



staatsbosbeheer

# Jaarverslag 2016



## Missie Staatsbosbeheer

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

# Inhoud Jaarverslag

1	Directieverslag .....	3
2	Verlag van de Raad van Toezicht .....	13
3	Sociaal Verslag .....	19
4	Financieel Verslag .....	25
4.1	Geconsolideerde balans (voor resultaatbestemming) .....	25
4.2	Geconsolideerde winst- en verliesrekening .....	26
4.3	Geconsolideerd kasstroomoverzicht .....	27
4.4	Toelichting op de geconsolideerde balans en winst- en verliesrekening .....	28
4.5	Toelichting op de geconsolideerde balans .....	38
4.6	Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen .....	53
4.7	Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening .....	55
4.8	Enkelvoudige balans (voor resultaatbestemming) .....	65
4.9	Enkelvoudige winst- en verliesrekening .....	66
4.10	Toelichting op de enkelvoudige balans en winst- en verliesrekening .....	71
4.11	Bepalingen resultaatbestemming .....	65
4.12	Controleverklaring .....	72
4.13	Bijlage aanvullende financiering projecten ministerie van EZ .....	75
5	Bestuursstructuur en personalia .....	79



## Wereldklasse

De verkiezing van het mooiste natuurgebied van Nederland is de opstap naar nationale parken van wereldklasse. Door gebieden te verbinden ontstaan grotere robuuste parken met nieuwe vormen van besturen, financieren en beleven. Een ambitie breed gedragen door de samenwerkingspartners en van harte ondersteund door Staatsbosbeheer. Als een van de grote beheerders zijn we trots op de winnende gebieden: het Nederlandse Waddengebied, de Veluwe, de Hollandse Duinen en Biesbosch/Haringvliet.

# 1 Directieverlag

Hierbij biedt de directeur van Staatsbosbeheer de jaarstukken aan voor het boekjaar dat is geëindigd op 31 december 2016.

## Inleiding

Staatsbosbeheer beheert als publiekrechtelijk 'rechtspersoon met wettelijke taak' circa 265.000 hectare bos, natuur en landschap, bijna tweeduizend gebouwen, en duizenden kilometers wandelpaden, fietspaden en onverharde wegen in Nederland. Als zodanig speelt Staatsbosbeheer een aanzienlijke rol in de systeemverantwoordelijkheid van het ministerie van Economische Zaken voor de realisatie van nationale en internationale doelstellingen inzake natuurbehoud en –ontwikkeling, openluchtrecreatie nabij stedelijke agglomeraties, en de instandhouding van landschappelijke monumenten.

De wettelijke taak van Staatsbosbeheer, te weten 'het beheren en duurzaam tot maatschappelijk nut brengen van de haar toevertrouwde terreinen', is geborgd in de Wet verzelfstandiging Staatsbosbeheer (1998).

Op nationaal niveau zijn belangrijke kaders voor de werkzaamheden door Staatsbosbeheer het Natuurakkoord (2011) en het Natuurpact (2013). Hierin is de decentralisatie van het natuurbeleid naar de provincies geregeld. Nadat het Natuurpact van kracht werd, hebben de staatsecretaris van Economische Zaken en de directeur Staatsbosbeheer in een convenant d.d. 4 december 2014 nieuwe afspraken gemaakt over de aanstuuringsrelatie EZ – Staatsbosbeheer.

Op internationaal niveau gelden kaders en richtlijnen voor terreinbeheer, zoals het Europese programma Natura 2000, de Vogel- en Habitatrichtlijn en het Verdrag van Malta.

De huidige doelstellingen van Staatsbosbeheer richten zich, overeenkomstig het in 2014 afgesloten Convenant EZ-Staatsbosbeheer, op de volgende prioriteiten:

- a) Versterking van de positie van Staatsbosbeheer om te focussen op grotere ecologische systemen, op de ontwikkeling van robuuste aaneengesloten natuurgebieden en op vergroting van biodiversiteit;
- b) Verdere vergroting van de maatschappelijke betrokkenheid door met de terreinen meer synergie te zoeken met andere maatschappelijke opgaven. Met als resultaat dat meer mensen de natuur beleven;
- c) Ruimte om meer met de terreinen te ondernemen, waardoor meer private financiering mogelijk wordt. Het financieel betrekken van bedrijven en burgers bij duurzame ontwikkeling en instandhouding van onze natuur leidt tot een groter draagvlak en een efficiënter Staatsbosbeheer dat minder afhankelijk is van overheidsfinanciën;
- d) Professionaliseren en verzakelijken van bedrijfsprocessen en werkwijzen passend bij een excellente en efficiënte publieke organisatie, die werkt met markt en samenleving.

De maatschappelijke onderneming Staatsbosbeheer heeft zijn missie en visie, als groen nutsbedrijf, vertaald naar vier resultaatgebieden voor de dagelijkse praktijk:

- 1) **Beter beschermen** van bos, natuur, landschap en cultuurhistorische waarden. Het ontwikkelen en versterken van biodiversiteit in kenmerkende hoofdsystemen van het Nederlandse landschap.
- 2) **Meer beleven** door uiteenlopende bezoekersgroepen uit de samenleving actief te betrekken bij het beheer. Samen met de streek wil Staatsbosbeheer agrarische, recreatieve, toeristische, maar ook sociale, educatieve en zorgfuncties

betrekken bij het dagelijks beheer van de terreinen.

- 3) **Duurzaam benutten** van producten en diensten uit onze terreinen zoals hout en biomassa. Staatsbosbeheerterreinen dragen bij aan verbetering van lucht, bodem en water. Door eigen inkomsten te genereren, samen met ondernemers en samenleving op marktconforme wijze, wordt gestreefd naar een zo kostenneutraal mogelijke exploitatie van Staatsbosbeheer. Door samenwerking met andere terreinbeheerders, en met particulieren, en door het strategisch inzetten van de vastgoedportefeuille, vergroten we het bedrijfsmatig en maatschappelijk rendement.
- 4) Staatsbosbeheer wil een **excellente publieke organisatie** zijn om voor en met de Nederlandse samenleving het kenmerkende groene erfgoed te beheren en te ontwikkelen. De kern van de Staatsbosbeheer-missie Beschermen, Beleven en Benutten, zoals afgeleid van onze wettelijke taak, wordt vertaald in de maatschappelijke ambitie om natuur dicht bij de mensen te brengen.

De taken van Staatsbosbeheer zijn gericht op het beheer en de ontwikkeling van het kenmerkende groene erfgoed van Nederland met oog voor de vele belangrijke waarden die dit voor de samenleving vertegenwoordigt.

Onze terreinen herbergen het Nederlandse potentieel voor internationale natuurparken, maken Nederland aantrekkelijk om in te leven en te werken en dragen bij aan de economische vitaliteit van ons land als geheel. Landschappelijk houdt Staatsbosbeheer monumentale cultuurhistorische objecten van nationale betekenis in stand, en beheert en ontwikkelt actief landschappelijke waarden.

De recreatieve taak van Staatsbosbeheer richt zich hoofdzakelijk op de openstelling van de natuurgebieden en het onderhoud van recreatieve basisvoorzieningen, vooral ten behoeve van wandelen en fietsen.

Daarnaast dragen de Staatsbosbeheerterreinen bij aan andere maatschappelijke doelen zoals nationale waterveiligheid (langs de kust en grote rivieren), natuureducatie, hout- en biomassa-pro-

ductie, drinkwatervoorziening en regionale economie. Staatsbosbeheer werkt daarbij aan goede relaties met omwonenden, provincies, gemeenten, bedrijfsleven en collega-terreinbeherende organisaties.

Staatsbosbeheer biedt werk aan meer dan 6.500 mensen waarvan circa 1.090 professionals in dienstverband.

Het jaar 2016 was het tweede uitvoeringsjaar van het ondernemingsplan Ziel en Zakelijkheid 2015-2020. Na het besluit van het kabinet om de ZBO status voor Staatsbosbeheer te handhaven (TK 25268, nr. 83) is in het ondernemingsplan, mede op basis van het convenant (Staatsbosbeheer, een maatschappelijke onderneming) van 4 december 2014, een nieuwe balans gevonden tussen beschermen, beleven en benutten van natuur en landschap. Met deze keuze wordt sturing gegeven aan de gewenste vermaatschappelijking en de opdracht tot meer ondernemerschap. Dit jaarverslag is mede te lezen als verantwoording van de wijze waarop Staatsbosbeheer dit convenant heeft ingevuld.

## De highlights

De strategische keuze om meer te focussen op de grote systemen van de Delta, op robuuste Nationale Parken van internationale allure en de (leefkwaliteit in de) Groene Metropool hebben geleid tot nieuwe samenwerkingspartners en een nieuwe vastgoedstrategie.

### 1) **Deltanatuur**

In 2015 heeft Staatsbosbeheer de verantwoordelijkheid en de daarbij behorende mensen en middelen overgenomen van de Dienst Landelijk Gebied (DLG) voor de uitvoering van het programma Nadere Uitwerking Rivieren Gebied (NURG) alsmede voor een aantal Kader Richtlijn Water projecten (KRW). Dit heeft afgelopen jaar onder meer geresulteerd in realisatie van het project Klompenwaard. Hoogwaterveiligheid en watersysteemherstel gaan hand in hand met natuurontwikkeling. We werken hierbij nauw samen met Rijkswaterstaat, waarmee in 2016 een samenwerkingsovereenkomst is getekend, alsmede met de waterschappen.

## 2) Groene Metropool

Passend in onze visie op de Groene Metropool is in mei 2016 een samenwerkingsovereenkomst getekend met de provincie Zuid-Holland om beheertaken en medewerkers van de Groenservice Zuid-Holland (G.Z-H) onder te brengen bij Staatsbosbeheer per 1 januari 2017.

## 3) Nationale Parken

Het programma Nationale Parken van wereldklasse onder leiding van het ministerie van Economische Zaken wordt actief ondersteund met capaciteit en expertise. Daarnaast ondersteunt Staatsbosbeheer het bestuur van de Stichting Samenwerkingsverband Nationale Parken (SNP). Een bosbeheercommissie van Staatsbosbeheer heeft een belangrijke bijdrage geleverd aan de ontwikkeling van het bosbeheer. Een integrale multifunctionele benadering van het Nederlandse bos heeft bijgedragen aan de bosvisie 'Groeiende toekomst' op basis waarvan een richtinggevend uitvoeringsprogramma is opgesteld. Het afgelopen jaar heeft Staatsbosbeheer weer een nieuw FSC-certificaat ontvangen voor goed bosbeheer.

Per 1 januari 2016 neemt Staatsbosbeheer deel aan de Regeling materieelbeheer Rijksoverheid 2006, de zogenaamde reallocatieprocedure Rijksvastgoed, waarmee vastgoed eerst binnen het publieke domein kan worden verkregen of vervreemd voordat het op de markt wordt gebracht. Deelname is een effectieve manier voor Staatsbosbeheer om de kwaliteit van natuur en land-

schap te versterken. Een grondtransactie via de provincie Utrecht in de Wilnise Bovenlanden heeft geresulteerd in een vruchtbaar samenwerkingsverband met twee natuurboeren. Staatsbosbeheer heeft in overleg met het COA diverse locaties beschikbaar gesteld en gereed gemaakt voor opvang van vluchtelingen.

Om private financiering mogelijk te maken voor projecten in terreinen van Staatsbosbeheer waar geen subsidie voor beschikbaar is, is binnen de kaders en afspraken met het Rijk het Buitenfonds opgericht. Bijvoorbeeld door middel van vouchers kunnen particulieren en bedrijven bijdragen aan het Buitenfonds.

## Financieel resultaat

De totale omzet van Staatsbosbeheer bedroeg in 2016 € 193,3 mln. Hiervan is € 105 mln. afkomstig uit eigen inkomsten uit de verkoop van hout, biomassa en andere producten, recreatie, verhuur en verpachting van terreinen aan ondernemers en particulieren en uit subsidies voor gerealiseerde derde-geldstroomprojecten. De provincies dragen via het Subsidiestelsel Natuur en Landschap (SNL) ongeveer een derde (€ 61,2 mln.) bij aan de totale omzet. De Rijksbijdrage van het ministerie van Economische Zaken bedroeg in 2016 € 26,9 mln. en was bedoeld voor de organisatiekosten en specifieke taken. De stringente kostenbeheersing en het bedrijfsmatig opereren hebben de gestegen loonkosten (loonakkoord CAO Rijk) volledig kunnen absorberen, waardoor het operationeel resultaat in 2016 is uitgekomen op € 1,4 mln. (2015: € 8 mln.).

De ontwikkeling van de diverse categorieën is vermeld in het volgende meerjarenoverzicht:

Bedragen x € 1.000	2016	2015	2014	2013	2012	2011
<b>Bedrijfsopbrengsten</b>	<b>193.367</b>	<b>165.775</b>	<b>152.596</b>	<b>161.664</b>	<b>152.477</b>	<b>153.112</b>
Subsidies	88.087	83.242	79.030	89.017	88.976	89.382
Overige omzet en opbrengsten	105.280	82.533	73.566	72.647	63.509	63.730
<b>Bedrijfslasten</b>	<b>191.749</b>	<b>157.827</b>	<b>150.451</b>	<b>160.921</b>	<b>154.296</b>	<b>147.613</b>
Overige resultaten	-199	101	291	381	838	973
<b>Resultaat verslagjaar</b>	<b>1.419</b>	<b>8.049</b>	<b>2.436</b>	<b>1.124</b>	<b>-981</b>	<b>6.472</b>
<b>Balanstotaal</b>	<b>252.892</b>	<b>246.505</b>	<b>189.723</b>	<b>188.277</b>	<b>181.772</b>	<b>171.039</b>
Eigen vermogen	86.046	84.660	76.602	74.135	73.011	73.995
Investerings (incl. subsidies)	6.833	6.636	3.574	8.512	7.734	6.268
Desinvesteringen (boekwaarde)	923	1.143	1.540	1.562	2.313	1.767
Afschrijvingen	6.088	6.210	6.395	6.726	6.555	7.698

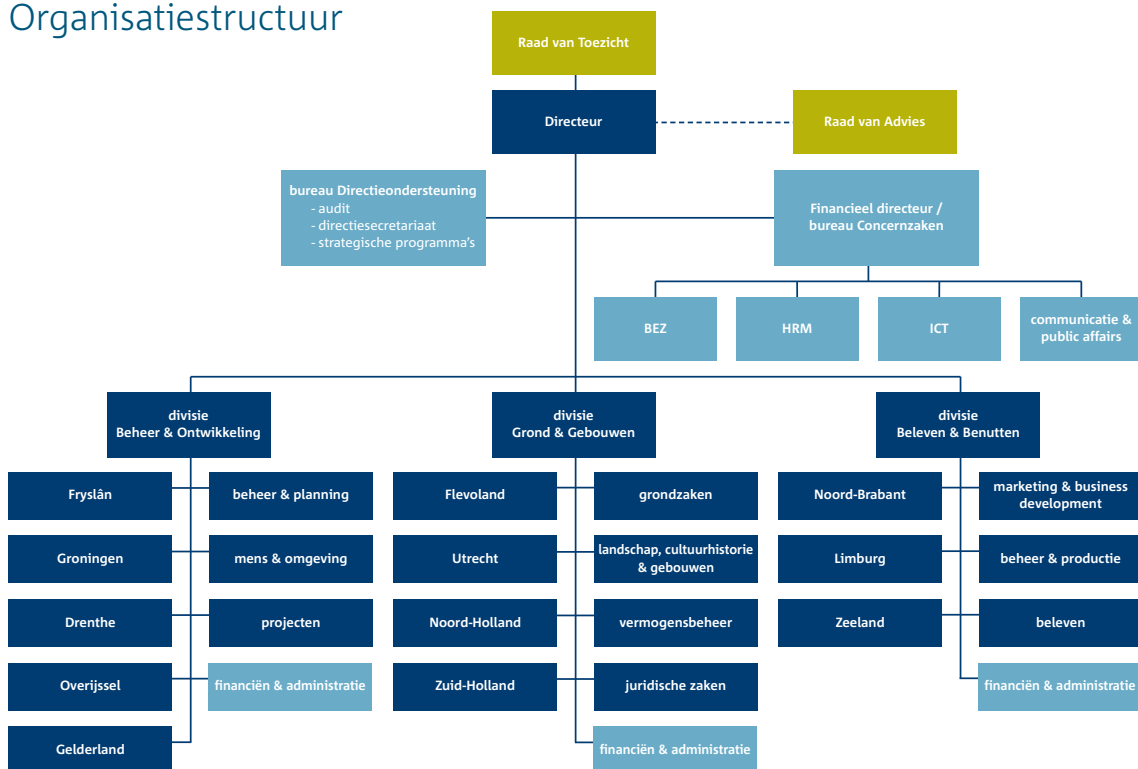
### Kengetallen financiële positie

Bedragen x € 1.000	31-12-2016	31-12-2015
Liquiditeit	€ 163.232	€ 156.395
- Beklemd	€ 64.000	€ 55.000
- Vrij besteedbaar	€ 99.232	€ 101.395
Current Ratio 1)	1,8	2,7
Solvabiliteit (EV / TV) 2)	34,0	34,3
<b>Overige kengetallen</b>		
EZ subsidie t.o.v. totaal opbrengsten	13,9%	16,1%
SNL subsidie t.o.v. totaal opbrengsten	31,6%	34,1%
Eigen inkomsten t.o.v. totaal opbrengsten	54,5%	49,8%
Totaal inkomsten	100%	100%
Beheerkosten per hectare (in € 1)	570	536
Personeelslasten in % v d totale bedrijfslasten	32,1%	36%

Ad 1) De current ratio 1,8: SBB is hiermee uitstekend in staat om op korte termijn de kortlopende schulden te betalen.

Ad 2) De solvabiliteit is ultimo 2016 met 34,0% iets lager dan eind 2015 (34,3%).

### Organisatiestructuur



De personele bezetting per 31 december 2016 is als volgt:

Organisatie onderdeel	Fte	Man	Vrouw	Aantal
Concernzaken, Directie en directie- en divisieondersteuning	118	58	71	129
Divisie Beheer en Ontwikkeling	435	366	94	460
Divisie Grond en Gebouwen	254	192	77	269
Divisie Beleven en Benutten	215	159	73	232
<b>Totaal</b>	<b>1.022</b>	<b>775</b>	<b>315</b>	<b>1.090</b>



Kapitaal	+	Strategie	=	Resultaat
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Terreinen, gebouwen, infrastructuur</li> <li>- Medewerkers</li> <li>- Vrijwilligers / maatschappelijke groepen</li> <li>- Bezoekers, klanten, contacten</li> <li>- Kernwaarden</li> </ul>		<ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Versterken positionering</b> Kerntaken, kerngebieden, grote wateren, groene metropool, NP nieuwe stijl</li> <li><b>2. Vergroten maatschappelijke participatie</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Thuis in de streek</li> <li>- Thema gebieden/identiteit</li> </ul> </li> <li><b>3. Vergroten inkomsten</b> Meer ondernemerschap op Staatsbosbeheerterreinen door ondernemers</li> <li><b>4. Professionalisering &amp; verzakelijking</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bedrijfsvoering en cultuur</li> <li>- Transparantie Markt &amp; Overheid</li> <li>- Ondernemingsbesturingsmodel</li> </ul> </li> </ol>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Beter beschermen</b> Biodiversiteit, kenmerkend erfgoed, N2000, leefgebieden, grote eenheden</li> <li>- <b>Meer beleven</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mensen, zorg/jeugd/soc. werkvoorzieningen</li> <li>- Integreren culturele en agrarische activiteiten naast toerisme</li> </ul> </li> <li>- <b>Duurzaam benutten</b> &gt; 50% eigen inkomsten, budgetneutraal, bio-based, corporate endorsement, sales</li> <li>- <b>Excellente publieke organisatie</b> Kostenneutraal/maatschappelijk rendement</li> </ul>

## Rapportage ondernemingsplan en uitvoering convenant

Het ondernemingsplan richt zich, overeenkomstig het convenant met het ministerie op de volgende strategische prioriteiten:

- Versterking van de positie van Staatsbosbeheer om te kunnen focussen op de grote systemen, op de ontwikkeling van robuuste aaneengesloten natuurgebieden en op vergroting van biodiversiteit;
- Verdere vergroting van de maatschappelijke betrokkenheid door met de terreinen van Staatsbosbeheer meer synergie te zoeken met andere maatschappelijke opgaven, zodat meer mensen de natuur beleven;
- Ruimte om meer met de terreinen te ondernemen, waardoor meer private financiering mogelijk wordt. Het financieel betrekken van bedrijven en burgers bij duurzame ontwikkeling en instandhouding van onze natuur leidt tot een groter draagvlak en een efficiënter Staatsbosbeheer dat minder afhankelijk is van overheidsfinanciën;
- Professionaliseren en verzakelijken van bedrijfsprocessen en werkwijzen passend bij

een excellente en efficiënte publieke organisatie die werkt met markt en samenleving.

