



# Jaarverslag 2017

# Staatsbosbeheer

13 maart 2018



PricewaterhouseCoopers  
Accountants N.V.  
Uitsluitend voor  
identificatiedoeleinden

## Missie Staatsbosbeheer

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



PricewaterhouseCoopers  
Accountants N.V.  
Uitsluitend voor  
identificatiedoeleinden

## Inhoud Jaarverslag

	Blz.
1 Directieverslag .....	2
2 Verslag van de Raad van Toezicht.....	16
3 Sociaal en duurzaamheidsverslag .....	20
3.1 Inleiding.....	20
3.2 Sociaal verslag .....	20
3.3 Duurzaamheidsverslag.....	29
4 Financieel Verslag .....	41
4.1 Geconsolideerde balans (voor resultaatbestemming) .....	41
4.2 Geconsolideerde winst- en verliesrekening.....	42
4.3 Geconsolideerd kasstroomoverzicht .....	43
4.4 Toelichting op de geconsolideerde balans en winst- en verliesrekening.....	44
4.5 Toelichting op de geconsolideerde balans.....	54
4.6 Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen .....	69
4.7 Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening .....	71
4.8 Enkelvoudige balans (voor resultaatbestemming).....	81
4.9 Enkelvoudige winst- en verliesrekening .....	82
4.10 Toelichting op de enkelvoudige balans en winst- en verliesrekening.....	83
Overige gegevens .....	86
4.11 Bepalingen resultaatbestemming.....	86
4.12 Onafhankelijke accountant report .....	87
4.13 Bijlage aanvullende financiering projecten ministerie van EZ .....	88
5 Bestuursstructuur en personalia.....	90

# 1 Directieverslag

Hierbij biedt de directeur van Staatsbosbeheer de jaarstukken aan voor het boekjaar dat is geëindigd op 31 december 2017.

Terugkijkend op 2017 mogen we trots zijn op wat Staatsbosbeheer heeft bereikt. Vele projecten en acties in het veld, buiten in onze terreinen en bezoekerscentra, maar ook vooral niet te vergeten het werk van onze specialistische afdelingen maken de organisatie heel zichtbaar in de Nederlandse samenleving. In de verscheidenheid van media vormen tientallen Staatsbosbeheer vrouwen en mannen letterlijk het gezicht van onze mooie en unieke organisatie. De samenleving heeft dat opgemerkt en weten te waarderen.

Na de Brandweer en Politie is Staatsbosbeheer het sterkste overheidsmerk. In het publieke domein zijn we uitgeroepen tot 'Beste Overheidsorganisatie van het Jaar 2017'. Het juryrapport over Staatsbosbeheer: 'Een krachtig voorbeeld van een organisatie die een succesvolle transitie achter de rug heeft. Ondanks een fikse daling van de rijksbijdrage is Staatsbosbeheer erin geslaagd om zich van een ietwat behoudende organisatie te ontwikkelen tot een maatschappelijk relevante organisatie die middenin de samenleving staat. Staatsbosbeheer heeft zich als het ware opnieuw uitgevonden. Dit was geen geringe opgave en evenmin een gemakkelijk proces'. Desondanks heeft de organisatie haar financiële doelstellingen om een positief resultaat te leveren bereikt. Daarnaast is het afgelopen jaar € 15 mln. afgedragen op de inkomenstaakstelling Rutte I.

## **Wie we zijn en wat we doen**

Staatsbosbeheer (opgericht in 1899) beheert als publiekrechtelijk 'rechtspersoon met wettelijke taak' ca. 265.000 hectare bos, natuur en landschap, bijna tweeduizend gebouwen, en duizenden kilometers wandelpaden, fietspaden en onverharde wegen in Nederland voor 17,2 mln.

Nederlanders. Als zodanig speelt Staatsbosbeheer een aanzienlijke rol in de systeemverantwoordelijkheid van het kabinet voor de realisatie van nationale en internationale natuurdoelstellingen, openluchtrecreatie nabij stedelijke agglomeraties, en de instandhouding van landschappelijke monumenten. Hierbij wordt synergie gezocht met andere maatschappelijke opgaven, zoals klimaatadaptatie en hoogwaterveiligheid, energietransitie, verduurzaming van de landbouw, productie van duurzame grondstoffen, gezondheid, monumentenbeleid en duurzaam toerisme. Staatsbosbeheer is het groene nutsbedrijf van Nederland. In het ondernemingsplan 2015-2020 'Ziel en Zakelijkheid' is hiervoor een gerichte aanpak met doelstellingen en prestatie-indicatoren uitgewerkt. Staatsbosbeheer biedt werk aan ca. 7.500 mensen waarvan ca. 1.250 professionals in dienstverband.

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 (september 1997).

Ecologische diensten



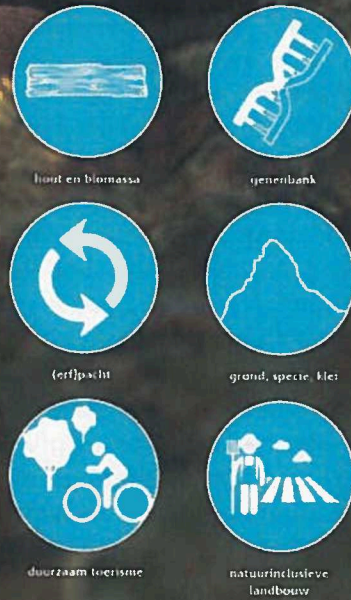
Culturele diensten



# Diensten



Sociale diensten



Economische diensten



PricewaterhouseCoopers  
Accountants N.V.  
Uitsluitend voor  
identificatiedoeleinden

De *huidige doelstellingen* van Staatsbosbeheer richten zich, binnen de kaders van het Natuurpact (2013) en het Convenant EZ-Staatsbosbeheer (Convenant Staatsbosbeheer, een maatschappelijke onderneming, 4/12/2014), 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) Het 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 haar missie Beschermen, Beleven en Benutten en visie op het groene 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.  
De Wadden, de kust, het rivierengebied en de Zuidwestelijke Delta vormen met de pleistocene opduikingen (het Drents plateau, de Veluwe en Peel-Kempen) de basis van het Nederlandse landschap. Vele van onze natuurterreinen en natuurherstelprojecten liggen in deze hoofdsystemen. Beheer-, uitbreidings- en ontwikkelingsactiviteiten dragen juist hier bij aan de instandhouding van kenmerkende biodiversiteit en van karakteristieke landschappen. Voor enkele gebieden (o.a. Boschplaat op Terschelling) heeft de Raad van Europa een diploma voor goed Natuurbeheer verstrekt. Ook spreken de verhalen van de zeearend, de bever, otter en de das die zich in de afgelopen tien jaar weer wisten te vestigen in tal van onze gebieden, voor zich. Voor sommige weidevogels (zoals de Grutto) maar ook voor het Korhoen blijkt het in een aantal gebieden steeds moeilijker populaties op een gewenst niveau te brengen of zelfs te houden. Samen met het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (LNV), de sector en andere terreinbeheerders heeft Staatsbosbeheer een programma Natuurinclusieve landbouw opgezet om zijn pachters te ondersteunen bij het (rendabel) verduurzamen van hun bedrijfsvoering. Essentaksterfte grijpt in Nederland snel om zich heen. Samen met de Wageningen Universiteit is onderzocht wat de beste aanpak is voor de korte en langere termijn. Zieke essen langs wegen, paden en gebouwen en ernstig aangetaste bospercelen (tezamen ca. 1.100 ha) worden uit veiligheidsoverwegingen nu geveld.
- 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. We monitoren jaarlijks de aantallen en waardering van onze bezoekers en gebruikers. Met ons programma Zorg en Werkgelegenheid bijvoorbeeld, voorzien we onder meer in arbeidsmatige en educatieve dagbesteding voor zorgcliënten en werkplekken voor mensen met een arbeidsbeperking, WSW'ers, Wajongers en taakgestraften. In 2017 hebben we zo ca. 1.100 mensen begeleid in onze terreinen. Ook zijn op vele plaatsen projecten 'werken en leren in het groen' opgestart zoals bij Cordaan in het Diembos, het brede bos in Utrecht of met Stroomopwaarts in Vlaardingen en de leerwerkplaats in Jubbega (samen met het Nordwincollege). In 2017 namen ca. 260 leerlingen deel aan dergelijke programma's.
- 3) **Duurzaam benutten** van producten en diensten uit onze terreinen zoals hout, biomassa, grond en ruimte om te ondernemen. Staatsbosbeheerterreinen dragen bij aan verbetering van lucht, bodem en water. Door eigen inkomsten te genereren, samen met ondernemers en samenleving op marktconforme wijze, wordt er naar gestreefd om duurzaam en winstgevend om te gaan met schaarse grondstoffen en reststromen (biomassa). Zo bouwen we mee aan een circulaire

economie. Mooie voorbeelden zijn onze experimenten met nieuwe (verblijfs-)recreatievormen op de Wadden, de Grevelingen, in de Noordoostpolder en Drenthe. Daarnaast werken we met Avantium (een joint venture van Akzo Nobel, Chemport en RWE) aan een pilotproject in Delfzijl. De biomassa van Staatsbosbeheer wordt hier omgezet in voor de chemische industrie waardevolle grondstoffen hemicellulose, cellulose en lignine.

- 4) Staatsbosbeheer wil een **excellente publieke organisatie** zijn. 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. Staatsbosbeheer werkt daarbij aan goede relaties met omwonenden, provincies, gemeenten, bedrijfsleven en collega-terreinbeherende organisaties. Via de website kan iedereen signalen kwijt. Er is een publiekstelefoon en een klantcontactcentrum. Via Facebook, twitter, LinkedIn en Instagram bereiken we vele honderdduizenden mensen. We hebben zo'n 200 boswachters 'publiek' (rangers) die het gezicht zijn van onze bos-, natuur- en recreatiegebieden. We meten en monitoren onze prestaties, certificeren en standaardiseren onze bedrijfsprocessen om door continue te verbeteren een zo groot mogelijke publieke waarde te creëren. Onze eigen (interne) organisatiebijdrage aan de duurzaamheidsagenda (klimaatdoelen rijksoverheid) is om in 2020 minimaal 20% duurzame en CO<sub>2</sub>-arme energievoorziening te hebben voor bedrijfsgebouwen, voertuigen en materieel (o.a. energiezuinige gebouwen, biobrandstoffen). Daarnaast hebben we diverse green deals gesloten.

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>1. Versterken positionering Kerntaken, kerngebieden, grote wateren, groene metropool, NP nieuwe stijl</li> <li>2. Vergroten maatschappelijke participatie               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Thuis in de streek</li> <li>- Thema gebieden/identiteit</li> </ul> </li> <li>3. Vergroten inkomsten Meer ondernemerschap op Staatsbosbeheerterreinen door ondernemers</li> <li>4. Professionalisering &amp; verzakelijking               <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>- Beter beschermen Biodiversiteit, kenmerkend erfgoed, N2000, leefgebieden, grote eenheden</li> <li>- Meer beleven               <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>- Duurzaam benutten &gt; 50% eigen inkomsten, budgetneutraal, bio-based, corporate endorsement, sales</li> <li>- Excellente publieke organisatie Kostenneutraal/maatschappelijk rendement</li> </ul>

### Ondernemingsplan en uitvoeringsagenda convenant EZ-Staatsbosbeheer

Het jaar 2017 was het derde uitvoeringsjaar van het ondernemingsplan 'Ziel en Zakelijkheid' voor de periode 2015-2020. Na het besluit van het kabinet om de publiekrechtelijke status voor Staatsbosbeheer te handhaven (TK 25268, nr. 83) is in het ondernemingsplan, mede op basis van het convenant (*Staatbosbeheer, een maatschappelijke onderneming*) van 4 december 2014, een nieuwe balans gevonden tussen beschermen, beleven en benutten van natuur en landschap. Met deze keuze wordt sturing gegeven aan de door het kabinet gewenste vermaatschappelijking en de opdracht tot meer ondernemen. Dit jaarverslag is mede te lezen als verantwoording over de wijze waarop Staatsbosbeheer dit convenant invult. Het ministerie van LNV en Staatsbosbeheer hebben hiertoe een samenwerkingsagenda opgesteld die twee maal per jaar wordt besproken met de minister.

# Uitvoeringsagenda



**Buitenfonds**<sup>8</sup>  
fondsenwerving



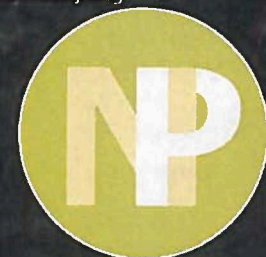
**Deltanatuur**<sup>1</sup>  
waterveiligheid



**Groene Metropool**<sup>2</sup>  
opgave verstedelijking



**Vastgoed**<sup>7</sup>  
efficiëntie door overdracht



**Nationale Parken**<sup>3</sup>  
robuuste eenheden



**Grondstof & Energie**<sup>6</sup>  
biobased economy



**Landbouw**<sup>4</sup>  
van pachter naar partner



**Zorg & Werk**<sup>5</sup>  
social return

**Partners:** 1) Rijkswaterstaat, Provincies 2) Zoetermeer, Amsterdam, Almere

3) NBTC, RCE, SNP 4) LTO, BoerEnNatuur, Friesland Campina

5) WVS, De Friesland Zorgverzekeraar, Reclustering Nederland 6) Stadsverwarming Purmerend, Avantium, LNV

7) Provincies, Rijksvastgoedbedrijf, particulieren 8) Bedrijfsleven, particulieren



### 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) tot en met 2020, alsmede voor een aantal Kader Richtlijn Water projecten (KRW). Dit heeft afgelopen jaar onder meer geresulteerd in de oplevering van de Millingerwaard. Met Rijkswaterstaat en de Provincie Gelderland zorgen we zo voor de veiligheid van miljoenen inwoners, creëren kansen voor natuur en recreatie en met de vrijgekomen delfstoffen wordt bijgedragen aan de woningbouwopgaven. Tot en met 2017 zijn 43 van de 55 projecten gereed waarmee ruim 2.500 ha natuur- en hoogwaterbescherming gebieden zijn gerealiseerd. Uit een publicatie van de universiteiten van Utrecht en Nijmegen blijkt dat de integrale aanpak van de NURG projecten bijdraagt aan de biodiversiteit. Op rijksniveau wordt nagedacht hoe ook na 2020 de combinatie waterveiligheid en natuurontwikkeling kan worden voortgezet.

De minister van Infrastructuur en Waterstaat en de minister van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit hebben bij brief van 22 januari 2018 de Tweede Kamer geïnformeerd over een uit te voeren verkenning om te komen tot één beheerautoriteit voor de Waddenzee, een voornemen dat in het Regeerakkoord is opgenomen. Zoals gemeld in deze brief werken de beheerders van de Waddenzee samen aan de optimalisatie van het beheer. Staatsbosbeheer werkt met Rijkswaterstaat samen als rijksbeheerders in dit traject. Het Regiecollege Waddengebied, waarvan Staatsbosbeheer onderdeel uitmaakt, heeft de volgende opgaven geformuleerd:

1. Herstellen van natuurlijke structuren in de Waddenzee;
2. Verantwoord beleven van het mooiste natuurgebied;
3. Systeemmonitoring voor natuur op orde brengen;
4. Aanjagen en borgen van natuurherstel en -ontwikkeling in samenhang met economie.

Als beheerder van een aanzienlijk deel van de Waddeneilanden en als partner in het Programma Naar een rijke Waddenzee levert Staatsbosbeheer een belangrijke bijdrage om de Waddenzee als natuurgebied sterker en veerkrachtiger te maken voor mens en natuur.

### 2) Groene Metropool

Per 1 januari 2017 zijn als resultaat van de samenwerkingsovereenkomst met de provincie Zuid-Holland de beheertaken en medewerkers van de Groenservice Zuid-Holland (GZH) onder gebracht bij Staatsbosbeheer. Staatsbosbeheer beheert hiermee een nog groter aantal bos, natuur- en recreatiegebieden direct in en om de steden. Groen en natuur levert een belangrijke bijdrage aan een excellente woonomgeving, klimaatdoelstellingen, gezondheid en vitaliteit als ook aan de woningwaarde en levert banen voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. De verwachte woningbouwopgave van meer dan 500.000 nieuwe woningen, de klimaatadaptatie en energietransitie zullen een grote invloed hebben op de kwaliteit van de groene ruimte. Staatsbosbeheer werkt in zijn programma Groene Metropool met tal van partners aan nieuwe perspectieven voor groenblauwe en cultuurhistorische netwerken die tegelijkertijd de natuurwaarden (verspreiding van planten en dieren), recreatiemogelijkheden en het woon- en vestigingsklimaat versterken. De nieuwe combinaties van Natuur en Stad zouden een integraal onderdeel (inclusief financiering) moeten zijn van de verstedelijkingsopgave tot en met 2030. Enkele voorbeelden in dit verband zijn o.m.: Diemerscheg bij Amsterdam, Gagelbos/Noorderpark bij Utrecht, Balij-Bentwoud bij Zoetermeer en Almere.

### 3) Nationale Parken

Het programma Nationale Parken van wereldklasse onder leiding van het ministerie van LNV wordt actief ondersteund met capaciteit en expertise. Vanaf 1 juli 2017 zijn de operationele zaken van het LNV-programma overgedragen aan Staatsbosbeheer. Vanaf 1 januari 2018 zal Staatsbosbeheer als 'host' fungeren voor het op te richten Nationale Parken Bureau, dat de uitvoerende taken van het programma op zich neemt. Dit is een aan Staatsbosbeheer opgedragen taak op basis van de Wet verzelfstandiging Staatsbosbeheer. De opdracht loopt tot einde 2022. De komende tijd wordt onderzocht of naast LNV ook de provincies als mede-

opdrachtgever kunnen fungeren. Enkele medewerkers van Staatsbosbeheer zullen samen met medewerkers van LNV, RCE en NBTC het Nationale Parken Bureau opstarten in het Rijkskantoor aan het Smallepad te Amersfoort. Daarnaast ondersteunt Staatsbosbeheer het bestuur van de Stichting Samenwerkingsverband Nationale Parken (SNP).

4) Natuurinclusieve landbouw.

Volgens het regeerakkoord zullen waterschappen en de veehouderijbedrijven in samenwerking met beheerders van Natura 2000-gebieden gaan experimenteren of agrarisch natuurbeheer een bijdrage kan leveren aan een lagere milieudruk en daarmee aan de klimaatopgave en biodiversiteitsherstel. Het kabinet gaat hier binnen de mogelijkheden van het Gemeenschappelijk Landbouwbeleid de deelnemende boeren voor compenseren. Met een gerichte inzet van zijn pachtinstrumentarium kan Staatsbosbeheer juist in deze gebieden een bijdrage bieden aan natuurinclusieve landbouw. Wij starten met de uitvoering van de met het ministerie van LNV overeengekomen pilots. Hiervoor stelt Staatsbosbeheer enkele duizenden ha grond ter beschikking die dan onder voorwaarden gedurende een vijfjarig experiment aan de deelnemende bedrijven in gebruik kan worden gegeven.

5) Zorg en werkgelegenheid

Met het uitvoeringsplan 'Gezondheid' stimuleert Staatsbosbeheer mensen om de positieve gezondheidseffecten van natuur aan den lijve te ervaren. Met Natuursprong heeft Staatsbosbeheer samen met Huis voor Beweging een beweegprogramma ontwikkeld dat in 2017 is erkend als gezondheidsinterventie. NatuurSprong, oorspronkelijk bedoeld voor kinderen, is doorontwikkeld voor senioren en daarmee toegankelijk geworden voor een breed publiek. Staatsbosbeheer neemt ook actief deel aan het door VWS gecoördineerde programma 'Alles is Gezondheid' door bij te dragen aan programmaraad en programmabureau en door diverse praktijkvoorbeelden in te brengen. Daarnaast werken we samen met gemeenten en zorginstellingen en het ministerie van LNV om arbeidsplaatsen voor mensen met afstand tot de arbeidsmarkt te creëren. Mooie voorbeelden hiervan zijn Maashorst in Noord-Brabant en Almere.

6) Duurzame grondstoffen en energie

Het Rijk wil aansprekende en kansrijke initiatieven voor functiecombinaties tussen natuur en de biobased economy stimuleren. Volgens de rijksbiomassavisie 2030 moeten de Nederlands bos- en natuurgebieden een grotere rol gaan spelen in het leveren van grondstoffen voor oa de houtverwerkende industrie, de geneesmiddelenindustrie, chemie- en energiesector. Met initiatieven zoals 'Hollands Hout', Stadsverwarming Purmerend, Energiehout bv, Bio Enerco bv, is Staatsbosbeheer bezig zijn visie op hout en biomassa-productie vorm te geven. Het door de bos- en houtsector gelanceerde en door LNV ondersteunde initiatief Actieplan Bos en Hout is aangeboden op de NL klimaat top. Het plan bevat voorstellen voor bosuitbreiding, intensivering van bosbeheer op een wijze die bijdraagt aan de klimaatdoelen, de biodiversiteit, recreatie en aan het woon- en vestigingsklimaat. Samen met het ministerie van LNV en de provincies zoeken we naar haalbare mogelijkheden voor het vergroten van de bosaanleg en houtproductie. De structuurvisie 'Windenergie op land' is een belangrijk onderdeel van de ambities van het ministerie van Economische Zaken en Klimaat. Samen met beide departementen werkt Staatsbosbeheer aan een actieplan 'duurzame energie' ter realisering van duurzame energieopwekking op rijksgronden. Als groen nutsbedrijf voelen wij de verantwoordelijkheid om bij te dragen aan het bieden van ruimte op onze terreinen voor duurzame energieopwekking. Dit uiteraard binnen kaders van wet- en regelgeving. Op diverse plaatsen in het land worden windmolens opgesteld door en met de direct betrokkenen. Staatsbosbeheer investeert noch exploiteert in energieopwekking.

7) Vastgoedportefeuille strategie

De vastgoedportefeuille strategie van Staatsbosbeheer richt zich vooral op het realiseren van de doelstellingen uit het genoemde covenant en de gebiedsopgaven van de provincies. De drie inhoudelijke programma's Deltanatuur, Nationale Parken en de Groene Metropool helpen bij besluitvorming over aankoop, ruiling of vervreemding. Financiering komt primair uit

overdracht en ruiling van terreinen met andere (ook particuliere) eigenaren. Samen met het ministerie van LNV en het Rijksvastgoedbedrijf (RVB) is een handelingskader opgezet en per provincie uitgewerkt in een grondstrategie. Deze wordt onder regie van de provincie gedeeld met alle betrokken terreineigenaren en omgezet in concrete overdrachtsacties. Voorbeelden zijn inmiddels aanwezig in de provincies Limburg, Noord-Brabant, Zeeland, Drenthe, Overijssel, Gelderland, Utrecht en Noord-Holland. Als rijkspartner aan de reallocatieprocedure rijksvastgoed, waarmee vastgoed eerst binnen het publieke domein kan worden verkregen of vervreemd voordat het op de markt wordt gebracht, kan Staatsbosbeheer op een effectieve manier invulling geven aan het verzoek van de Tweede Kamer: tegengaan versnippering, grotere eenheden natuur, stimuleren van beheerefficiëntie o.a. door ruilingen met andere terreinbeheerders en particulieren.

In het Waddendossier wordt met RWS en RVB gewerkt aan logisch beheer en eigendomsverhoudingen op basis van wettelijke beheertaken.

Staatsbosbeheer verkoopt op aangeven van de verantwoordelijk bewindspersoon voor Staatsbosbeheer op de Waddeneilanden (erfpacht-)percelen. Het gaat hierbij om percelen die op zich niet tot de kerntaak behoren (bijvoorbeeld voor recreatiewoningen, sportvelden of horeca-etablisementen) maar wel binnen of vlakbij erkende en kwetsbare natuurgebieden liggen. In 2017 is belangrijke voortgang geboekt in de afwikkeling van dit traject. Een meerderheid van de erfpachters heeft eind 2017 een keuze gemaakt tussen koop of voortzetting of afkoop van erfpacht.

#### 8) Buitenfonds

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. Dit fonds werkt met bedrijven en particulieren samen om groene wensen voor huidige en toekomstige generaties te realiseren. Particulieren kunnen doneren voor lokale projecten (help de natuur bij jou in de buurt). Ondersteuning van het Buitenfonds voor Staatsbosbeheer biedt bedrijven de gelegenheid om hun maatschappelijke betrokkenheid en verbondenheid met de natuur te laten zien én te vergroten.

**Financieel resultaat**

De totale omzet van Staatsbosbeheer bedroeg in 2017 € 187,8 mln. Hiervan is € 101,4 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 projecten met externe financiering. De provincies dragen via het SNL-stelsel voor natuurbeheer ongeveer een derde (€ 59,7 mln.) bij aan de totale omzet. De Rijksbijdrage van het ministerie van EZ bedroeg in 2017 € 26,7 mln. en is 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 2017 is uitgekomen op € 1,2 mln. (2016: € 1,4 mln.).

