



staatsbosbeheer

# Jaarverslag 2015



## Missie Staatsbosbeheer

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

# Inhoud Jaarverslag

1	Directieverslag .....	3
2	Verlag van de Raad van Toezicht .....	13
3	Sociaal Verslag .....	19
4	Financieel Verslag .....	25
4.1	Geconsolideerde balans (voor resultaatbestemming) .....	25
4.2	Geconsolideerde winst- en verliesrekening .....	26
4.3	Geconsolideerd kasstroomoverzicht .....	27
4.4	Toelichting behorende tot de jaarstukken .....	28
4.5	Toelichting op de geconsolideerde balans .....	36
4.6	Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen .....	49
4.7	Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening .....	51
4.8	Toelichting op geconsolideerd kasstroomoverzicht .....	59
4.9	Enkelvoudige balans (voor resultaatbestemming) .....	59
4.10	Enkelvoudige winst- en verliesrekening .....	60
4.11	Toelichting op de enkelvoudige balans en winst- en verliesrekening .....	61
5	Overige gegevens .....	65
5.1	Resultaatbestemming .....	65
5.2	Controleverklaring .....	66
5.3	Bijlage aanvullende financiering projecten ministerie van EZ .....	68
6	Bestuursstructuur en personalia .....	73



## Duurzaam bosbeheer

De meeste bomen houden het 100 jaar vol. Een groot deel van de bossen in Nederland is al aardig op weg naar die leeftijd. Om onze bossen ook de komende eeuw veilig en verantwoord oud te laten worden, heeft Staatsbosbeheer - zelf ook al 116 jaar - een nieuwe bosvisie geschreven. Al onze bossen zijn FSC gecertificeerd.

# 1 Directieverslag

De directeur van Staatsbosbeheer biedt hierbij de jaarstukken aan voor het boekjaar dat is geëindigd op 31 december 2015.

## Inleiding

Staatsbosbeheer beheert als publiekrechtelijk 'rechtspersoon met een wettelijke taak' circa 265.000 hectare bos, natuur en landschap, bijna tweeduizend gebouwen, en duizenden kilometers wandelpaden, fietspaden en onverharde wegen in Nederland. Als zodanig speelt Staatsbosbeheer een aanzienlijke rol in de systeemverantwoordelijkheid van het Ministerie van Economische Zaken ten aanzien van de realisatie van nationale en internationale doelstellingen met betrekking tot natuurbescherming en -ontwikkeling, openlucht recreatie nabij stedelijke agglomeraties, en de instandhouding van landschappelijke monumenten.

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

Op nationaal niveau zijn belangrijke kaders voor de werkzaamheden door Staatsbosbeheer het 'Natuurakkoord' (2011), het zo genaamde Natuurpact (2013) en de decentralisatie van Dienst Landelijk Gebied (DLG) taken. In het Natuurpact is de decentralisatie van het natuurbeleid naar de Provincies geregeld. Nadat het Natuurpact van kracht werd, hebben de staatssecretaris van Economische Zaken en de Directeur Staatsbosbeheer in een Convenant d.d. 4 december 2014 nieuwe afspraken gemaakt over de aanstuuringsrelatie EZ-Staatsbosbeheer.

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

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

- a) Versterking van de positie van Staatsbosbeheer om te focussen op grotere ecologische systemen, op de ontwikkeling van robuuste aaneengesloten natuurgebieden, en op vergroting van biodiversiteit;
- b) Verder vergroten van de maatschappelijke betrokkenheid door met de terreinen meer synergie te zoeken met andere maatschappelijke opgaven. Met als resultaat dat meer mensen de natuur (kunnen) 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 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 zijn missie en visie, als 'groen nutsbedrijf', vertaald naar vier resultaatgebieden ten behoeve van de dagelijkse praktijk:

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

betrekken bij het dagelijks beheer van de terreinen.

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

De kern van de Staatsbosbeheer-missie 'Beschermen, Beleven en Benutten', zoals afgeleid van onze wettelijke taak, wordt vertaald in de maatschappelijke ambitie om natuur dicht bij de mensen te brengen.

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

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

De recreatieve taak van Staatsbosbeheer richt zich hoofdzakelijk op de openstelling van de natuurgebieden, en het onderhoud van recreatieve basisvoorzieningen; vooral t.b.v. wandelen en fietsen.

Daarnaast dragen de Staatsbosbeheer-terreinen bij aan andere maatschappelijke doelen zoals nationale waterveiligheidsdoelstellingen (langs de kust en grote rivieren), natuureducatie, hout- en biomassa-productie, drinkwatervoorziening, en regionale economie. Staatsbosbeheer werkt daarbij aan goede relaties met omwonenden,

provincies, gemeenten, bedrijfsleven en collega-terreinbeheerders.

Staatsbosbeheer biedt werk aan meer dan 6.000 mensen waarvan circa 1.000 professionals in dienstverband.

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

## De highlights

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

In maart 2015 heeft Staatsbosbeheer de verantwoordelijkheid en de daarbij behorende mensen en middelen voor de uitvoering van het NURG programma (Nadere Uitwerking RivierenGebied) alsmede voor een aantal KRW projecten (Kader Richtlijn Water) overgenomen van de (voormalige) Dienst Landelijk Gebied (DLG). Hoogwaterbescherming en watersysteemherstel gaan hand in hand met natuurontwikkeling. Hierbij wordt nauw samengewerkt met Rijkswaterstaat en de waterschappen.

Passend in de visie op de Groene Metropool is in september 2015 een intentieovereenkomst getekend met de provincie Zuid-Holland om behertaken en medewerkers van de GZH (Groenservice Zuid-Holland) onder te brengen bij Staatsbosbeheer. Voorts hebben Dunea en Staatsbosbeheer een samenwerkingsovereenkomst getekend om drinkwaterwinning en natuur in West Nederland zo goed mogelijk te blijven combineren.

De maatschappelijke doelstellingen en wettelijke taken van beide organisaties worden gewaar-

borgd. Voor de burgers in het verzorgingsgebied van Dunea betekent dit mooiere en betere natuurkwaliteit rondom de grote steden. Het programma Nationale Parken van wereldklasse onder leiding van het ministerie van Economische Zaken wordt actief ondersteund met capaciteit en expertise. Daarnaast ondersteunt Staatsbosbeheer het bestuur van de Stichting Samenwerkingsverband Nationale Parken (SNP). Per 1 januari 2016 neemt Staatsbosbeheer deel aan de 'Regeling materieelbeheer rijksoverheid 2006', de zogenaamde reallocatieprocedure Rijksvastgoed, waarmee vastgoed eerst binnen het publieke domein kan worden verkregen of vervreemd voordat het op de markt wordt gebracht. Deelname is een effectieve manier voor Staatsbosbeheer om de kwaliteit van natuur en landschap te versterken. Om private financiering mogelijk te maken voor projecten in de terreinen van Staatsbosbeheer waar geen subsidie voor beschikbaar is, is binnen de kaders en afspraken met het Rijk het Buitenfonds opgericht. Het 'convenant Staatsbosbeheer, een maatschappelijke onderneming' van 4 december 2014 heeft geleid tot een addendum over een aantal specifieke taken van Staatsbosbeheer. Het addendum is gepubliceerd in de Staatscourant van 15 juli

2015 (nr. 20753).

Na ruim 25 jaar verblijf in Driebergen-Rijsenburg is het hoofdkantoor van Staatsbosbeheer per 1 januari 2016 verhuisd naar het Rijkskantoorgebouw te Amersfoort. Dit in verband met de sloop van het gebouw in Driebergen-Rijsenburg in het kader van de herinrichting van het stationsgebied Driebergen-Zeist.

## Financieel resultaat

De totale omzet van Staatsbosbeheer bedroeg € 165,8 mln. De helft hiervan is afkomstig uit eigen inkomsten uit hout, biomassa, verhuur en verpachting van terreinen aan ondernemers en particulieren. De provincies dragen via het SNL-stelsel voor natuurbeheer ruim een derde (€ 56,5 mln) bij in de totale omzet. De Rijksbijdrage van het ministerie van Economische Zaken bedroeg € 26,7 mln. en was bedoeld voor de organisatiekosten en specifieke taken.

De stringente kostenbeheersing en het bedrijfsmatig opereren hebben de gestegen loonkosten (loonakkoord CAO Rijk) volledig kunnen absorberen waardoor het operationeel resultaat in 2015 is uitgekomen op € 3,1 mln. De incidentele resultaten van € 4,9 mln. verhogen het uiteindelijke resultaat tot € 8 mln. ( 2014: € 2,4 mln.).

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

Bedragen x € 1.000	2015	2014	2013	2012	2011	2010
<b>Bedrijfsopbrengsten</b>	<b>165.775</b>	<b>152.596</b>	<b>161.664</b>	<b>152.477</b>	<b>153.112</b>	<b>151.071</b>
Subsidies	83.242	79.030	89.017	88.976	89.382	89.532
Overige omzet en opbrengsten	82.533	73.566	72.647	63.509	63.730	61.539
<b>Bedrijfslasten</b>	<b>157.827</b>	<b>150.451</b>	<b>160.921</b>	<b>154.296</b>	<b>147.613</b>	<b>153.794</b>
Overige resultaten	101	291	381	838	973	610
<b>Resultaat verslagjaar</b>	<b>8.049</b>	<b>2.436</b>	<b>1.124</b>	<b>- 981</b>	<b>6.472</b>	<b>- 2.113</b>
<b>Balanstotaal</b>	<b>246.505</b>	<b>189.723</b>	<b>188.277</b>	<b>181.772</b>	<b>171.039</b>	<b>166.115</b>
Eigen vermogen	84.660	76.602	74.135	73.011	73.995	67.524
Investerings (incl. subsidies)	6.636	3.574	8.512	7.734	6.268	9.324
Desinvesteringen (boekwaarde)	1.143	1.540	1.562	2.313	1.767	1.353
Afschrijvingen	6.210	6.395	6.726	6.555	7.698	6.482

