€ -	€ 26	€ -	€ 27.790	Onduidelijk	Op dit moment alleen ver- koop aan bedrijven. V.a. 2025 helemaal stoppen.	
juridische ondersteuning & ad- visering	€ 52.063	€ -73.320	€ -	€ -	€ -	€ 125.383	Onduidelijk	Recreatieschappen (van gemeenten)	
beheer- en eigendomsruil	€ 57.299	€ -771.125	€ -	€ 5.075	€ -	€ 823.348	Wettelijke en pu- blieke taken	Alleen projectmatig OWW 1 of via Groenfondstreke- ningen. Kan elke eigenaar zijn.	
opstalrechten (kabels en leidin- gen)	€ 59.240	€ -228.128	€ -	€ 1.273	€ -	€ 286.095	Wettelijke en pu- blieke taken	Bedrijven	
beheer voor derden	€ 88.218	€ -567.082	€ -	€ 11.078	€ -	€ 644.222	Onduidelijk	Bedrijven	
rondhout op stam	€ 158.326	€ -101	€ -	€ 1	€ -	€ 158.426	Onduidelijk	Bedrijven	
grondstoffen (klei, zand, grint, veen, speciebergiging)	€ 189.682	€ -152.547	€ -	€ -	€ -	€ 342.230	Onduidelijk	Provincies, waterschap- pen, gemeenten en (bouw-)bedrijven (vanaf a.2016 groter aandeel be- drijven)	
planvorming & gebiedsontwik- keling	€ 277.709	€ -1.429.587	€ -	€ 355	€ -	€ 1.706.942	Wettelijke en pu- blieke taken	Recreatieschappen (van gemeenten)	
beheer doelstellingsgerichte gebouwen (monument)**	€ 301.657	€ -1.416.742	€ 633.000	€ 11.050	€ -	€ 1.074.350	Wettelijke en pu- blieke taken	LNV, OCW (SIM-projecten is OHW projecten), bedrij- ven en ministerie van de- fensie (locatieverhuur	

								monumenten), gemeenten
regelgeving & handhaving	€ 334.696	€ -1.292.332	€ -	€ -	€ -	€ 1.627.029	Onduidelijk	Recreatieschappen (van gemeenten)
Projecten OHW 1	€ 463.689	€ -33.473.577	€ -	€ -	€ -	€ 33.937.266	Projecten in opdracht van publieke opdrachtgevers	Projecten OHW 1 m.n. RWS van Ministerie van I&W
gebruiksovereenkomsten -incl om niet-	€ 1.282.522	€ -754.516	€ -	€ 4.837	€ -	€ 2.032.201	Wettelijke en publieke taken	Particulieren en bedrijven
verhuur gebouwen	€ 1.548.511	€ -874.853	€ -	€ 6.068	€ -	€ 2.417.297	Wettelijke en publieke taken	Particulieren, bedrijven, verenigingen/stichtingen etc.
agrarische ingebruikgeving	€ 3.998.565	€ -1.998.489	€ -	€ 12.492	€ -1.706.966	€ 7.691.529	Wettelijke en publieke taken	Bedrijven
zakelijke rechten	€ 6.767.525	€ -2.016.426	€ -	€ 12.478	€ -	€ 8.771.473	Wettelijke en publieke taken	Bedrijven
<b>Totaal</b>	<b>€ -624.876</b>	<b>€ -203.365.535</b>	<b>€ 1.183.000</b>	<b>€ 26.840.992</b>	<b>€ -</b>	<b>€ 174.716.666</b>		

\*Het nadelige nettoresultaat voor de recreatieproducten excursies, evenementen, winkelassortiment, vakantiewoningen en kamperen is over 2020 ten opzichte van 2017 licht gestegen naar ca. € 5 mln. door Covid-19.

\*\* Door Covid-19 was kasteel Groeneveld grotendeels dicht. Bij de overige topmonumenten zijn in 2020 ook nauwelijks evenementen meer georganiseerd. In het verlengde hiervan zijn ook de direct aan de omzet gelieerde verkoopkosten en marketing gedaald, waardoor het effect op het brutoresultaat wordt verkleind. Ondanks Covid-19 is door structurele inkomstenstijgingen het brutoresultaat ten opzichte van 2017 wel verbeterd.

\*\*\* Ten opzichte van 2017 zijn er minder kosten en uren besteed aan participatie activiteiten. Door Covid-19 waren er minder mogelijkheden voor jeugdactiviteiten. Andere activiteiten zoals zorg en welzijn en arbeidsparticipatie konden wel doorgang vinden, maar wel in afgeslankte vorm. Het aantal werkgestraften in de terreinen van Staatsbosbeheer is door Covid-19 wel afgenomen. Tevens zijn er minder vrijwilligers werkzaam geweest op maatschappelijke activiteiten.