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

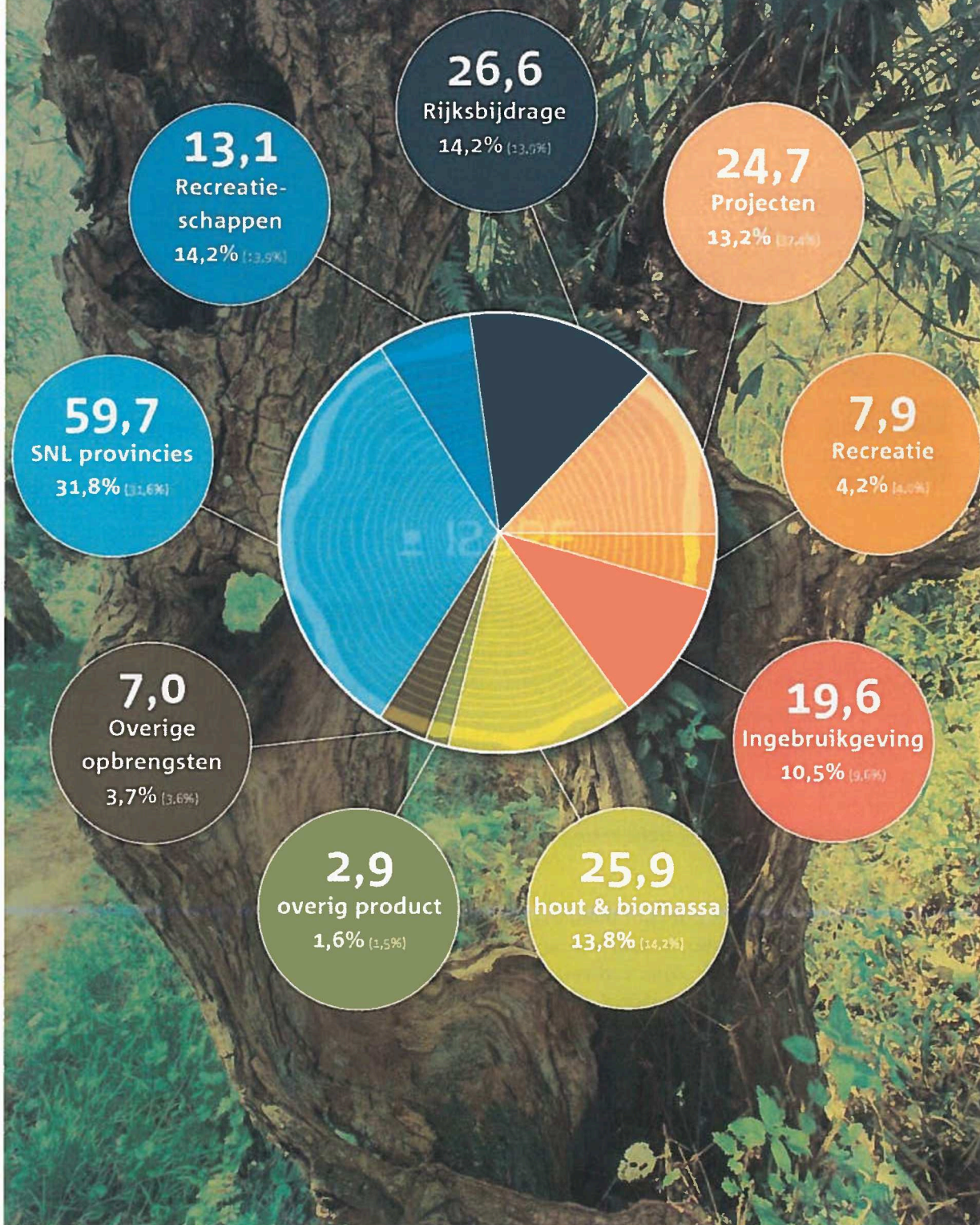
Bedragen	* € 1.000	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011
<b>Bedrijfsopbrengsten</b>		187.827	171.261	165.775	152.596	161.664	152.477	153.112
Rijksbijdrage en Subsidies		86.416	88.087	83.242	79.030	89.017	88.976	89.382
Overige omzet en opbrengsten		101.411	83.174	82.533	73.566	72.647	63.501	63.730
<b>Bedrijfslasten</b>		186.440	169.643	157.827	150.451	160.921	154.296	147.613
Overige resultaten		-167	-199	101	291	381	838	973
<b>Resultaat verslagjaar</b>		1.220	1.419	8.049	2.436	1.124	-981	6.472
<b>Balanstotaal</b>		246.228	252.892	246.505	189.723	188.277	181.772	171.039
Eigen vermogen		87.443	86.046	84.660	76.602	74.135	73.011	73.995
Investerings (incl. subsidies)		5.632	6.833	6.636	3.574	8.512	7.734	6.268
Desinvesterings (boekwaarde)		3.826	923	1.143	1.540	1.562	2.313	1.767
Afschrijvingen		5.855	6.088	6.210	6.395	6.726	6.555	7.698

Kengetallen financiële positie	* € 1.000	31-12-2017	31-12-2016
Liquiditeit		136.685	163.232
• Beklemd		62.400	64.000
• Vrij besteedbaar		74.285	99.232
Current Ratio	1)	1,3	1,2
Solvabiliteit (EV / TV)	2)	35,5 %	34 %
<b>Overige kengetallen</b>			
Rijksbijdrage t.o.v. totaal opbrengsten		14,3 %	13,9%
SNL subsidie t.o.v. totaal opbrengsten		31,8 %	31,6%
Eigen inkomsten t.o.v. totaal opbrengsten		54,0 %	54,5%
Personeelslasten in % v d totale bedrijfslasten		40,8 %	36,3 %

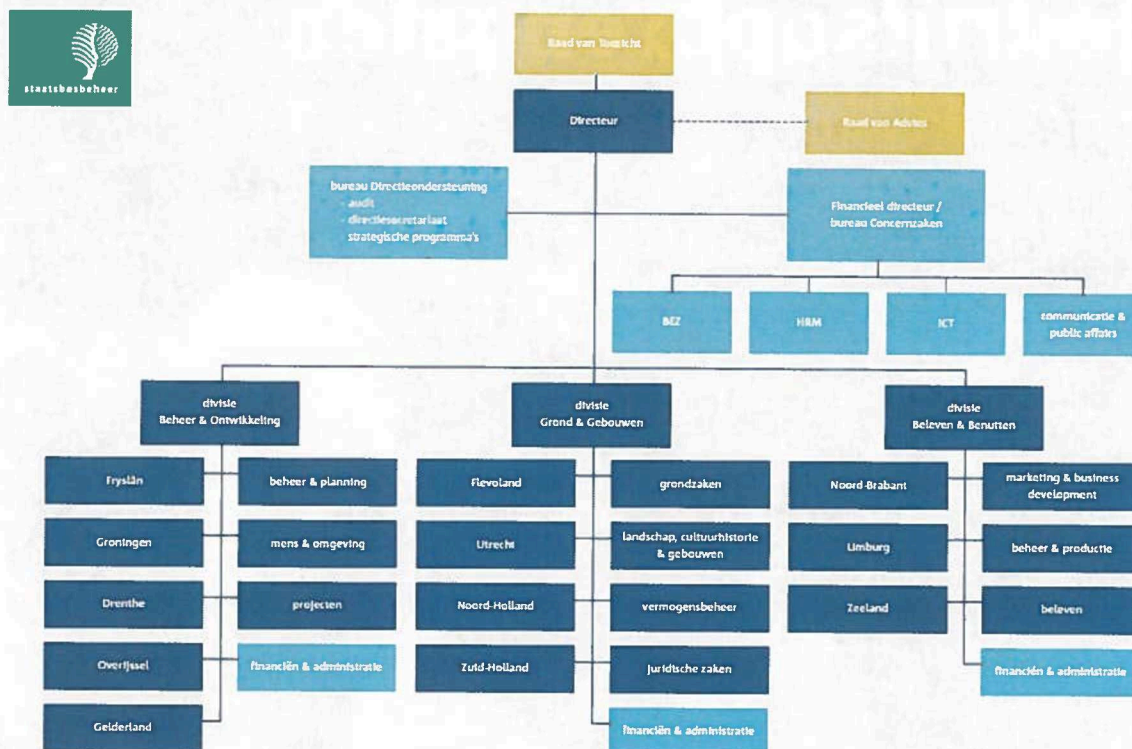
Ad 1) De current ratio 1,3 : SBB is hiermee uitstekend in staat om op korte termijn de kortlopende schulden te betalen.  
 Ad 2) De solvabiliteit is ultimo 2017 met 35,5 % iets hoger dan eind 2016 (34,0%).

# Bedrijfsopbrengsten

2017 (2016) bedragen in miljoenen euro's



## Organisatiestructuur



De personele bezetting per 31 december 2017 is als volgt:

Organisatie onderdeel	fte	Man	Vrouw	Aantal
Concernzaken, Directie en directie- en divisieondersteuning	136	66	80	146
Divisie Beheer en Ontwikkeling	474	394	108	502
Divisie Grond en Gebouwen	324	241	101	342
Divisie Beleven en Benutten	238	172	84	256
<b>Totaal</b>	<b>1.172</b>	<b>873</b>	<b>373</b>	<b>1.246</b>

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

### Three Lines of Defence-model

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

#### 1) Eerste verdedigingslinie

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

#### 2) Tweede verdedigingslinie

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

#### 3) Derde verdedigingslinie

De interne auditfunctie vormt de derde linie. 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 communicatieadviseurs 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 aangrijpingspunt om het risico hierop te verkleinen is het verbeteren en borgen van de kwaliteit van onze dienstverlening. Een communicatieaanpak is gedefinieerd om bij incidenten direct te reageren. Het belang van samenwerking neemt op nationaal en internationaal vlak toe. Een continue dialoog met stakeholders, heldere afspraken en communicatie vormen de basis om de complexere governance vraagstukken die hiermee gepaard gaan, het hoofd te bieden. Vanaf 2018 hebben we hiertoe in elke provincie een maatschappelijke adviesraad ingesteld.

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

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 (CMSi) voor het management inzake terreinbeheer monitort Staatsbosbeheer voortdurend, zodat het een goede greep op de bedrijfsprocessen behoudt. De afgesproken normen voor de kwaliteit van de taakuitvoering, de producten en de processen worden periodiek gevolgd en geanalyseerd via o.a. diverse in- en externe audits.

Staatsbosbeheer acht deze aanpak doeltreffend en toereikend. De beschikbaarheid van voldoende en goed opgeleid personeel vormt een blijvend risico. In algemene zin is goed werkgeverschap, inclusief arbeidsvoorwaarden en adequate opleidingsprogramma's, 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 35,5% en een saldo van vrij besteedbare liquide middelen van ca. € 74,3 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 het kader 'Governance Staatsbosbeheer' verantwoordelijk voor de opzet en de werking van het op Staatsbosbeheer toegesneden interne risicobeheersings- en controlesysteem. Deze (kwaliteits-)systemen zijn ingericht om belangrijke risico's te beoordelen (door risicoanalyses uit te voeren) en te beheersen (een systeem van monitoring en rapportering) met als doel de realisatie van strategische, operationele en financiële doelstellingen te waarborgen. De directeur verklaart in het jaarverslag 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 2018**

In 2018 moeten de ambities uit ons ondernemingsplan 2015-2020 verder worden gerealiseerd. De focus ligt op nationaal niveau bij de samenwerking en afstemming met strategische partners als Rijkswaterstaat, het 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, waterschappen en de landbouwsector wordt invulling gegeven aan het Natuurnetwerk Nederland (NNN) en de gebiedsopgaven als Programma Aanpak Stikstof (PAS) en pilots natuurinclusieve landbouw in en rondom onze natuurgebieden. Met gemeenten en zorginstellingen wordt de verbinding van het groen met de sociaalmaatschappelijke agenda als wel



met de verstedelijkingsopgave versterkt in ons programma Groene Metropool. Met terreinbeherende organisaties en particulieren wordt de samenwerking met betrekking tot beheer efficiency verder geïntensiveerd naast thema's als biodiversiteit en klimaatadaptatie. We zijn blij dat we in elke provincie dit jaar kunnen starten met Maatschappelijke Adviesraden die als klankbord en spiegel van de verschillende gebruikersgroepen onze diensten in de provincie helpen te verbeteren. Intern zullen we extra aandacht geven aan de vereenvoudiging en gebruiksvriendelijkheid van onze bedrijfsinformatie systemen, aan meer flexibele samenwerkingsvormen en ontwikkelings- en doorstromingsmogelijkheden. In 2018 wordt de eerste fase gerealiseerd van het huisvestinginvesteringsprogramma. In de komende vier jaar worden meer dan veertig bedrijfspanden verbouwd en aangepast conform de arbo-, ICT- en milieueisen. De personele bezetting is mede door de komst van de medewerkers (en werk) van de afdeling Groenservice van de provincie Zuid-Holland (GZH) in 2017 met ca. 15 % gegroeid, maar stabiliseert zich in 2018. In de begroting voor 2018 is rekening gehouden met een 'netto'-investering van ca. € 5,7 mln. De uitstroom van middelen betreft investeringen in ICT (€ 1,5 mln.) en in gebouwen en vervanging van materieel (€ 3,3 mln.). Verder is er sprake van een desinvestering van € 0,8 mln.

De financiering voor het jaar 2018 is als volgt: de SNL-beschikking (2013-2019) zorgt voor circa een derde van de financiering voor de middellange termijn van Staatsbosbeheer naast de financiering van het ministerie van EZ dat ca. 15% van het totaal bedraagt. Voor de overige helft zijn hout en ingebruikgevinginkomsten financieringsbronnen voor Staatsbosbeheer. Deze laatste kunnen fluctueren door marktschommelingen en weersomstandigheden. Voor begrotingsjaar 2018 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 inkomstentaakstelling Rutte I voor 2018 te voldoen. De afdracht taakstelling voor 2018 bedraagt € 15 mln.; dit bedrag zal uiterlijk op 31 december 2018 aan het ministerie van LNV betaald moeten worden. Uitgangspunt hiervoor is dat er een specifieke liquiditeitsinstroom zal ontstaan bijvoorbeeld uit verkoop van (erfpacht-)percelen ter dekking van de betaling van de inkomstentaakstelling 2018 van € 15 mln.

### **Tot slot**

Ik dank de minister van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit, 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. Een speciaal woord van dank gaat uit naar mevrouw Brakman voor haar jarenlange voorzitterschap van de Raad van Toezicht. Haar inzichten, onvoorwaardelijke steun en warme persoonlijkheid hebben mij en de medewerkers gemotiveerd om de noodzakelijke veranderingen in Staatsbosbeheer door te voeren. Ik dank mevrouw Krikke voor haar inspirerende voorzitterschap van de Raad van Advies rondom de strategische programma's van Staatsbosbeheer. Met ziel en zakelijkheid blijven de medewerkers en vele vrijwilligers van Staatsbosbeheer zich inzetten voor het kenmerkende groene erfgoed in Nederland.

Amersfoort, 13 maart 2018

ir. S. Thijsen BNT  
directeur Staatsbosbeheer



PricewaterhouseCoopers  
Accountants N.V.  
Uitsluitend voor  
identificatiedoeleinden

## 2 Verslag van de Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht geeft invulling aan de toezichthoudende taken conform de Wet verzelfstandiging Staatsbosbeheer. In 2017 is verder gebouwd en gewerkt aan de positionering, profilering en kwaliteitsverbetering van Staatsbosbeheer als groen nutsbedrijf. Dit is in november 2017 bekroond met de uitverkiezing van Staatsbosbeheer als beste overheidsorganisatie van het jaar. De Raad is tevreden over de ontwikkeling van Staatsbosbeheer in de afgelopen periode en ziet met vertrouwen het komende jaar tegemoet.

### *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 politiek bestuurlijke ontwikkelingen;
- de ontwikkelingen in het (beheer van het) Waddengebied;
- de voortgang van de uitvoering van de samenwerkingsagenda met het ministerie van Economische Zaken/Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit;
- de overdracht van de Groenservice Zuid-Holland (GZH) door de provincie Zuid-Holland aan Staatsbosbeheer per 1 januari 2017;
- de stand van zaken ICT;
- de (her)benoemingen voorzitter en leden Raad van Advies.

De excursiebijeenkomst heeft plaatsgevonden in het gebied Rottemeren. Er is nader ingegaan op de resultaten van het Programma Groene Metropool en de integratie van de voormalige Groenservice Zuid-Holland per 1-1-2017 bij Staatsbosbeheer. Er is door de Raad gesproken met vrijwilligersgroepen Stichting Plezierrivier en Rotte. Tevens is gediscussieerd met de wethouders van de gemeente Zuidplas en Lansingerland en met de adviseur Groene Ruimte van de gemeente Rotterdam.

### *Strategie*

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

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

### *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. In 2017 zijn geen organisatiewijzigingen doorgevoerd.

### *Governance*

In het verslagjaar 2017 heeft de Raad zesmaal vergaderd.

De Raad heeft in de december vergadering gesproken over het eigen functioneren en over het functioneren van de directeur Staatsbosbeheer.

Mevrouw Brakman en de heer Jansen waren niet aanwezig bij de maartvergadering. Mevrouw Doorewaard was niet aanwezig bij de septembervergadering.

#### Contacten

- Economische Zaken/Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit

De voorzitter van de Raad van Toezicht was aanwezig bij het werkbezoek van de secretaris-generaal van het ministerie van EZ aan Staatsbosbeheer in augustus 2017.

- Accountant

Tijdens de vergadering van maart 2017 was de accountant van PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. aanwezig bij de bespreking over het Financieel Verslag 2016.

- Raad van advies

De voorzitter van de Raad van Toezicht was aanwezig bij de excursie van de Raad van Advies naar Rottum in juli 2017. Er heeft een werkdiner plaatsgevonden met de Raad van Toezicht en de Raad van Advies in november 2017 met als thema de Groene Metropool.

- Ondernemingsraad

De heer Jansen heeft op 6 juni 2017 het algemene gang van zaken overleg bijgewoond. De volgende onderwerpen zijn aan de orde gekomen:

- werking van de bedrijfsprocessen en de systemen;
- huisvesting i.r.t. arbokwaliteit;
- evaluatie van de functie teamleiders in de provinciale eenheden;
- Groenservice Zuid-Holland (GZH);
- opleidingen;
- vacature voorzitter Raad van Toezicht.

Daarnaast heeft mevrouw Stokkers, als contactpersoon vanuit de Raad van Toezicht voor de ondernemingsraad (OR) een aantal maal het overleg van de OR bijgewoond alsmede de OR-voorzitter gesproken.

Op 14 december 2017 heeft de Raad van Toezicht in haar vergadering gesproken met het dagelijks bestuur van de ondernemingsraad over de stand van zaken.

#### Samenstelling Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht was gedurende het jaar 2017 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 en herbenoemd per 1 januari 2018);
- mevrouw dr. M.E.M. (Lizzy) Doorewaard, tevens voorzitter van de Auditcommissie (benoemd per 1 januari 2014 en herbenoemd per 1 januari 2018);
- de heer mr. G.J. (Geert) Jansen, tevens lid van de Auditcommissie (benoemd per 1 januari 2014 en herbenoemd per 1 januari 2018);
- mevrouw ir. J.G. (Anja) Stokkers, lid (benoemd per 1 januari 2015 en herbenoemd per 1 januari 2018).

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

De maximaal wettelijke benoemingstermijn van mevrouw Brakman is bereikt op 31-12-2017.

Mevrouw mr. C.M. Insinger is bij Koninklijk Besluit van 26 september 2017 benoemd tot voorzitter van de Raad van Toezicht voor de periode 1-1-2018 tot 1-1-2022.

#### Auditcommissie

De Auditcommissie (AC) ondersteunt de Raad van Toezicht bij het toezicht op de interne beheersing van de organisatie en op de door de directie gerapporteerde voortgang van uitvoeringsplannen en afgelegde (financiële) verantwoording. In de AC hebben mevrouw Doorewaard (voorzitter) en de heer Jansen zitting. De AC kwam in 2017 viermaal bijeen in aanwezigheid van de directie.

De onafhankelijke accountant was tweemaal aanwezig voor de agendapunten conceptjaarrekening 2016, managementletter 2017 en controleplan 2018. 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. De AC heeft specifiek toegezien op het uitvoeren van de managementacties naar aanleiding van de bevindingen en aanbevelingen van de interne audit en de externe accountant.

In 2017 lagen de accenten van de AC, naast de financiële stukken zoals begroting, kwartaalrapportages en financieel verslag op:

1. de naleving van wet- en regelgeving, waaronder aanbestedingseisen;
2. de interne auditfunctie: de AC sprak de interne audit tweemaal over hun bevindingen 2017 en de onderwerpen van het auditplan 2018;
3. de voortgang (elk kwartaal) van de bevindingen van de externe accountant in zijn managementletter;
4. de kwaliteit van de uitvoering van het controleplan door de externe accountant;
5. de verdere professionalisering van de financiële functie: extra focus op het in control zijn van de organisatie vanwege de invoering van het nieuwe financieel systeem UBW met ingang van boekjaar 2017. Gedurende 2017 is in twee fasen een volledige periodeafsluiting (hard close) met het nieuwe financieel systeem UBW uitgevoerd;
6. risicomanagement, waaronder het Three Lines of Defence-model, het risicomodel, de uitkomsten van de risicobeoordelingen, risk appetite en de risicodekkingsgraad;
7. tweemaal bespreking over de voortgang van de ICT-projecten;
8. de integratie van de Groenservice Zuid-Holland door Staatsbosbeheer per 1 januari 2017;
9. advisering van de Raad van Toezicht over het investeringsbeleid en individuele investeringen groter dan € 1,5 mln.;
10. de jaarlijkse zelfevaluatie door de leden van de auditcommissie.

### **Financieel Verslag 2017**

Het Financieel Verslag 2017, zoals opgesteld door de directeur, is door PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. van een goedkeurende verklaring voorzien. De Auditcommissie van de Raad van Toezicht en de Raad van Toezicht hebben dit Financieel Verslag besproken in vergaderingen waarbij de externe accountant aanwezig was. Het resultaat na belastingen bedraagt € 1,22 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 Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit het Financieel Verslag 2017 dienovereenkomstig goed te keuren. Voorts wordt aan de minister voorgesteld de Raad van Toezicht en de directeur decharge te verlenen voor hun taakuitoefening in 2017.

### **Raad van Advies**

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

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

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

De Raad van Toezicht heeft per 1-1-2018 de heer R.C. Robbertsen benoemd tot voorzitter van de Raad van Advies tot 1-1-2020. Mevrouw P.C. Krikke is benoemd tot burgemeester van Den Haag en

daarom teruggetreden als voorzitter. Mevrouw Borren, de heer Huijbers, de heer De Leeuw en de heer Vranken zijn herbenoemd door de Raad van Advies voor de periode 1-1-2018 tot 1-1-2020.

De Raad van Advies heeft in 2017 gesproken over de strategische thema's van Staatsbosbeheer, Groene Metropool (Landschap als vestigingsvoorwaarde), Natuurinclusieve landbouw, *Common lands* en Deltanatuur en heeft een werkbezoek aan de Wadden gebracht. Tijdens de bijeenkomsten is ingegaan op de wijze van vermaatschappelijking en samenwerkingsrelaties om de doelstellingen van Staatsbosbeheer te realiseren.

#### Groene Metropool:

De Raad heeft gesproken over de betekenis van groen in en rond steden. In het programma Groene Metropool probeert Staatsbosbeheer bewoners actief te betrekken bij tal van activiteiten en beheersvraagstukken van zijn terreinen nabij grote steden. Het Nederlandse landschap is een belangrijke kwaliteit en vestigingsvoorwaarde. Nieuwe groenblauwe netwerken zouden dan ook mede gefinancierd moeten kunnen worden uit de komende verstedelijkingsopgave van 500.000 – 1.000.000 woningen.

#### Deltanatuur:

In het kader van de gewenste vereenvoudiging van de beheersituatie in het Waddengebied (rapport Rekenkamer 2013) heeft de Raad geadviseerd dat Staatsbosbeheer zich samen met de andere Rijksbeheerders zoveel mogelijk als één loket presenteert aan alle directe betrokkenen in het gebied. In de zomer is een bezoek gebracht aan de Rottums.

#### Natuurinclusieve landbouw:

De Nederlandse landbouw staat voor een enorme uitdaging om zowel op de wereldmarkt zijn positie te behouden alsook de transitie naar een duurzame en circulaire bedrijfsvoering te maken. De Raad heeft uitgebreid gesproken op welke wijze de ca. 50.000 ha graslanden van Staatsbosbeheer een bijdrage kunnen leveren aan 'volhoudbare', schaalbare en rendabele vormen van (grondgebonden) landbouw. Een integrale planningsbenadering van het landgebruik zoals het *Common lands* concept, waar sociaal-culturele en ecologische aspecten in balans zijn met de economische, zou de verduurzaming van het platteland kunnen versnellen.

#### Tot slot

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

De Raad van Toezicht dankt mevrouw Brakman voor haar inzet als voorzitter van de Raad van Toezicht. Mevrouw Brakman is een verbindend voorzitter; haar inzet en betrokkenheid hebben een belangrijke rol gespeeld in de ontwikkeling van Staatsbosbeheer als maatschappelijke onderneming. De Raad van Toezicht bedankt mevrouw Krikke voor haar inzet als voorzitter van de Raad van Advies van Staatsbosbeheer. Onder haar voorzitterschap heeft de Raad inspirerende adviezen over de strategische thema's aan Staatsbosbeheer verstrekt.