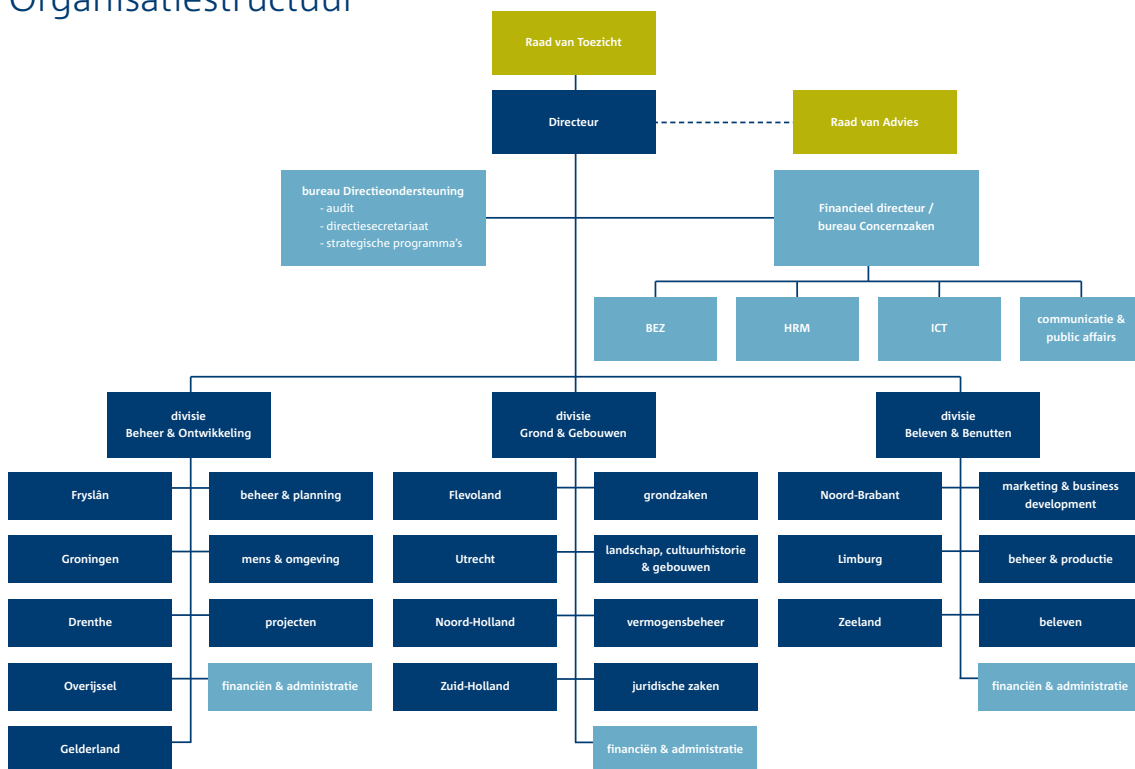
## Kengetallen financiële positie

Bedragen x € 1.000	31-12-2015	31-12-2014
Liquiditeit	€ 156.395	€ 100.406
- Beklemd	€ 55.000	€ 40.000
- Vrij besteedbaar	€ 101.395	€ 60.406
Current Ratio 1)	2,7	2,1
Solvabiliteit (EV / TV ) 2)	34,3	40,4
<b>Overige kengetallen</b>		
EZ subsidie t.o.v. totaal opbrengsten	16,1%	17,3%
SNL subsidie t.o.v. totaal opbrengsten	34,1%	34,5%
Eigen inkomsten t.o.v. totaal opbrengsten	49,8%	48,2%
Totaal inkomsten		100%
Kosten per hectare * 1 euro	597	568
Aantal hectare per FTE Staatsbosbeheer	283	293
Personeelslasten in % v d totale bedrijfslasten	36%	36,3%

Ad 1) De current ratio 2,7: SBB is hiermee uitstekend in staat om op korte termijn de kortlopende schulden te betalen.

Ad 2) De solvabiliteit is ultimo 2015 met 34,3% iets lager dan eind 2014 (40,4%).

## Organisatiestructuur



De personele bezetting per 31 december 2015 is als volgt:

Organisatie onderdeel	Fte	Man	Vrouw	Aantal
Concernzaken, Directie en directie- en divisieondersteuning	120	59	74	133
Divisie Beheer en Ontwikkeling	394	335	81	416
Divisie Grond en Gebouwen	219	172	60	232
Divisie Beleven en Benutten	204	156	61	217
<b>Totaal</b>	<b>937</b>	<b>722</b>	<b>276</b>	<b>998</b>



## Rapportage ondernemingsplan en uitvoering convenant

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

- het versterken van de positie van Staatsbosbeheer om te focussen op de grote systemen, op de ontwikkeling van robuuste aaneengesloten natuurgebieden en op vergroting van biodiversiteit;
- verder vergroten van de maatschappelijke betrokkenheid door met de terreinen van Staatsbosbeheer meer synergie te zoeken met

- andere maatschappelijke opgaven, zodat meer mensen de natuur beleven;
- 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 groter draagvlak en een efficiënter Staatsbosbeheer dat minder afhankelijk is van overheidsfinanciën;
- het professionaliseren en verzakelijken van bedrijfsprocessen en werkwijzen passend bij een excellente en efficiënte publieke organisatie die werkt met markt en samenleving.

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

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

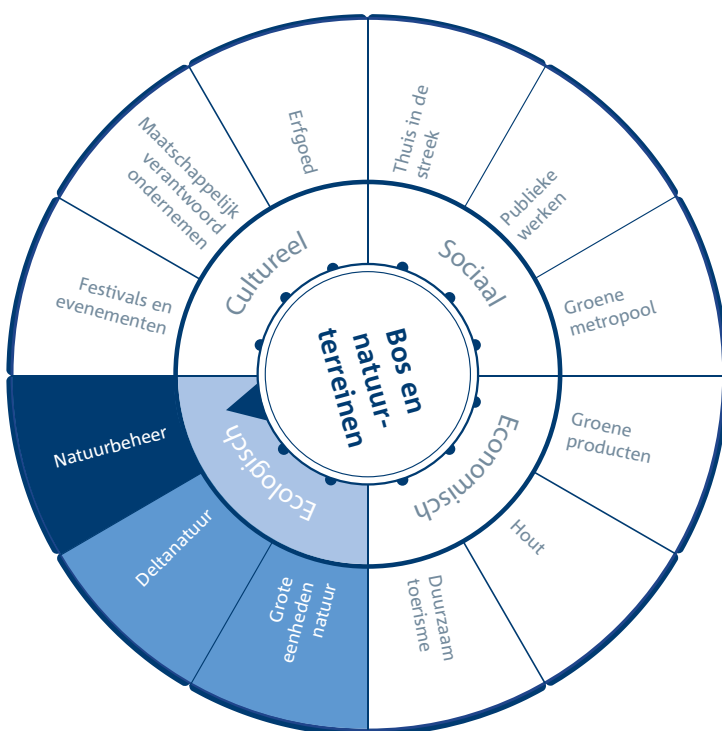
Van oudsher fungeert Staatsbosbeheer in het publieke domein. Vanaf de oprichting is de organisatie in staat geweest gronden tot maatschappelijke rendement te brengen. In zijn 116

jarige geschiedenis speelde Staatsbosbeheer steeds in op nieuwe maatschappelijke vragen zoals het vastleggen van woeste stuifzanden, het leveren van hout voor de mijnbouw, het zorgen voor werkgelegenheid in de boswachterijen in crisistijd, het invullen van de groeiende behoefte tot openlucht recreatie. En ook nu weer anno 2015 doen zich situaties voor dat Staatsbosbe-

heer met de inzet van zijn gebieden bijdraagt aan maatschappelijke opgaven, zoals de inzet van specifieke doelgroepen op het vlak van jeugd, zorg en werkgelegenheid of de bijdrage aan duurzame energie. Bij de toenemende verstedelijking in Nederland vormt het hele palet aan natuurgebieden van Staatsbosbeheer, van stadspark tot wildernisgebied, steeds vaker zowel de ecologische als economische pijler van het buitengebied. En ook sociaal en cultureel krijgen deze gebieden steeds meer betekenis. Dit komt tot uiting in beleving en benutting. Zonder beleving en benutting zal het draagvlak voor bescherming opdrogen. Zonder duurzame bescherming valt er niets te beleven of benutten. Beschermen, beleven en benutten zijn niet los van elkaar te zien, noch van de gronden waarop dit gestalte moet krijgen.

In het publieksverslag wordt op basis van de indeling in het ondernemingsplan ingegaan op de bijdrage van Staatsbosbeheer in het eerste jaar van dit plan aan een vitale samenleving. Het geeft een beeld van de breedte van de maatschappelijke impact van het beheer. De gevolgde indeling daarbij is:

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



Achter deze resultaten gaan nog veel meer projecten schuil waarin partnership centraal staat. De terreinen van Staatsbosbeheer vertegenwoordigen een grote maatschappelijke waarde. Langs de ecologische, economische, sociale en culturele as is een website gemaakt ([www.staatsbosbeheer-pv2015.nl](http://www.staatsbosbeheer-pv2015.nl)) waarin dit beeld van de rol van Staatsbosbeheer nog verder uitkristalliseert en welke betekenis dit heeft voor de Nederlandse samenleving.

## Risicomanagement en interne beheersing

### Huidige situatie

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

Het risicoprofiel van Staatsbosbeheer is aan veranderingen onderhevig. Dit komt onder andere door wijzigingen in de financiering, uitbreiding van het takenpakket en door ontwikkelingen in de omgeving van Staatsbosbeheer.

Omdat het volledig uitsluiten van risico's niet mogelijk is, wordt steeds gezocht naar de juiste balans tussen risicoacceptatie en het nemen van (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 onderdeel 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 risicomanagement- en beheersing. Voorbeelden zijn: adoptie van het 'Three Lines of Defense' model, opzet- en inrichting van managementsystemen zoals kwaliteit en milieu, benoeming van kwaliteitsrollen (zoals kwaliteitsmanager, milieu- en kwaliteitscoördinatoren), risicomanagement raamwerk als onderdeel van project Taskforce Financieel Beheer, High Performance Organizations (HPO), introductie van het proceseigenaarschap e.d.

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

### Three Lines of Defensemodel

Om de risico's te beheersen hanteert Staatsbosbeheer het 'Three Lines of Defense' 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.

**Eerste verdedigingslinie.** Het lijnmanagement, als risico eigenaar en primair verantwoordelijk voor de realisatie van de strategie, voor de daarvan afgeleide doelstellingen en voor de beoogde waarde creatie, vormt de eerste linie.