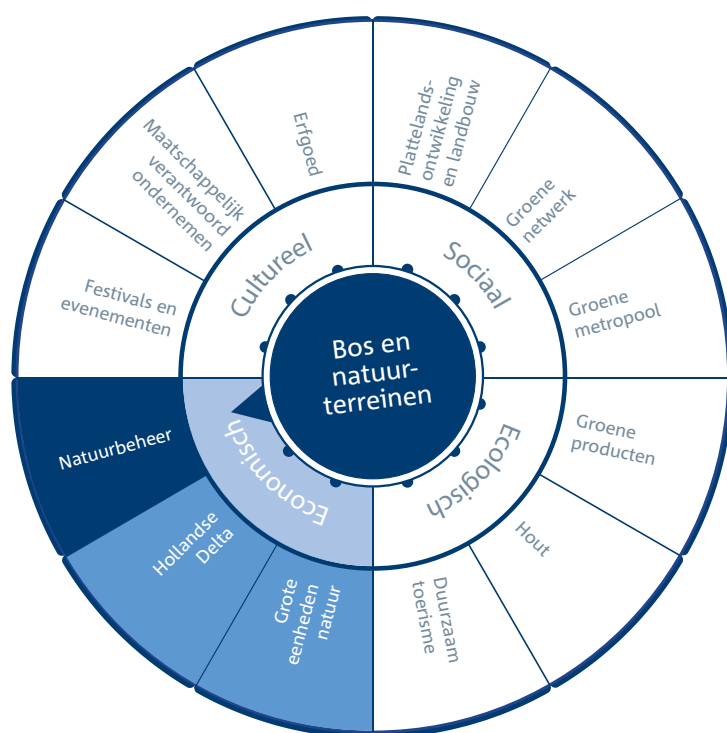
De balans tussen beschermen, beleven en benutten wordt door Staatsbosbeheer zorgvuldig – op basis van meer dan honderd jaar ervaring en kennis – bewaakt.

Van oudsher fungeert Staatsbosbeheer in het publieke domein. Vanaf de oprichting is de organisatie in staat geweest gronden tot maatschappelijk rendement te brengen. In zijn 117-jarige geschiedenis speelde Staatsbosbeheer steeds in op maatschappelijke vragen door onder meer woeste stuifzanden vast te leggen, hout voor de mijnbouw te leveren, in crisistijd voor werkgelegenheid in de boswachterijen te zorgen en door de groeiende behoefte aan openlucht recreatie in te vullen. En ook anno 2016 doen zich weer situaties voor dat Staatsbosbeheer met de inzet van zijn gebieden bijdraagt aan maatschappelijke opgaven, zoals de inzet van specifieke doelgroepen op het vlak van jeugd, zorg en werkgelegenheid of de bijdrage aan duurzame energie. Bij de toenemende verstedelijking in Nederland vormt het hele palet aan natuurgebieden van Staatsbosbeheer, van stadspark tot wildernisge-

bied, steeds vaker zowel de ecologische als economische pijler van het buitengebied. En ook sociaal en cultureel krijgen deze gebieden steeds meer betekenis. Dit komt tot uiting in beleving en benutting. Zonder beleving en benutting zal het draagvlak voor bescherming opdrogen. Zonder duurzame bescherming valt er niets te beleven of benutten. Beschermen, beleven en benutten zijn niet los van elkaar te zien, noch van de gronden waarop deze gestalte moeten krijgen.

In het convenant Ministerie van Economische Zaken en Staatsbosbeheer d.d. 4 december 2014 staat onder artikel 13 lid 5, 6 en 7 aangegeven dat Staatsbosbeheer een toelichting geeft in hectare en geld van de drie onderscheiden groenfondstrekeningen en hoe deze moeten worden opgenomen in de jaarrekening. Daarnaast wordt in het financieel verslag ingegaan op de verantwoording van de reguliere EZ-bijdrage en aanvullende subsidies van het ministerie van Economische Zaken voor het jaar 2016.

In het publieksverslag wordt op basis van de indeling in het ondernemingsplan en onderstaande figuur ingegaan op de bijdrage van Staatsbosbeheer in het tweede jaar van dit plan



aan een vitale samenleving. Het geeft aan de hand van de ecologische, economische, culturele en sociale invalshoek een beeld van de breedte van de maatschappelijke impact van het beheer. De gevolgde indeling in dit publieksverslag:

- Beter Beschermen
- Meer Beleven
- Duurzaam Benutten
- Excellente Publieke Organisatie

## Risicomanagement en interne beheersing

### Huidige situatie

Risicomanagement heeft als doel het beheersen dan wel reduceren van risico's die de realisatie van de doelstellingen van Staatsbosbeheer kunnen beïnvloeden. Risicomanagement waarborgt het beheersen van negatieve gevolgen van veranderingen van die taakuitvoering, het managen van financiële, juridische en politieke risico's en het beschermen van het imago en het publieke vertrouwen.

Het risicoprofiel van Staatsbosbeheer is aan veranderingen onderhevig. Dit komt onder andere door wijzigingen in de financiering, door uitbreiding van het takenpakket en door ontwikkelingen in de omgeving van Staatsbosbeheer. Omdat risico's niet volledig uitgesloten kunnen worden, wordt steeds gezocht naar de juiste balans tussen risicoacceptatie en (soms dure) preventieve maatregelen. Dit betekent tevens dat Staatsbosbeheer zich niet enkel richt op de bedreigingen, maar ook voortdurend alert is op de kansen die benut kunnen worden.

Risicomanagement maakt al jaren integraal deel uit van de interne sturing en beheersing binnen Staatsbosbeheer.

### Lopende ontwikkeling: Staatsbosbeheer als excellente publieke organisatie

Een van de vier strategische prioriteiten van het ondernemingsplan Ziel en Zakelijkheid 2015-2020 is het professionaliseren en verder verzakelijken van de bedrijfsprocessen en werkwijzen passend bij een excellente en efficiënte publieke organisatie. Daartoe lopen binnen Staatsbosbeheer meerdere projecten en initiatieven op het gebied

Afbeelding: het maatschappelijke bereik van Staatsbosbeheer

van sturing en (risico-)beheersing die van invloed zijn op het gehele systeem van risicomanagement- en beheersing. Voorbeelden zijn: toepassing van het Three Lines of Defence-model, opzet en inrichting van managementsystemen zoals kwaliteit en milieu, benoeming van kwaliteitsrollen (zoals kwaliteitsmanager en milieu- en kwaliteitscoördinatoren), risicomanagement raamwerk als onderdeel van project Taskforce Financieel Beheer, High Performance Organisation (HPO), introductie van het proceseigenaarschap en dergelijke.

Om de samenhang tussen al deze trajecten structureel te organiseren heeft de raad van toezicht eind 2015 de blauwdruk vastgesteld waarin bedrijfsbreed risicomanagement is beschreven. Deze blauwdruk vormt de normen en kaders voor lopende en nog op te starten trajecten op het gebied van interne (risico-)beheersing. Daarbij wordt de ISO 31000-normering gehanteerd als de standaardmethodiek voor risicomanagement binnen Staatsbosbeheer.

### Three Lines of Defencemodel

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

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

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

**Derde verdedigingslinie.** De interne auditfunctie vormt de derde linie. Het team Interne audit verschaft de directeur en de auditcommissie van de

raad van toezicht aanvullende zekerheid over de kwaliteit van sturing en beheersing, inclusief inrichting en samenspel van de eerste en tweede linie.

### Strategische risico's / omgevingsrisico's

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

Binnen Staatsbosbeheer zijn onder meer public affairs-functionarissen actief om tijdig zicht te krijgen op deze risico's. Ook vindt er regelmatig overleg plaats met de betreffende managers. Reputatie- of imagoschade kan negatieve gevolgen hebben voor het publieke vertrouwen. Primair aanknopingspunt om de kans hierop te minimaliseren is het optimaliseren en borgen van de kwaliteit van de dienstverlening. Een communicatieaanpak is gedefinieerd om bij incidenten direct te reageren. Het belang van samenwerking neemt op nationaal en internationaal vlak toe. Een continue dialoog met stakeholders, heldere afspraken en communicatie vormen de basis om de complexere governance-vraagstukken die hiermee gepaard gaan het hoofd te bieden. De goede uitvoering van uitbestede werkzaamheden door externe aannemers is van groot belang voor Staatsbosbeheer uit oogpunt van financiële- en bedrijfsbeheersing. De performance van leveranciers wordt nadrukkelijk gemonitord vanuit de regiefunctie.

### Operationele risico's

Voor de kwaliteitsborging van onze wettelijke taak, het terreinbeheer, hanteren we de kwaliteitscyclus zoals beschreven in het kwaliteitshandboek voor de certificering in het kader van het Subsiestelsel Natuur en Landschap (SNL). Fouten in de uitvoering van de wettelijke taken worden zoveel mogelijk beperkt door (interne beheers-)maatregelen in de (administratieve) organisatie. De opzet en werking van het systeem voor kwaliteitsmanagement inzake terreinbeheer

monitort Staatsbosbeheer voortdurend, zodat het een goede greep op de bedrijfsprocessen houdt. De afgesproken normen voor de kwaliteit van de taakuitvoering, de producten en de processen worden periodiek gevolgd en geanalyseerd via o.a. de kwaliteitsaudits.

Staatsbosbeheer acht deze aanpak doeltreffend en toereikend. De beschikbaarheid van voldoende personeel (kwalitatief en kwantitatief) vormt een blijvend risico. In algemene zin is goed werkgeverschap, inclusief arbeidsvoorwaarden, een belangrijke maatregel om dit risico te beheersen.

### Financiële risico's

Staatsbosbeheer zal voor zijn continuïteit moeten beschikken over een toereikend eigen vermogen waarvan de uitgangspunten onder meer zijn opgenomen in de Wet verzelfstandiging Staatsbosbeheer.

Met een solvabiliteit van 34,0 en een saldo van vrij besteedbare liquide middelen van € 99 mln. kan Staatsbosbeheer de uitvoering van de opgedragen wettelijke taak garanderen. De financiering en liquiditeit zijn op orde, mede dankzij goede afspraken met rijk en provincies voor de komende jaren.

### Financiële instrumenten

De financiële instrumenten die Staatsbosbeheer hanteert zijn handels- en overige vorderingen, geldmiddelen, financieringsverplichtingen (niet zijnde leningen), handelscrediteuren en overige te betalen posten. Staatsbosbeheer maakt geen gebruik van afgeleide financiële instrumenten (derivaten) en overige bijzondere financiële instrumenten. Een nadere toelichting op de hiermee samenhangende risico's is opgenomen in hoofdstuk 4.

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

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

en financiële doelstellingen te waarborgen. De directeur verklaart in het jaarverslag de mate waarin de interne risicobeheersings- en controlesystemen adequaat en effectief zijn.

### Statement

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

De risicobeheersings- en controlesystemen, aangaande zowel de in het verslagjaar te bereiken doelstellingen als de financiële verslaggevingsrisico's, hebben naar behoren gewerkt. Ze geven een redelijke mate van zekerheid dat deze doelstellingen op een adequate wijze zijn gerealiseerd en dat de financiële verslaggeving van het lopende jaar geen onjuistheden van materieel belang bevat.

### Vooruitblik 2017

In 2017 moeten de ambities uit het ondernemingsplan verder worden gerealiseerd. De focus ligt op nationaal niveau bij de samenwerking en afstemming met strategische partners als Rijkswaterstaat, Rijksvastgoedbedrijf, Rijksdienst voor Cultureel Erfgoed, ministeries en andere uitvoerende diensten om de verbinding van natuur met andere domeinen verder in te vullen. Met de provincies wordt invulling gegeven aan het Natuur Netwerk Nederland (NNN) en gebiedsopgaven zoals Programma Aanpak Stikstof (PAS). Met gemeenten wordt de verbinding van het groen met de sociaalmaatschappelijke agenda versterkt. Met terreinbeherende organisaties wordt de samenwerking geïntensiveerd. In 2017 wordt een start gemaakt met de uitvoering van het huisvestinginvesteringprogramma. In de komende vier jaar worden meer dan veertig bedrijfspanden verbouwd en aangepast conform de Arbo-, ICT- en milieueisen.

De personele bezetting zal in 2017, mede door de komst van 150 medewerkers van Groenservice Zuid-Holland (G.Z-H) een groei laten zien. In de begroting voor 2017 is rekening gehouden met

een 'netto'-investering van ca. € 4,3 mln. De uitstroom van middelen betreft investeringen in ICT (€ 3 mln.) en in gebouwen en vervanging van materieel (€ 3,3 mln.). Verder is er sprake van een desinvestering van € 2 mln.

De financiering voor de jaren tot en met 2020 is als volgt: De SNL-beschikking met een looptijd van 6 jaar zorgt voor circa een derde van de financiering voor de middellange termijn van Staatsbosbeheer, naast de financiering van het ministerie van Economische Zaken die circa 15% van de in totaal benodigde financiering bedraagt. Daarnaast zijn hout en ingebruikgevingsinkomsten stabiele financieringsbronnen voor Staatsbosbeheer. In totaal is circa 80% van de financiering zeker gesteld voor de komende jaren.

Voor begrotingsjaar 2017 is de prognose dat over het gehele boekjaar de liquiditeitsinstroom nagenoeg gelijk zal zijn aan de liquiditeitsuitstroom. De liquiditeitsprognose is inclusief de verplichting voor Staatsbosbeheer om aan de inkomensstaakstelling Rutte I voor 2017 te vol-

doen. De afdracht taakstelling voor 2017 bedraagt € 20 mln.; dit bedrag zal uiterlijk op 31 december 2017 aan het ministerie van Economische Zaken betaald moeten worden. Uitgangspunt hiervoor is dat er een specifieke liquiditeitsinstroom zal ontstaan bijvoorbeeld uit verkoop van activa ter dekking van de betaling van de inkomensstaakstelling 2017 van € 20 mln..

### Tot slot

Ik dank de staatssecretaris van Economische Zaken, bestuurders en medewerkers van Rijk, provincies, gemeenten en waterschappen voor de constructieve samenwerking. Ik dank daarnaast onze medewerkers, de raad van toezicht, de raad van advies, de ondernemingsraad en onze vrijwilligers die hebben bijgedragen aan de prestaties van het afgelopen jaar. Met ziel en zakelijkheid blijft Staatsbosbeheer zich inzetten voor het kenmerkende groene erfgoed in Nederland.

Amersfoort, 14 maart 2017



ir. S. Thijsen, directeur



## Oefenbos

Studenten van MBO, HBO en WO-opleidingen kunnen de komende jaren het vak van bosbouw en boscologie écht in de praktijk leren. Staatsbosbeheer heeft op drie locaties op de Veluwe in totaal 2500 hectare beschikbaar gesteld als oefenbos. Om te leren blesen, dunnen en zagen, maar ook voor onderzoek. Zo blijven we in Nederland ook in de toekomst verzekerd van goed opgeleide mensen en gezonde bossen.

## 2 Verslag van de Raad van Toezicht

De raad van toezicht geeft invulling aan de toezichhoudende taken in de context van Staatsbosbeheer als maatschappelijke onderneming. In het tweede uitvoeringsjaar van het ondernemingsplan is verder gebouwd aan de positionering en profilering. De financiën zijn op orde. De raad constateert dat de relatie van Staatsbosbeheer met de overheden, terreinbeherende organisaties en met andere maatschappelijke organisaties goed is. Er wordt gericht gewerkt aan de (formele) samenwerkingen met andere (overheids-) organisaties. De raad is tevreden over de ontwikkeling van Staatsbosbeheer.

### Verslag van werkzaamheden

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

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

In de vergaderingen is naast de terugkerende onderwerpen van uitvoeringprogramma ondernemingsplan, jaarplan, begroting, kwartaalrapportages en jaarverslag gesproken over de overdracht van de Groenservice Zuid-Holland (G.Z-H) door de provincie Zuid-Holland aan Staatsbosbeheer per 1 januari 2017, het aanbestedingstraject selectie accountant, de huisvestingsvisie bedrijfsgebouwen, Nationale Parken

van Wereldklasse, programma Groene Metro-pool, managementplan Oostvaardersplassen, gehouden dieren, erfpacht Waddeneilanden, gelijkberechtigingsproblematiek, actieplan bos en hout, oprichting van de jongerenraad van Staatsbosbeheer, samenwerking met Economische Zaken en Rijkswaterstaat.

De raad van toezicht is intensief betrokken geweest bij de selectie van de accountant. De leden van de auditcommissie van de raad van toezicht zijn aanwezig geweest bij de selectiegesprekken. De raad van toezicht heeft in schriftelijke rondes ingestemd met de voorlopige gunning accountantscontrole aan PricewaterhouseCoopers Accountants NV (PwC) met ingang van het boekjaar 2016 en zijn goedkeuring gegeven voor de definitieve gunning aan PwC.

De ondernemingsraad heeft op 3 november 2016 een overleg over de algemene gang van zaken gehad met voorzitter mevrouw Brakman en OR-contactpersoon mevrouw Stokkers van de raad van toezicht. Daarnaast heeft mevrouw Stokkers diverse malen het overleg van de directeur met de OR bijgewoond alsmede de OR-voorzitter gesproken.

De excursiebijeenkomst in juli 2016 heeft plaatsgevonden in de Weerribben-Wieden met als thema Nationale Parken van Wereldklasse. Na de excursie vonden in het voormalige gemeentehuis van Steenwijkerland gesprekken plaats met de burgemeester van Steenwijkerland, de programmadirecteur Nationale Parken van Wereldklasse van het ministerie van Economische Zaken, WUR-onderzoeker mevrouw Steenhuis en één van haar studenten.

Daarnaast heeft een excursie plaatsgevonden in augustus 2016 naar Rottumeroog.

## Strategie

Per 1 januari 2017 is de overdracht van G.Z-H door de provincie Zuid-Holland aan Staatsbosbeheer gerealiseerd. Deze overdracht biedt Staatsbosbeheer de mogelijkheid zich als beheerder te versterken in de stedelijke gebieden in Zuid-Holland en Zeeland, als onderdeel van de Groene Metropool. Staatsbosbeheer wil zijn rol als beheerder van natuur- en recreatiegebieden vooral vergroten in het drukste deel van ons land waar de behoefte aan rust en ruimte voor ontspanning groot is. Staatsbosbeheer neemt vanaf 1 januari 2016 deel aan de reallocatieprocedure. In deze procedure is vastgelegd dat overtollig Rijksvastgoed, onder regie van het Rijksvastgoedbedrijf, wordt aangeboden aan andere partijen in het publieke domein, voordat het op de particuliere markt wordt aangeboden.

De raad van toezicht volgt de politiek-bestuurlijke en maatschappelijke ontwikkelingen en heeft in 2016 meerdere malen gesproken over zaken zoals de Oostvaardersplassen en erfpacht op de Wadden.

De raad voor de leefomgeving en infrastructuur heeft de volgende noodzakelijke transformaties geformuleerd voor de fysieke leefomgeving in het rapport Opgaven voor duurzame ontwikkeling – hoofdlijnen uit vier jaar advisering door de raad voor de leefomgeving en infrastructuur van juli 2016:

- 1) De transitie naar een circulaire economie;
- 2) De energietransitie;
- 3) De verduurzaming van het landelijk gebied, door verduurzaming van de land- en tuinbouw en door meer ruimte voor natuur;
- 4) Het ontwikkelen van de agglomeratiekracht van stedelijke regio's;
- 5) De transformatie van vastgoed in de stad.

De raad van toezicht beziet in 2017 de strategie van Staatsbosbeheer mede in het kader van de ontwikkelingen zoals genoemd door de raad voor de leefomgeving en de koers van het nieuwe kabinet.

## Organisatie Staatsbosbeheer

Met de benoeming van teamleiders bij de provinciale eenheden met ingang van 1 januari 2016 is de vernieuwing en wijziging van de managementlagen, gesteund door de raad van toezicht, voltooid.

## Governance

In het verslagjaar 2016 heeft de raad zesmaal in aanwezigheid van de directeur vergaderd. De raad heeft in de december vergadering gesproken over het functioneren van de auditcommissie en de raad van toezicht en over het functioneren van de directeur Staatsbosbeheer. Dit gesprek werd begeleid door het Instituut voor Governance & Leiderschap. Het jaargesprek met de directeur heeft in januari 2017 plaatsgevonden.

Mevrouw Stokkers was niet aanwezig bij de maartvergadering. De heer Jansen was niet aanwezig bij de september vergadering en de heer Draijer was niet aanwezig bij de juni-, juli- en decembervergadering.

## Contacten

De voorzitter van de raad van toezicht heeft in augustus 2016 met de staatssecretaris van Economische Zaken gesproken tijdens een bijeenkomst in de Biesbosch waarbij ook de 'groene' gedeputeerden van provincies aanwezig waren.

Tijdens de vergadering van maart 2016 was de accountant van KPMG aanwezig bij de bespreking over het Financieel Verslag 2015.

De voorzitter van de raad heeft deelgenomen aan het bestuurlijke overleg met Natuurmonumenten en De12Landschappen.