Amersfoort, 13 maart 2018

Hoogachtend,

mr. C. M. Insinger  
voorzitter Raad van Toezicht



PricewaterhouseCoopers  
Accountants N.V.  
Uitsluitend voor  
identificatiedoeleinden

## 3 Sociaal en duurzaamheidsverslag

### 3.1 Inleiding

De bijna 1.250 medewerkers van Staatsbosbeheer doen hun werk nadrukkelijk mét de samenleving. Met onze terreinen leveren wij een bijdrage aan maatschappelijke doelstellingen zoals nationale waterveiligheid, een klimaatbestendige inrichting van het land, energietransitie, circulaire economie en leefbare steden. Belangrijke thema's waar wij als groen nutsbedrijf een opgave hebben. Wij voelen ons verantwoordelijk, niet alleen voor deze, maar ook voor toekomstige generaties. Toetsen van het eigen werk hoort daarbij. Buiten, in de gebieden die we beheren, maar ook binnen, waar ons handelen en onze processen impact hebben op de wereld waarin we leven: onze bedrijfsvoering moet net zo duurzaam zijn als onze producten. In dit duurzaamheidsverslag leggen we daar verantwoording over af. Aan onze stakeholders en daarmee feitelijk aan alle 17 miljoen Nederlanders die we als onze klanten zien.

De methode van rapportage is geïnspireerd op de Global Reporting Initiative. De rapportage is in opbouw: we starten met medewerkers en gebruik van energie. Wat zijn resultaten tot nu toe, waar liggen kansen voor verbetering en welke bijdrage leveren wij door middel van ons beheer en onze producten.

### 3.2 Sociaal verslag

Vanuit de ambitie een excellente publieke organisatie te zijn, hecht Staatsbosbeheer aan betrokken, bevlogen en goed opgeleide medewerkers.

Met het HRM beleid van Staatsbosbeheer werken wij aan het optimaal inzetten en ontwikkelen van kwaliteiten van medewerkers om de doelen uit ons ondernemingsplan te halen.

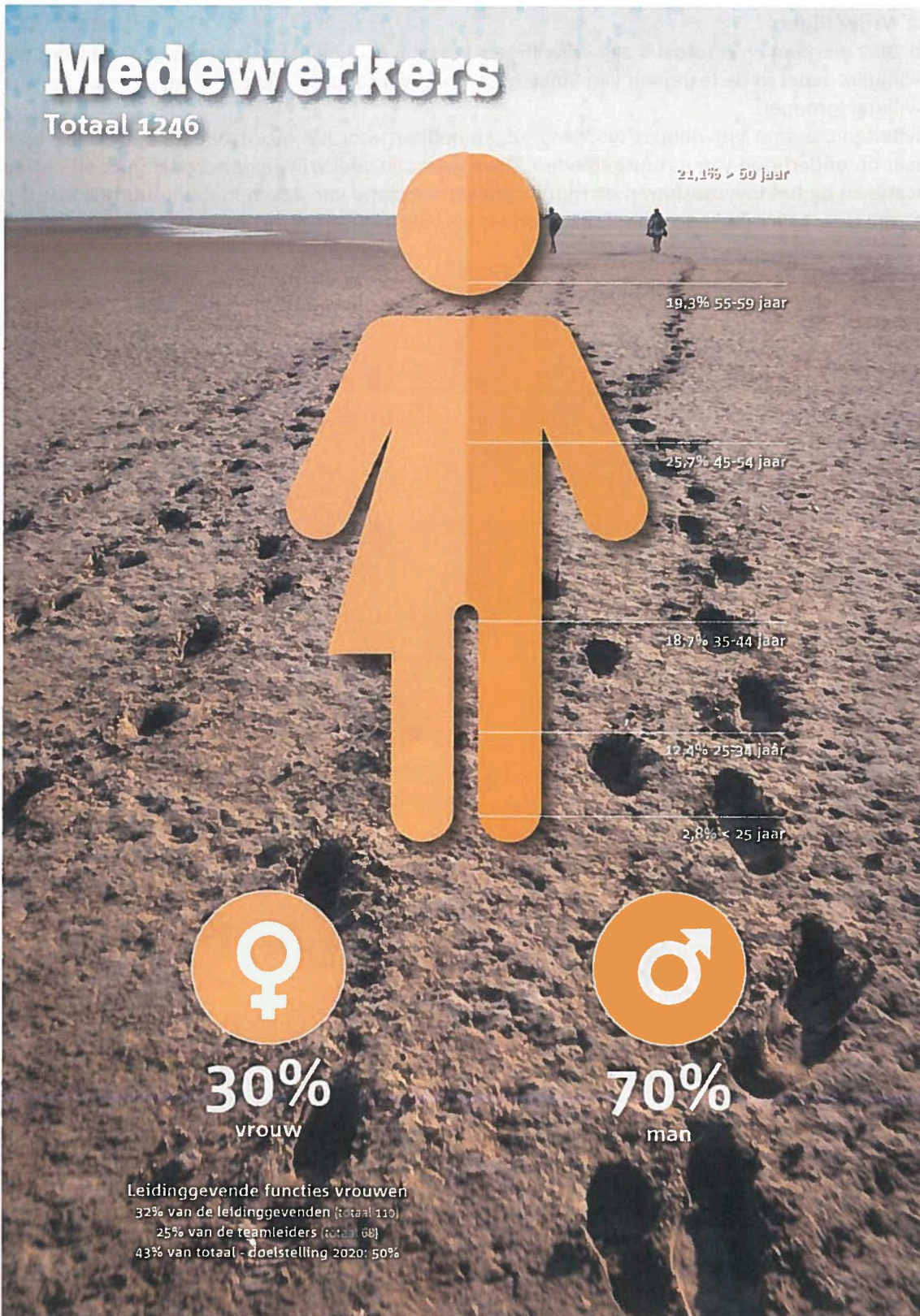
Staatsbosbeheer biedt medewerkers een veilige werkomgeving, waar mensen met plezier kunnen werken en daarmee een goede bijdrage leveren aan onze doelen. We geven een impuls aan leren en ontwikkelen door opleidingsactiviteiten te bundelen in een Staatsbosbeheeracademie en stimuleren medewerkers te werken aan hun duurzame inzetbaarheid.

#### 3.2.1 Medewerkers

Aan het eind van 2017 werkten 1.246 medewerkers bij Staatsbosbeheer. Dat is een toename van 156 medewerkers ten opzichte van het jaar ervoor. Deze stijging heeft vooral te maken met het feit dat op 1 januari 2017 de integratie met Groenservice Zuid-Holland geformaliseerd is en deze medewerkers een dienstverband hebben gekregen bij Staatsbosbeheer.

Tabel: Jaar in cijfers

Omschrijving	2017	2016
Aantal fte	1.172	1.022
Toe-/afname aantal fte (ten opzichte van voorgaand jaar)	150	85
Aantal Medewerkers	1.246	1.090
Toe-/afname aantal medewerkers (t.o.v. voorgaand jaar)	156	92
Percentage fulltime werkenden	71,1%	70,6 %
Percentage part-time	28,9%	29,4%
Aantal medewerkers met vast dienstverband	1.074	939
Aantal medewerkers met tijdelijk dienstverband	172	151
Instroom nieuwe medewerkers	203	144
Uitstroom aantal medewerkers	49	49
Aantal leerlingen	21	21
Instroom leerlingen in kalenderjaar	10	12
Uitstroom leerlingen in kalenderjaar	9	8
Leerlingen in dienst bij Staatsbosbeheer	8	11

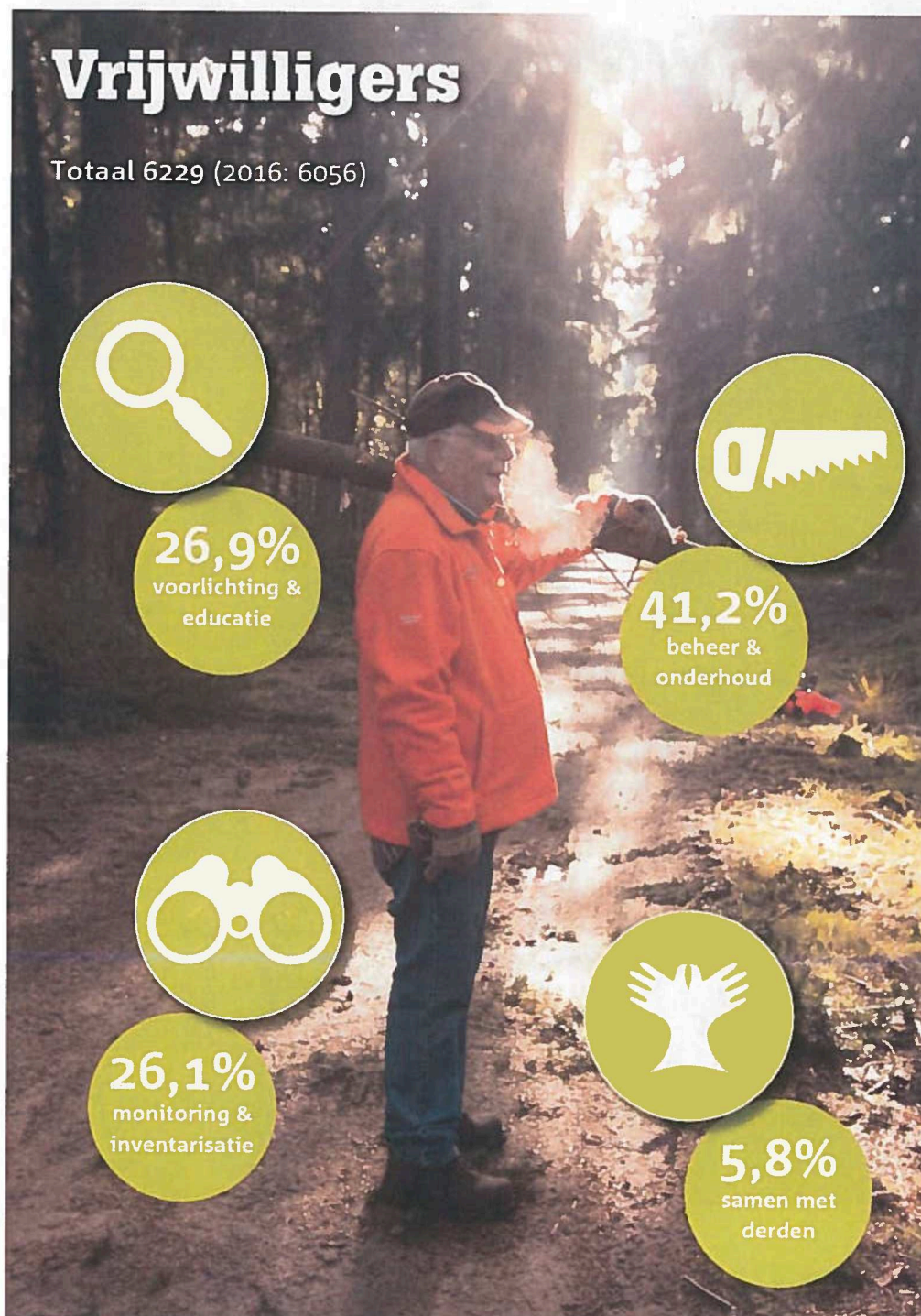


PricewaterhouseCoopers  
Accountants N.V.  
Uitsluitend voor  
identificatiedoeleinden

### 3.2.2 Vrijwilligers

Eind 2017 werkten er in totaal 6.229 vrijwilligers (2016: 6.056) bij Staatsbosbeheer. Daarnaast zijn er vrijwilligers actief in de terreinen van Staatsbosbeheer via samenwerkingen met vrijwilligersgroepen.

Activiteiten die door vrijwilligers worden gedaan hebben voor het grootste deel betrekking op het beheer en onderhoud van natuurgebieden. Daarnaast zijn veel vrijwilligers actief in voorlichting en educatie en bij het inventariseren en monitoren van de stand van zaken in de natuurgebieden. De inzet van de 6.229 vrijwilligers per taakgebied is als volgt:



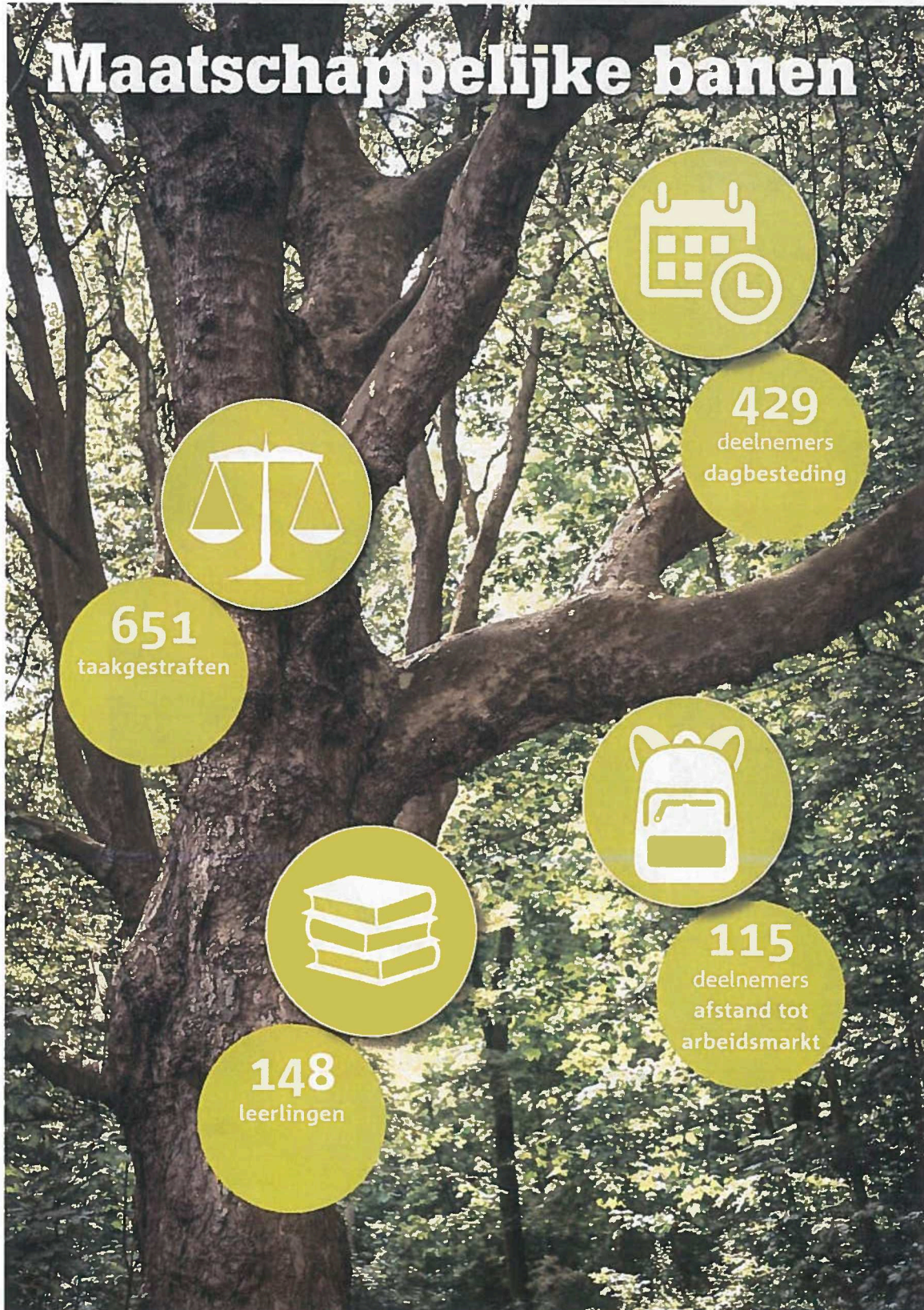
Staatsbosbeheer wil de maatschappelijk toegevoegde waarde van de natuurgebieden vergroten en zichtbaar maken. Daarvoor zoeken we voortdurend de samenwerking met mensen en groepen in de maatschappij. Vrijwilligers zijn daarbij onze ambassadeurs en onze oren en ogen bij burgers, bedrijven en overheden.



### 3.2.3 Maatschappelijke banen

Staatsbosbeheer biedt mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt werk en kansen. Hier hebben we als organisatie veel ervaring mee, vooral in de samenwerking met maatschappelijke instellingen als de Reclassering Nederland en diverse zorginstellingen. Staatsbosbeheer biedt met de natuurgebieden die wij beheren, mogelijkheden om zinvol werk te doen.

Staatsbosbeheer ontwikkelt in het sociale domein steeds meer samenwerkingsvormen met gemeenten en maatschappelijke partners.



### 3.2.4 Maatschappelijke activiteiten voor jeugd

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



Wij hebben onder de noemer van Natuureducatie in 2017 ruim 200.000 jongeren bereikt. Daaronder vallen ook jongeren die betrokken zijn bij de Boomfeestdag en kinderen die aan projecten van 'NatuurWijs' hebben deelgenomen. Daarnaast nemen steeds meer kinderen en gezinnen deel aan activiteiten in de natuur.

### 3.2.5 Participatiewet

In 2017 bestaat 0,8% ( 10 mensen) van het medewerkersbestand bij Staatsbosbeheer uit mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt;

Daarnaast bieden we leer- en werkervaringsmogelijkheden aan mensen uit deze doelgroep.

### 3.2.6 Diversiteit

De Jongerenraad heeft in 2017 het advies 'Kleurrijk Staatsbosbeheer' opgeleverd.

*De Nederlandse maatschappij is heel divers. Hoe komt het dan dat er weinig etnisch-culturele diversiteit is bij de boswachters van Staatsbosbeheer? En hoe brengen we daar verandering in?*

De Jongerenraad ging in 2017 met die vraag aan de slag. Een evenwichtig personeelsbestand heeft voordelen voor de organisatie van Staatsbosbeheer en voor de samenleving. Zo komen mensen met verschillende (culturele) achtergronden samen tot beter afgewogen oplossingen en helpt diversiteit onder de boswachters om nog meer aansluiting te krijgen bij de verschillende natuurbeelden en ideeën over recreatie die leven in onze multiculturele maatschappij.

Uit onderzoek van de Jongerenraad bleek dat mensen met een andere etnisch-culturele achtergrond vaak weinig interesse hebben in en kennis hebben over een baan bij Staatsbosbeheer of andere groene organisaties. Ook groene scholen, zoals Helicon en Van Hall, hebben weinig leerlingen met een andere etnisch-culturele achtergrond. De Jongerenraad heeft 14 ideeën bedacht om de etnisch-culturele diversiteit onder boswachters te vergroten. Deze ideeën gaan over bewustwording binnen de organisatie, samenwerking met groene scholen, en het wekken van interesse voor natuur(beheer) bij jongeren met een andere etnisch-culturele achtergrond.

Staatsbosbeheer zal zich vooral gaan inzetten om het thema culturele diversiteit onder boswachters gezamenlijk met andere groene organisaties en groene scholen op te pakken.

### 3.2.7 Medewerkersonderzoek 2017

Iedere twee jaar houden we een medewerkersonderzoek onder alle medewerkers in vaste dienst.

Het afgelopen jaar waren de scores 6,8 op tevredenheid, 6,9 op werkgeverschap, 7,3 op bevoegenheid en 7,5 op betrokkenheid.

Over het algemeen zien we dat medewerkers de maatschappelijke relevantie van het werk waarderen en positief zijn over de afwisseling, zelfstandigheid en collegiale sfeer binnen het werk.

Daarnaast scoren we iets lager op thema's als samenwerken, werkdruk en efficiënt werken. Dit hangt onder andere samen met de invoering van nieuwe bedrijfsvoering systemen. Voor 2018 starten we drie workouts om verbeteringen te realiseren voor:

- eenvoud (van systemen en processen);
- samenwerking tussen provincies en afdelingen;
- ontwikkeling en opleiding van medewerkers.

### 3.2.8 Ziekteverzuim

In 2017 lag het ziekteverzuimpercentage op 4,6%, dit is 0,1 % lager dan het voorgaande jaar en ligt onder de doelstelling van 5%. De meldingsfrequentie is met 0,9 laag te noemen, dat betekent dat gemiddeld gezien medewerkers bij Staatsbosbeheer zich minder dan 1 keer per jaar ziek melden.

### 3.2.9 Duurzame inzetbaarheid

Er is afgelopen kalenderjaar een plan van aanpak opgesteld gericht op een duurzame inzetbaarheid van medewerkers. De gemiddelde leeftijd bij Staatsbosbeheer is 49 jaar terwijl 40% van het totale medewerkersbestand ouder is dan 55 jaar.

We hebben medewerkers in de gelegenheid gesteld deel te nemen aan een programma 'Health on ice'. Dit programma is bedoeld voor medewerkers met chronische klachten, Lyme gerelateerde klachten en in het algemeen voor medewerkers die hun vitaliteit willen verbeteren. In totaal hebben 34 medewerkers aan dit programma deelgenomen.

In 2018 wordt een preventief medisch onderzoek aangeboden aan alle medewerkers, om mensen bewust te maken hoe zij zelf bij kunnen dragen aan hun gezondheid op het werk en daarbuiten.

# Inzetbaarheid

3,4% lang verzuim (> 43 dagen)

0,6% middellang verzuim (8 - 42 dagen)

0,6% kort verzuim (0-7 dagen)

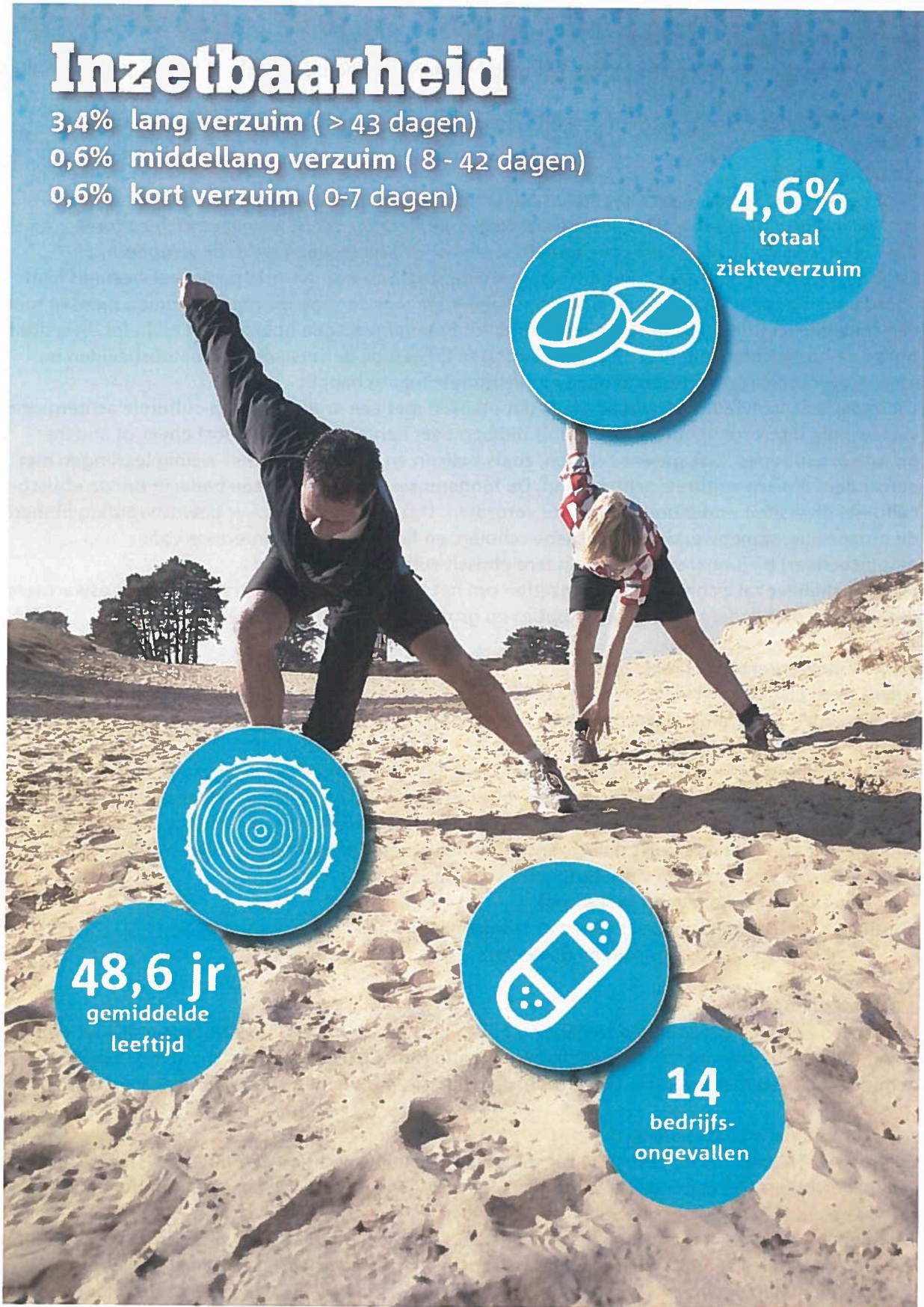
**4,6%**  
totaal  
ziekteverzuim



**48,6 jr**  
gemiddelde  
leeftijd



**14**  
bedrijfs-  
ongevallen



### 3.2.10 Veiligheid

#### Aantal bedrijfsongevallen

Bij Staatsbosbeheer hebben zich in 2017 14 bedrijfsongevallen voorgedaan. Daarnaast zijn er 2 ongevallen geweest waarbij vrijwilligers betrokken waren.