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

**Derde verdedigingslinie.** De derde linie staat voor de interne auditfunctie. Team interne audit voorziet de directeur en de auditcommissie van de

raad van toezicht aanvullende zekerheid over de kwaliteit van sturing en beheersing, inclusief de inrichting en het samenspel van de 1e en 2e 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. Het adequaat kunnen anticiperen en inspelen op de ontwikkelingen zijn essentieel om te kunnen blijven waarborgen dat de juiste koers wordt gevoerd en waar nodig wordt bijgesteld. Wijzigingen in politieke prioriteiten, besturings- en bekostigingswijze, beleid, wet- en regelgeving kunnen gevolgen hebben voor de mate waarin Staatsbosbeheer zijn doelen kan realiseren.

Binnen Staatsbosbeheer zijn onder meer public affairs-functionarissen actief om tijdig zicht te krijgen op deze risico's en vindt regelmatig overleg met betreffende managers plaats. Reputatie – of imagoschade kan negatieve gevolgen hebben voor het publieke vertrouwen. Primair aanknopingspunt om de kans hierop te minimaliseren is het blijven optimaliseren en borgen van de kwaliteit van de dienstverlening. Een communicatieaanpak is gedefinieerd om bij incidenten direct gericht te kunnen 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 kunnen bieden.

De goede uitvoering van uitbestede werkzaamheden aan 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

Ten behoeve van de kwaliteitsborging van onze wettelijke taak, het terreinbeheer, hanteren we de kwaliteitscyclus zoals beschreven in het kwaliteitshandboek ten behoeve van de certificering voor het Subsidiestelsel Natuur en Landschap (SNL). Dit handboek is in 2015 geactualiseerd.

Het maken van fouten in de uitvoering van de

wettelijke taken wordt zoveel mogelijk beperkt door (interne beheers-)maatregelen in de (administratieve) organisatie. De opzet en werking van het kwaliteitsmanagementsysteem op het gebied van terreinbeheer monitort Staatsbosbeheer voortdurend, zodat een goede grip op de bedrijfsprocessen blijft behouden. De afgesproken normen voor de kwaliteit van de taakuitvoering, de producten en de processen worden periodiek gevolgd en geanalyseerd via o.a. de kwaliteitsaudits.

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

### Financiële risico's

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

Met een solvabiliteit van 34,3 en een saldo van vrij besteedbare liquide middelen van € 101 mln. kan door Staatsbosbeheer uitvoering van de opgedragen wettelijke taak worden gegarandeerd. 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 hoofdstuk 4 financieel verslag.

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

De directeur is conform de 'Governance Staatsbosbeheer' verantwoordelijk voor de opzet en de

werking van het op Staatsbosbeheer toegesneden interne risicobeheersings- en controlesysteem. Deze (kwaliteits-) systemen zijn ingericht om belangrijke risico's te beoordelen (uitvoeren van risicoanalyses) 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 voor het realiseren van de doelstellingen en evenmin dat alle onjuistheden van materieel belang, verlies, fraude en overtredingen van wetten en regels geheel kunnen worden 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, zowel ten aanzien van de in het verslagjaar te bereiken doelstellingen als ten aanzien van de financiële verslaggevingsrisico's, hebben naar behoren gewerkt. Ze geven een redelijke mate van zekerheid dat betreffende doelstellingen op een adequate wijze zijn gerealiseerd en dat hiernaast de financiële verslaggeving van het lopende jaar geen onjuistheden van materieel belang bevat.

### Vooruitblik 2016

In 2016 moeten de ambities uit het ondernemingsplan verder worden gerealiseerd. De focus ligt op nationaal niveau bij de samenwerking en afstemming met strategische partners zoals Rijkswaterstaat, het Rijksvastgoedbedrijf, RCE, ministeries en andere uitvoerende diensten om de verbinding van natuur met andere domeinen verder in te vullen. Met de provincies wordt nadrukkelijk invulling gegeven aan realisatie van het Natuurnetwerk Nederland (NNN) en de gebiedsopgaven. Met gemeenten wordt de verbinding van het groen met de sociaal-maatschappelijke agenda versterkt. Met terrein-beherende organisaties wordt de samenwerking geïntensiveerd. Voor de eigen organisatie zal in 2016 een huisvestingsvisie worden opgesteld mede in het

licht van de doorgevoerde organisatiewijzigingen. De personele bezetting zal in 2016, mede door de overkomst van oud medewerkers van de Dienst Landelijk Gebied en door een toename van het aantal projecten, een beperkte groei laten zien in aantal medewerkers binnen Staatsbosbeheer. De laatste organisatorische wijzigingen zijn eind 2015 doorgevoerd met het benoemen van de Teamleiders. Voor 2016 zijn geen organisatorische wijzigingen voorzien met impact op de personele bezetting. In de begroting voor 2016 is rekening gehouden met een 'netto'-investering van ca. € 4 mln. de uitstroom van middelen betreft investeringen in ICT (€ 2,5 mln.) en in gebouwen, vervanging van materieel (€ 2,5 mln.) en een desinvestering van € 1 mln.

De financiering voor de jaren tot en met 2019 is als volgt: De SNL beschikking met een looptijd van 6 jaar zorgt voor circa een derde van de financiering voor de midden lange termijn van Staatsbosbeheer naast de financiering van het ministerie van EZ die circa 15% van de totaal benodigde financiering bedraagt. Daarnaast zijn de hout- en de ingebruikgevinginkomsten van 30% erg stabiele financieringsbronnen voor Staatsbosbeheer. In totaal is circa 80% van de financiering zeker gesteld voor de komende jaren. Voor begrotingsjaar 2016 wordt geprognosticeerd dat over het gehele boekjaar de liquiditeiteninstroom nagenoeg gelijk zal zijn aan de liquiditeitenuitstroom. De liquiditeitsprognose is inclusief de verplichting voor Staatsbosbeheer om aan de inkomensstaakstelling Rutte I voor 2016 te voldoen. De inkomensstaakstelling 2016 Rutte I bedraagt € 10 miljoen en dit bedrag zal uiterlijk op 31 december 2016 aan het ministerie moeten worden betaald. Uitgangspunt hiervoor is dat er een specifieke liquiditeit instroom zal ontstaan bijvoorbeeld uit verkoop van activa ter dekking van de betaling van de inkomensstaakstelling 2016 van € 10 miljoen.

## Tot slot

Ik dank de staatssecretaris van Economische Zaken, bestuurders en medewerkers van Rijk, provincies, gemeenten en waterschappen voor de constructieve samenwerking. Ik dank daarnaast onze medewerkers, de raad van toezicht, de raad

van advies, de ondernemingsraad en onze vrijwilligers die hebben bijgedragen aan de prestaties van het afgelopen jaar. Met ziel en zakelijkheid blijft Staatsbosbeheer zich inzetten voor het kenmerkende groene erfgoed in Nederland.

Amersfoort, 9 maart 2016



ir. S. Thijsen, directeur



## 50 jaar Drentsche Aa

In 2015 was het 50 jaar geleden dat het Gedachtenplan voor het Stroomdallandschap Drentsche Aa werd gepubliceerd. Dat was tevens de basis voor het huidige Nationaal Park. Tijdens het jubileumjaar is hieraan op veel manieren aandacht besteed, met de Week van de Drentsche Aa als hoogtepunt.

# 2 Verslag van de Raad van Toezicht

De raad van toezicht geeft invulling aan de toezichthoudende taken in de context van Staatsbosbeheer als maatschappelijke onderneming. In het eerste uitvoeringsjaar van het ondernemingsplan zijn de eerste contouren zichtbaar van deze positionering en profilering. De financiën zijn na een paar zorgelijke jaren op orde gebracht en de koers is helder. De raad constateert dat de relatie van Staatsbosbeheer met de overheden, terrein-beherende organisaties en met andere maatschappelijke organisaties goed is. De raad is vol vertrouwen dat Staatsbosbeheer op de goede weg is.

## 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 financieel beheer en de interne risicobeheersings- en controlemechanismen opgezet conform het 'three lines of defence model';
- Het ondernemingsplan, het jaarverslag en het financieel verslag.

In de vergaderingen is naast de terugkerende onderwerpen van jaarplan, begroting, kwartaal-rapportages en jaarverslag, met name gesproken over de strategie van Staatsbosbeheer in het kader van de uitvoering van het ondernemingsplan 2015-2020 'ziel en zakelijkheid'. In de vergaderingen van de raad van toezicht is ingezoomd op diverse onderwerpen die Staatsbosbeheer raken. Divisiestructuren zijn uitgenodigd voor

een presentatie over de stand van zaken betreffende hun divisie.

## Strategie

Staatsbosbeheer neemt vanaf 1 januari 2016 deel aan de reallocatieprocedure. In deze procedure is vastgelegd dat overtollig rijksvastgoed, onder regie van het Rijksvastgoedbedrijf, wordt aangeboden aan andere partijen in het publieke domein, voordat het op de particuliere markt wordt aangeboden. De raad heeft gesprekken gevoerd over de deelname aan deze procedure en verkennende besprekingen gevoerd over de eerste stappen in de vastgoedportefeuille-strategie.

Op 24 september 2015 is een intentieverklaring getekend door de provincie Zuid-Holland en Staatsbosbeheer waarin is vastgelegd om 'in een open en constructief proces en met respect voor de wederzijdse belangen en positie, de mogelijkheid te onderzoeken om (zoveel mogelijk integraal) de taken, medewerkers en middelen van de GZH onder te brengen bij Staatsbosbeheer'. De raad van toezicht stemt in met deze intentieverklaring gericht op de overdracht van GZH per 1 januari 2017 aan Staatsbosbeheer.

De raad heeft gesproken over de verantwoordelijkheid voor de uitvoering van het NURG-programma per 1 maart 2015 door Staatsbosbeheer. Staatsbosbeheer heeft de verantwoordelijkheid voor de uitvoering van dit programma en wordt er gewerkt aan natuurontwikkeling rondom de grote rivieren, waarbij verbetering van de waterberging en natuurontwikkeling hand in hand gaan.

Rondom een aantal dossiers die al een geruime periode lopen is voortgang geboekt. De raad van toezicht is verheugd dat met het afsluiten van een overeenkomst inzake erfpacht met Dunea in

combinatie met een samenwerkingsovereenkomst met Dunea de maatschappelijke doelstellingen en de wettelijke taakopdracht van zowel Dunea als Staatsbosbeheer worden gewaarborgd.