## Samenstelling raad van toezicht

De raad van toezicht was gedurende het jaar 2016 als volgt samengesteld:

- Mevrouw mr. I. (Inge) Brakman, voorzitter (benoemd per 1 april 2009, herbenoemd per 1 januari 2010 en 1 januari 2014)
- De heer ir. W. (Wiebe) Draijer, vicevoorzitter (benoemd per 1 januari 2014)
- Mevrouw dr. M.E.M. (Lizzy) Doorewaard, tevens voorzitter van de auditcommissie (benoemd per 1 januari 2014)
- De heer mr. G.J. (Geert) Jansen, tevens lid van de auditcommissie (benoemd per 1 januari 2014)
- Mevrouw ir. J.G. (Anja) Stokkers, lid (benoemd per 1 januari 2015)

De leden van de raad van toezicht worden benoemd voor een periode van vier jaar. Zij kunnen ten hoogste tweemaal worden herbenoemd. Degene die wordt benoemd in de plaats



van een lid wiens zittingsperiode van vier jaar nog niet is verstreken, wordt benoemd tot het einde van die periode. Zie ook hoofdstuk 5. Bestuursstructuur en personalia.

## Auditcommissie

De auditcommissie (AC) ondersteunt de raad van toezicht bij het uitvoeren van het toezicht op de interne beheersing van de organisatie en op de door de directie gerapporteerde voortgang van uitvoeringsplannen en afgelegde verantwoording over de bereikte resultaten. In de AC hebben mevrouw Doorewaard (voorzitter) en de heer Jansen zitting. De AC kwam in 2016 viermaal bijeen in aanwezigheid van de directie.

De accountant was tweemaal aanwezig voor de agendapunten conceptjaarrekening 2015 en managementletter en controleplan 2016. De AC heeft met de accountant gesproken in afwezigheid van de directie. De AC heeft de volle aandacht voor het interne risicobeheersings- en controlesysteem en de kwaliteit van bedrijfsprocessen. Er wordt specifiek toegezien op het uitvoeren van de managementacties naar aanleiding van het rapport van bevindingen en aanbevelingen van de controlerende accountant.

De afgelopen periode lagen de accenten van de AC, naast de financiële stukken zoals begroting, kwartaalrapportages en financieel verslag, op:

- a) De naleving van wet- en regelgeving, waaronder aanbestedingseisen;
- b) De interne auditfunctie: de AC sprak de interne auditoren over hun bevindingen 2016 en de onderwerpen van het auditplan 2017;
- c) De kwaliteit van de uitvoering van het controleplan door de externe accountant;
- d) Deelname aan de beoordelingscommissie voor de selectie van een nieuwe accountant;
- e) Voortgang (elk kwartaal) van de bevindingen van de accountant in zijn managementletter;
- f) De verdere professionalisering van de financiële functie: naast het opstellen van een accounting manual is een volwaardige halfjaarafsluiting 2016 uitgevoerd;
- g) Risicomanagement, waaronder het Three Lines of Defence-model;
- h) Tweemaal bespreking van de stand van zaken van ICT-projecten;
- i) Het implementeren van een nieuw financieel systeem UBW met ingang van boekjaar 2017;

- j) Ontwikkelingen van het CMSi- systeem, het basissysteem voor de planning en monitoring van het bos- en natuurbeheer en de exploitatie van het onroerend goed;
- k) Het overnemen van de Groenservice Zuid-Holland door Staatsbosbeheer per 1 januari 2017;
- l) Advisering van de raad van toezicht over het investeringsbeleid en individuele investeringen groter dan € 1,5 mln.

## Financieel Verslag 2016

Het Financieel Verslag 2016, zoals opgesteld door de directeur, is door PwC van een goedkeurende verklaring voorzien. De auditcommissie van de raad van toezicht en de raad van toezicht hebben dit Financieel Verslag besproken in vergaderingen waarbij de externe accountant aanwezig was. Het resultaat na belastingen bedraagt € 1,4 mln. Wij stellen voor dit resultaat te verwerken ten gunste van de reserves. Het Financieel Verslag is door de raad van toezicht met de directeur besproken en vastgesteld. De raad van toezicht adviseert de minister van Economische Zaken het Financieel Verslag 2016 dienovereenkomstig goed te keuren. Voorts wordt aan de minister voorgesteld de raad van toezicht en de directeur decharge te verlenen voor hun taakuitoefening in 2016.

## Raad van advies

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

De leden van de raad van advies worden benoemd door de raad van toezicht voor een periode van twee jaar met een eenmalige mogelijkheid tot herbenoeming. De raad van toezicht heeft de volgende leden van de raad van advies met ingang van 1 januari 2016 benoemd voor een periode van twee jaar:

- Mevrouw P.C. Krikke (voorzitter) (herbenoeming)
- Mevrouw S. Borren MA
- De heer J.A.M. Huijbers
- De heer Ir. J.F. de Leeuw
- De heer R.C. Robbertsen
- De heer J.J.J. Vranken MBA

De raad van advies heeft gesproken over de strategische thema's van Staatsbosbeheer Nationale Parken, de Groene Metropool en Deltanatuur. Hierbij is verder ingegaan op de wijze van vermaatschappelijking en de samenwerkingsrelaties om de doelstellingen van Staatsbosbeheer te realiseren.

## Tot slot

De raad van toezicht dankt de directeur het directieteam, de raad van advies, de medewerkers en de leden van de ondernemingsraad voor hun inzet het afgelopen jaar en kijkt vol verwachting en met vertrouwen uit naar de verdere ontwikkelingen van Staatsbosbeheer in het volgende uitvoeringsjaar van het ondernemingsplan.

Amersfoort, 14 maart 2017



mr. I. Brakman  
Voorzitter Raad van Toezicht





## WijdWandelWeb

Na de fietsers hebben nu ook wandelaars hun regionale knooppuntensysteem. Ook de gebieden van Staatsbosbeheer zijn daarin opgenomen. Dankzij goede samenwerking ontstaat er een fijnmazig netwerk dat stad en land verbindt via aantrekkelijke routes. Voor het idee: alleen al in Zuid-Holland is al 2.500 kilometer aan wandelroutes met elkaar verbonden. [wandelnet.nl/themas/wandelnetwerken](http://wandelnet.nl/themas/wandelnetwerken)

# 3 Sociaal Verslag

## Managementstructuur provincies afgerond

In 2015 is met de werving van teamleiders de laatste stap gezet in het completeren van de inrichting van de nieuwe structuur van de provinciale eenheden. Op 1 januari 2016 startten 30 intern geworven teamleiders in hun nieuwe functie. Na externe werving zijn medio 2016 alle 44 vacatures vervuld. De teamleiders vormen de derde en laatste laag van het management van de provinciale eenheden. Samen met de eerder geworven hoofden van provinciale eenheden en gebiedsmanagers is de managementstructuur in de provinciale eenheden compleet.

## Opleidingstraject teamleiders buitenorganisatie

Om de teamleiders te ondersteunen in hun nieuwe rol en functie is direct in januari 2016 gestart met een opleidingstraject. Na een gezamenlijke kick-off met de provinciehoofden en de gebiedsmanagers gaan de teamleiders een jaar lang samen leren en werken. Er wordt gewerkt in vaste leergroepen en daarnaast in intervisiegroepen. Zo worden leren en praktijkervaringen nauw verweven. Gedurende het jaar komen de volgende thema's aan bod: Ken jezelf, Ken Staatsbosbeheer, Ken je vak en Ken de wereld.

## Managementontwikkeling & workouts

In 2016 is ook in bredere zin gewerkt aan managementontwikkeling. In smal en breder verband zijn de leidinggevenden van Staatsbosbeheer meerdere malen bijeen geweest om met elkaar de actualiteiten de doorleven en aan een thema te werken. Hoofdthema van 2016 was samenwerking in alle dimensies: tussen

leidinggevenden onderling, binnen een team, tussen provincie en afdelingen, etc.

De workout bewees zich ook in 2016 weer als waardevolle werkvorm om een belangrijk thema in breed verband in korte tijd uit te werken naar concrete acties en oplossingen.

Het besprokene op de managementbijeenkomsten was voor het DT aanleiding de volgende drie onderwerpen nader te laten uitwerken: Teamdoelen, Communicatie en Feedback en Samenwerken in de matrixorganisatie. De resultaten van de workouts bestaan uit bruikbare tools om de onderwerpen aan te pakken en verbetering te bewerkstelligen.

## Integratie Groenservice Zuid-Holland (G.Z-H)

De intentieverklaring van 2015 wordt in 2016 omgezet naar een feitelijke transitie. Dat betekent dat per 1-1-2017 behalve gronden en werk, er 150 medewerkers naar Staatsbosbeheer komen. Hiervan zijn er 103 in vaste dienst en wordt de rest tijdelijk ingehuurd.

Dit instroomproces is met grote zorgvuldigheid uitgevoerd door betrokken leidinggevenden en medewerkers van de afdeling HRM. Met alle nieuwe medewerkers worden meerdere gesprekken gevoerd om een zo goed mogelijke aansluiting tussen het 'oude' werkpakket en de nieuwe context bij Staatsbosbeheer te borgen.

## Metingen

Een HPO-onderzoek richt zich op de prestaties van de organisatie. Een medewerkersonderzoek vraagt directe feedback van de medewerkers op een groot aantal aspecten die binnen de organisatie spelen. Eind november – begin december 2015 is een medewerkersonderzoek gehouden waarvan de resultaten in 2016 bekend zijn

gemaakt. Met ruim 70% is de respons goed te noemen. De scores laten een beeld zien van tevreden medewerkers die zeer betrokken en bevlogen zijn. Uitgesplitst naar afdelingen en teams zijn er verschillen zichtbaar. Daarom zijn de resultaten per organisatieonderdeel besproken en zijn er afspraken gemaakt om zaken te verbeteren.

De 2e HPO-meting heeft eind 2016 plaatsgehad; de resultaten hiervan worden in 2017 bekend gemaakt.

## Nieuwe systemen

Staatsbosbeheer kiest ervoor om haar interne processen verder te professionaliseren door nieuwe, gebruiksvriendelijke systemen, die zoveel mogelijk onderlinge samenhang hebben. Naast een nieuw financieel systeem (UBW) en een plansysteem (CMSi) is gekozen voor een E-HRM systeem (het HRM-portaal Workforce) dat management en medewerkers in staat stelt zelfstandig informatie te beheren, in te voeren en te muteren.

Vanaf 1 januari 2016 wordt vanuit de backoffice succesvol met Workforce gewerkt. De eerste salarisbetaling van januari 2016 verloopt zonder problemen. Vanaf dat moment wordt er gewerkt aan de inrichting van het HRM-portaal, waar medewerkers en leidinggevendenden zelf steeds meer HR-zaken zelf kunnen regelen.

Met deze digitaliseringsslag vertaalt de HRM-afdeling het resultaatgebied excellente publieke organisatie naar de wens om haar dienstverlening naar medewerkers te verbeteren door:

- Processen en werkwijzen te standaardiseren;
- HR Informatie makkelijker, sneller en overzichtelijker beschikbaar te stellen;
- De doorlooptijd van mutaties te verkorten;
- Minder (handmatige) correcties te hoeven verwerken.

Het HRM-portaal vormt letterlijk en figuurlijk het 'portaal' naar de afdeling HRM.

## Arbo

### Nieuwe Arbodienst

Na een zorgvuldige aanbesteding heeft Staatsbosbeheer per 1 januari 2016 een contract afgesloten van 4 jaar met ArboNed, onderdeel van

Human Capital Care, voor de ondersteuning bij verzuimbegeleiding en bij het gezond inzetbaar houden van de medewerkers.

Om dit doel gezamenlijk te realiseren is in 2016 onder meer gewerkt met een nieuwe inrichting van het sociaal medisch overleg (smo). Door het overleg efficiënter in te delen is er meer tijd en aandacht voor het bespreken van verzuimgevallen en dat bevordert spoedig en herstel en preventie.

### Toetsing Risico Inventarisatie en Evaluatie

In september/oktober 2016 heeft ArboNed in opdracht van Staatsbosbeheer, landelijk de Risico Inventarisatie en Evaluatie (RIE) van Staatsbosbeheer getoetst. Deze toetsing is uitgevoerd met een steekproef van zeven locaties, geografisch verdeeld over het land waarbij in de keuze rekening is gehouden met verschillende soorten natuurbeheer-gebieden en uiteenlopende werkzaamheden, zoals een buitencentrum, een kantoor en een uitvoeringslocatie.

De conclusie van ArboNed luidt dat "De toetsing van de landelijke RIE van Staatsbosbeheer, uitgevoerd in de periode 31 augustus t/m 17 oktober 2016, is akkoord bevonden. De RIE geeft een voldoende goed beeld van de relevante aandachtspunten op Arbogebied bij Staatsbosbeheer. Staatsbosbeheer voldoet hiermee aan de wettelijke eisen zoals genoemd in de Arbowet."

De verbeterpunten worden serieus opgepakt. Met het opvolgen en monitoren van het Plan van Aanpak kan Staatsbosbeheer uiting geven van goed werkgeverschap waarbij de verbeterpunten worden aangepakt, zodat medewerkers vitaal in een veilige en gezonde werkomgeving kunnen werken.

### Lyme on ice wordt Health on ice

Het succes van 'Lyme on Ice' in 2015 is in 2016 doorgezet met Health on ice. De 'Iceman-methode' kan de vitaliteit verbeteren middels ademhalingstechnieken, meditatie-oefeningen en koude douches, ook bij andere (chronische) aandoeningen. Deelnemers ervaren meer kracht, energie en zelfvertrouwen.

### Nieuw Arbo- en gezondheidsbeleid

In 2016 is het Arbo- en gezondheidsbeleid geactualiseerd. Dat is belangrijk, want werken in een

veilige en gezonde werkomgeving voorkomt uitval van werknemers. En zo blijven mensen

duurzaam inzetbaar. Na bespreking in de OR wordt dit nieuwe beleid in 2017 geïntroduceerd.

## Jaar in cijfers

Omschrijving	2016	2015	2014
Aantal FTE	1.022	937	905
Toe-/afname aantal FTE (ten opzichte van voorgaand jaar)	85	32	-17
Aantal Medewerkers	1.090	998	960
Toe-/afname aantal medewerkers (t.o.v. voorgaand jaar)	92	38	-19
Percentage fulltime werkenden	70,6%	71,7%	73,3%
Percentage part-time	29,4%	28,3%	26,7%
Percentage vrouwelijke medewerkers	28,9%	27,7%	25,6%
Percentage vrouwen in leidinggevende functies	33%	22,5%	
Aantal medewerkers met vast dienstverband	939	910	929
Aantal medewerkers met tijdelijk dienstverband	151	88	31
Instroom nieuwe medewerkers	144	118	46
Uitstroom aantal medewerkers	49	46	70
Leerlingen: in dienst	21	20	21
instroom	12	9	8
uitstroom	8	3	3
in dienst bij Staatsbosbeheer	11	8	7

Informatie over leeftijden	2016	2015	2014
Gemiddelde leeftijd	48,7	49	49,8
Percentage medewerkers jonger dan 25 jaar	3,3%	1,80%	1,1%
Percentage medewerkers tussen 25 en 34 jaar	11,7%	11,5%	9,9%
Percentage medewerkers tussen 35 en 44 jaar	18,0%	17,6%	17,1%
Percentage medewerkers tussen 45 en 54 jaar	28,7%	29,0%	30,3%
Percentage medewerkers tussen 55 en 59 jaar	20,7%	23,0%	23,9%
Percentage medewerkers ouder dan 60 jaar	18,2%	17,3%	17,7%

Organisatieonderdeel	fte	man	vrouw	Aantal mdw.	Vershil 2015
Concernzaken, Directie en directie- en divisieondersteuning	118	58	71	129	-4
divisie Beheer en Ontwikkeling	435	366	94	460	44
divisie Grond en Gebouwen	254	192	77	269	37
divisie Beleven en Benutten	215	159	73	232	15
<b>Totaal</b>	<b>1.022</b>	<b>775</b>	<b>315</b>	<b>1.090</b>	<b>92</b>

Opleidingen	2016	2015	2014
Uren besteed	31.953	27.010	27.412
Kosten opleidingen	€ 797.634	€ 870.982	€ 773.552

Verzuim	2016	2015	2014
Percentage	4,7%	4,5%	4,3%
Meldingfrequentie	0,9%		

Bedrijfsongevallen	2016	2015	2014
aantal	11	8	6

## Ondernemingsraad

### Organisatie ondernemingsraad

In 2016 hebben twee ondernemingsraadsleden afscheid genomen van de ondernemingsraad. De vacatures zijn ingevuld door medewerkers die nog op de kandidatenlijst stonden. In januari 2016 is de samenstelling van het dagelijks bestuur gewijzigd.

De ondernemingsraad werkt met vier taakgroepen te weten organisatieontwikkeling, sociaal beleid, financiën en communicatie. De ondernemingsraad heeft daarnaast een aantal speerpuntengroepen te weten:

- Leiderschap en management in een veranderende organisatie;
- Zekerheid en onderling vertrouwen;
- Lyme;
- Interne communicatie;
- Budgetsturing/strategisch personeelsbeleid.

De ondernemingsraad had in 2016 twee reguliere overlegvormen:

1. Het OOR, een overleg tussen de ondernemingsraad en de bestuurder (8x);
  2. Een intern ondernemingsraadoverleg (10x).
- In december 2016 heeft voor het eerst een algemene gang van zaken bespreking plaatsgevonden waar een afvaardiging van de raad van toezicht bij aanwezig was.

Gedurende het jaar zijn er door de ondernemingsraad spreekuren gehouden op de ontmoetingskantoren en het hoofdkantoor. In juni 2016 heeft een achterbanraadpleging plaatsgevonden op het kantoor van Groenservice Zuid-Holland en op het hoofdkantoor in Amersfoort.

### Gespreksonderwerpen 2016

De overleggen in 2016 stonden in het teken van de adviesaanvraag overname Groenservice Zuid-Holland en de adviesaanvraag organisatieaanpassing (inclusief Groenservice Zuid-Holland). De ondernemingsraad heeft, mede na het houden van achterbanraadplegingen, een aantal adviezen uitgebracht aan de bestuurder. De ondernemingsraad heeft een extern adviseur ingeschakeld bij de afwikkeling van deze adviestrajecten. Er is een klankbordgroep gevormd waarin een aantal medewerkers Staatsbosbeheer en (voormalig) Groenservice Zuid-Holland zitting hebben om de transitie te volgen en snel te schakelen met het transitieteam. Tijdens iedere OOR-

vergadering wordt gesproken over het verloop van de integratie van Groenservice Zuid-Holland.

De ondernemingsraad heeft ingestemd met de wijziging van de gedragsregels en privacyreglement.

De jaarverslagen Bedrijfsmaatschappelijk werk, Arbo-dienstverlening en Vertrouwenspersoon zijn van de directie ontvangen en er hebben kennismakingsgesprekken met de vertrouwenspersoon, bedrijfsmaatschappelijk werk en de bedrijfsarts plaatsgevonden.

Onderwerpen die verder aan de orde zijn gekomen zijn: financiën (kwartaalrapportages, budget- en kaderbrief, begroting, budgetsturing versus formatiesturing), grote ICT-projecten binnen Staatsbosbeheer, aanname en wervingsbeleid, beleid ten aanzien van gebruik bedrijfsauto, BOA-beleid, aanpassing functiewaarderingsonderzoek, uitkomsten workouts, aanpassing protocol kleine reorganisaties, vastgoedportefeuillestrategie, huisvestingsvisie (inclusief gebouwenaanpak) en mandaatregeling 2017.

### Vooruitblik 2017

In 2017 verwacht de ondernemingsraad zich met name bezig te houden met de volgende onderwerpen: adviesaanvraag afdeling Landschap, Cultuurhistorie en Gebouwen, instemmingsaanvraag Arbo- en gezondheidsbeleid (inclusief Lyme), adviesaanvragen huisvesting van een aantal provinciale eenheden, resultaten HPO, HR-dienstverleningsmodel en evaluatie adviesaanvragen provinciale eenheden en organisatieaanpassing (invoeren teamleiders buitenorganisatie).







## Houten filmhuis

In Maastricht zijn de voormalige elektriciteitscentrale en de zwaar vervallen ketelhuisen van de Sphinx-fabrieken getransformeerd tot een modern filmhuis genaamd Lumière. Zes zalen bieden plaats aan 500 bezoekers. Staatsbosbeheer leverde een groot deel van de markante muurbekleding: 20 kubieke meter Hollands hout®.