De laatste jaren is het aantal arbeidsongevallen gestegen in Nederland. Om het aantal ongevallen in de agrarische en groene sector terug te dringen, is de campagne 'Op weg naar zero accidents in 2020' gestart. Staatsbosbeheer ondersteunt deze campagne. Voor het jaar 2018 is het streven dat er geen enkel bedrijfsongeval plaatsvindt. Hiertoe wordt het beleid op het gebied van veiligheid voor medewerkers, vrijwilligers en particulieren, verder aangescherpt. Zo zijn in 2017 de voorwaarden voor het zagen van brandhout op stam aangepast en hebben wij ECC (European Chainsaw Certificate) als eis geïntroduceerd.

#### Veilig werken voor BOA's (buitengewoon opsporingsambtenaren) Staatsbosbeheer

Binnen Staatsbosbeheer zijn er 107 (stand 01-01-2018) buitengewone opsporingsambtenaren (BOA's) actief. Een BOA is juridisch bevoegd om in het gebied waar hij toezicht houdt, de wetgeving te handhaven en daders van illegale activiteiten te bekeuren.

Aan het veilig werken voor onze BOA's hebben wij in 2017 expliciet aandacht besteed.

In 2017 hebben alle BOA's een C2000 portofoon gekregen, waarmee zij tijdens het uitvoeren van surveillances in geval van nood, onmiddellijk assistentie kunnen vragen van de politie.

Om te volgen in welke mate de BOA's te maken hebben met agressie en geweld, zijn we systematisch het aantal incidenten gaan registreren. Voor de eerste opvang van medewerkers die te maken hebben met een agressie- of geweldsincident, is de leidinggevende verantwoordelijk.

Binnen Staatsbosbeheer is voor de nazorg een Netwerk van Collegiale Ondersteuning (NCO) opgericht.

#### Nieuwe impuls aan veilig werken met het e-learning platform 'Leer je groen'

Om medewerkers en vrijwilligers gemakkelijker instructies te geven over veilig werken en de richtlijnen en maatregelen die daarbij horen, zijn in samenwerking met de Vereniging van Bos- en Natuurterreineigenaren (VBNE) twee basismodules ontwikkeld over veilig binnen en veilig buiten werken.

De eerste modules zijn in 2017 aangeboden aan medewerkers en vrijwilligers.

Er zijn 1141 medewerkers en vrijwilligers gestart met een module en 700 daarvan hebben de module afgerond.

### 3.2.11 Opleidingen en ontwikkeling

T.o.v. 2016 is er gemiddeld ca. 6 uur per medewerker meer besteed aan opleidingen.

Specificatie	2017	2016
Bestede uren	43.836	31.953
Kosten van opleidingen	€ 959.366	€ 797.634

De volgende opleidingen willen we uitlichten.

Er zijn twee managementdagen georganiseerd om alle leidinggevenden te informeren over actuele ontwikkelingen en hen te inspireren in het werken aan de ondernemingsplandoelen.

De teamleiders van de afdelingen hebben afgelopen jaar, in navolging van de teamleiders van de provinciale eenheden, een leiderschapsprogramma gevolgd. Hiermee heeft de derde managementlaag een zelfde basis aangereikt gekregen waarmee zij zich verder hebben ontwikkeld in het 'vak' van leidinggeven.

Verschillende teams hebben geïnvesteerd in teamontwikkeling om de samenwerking te versterken.

De integratie van mensen en werk van GZH binnen Staatsbosbeheer was hiertoe aanleiding.

Voor een aantal specifieke Staatsbosbeheerthema's zijn kennisdagen georganiseerd waar alle medewerkers aan deel konden nemen.

Op het vakgebied van geïntegreerd bosbeheer zijn cursussen gegeven. Daarnaast hebben medewerkers een mediatraining gevolgd.

Alle Buitengewone Opsporingsambtenaren (BOA's) hebben in 2017 de verplichte her- en bijscholing gevolgd voor het behouden van de opsporingsbevoegdheid.

In 2017 hebben 93 BOA's trainingen gevolgd en toetsen afgelegd om hun geweldsbevoegdheid te behouden of te verkrijgen.

### 3.2.12 Vertrouwenspersoon

In 2017 namen 20 medewerkers contact op met de Vertrouwenspersoon, waarvan 16 meldingen betrekking hadden op ongewenste omgangsvormen.

In 2017 heeft één medewerker contact gezocht met de Vertrouwenspersoon Integriteitsschending.

### 3.2.13 Klachten

In 2017 is er een vernieuwde wijze van klachtenregistratie en behandeling. Naast Awb (Algemene wet bestuursrecht) klachten houden we ook klachten bij over de taakuitvoering, het gevoerde beleid en over producten en diensten (conform ISO 9001).

In de periode 1-1-2017 t/m 31-12-2017 zijn er in totaal 131 klachten afgehandeld. Daarnaast zijn 6 klachten doorverwezen die niet op Staatsbosbeheer betrekking hadden maar op andere organisaties (gemeente, waterschap, Natuurmonumenten).

Beleid	12
Taakuitvoering	43
Awb algemeen	24
Awb BOA	5
Product/dienst	46
Aanbesteding	1

**Totaal**                **131**

### 3.2.14 Medezeggenschap: verslag van de ondernemingsraad

De ondernemingsraad bestaat uit dertien leden en werkt met vier taakgroepen te weten Bedrijfsprocessen, Sociaal Beleid/VGWM (veiligheid, gezondheid, welzijn en milieu), Financiën en Communicatie. De ondernemingsraad heeft daarnaast een aantal speerpuntengroepen:

- leiderschap en management in een veranderende organisatie;
- interne communicatie;
- Lyme.

In 2017 waren twee ondernemingsraadsleden langdurig ziek en eind 2017 heeft één lid besloten om het lidmaatschap aan de ondernemingsraad te beëindigen. Begin 2018 zullen er tussentijdse verkiezingen worden georganiseerd omdat er geen kandidaten meer staan op de kandidatenlijst.

De ondernemingsraad had in 2017 twee reguliere overlegvormen:

1. het OOR: een overleg tussen de ondernemingsraad en de bestuurder Sylvio Thijsen;
2. een intern OR-overleg.

In 2017 heeft een algemene gang van zaken bespreking plaatsgevonden waar een afvaardiging van de Raad van Toezicht bij aanwezig was. Raad van Toezicht-lid, mevrouw Stokkers, heeft tweemaal deelgenomen aan een ondernemingsraadsvergadering. Het dagelijks bestuur heeft éénmaal met de Raad van Toezicht gesproken.

Ook in 2017 heeft een 'benen-op-tafel overleg' plaatsgevonden tussen het directieteam en de ondernemingsraad.

Gedurende het jaar zijn er door de ondernemingsraad spreekuren gehouden op de ontmoetingskantoren en het hoofdkantoor. In 2017 heeft een achterbanraadpleging plaatsgevonden over adviesaanvragen met de medewerkers van de afdeling Landschap, Cultuurhistorie en Gebouwen (LCG) en met de medewerkers van de afdeling HRM. In november 2017 heeft de ondernemingsraad in de provinciale eenheden Fryslân en Drenthe provinciale achterbanraadplegingen gehouden.

De ondernemingsraad heeft trainingen gevolgd op het gebied van veranderprocessen en teamontwikkeling. Deze cursusdagen zijn door een externe trainer begeleid. Ook hebben de ondernemingsraadleden deelgenomen aan een landelijke OR-dag.

Er is in gezamenlijkheid met de bestuurder een onderzoek gehouden naar de ervaringen van medewerkers over de invoering van de derde managementlaag. Dit onderzoek is in januari 2018 met de bestuurder besproken. Ook heeft de klankbordgroep waarin een aantal medewerkers Staatsbosbeheer en (voormalig) Groenservice Zuid-Holland zitting hebben, de transitie gevolgd en overleg gevoerd met het transitieteam.

#### Gespreksonderwerpen 2017

De ondernemingsraad heeft, mede na het houden van een achterbanraadplegingen, een aantal adviezen uitgebracht aan de bestuurder, onder andere over het benoemen van twee strategisch adviseurs voor de afdeling HRM en voor de veranderingen in het team voor Radio Kootwijk binnen de afdeling LCG.

Twee adviesaanvragen over de huisvesting van de provinciale eenheden zijn eind 2017 voorgelegd aan de ondernemingsraad, te weten de huisvestingsnota voor de provinciale eenheid Fryslân en voor de provinciale eenheid Drenthe.

De ondernemingsraad heeft niet ingestemd met het voorgelegde arbo- en gezondheidsbeleid omdat er naar de mening van de ondernemingsraad nog te veel open einden zaten in het beleid. De ondernemingsraad heeft ingestemd met de benoeming van de preventiemedewerker en een afgevaardigde van de ondernemingsraad participeert in de sollicitatiecommissie voor invulling van deze vacature.

De jaarverslagen Bedrijfsmaatschappelijk werk, arbodienstverlening en Vertrouwenspersoon zijn van de directie ontvangen en zijn besproken met de vertrouwenspersoon, bedrijfsmaatschappelijk werker en de bedrijfsarts.

De ondernemingsraad heeft de implementatie van de diverse systemen zoals UBW en CSMi kritisch gevolgd en verbeterpunten onder de aandacht gebracht van de bestuurder.

Onderwerpen die verder aan de orde zijn gekomen zijn: financiën (kwartaalrapportages, budget- en kaderbrief, begroting), formatie Staatsbosbeheer, grote ICT-projecten binnen Staatsbosbeheer, auditplannen, beleid ten aanzien van gebruik bedrijfsauto, functiewaarderingsonderzoek, HR-projecten.

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

Met het georganiseerd overleg van de vakorganisaties is in 2017 twee keer een overleg geweest. Er is gesproken over de actualiteiten en stand van zaken.

#### Vooruitblik 2018

In 2018 verwacht de ondernemingsraad zich in ieder geval bezig te houden met: uitkomsten onderzoek invoering derde managementlaag, instemmingsaanvraag arbo- en gezondheidsbeleid (inclusief Lyme), adviesaanvragen kleine reorganisaties, adviesaanvragen huisvesting van een aantal provincies, auditplannen, achterbanraadplegingen provinciale eenheden, HR-dienstverleningsmodel en tussentijdse verkiezingen ondernemingsraad.

Daarnaast blijft de ondernemingsraad de organisatieontwikkeling kritisch volgen met daarbij specifiek aandacht voor de nieuwe bedrijfssystemen / processen en de gevolgen hiervan voor de medewerkers en de organisatie.

### **3.3 Duurzaamheidsverslag**

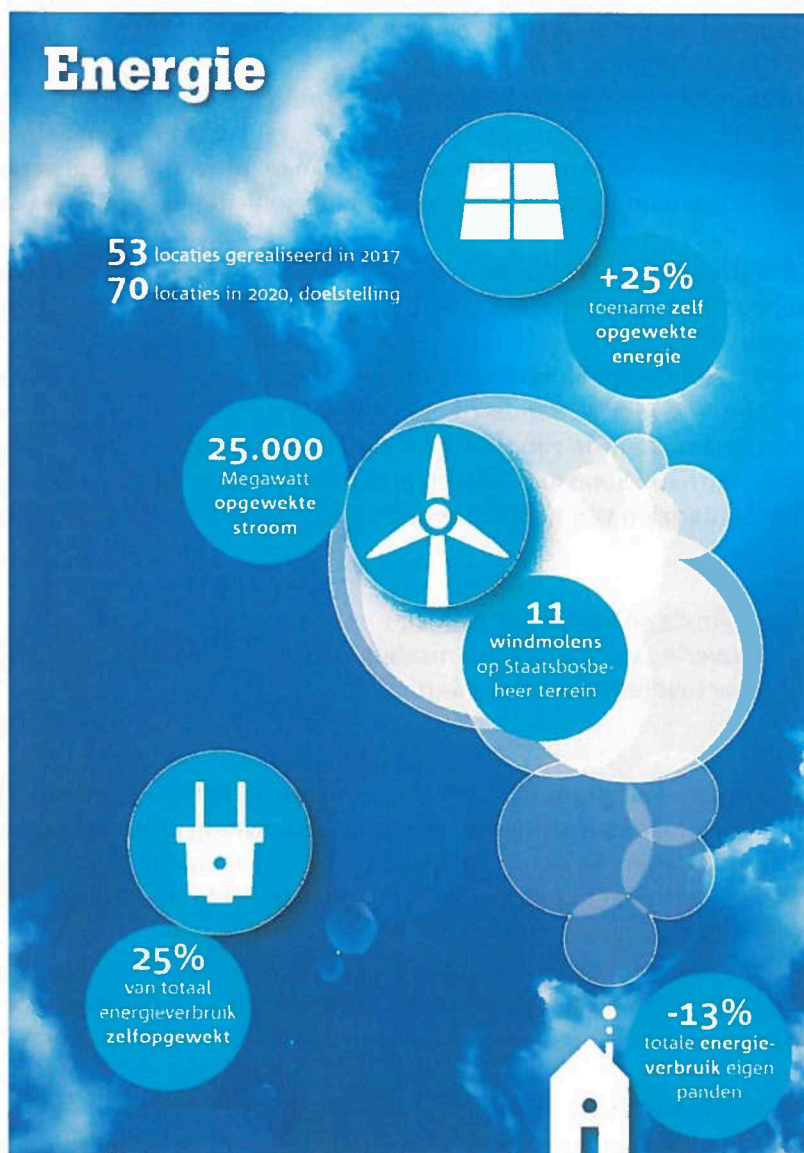
In het kader van duurzaamheid zijn in 2017 als aanvulling op het ondernemingsplan milieu doelstellingen geformuleerd. Medewerkers en leidinggevende zullen actief betrokken worden bij het milieubeleid van de organisatie. Leidinggevenden zijn verantwoordelijk voor de geïnventariseerde milieuaspecten en het voorkomen en/of verminderen van de gesignaleerde effecten binnen het onderdeel waarvoor zij verantwoordelijk zijn en voor de communicatie hierover voor hun medewerkers. De leidinggevende worden ondersteund door provinciale milieucoördinatoren. Daarnaast zal er in 2018 een landelijk team gevormd worden dat kwaliteits-, veiligheids-, arbo- en milieubeleid en uitvoering in portefeuille heeft en zorgdraagt voor de communicatie over deze onderwerpen.

De maatschappelijke omgeving wordt betrokken bij ons milieubeleid door informatie en voorlichting.

Het team Inkoop zal voor 2020, in samenwerking met betrokken afdelingen en provinciale eenheden de relevante milieudoelstellingen uit het rijks inkoopbeleid implementeren voor Staatsbosbeheer. Daardoor zullen bij selectie en beoordeling van leveranciers milieudoelstellingen een wegingsfactor van belang zijn.

Het doel is om in 2020 minimaal 20% duurzame en CO<sub>2</sub>-arme energie te gebruiken voor onze eigen bedrijfsgebouwen. Daarnaast streven we naar gebruik van 20% biologische brandstoffen in 2020, in plaats van minerale brandstoffen. Voor alle tractoren en werktuigen worden in 2020 uitsluitend maar biologisch afbreekbare smeermiddelen gebruikt.

### 3.3.1 Energie



Alle panden waarvan Staatsbosbeheer eigenaar is en die Staatsbosbeheer zelf in gebruik heeft, zijn ondergebracht in een landelijk "groene stroom"-energiecontract. Daar waar Staatsbosbeheer samen met andere organisaties gebruikt maakt van huisvesting wordt zoveel mogelijk aangedrongen op duurzame energie contracten. Bij het inrichten van de panden gebeurt dit zoveel mogelijk duurzaam en wordt bijvoorbeeld gebruik gemaakt van licht- en watersensoren die het verbruik van energie en water beperken. Daarnaast heeft Staatsbosbeheer een doelstelling geformuleerd op het



gebruik van zonnepanelen. In 2020 is het doel dat 70 locaties zijn uitgerust met zonnepanelen. In 2017 is dit op 53 locaties gerealiseerd, waardoor 76 % van de doelstelling is bereikt.

In 2017 is besloten om meer gebruik te gaan maken van biobrandstoffen. Deze Ssynfuel brandstof geeft een reductie van 89% CO<sub>2</sub>-uitstoot ten opzichte van minerale diesel. Deze keuze levert nu al concrete resultaten.

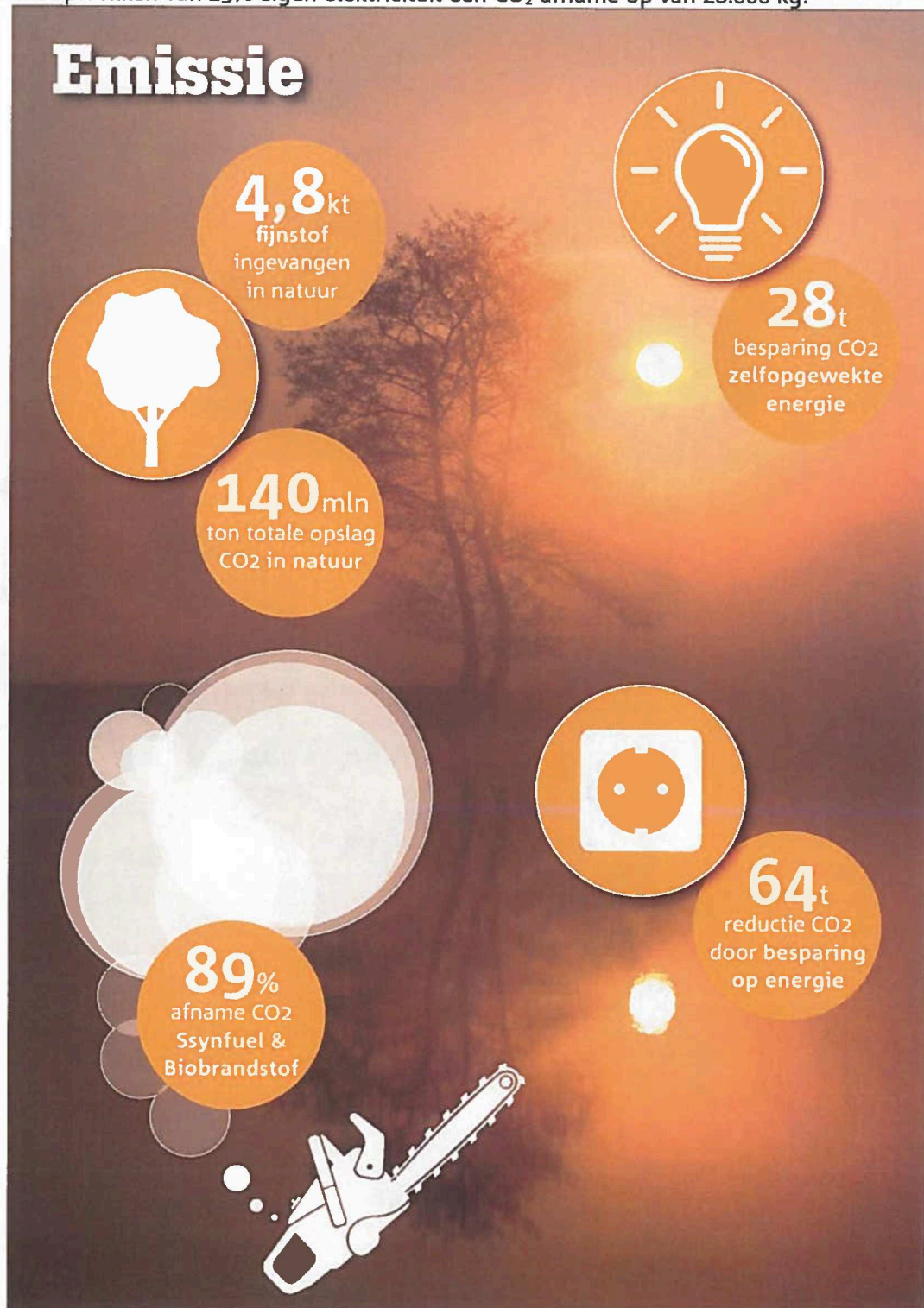
Ten opzichte van 2016 is het gebruik van Ssynfuel voor werkmaterieel met 89% toegenomen. Hierdoor is de uitstoot van CO<sub>2</sub> afgenomen met 130.000 kilo.



Van belang voor het inkoopbeleid is om vooral de aandrijving en brandstoffen te verduurzamen. Daarnaast heeft Staatsbosbeheer het mogelijk gemaakt dat 11 windmolens geplaatst konden worden. De windmolens staan op grond van Staatsbosbeheer maar zijn in eigendom en exploitatie van marktpartijen. De schatting is dat deze molens gezamenlijk 25.000 megawatt leveren. Voldoende elektriciteit voor 7.000 huishoudens.

### 3.3.2 Emissies

Verbruik van vele soorten van energie heeft CO<sub>2</sub>-uitstoot als effect. Veel van onze inspanning is erop gericht om deze uitstoot te voorkomen of te reduceren. Bijvoorbeeld door het opwekken van de eigen energie, middels zonnepanelen, en het gebruik van biobrandstoffen. Concreet betekent dit een reductie van 64.000 kg CO<sub>2</sub>-uitstoot bij een gerealiseerde besparing van 180.000 kWh. Daarnaast levert het opwekken van 25% eigen elektriciteit een CO<sub>2</sub>-afname op van 28.000 kg.



## CO<sub>2</sub>

De begroeiing in bos- en natuurterreinen neemt CO<sub>2</sub> op uit de atmosfeer en legt dit vast in de planten, struiken, bomen, strooisel en in de bodem (humus). Op deze manier dragen natuurgebieden bij aan het verminderen van het CO<sub>2</sub>-gehalte in de atmosfeer en het aanpakken van de klimaatverandering. Op basis van literatuur zijn schattingen gemaakt van de hoeveelheid koolstof (uitgedrukt in hoeveelheid CO<sub>2</sub>) voor de verschillende bos- en natuurterreinen van Staatsbosbeheer. In totaal is in de gebieden van Staatsbosbeheer 140 miljoen ton CO<sub>2</sub> opgeslagen. Hiervan is 72 miljoen ton CO<sub>2</sub> opgeslagen in de bossen, de rest in o.a. veengebieden, rietmoerassen en natte schraalgraslanden.

De totale hoeveelheid in bos- en natuurgebieden opgeslagen hoeveelheid CO<sub>2</sub> voor Nederland wordt in de literatuur geschat op 324 miljoen ton. Het aandeel van de opgeslagen hoeveelheid CO<sub>2</sub> in de terreinen van Staatsbosbeheer bedraagt dus ca. 43% van de totale hoeveelheid opgeslagen in bos- en natuurterreinen in Nederland. (bron Wageningen University & Research). De totale hoeveelheid CO<sub>2</sub>-opslag in het Nederlandse landschap (bos, natuur, agrarisch, openbaar groen) wordt in de literatuur geschat op 1.424 miljoen ton CO<sub>2</sub>. Uitgaande van de landelijke hoeveelheid, bedraagt de hoeveelheid CO<sub>2</sub> opgeslagen in de terreinen van Staatsbosbeheer derhalve ca. 10% van de totale hoeveelheid in het Nederlandse Landschap.

## Fijnstof (opslag stikstofdioxide)

Fijnstof is een schadelijke stof voor de gezondheid van mensen. Teveel fijnstof leidt tot aantasting van de luchtwegen en kan leiden tot vroegtijdig overlijden. Begroeiing kan via bladeren fijnstof uit de lucht filteren. Hierbij geldt dat hoe meer bladoppervlak een plant heeft hoe meer fijnstof de plant kan invangen. Bomen hebben een groot bladoppervlak en hebben daarom een grote invangcapaciteit. Bossen en parken worden niet voor niets groene longen genoemd. Lage vegetatie zoals gras vangt ook fijnstof in, alleen in mindere mate dan struiken en bomen. Op basis van literatuur gegevens is een schatting gemaakt door Wageningen University & Research van de hoeveelheid fijnstof (PM10) die natuurgebieden potentieel kunnen invangen. De potentiële invang van de bos- en natuurgebieden van Staatsbosbeheer wordt geschat op 4.8 kton fijnstof op basis van de luchtconcentratie van 2016. Deze hoeveelheid is grofweg de helft van alle fijnstof die wordt ingevangen in de Nederlandse natuur.