Verder volgt de raad van toezicht de politiek-bestuurlijk en maatschappelijke ontwikkelingen t.a.v. de Oostvaardersplassen en heeft de raad in 2015 meerdere malen gesproken over de Oostvaardersplassen met de directeur van Staatsbosbeheer. De staatssecretaris van Economische Zaken heeft bij brief van 12 maart 2015 aan de Tweede Kamer de ontwikkeling geschetst van de ontwikkeling van de Oostvaardersplassen. De raad zal de komende jaren op regelmatige basis over de ontwikkelingen inzake de Oostvaardersplassen spreken.

De raad van toezicht volgt eveneens het erfpacht-dossier. De zogenaamde methode van der Werf is door de minister voor Wonen en Rijksdienst afgewezen, omdat deze volgens het Rijksvastgoedbedrijf niet tot marktconforme prijzen leidt en hij heeft naar aanleiding van Kamervragen gesteld de taxatiemethode die het Rijksvastgoedbedrijf hanteert, door een onafhankelijk instituut te laten beoordelen.

## Organisatie Staatsbosbeheer

De raad ondersteunt de invoering van de nieuwe organisatiestructuur met teamleiders binnen de provinciale eenheden met ingang van 1 januari 2016. Daarnaast heeft de raad gesproken over de uitkomsten van het HPO (High Performance organisatie) onderzoek door de RBBgroep en het medewerkersonderzoek Staatsbosbeheer.

De voorzitter van de raad van toezicht was één van de sprekers tijdens de ontmoetingsdag voor de Staatsbosbeheermedewerkers op 15 december 2015.

## Governance

Per 1 januari 2015 is mevrouw Stokkers gestart als nieuw lid van de raad van toezicht. Zij heeft ruime ervaring op het gebied van vastgoed in de publieke sector hetgeen goed aansluit bij de nieuwe ontwikkelingen binnen Staatsbosbeheer op dit gebied. In het verslagjaar 2015 heeft de raad zes maal in aanwezigheid van de directeur vergaderd. Bij deze vergaderingen was de raad van toezicht voltallig aanwezig m.u.v. de vergade-

ring in juni 2015; hierbij was de heer Draijer niet aanwezig. Daarnaast heeft in april 2015 een excursiebijeenkomst plaatsgevonden in Drenthe in het natuurgebied Zeijerwiek. De vrijwilligers van de werkgroep Stichting Zeijerwiek hebben de ontwikkelingen van het gebied en de aanpak door de vrijwilligers nader toegelicht. Vervolgens is de boswachterij Veenhuizen bezocht waar het bosbeheer nader is toegelicht in het kader van de 'bosvisie Groeiende toekomst' van Staatsbosbeheer. Tijdens het werkdiner heeft een gesprek plaatsgevonden met de heer Munniksma, gedeputeerde van de provincie Drenthe.

Het 'convenant Staatsbosbeheer, een maatschappelijke onderneming' van 4 december 2014 is nader besproken in 2015 en heeft geleid tot een addendum over een aantal specifieke taken van Staatsbosbeheer. De raad heeft gesproken over de consequenties hiervan en constateert dat hiermee de mogelijkheden geborgd zijn om de strategie voor de langere termijn van Staatsbosbeheer te ontwikkelen. Het addendum is gepubliceerd in de Staatscourant van 15 juli 2015 (nr. 20753)

De raad van toezicht heeft op 10 november 2015 het 'Reglement raad van toezicht Staatsbosbeheer' vastgesteld. Dit reglement, waarin de aansluiting op het convenant is gerealiseerd is in werking getreden met ingang van 1 januari 2016 en is gepubliceerd op de website van Staatsbosbeheer.

De raad heeft in een aparte vergadering gesproken over het functioneren van de auditcommissie, en de raad van toezicht en over het functioneren van de directeur van Staatsbosbeheer. Het jaargesprek met de directeur heeft in januari 2016 plaatsgevonden.

## Contacten

De raad heeft op 20 augustus 2015 met de staatssecretaris van Economische Zaken gesproken, tijdens een bijeenkomst georganiseerd door Staatsbosbeheer voor de staatssecretaris van Economische zaken en de 'groene gedeputeerden' van de 12 provincies. Tegelijkertijd is een bezoek gebracht aan de Millingerwaard om te zien hoe het NURG programma wordt uitgewerkt.

In de vergadering van maart 2015 is de accountant van KPMG aanwezig geweest bij de bespreking over de jaarrekening 2014.

De raad van toezicht onderhoudt contact met de



ondernemingsraad. Op 30 september 2015 heeft de voltallige raad gesproken met het dagelijks bestuur van de ondernemingsraad. Eén lid van de raad van toezicht onderhoudt actief contact met de ondernemingsraad en heeft met het dagelijks bestuur en met de voorzitter van de ondernemingsraad gesproken.

De raad heeft deelgenomen aan het bestuurlijk overleg met Natuurmonumenten en De12Land- schappen.

## Samenstelling Raad van Toezicht

De raad van toezicht was gedurende het jaar 2015 als volgt samengesteld:

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

De leden van de raad van toezicht worden benoemd voor een periode van vier 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 tevens het hoofdstuk Bestuursstructuur en personalia.

## Auditcommissie

De Auditcommissie (AC) ondersteunt de raad van toezicht bij het uitvoeren van het toezicht op de interne beheersing van de organisatie en op de door de directie gerapporteerde voortgang en afgelegde verantwoording. In de AC hebben mevrouw Doorewaard (voorzitter) en de heer Jansen zitting. De AC kwam in 2015 vijfmaal bijeen in aanwezigheid van directie. De accountant was viermaal aanwezig (bij agendapunten conceptjaarrekening 2014, managementletter 2014, jaarrekening 2014, controleplan 2015, managementletter 2015). Eénmaal is er gesproken met de accountant in afwezigheid van

de directie. De naleving van aanbevelingen en opvolging van opmerkingen van de externe accountant heeft de aandacht en daarmee het interne risicobeheersings- en controlesysteem en de kwaliteit van bedrijfsprocessen. In afgelopen periode lagen naast de financiële (jaar-)stukken belangrijke accenten op:

- a. De verdere professionalisering van de financiële functie: een vrijwel volwaardige half-jaar'close' in 2015 is een goede ontwikkeling.
- b. De ontwikkeling van de ICT. De AC maakte kennis met de nieuwe verantwoordelijke manager voor ICT en adviseerden over het ICT informatieplan en bespraken tweemaal de stand van zaken van ICT projecten.
- c. Ontwikkeling van het CMSi systeem, het basis-systeem voor de kerntaken van Staatsbosbe- heer, zijnde natuurbeheer, vastgoed en monitoring.
- d. De naleving van wet- en regelgeving, waar- onder aanbestedingseisen.
- e. Kwaliteit van de taakuitoefening van de externe accountant.
- f. De resultaten van de interne auditfunctie. De AC sprak de interne auditors, nam kennis van hun resultaten en het jaarplan.
- g. Risicomanagement inclusief het Three Lines of Defence model.
- h. Investeringsbeleid.
- i. Projectbeheersing.
- j. Voortgang (elk kwartaal) van de bevindingen van de accountant in zijn managementletter 2014.
- k. Aan de raad van toezicht is advies gegeven over individuele investeringen groter dan € 0,5 mln.

## Financieel Verslag 2015

Het Financieel Verslag 2015, zoals opgesteld door de directeur, is door KPMG Accountants N.V. van een goedkeurende verklaring voorzien. De Audit- commissie 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 belas- tingen bedraagt € 8 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 vast- gesteld. De raad van toezicht adviseert de minister van Economische Zaken het Financieel

Verslag 2015 dienovereenkomstig goed te keuren. Voorts wordt aan de minister voorgesteld de raad van toezicht en de directeur decharge te verlenen voor hun taakuitoefening in 2015.

## Raad van advies

De raad van advies adviseert de directie desgevraagd of uit eigen beweging over de taakuitvoering door Staatsbosbeheer, vanuit het perspectief van de gebruikers van de door Staatsbosbeheer beheerde terreinen. De raad van toezicht heeft het verslag ontvangen van de raad van advies over het jaar 2015. De raad van advies heeft gesproken over het ondernemingsplan, de bosvisie, handhaving & toezicht in relatie tot gastheerschap en faunabeheer. 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 m.i.v. 1 januari 2016 voor een periode van twee jaar benoemd:

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

De raad van toezicht dankt de directeur, directieteam, 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.

Amersfoort, 9 maart 2016



Mevrouw mr. I. Brakman,  
voorzitter Raad van Toezicht





## Nieuwe natuur

In 55 uiterwaard-projecten (NURG-programma) wordt 6850 ha nieuw natuurgebied ontwikkeld. De Ameringse bovenpolder is er een van, goed voor 111 hectare, ook Natura2000-gebied. Met 5,8 km kwelgeul, 6,3 ha paaiplassen voor vissen, ruim 1 ha moeras- en rietland, een vistrap & stuw. Grote groepen kleine zwanen vinden er eten. Het porseleinhoen en de kwartelkoning komen er. En we hopen op de komst van de woudaap. Niet onbelangrijk: ook mensen zijn welkom bij de gastheren Staatsbosbeheer en het Utrechts Landschap.

### 1/3

1 op de 3 natuurgebieden bij Staatsbosbeheer grenst aan water dat in beheer is bij het Rijk. Deze plekken hebben vaak een economische betekenis als vrachtroute of voor recreatief gebruik. Staatsbosbeheer werkt in het programma Deltanatuur samen met Rijkswaterstaat, natuurbeheerders, bedrijven, maatschappelijke organisaties en burgers om hoogwaterbescherming en economische belangen goed te combineren met internationale natuuropgave.



# 3 Sociaal Verslag

## Inrichting provinciale eenheden

Het jaar 2015 vormde het sluitstuk van de herinrichting van de organisatie. In 2013 werd gestart met de divisiestructuur en benoeming van de divisiedirecteuren. In 2014 volgde de indeling in provincies en de aanstelling van 12 provinciehoofden en 8 gebiedsmanagers. In 2015 zijn teamleiders geworven en aangesteld, waarmee de structuur en de inrichting stáán.

Teamleider is een nieuwe functie in de buitenorganisatie. De teamleider vormt de laagste leidinggevende laag en heeft als taken: het integreren van de 3 B's (beschermen, beleven en benutten) en het leiding geven aan mensen, processen, financiën en systemen.

Over de invoering van deze functie en de personele consequenties is een adviesaanvraag opgesteld richting ondernemingsraad. Hierover is door de directie constructief overleg gevoerd met de ondernemingsraad. Na een aantal aanpassingen is eind september het besluit genomen en kon de interne werving van teamleiders worden gestart. Er waren 44 vacatures waarvan er intern 30 zijn opgevuld. De overige 14 zijn extern uitgezet en worden naar verwachting begin 2016 vervuld.