# 4 Financieel Verslag

## 4.1 Geconsolideerde balans (voor resultaatbestemming)

(bedragen x € 1.000)	31-12-2016	31-12-2015
<b>Activa</b>		
Vaste activa	57.144	54.635
[1] Immateriële vaste activa	5.328	4.722
[2] Materiële vaste activa	49.373	49.846
[3] Financiële vaste activa	2.443	67
<b>Vlottende activa</b>	<b>195.748</b>	<b>191.870</b>
[4] Voorraden	3.738	3.314
[5] Vorderingen en overlopende activa	28.778	32.161
[6] Liquide middelen	163.232	156.395
<b>Totaal activa</b>	<b>252.892</b>	<b>246.505</b>
<b>Passiva</b>		
<b>Eigen Vermogen</b>	<b>86.046</b>	<b>84.660</b>
[7] Beginvermogen (bij verzelfstandiging 01-01-1998)	68.354	68.354
[8] Reserves	16.273	8.257
[9] Resultaat boekjaar	1.419	8.049
<b>Vreemd Vermogen</b>	<b>166.846</b>	<b>161.845</b>
[10] Voorzieningen	6.485	6.932
[11] Langlopende schulden	53.517	82.725
[12] Kortlopende schulden	106.844	72.188
<b>Totaal passiva</b>	<b>252.892</b>	<b>246.505</b>

## 4.2 Geconsolideerde winst- en verliesrekening

(bedragen x € 1.000)	Realisatie 2016	Realisatie 2015
<b>Bedrijfsopbrengsten</b>		
<b>Subsidies</b>		
[13.A] Subsidie Ministerie van Economische Zaken	26.908	26.726
[13.B] Subsidie Provincies uit Subsidieverordening Natuur en Landschap	61.179	56.516
<b>Som Subsidies</b>	<b>88.087</b>	<b>83.242</b>
<b>Netto-omzet</b>		
[14] Omzet projecten	41.790	16.963
[15] Omzet recreatie	7.687	7.022
[16] Omzet ingebruikgeving	18.477	20.102
[17] Omzet houtverkoop en biomassa	27.472	28.751
[18] Omzet overige producten	2.916	1.260
<b>Som Netto-omzet</b>	<b>98.342</b>	<b>74.098</b>
<b>Overige Bedrijfsopbrengsten</b>		
[19] Overige opbrengsten	6.938	8.435
<b>Som der Bedrijfsopbrengsten</b>	<b>193.367</b>	<b>165.775</b>
<b>Bedrijfslasten</b>		
[20] Kosten van grond en hulpstoffen	14.293	15.173
[21] Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	109.171	86.172
[22] Lonen en salarissen	48.953	45.757
[23] Sociale lasten	12.621	11.311
[24] Afschrijving (im-)materiële vaste activa	6.089	6.210
[25] Overige waardeveranderingen van (im) materiële vaste activa	-499	-404
[26] Overige bedrijfskosten	1.121	-6.393
<b>Som der Bedrijfslasten</b>	<b>191.749</b>	<b>157.827</b>
<b>Bedrijfsresultaat</b>	<b>1.618</b>	<b>7.948</b>
[27] Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	24	216
<b>Financiële baten en lasten</b>	<b>24</b>	<b>216</b>
<b>Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening vóór belastingen</b>	<b>1.642</b>	<b>8.164</b>
[28] Belastingen resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening	-348	-146
[29] Aandeel in winst/verlies van ondernemingen waarin wordt deelgenomen	125	31
<b>Resultaat na belastingen</b>	<b>1.419</b>	<b>8.049</b>
Rechtstreekse vermogensmutaties als onderdeel van het groepsvermogen	0	0
<b>Totaal Resultaat</b>	<b>1.419</b>	<b>8.049</b>

De vergelijkende cijfers 2015 zijn bij [26] Overige Bedrijfskosten aangepast.

Zie de toelichting bij [21] Kosten uitbesteed werk en [25] Overige waardeveranderingen van (im-)materiële vaste activa.

### 4.3 Geconsolideerd kasstroomoverzicht

(bedragen x € 1.000)	2016		2015	
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>				
Bedrijfsresultaat		1.618		7.948
Aanpassingen voor:				
[24] Afschrijvingen (im)materiële vaste activa	6.089		6.210	
[30] Overige waardeveranderingen	-524		-717	
[10] Mutatie voorzieningen (vrijval / dotaties)	1.550		1.958	
Mutatie in werkkapitaal	37.440		8.567	
		44.555		16.018
<b>[31] Kasstroom uit bedrijfsoperaties</b>		<b>46.173</b>		<b>23.966</b>
[10] Onttrekkingen aan voorzieningen	-1.998		-2.681	
Ontvangen interest	24		235	
Betaalde interest	-		-4	
Betaalde winstbelasting	-176		-65	
		-2.150		-2.515
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>		<b>44.023</b>		<b>21.451</b>
<b>[32] Kasstroom uit Investeringsactiviteiten</b>				
Investerings in (im)materiële vaste activa	-6.912		-7.750	
Verwerving groepsmaatschappijen	-2		-31	
Desinvesterings in (im)materiële vaste activa	1.422		1.722	
Mutaties investeringssubsidies	-233		1.114	
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>		<b>-5.725</b>		<b>-4.945</b>
<b>[33] Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>				
Langlopende vorderingen	-2.253		0	
Aflossing langlopende schulden	-29.308		-1.688	
Opname langlopende schulden	100		41.171	
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>		<b>-31.461</b>		<b>39.483</b>
Netto kasstroom (mutatie geldmiddelen)		6.837		55.989
<b>Liquide middelen</b>				
Liquide middelen einde boekjaar		163.232		156.395
Liquide middelen begin boekjaar		156.395		100.406
<b>Mutatie liquide middelen</b>		<b>6.837</b>		<b>55.989</b>

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

### Algemene toelichting

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

Het Financieel Verslag is, samen met het jaarverslag, in aanwezigheid van de externe accountant op 9 maart 2017 besproken met de raad van toezicht, waarna het Financieel Verslag door de raad van toezicht op 14 maart 2017 is vastgesteld.

### Activiteiten

Bij de Wet verzelfstandiging Staatsbosbeheer (1998) is Staatsbosbeheer ingesteld als zelfstandig rechtspersoon met wettelijke taken en daarmee een publiekrechtelijke organisatie.

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

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

### Continuïteit

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

### Vestigingsplaats en inschrijfnummer handelsregister

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

### Schattingen

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

### Consolidatie

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

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

Saldi en transacties, baten en lasten binnen de groep Staatsbosbeheer worden volledig geëlimineerd

bij het opstellen van het geconsolideerde financieel verslag.

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

Buiten de consolidatie blijven Buitenleven Vakanties BV en Bio Enerco BV. Staatsbosbeheer Projecten BV heeft een belang van 50% in Buitenleven Vakanties BV. Deze BV is in november 2014 opgericht en heeft als voornaamste doel het optreden als intermediair bij de verhuur en huur van karakteristieke vakantiewoningen op bijzondere locaties met de nadruk op natuurbeleving en/of cultuurhistorie. Naast Staatsbosbeheer nemen ook Natuurmonumenten en De12Landschappen - beide voor 25% - deel in de vennootschap.

Energiehout BV neemt voor 50% deel in Bio Enerco BV. Deze belangen worden opgenomen als deelneming onder de financiële vaste activa.

### Verbonden partijen

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

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

### Algemene grondslagen

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

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

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

### Vergelijking met voorgaand jaar

De gehanteerde grondslagen van waardering en van resultaatbepaling zijn ongewijzigd gebleven ten opzichte van het voorgaande jaar, met uitzondering van de toegepaste stelsel- en schattingswijzigingen zoals opgenomen in de desbetreffende paragrafen. Deze wijzigingen hebben geen invloed op resultaat en vermogen.

### Operationele leasing

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

## Financiële instrumenten

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

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

## Grondslagen voor de waardering van activa en passiva

### Algemeen

Een actief wordt in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen naar de groep Staatsbosbeheer zullen toevloeien en de waarde daarvan betrouwbaar kan worden vastgesteld. Een verplichting wordt in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de afwikkeling daarvan gepaard zal gaan met een uitstroom van middelen die economische voordelen in zich bergen en de omvang van het bedrag daarvan betrouwbaar kan worden vastgesteld. Indien een transactie er toe leidt dat nagenoeg alle of alle toekomstige economische voordelen en alle of nagenoeg alle risico's met betrekking tot een actief of verplichting aan een derde zijn overgedragen, wordt het actief of de verplichting niet langer in de balans opgenomen. Verder worden activa en verplichtingen niet meer in de balans opgenomen vanaf het tijdstip waarop niet meer wordt voldaan aan de voorwaarden van waarschijnlijkheid van de toekomstige economische voordelen en/of betrouwbaarheid van de bepaling van de waarde.

### Immateriële vaste activa

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

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

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

### Materiële vaste activa

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

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

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

Voor de toekomstige kosten van groot onderhoud aan de bedrijfsgebouwen is geen voorziening gevormd. De kosten worden rechtstreeks in de winst- en verliesrekening verantwoord.

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



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

### Gronden en doelstellingsgerichte gebouwen

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

De bij de verzelfstandiging verkregen gronden en doelstellingsgerichte gebouwen zijn door het Rijk ingebracht tegen een waarde nihil en blijven gewaardeerd op de Staatsbalans. Staatsbosbeheer is juridisch eigenaar van de gronden en doelstellingsgerichte gebouwen en zij heeft de onderhoudsplicht. In het kader van de verzelfstandiging van Staatsbosbeheer is overeengekomen dat het economisch risico van waardevermindering/-vermeerdering, dan wel teniet gaan van deze gronden en gebouwen blijft liggen bij het ministerie van EZ.

Vanaf 1 januari 2008 is voor Economische Zaken en Staatsbosbeheer de 'Overeenkomst aanwending verkoopopbrengsten doelstellingsgerichte objecten (grond en gebouwen) Staatsbosbeheer' van toepassing. In de overeenkomst wordt geregeld dat de verkoopopbrengsten van gronden en doelstellingsgerichte gebouwen onder door EZ gestelde randvoorwaarden door Staatsbosbeheer worden gebruikt voor compenserende grondaankopen en kwaliteitsverbetering van beheerde objecten. Totdat herbesteding plaatsvindt, staan de gerealiseerde verkoopopbrengsten op rekeningen bij het Nationaal Groenfonds; de middelen zijn derhalve niet vrij besteedbaar. Tegenover deze middelen zijn op de balans nog te besteden bedragen opgenomen, welke in mindering worden gebracht op de verkrijgingsprijs van vervangende aankopen. Indien vervangende aankopen afwijken van de gerealiseerde opbrengsten bij verkoop, wordt het verschil gemuteerd op de hiervoor genoemde nog te besteden bedragen. Aan- en verkopen zijn derhalve in alle gevallen balansmutaties en hebben geen invloed op het resultaat en geen invloed op het eigen vermogen.

### Bedrijfsondersteunende gronden en gebouwen

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

### Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering

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

### Niet aan de bedrijfsuitoefening dienstbaar

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

## Financiële vaste activa

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

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

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

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

## Bijzondere waardeverminderingen vaste activa

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

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

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

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

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

Ook voor financiële instrumenten wordt op iedere balansdatum beoordeeld of er objectieve aanwijzingen zijn voor bijzondere waardeverminderingen van een financieel actief of een groep van finan-

ciële activa. Bij objectieve aanwijzingen voor bijzondere waardeverminderingen bepaalt de vennootschap de omvang van het verlies uit hoofde van de bijzondere waardeverminderingen, en verwerkt dit direct in de winst-en-verliesrekening.

## Vorraden

Vorraden geblest hout worden gewaardeerd tegen de daaraan direct toerekenbare kosten van het blesen en meten, zoals loonkosten en toerekenbare materiaalkosten.

Handelsvoorraden en gereed product betreffen voornamelijk houtige biomassa, hout en winkelvoorraden. Deze worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs. De verkrijgingsprijs omvat de inkoopprijs en bijkomende kosten, zoals transportkosten en andere kosten die direct kunnen worden toegerekend aan de verwerving van voorraden. In houtvoorraden zijn de kosten van het blesen begrepen alsmede overige direct toerekenbare kosten. Handelskortingen, rabatten en soortgelijke (te) ontvangen vergoedingen met betrekking tot de inkoop worden in mindering gebracht op de verkrijgingsprijs. Bij de waardering van de voorraden wordt rekening gehouden met de eventueel op balansdatum opgetreden waardeverminderingen.

## Vorderingen

### Handelsdebiteuren

Dit betreffen vorderingen uit hoofde van onder andere de verkoop van (terrein)producten en ingebruikgevingen die per balansdatum zijn gefactureerd. Op de uitstaande vorderingen is een voorziening voor oninbaarheid in mindering gebracht.

### Projectvorderingen-/schulden

Projectvorderingen en -schulden worden van alle projecten gesaldeerd en als één post in de balans gepresenteerd.

Voor de resultaatverantwoording van projecten wordt verwezen naar de paragraaf 'De verwerking van opbrengsten' inzake de verantwoording over projectkosten en -opbrengsten.

## Voorzieningen

Voorzieningen worden gewaardeerd tegen hetzij de nominale waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen en verliezen af te wikkelen, hetzij de contante waarde van die uitgaven indien de tijdswaarde van geld materieel is.

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

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

Onder de voorziening Sociaal Flankerend Beleid zijn opgenomen:

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

De voorziening voor jubilarissen bestaat uit de kosten voor alle personeelsleden die in aanmerking komen voor een ambtsjubileumuitkering. Uitkering vindt plaats bij het bereiken van een dienstverband van 12,5 jaar, 25 jaar en 40 jaar volgens de arbeidsvoorwaarden van de Rijksoverheid. De opbouw vindt plaats naar rato van het aantal dienstjaren tegen het huidige salaris en rekening hou-

dend met een op historische data gebaseerde blijfkans van 90% tot 95%, de aanname van 1% voor toekomstige salarisontwikkeling en verdisconteerd tegen 3% naar contante waarde. Deze factoren zijn voor 2016 ongewijzigd toegepast.

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

### Verplichtingen in het kader van milieuwetgeving

Uit analyse van wet- en regelgeving, besluit wijziging Asbestverwijderingsbesluit 2005, blijkt dat Staatsbosbeheer een in rechte afdwingbaar verplichting heeft. (voortvloeiend uit een overeenkomst, dan wel wet- en regelgeving) bestaat uit de sanering van asbest in haar panden. Staatsbosbeheer heeft hiervoor een voorziening gevormd. In 2015 is in de provincie Flevoland, door een gespecialiseerd bureau, een inventarisatie uitgevoerd van de asbest verdachte panden. Op basis van de inventarisatierapportages en begrotingen is een schatting gemaakt van de te verwachten kosten voor de sanering van het aanwezige asbest.

Bij de Overige Voorzieningen is de vermoedelijke uitgaande kasstroom opgenomen, die nodig is om herstelwerkzaamheden uit te voeren in de houtopstanden in de provincie Flevoland. De kosten zijn bepaald op basis van uit te voeren maatregelen en aankoopkosten van plantmateriaal en overig materiaal.

### Nederlandse pensioenregelingen

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

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

De dekkingsgraad van het ABP per 31 december 2016 bedroeg 96,6% (nieuwe methode cf. Wet Financieel Toetsingskader Pensioenfondsen). Conform de regels voor pensioenfondsen streeft het ABP naar een beleidsdekkingsgraad van 128% in 2026. Het ABP bepaalt op basis van beleggingsresultaten en dekkingsgraad in hoeverre aanpassing van de pensioenpremies noodzakelijk is, dan wel of de pensioenen geïndexeerd worden. In het geval van een tekort bij het bedrijfstakpensioenfonds heeft Staatsbosbeheer geen verplichting tot voldoen van aanvullende bijdragen anders dan hogere toekomstige premies.

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

## Grondslagen voor bepaling van het resultaat

### Algemeen

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

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

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

### De verwerking van opbrengsten

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

In juli 2015 is door de provincies de indexeringswijze vastgesteld. Deze houdt in dat op de verleende beschikkingen vanaf 01 januari 2014 een opslag voor gestegen kosten wordt toegekend. Deze opslag is berekend op grond van de gemiddelde CPI over de voorgaande zes jaren (tot 2014) en komt neer op 1,8% per jaar. De jaren 2014 en 2015 zijn financieel gepasseerd zonder dat de indexering is beschikt en doorgevoerd. In 2016 heeft een nabetaling plaatsgevonden door de provincies. De ontvangen indexatie wijkt in belangrijke mate af van de werkelijke CPI-cijfers van 2014 en 2015 en daarom heeft Staatsbosbeheer ervoor gekozen om in haar winst- en verliesrekening 2015 van één jaarschijf (2014) de werkelijke CPI te verwerken en het surplus in haar balans te reserveren voor de jaren na 2015. De indexatie van de jaarschijf 2016 is in boekjaar 2016 verwerkt in de opbrengsten omdat dit beschikbaar is gesteld voor het uitvoeren van werkzaamheden. Voorgaande zorgt ervoor dat de baten matchen met de gemaakte kosten. Voor de jaren 2017 t/m 2019 zal de indexering in gelijke delen worden uitgekeerd aan de provinciale eenheden voor de uitvoering van beheermaatregelen.

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

Verantwoording van projectkosten en –opbrengsten vindt plaats op het moment van technische oplevering van projecten. Verwachte verliezen op lopende projecten worden onmiddellijk als last in de winst- en verliesrekening verwerkt.

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

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

### Kostprijs omzet

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

### Personeelsbeloningen

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

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

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

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

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

### **Financiële baten en lasten**

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

### **Belastingen**

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

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

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

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

Latente belastingvorderingen en -verplichtingen worden gewaardeerd tegen nominale waarde.

### **Resultaat deelnemingen**

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

### **Bepaling reële waarde**

De reële waarde van een financieel instrument is het bedrag waarvoor een actief kan worden verhandeld of een passief kan worden afgewikkeld tussen ter zake goed geïnformeerde partijen, die tot een transactie bereid en van elkaar onafhankelijk zijn.

De reële waarde van niet-beursgenoteerde financiële instrumenten wordt bepaald door de verwachte kasstromen contant te maken tegen een disconteringsvoet die gelijk is aan de geldende risicovrije marktrente voor de resterende looptijd vermeerderd met krediet- en liquiditeitsopslagen.

**Kasstroomoverzicht**

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

## 4.5 Toelichting op de geconsolideerde balans

### Activa

#### [1] Immateriële vaste activa

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

Verloopoverzicht (bedragen x € 1.000)	Software	Software in ontwikkeling	Totaal
<b>Stand 31 december 2015</b>			
Aanschafwaarde	10.373	861	11.234
Cumulatieve afschrijving	-6.512	0	-6.512
<b>Boekwaarde</b>	<b>3.861</b>	<b>861</b>	<b>4.722</b>
<b>Mutaties 2016</b>			
Investerings	0	2.306	2.306
Afschrijvingen	-1.700	0	-1.700
Overboeking binnen rubrieken	912	-912	0
Desinvesteringen	5.195	0	5.195
Cumulatieve afschrijving desinvestering	-5.195	0	-5.195
<b>Totaal mutaties</b>	<b>-788</b>	<b>1.394</b>	<b>606</b>
<b>Stand 31 december 2016</b>			
Aanschafwaarde	6.090	2.255	8.345
Cumulatieve afschrijving	-3.017	0	-3.017
<b>Boekwaarde</b>	<b>3.073</b>	<b>2.255</b>	<b>5.328</b>

### Software

De desinvestering van € 5,2 mln. bestaat uit geheel afgeschreven en buitengebruik gestelde software-applicaties.

### Software in ontwikkeling

Een aantal applicaties is per balansdatum nog in ontwikkeling. De uitgaven worden geactiveerd tegen historische kostprijs. De voornaamste posten zijn:

- Financieel systeem Unit4 Business World (UBW) € 1.162 k
- CMSi module planning € 305 k
- Upgrade software, waaronder Citrix € 448 k
- Overdracht G.Z-H € 277 k



## [2] Materiële vaste activa

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

Verloopoverzicht (bedragen x € 1.000)	Gronden en doelstellings- gerichte gebouwen	Bedrijfs- onderst. gronden/ gebouw	Machines, auto's en installaties	Andere vaste bedrijfs- middelen	Vaste bedrijfs- midd. In uit- voering	Niet aan bedrijfs- uitoefening dienstbaar	Totaal
<b>Stand 31 december 2015</b>							
Aanschafwaarde	pm	103.030	25.318	14.390	576	114	143.428
Cumulatieve afschrijving	pm	-57.405	-18.114	-11.747	0	0	-87.266
Investeringsubsidies		-6.007	-43	-266	0	0	-6.316
<b>Boekwaarde</b>	<b>pm</b>	<b>39.618</b>	<b>7.161</b>	<b>2.377</b>	<b>576</b>	<b>114</b>	<b>49.846</b>
<b>Mutaties 2016</b>							
Investerings		60	3.122	261	1.163	0	4.606
Afschrijvingen		-2.177	-1.570	-642	0	0	-4.389
Overb. binnen rubrieken		285	0	444	-729	0	0
Desinvesteringen		-1.707	-3.755	-6.633	0	0	-12.095
Cum. afschrijvingen desinv.		1.226	3.316	6.630	0	0	11.172
Mutatie invest.subsidie		271	9	32	0	0	312
Ontvangen invest. subsidie		0	-28	-51	0	0	-79
<b>Totaal mutaties</b>		<b>-2.042</b>	<b>1.094</b>	<b>41</b>	<b>434</b>	<b>0</b>	<b>-473</b>
<b>Stand 31 december 2016</b>							
Aanschafwaarde	pm	101.668	24.685	8.462	1.010	114	135.939
Cumulatieve afschrijving	pm	-58.356	-16.368	-5.759	0	0	-80.483
Investeringsubsidies		-5.736	-62	-285	0	0	-6.083
<b>Boekwaarde</b>		<b>37.576</b>	<b>8.255</b>	<b>2.418</b>	<b>1.010</b>	<b>114</b>	<b>49.373</b>

Eind 2016 is de vaste activa-administratie doorgelicht en zijn fysieke inventarisaties uitgevoerd. Hieruit is gebleken dat veel afgeschreven en buiten gebruik gestelde activa weliswaar afgevoerd zijn, doch administratief niet verwerkt. In de administratie heeft deze inhaalslag geleid tot verlagingen van aanschafwaarden en cumulatieve afschrijvingen; de boekwaarde van de afgevoerde activa is nihil. Bij de categorie Machines, auto's en installaties is flink geïnvesteerd in de vervanging van tractoren. Belangrijke desinvesteringen vonden plaats bij de bedrijfsauto's, waar 'eigen' auto's zijn vervangen door leaseauto's.