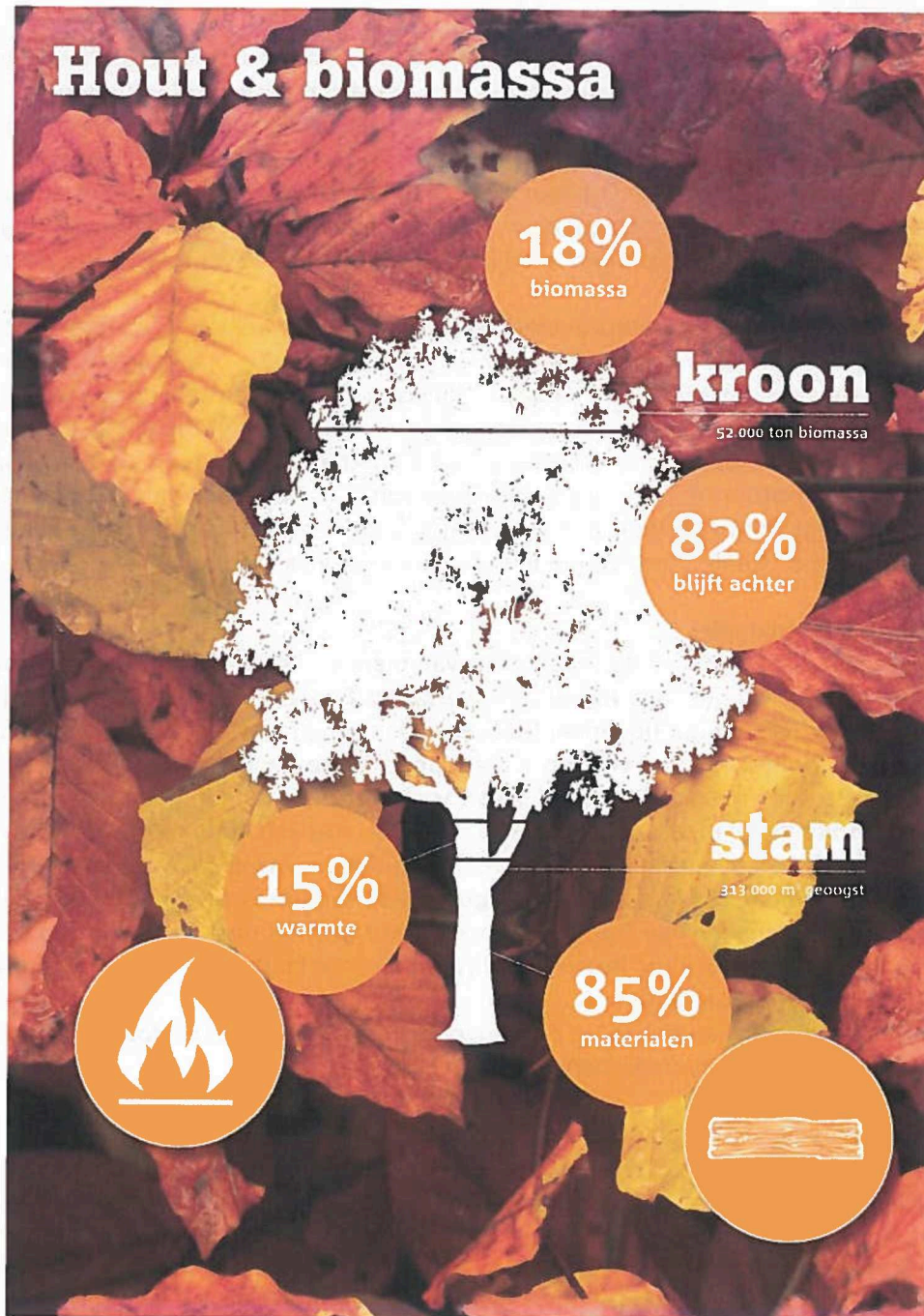
De totale potentiële invang van fijnstof in de Nederlandse landschappen is globaal geschat op 52 kton PM10. Het aandeel van Staatsbosbeheer daarin bedraagt ca. 9%

### **3.3.3 Koeling door groen in en om de stad**

Stedelijk groen in en om de stad geeft verkoeling in warme perioden. Het vergroten van het aandeel openbaar groen in een wijk met 10% leidt overdag tot een verlaging van de temperatuur met 2 graden Celsius en 's nachts met 1,2 graden Celsius (bron Wageningen University & Research). Het Haagse Bos, een park in het centrum van Den Haag dat beheerd wordt door Staatsbosbeheer, is zo'n koele plek in de stad. Voor dit park (bosgebied) is berekend dat de jaargemiddelde temperatuur met de omgeving in het buitengebied zo'n 1,6 graden Celsius lager is. De koelende werking maakt het een aangename plek om te verblijven op warme dagen.

### **3.3.4 Hout en biomassa**

Het is ons streven om een zichtbare en substantiële bijdrage te leveren aan een circulaire en biobased economy. Daarom wil Staatsbosbeheer het hout en biomassa op een zo hoogwaardige mogelijke manier inzetten binnen de mogelijkheden van de markt en samenleving. In onderstaande afbeelding wordt de toepassing van het hout en biomassa (hout) dat aan de markt is geleverd door Staatsbosbeheer in kaart gebracht. Vervolgens wordt de categorieën hout, biomassa (hout) en biomassa (gras) nader toegelicht.



Van de houtoogst in 2017, van ca. 313.000 m<sup>3</sup> stamhout is ca. 85% voor materialen (zaaghout voor bouwhout en tuinhout, plaatmaterialen) en 15% voor warmteopwekking gebruikt. (Betreft schatting op basis van leveringen aan bedrijven).

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

De ca. 52.000 ton biomassa, is met name gebruikt in kleinschalige installaties voor warmteopwekking (met maatschappelijke doelen) en niet voor bijstook in kolencentrales. Daarnaast is Staatsbosbeheer bij verschillende cascaderingsinitiatieven betrokken voor hoogwaardige toepassing van houtige grondstoffen in chemie en materialen.

Verder zijn er ook diverse andere toepassingen van natuurlijke materialen: zo is in 2017 riet geleverd aan het hoogheemraadschap voor het maken van rietschermen die worden toepast voor het vastleggen van duinzand en zijn heiderollen geleverd voor heideontwikkeling op golfbanen.

### Hout

Staatsbosbeheer oogst 34% van de totale houtoogst uit bossen in Nederland (bron 6<sup>de</sup> Nederlandse bosinventarisatie).

Een voorbeeld van het gebruik van het hout van Staatsbosbeheer is Circl. Dit is een in opdracht van ABN-AMRO neergezet energiezuinig, demontabel, multifunctioneel gebouw (buurthuis, restaurant, dakterras). In dit gebouw is zo'n 700 m<sup>3</sup> inlands hout verwerkt waaronder larikshout in de gelamineerde constructies en wanden.

Staatsbosbeheer verkent of een uitbreiding van 5.000 ha bos (van 95.000 naar 100.000 ha) op onze huidige gronden mogelijk is. We zien kansen voor nieuwe bossen, gekoppeld aan de verstedelijkingsopgave.

### Biomassa hout

Er is in 2017 ruim 52.000 ton houtige biomassa geleverd aan de markt. Mede via zijn deelnemingen levert Staatsbosbeheer biomassa aan innovatieve projecten, zoals Stadverwarming Purmerend en Avantium Delfzijl. Vijf grote ondernemingen werken samen aan het proces van omzetting van biomassa naar hernieuwbare grondstoffen zoals suikers en lignine. Avantium, een toonaangevend duurzaam chemisch technologiebedrijf, werkt samen met AkzoNobel, Chemport Europe, RWE en Staatsbosbeheer. Er wordt door Avantium een bioraffinaderij ontwikkeld op basis van Avantium's Zambezi-technologie. Staatsbosbeheer wordt toeleverancier van biomassa voor deze bioraffinaderij en de Energiehout BV (Staatsbosbeheer is 100% aandeelhouder) coördineert de totaal benodigde biomassa voor deze bioraffinaderij.

### Biomassa gras

Staatsbosbeheer beheert graslanden voor natuur- en landschapsdoelen (veelal via verpachting van graslanden aan agrariërs). Het overgrote deel van de in totaal 200.000 ton natuurgras wordt gebruikt als veevoer of voor bodemverbetering van landbouwgronden. Ca. 4.000 ton wordt landelijk vermarkt ter stimulering van innovatieve biobased ontwikkelingen. In 2017 ging 36% daarvan naar materialen (bijvoorbeeld eierdoosjes), 1% naar diervoeding en 63% naar energie.

Er is een overeenkomst gesloten met BioBlocks door de Energiehout BV voor de levering van kragge. Hiermee worden circulaire bouwblokken geproduceerd die gebruikt worden in de weg- en waterbouw. Het materiaal wordt gewonnen bij het maken van openwater. Afgelopen jaar zijn proefleveringen aangeleverd o.a. van de terreinen van Staatsbosbeheer.

### **3.3.5 Grond/klei en specie**

Het landschap en de natuur zijn sturend in de wijze waarop Staatsbosbeheer invulling wil geven aan het verkopen van grondstoffen dan wel het ruimte bieden aan grondstromen als baggerspecie. Dit betekent dat er geen constante cijfers zijn m.b.t. grond/klei en specie. Belangrijke randvoorwaarde voor grond/klei en specietransacties is dat het ecologische resultaat na inrichting moet passen in de gestelde natuurdoelen.

Staatsbosbeheer benut de opbrengst van de grondstroom-transacties voor het duurzaam beheren van natuurgebieden. De grond/klei van Staatsbosbeheer wordt veelal gebruikt voor diverse doelen, zoals natuur, wegen en bouw. De specie die we ontvangen wordt met name gebruikt voor het verondiepen van plassen.

Cijfers afgerond op 1.000 m<sup>3</sup>:

Grond/klei 2017:	286
Specie 2017:	426

### **3.3.6 Biodiversiteit**

Het behoud en uitbreiding van biodiversiteit is een belangrijke beheerdoelstelling. Via het zgn. *Conservation Management System international* (CMSi) worden beheerplannen opgesteld. Door een systeem van monitoring worden de ontwikkelingen gevolgd.

### Natura 2000

De Natura 2000-gebieden zijn de topgebieden van Europa. In Nederland maken 162 natuurgebieden deel uit van dit Europese netwerk; hiervan beheert Staatsbosbeheer er 128. Het gaat om gebieden met planten, dieren of andere natuurlijke kwaliteiten die in internationaal perspectief bijzonder zijn. Karakteristiek voor Nederland zijn de natte en vaak vogelrijke gebieden in de rivierdelta en langs de

kust. Bijvoorbeeld de uiterwaarden van onze rivieren, Oosterschelde, Grevelingen, IJsselmeer, Lauwersmeer, Waddenzee, delen van de Noordzeekustzone en de duinen. Hier zijn dan ook veel en grote Natura 2000-gebieden te vinden.

Maar liefst 50% van ons areaal (130.000 ha) valt in het Natura 2000-netwerk. Natura 2000 biedt een wettelijke basis voor bescherming en optimaal beheer van de natuurgebieden.



### Programma Aanpak Stikstof PAS

Minder stikstof, sterkere natuur en economische ontwikkeling zijn de doelen van het Programma Aanpak Stikstof (PAS). In het PAS werken Rijk, provincies, natuurorganisaties en ondernemers samen. Er worden maatregelen genomen om de natuur bestendiger te maken tegen een overbelasting van stikstof.

In het PAS zijn alle Natura 2000-gebieden opgenomen waar ten minste één stikstofgevoelig habitat voorkomt dat te maken heeft met overbelasting door stikstof. In 115 van de 128 Natura 2000-gebieden die wij (deels) beheren, worden PAS-maatregelen uitgevoerd.



**Europese diploma's**

In Nederland hebben vier gebieden een door de Raad van Europa toegekend diploma voor goed beheer gekregen. Dit vanwege hun bijzondere wetenschappelijke, culturele en esthetische kwaliteiten. Op dit moment zijn 70 gebieden in 26 Europese landen in bezit van een Europees diploma. In Nederland gaat het om De Boschplaat op Terschelling, de Oostvaardersplassen, de Weerribben-Wieden en het Naardermeer. Staatsbosbeheer is beheerder in de eerste drie gebieden. Natuurmonumenten is medebeheerder in de Weerribben-Wieden en beheert het Naardermeer.



## Soortenbeheer

Ook in 2017 zijn bijzondere waarnemingen en successen te melden als het gaat om soorten en uitbreiding. Een greep uit de in het oog springende flora en fauna:

In de Weerribben keren steeds meer kritische libellensoorten terug. In 2017 zijn daar onder andere de donkere waterjuffer, de sierlijke witsnuitlibel, de noordse winterjuffer, de vroege glazenmaker, groene glazenmaker, bruine korenbout, gevlekte glanslibel en gevlekte witsnuitlibel en de Kempense heidelibel gevonden. Deze soorten zijn sterk afhankelijk van schoon water en beheer dat rekening houdt met al hun levensstadia, onder en boven water.

In de Schoorlse duinen is de bovenste bodemlaag afgeplagd en wordt het gebied vernat ten behoeve van het natuurherstel. Om de 26 aanwezige nesten van de (licht)beschermde bosmierpopulatie te beschermen zijn deze in kaart gebracht en verplaatst



Het uitgraven en verplaatsen van de mierenhopen werd volgens de voorgestelde methode van de Mierenwerkgroep Nederland uitgevoerd.

Natuurlijk was de wolf in het nieuws. Verschillende waarnemingen werden gedaan, niet alleen op de Veluwe en de provincie Limburg, maar ook in Drenthe, richting de Duitse grens.

In 2017 ontving Staatsbosbeheer een bijdrage van de provincie Gelderland waarmee we de groeiplaats van het plantje berghertshooi konden veiligstellen. Het zeer zeldzame plantje groeit in de Soerelse Leemkuil in Nunspeet.

Door de aanleg van diverse natuurontwikkelingsprojecten zijn de omstandigheden in de Biesbosch voor visarenden aanmerkelijk verbeterd. In 2017 hebben twee paar visarenden gebroed in de Biesbosch. Deze twee broedparen hebben maar liefst zes jongen grootgebracht, tot vreugde van de vele vogelliefhebbers die vanaf veilige afstand de soort hebben kunnen bekijken.

In boswachterij Sint Anthonis werden 2 jonge oehoes geboren. En ook met de populatie herfstschroeforchis in de Zeeuwse Grevelingen gaat het goed: deze groeide tot wel 100.000 exemplaren.

En tot slot: aan de genenbank van Staatsbosbeheer zijn 2 nieuwe soorten toegevoegd. Hulst en ijf behoren beide tot het groene genetische erfgoed. Van beide soorten is een dermate grote collectie opgebouwd dat ze opgenomen kunnen worden. In de komende jaren wordt zaad gewonnen om hiervan plantsoen op te kweken.

### Deltanatuur

Staatsbosbeheer is sinds maart 2015 verantwoordelijk voor de uitvoering van het programma 'Nadere Uitwerking Rivieren Gebied' (NURG) in opdracht van het ministerie van LNV.

NURG heeft als doel om natuurontwikkeling in het rivierengebied te realiseren en deze natuur is een onderdeel van het Natuurnetwerk Nederland. Er wordt rekening gehouden met eisen en randvoorwaarden in verband met de veiligheid bij hoogwater. De NURG projecten moeten in 2020 gereed zijn. In totaal zijn er 55 NURG projecten waarvan er nu 43 geheel gereed zijn. Een deel van de projecten wordt uitgevoerd door RWS.

In totaal is binnen NURG 4.750 hectare omgezet van landbouwgrond naar nieuwe riviergebonden natuur en resteert er nog een opgave van ruim 2.000 hectare.

De gerealiseerde projecten hebben sterk bijgedragen aan vergroting van de biodiversiteit. Er is bijvoorbeeld rivier- en moeraslandschap ontstaan met struweel, ooibos, ondiepe wateren, (riet) moerassen, bloemrijke en faunarijke glanshaverhooilanden, stroomdalflora op de oeverwallen. NURG draagt in belangrijke mate bij aan de ontwikkeling van robuuste riviernatuur, uiterwaarden waar de rivier een grote invloed op heeft. Inmiddels zwerven jaarlijks meerdere zeearenden door het rivierengebied en is het een kwestie van tijd dat deze soort ook gaat broeden. De aangelegde nevengeulen zijn het leefgebied van veel jonge vissen. Naast vele visetende vogels zoals grote en kleine zilverreiger komen zeearenden nu permanent in het rivierengebied voor.

Het extensiveren van het beheer van de voormalige landbouwgronden en ook het plaatselijk afplaggen van uiterwaarden in NURG projecten, hebben gezorgd voor een toename van pionierplanten als polei en slijkgroen (kenmerkende soorten van habitatype 'slikkige oevers' Natura2000). De plantensoorten van zandige schrale groeiplaatsen zoals grote tijm, graskers en zachtvetkruid hebben geprofiteerd van natuurontwikkeling langs de rivieren (soorten van het habitatype 'stroomdalgrasland'). Karwijvarkenskervel, veldgerst, grote ratelaar en Engelse alant, soorten van glanshaverhooilanden (habitatype Natura2000) zijn in oppervlakte en aantal vooruit gegaan. Hiermee heeft NURG een belangrijke bijdrage geleverd aan de prioritaire- en uitbreidingsdoelstellingen van Natura2000 Rijntakken.

Staatsbosbeheer heeft daarnaast in opdracht van Rijkswaterstaat een aantal projecten voor de Kader Richtlijn Water uitgevoerd. Deze hebben geresulteerd in 2,7 km nieuwe mee stromende geul, 3 km strang die gevoed wordt door kwel vanuit de Waal, 5,8 km kwelgeul langs de Rijn, 5,7 km natuurvriendelijke oevers langs de Waal, 105 hectare uiterwaardverlaging en er zijn twee bestaande geulen volledig aangetakt aan de rivier en daarmee meestromend gemaakt.

Deze maatregelen zijn van grote betekenis voor onder andere verschillende riviervissoorten die gebaat zijn bij ondiep stromend water, macrofauna, laag dynamische riviernatuur.

### FSC®

Het FSC®-systeem zorgt ervoor dat de bossen op onze wereld door middel van verantwoord bosbeheer behouden kunnen blijven. FSC® richt zich op natuurbescherming, maar ook op sociale en

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

Staatsbosbeheer heeft er al in 1998 voor gekozen zijn bossen te laten certificeren door FSC®. Het FSC®-keurmerk geeft aan dat Staatsbosbeheer het beheer professioneel en op een duurzame en maatschappelijke verantwoorde wijze uitvoert. Daarnaast is het leveren van hout onder FSC®-label een belangrijke voorwaarde om aan de vraag naar duurzaam FSC®-hout te kunnen voldoen. Al het bosareaal van Staatsbosbeheer voldoet aan de FSC® richtlijn en is FSC®-gecertificeerd. In 2017 bedroeg de totale oppervlakte 95.10.90 ha. Dit is een kleine stijging t.o.v. het aantal ha FSC®-gecertificeerd bos in 2016 (94.94.60 ha).

### 3.3.7 Bijdrage aan drinkwaterbescherming door gebieden van Staatsbosbeheer

Bos- en natuurgebieden dragen bij aan de grondwateraanvulling en leveren een hoge kwaliteit drinkwater omdat er in deze gebieden een beperkt risico is op verontreiniging en er niet bemest wordt. Staatsbosbeheer heeft partnerovereenkomsten met Dunea, Eides en Vitens. Om de bijdrage van bos- en natuurgebieden aan de drinkwatervoorziening voor grondwater te berekenen is uitgegaan van het areaal van de intrekgebieden van pompstations.

Ca. 70.000 ha bos- en natuurterreinen van Staatsbosbeheer dragen bij aan de bescherming en productie van drinkwater dat in Nederland wordt gewonnen uit grondwater. Dit is 7,7% van het totale areaal (ruim 900.000 ha) dat bijdraagt aan drinkwaterproductie uit grondwater.

Op basis van het voor vegetatietype gecorrigeerde oppervlakteaandeel, wordt de bijdrage van Staatsbosbeheerterreinen aan de drinkwatervoorziening uit grondwater voor 2017 geschat op 49,5 miljoen m<sup>3</sup>. Dit is 6,7% van de totale drinkwaterwinning uit grondwater die in 2017 ca. 742 miljoen m<sup>3</sup> bedroeg. (bron Wageningen University & Research, gebaseerd op extrapolatie gegevens 2016)

### 3.3.8 Duurzaam inkopen

Bij samenwerken met onze leveranciers spelen verschillende aspecten die een relatie hebben met duurzaamheid. Natuurlijk voor het milieu, maar ook voor mensen in relatie tot arbeidsomstandigheden en voor de ethiek van zakendoen. Deze aspecten heeft Staatsbosbeheer meegenomen in zijn inkoopbeleid. We volgen hierbij ook de duurzaamheidscriteria van de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland en committeren ons zich zo veel mogelijk aan het rijksbeleid om social return bij aanbesteding van werken. Een voorbeeld daarvan is de aanbesteding van de nieuwe dienstkleding, waarbij hernieuwbare grondstoffen worden gebruikt. Maar ook in het beheer van bossen zijn die criteria van toepassing. Daarbij volgen we de FSC®-normering voor duurzaam beheer. In de beoordeling van de leveranciers worden deze duurzaamheidsaspecten meegenomen.

### 3.3.9 Compliance

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



PricewaterhouseCoopers  
Accountants N.V.  
Uitsluitend voor  
identificatiedoeleinden

## 4 Financieel Verslag

### 4.1 Geconsolideerde balans (voor resultaatbestemming)

	(bedragen x € 1.000)	
	31-12-2017	31-12-2016
<b>Activa</b>		
<b>Vaste activa</b>	<b>55.603</b>	<b>57.144</b>
[1] Immateriële vaste activa	5.754	5.328
[2] Materiële vaste activa	47.933	49.373
[3] Financiële vaste activa	1.916	2.443
<b>Vlottende activa</b>	<b>190.625</b>	<b>195.748</b>
[4] Voorraden	3.499	3.738
[5] Vorderingen en overlopende activa	50.441	28.778
[6] Liquide middelen	136.685	163.232
<b>Totaal activa</b>	<b>246.228</b>	<b>252.892</b>
<b>Passiva</b>		
<b>Groepsvermogen</b>	<b>87.443</b>	<b>86.230</b>
[7] Beginvermogen (bij verzelfstandiging 01-01-1998)	68.354	68.354
[8] Reserves	17.869	16.457
[9] Resultaat boekjaar	1.220	1.419
<b>Vreemd Vermogen</b>	<b>158.785</b>	<b>166.662</b>
[10] Voorzieningen	5.516	6.485
[11] Langlopende schulden	58.023	53.517
[12.A] Kortlopende schulden	82.858	82.099
[12.B] Onderhanden projecten	12.388	24.745
<b>Totaal passiva</b>	<b>246.228</b>	<b>252.892</b>

De ter vergelijking opgenomen cijfers over 2016 zijn bij [8] Reserves en [12] Kortlopende schulden vanwege stelselwijziging projecten aangepast. Zie de toelichting in het financieel verslag.

## 4.2 Geconsolideerde winst- en verliesrekening

	(bedragen x € 1.000)	
	Realisatie 2017	Realisatie 2016
<b>Bedrijfsopbrengsten</b>		
<b>Rijksbijdragen en subsidies</b>		
[13.A] Rijksbijdrage ministerie van Economische Zaken	26.669	26.908
[13.B] Subsidie Provincies uit Subsidieverordening Natuur en Landschap	59.747	61.179
<b>Som Rijksbijdragen en Subsidies</b>	<b>86.416</b>	<b>88.087</b>
<b>Netto-omzet</b>		
[14] Omzet projecten	24.771	19.684
[15] Omzet recreatie	7.936	7.687
[16] Omzet ingebruikgeving	19.686	18.477
[17] Omzet houtverkoop en biomassa	25.901	27.472
[18] Omzet overige producten	2.964	2.916
[19] Omzet recreatieschappen	13.119	0
<b>Som Netto-omzet</b>	<b>94.377</b>	<b>76.236</b>
<b>Overige Bedrijfsopbrengsten</b>		
[20] Overige opbrengsten	7.034	6.938
<b>Som der Bedrijfsopbrengsten</b>	<b>187.827</b>	<b>171.261</b>
<b>Bedrijfslasten</b>		
[21] Kosten van grond en hulpstoffen	14.644	14.293
[22] Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	91.666	87.065
[23] Lonen en salarissen	60.778	48.953
[24] Sociale lasten en pensioenpremies	15.285	12.621
[25] Afschrijving (im-)materiële vaste activa	5.855	6.089
[26] Overige waardeveranderingen van (im) materiële vaste activa	-1.975	-499
[27] Overige bedrijfskosten	187	1.121
<b>Som der Bedrijfslasten</b>	<b>186.440</b>	<b>169.643</b>
<b>Bedrijfsresultaat</b>	<b>1.387</b>	<b>1.618</b>
[28] Financiële baten en lasten	2	24
<b>Financiële baten en lasten</b>	<b>2</b>	<b>24</b>
<b>Resultaat vóór belastingen</b>	<b>1.389</b>	<b>1.642</b>
[29] Belastingen resultaat	-226	-348
[30] Aandeel in winst/verlies van ondernemingen waarin wordt deelgenomen	57	125
<b>Resultaat na belastingen</b>	<b>1.220</b>	<b>1.419</b>
Rechtstreekse vermogensmutaties als onderdeel van het groepsvermogen	0	0
<b>Totaal Resultaat</b>	<b>1.220</b>	<b>1.419</b>

De ter vergelijking opgenomen cijfers over 2016 zijn bij [14] Omzet Projecten en [22] Kosten uitbesteed werk vanwege de stelselwijziging bij onderhanden projecten aangepast. Zie 4.4 Toelichting op de geconsolideerde balans en winst- en verliesrekening.