Om de provinciehoofden optimaal te kunnen ondersteunen is in hetzelfde besluit overeengekomen om een tweetal functies direct toe te delen aan de provincies, te weten een managementassistent en een provinciaal adviseur.

## Nieuwe collega's DLG - programma NURG

Vanaf 1 maart 2015 is Staatsbosbeheer, in opdracht van de staatssecretaris van Economische Zaken, de opdrachtnemer voor het programma Nadere Uitwerking Rivierengebied (NURG).

Dit EZ-programma werd voorheen uitgevoerd door de Dienst Landelijk Gebied. Dit betekent dat een twaalfstal nieuwe collega's vanuit DLG is overgekomen naar Staatsbosbeheer. Zijn gaan zich bezig houden met het realiseren van de NURG-doelstellingen. We zijn erg blij dat we hiermee een directe bijdrage kunnen gaan leveren aan de gecombineerde opgave van waterveiligheid en het realiseren van waardevolle natuur. Een nadere toelichting is opgenomen in hoofdstuk 4 Financieel Verslag.

## Managementontwikkeling

In 2014 is een onderzoek uitgevoerd in het licht van High Performance Organizations (HPO). De resultaten van het onderzoek leverden een viertal thema's op die specifieke aandacht behoeven om de organisatiedoelen te kunnen bereiken. Dat zijn: klantgerichtheid, continu verbetering – prestatiegerichtheid en managementkwaliteit.

De leidinggevenden van Staatsbosbeheer komen elk kwartaal bij elkaar om actualiteiten, inzichten en ervaringen te delen en zichzelf en de organisatie verder te ontwikkelen. De HPO-thema's zijn in 2015 leidend geweest voor deze zogenaamde Top-25-bijeenkomsten. Met behulp van verschillende werkvormen en soms geholpen door inspiratie van buiten zijn de thema's doorleefd en zijn er initiatieven gestart om tot verbetering te komen.

## Medewerkersonderzoek

Een HPO-onderzoek richt zich op de prestaties van de organisatie. Een medewerkersonderzoek vraagt directe feedback van de medewerkers op een groot aantal aspecten die binnen de organisatie spelen. In 2015 is een dergelijk onderzoek weer uitgevoerd. Het verraste niet dat bevlogenheid en betrokkenheid hoog scoren; met de ziel

van de Staatsbosbeheerder voor het werk zit het goed. Ook de algehele tevredenheid scoort nog steeds een kleine 7, ruim voldoende.

De uitslagen verschillen per team en daarom zal elk team met de eigen resultaten aan de slag gaan en actief werken aan verbetering van hun eigen uitdagingen.

## Arbo en welzijn

### HGA

Staatsbosbeheer neemt veilig werken en zorg voor het personeel serieus. Periodiek worden medewerkers bijgeschoold in het veilig werken in de terreinen en met machines en apparatuur. In 2015 was de 'Hulpverlening geïsoleerde arbeid' (HGA) aan de beurt: er zijn maar liefst 33 cursusdagen georganiseerd om het personeel buiten (bij) te scholen in het herkennen en inschatten van noodsituaties en daar ook naar te handelen. Het werken bij Staatsbosbeheer is weer een stuk veiliger geworden!

### Nieuwe Arbodienst

Omdat het contract met de huidige Arbodienst verliep is in 2015 een intensief offertetraject gestart om deze dienstverlening opnieuw aan te besteden. Na een zorgvuldige aanbesteding heeft Staatsbosbeheer per 1 januari 2016 een contract afgesloten van 4 jaar met ArboNed, onderdeel van Human Capital Care, voor de ondersteuning bij verzuimbegeleiding en bij het gezond inzetbaar houden van de medewerkers. Staatsbosbeheer streeft er naar om medewerkers optimaal gemotiveerd en inzetbaar te houden voor het werk. Met het voeren van een actief arbo- en gezondheidsbeleid waarin de zorg voor veilig en gezond werken een verantwoordelijkheid is van alle leidinggevenden. Naast de verantwoordelijkheid die Staatsbosbeheer als werkgever hierin draagt, is er sprake van een eigen verantwoordelijkheid van de medewerker. Staatsbosbeheer wil de arbodienstverlening zo goed mogelijk laten aansluiten bij het arbo- en gezondheidsbeleid.

### Lyme on ice

De ziekte van Lyme vormt een serieus risico voor de medewerkers van Staatsbosbeheer die buiten aan het werk zijn. De ziekte is aangemerkt als

beroepsziekte. Er wordt stevig beleid gevoerd op preventie van tekenbeten die de ziekte kunnen overbrengen.

In het noorden van het land is in 2015 geëxperimenteerd met een bijzondere manier van zowel preventie als vermindering van klachten bij Lyme. 'Lyme on ice' is een methode die is gebaseerd op het gedachtegoed van Wim Hof ('the Iceman'). Basisidee is, dat de menselijk geest in staat is om afweer tegen ziektes te kunnen vergroten of zelfs bestaande ziekteprocessen terug te dringen. Om dit te bereiken is combinatie van specifieke ademhalingstechnieken, koude training en meditatieoefeningen ontwikkeld.

16 collega's hebben het programma gevolgd en daadwerkelijk in ijsbaden gezeten en vervolgens zelf een intensief programma gevolgd met dagelijks koud douchen, ademhalingsoefeningen en meditatie. Zij hielden scores bij over de ernst en diversiteit van hun klachten. De resultaten zijn bemoedigend; 14 deelnemers bemerkten een verbetering van soms wel 83% ten opzicht van het startmoment.

## Jaar in cijfers

Omschrijving	2015	2014	2013
Aantal FTE	937	905	922
Toe-/afname aantal FTE (ten opzichte van voorgaand jaar)	32	-17	-16,5
Aantal medewerkers	998	960	979
Toe-/afname aantal medewerkers (t.o.v. voorgaand jaar)	38	-19	-21
Percentage fulltime werkenden	71,7 %	73,3 %	74,3 %
Percentage vrouwelijke medewerkers	27,7 %	25,6 %	24,9 %
Percentage vrouwen in leidinggevende functies	22,5 %		
Aantal medewerkers met vast dienstverband	910	929	948
Aantal FTE met vast dienstverband	855	876,7	894,6
Aantal medewerkers met tijdelijk dienstverband	88	31	31
Aantal FTE met tijdelijk contract	82	28,7	27,41
Instroom nieuwe medewerkers	118	46	22
Uitstroom aantal medewerkers	46	70	53
Leerlingen: in dienst	20	21	
instroom	9	8	
uitstroom	3	3	
in dienst bij Staatsbosbeheer	8	7	

Informatie over leeftijden	2015	2014	2013
Gemiddelde leeftijd	49	49,8	48,8
Percentage medewerkers jonger dan 25 jaar	1,80 %	1,1%	1,8%
Percentage medewerkers tussen 25 en 34 jaar	11,5 %	9,9%	11,5%
Percentage medewerkers tussen 35 en 44 jaar	17,6 %	17,1%	16,8%
Percentage medewerkers tussen 45 en 54 jaar	29,0 %	30,3%	31,9%
Percentage medewerkers tussen 55 en 59 jaar	23,0 %	23,9%	23,3%
Percentage medewerkers ouder dan 60 jaar	17,3 %	17,7%	14,7%

Organisatieonderdeel	fte	Man	vrouw	aantal mw
Concernzaken, Directie en directie- en divisieondersteuning	120	59	74	133
Divisie Beheer en Ontwikkeling	394	335	81	416
Divisie Grond en Gebouwen	219	172	60	232
Divisie Beleven en Benutten	204	156	61	217
<b>Totaal</b>	<b>937</b>	<b>722</b>	<b>276</b>	<b>998</b>

Opleidingen	2015	2014	verschil
Uren besteed	27.010	27.412	-402
Kosten opleidingen	€ 870.982	€ 773.552	€ 97.430

Verzuim	2015	2014
Percentage	4,5%	4,3 %

### Toelichting:

Na jaren van daling in het aantal FTE is in 2015 weer sprake van een beperkte toename van FTE met name door toename van gefinancierde 3e geldstroom projecten. De stijging van het aantal medewerkers met een tijdelijkdienstverband is gelegen in twee ontwikkelingen. Ten eerste door het niet meer payrollen door de overheid worden medewerkers tijdelijk in dienst genomen en ten tweede doordat nieuwe medewerkers veelal worden aangenomen voor een periode van twee jaar en daarna een vaste aanstelling krijgen.

## Ondernemingsraad

### Organisatie Ondernemingsraad

Op 22 april 2015 vonden de verkiezingen van de Ondernemingsraad plaats. In mei 2015 is de nieuwe Ondernemingsraad gestart met 13 leden (3 leden zaten ook in de Ondernemingsraad in de voorgaande zittingsperiode). Alle zetels zijn bezet.

De Ondernemingsraad werkt met vier taakgroepen te weten Organisatieontwikkeling, Sociaal Beleid, Financiën en Communicatie.

De Ondernemingsraad had in 2015 twee reguliere overlegvormen;

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

Daarnaast heeft in 2015 één maal een overleg plaatsgevonden tussen een delegatie van de Ondernemingsraad en de Raad van Toezicht. In augustus 2015 zijn er op de ontmoetingskantoren (4 x) en op het hoofdkantoor (1x) achterbanraadplegingen geweest.

### Gespreksonderwerpen 2015

De overleggen in 2015 stonden vanaf mei tot en met december 2015 in het teken van de adviesaanvraag inrichting provinciale eenheden en afdelingen. De Ondernemingsraad heeft, mede na het houden van een enquête en achterbanraadplegingen, een aantal adviezen uitgebracht aan de bestuurder. Belangrijk om te noemen zijn het advies om, daar waar mogelijk, over te gaan tot integrale teams in plaats van sectorale teams en het voeren van een sollicitatieprocedure voor de functies van teamleider en provinciaal adviseur in plaats van een benoemingsprocedure. De

Ondernemingsraad heeft een extern adviseur ingeschakeld bij de afwikkeling van dit adviesproject.

De Ondernemingsraad heeft instemming verleend in het contracteren van ArboNed als arbo-dienst voor Staatsbosbeheer en heeft ingestemd met de klokkenluidersregeling.