## [3] Financiële vaste activa

### Gegevens Deelnemingen

Staatsbosbeheer neemt ultimo 2016 onmiddellijk dan wel middellijk deel in de volgende vennootschappen:

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

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

Bio Enerco BV heeft als doel het op rendabele wijze in- en verkopen van biomassa. Bio Enerco BV is een 50%-deelneming van Energiehout BV.

Het verloop van de Deelnemingen in groepsmaatschappijen is als volgt:

Specificatie (bedragen x € 1.000)	31-12-2016	31-12-2015
Balans per 1 januari	67	36
Dividenduitkering (incl. nagekomen correcties (2015))	-2	0
Aandeel in resultaat	125	31
<b>Balans per 31 december</b>	<b>190</b>	<b>67</b>

Resultaatontwikkeling (bedragen x € 1.000)	Realisatie 2016	Realisatie 2015
Buitenleven Vakanties BV	124	31
Bio Enerco BV	1	0
<b>Resultaat</b>	<b>125</b>	<b>31</b>

#### Langlopende vorderingen

Specificatie (bedragen x € 1.000)	31-12-2016	31-12-2015
Lening Stichting Buitenfonds	50	0
Vooruitbetaalde huur kantoor Biesboschmuseum	444	0
Nog te ontvangen subsidies BRIM na 2017	1.759	0
<b>Balans per 31 december</b>	<b>2.253</b>	<b>0</b>

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

#### [4] Voorraden

Specificatie (bedragen x € 1.000)	31-12-2016	31-12-2015
Voorraad geblest hout	1.194	886
Handelsvoorraden	2.523	2.401
Overige voorraden	21	27
<b>Totaal</b>	<b>3.738</b>	<b>3.314</b>

De Voorraad geblest hout betreft de activering van de bles- en meetkosten (tegen kostprijs) van het hout uit de eigen terreinen, dat per jaareinde beschikbaar was voor oogst en verkoop.

De handelsvoorraden bestaan uit de volgende typen voorraad:

- Chips (houtige biomassa) € 892 k
- Rondhout (sortiment + langhout) € 1.359 k
- Winkelvoorraden Buitencentra € 272 k

## [5] Vorderingen en overlopende activa

Specificatie (bedragen x € 1.000)	31-12-2016	31-12-2015
Handelsdebiteuren	8.882	10.426
Belastingen (btw)	31	23
Belastingen (vpb)	3	
Vorderingen op participanten	649	567
Overige vorderingen en overlopende activa	19.213	21.145
<b>Totaal</b>	<b>28.778</b>	<b>32.161</b>

### Handelsdebiteuren

Specificatie (bedragen x € 1.000)	31-12-2016	31-12-2015
Handelsdebiteuren	9.752	11.188
Voorziening voor oninbaarheid	-870	-762
<b>Totaal</b>	<b>8.882</b>	<b>10.426</b>

### Handelsdebiteuren

Ten opzichte van 2015 zijn de vorderingen op Handelsdebiteuren eind 2016 in totaal afgenomen met ruim € 1,5 mln.

Van de afnemers van hout en (houtige) biomassa is eind 2016 nog € 3 mln. te vorderen tegen € 5,7 mln. eind 2015, een afname van € 2,7 mln.

De Handelsdebiteuren bij de overige onderdelen van Staatsbosbeheer namen in die periode toe met € 1,2 mln., van € 5,6 mln. in 2015 naar € 6,8 mln. eind 2016.

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

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

Specificatie (bedragen x € 1.000)	31-12-2016	31-12-2015
Te ontvangen opbrengsten Buitenleven Vakanties BV	610	567
Lening Buitenleven Vakanties BV	39	0
<b>Totaal</b>	<b>649</b>	<b>567</b>

De vorderingen op deelneming Buitenleven Vakanties BV ad € 0,6 mln. betreft de afrekening van de verhuuromzet van de vakantiewoningen over het 4e kwartaal 2016.

De hoofdsom van de verstrekte lening aan Buitenleven Vakanties BV bedroeg € 118 k. Inmiddels is daarop € 79 k afgelost en de resterende termijn van € 39 k zal in 2017 worden betaald.

### Overige vorderingen en overlopende activa

Specificatie (bedragen x € 1.000)	31-12-2016	31-12-2015
Nog te factureren opbrengsten	1.094	1.585
Te ontvangen rente	0	97
Te ontvangen bijdragen SNL	8.053	7.061
Vooruit ontvangen facturen	1.360	1.317
Overige vorderingen en overlopende activa	8.706	11.085
<b>Totaal</b>	<b>19.213</b>	<b>21.145</b>

Te ontvangen bijdragen SNL € 8.053 k: dit betreft de nog te ontvangen beschikte bijdrage over het 4e kwartaal 2016.

De voornaamste 'Overige vorderingen en overlopende activa' zijn:

- Inkomstentaakstelling Staatsbosbeheer: nog te verkopen gronden

Toelichting: bij de opstelling van het regeerakkoord van het kabinet Rutte I is aan Staatsbosbeheer een inkomstentaakstelling opgelegd van € 100 mln. voor de jaren 2013 – 2018. Deze taakstelling zou bereikt moeten worden door de verkoop van gronden buiten het Natuur Netwerk Nederland. De invulling van die taakstelling is verlaten na de experimentele verkoop van gronden rond Daarle. Naar aanleiding daarvan zijn nieuwe afspraken gemaakt tussen de directeur Staatsbosbeheer en de staatssecretaris van het ministerie van EZ. De alternatieve invulling vindt plaats door:

- Verkoop van BBL-gronden conform Natuurpact door EZ
- Opbrengsten uit de verkoop van erfpachtpercelen op de Waddeneilanden door Staatsbosbeheer.

In het Najaarsoverleg 2014 tussen het ministerie van Economische Zaken en Staatsbosbeheer is bevestigd dat met die invulling nog een taakstelling resteert van € 40 mln., ( te betalen in 2016 € 10 mln., in 2017 € 20 mln. en in 2018 € 10 mln.). Medio december 2016 is € 10 mln. overgemaakt op de rekening van EZ.

De resterende nog te betalen € 30 mln. is vermeld bij de 'Niet uit de balans blijvende verplichtingen'. De opbrengsten uit verkopen van gronden aan zittende erfpachters op de Waddeneilanden zullen in 2017 worden geëffectueerd. Zonodig wordt een deel van de betreffende gronden overtollig gesteld conform de procedures van het Rijkvastgoedbedrijf.

In het onderstaande overzicht is deze post nader gespecificeerd.

Verloopoverzicht nog te verkopen gronden (bedragen x € 1.000)		
Betaald 1e tranche inkomstentaakstelling Rutte I		10.000
Af: netto opbrengst verkopen Daarle	355	
Af: netto opbrengst verkopen erfpachtpercelen Vlieland en Terschelling	1.325	
Af: netto opbrengst verkopen erfpachtpercelen Texel	3.240	- 4.920
<b>Nog te verkopen 31-12-2016</b>		<b>5.080</b>

### Vordering op Waterschappen

Verloopoverzicht vordering op Waterschappen (bedragen x € 1.000)	Bedrag
Vordering op 01-01-2016	7.126
Af: Ontvangen in 2016	-5.710
<b>Vordering op 31-12-2016</b>	<b>1.416</b>

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

### [6] Liquide middelen

Specificatie (bedragen x € 1.000)	31-12-2016	31-12-2015
Kasmiddelen	62	66
RABO Bank betaalrekeningen	2.856	1.783
Nationaal Groenfonds Rekening Fonds A + B Almere-transactie	7.850	21.555
Nationaal Groenfonds Rekening Compensatie en Grondbalans	19.541	4.325
Nationaal Groenfonds Rekening Additioneel	16.884	5.603
Nationaal Groenfonds Rekening Dunea projecten	24.495	0
Rekening Courant Ministerie van Financiën	91.544	83.063
Deposito Ministerie van Financiën	0	40.000
<b>Totaal</b>	<b>163.232</b>	<b>156.395</b>

Het totaal aan liquide middelen is met € 6,8 mln. toegenomen.

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

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

Van de totale liquiditeiten ad € 163,2 mln. is een bedrag van ruim € 64 mln 'beklemd':

- Samenwerkingsovereenkomsten Almere III (zie [12] Langlopende schulden)	€ 7,8 mln.
- Compensatie en Grondbalans	€ 19,5 mln.
- Dunea, samenwerkingsovereenkomst	€ 24,5 mln.
- Bodemsanering	€ 7,1 mln.
- SNL-kasvoorschotten provincies Groningen en Zuid-Holland	€ 5,3 mln.

Ook de middelen op de Groenfondsrekening Additioneel kunnen als beklemd beschouwd worden; hierbij heeft Staatsbosbeheer bestedingsdoelen geformuleerd. Als Staatsbosbeheer en EZ hiertoe aanleiding zien wordt de besteding nader besproken.

#### **Ministerie van Financiën**

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

Hierbij dient echter vermeld te worden dat de bankrekeningen van Staatsbosbeheer Projecten BV en Energiehout BV, beide opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening, niet vallen onder het geïntegreerd middelenbeheer.

Als gevolg van de kapitaalmarktrente en mogelijk negatieve rentepercentages op langlopende deposito's zijn in 2016 geen nieuwe deposito's afgesloten.

Staatsbosbeheer beschikt over een kredietfaciliteit bij de Rabobank van € 34 mln. Voor deze totale kredietlijn bestaat een door de Staat gegarandeerde intraday-limiet en heeft geen specifieke looptijd.

Staatsbosbeheer maakt beperkt gebruik van deze faciliteit in het kader van Schatkistbankieren.

Hieraan zijn geen kosten verbonden.

#### **Toelichting bij kasstroomoverzicht**

##### **[30] Overige waardeveranderingen**

Het hier vermelde bedrag betreft boekresultaten op desinvesteringen in 2016 (per saldo (€ 499k), verschillen op kas- en debiteurenontvangsten en overige verschillen.

##### **[31] Kasstromen uit operationele activiteiten**

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

##### **[32] Kasstroom uit investeringsactiviteiten**

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

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

**[33] Kasstroom uit financieringsactiviteiten**

De post opname langlopende schulden is afgenomen, doordat projecten in het kader van de samenwerkingsovereenkomst Almere I en Almere II administratief zijn afgesloten. De nog beschikbare en beklemde liquiditeiten zijn overgeheveld naar de daarvoor bestemde Groenfondsrekening en voor de nog resterende bestedingsdoelen naar kortlopende verplichtingen.

## Passiva

### [7] Beginvermogen

Het beginvermogen bestaat uit het saldo van de bezittingen en schulden dat bij de verzelfstandiging van Staatsbosbeheer per 1 januari 1998 om niet door het Ministerie van Economische Zaken is overgedragen aan Staatsbosbeheer.

### [8] Reserves

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

### [9] Resultaat boekjaar

Het resultaat over het boekjaar 2016 bedraagt € 1.419 k (2015 € 8.049 k positief).

### [10] Voorzieningen

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

#### Het verloop van de voorzieningen in 2016:

Verloopoverzicht (bedragen x € 1.000)	Stand per 01-01-2016	Vrijval	Onttrekking	Oprenting	Dotatie 2015	Stand per 31-12-2016
Sociaal Flankerend Beleid	852	0	-839	0	34	47
Jubilarissen	1.286	0	-155	0	102	1.233
WW aanspraken	453	-73	-184	0	332	528
Arbeidsongeschiktheid	135	0	-36	0	15	114
Milieu (asbest)	589	0	-56	0	1.139	1.672
Sloopkosten	48	0	-6	0	0	42
Herplantplicht Flevoland	3.569	0	-721	0	0	2.848
<b>Totaal</b>	<b>6.932</b>	<b>-73</b>	<b>-1.998</b>	<b>0</b>	<b>1.623</b>	<b>6.485</b>

Van het totaalbedrag voorzieningen per 31 december 2016 kent ca. € 1,5 mln. een looptijd < 1 jaar.

De voorzieningen per balansdatum bestaan uit de volgende posten:

#### Sociaal Flankerend Beleid

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

In deze voorziening is de vermoedelijke uitstroom van middelen opgenomen die naar beste schatting noodzakelijk is om de aangegane verplichtingen te kunnen voldoen.

Gedurende het verslagjaar 2016 was de uitstroom van middelen voor toegekende stimuleringspremies en de bijzonder verlofregeling totaal ca. € 0,8 mln.

#### Jubilarissen

De voorziening is naar beste schatting bepaald, naar rato van het aantal dienstjaren, rekening houdend met een op historische data gebaseerde blijfkans van 90%-95% (idem als 2015), aannahme van 1% voor toekomstige salarisontwikkelingen en verdisconteerd tegen 3% naar contante waarde. De voorziening is overwegend langlopend.

### **WW-aanspraken**

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

### **Arbeidsongeschiktheid**

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

### **Juridische claims**

Het betreft claims uit hoofde van contractverplichtingen waarvan de afwikkeling in volgende boekjaren verwacht wordt. Per 31 december 2016 zijn geen claims bekend die tot een voorziening leiden.

### **Milieu: Asbestsanering**

Op grond van overheidsregelingen, waaronder Asbestverwijderingsbesluit 2005, heeft Staatsbosbeheer een, in rechte afdwingbare, verplichting tot het sanering van asbest in haar panden.

In het verslagjaar 2015 is een eerste inventarisatie uitgevoerd bij de gebouwen van Staatsbosbeheer in de provincie Flevoland. Op basis van de uitkomsten van deze inventarisatie is per jaareinde 2015 een voorziening op de balans opgenomen van € 589 k.

In het boekjaar 2016 is door een gespecialiseerd bureau een inventarisatie uitgevoerd van de panden van Staatsbosbeheer in de overige 11 provincies. De opgestelde inventarisatierapporten vermelden in welke mate asbest aanwezig is. De (gemiddelde) kosten voor het verwijderen van asbestdaken en de vervanging van daken worden geschat op € 65/m<sup>2</sup> en is bepaald op basis van de werkelijke kosten van reeds uitgevoerde saneringen en opgevraagde offertes.

De kosten en uitstroom van middelen voor het saneren van asbesthoudende panden zijn per jaareinde 2016 berekend op ca. € 1,7 mln.

Staatsbosbeheer waardeert de voorziening op basis van de beste schatting van het bedrag dat in de toekomst noodzakelijk is om een verplichting per balansdatum af te wikkelen. Aangezien het nog niet precies duidelijk wanneer de saneringswerkzaamheden zullen plaatsvinden is de voorziening gewaardeerd tegen de verwachte uitgaven, die noodzakelijk zijn voor het saneren van asbest in gebouwen.

Voor het verwijderen van asbest op andere locaties dan het dak wordt Staatsbosbeheer niet door overheidsregelingen gedwongen, maar zal op grond van een feitelijke verplichting door eigen milieubeleid, hetzelfde saneringsbeleid gelden. Dit beleid is ingegeven door de maatschappelijke rol van Staatsbosbeheer en het feit dat de aan ons toevertrouwde gronden en gebouwen het belangrijkste kapitaal van Staatsbosbeheer zijn. Het is dan ook van groot belang om hier zeer bewust mee om te gaan.

### **Herplantplicht Flevoland**

In de 'jonge' provincie Flevoland wordt Staatsbosbeheer op haar terreinen geconfronteerd met het instorten van populieropstanden, onder andere door gebruik van ongeschikte klonen (plantmateriaal).

Ook is een nieuwe bosgeneratie, verjongd met vooral es, op grote schaal aangetast met Chalara (schimmelziekte die sterfte veroorzaakt onder essen), waardoor voortbestaan wordt bedreigd. Op andere plekken ontstaat door de rijke en onrijpe bodem snel en sterke verruiging met kruiden en braam. Deze belemmeren spontane bosverjonging (en aanplant).

Vanwege de unieke situatie van dit bos heeft Staatsbosbeheer de verplichting dit bos conform Subsidi-



diestelsel Natuur en Landschap en bijbehorende richtlijnen voor beheertype 16, bepalingen uit de Boswet en de FSC-richtlijnen te beheren als bos met productiefunctie. Het betreffende areaal voldoet op dit moment niet aan de kwaliteitseisen van dit beheertype.

Het herstel betreft het volledig opnieuw inplanten van het bos met begeleidende maatregelen.

De uitgaven van in het boekjaar gerealiseerde werkzaamheden zullen ten laste van de voorziening worden gebracht.

### [11] Langlopende schulden

Specificatie (bedragen x € 1.000)	31-12-2016	31-12-2015
Samenwerkingsovereenkomst Almere III	7.850	35.777
Samenwerkingsovereenkomst Dunea	23.695	24.500
Afkoopsommen beheer en onderhoud	8.981	9.406
SNL kasvoorschotten	5.271	5.271
Bodemsanering	7.136	7.136
Overige langlopende schulden	584	635
<b>Totaal</b>	<b>53.517</b>	<b>82.725</b>

#### Samenwerkingsovereenkomst Almere

Projecten in het kader van de samenwerkingsovereenkomst Almere I en Almere II zijn administratief afgesloten. De nog beschikbare en bekleemde liquiditeiten zijn overgeheveld naar de daarvoor bestemde Groenfondsrekening en voor de nog resterende bestedingsdoelen naar kortlopende verplichtingen. Bij de afsluiting van de projecten is de intentie uitgesproken dat resterende fondsen De geformuleerde bestedingsdoelen zijn onder meer waardecompensatie voor omvorming van gronden naar natuur, kwalitatief aanvullend natuurbeheer in en rond Almere, inrichting en beheer 332 ha. nieuwe natuur 'knoopontwarring'.

In oktober 2016 is door de provincie Overijssel en Staatsbosbeheer een intentieovereenkomst getekend, waarin partijen verder invulling geven aan de ontwikkeling van het 'Programma Nieuwe Natuur' en een projectvoorstel 'Oostvaardersplassen'.

#### Samenwerkingsovereenkomst met Dunea

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

Vanuit de missies van Staatsbosbeheer en Dunea zijn de thema's afgeleid voor projecten in het meerjarenprogramma. Voorts is in 2016 een eerste inventarisatie gemaakt van uit te voeren projecten op de korte en middellange termijn en zijn de verwachte geldstromen vastgelegd. Voor 2017 is een uitstroom begroot van ongeveer € 0,8 mln. en is opgenomen onder de [12] Kortlopende schulden. De overige € 23,7 mln. is gepresenteerd bij de Langlopende schulden.

#### Afkoopsommen beheer en onderhoud

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

Per 1 januari 2014 heeft het ministerie van EZ de exploitatie van kasteel Groeneveld in Baarn overgedragen aan Staatsbosbeheer. In december 2013 is een afkoopsom betaald van € 2,4 mln. als bijdrage in de exploitatie en kosten van achterstallig onderhoud. Een bedrag van ongeveer € 1,9 mln. is aangemerkt als langlopend.

#### **SNL-kasvoorschotten**

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

Provincie Groningen	€ 2.700.000
Provincie Zuid-Holland	€ 2.570.737

Over deze ontvangen kasvoorschotten, met een looptijd tot en met 2019, wordt geen rente in rekening gebracht. Gedurende de looptijd hoeft niet te worden afgelost.

#### **Bodemsaneringen**

Bij de verzelfstandiging in 1998 van Staatsbosbeheer is met het Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (LNV) overeengekomen dat LNV middelen beschikbaar stelt om gelokaliseerde grondverontreinigingen van voor de verzelfstandiging te saneren. Oorspronkelijk was daarbij een termijn van 10 jaar overeengekomen waarbinnen Staatsbosbeheer de locaties (in casu de lijst van vervuilde bodems) óf gesaneerd had óf er een beheerregime van kracht is. Deze termijn is in 2009 verlengd tot 31 december 2015 en op 18 februari 2016 (brief EZ kenmerk DGAN-NB / 16007764) is deze termijn opgeschort. De verplichting tot bodemsanering blijft echter ongewijzigd van kracht en de reeds beschikbaar gestelde en nog niet uitgeputte middelen blijven daarvoor beschikbaar.

In 1999 ontving Staatsbosbeheer ca. € 5,4 mln. (= fl. 11,8 mln.) van het toenmalige ministerie van LNV en in de jaren 2012, 2013 en 2014 drie termijnen á € 2,2 mln. van het ministerie van Infrastructuur en Milieu. In totaal dus € 12 mln.

Tot en met 2016 is op het gehele budget € 4 mln. besteed en resteert derhalve nog een te besteden bedrag van € 8 mln. In de bestedingen zijn ook de kosten begrepen van de verontreinigde locaties (1999-2007), welke aan de lijst van vervuilde bodems toegevoegd waren op basis van de 'Gedragslijnen bodemverontreiniging Staatseigendommen'. Deze gedragslijnen bepalen dat Staatsbosbeheer geen verontreinigde grond mag aan- of verkopen en dat zij verplicht is tot minimaal het uitvoeren van onderzoek naar eventuele verontreinigde grond volgens NEN5725 en NEN5740.