## 4.3 Geconsolideerd kasstroomoverzicht

	(bedragen x € 1.000)	
	2017	2016
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>		
Bedrijfsresultaat	1.387	1.618
Aanpassingen voor:		
[25] Afschrijvingen (im)materiële vaste activa	5.855	6.089
[26] Overige waardeveranderingen	-1.975	-524
[10] Mutatie voorzieningen (vrijval / dotaties)	637	1.550
<i>Mutatie in werkkapitaal</i>		
Vorraden	239	-424
Vorderingen	-21.469	3.383
Kortlopende schulden	-12.371	34.481
	-29.084	44.555
<b>[31] Kasstroom uit bedrijfsoperaties</b>	<b>-27.697</b>	<b>46.173</b>
[10] Onttrekkingen aan voorzieningen	-1.605	-1.998
Ontvangen interest	2	24
Betaalde winstbelasting	-419	-176
	-2.022	-2.150
<b>[32] Kasstroom uit operationele activiteiten</b>	<b>-29.719</b>	<b>44.023</b>
<b>[33] Kasstroom uit Investeringsactiviteiten</b>		
Investerings in (im)materiële vaste activa	-5.632	-6.912
Verwerving groepsmaatschappijen	-6	-2
Desinvesteringen in (im)materiële vaste activa	5.801	1.422
Mutaties investeringssubsidies	0	-233
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>	<b>163</b>	<b>-5.725</b>
<b>[34] Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>		
Langlopende vorderingen	578	-2.253
Aflossing langlopende schulden	-1.250	-29.308
Opname langlopende schulden	3.681	100
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>	<b>3.009</b>	<b>-31.461</b>
<b>Netto kasstroom (mutatie geldmiddelen)</b>	<b>-26.547</b>	<b>6.837</b>
<b>Liquide middelen</b>		
Liquide middelen einde boekjaar	<b>136.685</b>	<b>163.232</b>
Liquide middelen begin boekjaar	163.232	156.395
<b>Mutatie liquide middelen</b>	<b>-26.547</b>	<b>6.837</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 13 maart 2018 besproken met de Raad van Toezicht, waarna het Financieel Verslag door de Raad van Toezicht op 13 maart 2018 is vastgesteld.

### Activiteiten

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

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

Staatsbosbeheer ontwikkelt zich als maatschappelijke onderneming. Deze ontwikkeling is vastgelegd in het 'Convenant ministerie van Economische Zaken en Staatsbosbeheer.

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

### Continuïteit

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

### Vestigingsplaats en inschrijfnummer handelsregister

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

### Stelselwijziging

Vanaf 1 januari 2017 hanteert Staatsbosbeheer voor de financiële verantwoording van onderhanden projecten de 'percentage of completion'-methode.

De wijziging vindt plaats omdat de voorkeur van de RJ 221 ligt bij de 'percentage of completion'-methode. Daarnaast geeft deze methode een betrouwbaar inzicht in de behaalde resultaten op projecten.

Tot 31 december 2016 kon Staatsbosbeheer niet aan alle voorwaarden voldoen. De afgelopen jaren lag de focus op professionalisering van de projectadministratie, implementeren van concern brede procedures en het versterken van het projectmanagement. De doelstelling daarbij was de projecten meer SMART en modulair te maken, zodat er tussentijdse meetpunten beschikbaar komen. Dit maakt het mogelijk de voortgang van de projecten betrouwbaar te bepalen. Die ambitie heeft ertoe geleid dat met ingang van 2017 de projectadministratie zodanig zijn is ingericht dat voor de waardering in de jaarrekening de 'percentage of completion'-methode kan worden toegepast.

Tot 31 december 2016 werden alle gemaakte opbrengsten en kosten over de gehele looptijd van het project, inclusief een eventuele winst op die projecten in de winst- en verliesrekening verwerkt op het moment dat het project 'technisch' en administratief was afgerond; de zgn. contract completion-methode. Er is derhalve sprake van een stelselwijziging voor balansonderdeel 'onderhanden projecten'.

Vanaf 01-01-2017 worden de projectopbrengsten, projectkosten en eventuele winst uit hoofde van onderhanden projecten verwerkt in de winst- en verliesrekening naar rato van de verrichte prestaties per balansdatum. De mate waarin prestaties van een onderhanden project per balansdatum zijn verricht, worden gemeten op basis van 'cost to cost' en getoetst aan de opgestelde projectverklaringen. Indien van toepassing worden verwachte verliezen op het onderhanden project onmiddellijk in de winst-en-verliesrekening als last te worden verwerkt.

Vanwege de stelselwijziging zijn de ter vergelijking opgenomen cijfers van voorgaand boekjaar aangepast. Van de balanspost onderhanden projecten onder kortlopende schulden is de voortgang bepaald als zou de 'percentage of completion'-methode al zijn toegepast. De omzet en kosten van het deel dat gereed was is verwerkt in de projectomzet en kosten uitbesteed werk in de vergelijkende cijfers. Het resultaat van de stelselwijziging betreft 184K. Dit is het verschil tussen de in 2016 geboekte eigen bijdrage projecten en de berekende eigen bijdrage op basis van de 'percentage of completion'-methode. Dit resultaat is rechtsreeks in het eigen vermogen verwerkt.

### 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 zijn groepsmaatschappijen en andere rechtspersonen waarop overheersende zeggenschap kan worden uitgeoefend of waarover hij 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. 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 voor de Jaarverslaggeving en de bepalingen van en krachtens de Wet normering bezoldiging Topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT).

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

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

## Vergelijking met voorgaand jaar

De gehanteerde grondslagen van waardering en van resultaatbepaling zijn ongewijzigd gebleven ten opzichte van het voorgaande jaar, met uitzondering van de toegepaste stelsel- en schattingswijzigingen zoals opgenomen in de desbetreffende paragrafen. De stelselwijziging heeft 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 ertoe leidt dat nagenoeg alle of alle toekomstige economische voordelen en alle of nagenoeg alle risico's met betrekking tot een actief of verplichting aan een derde zijn overgedragen, wordt het actief of de verplichting niet langer in de balans opgenomen. Verder worden activa en verplichtingen niet meer in de balans opgenomen vanaf het tijdstip waarop niet meer wordt voldaan aan de voorwaarden van waarschijnlijkheid van de toekomstige economische voordelen en/of betrouwbaarheid van de bepaling van de waarde.

### Immateriële vaste activa

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

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

### Materiële vaste activa

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

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

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

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	15, 25, 30 of 40 jaar
Overige gebouwen	25, 30 of 40 jaar
Renovaties	3 – 40 jaar
Machines, auto's en installaties	4, 6, 7, 10 of 15 jaar
Andere vaste bedrijfsmiddelen	3, 5, 7 of 10 jaar
Niet aan de bedrijfsuitoefening dienstbaar	geen

#### Gronden en doelstellingsgerichte gebouwen

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

De bij de verzelfstandiging verkregen gronden en doelstellingsgerichte gebouwen zijn door het Rijk ingebracht tegen een waarde nihil en blijven gewaardeerd op de Staatsbalans.

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

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

Tot herbesteding plaatsvindt, staan de gerealiseerde verkoopopbrengsten op rekeningen bij het Nationaal Groenfonds; de middelen zijn derhalve niet vrij besteedbaar. Tegenover deze middelen zijn op de balans nog te besteden bedragen opgenomen, 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 groepsvermogen.

#### *Bedrijfsondersteunende gronden en gebouwen*

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

#### *Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering*

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

#### *Niet aan de bedrijfsuitoefening dienstbaar*

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

### **Financiële vaste activa**

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

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

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

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

Dividenden worden verantwoord in de periode waarin zij betaalbaar worden gesteld.

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

### **Bijzondere waardeverminderingen vaste activa**

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

Wanneer de boekwaarde van een actief (of een kasstroom genererende eenheid) hoger is dan de realiseerbare waarde, wordt een bijzonder 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 financiële activa. Bij objectieve aanwijzingen voor bijzondere waardeverminderingen bepaalt de vennootschap de omvang van het verlies uit hoofde van de bijzondere waardeverminderingen, en verwerkt dit direct in de winst-en-verliesrekening.

### **Voorraden**

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

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

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

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

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



PricewaterhouseCoopers  
Accountants N.V.  
Uitsluitend voor  
identificatiedoeleinden

## 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.

### Onderhanden projecten

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

### Voorzieningen

Voorzieningen worden gewaardeerd tegen 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 ½ jaar, 25 jaar en 40 jaar volgens de arbeidsvoorwaarden voor de Rijksoverheid. De opbouw vindt plaats naar rato van het aantal dienstjaren tegen het huidige salaris en rekening houdend 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 2017 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. De verplichting (voortvloeiend uit een overeenkomst, dan wel wet- en regelgeving) bestaat uit de sanering van asbest in zijn panden. Staatsbosbeheer heeft hiervoor een voorziening gevormd. In 2015 en 2016 zijn inventarisaties uitgevoerd op de van asbest verdachte panden. In 2017 is op basis van de inventarisatierapportages, begrotingen en offertes een nadere schatting gemaakt van de te verwachten kosten en uitstroom van middelen voor de sanering van de 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 plantsoen 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 ABP per 31 december 2017 bedroeg 104,4 % (nieuwe methode conform 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 zijn winst- en verliesrekening 2015 van één jaarschijf (2014) de werkelijke CPI te verwerken en het surplus in zijn balans te reserveren voor de jaren na 2015. De indexatie van de jaarschijf 2017 is in boekjaar 2017 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 2018 en 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.

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

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

Opbrengsten uit recreatie bestaan onder meer uit omzet voor verblijfsrecreatie, excursies en verkopen 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 de 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 winst-belastingen en latente belastingen. De belastingen worden in de winst- en verliesrekening opgenomen, behalve voor zover deze betrekking hebben op posten die rechtstreeks in het groepsvermogen worden opgenomen, in welk geval de belasting in het groepsvermogen 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 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>
<b>Mutaties 2017</b>			
Investeringsen	1.870	504	2.374
Afschrijvingen	-1.948	0	-1.948
Overboeking binnen rubrieken	2.255	-2.255	0
Cumulatieve afschrijving desinvestering	0	0	0
<b>Totaal mutaties</b>	<b>2.177</b>	<b>-1.751</b>	<b>426</b>
<b>Stand 31 december 2017</b>			
Aanschafwaarde	10.215	504	10.719
Cumulatieve afschrijving	-4.965	0	-4.965
<b>Boekwaarde</b>	<b>5.250</b>	<b>504</b>	<b>5.754</b>

#### Software

De voornaamste investeringen zijn:

	(bedragen * € 1.000)
- financieel systeem Unit4 Business World (UBW)	1.724
- upgrade software (Citrix, Windows 7, Office)	881
- overdracht GZH	795
- overige applicaties (CMSi, Workforce, Sharepoint)	724

#### Software in ontwikkeling

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



PricewaterhouseCoopers  
Accountants N.V.  
Uitsluitend voor  
identificatiedoeleinden



**[2] Materiële vaste activa**

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

Verloopoverzicht	(bedragen x € 1.000)						
	Gronden en doelstellingen - gerichte gebouwen	Bedrijfs-onderst. gronden/ gebouw	Machines, auto's en installaties	Andere vaste bedrijfs-middelen	Vaste bedrijfs-midd. In uitvoering	Niet aan bedrijfs-uitoefening dienstbaar	Totaal
<b>Stand 31 december 2016</b>							
Aanschafwaarde	1	93.817	24.546	7.845	1.010	114	127.333
Cumulatieve afschrijving	0	-56.085	-16.283	-5.592	0	0	-77.960
<b>Boekwaarde</b>	<b>1</b>	<b>37.732</b>	<b>8.263</b>	<b>2.253</b>	<b>1.010</b>	<b>114</b>	<b>49.373</b>
<b>Mutaties 2017</b>							
Investerings	0	136	1.763	546	813	0	3.258
Afschrijvingen	0	-1.767	-1.599	-540	0	0	-3.906
Desinvesteringen	0	-2.164	-1.647	-15	0	0	-3.826
Cum. afschrijvingen desinv.	0	1.527	1.469	38	0	0	3.034
<b>Totaal mutaties</b>	<b>0</b>	<b>-2.268</b>	<b>-14</b>	<b>29</b>	<b>813</b>		<b>-1.440</b>
<b>Stand 31 december 2017</b>							
Aanschafwaarde	1	91.789	24.662	8.376	1.823	114	126.765
Cumulatieve afschrijving	0	-56.325	-16.413	-6.094	0	0	-78.832
<b>Boekwaarde</b>	<b>1</b>	<b>35.464</b>	<b>8.249</b>	<b>2.282</b>	<b>1.823</b>	<b>114</b>	<b>47.933</b>

In de categorie 'Machines, auto's en installaties' is 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**

Specificatie	* € 1.000	31-12-2017	31-12-2016
Deelnemingen		240	190
Langlopende vorderingen		1.675	2.253
<b>Totaal</b>		<b>1.916</b>	<b>2.443</b>

**Gegevens Deelnemingen**

Staatsbosbeheer neemt ultimo 2017 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:



PricewaterhouseCoopers  
Accountants N.V.  
Uitsluitend voor  
identificatiedoeleinden

Specificatie	* € 1.000	31-12-2017	31-12-2016
Balans per 1 januari		190	67
Dividenduitkering		0	-2
Aandeel in resultaat		50	125
<b>Balans per 31 december</b>		<b>240</b>	<b>190</b>

Resultaatontwikkeling	* € 1.000	Realisatie 2017	Realisatie 2016
Buitenleven Vakanties BV		46	124
Bio Enerco BV		4	1
<b>Resultaat</b>		<b>50</b>	<b>125</b>

Het resultaat van Buitenleven Vakanties BV over 2017 bedraagt € 53 k. Een nagekomen resultaat correctie over het verslagjaar 2016 ad € 7 k is verwerkt in de reserves (tabel [37 Groepsvermogen]).

#### Langlopende vorderingen

Specificatie langlopende vorderingen	* € 1.000	31-12-2017	31-12-2016
Lening Stichting Buitenfonds		50	50
Vooruitbetaalde huur Biesbosch		424	444
Nog te ontvangen subsidies BRIM na 2018		1.201	1.759
<b>Balans per 31 december</b>		<b>1.675</b>	<b>2.253</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	* € 1.000	31-12-2017	31-12-2016
Voorraad geblest hout		1.387	1.194
Handelsvoorraden		2.043	2.523
Overige voorraden		69	21
<b>Totaal</b>		<b>3.499</b>	<b>3.738</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) € 380 k
- rondhout (sortiment en langhout) € 988 k
- producten 'bezaagd hout' € 450 k
- winkelvoorraden Buitencentra € 225 k

Door de weersomstandigheden zijn meerdere houtoogsten stilgelegd of niet opgestart. Ook is een deel van het hout wel geveld, maar nog niet uitgereden door een natte kwetsbare bodem. Er lag eind december nog meer dan 10.000 m<sup>3</sup> in de opstand. De toerekenbare exploitatiekosten voor die productie zijn niet gerealiseerd in het verslagjaar waardoor de waarde van de voorraad per einde 2017 lager is dan voorgaand boekjaar.



PricewaterhouseCoopers  
Accountants N.V.  
Uitsluitend voor  
identificatiedoeleinden

**[5] Vorderingen en overlopende activa**

Specificatie	* € 1.000	31-12-2017	31-12-2016
Handelsdebiteuren		18.329	8.882
Belastingen (btw)		0	31
Belastingen (vennootschapsbelasting)		194	3
Vorderingen op participanten		527	649
Overige vorderingen en overlopende activa		31.391	19.213
<b>Totaal</b>		<b>50.441</b>	<b>28.778</b>

**Handelsdebiteuren**

Specificatie	* € 1.000	31-12-2017	31-12-2016
Handelsdebiteuren		18.965	9.752
Voorziening voor oninbaarheid		-636	-870
<b>Totaal</b>		<b>18.329</b>	<b>8.882</b>

**Handelsdebiteuren**

Ten opzichte van 2016 zijn de vorderingen op Handelsdebiteuren eind 2017 in totaal toegenomen met ca. € 9,5 mln. Deze stijging is vooral toe te wijzen aan de activiteiten die Staatsbosbeheer uitvoert voor de recreatieschappen na de overname van Groenservice Zuid-Holland (GZH) per 1 januari 2017. Voor deze overname is een transitievergoeding en een garantiebuffer afgesproken met de provincie Zuid-Holland. Deze is in december 2017 gefactureerd. Daarnaast zijn in december facturen verzonden voor de contractbedragen voor onderhoud van de terreinen van de schappen over het 4<sup>e</sup> kwartaal 2017.

Het effect op de stand Handelsdebiteuren per 31 december 2017 is:

- Vordering op recreatieschappen: (werkzaamheden 4<sup>e</sup> kwartaal 2017) € 2.244 k
- Vordering op provincie Zuid-Holland: (transitievergoeding en garantiebuffer) € 5.263 k
- Totaal** € 7.507 k

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

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

Specificatie	* € 1.000	31-12-2017	31-12-2016
Te ontvangen opbrengsten Buitenleven Vakanties BV		527	610
Lening Buitenleven Vakanties BV		0	39
<b>Totaal</b>		<b>527</b>	<b>649</b>

De vorderingen op deelneming Buitenleven Vakanties BV ad € 527 k betreft de afrekening van de verhuuromzet van de vakantiewoningen over het 4<sup>e</sup> kwartaal 2017. Het restant van de lening aan Buitenleven Vakanties BV is in 2017 afgelost.

**Overige vorderingen en overlopende activa**

Specificatie	* € 1.000	31-12-2017	31-12-2016
Nog te factureren opbrengsten		2.287	1.094
Te ontvangen bijdragen SNL		8.465	8.053
Vooruit ontvangen facturen		965	1.360
Overige vorderingen en overlopende activa		19.674	8.706
<b>Totaal</b>		<b>31.391</b>	<b>19.213</b>

**Te ontvangen bijdragen SNL € 8.465 k:** dit betreft de nog te ontvangen beschikte bijdrage over het 4<sup>e</sup> kwartaal 2017.

De voornaamste post onder de 'Overige vorderingen en overlopende activa' betreft de inkomstentaakstelling Staatsbosbeheer: nog te verkopen gronden. Bij de opstelling van het regeerakkoord van het kabinet Rutte I is aan Staatsbosbeheer een inkomstentaakstelling opgelegd van € 100 mln. voor de jaren 2013 t/m 2018. Deze taakstelling zou bereikt moeten worden door de verkoop van gronden buiten het NNN. De invulling van die taakstelling is verlaten na de experimentele verkoop van gronden rond Daarle. Naar aanleiding daarvan zijn in 2015 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 verkoop van erfpachtpercelen op de Waddeneilanden door Staatsbosbeheer.

In het Najaarsoverleg 2014 tussen het ministerie van EZ en Staatsbosbeheer is bevestigd dat met die invulling nog een taakstelling resteert van € 40 mln. te betalen in drie termijnen. In 2016 is € 10 mln. betaald en eind 2017 € 15 mln. zodat voor 2018 een nog te betalen bedrag van € 15 mln. resteert. Deze is vermeld bij de 'Niet uit de balans blijvende verplichtingen'.

De opbrengsten uit verkopen van gronden aan 'zittende' erfpachters op de Waddeneilanden zijn in 2017 gestart en hebben goede resultaten opgeleverd.

In het onderstaande overzicht is deze post nader gespecificeerd.

Verloopoverzicht nog te verkopen gronden	Bedragen * € 1.000
Stand per 01-01-2017	5.080
Betaald 2 <sup>e</sup> tranche inkomstentaakstelling Rutte I	15.000
Subtotaal	20.080
Af: netto opbrengst verkopen erfpachtpercelen 2017	-2.662
<b>Nog te verkopen 31-12-2017</b>	<b>17.418</b>

#### • Vordering op Waterschappen

Verloopoverzicht vordering op Waterschappen	* € 1.000	Bedrag
Vordering op 01-01-2017		1.416
Af: ontvangen in 2017		-1.012
<b>Vordering op 31-12-2017</b>		<b>404</b>

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

#### [6] Liquide middelen

Specificatie	* € 1.000	31-12-2017	31-12-2016
Kasmiddelen (incl. kruisposten)		80	62
RABO Bank betaalrekeningen		3.018	2.856
Nationaal Groenfonds Rekening Fonds A + B Almere-transactie		7.850	7.850
Nationaal Groenfonds Rekening Compensatie en Grondbalans		17.856	19.541
Nationaal Groenfonds Rekening Additioneel		15.867	16.884
Nationaal Groenfonds Rekening Dunea projecten		24.485	24.495
Rekening Courant ministerie van Financiën		67.529	91.544
<b>Totaal</b>		<b>136.685</b>	<b>163.232</b>

De afname van de liquide middelen ten opzichte van 31-12-2016 bedraagt ca. € 26,5 mln. en is te herleiden naar de volgende posten:

- afdracht Rutte I inkomstentaakstelling € 15,0 mln.
- in december 2017 gefactureerde uitgaande geldstromen inzake GZH € 7,5 mln.
- mutaties Grondbalans, per saldo meer aankopen € 1,7 mln.
- uitgaande kasstroom bij Voorzieningen € 1,6 mln.

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

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

Van de totale liquiditeiten ad € 136,7 mln. is een bedrag van ruim € 62,4 mln. 'beklemd':

- |                                                                          |             |
|--------------------------------------------------------------------------|-------------|
| • Samenwerkingsovereenkomsten Almere III (zie [12] Langlopende schulden) | € 7,8 mln.  |
| • Compensatie en Grondbalans                                             | € 17,9 mln. |
| • Dunea, samenwerkingsovereenkomst                                       | € 24,5 mln. |
| • Bodemsanering                                                          | € 7,1 mln.  |
| • SNL-kasvoorschotten provincies Groningen en Zuid-Holland               | € 5,1 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 2017 geen nieuwe deposito's afgesloten.

Staatsbosbeheer beschikt over een kredietfaciliteit bij de Rabobank van € 29 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

#### [26] Overige waardeveranderingen

Het hier vermelde bedrag betreft boekresultaten op desinvesteringen in 2017 (per € 1.975), verschillen op kas- en debiteurenontvangsten en overige verschillen.

#### [31] Kasstromen uit bedrijfsoperaties

Verklaring verschil kasstroom: de positieve kasstroom uit werkkapitaal in 2016 (€ 37,5 mln.) is het gevolg van een reclassificering van langlopende schulden naar kortlopende schulden (ca. € 20 mln.), toename projectschulden (€ 6 mln.) en een toename van vooruit ontvangen subsidie en andere vooruit gefactureerde bedragen (€ 9 mln.) Het restant wordt verklaard door mutaties bij de vorderingen.

De negatieve kasstroom in het werkkapitaal 2017 bedraagt € 33 mln. En wordt verklaard door de toename positie Rutte I regeling (€ 12 mln.) en stijging van debiteurenpositie door de eindejaar facturatie aan de Provincie Zuid-Holland (€ 7,5) en de negatieve positie op de Grondbalans. Daarnaast is bij de kortlopende schulden sprake van een afname van de onderhanden projectenpositie met ca. € 12 mln.

**[32] Kasstroom uit operationele activiteiten**

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

**[33] Kasstroom uit investeringsactiviteiten**

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

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

**[34] Kasstroom uit financieringsactiviteiten**

Met de provincie Zuid-Holland zijn afspraken gemaakt over doorlopende financiële verplichtingen aan voormalige medewerkers van Groenservice Zuid-Holland (GZH). Voor de afwikkeling van deze verplichtingen is door de provincie een bedrag betaald aan Staatsbosbeheer en deze is opgenomen onder de langlopende schulden.

Verder is sprake van een toename van ontvangen afkoopsommen voor beheer en onderhoud.



PricewaterhouseCoopers  
Accountants N.V.  
Uitsluitend voor  
identificatiedoeleinden

## 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 Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit is overgedragen aan Staatsbosbeheer.

### [8] Reserves

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

### [9] Resultaat boekjaar

Het positieve resultaat over het boekjaar 2017 bedraagt € 1.220 k (2016 € 1.419 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 2017:

Verloopoverzicht	Stand per 01-01-2017	Vrijval	Onttrekking	Oprenting	bedragen x € 1.000	
					Dotatie 2017	Stand per 31-12-2017
Sociaal Flankerend Beleid	47	0	-41	0	141	147
Jubilarissen	1.233	0	-144	0	387	1.476
WW aanspraken	528	-126	-197	0	180	385
Arbeidsongeschiktheid	114	0	-34	0	55	135
Milieu (asbest)	1.672	0	-72	0	0	1.600
Sloopkosten	42	0	-30	0	0	12
Herplantplicht Flevoland	2.848	0	-1.087	0	0	1.761
<b>Totaal</b>	<b>6.485</b>	<b>-126</b>	<b>-1.605</b>	<b>0</b>	<b>763</b>	<b>5.516</b>

Van het totaalbedrag voorzieningen per 31 december 2017 kent ca. € 1,5 mln. een looptijd < 1 jaar.

De voorzieningen per balansdatum bestaan uit de volgende posten:

#### Sociaal Flankerend Beleid

Staatsbosbeheer, 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 2017 was de uitstroom van middelen voor toegekende stimuleringspremies en de bijzonder verlofregeling totaal ca. € 41 k en heeft een dotatie plaatsgevonden van € 141 k.

#### 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 2016), aanname 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 voormalig medewerkers van Staatsbosbeheer. Deze voorziening kent een overwegend langlopend karakter en is naar beste schatting bepaald op basis van ingegane uitkeringen en tegen de maximale uitkeringsduur.

### 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 2017 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 zijn 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 2016 is de voorziening geschat op ca. € 1,7 mln. na de uitvoering van inventarisaties in alle provincies en nauwkeuriger prijsbepaling op basis van offerterondes en gerealiseerde saneringen.