De jaarverslagen Bedrijfsmaatschappelijk werk, Arbo dienstverlening en Vertrouwenspersoon zijn met de directeur besproken. De ondernemingsraad heeft er bij de directeur op aangedrongen om de in de verslagen opgenomen aanbevelingen over te nemen.

Onderwerpen die verder aan de orde zijn gekomen zijn: financiën (kwartaalrapportages, budget- en kaderbrief, begroting), grote ICT-projecten binnen Staatsbosbeheer, ondernemingsplan, huisvesting hoofdkantoor, sluiting vleugel ontmoetingskantoor Groningen en mandaatregeling 2015 en 2016.

## Vooruitblik 2016

In 2016 verwacht de Ondernemingsraad zich met name bezig te houden met de navolgende onderwerpen: HR-visie (aandacht voor medewerkers in een veranderende organisatie en sociale cohesie), adviesaanvraag overname Groen Service Zuid-Holland, acties voortvloeiende uit het medewerkersonderzoek, de nieuwe huisvestingsnota en een evaluatie van de doorgevoerde organisatieveranderingen.







## Waterlinie

De grootste verdedigingslinie van Nederland heeft een nieuw museum. Op 10 oktober 2015 openden de deuren van het Waterliniemuseum Fort bij Vechten. De tentoonstelling Sterk Water vertelt hoe water een wapen werd. Het museum is er gekomen dankzij vijf provincies, de gemeente Bunnik, exploitant Nieuwland en Staatsbosbeheer.

## Het kan in Almere

Voorjaar 2015 is buitencentrum Almeerderhout geopend. Met een bijdrage van de gemeente. Een bijzonder gebouw in het boshart van de Almeerderhout. Duurzaam ingericht, met hout uit eigen bos, energiezuinig via zonnepanelen en een warmtepompsysteem. Met een evenemententerrein en een klimbos.



# 4 Financieel Verslag

## 4.1 Geconsolideerde balans (voor resultaatbestemming)

(bedragen x € 1.000)	31-12-2015	31-12-2014
<b>Activa</b>		
<b>Vaste activa</b>	<b>54.635</b>	<b>55.239</b>
[1] Immateriële vaste activa	4.722	4.047
[2] Materiële vaste activa	49.846	51.156
[3] Financiële vaste activa	67	36
<b>Vlottende activa</b>	<b>191.870</b>	<b>134.484</b>
[4] Voorraden	3.314	3.971
[5] Vorderingen en overlopende activa	32.161	30.107
[6] Liquide middelen	156.395	100.406
<b>Totaal activa</b>	<b>246.505</b>	<b>189.723</b>
<b>Passiva</b>		
<b>Eigen Vermogen</b>	<b>84.660</b>	<b>76.602</b>
[7] Beginvermogen (bij verzelfstandiging 01-01-1998)	68.354	68.354
[8] Reserves	8.257	5.812
[9] Resultaat boekjaar	8.049	2.436
<b>Vreemd Vermogen</b>	<b>161.845</b>	<b>113.121</b>
[10] Voorzieningen	6.932	7.655
[11] Langlopende schulden	82.725	43.243
[12] Kortlopende schulden	72.188	62.223
<b>Totaal passiva</b>	<b>246.505</b>	<b>189.723</b>

### Aanvullende opmerking:

De vergelijkende cijfers 2014 zijn voor vergelijkingsdoeleinden aangepast bij:

- Materiële Vaste Activa en Langlopende Schulden. Dit als gevolg van de aanpassing van de presentatie van 'Investeringsubsidies', die vanaf 1 januari 2015 rechtstreeks in mindering gebracht worden op de desbetreffende activa.
- Kortlopende schulden en vorderingen en overlopende activa: Projectvorderingen en Projectschulden zijn met ingang van 2015 als saldobedrag verantwoord onder de kortlopende schulden.

## 4.2 Geconsolideerde winst- en verliesrekening

(bedragen x € 1.000)	Realisatie 2015	Realisatie 2014
<b>Bedrijfsopbrengsten</b>		
<b>Subsidies</b>		
[13.A] Subsidie Ministerie van Economische Zaken	26.726	26.354
[13.B] Subsidie Provincies uit Subsidieverordening Natuur en Landschap	56.516	52.676
<b>Som Subsidies</b>	<b>83.242</b>	<b>79.030</b>
<b>Netto-omzet</b>		
[14] Omzet projecten	16.963	13.514
[15] Omzet recreatie	7.022	6.077
[16] Omzet ingebruikgeving	20.102	18.062
[17] Omzet houtverkoop en Biomassa	28.751	27.132
[18] Omzet overige producten	1.260	1.623
<b>Som Netto-omzet</b>	<b>74.098</b>	<b>66.408</b>
<b>Overige Bedrijfsopbrengsten</b>		
[19] Overige opbrengsten	8.435	7.158
<b>Som der Bedrijfsopbrengsten</b>	<b>165.775</b>	<b>152.596</b>
<b>Bedrijfslasten</b>		
[20] Kosten van grond en hulpstoffen	15.173	13.446
[21] Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	76.949	66.230
[22] Lonen en salarissen	45.757	43.104
[23] Sociale lasten	11.311	11.474
[24] Afschrijving (im-)materiële vaste activa	6.210	6.395
[25] Overige waardeveranderingen van (im) materiële vaste activa	-480	-942
[26] Overige bedrijfskosten	2.907	10.744
<b>Som der Bedrijfslasten</b>	<b>157.827</b>	<b>150.451</b>
<b>Bedrijfsresultaat</b>	<b>7.948</b>	<b>2.145</b>
[27] Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	216	309
<b>Financiële baten en lasten</b>	<b>216</b>	<b>309</b>
<b>Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening vóór belastingen</b>	<b>8.164</b>	<b>2.454</b>
[28] Belastingen resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening	-146	-34
[29] Aandeel in winst/verlies van ondernemingen waarin wordt deelgenomen	31	16
<b>Resultaat na belastingen</b>	<b>8.049</b>	<b>2.436</b>
Rechtstreekse vermogensmutaties als onderdeel van het groepsvermogen	0	0
<b>Totaal Resultaat</b>	<b>8.049</b>	<b>2.436</b>

### 4.3 Geconsolideerd kasstroomoverzicht

(bedragen x € 1.000)	2015	2014
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>		
Bedrijfsresultaat	7.948	2.145
Aanpassingen voor:		
[24] Afschrijvingen (im)materiële vaste activa	6.210	6.395
[30] Overige waardeveranderingen	-717	-116
[10] Mutatie voorzieningen (vrijval / dotaties)	1.958	3.105
Mutatie in werkkapitaal	8.567	-8.147
	16.018	1.237
<b>Kasstroom uit bedrijfsoperaties</b>	<b>23.966</b>	<b>3.382</b>
[10] Onttrekkingen aan voorzieningen	-2.681	-1.704
[31] Ontvangen interest	235	309
Betaalde interest	-4	0
Betaalde winstbelasting	-65	-5
	-2.515	-1.400
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>	<b>21.451</b>	<b>1.982</b>
<b>[32] Kasstroom uit Investeringsactiviteiten</b>		
Investerings in (im)materiële vaste activa	-7.750	-3.617
*Verwerving groepsmaatschappijen	-31	-35
Desinvesteringen in (im)materiële vaste activa	1.722	2.074
Mutaties investeringssubsidies	1.114	0
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>	<b>-4.945</b>	<b>-1.578</b>
<b>[33] Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>		
Langlopende vorderingen	0	0
Aflossing langlopende schulden	-1.688	-1.333
Opname langlopende schulden	41.171	5.403
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>	<b>39.483</b>	<b>4.070</b>
Netto kasstroom (mutatie geldmiddelen)	55.989	4.474
<b>Liquide middelen</b>		
Liquide middelen einde boekjaar	156.395	100.406
Liquide middelen begin boekjaar	100.406	95.932
<b>Mutatie liquide middelen</b>	<b>55.989</b>	<b>4.474</b>

## 4.4 Toelichting behorende tot de jaarstukken

### Algemeen

Staatsbosbeheer, per 1 januari 2016 gevestigd te (Gemeente) Amersfoort, bij de Wet verzelfstandiging Staatsbosbeheer ingesteld als zelfstandig rechtspersoon met wettelijke taken en is daarmee een publiekrechtelijke organisatie.

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 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.

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

Het Financieel Verslag is, samen met het jaarverslag, in aanwezigheid van de externe accountant op 9 maart 2016 besproken met de Raad van Toezicht, waarna het Financieel Verslag door de Raad van Toezicht in dezelfde vergadering is vastgesteld.

### Toegepaste standaarden

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 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. Indien van toepassing wordt bij bedragen, uitgedrukt in miljoenen euro's, de vermelding 'mln.' toegevoegd.

### Continuïteitsveronderstelling

De jaarrekening is opgesteld uitgaande van de Continuïteitsveronderstelling.

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

### Algemeen

Voor zover niet anders vermeld zijn de posten gewaardeerd tegen de nominale waarde. De grondslag voor de waardering van activa en passiva is de kostprijs, zijnde de verkrijgings- of de vervaardigingsprijs, of de lagere marktwaarde, indien van toepassing.

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.

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.

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.

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.

### Gebruik van 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.

### Grondslagen voor consolidatie

De geconsolideerde jaarrekening omvat de financiële gegevens van Staatsbosbeheer en haar groepsmaatschappijen en andere rechtspersonen waarop overheersende zeggenschap kan worden uitgeoefend. Groepsmaatschappijen zijn deelnemingen waarin de onderneming een meerderheidsbelang heeft, of waarin op een andere wijze een beleidsbepalende invloed kan worden uitgeoefend.

### Eliminatie van onderlinge transacties

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

### Consolidatiekring

Tot de consolidatiekring behoren Staatsbosbeheer en de 100% deelnemingen Staatsbosbeheer Projecten BV en Energiehout BV. Staatsbosbeheer Projecten BV fungeert als houdstermaatschappij van Energiehout BV. Daarnaast heeft Projecten BV 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. Dit belang wordt behandeld als een deelneming in de jaarrekening van Staatsbosbeheer Projecten BV.

Energiehout BV neemt voor 50% deel in Bio Enerco BV. Dit belang wordt behandeld als deelneming.