Op 21 december 2016 is in een brief van Staatsbosbeheer (AF2016-1407) aan EZ gerapporteerd over de voortgang en de planning. Hierbij heeft SBB aangegeven de intentie te hebben om in de komende 10 jaar de eerder door het ministerie voor bodemsanering beschikbaar gestelde middelen te hebben ingezet voor dat doel (einddatum 31-12-2026).

#### **Overige langlopende schulden**

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

Van de langlopende schulden heeft ca. € 20 mln. een looptijd van > 1 jaar en < dan 5 jaar en een bedrag van ca. € 33 mln. kent een looptijd langer dan 5 jaar.

## [12] Kortlopende schulden

Specificatie (bedragen x € 1.000)	31-12-2016	31-12-2015
Vooruit ontvangen en vooruit gefactureerde bedragen	16.513	7.558
Schulden aan leveranciers	14.247	13.908
Belastingen en premies sociale verzekeringen	1.803	1.547
Belastingen (BTW)	336	1.415
Projectschulden	24.745	18.898
Schulden ter zake van pensioenen	708	651
Overige schulden en overlopende passiva	48.492	28.211
<b>Totaal</b>	<b>106.844</b>	<b>72.188</b>

### Vooruit ontvangen en vooruit gefactureerde bedragen

In deze post zijn de in december 2016 ontvangen subsidies voor de Ontwikkelagenda Midden- Delfland (€ 2 mln.) de bijdrage aan SBB voor LIFE-IP Deltanatuur (€ 0,6 mln.) opgenomen.

Verder bestaan de vooruit ontvangen en gefactureerde bedragen met name uit ontvangsten uit gebruikgevingcontracten, die aan het toekomstige jaar toegerekend moeten worden, en uit ontvangen indexaties SNL-subsidies.

### Belastingen en premies sociale verzekeringen

Specificatie (bedragen x € 1.000)	31-12-2016	31-12-2015
Loonheffing	1.138	1.063
Vennootschapsbelasting	175	51
Sociale lasten	490	433
<b>Totaal</b>	<b>1.803</b>	<b>1.547</b>

### Projectschulden

Specificatie (bedragen x € 1.000)	31-12-2016	31-12-2015
Projectschulden	29.688	22.289
Projectvorderingen	- 4.943	- 3.391
<b>Saldo projectbijdragen en voorschotten</b>	<b>24.745</b>	<b>18.898</b>

### Overige schulden en overlopende passiva

Omschrijving (bedragen x € 1.000)	31-12-2016	31-12-2015
Vakantiegeld	2.330	2.130
Eindejaarsuitkeringen	343	316
Vakantiedagen	1.862	1.131
Groenfonds: Compensatie	18.147	1.666
Groenfonds: Grondbalans	0	414
Groenfonds: Additioneel	16.751	9.721
Groenfonds: Dunea projecten	800	
Nog te ontvangen inkoopfacturen	6.954	10.927
Overige	1.305	1.906
<b>Totaal</b>	<b>48.492</b>	<b>28.211</b>

De kortlopende schulden kennen een looptijd die overwegend korter is dan 1 jaar.

### **Rekeningen Nationaal Groenfonds**

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

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

De 1e Groenfondsrekening 'Compensatierekening' dient voor het tijdelijk beheer van liquiditeiten, die bestemd zijn voor de uitvoering van publiekrechtelijke compensatieverplichtingen. Deze verplichtingen ontstaan indien natuur verloren gaat als gevolg van de vervreemding. Op basis van de geldende wet- en regelgeving is de initiatiefnemer verplicht dat verlies aan natuur te compenseren. Staatsbosbeheer treedt hierbij op als uitvoerder van de compensatieplicht.

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

De middelen op de 2e Groenfondsrekening 'Grondbalans' vloeien voort uit de verkoop van doelstellingsgerichte grond. Daarbij geldt conform het convenant EZ – SBB het uitgangspunt het in stand houden van het kapitaal in grond voor de overheid. Dat betekent dat voor iedere verkochte hectare een hectare al bestaande en ingerichte natuur wordt teruggekocht (= de 'verplichting'). Aanwending van deze liquiditeiten vindt dus uitsluitend plaats bij de aankoop van de vervangende grond. Dat hoeft niet altijd 1 op 1 het terugkopen van hectares te zijn.

Opbrengsten kunnen, na aftrek van kosten, groter zijn dan nodig is voor de aankoop (en eventueel inrichting) van een gelijk areaal grond. Deze extra opbrengsten, plus de opbrengsten uit vervreemding van niet prioritaire gronden, worden gebruikt voor het realiseren van extra kwaliteit (wensen van de streek of ambities van Staatsbosbeheer) en voor Staatsbosbeheer brede doelen. Dit surplus wordt voor die doelen overgeheveld naar de 3e rekening bij het Groenfonds, de zgn. Additioneelrekening.

#### **Groenfondsrekening III, Additioneelrekening**

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

In het onderstaande overzicht zijn de mutaties in hectaren en euro's weergegeven voor de Compensatierekening en de Grondbalans. Bij de Additioneelrekening zijn hectare mutaties niet van toepassing.

Verloopoverzicht	Stand ha. begin 2016	Bij	Af	Stand ha. eind 2016	Stand begin 2016	Stand eind 2016
Compensatierekening	16.51.75	0.00.00	2.28.35	14.23.40	1.666	18.147
Grondbalans	585.50.00	1.471.39.23	199.57.76	1.857.31.47	414	0

#### Nog te ontvangen inkoopfacturen

Staatsbosbeheer belast haar pachters voor de lasten uit heffingen door waterschappen.

Na de uitspraak van de Hoge Raad, over de uitleg van het begrip natuurterreinen in de Waterschapswet, zijn de teveel betaalde waterschapslasten inmiddels voor grootste deel aan Staatsbosbeheer terugbetaald. Per balansdatum is nog ca. € 1,4 mln. te vorderen (zie [5] Vorderingen en overlopende passiva).

De verlaging van de tarieven als gevolg van het arrest van de Hoge Raad, wordt teruggegeven aan de gecontracteerde pachters. Deze restitutie is berekend over de gemiddelde doorbelasting aan de pachters over de afgelopen 4 jaar en bedraagt € 2,1 mln. Deze terug te betalen waterschapslasten aan pachters is opgenomen onder 'Nog te ontvangen inkoopfacturen'. In 2017 zullen de administratieve handelingen opgestart worden om deze terugbetalingen zo snel mogelijk te realiseren.

#### Financiële instrumenten en risico's

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

##### Kredietrisico

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

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

##### Liquiditeitsrisico

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

##### Marktrisico

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

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

##### Renterisico

De Comptabiliteitswet verplicht Staatsbosbeheer te bankieren bij de Schatkist van het Ministerie van Financiën. Daarom heeft Staatsbosbeheer weinig of geen invloed op renteresultaten. Staatsbosbeheer kent geen rentedragend vreemd vermogen, wat het renterisico beperkt. Er is geen sprake van vorderingen en schulden met variabel rentende renteaftspraken waarbij Staatsbosbeheer risico loopt ten aanzien van toekomstige kasstromen. Er is sprake van een vordering met een vaste rente, waarbij sprake kan zijn van een reële waarde risico. Dit is het risico dat de waarde van de lening verandert als

gevolg van ontwikkelingen in de marktrente. Het gaat hier echter om een lening van zeer beperkte omvang, waardoor het risico klein is.

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

Overige renterisico's doen zich niet voor.

#### **Reële waarde van financiële instrumenten**

De reële waarde van de in de balans opgenomen financiële instrumenten verantwoord onder financiële vaste activa, handels- en overige vorderingen, geldmiddelen, langlopende schulden, handels-schulden en overige te betalen posten benadert de boekwaarde daarvan.

## 4.6 Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen

### Inkomstentaakstelling

Het kabinet Rutte I heeft Staatsbosbeheer een inkomstentaakstelling opgelegd van € 100 mln., te voldoen in de jaren 2013 – 2018. Aanvankelijk zou de taakstelling worden ingevuld door de verkoop van grond van Staatsbosbeheer buiten het Natuur Netwerk Nederland. Naar aanleiding van de evaluatie van de grondverkoop in Daarle (fase A) en overleggen hierover, is door de Staatssecretaris besloten een alternatief pakket te zoeken om de taakstelling te realiseren (TK 29659, nr. 118). De alternatieve invulling past binnen het natuurbeleid en bestaat uit twee bronnen:

- Opbrengsten uit de verkoop van BBL-gronden conform het Natuurpact.
- Opbrengsten uit de verkoop van erfpachtpercelen door Staatsbosbeheer op de Waddeneilanden.

In het Najaarsoverleg 2014 met het ministerie van Economische Zaken is bevestigd dat met deze invulling voor Staatsbosbeheer nog een taakstelling resteert van € 40 mln. Eind 2016 is € 10 mln. betaald, zodat nog resteert € 30 mln.: € 20 mln. in 2017 en € 10 mln. in 2018.

### Erfpacht-/opstalcontracten

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

### Bankgarantie

Staatsbosbeheer huurt een bedrijfsruimte aan de Naritaweg 221 te Amsterdam. De huurovereenkomst loopt tot en met januari 2018. Voor de uit deze overeenkomst voortvloeiende verplichtingen is een bankgarantie afgegeven met een maximum van € 57 k.

### Overige

Per balansdatum is sprake van een juridische procedure die op termijn zal leiden tot een uitstroom van liquiditeiten. Over de omvang en het tijdstip van die uitstroom kan geen betrouwbare schatting worden gemaakt om welke reden deze niet in de balans is verwerkt.

### Integratie Groenservice Zuid-Holland per 01 januari 2017

Staatsbosbeheer is geen verplichtingen aangegaan, die niet al in de balans zijn gepresenteerd. Inzake G.Z-H heeft Staatsbosbeheer een omzetgarantie van de Recreatieschappen ontvangen voor de jaren 2017 en 2018. Dit om Staatsbosbeheer in de gelegenheid te stellen G.Z-H op een solide wijze in te passen en de Recreatieschappen de tijd te geven zich te heroriënteren op hun positie en samenwerkingsvorm.

### Langlopende contractuele verplichtingen

Staatsbosbeheer is langlopende verplichtingen aangegaan voor in hoofdzaak de huur, schoonmaak en beveiliging van kantoorpanden, diverse terreinwerkzaamheden en contracten op onderdelen van de bedrijfsvoering. Deze bedragen zijn exclusief omzetbelasting. Niet alle contracten zijn belast met BTW; met name de contracten inzake huur van kantoorgebouwen (restantverplichting ca € 4,9 mln.), zijn vrij van BTW. De overige contracten kunnen belast zijn met verschillende BTW-percentages en dus moet rekening gehouden worden met een extra liquiditeitsbehoefte van ca. € 0,5 mln.)

(bedragen x € 1.000)	Totale contractsom	Restverplichting op balansdatum	Vervallend binnen 1 jaar	Vervallend > 1 en < 2 jaar	Vervallend > 2 en < 5 jaar	Vervallend na 5 jaar of later
2014		4.709	1.922		2.199	589
2015		9.257	2.405		4.235	2.617
2016	12.061	7.701	1.993	1.364	1.805	2.539

In 2016 zijn nieuwe contracten afgesloten en deze betreffen onder meer:

1. Huur kantoor Amersfoort	€	4.260 k
2. UNIT4 financieel systeem	€	875 k
3. PricewaterhouseCoopers Accountants NV, accountantsdiensten	€	540 k

### Leasecontracten

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

(bedragen x € 1.000)	Restverplichting op balansdatum	Vervallend binnen 1 jaar	Vervallend > 1 en < 2 jaar	Vervallend > 2 en < 5 jaar	Vervallend na 5 jaar of later
Leasecontracten	8.570	1.828	1.730	3.275	1.737



## 4.7 Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening

### Bedrijfsopbrengsten

#### [13.A] Subsidie Ministerie van Economische Zaken

(bedragen x € 1.000)	Realisatie 2016	Realisatie 2015
Rijksbijdrage Staatsbosbeheer	26.247	26.654
Loon- en prijsbijstelling	661	72
<b>Totaal</b>	<b>26.908</b>	<b>26.726</b>

Staatsbosbeheer ontvangt jaarlijks een subsidie van het ministerie van Economische Zaken als bijdrage in de financiering van de loonkosten van personeel, huisvestingskosten, onderhoud Rijksmonumenten en andere vaste kosten. Deze bijdrage ligt meerjarig vast in de Rijksbegroting. De jaarlijkse toekenning bevat geen verdere specifieke voorwaarden.

Specificatie (bedragen x € 1.000)	2016
Organisatiekosten	24.127
Beheer Rijksmonumenten	1.270
Stichting Boomfeestdag	200
Scholing Buitengewoon Opsporingsambtenaar	100
ICMO-II	250
Loon- en prijscompensatie 2016	661
Beheer Genenbank	200
Grote wateren	100
<b>Totaal Subsidie ministerie van Economische Zaken</b>	<b>26.908</b>

Het totaalbedrag van € 26,9 mln. is door het ministerie in 2016 aan Staatsbosbeheer betaald en is, zoals hierboven vermeld, geheel als 'subsidie Ministerie van Economische Zaken' in de opbrengsten verwerkt.

Naast de reguliere bijdragen zijn in 2016 de volgende aanvullende EZ-subsidies toegekend en door EZ aan Staatsbosbeheer betaald:

1. NURG	€ 5.255 k
2. Ontwikkelagenda Midden-Delfland	€ 2.000 k
3. Bijdrage SBB LIFE-IP Deltanatuur	€ 600 k
4. Afronden N-2000 en actualiseren gebiedsanalyse PAS	€ 76 k

Toelichting: de subsidiebedragen genoemd onder 2. en 3. zijn in december 2016 op de rekening van Staatsbosbeheer bijgeschreven. De werkzaamheden zullen in 2017 starten. Beide bedragen zijn in de balans opgenomen als vooruit ontvangen bedragen onder [12] Kortlopende schulden.

Voor een nadere toelichting bij de subsidies 1. NURG en 4. Afronden N2000 en actualiseren gebiedsanalyse wordt verwezen naar 4.13 Bijlage aanvullende financiering projecten Ministerie van EZ.

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

(bedragen x € 1.000)	Realisatie 2016	Realisatie 2015
Beheerbijdrage binnen NNN	60.291	55.666
Beheerbijdrage buiten NNN	888	850
<b>Totaal beheerbijdrage Subsidieverordening Natuur en Landschap</b>	<b>61.179</b>	<b>56.516</b>

### Beheerbijdrage 2016 binnen NNN

Deze bijdrage is in 2016 verwerkt als subsidie conform de onderliggende subsidiebeschikkingen van de 12 provincies. De Subsidieregeling Natuur en Landschap kent subsidies en toeslagen. Subsidies zijn er voor natuurbeheer, agrarisch natuurbeheer en landschapsbeheer. De toeslagen zijn aanvullende bedragen op de subsidie, die alleen worden toegekend indien het recht op subsidie bestaat. Toeslagen bestaan voor openstelling (recreatie), schaapskudde(beheer) en vaartoeslag. Daarnaast is er voor gecertificeerde beheerders, waaronder Staatsbosbeheer, een toeslag voor monitoring. De SNL-jaarvergoeding is de som van alle vergoedingen per beheertypen, vermeerderd met de toeslagen. Deze wordt berekend volgens het principe: hectare beheertype x tarief beheertype, vermeerderd met de toeslagen (hectare toeslag x bedrag toeslag).

In 2014 en 2015 is voor beheergebieden die niet tot het eigendom van Staatsbosbeheer behoren, een beheerbijdrage ontvangen. Deze subsidie, totaal ongeveer € 1,6 mln., is in beide jaren niet als bate verantwoord, maar op de balans gereserveerd als dekking voor het risico van terugbetaling ('voorzichtigheidsbeginsel').

Inmiddels is door de eigenaren van de bedoelde gebieden de intentie uitgesproken dat de beheerbijdrage ten goede komt aan Staatsbosbeheer. De Provinciale Staten van Groningen hebben in haar vergadering van 7 februari 2017 een wijziging in de subsidieregeling goedgekeurd, waarmee het natuurbeheer van de eilandengroep Rottum door Staatsbosbeheer subsidiabel is.

Daarmee wordt het risico op terugvordering van de beheerbijdrage op laag ingeschat en is de gereserveerde SNL-subsidie 2014 en 2015 verwerkt in de opbrengsten bij [13.B].

### Beheerbijdrage 2016 buiten NNN

In 2016 is van enkele provincies een toekenning ontvangen voor een bijdrage voor het beheer van natuurterreinen buiten het Natuur Netwerk Nederland.

#### [14] Omzet projecten

Het betreffen de subsidies en bijdragen van derden in de uitvoering van projecten op de terreinen van Staatsbosbeheer. De kosten van deze projecten zijn opgenomen onder [21] 'Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten.'

(bedragen x € 1.000)	Realisatie 2016	Realisatie 2016
Omzet projecten	41.790	16.963

Een deel van de afgesloten projecten is gefinancierd door provincies, gemeenten en de Europese Commissie. In het verslagjaar 2016 zijn meerdere grote projecten afgesloten. Onder meer de afronding van projecten die zijn uitgevoerd in het kader van de samenwerkingsovereenkomst Almere hebben voor € 25,6 mln. bijgedragen aan de stijging van de omzet projecten.

De komende jaren zal het aantal uit te voeren projecten toenemen op grond van de diverse Rijks- en Provinciale programma's. Een deel van de uitvoeringscapaciteit van Staatsbosbeheer zal hierop zoveel mogelijk worden ingezet, waardoor de inzet van derden wordt verminderd.

#### [15] Omzet recreatie

(bedragen x € 1.000)	Realisatie 2016	Realisatie 2015
Verhuur van vakantiewoningen in de natuur	2.456	2.204
Kampeerterreinen	1.655	1.582
Excursies, rondleidingen, verkopen en overige omzet recreatie	3.576	3.236
<b>Totaal Recreatie</b>	<b>7.687</b>	<b>7.022</b>

De stijging van de omzet recreatie van ca. € 0,7 mln. (+ 10%) is voor € 325 k toe te schrijven aan opbrengsten uit verblijfsrecreatie in de vakantiewoningen en op de kampeerterreinen van Staatsbosbeheer. Ook de omzet bij de overige recreatieproducten, zoals excursies en verkopen van artikelen in de winkels van de BuitenCentra zijn in 2016 toegenomen.

#### [16] Omzet ingebruikgeving

(bedragen x € 1.000)	Realisatie 2016	Realisatie 2015
Erfpacht en/of erfpacht-opstal	7.405	9.275
Agrarische ingebruikgevingen	5.401	5.215
Huurovereenkomsten	2.500	2.011
Gebruiksovereenkomsten	2.268	2.441
Faunabeheer	623	767
Overige ingebruikgevingen	280	393
<b>Totaal ingebruikgeving</b>	<b>18.477</b>	<b>20.102</b>

In 2016 is een lagere omzet gerealiseerd, maar die wordt voornamelijk veroorzaakt door een eenmalige canonopbrengst in 2015 van € 2 mln. Indien die buiten beschouwing gelaten wordt is sprake van een stijging met bijna € 0,4 mln. De structurele derving van erfpachtinkomsten (canon) door de verkoop van (grote) objecten wordt gecompenseerd door hogere inkomsten bij ingebruikgevingen over de hele linie door een betere marktwerking en de effecten van doorgevoerde indexering.

#### [17] Omzet houtverkoop en biomassa

(bedragen x € 1.000)	Realisatie 2015	Realisatie 2014
Omzet houtverkopen	21.076	23.904
Omzet activiteiten Energiehout BV	6.396	4.847
<b>Totaal omzet Hout</b>	<b>27.472</b>	<b>28.751</b>

#### [18] Omzet overige producten

(bedragen x € 1.000)	Realisatie 2016	Realisatie 2015
Omzet zaad en plantsoen	1.636	1.126
Overige natuurproducten	1.280	134
<b>Totaal overige producten</b>	<b>2.916</b>	<b>1.260</b>

#### [19] Overige opbrengsten

(bedragen x € 1.000)	Realisatie 2016	Realisatie 2015
Werk voor derden	2.362	2.608
Vrijval investeringsubsidies	313	290
Overige opbrengsten	4.263	5.537
<b>Totaal overige opbrengsten</b>	<b>6.938</b>	<b>8.435</b>

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

## Bedrijfslasten

### [20] Kosten van grond en hulpstoffen

(bedragen x € 1.000)	Realisatie 2016	Realisatie 2015
Exploitatie- en transportkosten	10.635	11.359
Inkoop hout en biomassa bij derden	3.658	3.814
<b>Totaal exploitatiekosten houtverkopen</b>	<b>14.293</b>	<b>15.173</b>

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

(bedragen x € 1.000)	Realisatie 2016	Realisatie 2015
A: Kosten uitbesteed werk bij uitvoering reguliere werkzaamheden	47.084	47.455
B: Kosten uitbesteed werk bij afgesloten 3e geldstroomprojecten	41.045	18.896
<b>Totaal uitbesteed werk</b>	<b>88.129</b>	<b>66.351</b>
Andere externe kosten	21.042	21.821
<b>Totaal uitbesteed werk en andere externe kosten</b>	<b>109.171</b>	<b>86.172</b>

De niet aftrekbare BTW is in 2016 grotendeels opgenomen in kosten uitbesteed werk. Voor de vergelijkbaarheid zijn de vergelijkende cijfers van 2015 aangepast. De niet aftrekbare BTW is in verslagjaar 2015 opgenomen bij [26] 'Overige bedrijfskosten' en is gewijzigd naar kosten uitbesteed werk voor een bedrag van € 9.224 k. Deze wijziging heeft geen invloed op het vermogen en resultaat.