In het boekjaar 2017 heeft een bijstelling van prijzen per m<sup>2</sup>, inschatting van subsidiemogelijkheden en uitgevoerde sanering per saldo geleid tot een verlaging van de voorziening met ca. € 100 k. De kosten en uitstroom van middelen voor het saneren van asbesthoudende panden zijn per jaareinde 2017 berekend op ca. € 1,6 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 is 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 op grond van een feitelijke verplichting door eigen milieubeleid, zal 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 zijn terreinen geconfronteerd met het instorten van populieropstanden, onder andere door gebruik van ongeschikte klonen (plantmateriaal). Ook is een nieuwe bosgeneratie, verjongd met vooral es op grote schaal aangetast 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 Subsiestelsel 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 2017 gerealiseerde werkzaamheden zijn aan de voorziening onttrokken.

### [11] Langlopende schulden

Specificatie	* € 1.000	31-12-2017	31-12-2016
Samenwerkingsovereenkomst Almere III		7.850	7.850
Samenwerkingsovereenkomst Dunea		23.695	23.695
Afkoopsommen beheer en onderhoud		11.288	8.981
SNL kasvoorschotten		5.109	5.271
Bodemsanering		7.136	7.136
Risicobuffer recreatieschappen		466	-
Overige langlopende schulden		2.479	584
<b>Totaal</b>		<b>58.023</b>	<b>53.517</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 Groenfondstrekening en voor de nog resterende bestedingsdoelen naar kortlopende verplichtingen.

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'.

#### Samenwerkingsovereenkomst met Dunea:

Eind 2015 hebben Staatsbosbeheer en Dunea een overeenkomst getekend die de verkoop regelt van Pompstation Katwijk aan Dunea, een eeuwigdurend recht van erfpacht bevat en een eenmalige storting van € 24,5 mln. als canon voor die eeuwigdurende erfpachtovereenkomst. Ten slotte is achterstallige erfpacht verrekend. Op 1 maart 2016 ondertekenden de directeurs van Dunea en Staatsbosbeheer de 'Samenwerkingsovereenkomst Dunea en Staatsbosbeheer'. Deze heeft als doel een structurele samenwerking te borgen en te versterken door middel van het uitvoeren van Groenprojecten in het 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 werd oorspronkelijk een uitstroom begroot van ongeveer € 0,8 mln. en opgenomen onder de [12 A] Kortlopende schulden. Door onvoorziene omstandigheden is de realisatie niet conform verwachting en is de 'uitstroom' in 2017 slechts € 10 k, zodat de kortlopende schuld per 31 december 2017 praktisch ongewijzigd is gebleven.

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 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. Ongeveer € 1,7 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 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) of gesaneerd had of 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 van 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 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 Staatsbosbeheer 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).

### Risicobuffer recreatieschappen

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

Als onderdeel van de financiële afspraken tussen Staatsbosbeheer en de Provincie Zuid-Holland wordt een risicobuffer gevormd waarover aan het einde van 2020 wordt afgerekend. De stand van deze risicobuffer is opgenomen onder de langlopende schulden.

### Overige langlopende schulden

Onder de 'Overige langlopende schulden' is de vooruit ontvangen vergoeding voor het exploiteren van een zandafgraving gepresenteerd. De meerjarige overeenkomst, gesloten in 2002, tussen Staatsbosbeheer en de exploitant, eindigt op 31 december 2028 en geeft de exploitant het recht om

delfstoffen te winnen. Jaarlijks wordt een evenredig deel in de winst- en verliesrekening van Staatsbosbeheer als baten verwerkt.

Van de langlopende schulden heeft ca. € 24 mln. een looptijd van > 1 jaar en < dan 5 jaar en een bedrag van ca. € 34 mln. kent een looptijd langer dan 5 jaar.



PricewaterhouseCoopers  
Accountants N.V.  
Uitsluitend voor  
identificatiedoeleinden

**[12.A] Kortlopende schulden**

Specificatie	* € 1.000	31-12-2017	31-12-2016
Vooruit ontvangen en vooruit gefactureerde bedragen		17.989	16.513
Schulden aan leveranciers		17.016	14.247
Belastingen en premies sociale verzekeringen		2.587	2.139
Schulden ter zake van pensioenen		885	708
Overige schulden en overlopende passiva		44.381	48.492
<b>Totaal</b>		<b>82.858</b>	<b>82.099</b>

**Vooruit ontvangen en vooruit gefactureerde bedragen**

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

**Belastingen en premies sociale verzekeringen**

Specificatie	* € 1.000	31-12-2017	31-12-2016
Loonheffing		1.635	1.138
Sociale lasten		637	490
Omzetbelasting		315	336
Vennootschapsbelasting		0	175
<b>Totaal</b>		<b>2.587</b>	<b>2.139</b>

**Overige schulden en overlopende passiva**

Specificatie	* € 1.000	31-12-2017	31-12-2016
Vakantiegeld		2.757	2.330
Eindejaarsuitkeringen		401	343
Vakantiedagen		2.815	1.862
Groenfonds: Compensatie en Grondbalans		15.939	18.147
Groenfonds: Additioneel		14.967	16.751
Groenfonds: Dunea projecten		790	800
Nog te ontvangen inkoopfacturen		5.587	6.954
Overige		1.125	1.305
<b>Totaal</b>		<b>44.381</b>	<b>48.492</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 (nu LNV) over de aanwending van opbrengsten uit verkopen van doelstellingsgerichte onroerende zaken. Doelstellingsgerichte onroerende zaken omvatten gronden en gebouwen, die zijn aangekocht vanuit de taakopdracht van Staatsbosbeheer (Wet verzelfstandiging Staatsbosbeheer). Deze afspraken zijn vastgelegd in de 'Overeenkomst aanwending verkoopopbrengsten doelstellingsgerichte objecten (gronden en gebouwen) Staatsbosbeheer (2008)'. Deze afspraken zijn herbevestigd in het convenant 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.

### Groenfondstrekening I, Compensatierekening

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

### Groenfondstrekening II, Grondbalansrekening

De middelen op de 2e groenfondstrekening 'Grondbalans' vloeien voort uit de verkoop van doelstellingsgerichte grond. Daarbij geldt conform het convenant Economische Zaken–Staatsbosbeheer het uitgangspunt 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 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 Staatsbosbeheerbrede doelen. Dit surplus wordt tot het moment van ontvangst van de geldmiddelen 'geparkeerd' op de Grondbalansrekening. Na de daadwerkelijke ontvangst worden de bedragen voor de genoemde doelen overgeheveld naar de 3e rekening bij het Groenfonds, de zgn. Additioneelrekening.

### Groenfondstrekening III Additioneelrekening

Op de 3e groenfondstrekening worden, behoudens de middelen die beschreven zijn bij de Grondbalansrekening, de liquiditeiten bijgeschreven die voortvloeien uit transacties verbonden met doelstellingsgericht vastgoed waaraan geen juridische verplichtingen zijn verbonden. Deze middelen zijn bestemd voor investeringen en bijdragen in kwaliteitsverbetering en maatschappelijke doelen op onze terreinen. Vermogenswijzigingen, die niet voortkomen uit aan- en verkoop maar wel samenhangen met het economisch eigendom van de grond, worden verrekend via de grondbalansrekening. Dit betreft aan de kostenkant 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, waarvoor een afwaarderingsvergoeding wordt ontvangen).

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

Verloopoverzicht	Stand ha begin 2017	Bij	Af	Stand ha eind 2017	Stand begin 2017 * € 1.000	Stand eind 2017 * € 1.000
Compensatierekening	14.23,40	0	0	14.23,40	18.147	17.332
Grondbalans	-395.36,40	235.82,68	-1040.08,06	-1199.61,81	-588	-1.276

### [12.B] Onderhanden projecten

Specificatie	* € 1.000	31-12-2017	31-12-2016
Projectschulden		18.241	29.688
Projectvorderingen		-5.853	-4.943
<b>Saldo projectbijdragen en voorschotten</b>		<b>12.388</b>	<b>24.745</b>

## Financiële instrumenten en risico's

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

### Kredietrisico

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

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

### Liquiditeitsrisico

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

### 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 variabele 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, handelsschulden en overige te betalen posten benadert de boekwaarde daarvan.



PricewaterhouseCoopers  
Accountants N.V.  
Uitsluitend voor  
identificatiedoeleinden

## 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 Natuurnetwerk 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 en eind 2017 € 15 mln., zodat nog resteert € 15 mln.; te voldoen 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 clause die bepaalt dat bij beëindiging van het erfpacht-/opstalcontract door Staatsbosbeheer, Staatsbosbeheer verplicht kan worden de opstal tegen de dan geldende waarde over te nemen van de erfpachter. Dat betekent dat Staatsbosbeheer in de toekomst mogelijk verplicht zou kunnen worden om aan het einde van de pachtovereenkomst opstallen over te nemen. De hieruit voortvloeiende liquiditeitsbehoefte kan op dit moment niet op redelijke wijze bepaald worden.

### 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 1 januari 2017

Staatsbosbeheer heeft geen verplichtingen aangegaan, die al niet in de balans zijn gepresenteerd. Inzake GZH heeft Staatsbosbeheer een omzetgarantie van de Recreatieschappen ontvangen voor de jaren 2017 en 2018. Dit om Staatsbosbeheer in de gelegenheid te stellen de GZH 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 moet rekening gehouden worden met een extra liquiditeitsbehoefte van ca. € 0,5 mln.)



PricewaterhouseCoopers  
Accountants N.V.  
Uitsluitend voor  
identificatiedoeleinden

	Totale contractsom	Restant- verplichting op balansdatum	Vervallend binnen 1 jaar	Vervallend > 1 en < 2 jaar	Vervallend >2 en < 5 jaar	Vervallend na 5 jaar of later
2015	0	9.257	2.405	0	4.235	2.617
2016	12.061	7.701	1.993	1.364	1.805	2.539
2017	18.985	11.471	3.574	3.284	1.747	2.866

### 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:

	Restant- verplichting op balansdatum	Vervallend binnen 1 jaar	Vervallend > 1 en < 2 jaar	Vervallend tussen >2 jaar en < 5 jaar	Vervallend na 5 jaar of later
Leasecontracten	10.785	2.630	2.415	4.013	1.727



## 4.7 Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening

### Bedrijfsopbrengsten

#### [13.A] Rijksbijdrage ministerie van Economische Zaken

Specificatie	* € 1.000	Realisatie 2017	Realisatie 2016
Rijksbijdrage voor Staatsbosbeheer		25.904	26.247
Loon- en prijsbijstellingen		765	661
<b>Totaal</b>		<b>26.669</b>	<b>26.908</b>

Staatsbosbeheer ontvangt jaarlijks een rijksbijdrage van het ministerie van EZ voor de financiering van personeels- en huisvestingskosten, onderhoud rijksmonumenten en andere vaste kosten. Deze rijksbijdrage ligt meerjarig vast in de rijksbegroting. De jaarlijkse toekenning bevat geen verdere specifieke voorwaarden.

#### Specificatie van de rijksbijdrage van het ministerie van EZ

Specificatie	* € 1.000	2017
Organisatiekosten		23.626
Beheer Rijksmonumenten		1.270
Stichting Boomfeestdag		200
Scholing Buitengewoon Opsporingsambtenaar		100
ICMO II		250
Loon- en prijscompensatie 2017		552
Beheer Genenbank		170
Aanvulling loon- en prijscompensatie 2017		213
Programmering Kombergingsgebieden		75
Uitvoeringsbureau Nationale Parken		213
<b>Totaal Subsidie ministerie van Economische Zaken</b>		<b>26.669</b>

Het totaalbedrag van € 26,7 mln. is door het ministerie in 2017 aan Staatsbosbeheer betaald en is, zoals hierboven vermeld, geheel als 'Rijksbijdrage ministerie van EZ' in de opbrengsten verwerkt. Toelichting bij een drietal posten:

- **ICMO-II:** voor het uitvoeren van aanvullende beheermaatregelen in de Oostvaardersplassen, conform advies van het International Committee on the Management of the Oostvaardersplassen (ICMO II) is door het ministerie van EZ, evenals in de voorgaande jaren, een bijdrage beschikbaar gesteld van € 250.000. Dit bedrag is aan reguliere terreinbeheerwerkzaamheden besteed.
- **Programmering Kombergingsgebieden:** Staatsbosbeheer heeft in het najaar van 2017 van het ministerie van LNV een opdracht ontvangen voor het opstellen van een meerjarig programma Kombergingsgebieden in de Waddenzee. De opdrachtsom bedraagt € 75.000 en is in 2017 besteed.
- **Uitvoeringsbureau Nationale Parken:** vanaf 01 januari 2018 fungeert Staatsbosbeheer als 'host' voor het op te richten Nationaal Parken Bureau. LNV heeft deze taak aan Staatsbosbeheer opgedragen. Voor 2017 is een bijdrage toegekend van € 213.000 en deze is voornamelijk besteed aan personele lasten, inrichting en bemensing van de organisatie en voortzetting van de realisatie van de programmadoelen.



PricewaterhouseCoopers  
Accountants N.V.  
Uitsluitend voor  
identificatiedoeleinden

**[13.B] Subsidie Provincies uit Subsidieregelingen Natuur en Landschap**

Specificatie	* € 1.000	Realisatie 2017	Realisatie 2016
Beheerbijdrage binnen NNN		59.747	60.291
Beheerbijdrage buiten NNN		0	888
<b>Totaal beheerbijdrage Subsidieverordening Natuur en Landschap</b>		<b>59.747</b>	<b>61.179</b>

**Beheerbijdrage 2017 binnen NNN**

Deze bijdrage is in 2017 verwerkt als subsidie conform de onderliggende subsidiebeschikkingen van de 12 provincies. De Subsidieregeling Natuur en Landschap kent subsidies en toeslagen. Subsidies zijn er voor natuurbeheer, agrarisch natuurbeheer en landschapsbeheer. De toeslagen zijn aanvullende bedragen op de subsidie, die alleen worden toegekend indien het recht op subsidie bestaat. Toeslagen bestaan voor openstelling (recreatie), schaapskudde(beheer) en vaartoeslag. Daarnaast is er voor gecertificeerde beheerders, waaronder Staatsbosbeheer, een toeslag voor monitoring. De jaarvergoeding van de SVNL is de som van alle vergoedingen per beheertypen, vermeerderd met de toeslagen. Deze wordt berekend volgens het principe: Hectare beheertype x tarief beheertype, vermeerderd met de toeslagen (hectare toeslag x bedrag toeslag).

**[14] Omzet projecten**

Dit 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.'

Specificatie	* € 1.000	Realisatie 2017	Realisatie 2016
<b>Omzet projecten</b>		<b>24.771</b>	<b>19.684</b>

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

Per 01 januari 2017 is bij de waardering van de onderhanden projecten een stelselwijziging doorgevoerd. Bij de gewijzigde grondslag wordt omzet en resultaat genomen op basis van de voortgang van het project. Het effect van de wijziging is dat de omzet projecten in het voorgaande jaar (2016) € 19.684 k is. De ter vergelijking opgenomen cijfers zijn daarom aangepast.

**[15] Omzet recreatie**

Specificatie	* € 1.000	Realisatie 2017	Realisatie 2016
Verhuur van vakantiewoningen in de natuur		2.422	2.456
Kampeerterreinen		1.750	1.655
Excursies, rondleidingen, verkopen en overige omzet recreatie		3.764	3.576
<b>Totaal Recreatie</b>		<b>7.936</b>	<b>7.687</b>

De stijging van de omzet recreatie van ca. € 0,25 mln. is voor € 0,1 mln. toe te schrijven aan opbrengsten uit verblijfsrecreatie op de kampeerterreinen van Staatsbosbeheer en voor € 0,15 mln. aan de omzettoename bij de overige recreatieproducten, zoals excursies en verkopen van artikelen in de winkels van de BuitenCentra.

**[16] Omzet ingebruikgeving**

Specificatie	* € 1.000	Realisatie 2017	Realisatie 2016
Erfpacht en/of erfpacht-opstal		8.309	7.405
Agrarische ingebruikgevingen		5.946	5.401
Huurovereenkomsten		2.134	2.500
Gebruiksovereenkomsten		2.176	2.268
Faunabeheer		863	623
Overige ingebruikgevingen		258	280
<b>Totaal ingebruikgeving</b>		<b>19.686</b>	<b>18.477</b>

De opbrengsten uit erfpacht zijn vrijwel over de gehele linie herzien en bijgesteld op basis van de grondwaarde en renteontwikkelingen. Hierbij zijn ingroeiregelingen getroffen om in stappen van 10% per jaar van de oude naar de nieuwe jaarvergoeding te groeien. Daarnaast zijn meerdere percelen in nieuwe erfpachtcontracten uitgegeven, hetgeen ook leidt tot een omzetsijging.

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

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

**[17] Omzet houtverkoop en biomassa**

Specificatie	* € 1.000	Realisatie 2017	Realisatie 2016
Omzet houtverkopen		19.795	21.076
Omzet activiteiten Energiehout BV		6.106	6.396
<b>Totaal omzet Hout</b>		<b>25.901</b>	<b>27.472</b>

Het afzetvolume bij de omzet 'houtverkopen van rondhout aan derden' is 9.700 m<sup>3</sup> lager dan in 2016 (347.680 m<sup>3</sup> in 2016 en 337.946 m<sup>3</sup>). Dit is onder meer toe te schrijven aan het plotseling beëindigen van de bedrijfsactiviteit van de grootste afnemer van rondhout van Staatsbosbeheer. De gemiddelde afzetprijs per m<sup>3</sup> rondhout is als gevolg hiervan in 2017 gedaald, en was een belangrijke oorzaak voor de omzetsdaling in 2017 van ruim € 1,3 mln. in vergelijking met 2016. De omzet uit verkopen van producten 'Hollands Hout' is ruim € 250 k hoger dan in 2016 en de omzet uit 'houtverkoop van brandhout vanuit beheer' is daarentegen ruim € 230 k lager dan in 2016. Dit laatste wordt veroorzaakt door een veiligheidsmaatregel bij de houtoogst door particulieren.

De 'activiteiten Energiehout BV' hebben een lagere omzet opgeleverd; € 287 k minder dan in 2016, door minder afzetvolume: 101.930 ton in 2017 tegen 107.675 ton in 2016.

**[18] Omzet overige producten**

Specificatie	* € 1.000	Realisatie 2017	Realisatie 2016
Omzet zaad en plantsoen		1.644	1.636
Overige natuurproducten		1.320	1.280
<b>Totaal overige producten</b>		<b>2.964</b>	<b>2.916</b>

**[19] Omzet recreatieschappen**

Specificatie	* € 1.000	Realisatie 2017	Realisatie 2016
Omzet kredieten en groot onderhoud		2.248	0
Omzet DVO		8.154	0
Omzet Provincie Zuid-Holland		2.717	0
<b>Totaal omzet recreatieschappen</b>		<b>13.119</b>	<b>0</b>

**[20] Overige opbrengsten**

Specificatie	* € 1.000	Realisatie 2017	Realisatie 2016
Werk voor derden		1.725	2.362
Vrijval investeringssubsidies		0	313
Overige opbrengsten		5.309	4.263
<b>Totaal overige opbrengsten</b>		<b>7.034</b>	<b>6.938</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.



PricewaterhouseCoopers  
Accountants N.V.  
Uitsluitend voor  
identificatiedoeleinden

## Bedrijfslasten

### [21] Kosten van grond en hulpstoffen

Specificatie	* € 1.000	Realisatie 2017	Realisatie 2016
Exploitatie- en transportkosten		10.487	10.635
Kosten hout en biomassa derden		4.157	3.658
<b>Totaal exploitatiekosten houtverkopen</b>		<b>14.644</b>	<b>14.293</b>

Door slechte weersomstandigheden zijn het oogsten en uitrijden van hout zwaar belemmerd. Ondanks de lagere houtopbrengsten, veroorzaakt door het wegvallen van de belangrijkste afnemer en het slechte weer, zijn de exploitatiekosten wel gestegen. Dit betreft met name hogere materiaalkosten door natte terreinen, waaronder aangepast materieel, langere transportafstanden naar een goede stapelplek en rijplaten voor begaanbaarheid van wegen.

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

#### Kosten uitbesteed werk

Specificatie	* € 1.000	Realisatie 2017	Realisatie 2016
A: Kosten uitbesteed werk bij uitvoering reguliere werkzaamheden		34.968	47.084
B: Kosten uitbesteed werk bij projecten met externe financiering		25.698	18.939
<b>Totaal uitbesteed werk</b>		<b>60.666</b>	<b>66.023</b>
Andere externe kosten		31.000	21.042
<b>Totaal uitbesteed werk en andere externe kosten</b>		<b>91.666</b>	<b>87.065</b>

#### Andere externe kosten

Specificatie	* € 1.000	Realisatie 2017	Realisatie 2016
A: Huisvestings- en kantoorkosten		12.802	5.653
B: Heffingen onroerende zaken		4.436	3.851
C: Overige externe kosten		13.762	11.538
<b>Totaal inzet derden</b>		<b>31.000</b>	<b>21.042</b>

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

#### Ad A: Huisvesting- en kantoorkosten

Specificatie	* € 1.000	Realisatie 2017	Realisatie 2016
Huur		1.757	1.294
Bureaunkosten		2.820	1.727
Huisvestingskosten		5.538	2.632
Automatiseringskosten		2.687	0
<b>Totaal huisvesting- en kantoorkosten</b>		<b>12.802</b>	<b>5.653</b>

De vergelijkende cijfers zijn aangepast. De automatiseringskosten en de onderhoudskosten zijn nu opgenomen onder 'Huisvesting- en kantoorkosten' in plaats van onder uitbesteed werk bij uitvoering reguliere werkzaamheden. De telefoonkosten en de verzekeringen zijn nu opgenomen onder 'Bureaunkosten'.

De huurlasten zijn dit jaar gestegen door een nieuw huurcontract voor het kantoor te Schiedam (GZH) per 1-1-2017.

De bureaunkosten zijn gestegen door hogere telefoonkosten van € 260 k, kosten kantoorinrichting en overige bureaunkosten, onder andere door de stijging aantal medewerkers door de integratie met Groenservice Zuid-Holland.

**Ad B: Heffingen onroerende zaken**

Specificatie	* € 1.000	Realisatie 2017	Realisatie 2016
Waterschapslasten		1.467	1.083
Kosten schouwplicht		2.138	2.076
Onroerend zaak belasting en overige heffingen		831	692
<b>Totaal heffingen onroerende zaken</b>		<b>4.436</b>	<b>3.851</b>

**Ad C: Overige externe kosten**

Specificatie	* € 1.000	Realisatie 2017	Realisatie 2016
Materiaal en inventariskosten		7.035	5.705
Kosten bedrijfsauto's		4.319	2.918
Kosten zaad en plantsoen		1.177	974
Exploitatiekosten Buitenleven (vakantiewoningen en kampeertreinen)		482	770
Exploitatiekosten Buiten Centra		749	889
Overige		0	282
<b>Totaal overige bedrijfskosten</b>		<b>13.762</b>	<b>11.538</b>

De materiaalkosten zijn gestegen door de wijziging van de ondergrens voor activeren bij aanschaf van bedrijfsmiddelen van € 1 k naar € 5 k.

De hogere kosten voor bedrijfsauto's worden met name veroorzaakt door de uitbreiding van het wagenpark vanwege overgenomen leasecontracten na de integratie met Groenservice Zuid-Holland.

**[23] Lonen en salarissen**

Specificatie	* € 1.000	Realisatie 2017	Realisatie 2016
Salarislasten		56.835	44.923
Personeel gebonden kosten		3.943	4.030
<b>Totaal Lonen en salarissen</b>		<b>60.778</b>	<b>48.953</b>

Het aantal fte is in 2017 met 150 toegenomen. Het aantal medewerkers in vaste dienst is in 2017 met 135 toegenomen van 939 eind 2016 tot 1.074 eind 2017. De gemiddelde salarislasten zijn door de mutaties in de CAO Rijk en sociale en pensioenpremies gestegen van € 63 k per fte tot € 64,2 k. Gedurende het boekjaar 2017 bedroeg het gemiddeld aantal werknemers omgerekend naar volledige mensjaren 1.097 (2016: 980). Hiervan waren 0 personen (2016: 0 personen) werkzaam buiten Nederland. De personeelsomvang per organisatie onderdeel en verdeeld naar man en vrouw is als volgt:

Organisatie-onderdeel	fte	Aantal man	Aantal vrouw	Aantal totaal
Concernzaken, directie en directieondersteuning	136	66	80	146
Divisie Beheer en Ontwikkeling	474	394	108	502
Divisie Grond en Gebouwen	324	241	101	342
Divisie Beleven en Benutten	238	172	84	256
<b>Totaal</b>	<b>1.172</b>	<b>873</b>	<b>373</b>	<b>1.246</b>

**Overige personeel gebonden kosten**

Specificatie	* € 1.000	Realisatie 2017	Realisatie 2016
Reis- en verblijfskosten		1.744	1.602
Woon-werkverkeer		900	876
Bedrijfskleding		240	490
Cursus en opleidingskosten		959	797
Overige		100	265
<b>Totaal overige personeel gebonden kosten</b>		<b>3.943</b>	<b>4.030</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 2017 is € 181.000. Dit geldt naar rato van de duur en/of omvang van het dienstverband. Voor topfunctionarissen zonder dienstbetrekking geldt met ingang van 2016 voor de eerste 12 kalendermaanden een afwijkende normering, zowel voor de duur van de opdracht als voor het uurtarief.