### 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 omvat 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.

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

## Gronden en doelstellingsgerichte gebouwen

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

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

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

## Bedrijfsondersteunende gronden en gebouwen

De waardering van de bedrijfsondersteunende gebouwen heeft, in afwijking van de algemeen geldende grondslag, in de openingsbalans van 1 januari 1998 plaatsgevonden tegen de herbouwwaarde, zijnde de veronderstelde kostprijs, omdat de historische aanschafwaarde niet in alle gevallen bekend was. Nadien zijn investeringen gewaardeerd tegen de verkrijgingsprijs. Gebouwen die om niet zijn verkregen worden gewaardeerd tegen herbouwwaarde, zijnde de veronderstelde kostprijs, rekening houdend met de resterende economische levensduur. Onder de passiva wordt dan een gelijk bedrag aan investeringssubsidie opgenomen, welke vrijvalt gedurende de resterende levensduur, zoals vermeld onder investeringssubsidies



## Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering

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

## Bijzondere waardeverminderingen

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).

## Financiële instrumenten

### Algemeen

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. De financiële instrumenten worden bij de eerste opname verwerkt tegen de reële waarde, waarbij direct toerekenbare transactiekosten worden meegenomen. Na de eerste opname worden niet-afgeleide financiële instrumenten gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, op basis van de effectieverentemethode, verminderd met bijzondere waardeverminderingverliezen. Staatsbosbeheer maakt geen gebruik van afgeleide instrumenten.

### Financiële vaste activa

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

Bij de bepaling van de nettovermogenswaarde worden de waarderingsgrondslagen van Staatsbosbe-

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

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

Deelnemingen waarin geen invloed van betekenis wordt uitgeoefend, worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs of lagere realiseerbare waarde. Indien sprake is van een stellig voornemen tot afstoting vindt waardering plaats tegen de eventuele lagere verwachte verkoopwaarde.

De leningen aan niet-geconsolideerde deelnemingen worden opgenomen tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieverentemethode, verminderd met bijzondere waardevermindering-verliezen.

De grondslagen voor de overige financiële vaste activa zijn opgenomen onder het hoofd Financiële instrumenten.

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.

## Vorraden

Vorraden 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. Deze worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs. De verkrijgingsprijs omvat de inkoopprijs en bijkomende kosten, zoals transportkosten en andere kosten die direct kunnen worden toegerekend aan de verwerving van voorraden. In houtvoorraden zijn de kosten van het blessen begrepen alsmede overige direct toerekenbare kosten. Handelskortingen, rabatten en soortgelijke (te) ontvangen vergoedingen met betrekking tot de inkoop worden in mindering gebracht op de verkrijgingsprijs.

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

## Vorderingen

### Handelsdebiteuren

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

### Projectvorderingen-/schulden

Tot en met boekjaar 2014 vond de presentatie plaats op basis van saldobepaling per project. Projecten waarbij de reeds gemaakte kosten hoger waren dan reeds gefactureerde bedragen en/of ontvangen voorschotten werden voor het saldo als projectvordering verantwoord. Indien de gemaakte kosten lager waren dan de reeds gefactureerde bedragen werd het saldo als projectschuld verantwoord.

In de jaarrekening 2015 worden projectvordering en -schulden over alle projecten gesaldeerd en als één post in de balans gepresenteerd, en is daarmee in overeenstemming met RJ 221.410:

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

## Voorzieningen

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

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

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

Onder de voorziening Sociaal Flankerend Beleid zijn opgenomen:

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

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

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 haar panden. Staatsbosbeheer heeft hiervoor een voorziening gevormd. In 2015 is in de provincie Flevoland, door een gespecialiseerd bureau, een inventarisatie uitgevoerd van de asbest verdachte panden. Op basis van de inventarisatierapportages en begrotingen is een schatting gemaakt van de te verwachten kosten voor de sanering van 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 2015 bedroeg 98,7 % (nieuwe methode cf. Wet Financieel Toetsingskader Pensioenfondsen). Conform de regels voor pensioenfondsen streeft het ABP naar een beleidsdekkingsgraad van 128% in 2026. Het ABP bepaalt op basis van beleggingsresultaten en dek-

kingsgraad in hoeverre aanpassing van de pensioenpremies noodzakelijk is, danwel 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.

### De verwerking van opbrengsten

Een nadere uitwerking van de grondslagen voor resultaatbepaling terzake van de verwerking van opbrengsten zoals opgenomen onder de paragraaf Algemeen, is als volgt.

Bij Staatsbosbeheer onderkennen we meerdere opbrengstsoorten. 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. Deze wijkt in belangrijke mate af van de werkelijke CPI-cijfers van 2014 en 2015 en daarom heeft Staatsbosbeheer ervoor gekozen om in haar winst- en verliesrekening 2015 de werkelijke CPI te verwerken. Daarmee wordt voorkomen dat de baten niet matchen met de gemaakte kosten.

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

Opbrengsten uit recreatie bestaan onder meer uit omzet voor verblijfsrecreatie, excursies en 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.

### Investeringsubsidies

Tot en met jaarrekening 2014 werden ontvangen investeringsubsidies als vooruitontvangen bedrag opgenomen onder de passiva (Langlopende Schulden). Voor de jaarrekening 2015 is besloten de subsidies in mindering te brengen op de aanschaffingskosten en/of resterende boekwaarde van het desbetreffende activum.

### 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 eigen vermogen worden opgenomen, in welk geval de belasting in het eigen vermogen wordt verwerkt.

De over het boekjaar verschuldigde en verrekenbare belasting is de naar verwachting te betalen belas-

ting 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.

### Grondslagen voor het opstellen van het kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht wordt opgesteld op basis van de indirecte methode.

### 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.

## 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 2014</b>			
Aanschafwaarde	7.580	1.679	9.259
Cumulatieve afschrijving	-5.212	0	-5.212
<b>Boekwaarde</b>	<b>2.368</b>	<b>1.679</b>	<b>4.047</b>
<b>Mutaties 2015</b>			
Investerings	0	1.975	1.975
Afschrijvingen	-1.300	0	-1.300
Overboeking binnen rubrieken	2.793	-2.793	0
Desinvesteringen	0	0	0
Cumulatieve afschrijving desinvestering	0	0	0
<b>Totaal mutaties</b>	<b>1.493</b>	<b>-818</b>	<b>675</b>
<b>Stand 31 december 2015</b>			
Aanschafwaarde	10.373	861	11.234
Cumulatieve afschrijving	-6.512	0	-6.512
<b>Boekwaarde</b>	<b>3.861</b>	<b>861</b>	<b>4.722</b>

#### Toelichting algemeen

Vanaf 1 januari 2015 gelden gewijzigde afspraken met de Belastingdienst over de verwerking van betaalde BTW in de aangifte. Als gevolg hiervan is in de administratie de verwerking van niet verrekenbare BTW aangepast en wordt ten aanzien van investeringen de betaalde BTW aan het activum toegeerekend. In 2015 werd € 312 BTW geactiveerd op het totaal van de investeringen in 2015.

#### Software

In 2015 zijn de volgende softwareapplicaties in gebruik genomen (en overgeboekt van 'Software in ontwikkeling') :

- CMSi, module Vastgoed	€ 1.913
- SP 2010	€ 443
- Vernieuwde website	€ 178
- VMWare upgrade	€ 103
- Overige	€ 156
- <b>Totaal</b>	<b>€ 2.793</b>

#### Software in ontwikkeling

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

- CMSi	€ 355
- Upgrade WIN SQL	€ 339
- Camp Office	€ 132
- Overige	€ 35
- <b>Totaal</b>	<b>€ 861</b>

## [2] Materiële vaste activa

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

Verloopoverzicht (bedragen x € 1.000)	Gronden en doelstellings- gerichte gebouwen	Bedrijfs- onderst. gronden/ gebouwen	Machines, auto's en installaties	Andere vaste bedrijfs- middelen	Vaste bedrijfs- midd. in uit- voering	Niet aan bedrijfs- uitoefening dienstbaar	Totaal
<b>Stand 31 december 2014</b>							
Aanschafwaarde	pm	101.426	28.177	14.816	539	114	145.072
Cumulatieve afschrijving	pm	-56.071	-20.506	-12.054	0	0	-88.631
<b>Boekwaarde</b>	<b>pm</b>	<b>45.355</b>	<b>7.671</b>	<b>2.762</b>	<b>539</b>	<b>114</b>	<b>56.441</b>
<b>Mutaties 2015</b>							
Investeringsen	-	3.156	1.914	426	279	0-	5.775
Afschrijvingen	-	-2.475	-1.763	-672	-	0-	-4.910
Overb. binnen rubrieken	-	0	11	231	-242	0-	0-
Desinvesteringen	-	-1.551	-4.712	-1.073	-13	0-	-7.349
Cum. afschrijvingen desinv.	-	1.141	4.083	969	13	0-	6.206
<b>Totaal mutaties</b>	<b>-</b>	<b>271</b>	<b>-467</b>	<b>-119</b>	<b>37</b>	<b>0-</b>	<b>-278</b>
<b>Stand 31 december 2015</b>							
Aanschafwaarde	pm	103.031	25.320	14.365	576	114	143.406
Cumulatieve afschrijving	pm	-57.405	-18.116	-11.722	0	0	-87.243
<b>Boekwaarde excl. subsidie</b>	<b>pm</b>	<b>45.626</b>	<b>7.204</b>	<b>2.643</b>	<b>576</b>	<b>114</b>	<b>56.163</b>
Investeringsubsidies	pm	-6.275	-42	-	-	-	-6.317
<b>Boekwaarde</b>	<b>pm</b>	<b>39.351</b>	<b>7.162</b>	<b>2.643</b>	<b>576</b>	<b>114</b>	<b>49.846</b>

Voor vergelijkingsdoeleinden zijn in de balans voor het aspect 'Investeringsubsidies' de vergelijkende cijfers 2014 aangepast. Deze aanpassing is niet in het bovenstaande verloopoverzicht verwerkt.

### Toelichting algemeen

Vanaf 1 januari 2015 gelden gewijzigde afspraken met de Belastingdienst over de verwerking van betaalde BTW in de aangifte. Als gevolg hiervan is in de administratie de verwerking van niet verrekenbare BTW aangepast en wordt ten aanzien van investeringen de betaalde BTW aan het activum toegeerekend. In 2015 werd € 584 BTW geactiveerd, verdeeld over de diverse categorieën.