### Ad A: Kosten uitbesteed werk bij uitvoering reguliere werkzaamheden

Omschrijving (bedragen x € 1.000)	Realisatie 2016	Realisatie 2015
Natuur, bos en landschap	18.781	12.445
Recreatie	3.038	1.876
Belangenbehartiging	0	326
Gastheerschap	2.187	3.260
Participatie	535	696
Specifieke beleids- & adviesopdrachten	2.591	1.835
Aanvullende producten (niet EZ)	2.060	2.285
<b>Ondersteunende taken</b>		
- Terreinbeheer	1.884	5.637
- Personeelsbeleid en uitvoering	1.799	712
- Management/financieel beleid en uitvoering	4.948	1.859
- Vastgoedbeleid en uitvoering	1.142	601
<b>Hulpkostenplaatsen</b>		
- Automatisering/informatisering	4.799	3.375
- Bedrijfsondersteunende gebouwen	1.137	756
- Overige gebouwen	0	780
- Machines, werktuigen en bedrijfsauto's	1.359	784
- Facilitaire aangelegenheden	550	966
Overige	274	38
<b>Totaal</b>	<b>47.084</b>	<b>38.231</b>
Niet verrekenbare BTW 2015, niet verdeeld over de rubrieken	-	9.224
<b>Totaal</b>	<b>47.084</b>	<b>47.445</b>

Ook bij de uitvoering van projecten leveren aannemers, loonwerkers en dienstverleners een bijdrage in de realisatie van die projecten. Als gevolg van het afronden en administratief afsluiten van omvangrijke projecten (onder meer Almere met een bedrag van € 25,5 mln.) is sprake van een grote stijging van deze kostenpost.

#### Andere externe kosten

(bedragen x € 1.000)	Realisatie 2016	Realisatie 2015
A: Huisvestings- en kantoorkosten	5.653	5.268
B: Heffingen onroerende zaken	3.851	4.580
C: Overige externe kosten	11.538	11.973
<b>Totaal inzet derden</b>	<b>21.042</b>	<b>21.821</b>

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

#### Ad A: Huisvesting- en kantoorkosten

(bedragen x € 1.000)	Realisatie 2016	Realisatie 2015
Huur	1.294	1.278
Bureaunkosten	360	328
Telefoonkosten	705	680
Diverse utiliteitskosten	3.294	2.982
<b>Totaal huisvesting- en kantoorkosten</b>	<b>5.653</b>	<b>5.268</b>

#### Ad B: Heffingen onroerende zaken

(bedragen x € 1.000)	Realisatie 2016	Realisatie 2015
Waterschapslasten	1.083	1.708
Kosten schouwplicht	2.076	2.242
Onroerend zaak belasting en overige heffingen	692	630
<b>Totaal heffingen onroerende zaken</b>	<b>3.851</b>	<b>4.580</b>

#### Ad C: Overige externe kosten

(bedragen x € 1.000)	Realisatie 2016	Realisatie 2015
Materiaal en inventariskosten	5.705	6.796
Kosten bedrijfsauto's	2.918	2.439
Kosten zaad en plantsoen	974	773
Exploitatiekosten BuitenLeven (vakantiewoningen en kampeerreinen)	770	839
Exploitatiekosten Buiten Centra	889	953
Overige	282	173
<b>Totaal overige bedrijfskosten</b>	<b>11.538</b>	<b>11.973</b>

## [22] Lonen en salarissen

(bedragen x € 1.000)	Realisatie 2016	Realisatie 2015
Salarislasten	44.923	42.149
Personeelgebonden kosten	4.030	3.608
<b>Totaal Lonen en salarissen</b>	<b>48.953</b>	<b>45.757</b>

Het aantal fte is in 2016 met 85 toegenomen. Het aantal fulltime equivalent (fte) in vaste dienst is in 2016 met 27 toegenomen van 855 eind 2015 tot 882 eind 2016. De gemiddelde salarislasten zijn door de mutaties in de CAO Rijk en sociale en pensioenpremies gestegen van € 59 k per fte tot € 62,3 k. Gedurende het boekjaar 2016 bedroeg het gemiddeld aantal werknemers omgerekend naar volledige mensjaren 980 (2015: 929). Hiervan waren 0 personen (2015: 0 personen) werkzaam buiten Nederland. Deze personeelsomvang (gemiddeld aantal personen) is als volgt onder te verdelen naar verschillende personeelscategorieën:

Organisatie-onderdeel	Fte	Aantal man	Aantal vrouw	Gemiddeld aantal Fte 2016
Concernzaken, directie en directieondersteuning	118	58	71	119
Divisie Beheer en Ontwikkeling	435	366	94	414
Divisie Grond en Gebouwen	254	192	77	237
Divisie Beleven en Benutten	215	159	73	210
<b>Totaal</b>	<b>1.022</b>	<b>775</b>	<b>315</b>	<b>980</b>

### Overige personeel gebonden kosten

(bedragen x € 1.000)	Realisatie 2016	Realisatie 2015
Reis- en verblijfskosten	1.602	1.409
Woon-werkverkeer	876	718
Bedrijfskleding	490	289
Cursus en opleidingskosten	797	872
Overige	265	320
<b>Totaal overige personeel gebonden kosten</b>	<b>4.030</b>	<b>3.608</b>

### Bezoldiging van Directie en leden Raad van Toezicht

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

Het bezoldigingsmaximum in 2016 voor Staatsbosbeheer is € 179.000. Dit geldt naar rato van de duur en/of omvang van het dienstverband. Voor topfunctionarissen zonder dienstbetrekking geldt met ingang van 1 januari 2016 voor de eerste 12 kalendermaanden een afwijkende normering, zowel voor de duur van de opdracht als voor het uurtarief.

De individuele bezoldiging van de directie en Toezichthouders, die ook dient als verantwoording in het kader van de WNT is als volgt:

(de bedragen in deze tabel en onderstaande toelichting zijn vermeld in hele euro's.)

Naam	Functie	In dienst sedert	Uit dienst	Omv. fte	Beloning 2016	Belastb. onkost. verg.	Beloning op termijn	Bezoldiging 2016	Bezoldiging 2015
Thijsen S.	Directeur	01-04-'13	nvt	1	186.506	6.496	17.114	210.116	204.753
Brakman I.	Voorz. Raad v Toez.				17.286	0	0	17.286	17.286
Draijer W.	Lid Raad v Toezicht				0	0	0	0	0
Doorewaard M.E.M.	Lid Raad v Toezicht				15.000	0	0	15.000	15.000
Stokkers J.G.	Lid Raad v Toezicht				11.524	0	0	11.524	11.524
Jansen G.J.	Lid Raad v Toezicht				15.000	0	0	15.000	15.000

Op de bezoldiging van dhr. S. Thijsen is het overgangsrecht op basis van artikel 7.3 WNT van toepassing. Daarin is opgenomen dat tot en met 31 december 2018 de bezoldiging op het huidige niveau blijft. Daarna volgt een stapsgewijze afbouw tot maximaal 100% van het ministersalaris op 1 januari 2022.

Naast dhr.S. Thijsen zijn er geen overige functionarissen met dienstbetrekking die in 2016 een bezoldiging boven het individuele WNT-maximum hebben ontvangen. Er zijn in 2016 geen ontslaguitkeringen betaald aan overige functionarissen die op grond van de WNT dienen te worden vermeld, of die in eerdere jaren op grond van de WOPT of de WNT vermeld zijn of hadden moeten worden.

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

### [23] Sociale lasten

(bedragen x € 1.000)	Realisatie 2016	Realisatie 2015
Pensioenpremie	6.097	5.577
Overige sociale lasten	6.524	5.734
<b>Totaal sociale lasten</b>	<b>12.621</b>	<b>11.311</b>

#### Pensioenpremie

De dekkingsgraad van het ABP bedroeg per 31 december 2016 96,6%. ABP streeft naar een beleidsdekkingsgraad van 128% in 2026. Dit is in lijn met de nieuwe regels voor pensioenfondsen. Om dat te bereiken heeft ABP een herstelplan ingediend bij De Nederlandsche Bank. Dat plan komt erop neer dat bij een lagere beleidsdekkingsgraad dan 128%, het bestuur maatregelen moet nemen om het tekort weg te werken. Dit kan inhouden dat premies verhoogd en/of uitkeringen verlaagd worden.

#### Overige sociale lasten

Deze stijgen door hogere werkgeversheffing voor de Zorgverzekeringswet en een hogere eindheffing sociale lasten.

**[24] Afschrijvingskosten op (im-)materiële vaste activa**

(bedragen x € 1.000)	Realisatie 2016	Realisatie 2015
Immateriële vaste activa	1.700	1.300
Bedrijfsondersteunende gronden en gebouwen	2.177	2.475
Machines, autos en installaties	1.570	1.763
Andere vaste bedrijfsmiddelen	642	672
<b>Afschrijvingskosten</b>	<b>6.089</b>	<b>6.210</b>

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

(bedragen x € 1.000)	Realisatie 2016	Realisatie 2015
Boekwinsten auto's, machines en werktuigen	-266	-260
Boekwinsten bedrijfsondersteunende en overige gebouwen	-372	-407
Boekverliezen auto's, machines en werktuigen	53	85
Boekverliezen bedrijfsondersteunende en overige gebouwen	83	76
Boekverliezen andere vaste bedrijfsmiddelen	3	102
<b>Overige waardeveranderingen van (im-) materiële vaste activa</b>	<b>-499</b>	<b>-404</b>

Boekverliezen bedrijfsondersteunende en overige gebouwen zijn in 2016 op dezelfde wijze gepresenteerd als de overige boekverliezen. In 2015 waren deze nog opgenomen als bijzondere last. De vergelijkende cijfers zijn voor het inzicht aangepast. De wijziging heeft geen invloed op het vermogen en resultaat.

**[26] Overige bedrijfskosten**

(bedragen x € 1.000)	Realisatie 2016	Realisatie 2015
Niet verrekenbare btw op inkoop en investeringen	723	0
Eigen bijdrage 3e geldstroomprojecten	504	1.115
Doorbelasting Overige kosten (pachters)	-384	-44
Dotatie aan voorzieningen	411	1.370
Bijzondere lasten resp. baten	-133	-8.834
<b>Totaal overige bedrijfskosten</b>	<b>1.121</b>	<b>-6.393</b>

**Niet verrekenbare BTW op inkoop en investeringen**

Vanaf 01 januari 2016 zijn de lasten voor niet verrekenbare BTW grotendeels direct toegerekend aan de onderscheiden kostensoorten, dan wel aan de uitgaven voor investeringen. In het verslagjaar 2015 was dit nog niet het geval. Voor de vergelijkbaarheid van de cijfers, is het gehele bedrag voor niet verrekenbare BTW 2015 toegerekend aan de kosten voor uitbestede werk en andere externe kosten. Tevens zijn de boekverliezen op bedrijfsondersteunende en overige gebouwen in 2016 opgenomen onder waardeveranderingen van (im-)materiële vaste activa.



**Specificatie van de bijzondere baten en lasten 2016:****Baten:**

- Bestemming Groenfonds III dekking dotatie voorziening asbestverwijdering € 1.139 k
- Overige bijzondere baten € 133 k

**Af: Lasten**

- Vorming voorziening asbestverwijdering € -1.139 k
- € 133 k

(In 2015 werd hier de teruggaaf van de Waterschapslasten verwerkt)

**[27] Financiële baten en lasten**

(bedragen x € 1.000)	Realisatie 2016	Realisatie 2015
Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	24	216

**[28] Belastingen op resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening**

(bedragen x € 1.000)	Realisatie 2016	Realisatie 2015
Vennootschapsbelasting deelnemingen	173	146
Vennootschapsbelasting Staatsbosbeheer	175	0
Totaal	348	146

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

Met ingang van boekjaar 2016 is Staatsbosbeheer mogelijk vennootschapsbelastingplichtig voor een beperkt aantal activiteiten onder de Wet modernisering vennootschapsbelastingplicht overheidsondernemingen. De gesprekken met de Belastingdienst zijn ten tijde van het opstellen van deze jaarrekening nog niet afgerond. De ten laste van het resultaat gebrachte vennootschapsbelasting Staatsbosbeheer betreft de op dit moment beste inschatting.

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

(bedragen x € 1.000)	Realisatie 2016	Realisatie 2015
Resultaat boekjaar	125	31

Het op deze regel vermelde bedrag betreft het aandeel in het resultaat van de 50% deelnemingen in Buitenleven Vakanties BV en BioEnerco BV over het jaar 2016.

**Transacties met verbonden partijen**

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

**Honoraria van de accountant**

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

Deze honoraria hebben betrekking op het onderzoek van de jaarrekening over het boekjaar 2016, ongeacht of de werkzaamheden reeds gedurende het boekjaar zijn verricht.

Omschrijving werkzaamheden (bedragen x € 1.000)	PWC Accountants NV 2016	KPMG Accountants NV 2015	Overig PWC netwerk 2016	Overig KPMG netwerk 2015	Totaal PWC netwerk 2016	Totaal KPMG netwerk 2015
Onderzoek van de jaarrekening	139	136	0	0	139	136
Afrekening meer-/minderwerk	0	0	0	0		0
Andere controleopdrachten	16	53	0	0	16	53
Adviesdiensten op fiscaal terrein	0	0	0	0	0	0
Andere niet controlediensten			10	200	10	200
<b>Totalen</b>	<b>155</b>	<b>189</b>	<b>10</b>	<b>200</b>	<b>165</b>	<b>389</b>

## 4.8 Enkelvoudige balans (voor resultaatbestemming)

(bedragen x € 1.000)	31-12-2016	31-12-2015
<b>Activa</b>		
Vaste activa	59.329	56.299
[1] Immateriële vaste activa	5.328	4.722
[2] Materiële vaste activa	49.373	49.846
[34] Financiële vaste activa	4.628	1.731
<b>Vlottende activa</b>	<b>191.989</b>	<b>187.761</b>
[4] Voorraden	3.560	3.169
[35] Vorderingen en overlopende activa	27.915	29.894
[36] Liquide middelen	160.514	154.698
<b>Totaal activa</b>	<b>251.318</b>	<b>244.060</b>
<b>Passiva</b>		
<b>[37] Eigen Vermogen</b>	<b>86.046</b>	<b>84.660</b>
[7] Beginvermogen (bij verzelfstandiging 01-01-1998)	68.354	68.354
[8] Reserves	16.273	8.257
[9] Resultaat boekjaar	1.419	8.049
<b>Vreemd Vermogen</b>	<b>165.272</b>	<b>159.400</b>
[10] Voorzieningen	6.485	6.932
[11] Langlopende schulden	53.517	82.725
[38] Kortlopende schulden	105.270	69.743
<b>Totaal passiva</b>	<b>251.318</b>	<b>244.060</b>

## 4.9 Enkelvoudige winst- en verliesrekening

(bedragen x € 1.000)	Realisatie 2016	Realisatie 2015
<b>Bedrijfsopbrengsten</b>		
<b>Subsidies</b>		
[13.A] Subsidie Ministerie van Economische Zaken	26.908	26.726
[13.B] Subsidie Provincies uit Subsidieverordening Natuur en Landschap	61.179	56.516
<b>Som Subsidies</b>	<b>88.087</b>	<b>83.242</b>
<b>Netto-omzet</b>		
[14] Omzet projecten	41.790	17.443
[15] Omzet recreatie	7.687	7.022
[16] Omzet ingebruikgeving	18.477	18.179
[17] Omzet houtverkoop en biomassa	21.031	23.904
[18] Omzet overige producten	2.914	810
<b>Som Netto-omzet</b>	<b>91.899</b>	<b>67.358</b>
<b>Overige Bedrijfsopbrengsten</b>		
[19] Overige opbrengsten	6.938	10.358
<b>Som der Bedrijfsopbrengsten</b>	<b>186.924</b>	<b>160.958</b>
<b>Bedrijfslasten</b>		
[20] Kosten van grond en hulpstoffen	8.900	11.058
[21] Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	108.811	77.155
[22] Lonen en salarissen	48.952	45.757
[23] Sociale lasten	12.621	11.311
[24] Afschrijving (im)materiële vaste activa	6.089	6.210
[25] Overige waardeveranderingen van (im) materiële vaste activa	-499	-480
[26] Overige bedrijfskosten	1.154	2.752
<b>Som der Bedrijfslasten</b>	<b>186.028</b>	<b>153.763</b>
<b>Bedrijfsresultaat</b>	<b>896</b>	<b>7.195</b>
[27] Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	20	212
<b>Financiële baten en lasten</b>	<b>20</b>	<b>212</b>
<b>Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening vóór belastingen</b>	<b>916</b>	<b>7.407</b>
[28] Belastingen resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening	-175	0
[29] Aandeel in winst/verlies van ondernemingen waarin wordt deelgenomen	678	642
<b>Resultaat na belastingen</b>	<b>1.419</b>	<b>8.049</b>

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

### Algemeen

Dit enkelvoudige financieel verslag maakt onderdeel uit van het Financieel Verslag 2016 van Staatsbosbeheer.

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

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

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

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

### [34] Financiële vaste activa

Specificatie (bedragen x € 1.000)	31-12-2016	31-12-2015
Deelnemingen in groepsmaatschappijen	2.375	1.731
Andere deelnemingen	0	0
Langlopende vorderingen	2.253	0
<b>Balans per 31 december</b>	<b>4.628</b>	<b>1.731</b>

Het verloop van de Deelnemingen in groepsmaatschappijen is als volgt:

Specificatie (bedragen x € 1.000)	2016	2015
Balans per 1 januari	1.731	1.089
Nagekomen correcties vorig jaar	-34	0
Aandeel in resultaat	678	642
<b>Balans per 31 december</b>	<b>2.375</b>	<b>1.731</b>

### De deelnemingen betreffen:

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

\* = 100% eigendom van Staatsbosbeheer Projecten BV

Staatsbosbeheer heeft in 2001 de vennootschap Staatsbosbeheer Projecten BV opgericht. Staatsbosbeheer Projecten BV wordt gezien als houdstermaatschappij van op te richten werkmaatschappijen. In 2002 is de werkmaatschappij Energiehout BV opgericht, welke in 2002 een 50%-belang in Bio Enerco BV heeft verworven. De deelnemingen zijn gewaardeerd op basis van de nettovermogenswaarde.

De deelneming Staatsbosbeheer Projecten BV is een 100%-werkmaatschappij van Staatsbosbeheer en heeft een 100%-belang in Energiehout BV. De beslissende zeggenschap over het te voeren beleid ligt economisch, juridisch en bestuurlijk volledig bij Staatsbosbeheer.

Staatsbosbeheer Projecten BV heeft als doel het ter zake van natuurproducten verrichten van commerciële activiteiten en het verwerven en vervreemden van deelnemingen of andere belangen in rechtspersonen, vennootschappen en ondernemingen verband houdende met het verrichten van commerciële activiteiten ter zake van natuurproducten.

Bij zowel Staatsbosbeheer Projecten BV als Energiehout BV zijn geen werknemers in dienst. In november 2014 is Buitenleven Vakanties BV opgericht en heeft als voornaamste doel het optreden als intermediair bij de verhuur en huur van karakteristieke vakantiewoningen op bijzondere locaties met de nadruk op natuurbeleving en/of cultuurhistorie. Projecten BV heeft hierin een belang van 50%, Natuurmonumenten en De12Landschappen, beide 25%.

Energiehout BV heeft een 50%-deelneming in Bio Enerco BV. De overige aandelen zijn in het bezit van Van Werven Biomassa BV te Oldebroek.

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

### [35] Vorderingen en overlopende activa

Specificatie (bedragen x € 1.000)	31-12-2016	31-12-2015
Handelsdebiteuren	8.099	8.185
Belastingen (btw)	0	23
Vorderingen op gelieerde maatschappijen	605	0
Overige vorderingen	19.211	21.686
<b>Totaal</b>	<b>27.915</b>	<b>29.894</b>

**[36] Liquide middelen**

Specificatie (bedragen x € 1.000)	31-12-2016	31-12-2015
Kasmiddelen	62	66
RABO Bank betaalrekeningen	138	86
Nationaal Groenfonds Rekening Fonds A + B Almere-transactie	7.850	21.555
Nationaal Groenfonds Rekening Compensatie en Grondbalans	19.541	4.325
Nationaal Groenfonds Rekening Additioneel	16.884	5.603
Nationaal Groenfonds Rekening Dunea projecten	24.495	0
Rekening Courant Ministerie van Financiën	91.544	83.063
Deposito Ministerie van Financiën	0	40.000
<b>Totaal</b>	<b>160.514</b>	<b>154.698</b>

**[37] Eigen vermogen**

Verloopoverzicht (bedragen x € 1.000)	Begin-vermogen	Vrije Reserves	Wettelijke reserves	Resultaat Boekjaar	Totaal
<b>Stand 1 januari 2015</b>	<b>68.354</b>	<b>5.795</b>	<b>16</b>	<b>2.436</b>	<b>76.601</b>
Resultaatbestemming 2014	0	2.436	0	-2.436	0
Mutaties binnen reserves 2015	0	10	0	0	10
<b>Resultaat 2015</b>	<b>0</b>	<b>-15</b>	<b>15</b>	<b>8.049</b>	<b>8.049</b>
Stand 31 december 2015	68.354	8.226	31	8.049	84.660
Resultaatbestemming 2015	0	8.049	0	-8.049	0
Overige mutaties 2016	0	-47	14	0	-33
<b>Resultaat 2016</b>	<b>0</b>	<b>-125</b>	<b>125</b>	<b>1.419</b>	<b>1.419</b>
Stand 31 december 2016	68.354	16.103	170	1.419	86.046

Reserves: hierin heeft een reclassificatie van €-33 k plaatsgevonden door correcties resultaat deelnemingen 2015.