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

bedragen x € 1	Dhr. S. Thijssen	Mevr. I. Brakman	Dhr. W. Draijer	Mevr. M. Doorewaard	Dhr. G. Jansen	Mevr. J. Stokkers
<b>Functiegegevens</b>	Directeur	Voorz. Raad van Toezicht	Lid Raad v. Toezicht	Lid Raad v. Toezicht	Lid Raad v. Toezicht	Lid Raad v. Toezicht
Aanvang en einde functievervulling in 2017	01-01-2017 31-12-2017	01-01-2017 31-12-2017	01-01-2017 31-12-2017	01-01-2017 31-12-2017	01-01-2017 31-12-2017	01-01-2017 31-12-2017
Omvang dienstverband (in fte)	1,0	0	0	0	0	0
Gewezen topfunctionaris?	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee
(Fictieve) dienstbetrekking?	Ja	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee
<b>Bezoldiging</b>						
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	194.503	17.286	0	15.000	15.000	11.524
Beloningen betaalbaar op termijn	19.261	0	0	0	0	0
<i>Subtotaal</i>	213.764	17.286	0	15.000	15.000	11.524
<b>Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum</b>	181.000	27.150	18.100	18.100	18.100	18.100
Af: Onverschuldigd betaald bedrag	0	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
<b>Totale bezoldiging</b>	213.764	17.286	0	15.000	15.000	11.524
Reden waarom overschrijding al dan niet is toegestaan	Overgangs regeling	N.v.t.	N.v.t.]	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
<b>Gegevens 2016</b>						
Aanvang en einde functievervulling in 2016	01-01-2016 31-12-2016	01-01-2016 31-12-2016	01-01-2016 31-12-2016	01-01-2016 31-12-2016	01-01-2016 31-12-2016	01-01-2016 31-12-2016
Omv. dienstverband 2016 (in fte)	1,0	0	0	0	0	0
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	193.002	17.286	0	15.000	15.000	11.524
Beloningen betaalbaar op termijn	17.114	0	0	0	0	0
<b>Totale bezoldiging 2016</b>	210.116	17.286	0	15.000	15.000	11.524

Op de bezoldiging van de heer 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 bezoldigingsmaximum op 1 januari 2022.

Behalve de heer S. Thijsen zijn er geen topfunctionarissen conform de WNT met dienstbetrekking die in 2017 een bezoldiging boven het individuele WNT-maximum hebben ontvangen. Er zijn in 2017 geen ontslaguitkeringen betaald aan overige functionarissen die op grond van de WNT dienen te worden vermeld, of die in eerdere jaren op grond van de WOPT (Wet openbaarmaking uit publieke middelen gefinancierde topinkomens) of de WNT vermeld zijn of hadden moeten worden. De heer Draijer heeft in de vergadering van de Raad van Toezicht van 18 december 2016 medegedeeld af te zien van de vergoeding voor zijn werkzaamheden voor de Raad.

#### [24] Sociale lasten en pensioenpremies

Specificatie	* € 1.000	Realisatie 2017	Realisatie 2016
Pensioenpremie		7.806	6.097
Overige sociale lasten		7.479	6.524
<b>Totaal sociale lasten en pensioenpremies</b>		<b>15.285</b>	<b>12.621</b>

#### Pensioenpremie

De dekkingsgraad van het ABP bedroeg per 31 december 2017 104,4 %. 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

De stijging van 15 % wordt voornamelijk veroorzaakt door de toename van het aantal medewerkers.

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

Specificatie	* € 1.000	Realisatie 2017	Realisatie 2016
Immateriële vaste activa		1.948	1.700
Bedrijfsondersteunende gronden en gebouwen		1.767	2.177
Machines, autos en installaties		1.599	1.570
Andere vaste bedrijfsmiddelen		541	642
<b>Afschrijvingskosten</b>		<b>5.855</b>	<b>6.089</b>

De afschrijvingslasten op immateriële vaste activa stijgen door het in gebruik nemen van software applicaties, waaronder het nieuwe financiële systeem UBW. Lagere afschrijvingen op gebouwen is het gevolg van diverse desinvesteringen in het boekjaar.

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

Specificatie	* € 1.000	Realisatie 2017	Realisatie 2016
Boekwinsten auto's, machines en werktuigen		-441	-266
Boekwinsten bedrijfsondersteunende en overige gebouwen		-1.534	-372
Boekverliezen auto's, machines en werktuigen		0	53
Boekverliezen bedrijfsondersteunende en overige gebouwen		0	83
Boekverliezen andere vaste bedrijfsmiddelen		0	3
<b>Overige waardeveranderingen van (im-) materiële vaste activa</b>		<b>-1.975</b>	<b>-499</b>



**[27] Overige bedrijfskosten**

Specificatie	* € 1.000	Realisatie 2017	Realisatie 2016
Niet verrekenbare btw op inkoop en investeringen		0	723
Eigen bijdrage 3 <sup>e</sup> geldstroomprojecten		0	504
Doorbelasting Overige kosten (pachters)		0	-384
Mutatie voorzieningen		-42	411
Bijzondere lasten resp. baten		223	-133
Overig		6	0
<b>Totaal overige bedrijfskosten</b>		<b>187</b>	<b>1.121</b>

**[28] Financiële baten en lasten**

Specificatie	* € 1.000	Realisatie 2017	Realisatie 2016
Financiële baten en lasten		2	24

**[29] Belastingen resultaat**

Specificatie	* € 1.000	Realisatie 2017	Realisatie 2016
Vennootschapsbelasting deelnemingen		126	173
Vennootschapsbelasting Staatsbosbeheer		100	175
<b>Totaal</b>		<b>226</b>	<b>348</b>

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

Met ingang van boekjaar 2016 is Staatsbosbeheer 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.

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

Specificatie	* € 1.000	Realisatie 2017	Realisatie 2016
<b>Resultaat boekjaar</b>		<b>57</b>	<b>125</b>

Het op deze regel vermelde bedrag betreft het aandeel in het resultaat van de 50% deelnemingen in Buitenleven Vakanties BV en Bio Enerco BV over het jaar 2017.

**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 N.V. zijn ten laste gebracht van Staatsbosbeheer, en zijn meegeconsolideerde maatschappijen, een en ander zoals bedoeld in artikel 2:382a lid 1 en 2 BW. Deze kosten (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 2017, ongeacht of de werkzaamheden reeds gedurende het boekjaar zijn verricht.

Omschrijving werkzaamheden	PwC Accountants NV 2017	PwC Accountants NV 2016	Overig PwC netwerk 2017	Overig PwC netwerk 2016	Totaal PwC netwerk 2017	Totaal PwC netwerk 2016
Onderzoek van de jaarrekening	159	159	0	0	159	159
Afrekening meer-/minderwerk	0	0	0	0	0	0
Andere controleopdrachten	43	16	0	0	43	16
Adviesdiensten op fiscaal terrein	0	0	9	0	9	0
Andere niet controlediensten	0	0	0	10	0	10
<b>Totalen</b>	<b>202</b>	<b>175</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>211</b>	<b>185</b>



PricewaterhouseCoopers  
Accountants N.V.  
Uitsluitend voor  
identificatiedoeleinden

## 4.8 Enkelvoudige balans (voor resultaatbestemming)

(bedragen x € 1.000)

	31-12-2017	31-12-2016
<b>Activa</b>		
<b>Vaste activa</b>	<b>58.201</b>	<b>59.329</b>
[1] Immateriële vaste activa	5.754	5.328
[2] Materiële vaste activa	47.933	49.373
[35] Financiële vaste activa	4.514	4.628
<b>Vlottende activa</b>	<b>186.600</b>	<b>191.989</b>
[4] Voorraden	3.308	3.560
[36] Vorderingen en overlopende activa	49.425	27.915
[37] Liquide middelen	133.867	160.514
<b>Totaal activa</b>	<b>244.801</b>	<b>251.318</b>
<b>Passiva</b>		
<b>[38] Groepsvermogen</b>	<b>87.443</b>	<b>86.046</b>
[7] Beginvermogen (bij verzelfstandiging 01-01-1998)	68.354	68.354
[8] Reserves	17.869	16.273
[9] Resultaat boekjaar	1.220	1.419
<b>Vreemd Vermogen</b>	<b>157.358</b>	<b>165.272</b>
[10] Voorzieningen	5.516	6.485
[11] Langlopende schulden	58.023	53.517
[39 A] Kortlopende schulden	81.431	80.525
[39 B] Onderhanden projecten	12.388	24.745
<b>Totaal passiva</b>	<b>244.801</b>	<b>251.318</b>

## 4.9 Enkelvoudige winst- en verliesrekening

	(bedragen x € 1.000)	
	Realisatie 2017	Realisatie 2016
<b>Bedrijfsopbrengsten</b>		
<b>Rijksbijdragen en subsidies</b>		
[13.A] Subsidie ministerie van Economische Zaken	26.669	26.908
[13.B] Subsidie Provincies uit Subsidieverordening Natuur en Landschap	59.747	61.179
<b>Som Rijksbijdragen en subsidies</b>	<b>86.416</b>	<b>88.087</b>
<b>Netto-omzet</b>		
[14] Omzet projecten	24.771	19.684
[15] Omzet recreatie	7.936	7.687
[16] Omzet ingebruikgeving	19.686	18.477
[17] Omzet houtverkoop en biomassa	19.795	21.031
[18] Omzet overige producten	2.910	2.914
[19] Omzet recreatieschappen	13.119	0
<b>Som Netto-omzet</b>	<b>88.217</b>	<b>69.793</b>
<b>Overige Bedrijfsopbrengsten</b>		
[20] Overige opbrengsten	7.034	6.938
<b>Som der Bedrijfsopbrengsten</b>	<b>181.667</b>	<b>164.818</b>
<b>Bedrijfslasten</b>		
[21] Kosten van grond en hulpstoffen	9.333	8.900
[22] Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	91.358	41.790
[23] Lonen en salarissen	60.776	48.952
[24] Sociale lasten	15.285	12.621
[25] Afschrijving (im)materiële vaste activa	5.855	6.089
[26] Overige waardeveranderingen van (im) materiële vaste activa	-1.975	-499
[27] Overige bedrijfskosten	187	1.154
<b>Som der Bedrijfslasten</b>	<b>180.818</b>	<b>163.922</b>
<b>Bedrijfsresultaat</b>	<b>849</b>	<b>896</b>
[28] Financiële baten en lasten	2	20
<b>Financiële baten en lasten</b>	<b>2</b>	<b>20</b>
<b>Resultaat vóór belastingen</b>	<b>851</b>	<b>916</b>
[29] Belastingen resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening	-100	-175
[30] Aandeel in winst/verlies van ondernemingen waarin wordt deelgenomen	469	678
<b>Resultaat na belastingen</b>	<b>1.220</b>	<b>1.419</b>

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

### Algemeen

Dit enkelvoudige financieel verslag maakt onderdeel uit van het Financieel Verslag 2017 van Staatsbosbeheer.

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

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

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

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

### [35] Financiële vaste activa

Specificatie	* € 1.000	31-12-2017	31-12-2016
Deelnemingen in groepsmaatschappijen		2.838	2.375
Andere deelnemingen		0	0
Langlopende vorderingen		1.676	2.253
<b>Balans per 31 december</b>		<b>4.514</b>	<b>4.628</b>

Het verloop van de Deelnemingen in groepsmaatschappijen is als volgt

Specificatie	* € 1.000	2017	2016
Balans per 1 januari		2.375	1.731
Nagekomen correcties vorig jaar		-6	-34
Aandeel in resultaat		469	678
<b>Balans per 31 december</b>		<b>2.838</b>	<b>2.375</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.

### [36] Vorderingen en overlopende activa

Specificatie	* € 1.000	31-12-2017	31-12-2016
Handelsdebiteuren		17.365	8.099
Vorderingen op gelieerde maatschappijen		527	605
Overige vorderingen		31.533	19.211
<b>Totaal</b>		<b>49.425</b>	<b>27.915</b>

### [37] Liquide middelen

Specificatie	* € 1.000	31-12-2017	31-12-2016
Kasmiddelen		80	62
RABO Bank betaalrekeningen		200	138
Nationaal Groenfonds Rekening Fonds A + B Almere-transactie		7.850	7.850
Nationaal Groenfonds Rekening Compensatie en Grondbalans		17.856	19.541
Nationaal Groenfonds Rekening Additioneel		15.867	16.884
Nationaal Groenfonds Rekening Dunea projecten		24.485	24.495
Rekening Courant ministerie van Financiën		67.529	91.544
<b>Totaal</b>		<b>133.867</b>	<b>160.514</b>

**[38] Groepsvermogen**

Verloopoverzicht	(bedragen x € 1.000)				
	Beginvermogen	Vrije Reserves	Wettelijke Reserves	Resultaat boekjaar	Totaal
Stand 1 januari 2016	68.354	8.226	31	8.049	84.660
Resultaatbestemming 2015	0	8.049	0	-8.049	0
Mutaties binnen reserves 2016	0	-47	14	0	-33
Effect stelselwijziging	0	184	0	0	184
Resultaat 2016	0	-125	125	1.419	1.419
<b>Stand 31 december 2016</b>	<b>68.354</b>	<b>16.287</b>	<b>170</b>	<b>1.419</b>	<b>86.230</b>
Resultaatbestemming 2016	0	1.419		-1.419	0
Overige mutaties 2017	0	-7	0	0	-7
Resultaat 2017	0	-57	57	1.220	1.220
<b>Stand 31 december 2017</b>	<b>68.354</b>	<b>17.642</b>	<b>227</b>	<b>1.220</b>	<b>87.443</b>

Reserves: hierin heeft een correctie van € 184k plaatsgevonden door correcties resultaat stelselwijziging.

**Resultaatbestemming 2017**

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 € 1,22 mln. over 2017 toe te voegen aan de reserves.

**[39 A] Kortlopende schulden**

Specificatie	* € 1.000	31-12-2017	31-12-2016
Vooruit ontvangen, vooruit gefactureerde bedragen		17.989	16.513
Schulden aan leveranciers		15.687	13.267
Belastingen en premies sociale verzekeringen		2.578	2.139
Schulden ter zake van pensioenen		885	708
Overige schulden		43.866	47.898
<b>Totaal</b>		<b>81.431</b>	<b>80.525</b>


Amersfoort, 13 maart 2018

directeur Staatsbosbeheer



ir. S. Thijsen BNT

Raad van Toezicht



mr. C. M. Insinger (voorzitter)



PricewaterhouseCoopers  
Accountants N.V.  
Uitsluitend voor  
identificatiedoeleinden

## Overige gegevens

### 4.11 Bepalingen resultaatbestemming

#### Algemeen

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

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

De minister van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit en Staatsbosbeheer hebben het in de wet neergelegde sturingsmechanisme, met inbegrip van informatievoorzienings- en controle-instrumenten, nader geconcretiseerd in een Convenant ministerie van Economische Zaken en Staatsbosbeheer. 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.



PricewaterhouseCoopers  
Accountants N.V.  
Uitsluitend voor  
identificatiedoeleinden



## 4.12 Onafhankelijke accountant report



PricewaterhouseCoopers  
Accountants N.V.  
Uitsluitend voor  
identificatiedoeleinden

## 4.13 Bijlage aanvullende financiering projecten ministerie van EZ

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 projecten met externe financiering. De werkzaamheden worden nl. als afzonderlijk identificeerbare projecten uitgevoerd en zijn veelal niet binnen een (verslag-)jaar gereed. De 'baten' (en de projectkosten) uit deze geldstromen worden naar rato van het gereed gemelde deel van het werk in de winst- en verliesrekening verwerkt. De toekenning en betaling door EZ loopt daarom ook niet parallel met de verantwoording van de projectopbrengsten (-kosten) in de administratie van Staatsbosbeheer.

In de onderstaande tabel worden de in 2017 en eerdere jaren door EZ toegekende en betaalde projectsubsidies weergegeven. Het subsidiejaar is hier ook het jaar van de ontvangst van de geldstromen. In de laatste drie kolommen is het verloop van de uitgaven afgebeeld: de stand van het nog te besteden bedrag aan het begin van het verslag, de bestedingen in het verslagjaar en de nog te besteden geldmiddelen per ultimo verslagjaar.

Omschrijving aanvullende financiering	Subsidie jaar	Subsidie bedrag	(bedragen x € 1.000)		
			Uitgevoerd tot 01-01	Uitgevoerd in 2017	Nog te besteden
Natuurherstel Schoorlse Duinen	2011	3.067	-636	-437	1.994
LIFE IP Delta Natuur	2016/2017	832	0	-151	681
ICMO advies II	2015	250	-36	-94	120
Midden-Delfland	2016	2.000	0	0	2.000
Bureau Beheer Landbouwgronden	2016	7.500	-4.383	-29	3.088
Nadere Uitwerking Rivieren Gebied NURG	2016	5.255	-4.272	-983	0
Nadere Uitwerking Rivieren Gebied NURG	2017	4.308	0	-1.782	2.526
<b>Totaal</b>		<b>23.212</b>	<b>-9.327</b>	<b>-3.476</b>	<b>10.409</b>

Toelichting en voortgangsrapportage bij de projecten:

### Natuurherstel Schoorlse Duinen (Verplichtingnummer: 1300016115)

In 2017 zijn de plagwerkzaamheden in de natte duinvalleien uitgevoerd en uiteindelijk afgerond. Een zevental duinvalleicomplexen is afgegraven. In het voorjaar is de monitoring van deze valleicomplexen opgestart. De langjarige begrazing van de verbrande delen is voortgezet, in combinatie met het kleinschalig verwijderen van opslag. De langjarige monitoring van de ontwikkeling van het duinterrein na de branden is ook voortgezet.

### LIFE IP-Delta Natuur (verplichtingnummer 1300023987)

De toegekende subsidie bedraagt € 600 k (ontvangen in 2016) en € 232 k (ontvangen in 2017). In 2017 is slechts een beperkt deel van de toegekende middelen (€ 151 k) besteed aan de inzet van menskracht met name voor coördinatie en afstemming en het operationeel krijgen van de diverse acties. Vanaf 2018 zullen de resterende middelen vooral aan de diverse acties worden besteed.

**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 k. Dit bedrag is in 2016 ontvangen door Staatsbosbeheer. Het programmabudget 2016 € 3.815 k is verdeeld over 2 projecten: Millingenwaard en Welsumer Fortmonder Waarden.

In de **Millingerwaard** zijn 5 'strangen' en een hoogwatergeul gemaakt en is natuurgebied ingericht.

**Welsumer Fortmonder Waarden:** hier zijn inrichtingsmaatregelen getroffen waardoor het waterpeil lager komt te liggen met oog voor natuur.

Het nog te besteden gedeelte van programmabudget ultimo 2016 (€ 983k) is geheel besteed in 2017.

De totale programmakosten van deze projecten bedragen tot en met 31 december 2017 € 5.255 k.

Het totale personeelsbudget 2016 van € 1.440 k is geheel in 2016 besteed.

Het project is daarmee afgerond en afgesloten in 2017.

**Nadere uitwerking rivierengebied (NURG)** (verplichtingnummer 1300024020 d.d. 06-03-2017)

Het programmabudget voor 2017 € 2.835 k is verdeeld over een aantal projecten:

- **Millingerwaard:** hier is een hoogwatergeul met een kwelgeulensysteem aangelegd voor hoogwaterveiligheid en natuurontwikkeling.
- **Uiterwaarden Wamel-Dreumel-Heerewaarden:** planvorming in een samenwerkingsproject waarin o.a. riviernatuur wordt ontwikkeld.
- **Rijnwaarden:** deels coördinatie van projecten die worden gerealiseerd door het bedrijfsleven (zandwinners), deels voert Staatsbosbeheer zelf uit (Geitenwaard). De projecten in Rijnwaarden leiden tot hoogwaterveiligheid en natuurontwikkeling.
- **Tichelbeek:** planvorming voor natuurontwikkeling.

De gerealiseerde programmakosten in 2017 bedragen € 309 k.

Het personeelsbudget 2017 van € 1.473 k is geheel besteed (inclusief loonbijstelling € 33.k).

Van het programmabudget 2017 is ultimo 2017 nog ruim € 2,5 mln. te besteden.



PricewaterhouseCoopers  
Accountants N.V.  
Uitsluitend voor  
identificatiedoeleinden

## 5 Bestuursstructuur en personalia

### Situatie op 31-12-2017

#### 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

Met ingang van 1-1-2018 is mevrouw mr. C.M. Insinger benoemd als voorzitter van de Raad van Toezicht.

#### 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

M.i.v. 1-1-2018 is de heer R.C. Robbertsen benoemd als voorzitter van de Raad van Advies.

#### 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)  
De heer ir. C. Lever MPA (divisiedirecteur Grond & Gebouwen)

#### Functies leden Raad van Toezicht en directeur Staatsbosbeheer

De (neven)functies binnen de publieke sector en overige (neven)functies voor zover ze relevant zijn voor de vervulling van de taak als lid van de Raad van Toezicht en directie worden vermeld in onderstaand overzicht. De gegevens hebben betrekking op het jaar 2017.

Mevrouw mr. I. Brakman (vz. Raad van Toezicht tot 1-1-2018)

Geboortjaar: 1961

Nederlandse nationaliteit

Benoemd per 1 april 2009

Einde benoemingstermijn: 31-12-2017 (niet herbenoembaar)

Hoofdfunctie: Zelfstandig gevestigd toezichthouder en adviseur

- Voorzitter van het bestuur van de Vereniging het Nederlandse Rode Kruis
- Lid van de Raad van Commissarissen DSM NL
- Lid van de Raad van Commissarissen Shell NL
- Lid van de Raad van Commissarissen Royal Duyvis Wiener (beëindigd in 2017)
- Lid bestuur Stichting administratiekantoor continuïteit ABNAMRO
- Voorzitter Centrale Commissie voor de Statistiek (CBS)
- Voorzitter Stichting Kijkonderzoek (SKO)
- Coach bij Quist leading humans (per 1 november 2017)



PricewaterhouseCoopers  
Accountants N.V.  
Uitsluitend voor  
identificatiedoeleinden

Mevrouw mr. C.M. Insinger (vz. Raad van Toezicht vanaf 1-1-2018)

Geboortejaar: 1965

Nederlandse nationaliteit

Benoemd per 1 januari 2018

Einde benoemingstermijn: 31-12-2021 (herbenoembaar) Hoofdfunctie: Zelfstandig gevestigd toezichthouder adviseur en bestuurder

- Lid Raad van Commissarissen Volksbank NV
- Lid Raad van Commissarissen Vastned Retail NV
- Lid Raad van Toezicht Luchtverkeersleiding Nederland
- Lid Raad van Toezicht Hogeschool Rotterdam
- Non-executive board member Haya Real Estate S.L.U.
- Managing Director Cerberus Global Investments BV.

De heer ir. W. Draijer

Geboortejaar: 1965

Nederlandse nationaliteit

Benoemd per 1 januari 2014

Einde benoemingstermijn: 31-12-2021 (herbenoembaar)

Hoofdfunctie: Voorzitter Groepsdirectie Rabobank

Nevenfuncties:

- Lid Raad van Toezicht Kröller-Müller Museum
- Lid bestuur Nederlandse Vereniging van Banken
- Lid bestuur Unico Banking Group (tot 1 oktober 2017)

Mevrouw dr. M.E.M. Doorewaard

Geboortejaar: 1962

Nederlandse nationaliteit

Benoemd per 1 januari 2014

Einde benoemingstermijn: 31-12-2021 (herbenoembaar)

Hoofdfunctie: Zelfstandig gevestigd toezichthouder en adviseur

- Lid Raad van Toezicht MVO Nederland, voorzitter financiële commissie
- Lid Raad van Commissarissen Woonbedrijf Ieder1, voorzitter auditcommissie (tot 1 april 2017)
- Voorzitter Raad van Commissarissen Bloomville (tot augustus 2017)
- Lid dagelijks bestuur Stichting Christelijke Pers
- Lid Raad van Commissarissen Hypotheek Visie Centrale
- Auditor accreditatie NVZD/BCZN
- Lid RvC Grant Thornton accountants
- Lid RvT NPO (Nederlandse Publieke Omroep) (waarnemend voorzitter vanaf oktober 2017)

De heer mr. G.J. Jansen

Geboortejaar: 1946

Nederlandse nationaliteit

Benoemd per 1 januari 2014

Einde benoemingstermijn: 31-12-2021 (herbenoembaar)

Hoofdfunctie: adviseur en toezichthouder publieke en semi publieke sector

- President-commissaris Waterleidingmaatschappij Drenthe (tot 1-9-2017)
- Voorzitter Vereniging tot beoefening van Overijsselsch Regt en Geschiedenis
- lid Raad van Toezicht Rijksmuseum Twenthe

Mevrouw ir. J.G. Stokkers

Geboortejaar: 1956

Nederlandse nationaliteit

Benoemd per 1 januari 2015

Einde benoemingstermijn: 31-12-2021 (herbenoembaar)

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

Nevenfuncties: -.

De heer ir. S. Thijsen

Geboortjaar: 1959

Hoofdfunctie: Directeur Staatsbosbeheer

Benoemd per 01 mei 2013

Nevenfuncties:

- Lid bestuur Stichting Faunbeheereenheid Kroondomein Het Loo (onbezoldigd)
- Vicevoorzitter Vereniging van Bos- en Natuurterreineigenaren (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)