**[38] Resultaatbestemming 2016**

Conform artikel 21, lid 2 van de wet verzelfstandiging Staatsbosbeheer stelt de raad van toezicht de jaarstukken vast.

De directeur Staatsbosbeheer en de raad van toezicht stellen voor het resultaat van € 1,4 mln. over 2016 toe te voegen aan de reserves.

**[39] Kortlopende schulden**

Specificatie (bedragen x € 1.000)	31-12-2016	31-12-2015
Vooruit ontvangen, vooruit gefactureerde bedragen	16.513	7.558
Schulden aan leveranciers	13.267	11.927
Belastingen en premies sociale verzekeringen	1.803	1.495
Belastingen (BTW)	336	1.415
Schulden ter zake van pensioenen	708	651
Projectschulden	24.745	18.898
Overige schulden	47.898	27.799
<b>Totaal</b>	<b>105.270</b>	<b>69.743</b>

Amersfoort, 14 maart 2017

Directeur Staatsbosbeheer,

Raad van Toezicht,



## Overige gegevens

### 4.11 Bepalingen resultaatbestemming

#### **Algemeen**

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

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

De Minister van Economische Zaken en Staatsbosbeheer hebben het in de wet neergelegde sturingsmechanisme, met inbegrip van informatievoorzienings- en controle-instrumenten, nader geconcretiseerd in een Convenant Ministerie van Economische Zaken en Staatsbosbeheer. In het Convenant is ten aanzien van bovenstaand artikel het volgende geconcretiseerd:

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

## 4.12 Controleverklaring

### *Controleverklaring van de onafhankelijke accountant*

Aan: de directie en de raad van toezicht van Staatsbosbeheer

---

#### *Verklaring over de jaarrekening 2016*

---

##### *Ons oordeel*

Naar ons oordeel geeft de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Staatsbosbeheer op 31 december 2016 en van het resultaat over 2016 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW) en de bepalingen bij en krachtens de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT).

Voorts zijn wij van oordeel dat de in deze jaarrekening verantwoorde baten, lasten en balansmutaties over 2016 voldoen in alle van materieel belang zijnde aspecten aan de eisen van financiële rechtmatigheid. Dit houdt in dat deze bedragen in overeenstemming zijn met de relevante wet- en regelgeving zoals vermeld in het Controleprotocol financieel verslag Staatsbosbeheer.

##### *Verklaring betreffende overige bij of krachtens de wet gestelde eisen*

Op grond van de wettelijke verplichting ingevolge artikel 22 van de Wet verzelfstandiging Staatsbosbeheer op basis waarvan artikel 2:393 lid 5 onder e en f BW van overeenkomstige toepassing is, vermelden wij dat ons geen tekortkomingen zijn gebleken naar aanleiding van het onderzoek of het directieverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, overeenkomstig Titel 9 Boek 2 BW is opgesteld, en of de in artikel 2:392 lid 1 onder b tot en met h BW vereiste gegevens zijn toegevoegd.

##### *Wat we hebben gecontroleerd*

Wij hebben de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening 2016 van Staatsbosbeheer te Amersfoort gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde jaarrekening van Staatsbosbeheer en haar dochtermaatschappijen (samen: de groep) en de enkelvoudige jaarrekening. De jaarrekening bestaat uit:

- de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2016;
- de geconsolideerde en enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2016; en
- de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

Het stelsel voor financiële verslaggeving dat is gebruikt voor het opmaken van de jaarrekening is Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW) en de bepalingen bij en krachtens de WNT.

---

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

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en de Regeling Controleprotocol WNT 2016 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

### ***Onafhankelijkheid***

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

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

---

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

---

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het jaarverslag andere informatie, die bestaat uit:

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

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

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

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

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

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

---

## **Verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening en de accountantscontrole**

---

### **Verantwoordelijkheden van de directie en de raad van toezicht voor de jaarrekening**

De directie is uit hoofde van de Wet verzelfstandiging Staatsbosbeheer verantwoordelijk voor:

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

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

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

---

### **Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening**

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel. Ons controleoordeel beoogt een redelijke mate van zekerheid te geven dat de jaarrekening geen afwijkingen van materieel belang bevat. Een redelijke mate van zekerheid is een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle afwijkingen ontdekken. Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen.

De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

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

Rotterdam, 14 maart 2017  
PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

M. van Ginkel RA

Staatsbosbeheer – Ref.: e0397918

## 4.13 Bijlage aanvullende financiering projecten ministerie van EZ

*(alle bedragen in deze paragraaf zijn vermeld in duizenden euro's)*

Naast de Rijksbijdrage voor organisatiekosten en eigenaarslasten ontvangt Staatsbosbeheer aanvullende financiering van het ministerie van EZ voor de uitvoering van projecten met een specifiek doel of onderwerp. Deze projectsubsidies worden in de administratie aangemerkt als 3e geldstroomfinanciering. De werkzaamheden worden namelijk als afzonderlijk identificeerbare projecten uitgevoerd en zijn veelal niet binnen een (verslag)jaar gereed. De baten uit deze geldstromen zijn daarom pas in de winst- en verliesrekening zichtbaar op het moment dat de bedoelde projecten geheel zijn afgerond en worden dan verwerkt in de Omzet projecten, zie [14]. De toekenning en betaling door EZ loopt dan ook niet parallel met de verantwoording van de opbrengsten in de administratie van Staatsbosbeheer.

In de onderstaande tabel worden de in 2016 en in eerdere jaren door EZ toegekende en betaalde projectsubsidies weergegeven. Het subsidiejaar is hier ook het jaar van ontvangst van de geldstromen. In de laatste drie kolommen is het verloop van de uitgaven afgebeeld: de stand van het nog te besteden bedrag aan het begin van het verslagjaar, de bestedingen in het verslagjaar en de nog te besteden geldmiddelen per ultimo verslagjaar.

Omschrijving aanvullende financiering (bedragen x € 1.000)	Subsidie jaar	Subsidie-bedrag	Uitgevoerd tot 01-01-2016	Uitgevoerd in 2016	Nog te besteden
Natuurbranden Duinen Schoorl	2010	1.481	-1.459	-22	0
Natuurherstel Schoorlse Duinen	2011	3.067	-274	-362	2.431
Green Deal Biodiversiteit	2014	149	-66	0	83
ICMO advies II	2015	250	-36	-94	120
Natura 2000 beheerplannen en PAS	2016	76	0	-67	9
Natuurambitie Grote Wateren 2016	2016	100	0	-100	0
LIFE-IP Delta Natuur	2016	600	0	0	600
Midden-Delfland	2016	2.000	0	0	2.000
Nadere Uitwerking Rivieren Gebied 2016	2016	5.255	0	-4.272	983
Bureau Beheer Landbouwgronden	2016	7.500	0	-4.383	3.117
Totaal		20.478	-1.835	-9.300	9.343

Toelichting en voortgangsrapportage bij de projecten:

### **Natuurbranden Duinen Schoorl** (Verplichtingnummer: 1400006699)

In 2016 bestonden de werkzaamheden in het kader van dit project uit communicatie met de omgeving over de uitgevoerde herstelmaatregelen na de branden. Het project is daarmee afgerond en eind 2016 administratief afgesloten.

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

In 2016 is de langjarige schapenbegrazing aanbesteed en gestart. Ook is de voorbereiding en de uitvoering van de plagwerkzaamheden in de natte duinvalleien opgepakt. Er zijn diverse onderzoeken uitgevoerd, zoals bodem-, archeologisch en flora- en faunaonderzoek en aanvullend een explosievenonderzoek. Verder zijn de benodigde vergunningen aangevraagd en vervolgens is het bestek opgesteld en aanbesteed. De uitvoering is in november 2016 gestart en naar verwachting is de uitvoering van dit deelproject in maart 2017 gereed.

### **Green Deal Biodiversiteit Producterend Landschap** (Verplichtingnummer: 1300018441)

De 'Green Deal Biodiversiteit Producterend Landschap', gesloten tussen ZLTO, ministeries van EZ en I&M en Staatsbosbeheer, richt zich op vernieuwende samenwerkingsvormen in het landelijk gebied tussen agrariërs en Staatsbosbeheer. In juni 2014 heeft Staatsbosbeheer in overleg met ZLTO en EZ een pro-

jectvoorstel en begroting ingediend bij het ministerie van EZ en hierop is op 14 oktober 2014 een bijdrage toegekend van € 149 k (incl. BTW). Landelijke vraagstukken worden in vier gebieden uitgewerkt, waarbij kennis en advieswerk worden ingezet naast procesgeld welke de Green Deal beschikbaar stelt. De vier gebieden worden in samenwerkingsvormen uitgewerkt; het gaat om de Westelijke Langstraat in Brabant, de Olde Maten in Overijssel, Natuurboeren en Varkensland in Noord-Holland en het Westerkwartier in Groningen. De landelijke stuurgroep is eind november bij elkaar geweest met vertegenwoordigers van I&M, LTO en Staatsbosbeheer. Van de vier samenwerkingsvormen is vastgesteld welke landelijke speerpunten waar aan de orde zouden komen. Voor de evaluatie van Varkensland is in het najaar van 2014 een onderzoek door DLG uitgevoerd, in uren beschikbaar gesteld door EZ i.v.m. het opheffen van DLG in 2016. Het project is in 2016 afgesloten en de totale kosten bedroegen € 66 k. Van de toegekende subsidie ad € 149 k is door EZ in 2014 € 100 k betaald. Het teveel ontvangen bedrag van € 34 k zal worden teruggestort na vaststelling van de definitieve subsidie.

**ICMO II 2015** (verplichtingnummer 1300020265 d.d. 27-05-2015)

Tot eind 2016 is een bedrag van € 130 k op de subsidie besteed. Het resterende deel zal in 2017 worden besteed aan de aanleg van de Wildpassage Knardijk Lelystad.

**Natura beheerplannen** en actualiseren PAS (Verplichtingnummer: 1300023379, d.d. 01-11-2016)

Begin 2016 is overeengekomen dat Staatsbosbeheer tegen separate vergoeding inzet levert op het actualiseren van gebiedsanalyses PAS en het afronden van beheerplannen N2000. Het project is op 31-12-2016 afgerond en administratief afgesloten. De totale kosten van het project bedroegen per 31 december 2016 € 67,4 k. De toegekende subsidie is € 76 k waarvan € 73,5 k door Staatsbosbeheer is ontvangen. Het teveel ontvangen bedrag van € 9 k zal worden teruggestort na vaststelling van de definitieve subsidie.

**Natuurambitie Grote Wateren 2016** (verplichtingnummer: 1300023959, d.d. 16-12-2016) € 100 k.

In het verlengde van de Natuurambitie Grote Wateren, de uitvoering van de voorkeursstrategieën van het Deltaprogramma, de uitvoering van de Kader Richtlijn Water grote wateren, werkt Staatsbosbeheer aan het Programma Deltanatuur. Dit heeft als doel om het beheer van de terreinen van Staatsbosbeheer aansluitend aan de grote wateren (rijkswateren) voor wat betreft natuur- en landschapsbeheer, recreatie en bosbouw zo goed mogelijk af te stemmen en te koppelen aan de vorengenoemde grote rijksopgaven.

Het Programma Deltanatuur bestaat onder meer uit deelprogramma's voor Wadden, Grote Rivieren, Zuidwestelijke Delta, IJsselmeergebied, Noordzeekust en de programma's NURG en KRW. Om tot een goede invulling te komen van het Programma Deltanatuur en een optimale afstemming bij het realiseren van de vorengenoemde rijksopgaven zijn investeringen nodig om de organisatie, inhoudelijke expertise, aanhaking bij onderzoek, wetenschap, kennisontwikkeling en kennisdeling praktisch vorm en inhoud te geven.

Staatsbosbeheer heeft voor deze werkzaamheden in 2016 een subsidietoekenning van het ministerie van EZ ontvangen van € 100 k. Dit bedrag is eind 2016 bijgeschreven op de bankrekening van Staatsbosbeheer.

De werkzaamheden zijn in 2016 uitgevoerd en betreffen onder meer:

- Per riviertak de kansen in beeld brengen voor het realiseren van grotere, robuuste, zelfregulerende riviernatuurgebieden, waar meerdere maatschappelijke doelen nagestreefd worden en tegelijkertijd de realiteit goed in ogenschouw te houden. Kosten voor de uitvoering en verslaglegging ruimtelijk streefbeeld: € 35 k.
- Zuidwestelijke Delta Ruimtelijk Streefbeeld: voor de zuidwestelijke delta heeft Staatsbosbeheer ruimtelijke streefbeelden uitgewerkt. Met deze informatie kan beter ingespeeld worden op beleidsinitiatieven, zoals het concretiseren van de Rijksstructuurvisie Grevelingen-Krammer-Volkerak. Kosten voor de uitvoering en verslaglegging: € 40 k.
- Opzet van de organisatie van de uitvoering van LIFE-IP 2016; Staatsbosbeheer heeft in 2015 en 2016

meegewerkt aan de voorbereiding van het algehele Full Proposal. Verder is een viertal acties voorbereid en heeft de afstemming met de partners in het verband van de Coalitie Natuurlijke Klimaatbuffers concreet vorm gekregen. De kosten van deze voorinvestering: € 25 k.

**LIFE-IP-Delta Natuur** (verplichtingnummer 1300023987, d.d. 16-12-2016) € 600 k.

De toegekende subsidie zal Staatsbosbeheer na 2016 besteden aan:

- Inzet van menskracht en deskundigheid in de voorbereidende acties A1 t/m A5 van het Full-Proposal (kosten € 300 k).
- Concrete acties onderdelen C1 t/m C6 van het proposal, waarbij Staatsbosbeheer de initiatiefnemer is (kosten € 300 k).

**Ontwikkelagenda Midden-Delfland** (verplichtingnummer 1300023907, d.d. 14-12-2016) € 2 mln.

Het Rijk treedt uit het Recreatieschap Midden-Delfland. Staatsbosbeheer zal een bijdrage leveren in de ontwikkelagenda in het werkingsgebied van het recreatieschap en gezamenlijk met Midden-Delfland een uitvoeringsprogramma opstellen.

**Nadere uitwerking rivierengebied (NURG)** (verplichtingnummer 1300021827, d.d. 19-01-2016)

€ 5,255 mln. Bedrag is op de rekening van Staatsbosbeheer bijgeschreven.

Het programma budget voor 2016 € 3,8 mln. is verdeeld over een tweetal projecten:

- In de Millingenwaard worden 5 Rijnstrangen en een hoogwatergeul gemaakt met oog voor de natuur.
- Bij het project Welsumer Fortmonder Waarden zijn inrichtingsmaatregelen getroffen waardoor waterpeil lager komt te liggen, ook hier met oog voor de natuur.

De totale gerealiseerde programmakosten van deze projecten bedragen tot en met 31 december 2016 € 2,8 mln. en het personeelsbudget ad € 1,4 mln. is geheel besteed.



## Gescheperde kudde

Traditionele schaapskuddes zijn al eeuwenlang een vertrouwd beeld in ons landschap. We willen ons inzetten om dit immateriële cultureel erfgoed te behouden. En daarmee het vak van schaapsherder toekomst te blijven geven.



# 5 Bestuursstructuur en personalia

Situatie op 31-12-2016

## Raad van Toezicht

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

## Raad van Advies

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

## Directeur

De heer ir. S. Thijsen BNT

## Directieteam Staatsbosbeheer

De heer ir. S. Thijsen BNT (directeur)  
De heer drs. P.H. van der Jagt  
(financieel directeur)  
Mevrouw drs. M.H. Brouwer  
(divisiedirecteur Beheer & Ontwikkeling)  
Mevrouw D.M.J. Kamphuis MBA  
(divisiedirecteur Beleven & Benutten)  
Vacature divisiedirecteur Grond & Gebouwen  
(per 1-2-2017: ir. C. Lever MPA)

## Functies leden Raad van Toezicht en directie Staatsbosbeheer

De nevenfuncties binnen de publieke sector en overige nevenfuncties voor zover ze relevant zijn voor de vervulling van de taak als lid van de Raad van Toezicht en directie worden vermeld in onderstaand overzicht. De gegevens hebben betrekking op het jaar 2016.

### Mevrouw mr. I. Brakman

Geboortjaar: 1961  
Nederlandse nationaliteit  
Benoemd per 1 april 2009  
Einde benoemingstermijn: 31-12-2017 (niet herbenoembaar)  
Hoofdfunctie: Zelfstandig gevestigd toezichthouder en adviseur  
Nevenfuncties:

- Voorzitter van het bestuur van de Vereniging het Nederlandse Rode Kruis
- Lid Raad van Commissarissen DSM NL
- Lid Raad van Commissarissen Shell NL
- Lid Raad van Commissarissen Royal Duyvis Wiener
- Lid bestuur Stichting administratiekantoor continuïteit ABN AMRO
- Voorzitter Centrale Commissie voor de Statistiek (CBS)
- Voorzitter Stichting Kijkonderzoek (SKO)

### De heer ir. W. Draijer

Geboortjaar: 1965  
Nederlandse nationaliteit  
Benoemd per 1 januari 2014  
Einde benoemingstermijn: 31-12-2017 (herbenoembaar)  
Hoofdfunctie: Voorzitter Raad van Bestuur Rabobank

- Lid Raad van Toezicht Kröller-Müller Museum
- Lid bestuur Nederlandse Vereniging van Banken
- Lid bestuur Unico Banking Group

### Mevrouw dr. M.E.M. Doorewaard

Geboortjaar: 1962  
Nederlandse nationaliteit  
Benoemd per 1 januari 2014  
Einde benoemingstermijn: 31-12-2017 (herbenoembaar)

Hoofdfunctie: Zelfstandig gevestigd toezichthouder en adviseur

Nevenfuncties:

- Lid Raad van Toezicht 's Heeren Loo Zorggroep (tot 1-12-2016)
- Lid Raad van Toezicht MVO Nederland, voorzitter financiële commissie
- Lid Raad van Commissarissen Woonbedrijf Ieder1, voorzitter auditcommissie
- Voorzitter Raad van Commissarissen Bloomville
- Lid dagelijks bestuur Stichting Christelijke Pers
- Lid Raad van Commissarissen Hypotheek Visie Centrale
- Auditor accreditatie NVZD/BCZN
- Lid Raad van Commissarissen GrantThornton accountants
- Lid Raad van Toezicht Nederlandse Publieke Omroep (NPO)

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

Geboortejaar: 1946

Nederlandse nationaliteit

Benoemd per 1 januari 2014

Einde benoemingstermijn: 31-12-2017 (herbenoembaar)

Hoofdfunctie: adviseur en toezichthouder publieke en semi publieke sector

Nevenfuncties:

- President-commissaris Waterleidingmaatschappij Drenthe
- Voorzitter Vereeniging tot beoefening van Overijsselsch Regt en Geschiedenis
- Lid Raad van Toezicht Rijksmuseum Twenthe

**Mevrouw ir. J.G. Stokers**

Geboortejaar: 1956

Nederlandse nationaliteit

Benoemd per 1 januari 2015

Einde benoemingstermijn: 31-12-2017 (herbenoembaar)

Hoofdfunctie: Directeur Facilitair Management en Vastgoed bij de Technische Universiteit Delft

Nevenfuncties: -

**De heer ir. S. Thijsen**

Geboortejaar: 1959

Hoofdfunctie: Directeur Staatsbosbeheer

Benoemd per 01 mei 2013

Nevenfuncties:

- Lid bestuur Stichting Faunbeheereenheid Kroon- domein Het Loo (onbezoldigd) (per 1-1-2017)
- Vicevoorzitter Vereniging Bos en Natuurterrein Eigenaren (VBNE) (onbezoldigd)
- Voorzitter Raad van Commissarissen Kuiper Compagnons (onkostenvergoeding)
- Voorzitter Raad van Toezicht Stichting Graaf Carel van Lynden (Keukenhof) (onkostenvergoeding)
- Voorzitter Raad van Commissarissen ATKB (onkostenvergoeding)

© Staatsbosbeheer | april 2017

Tekst: Staatsbosbeheer | Fotografie: Staatsbosbeheer,  
Mark van Els, Rob de Wind, Ernst Dirksen, Myrthe  
Erkelens en Albert Henckel.

Staatsbosbeheer  
[www.staatsbosbeheer.nl](http://www.staatsbosbeheer.nl)