Voorts zijn met ingang van 2015 de investeringssubsidies niet langer onder de 'Langlopende schulden' gepresenteerd, maar worden direct in mindering gebracht op de activa. Investeringsubsidies hebben een kostprijsverlagende werking. Bij de verwerking (t/m 2014) bestond, om een beeld te krijgen van in activa geïnvesteerde bedragen, het belang de onder langlopende schulden opgenomen bedragen te matchen met de betreffende activa. In de gekozen wijziging, waarbij de investeringssubsidies direct in mindering gebracht worden op de betreffende activa, is dat niet meer nodig. Dit leidt tot een verbetering van het inzicht in de in activa geïnvesteerde bedragen.

### Bedrijfsondersteunende gronden en gebouwen

De belangrijkste investeringen in nieuwe bedrijfsondersteunende gebouwen, die in 2015 in gebruik zijn genomen:

- Toiletgebouwen op de kampeerterreinen Borger, Lange Paal en West Terschelling € 621
- BuitenCentrum Almeerderhout (met investeringssubsidie, exclusief inrichting) € 1.190
- Verbouwing Meinweg en opslagloods € 471
- Woningen Vlieland en Appelscha € 541

Bij de Machines, auto's en installaties is in 2015 verouderd materieel vervangen en is € 730 geïnvesteerd in nieuwe tractoren. De belangrijkste Vaste Bedrijfsmiddelen in Uitvoering zijn Kantoor Slochters (€ 237) en renovatie Hoog Buurlo (€ 262).

### [3] Financiële vaste activa

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

#### Gegevens Deelnemingen

Staatsbosbeheer neemt ultimo 2015 onmiddellijk dan wel middellijk deel in de volgende vennootschappen:

De activiteiten van deze vennootschappen zijn nauw verbonden met de activiteiten van Staatsbosbeheer. Buitenleven Vakanties BV treedt op als intermediair bij de verhuur en huur van karakteristieke vakantiewoningen op bijzondere locaties met de nadruk op natuurbeleving en/of cultuurhistorie.

BuitenLeven Vakanties BV is opgericht begin november 2014 en is een 50% deelneming van Staatsbosbeheer Projecten BV.

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

Het verloop van de Deelnemingen in groepsmaatschappijen is als volgt

Specificatie (bedragen x € 1.000)	31-12-2015	31-12-2014
Balans per 1 januari	36	32
Dividenduitkering (incl. nagekomen correcties (2014))	0	-12
Aandeel in resultaat	31	16
<b>Balans per 31 december</b>	<b>67</b>	<b>36</b>

Resultaatontwikkeling (bedragen x € 1.000)	Realisatie 2015	Realisatie 2014
Buitenleven Vakanties BV	31	0
Bio Enerco BV	0	16
<b>Resultaat</b>	<b>31</b>	<b>16</b>

### [4] Voorraden

Specificatie (bedragen x € 1.000)	31-12-2015	31-12-2014
Voorraad geblest hout	886	1.121
Handelsvoorraden	2.401	2.848
Overige voorraden	27	2
<b>Totaal</b>	<b>3.314</b>	<b>3.971</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	€ 635
- Rondhout (sortiment + langhout)	€ 1.331
- Bezaagd hout	€ 212
- Winkelvoorraden buitencentra	€ 223



## [5] Vorderingen en overlopende activa

Specificatie (bedragen x € 1.000)	31-12-2015	31-12-2014
Handelsdebiteuren	10.426	10.981
Belastingen (btw)	23	305
Overige vorderingen en overlopende activa	21.712	18.821
<b>Totaal</b>	<b>32.161</b>	<b>30.107</b>

### Handelsdebiteuren

Specificatie (bedragen x € 1.000)	31-12-2015	31-12-2014
Handelsdebiteuren	11.188	12.173
Voorziening voor oninbaarheid	-762	-1.192
<b>Totaal</b>	<b>10.426</b>	<b>10.981</b>

### Handelsdebiteuren

In 2015 is in het kader van de Task Force Financiën het beleid op de invordering aangescherpt en is veel energie gestoken in de inning van de vorderingen op handelsdebiteuren. Daarnaast zijn de mogelijk oninbare vorderingen, waarvoor een voorziening wordt getroffen, grondig geanalyseerd. Dat heeft geleid tot incassomaatregelen en het alsnog betalen van de factuur door de debiteur, maar anderzijds ook tot definitieve afboekingen.

Het gevolg hiervan is dat de post Handelsdebiteuren met ca. € 2 mln. is afgenomen. Echter de toename van de activiteiten van Energiehout BV heeft geleid tot hogere omzet en een toename van het debiteurensaldo per 31 december 2015 van € 1,6 mln.

Per saldo is de post 'Handelsdebiteuren' afgenomen met bijna € 0,6 mln.

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

### Overige vorderingen en overlopende activa

Specificatie (bedragen x € 1.000)	31-12-2015	31-12-2014
Nog te factureren opbrengsten	1.585	2.336
Vorderingen op participanten en maatschappijen waarin wordt deelgenomen	567	0
Te ontvangen rente	97	122
Te ontvangen bijdragen SNL	7.061	5.616
Vooruit ontvangen facturen	1.317	1.637
Vooruitbetaalde ruilverkavelingslasten	0	3.105
Overige vorderingen en overlopende activa	11.085	6.005
<b>Totaal</b>	<b>21.712</b>	<b>18.821</b>

In de bovenstaande tabel ontbreken de Projectvorderingen. Tot en met het boekjaar 2014 vond de presentatie plaats op basis van saldobepaling per project. Projecten waarbij de reeds gemaakte kosten hoger zijn dan reeds gefactureerde bedragen en/of ontvangen voorschotten worden voor het saldo als projectvordering verantwoord. In de jaarrekening 2015 worden de projectvordering en -schulden over alle projecten gesaldeerd. Deze saldomethode leidt per 31 december 2015 tot een projectschuld, die is verwerkt onder de [12] Kortlopende Schulden. Daar is ook een specificatie opgenomen, waarin enerzijds de projecten waarvan de gerealiseerde projectkosten en toegerekende winst de gedeclareerde termijnen overtreffen, zichtbaar zijn, en anderzijds de projecten waarvan de waarde van de gedeclareerde termijnen en de verwerkte verliezen de gerealiseerde projectkosten en toegerekende winst overtreffen.

Bij de 'Overige vorderingen en overlopende activa' zien we een toename van ruim € 5 mln. De belangrijkste posten zijn:

- Waterschapslasten: te verwachten restitutie teveel betaalde heffingen: € 7,1 mln.
- BRIM subsidies: termijnbetalingen uit de beschikkingen 2011, 2012 en 2013: € 3,5 mln.

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

## [6] Liquide middelen

Specificatie (bedragen x € 1.000)	31-12-2015	31-12-2014
Kasmiddelen	66	65
RABO Bank betaalrekeningen	1.783	728
Nationaal Groenfonds Rekening Fonds A + B Almere-transactie	21.555	21.555
Nationaal Groenfonds Rekening Compensatie en Grondbalans	4.325	3.588
Nationaal Groenfonds Rekening Additioneel	5.603	3.903
Rekening Courant Ministerie van Financiën	83.063	15.567
Deposito Ministerie van Financiën	40.000	55.000
<b>Totaal</b>	<b>156.395</b>	<b>100.406</b>

Het totaal aan liquide middelen is met circa € 56 mln. toegenomen. Eind 2015 zijn overeenkomsten gesloten met onder meer Dunea, Tennet en de Gemeente Almere, die tot een extra inkomende geldstroom van ca. € 45 mln. hebben geleid. Vooralnog zijn deze geldmiddelen bijgeschreven op de rekening-courant bij het Ministerie van Financiën. Begin 2016 zal voor de Duneatransacties een rekening geopend worden bij het Nationaal Groenfonds.

Van deze liquiditeiten moet een bedrag van ca. € 55 mln beschouwd worden als beklemd:

- Samenwerkingsovereenkomsten Almere I, II, en III (zie langlopende schulden) € 37,5 mln.
- Compensatie en Grondbalans € 4,3 mln.
- Bodemsanering € 7,1 mln.
- SNL-kasvoorschotten provincies Groningen en Zuid-Holland € 5,4 mln.

Voor een nadere specificatie van de geldstromen wordt verwezen naar 4.3 Geconsolideerd Kasstroomoverzicht.

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 voor 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 rekening courant bij het Groenfonds zijn de liquiditeiten geboekt in het kader van de Rijksstructuurvisie Amsterdam Almere Markerwaard (RAAM). Per 31 december bedraagt het saldo € 21,6 mln. Dit bedrag zal worden besteed aan compenserende aankopen en inrichting, en het toekomstig beheer van die nieuw ingerichte natuurgebieden in en rondom Almere. (zie ook [11] Langlopende Schulden).

### Ministerie van Financiën

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

Een aanmerkelijk deel van het tegoed wordt aangehouden in de vorm van deposito's. De samenstelling van de deposito's (per 31 december 2015 € 40 mln.), waarvan de looptijd en dus ook de beschikbaarheid varieert, is gebaseerd op een liquiditeitsbegroting. Het gerealiseerde effectieve rentepercentage bedraagt circa 0,05 % (2014: 0,3 %).

Staatsbosbeheer beschikt over een kredietfaciliteit bij de Rabobank van € 34 mln. Voor deze totale kredietlijn bestaat een door de Staat gegarandeerde intraday-limiet. Staatsbosbeheer maakt beperkt gebruik van deze faciliteit in het kader van Schatkistbankieren. Hieraan zijn geen kosten verbonden

## Passiva

### [7] Beginvermogen

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

### [8] Reserves

In de toelichting op de enkelvoudige balans en winst- en verliesrekening (paragraaf 4.11) is het verloop van het eigen vermogen weergegeven, alsmede het verloop van de categorieën van reserves.

### [9] Resultaat boekjaar

Het resultaat over het boekjaar 2015 bedraagt € 8.049 positief (2014: € 2.436 positief).

### [10] Voorzieningen

Voor een beschrijving van de grondslagen voor de bepaling van de voorzieningen wordt verwezen naar hoofdstuk 4.4 Toelichting behorende tot de jaarstukken.

Het verloop van de voorzieningen in 2015:

Verloopoverzicht (bedragen x € 1.000)	Stand per 01-01-2015	Vrijval	Onttrekking	Oprenting	Dotatie 2015	Stand per 31-12-2015
Sociaal Flankerend Beleid	3.494	-549	-2.122	0	29	852
FPU+ aanspraken	0	0	0	0	0	0
Jubilarissen	1.196	0	-152	19	223	1.286
WW aanspraken	536	-125	-148	0	190	453
Arbeidsongeschiktheid	181	-6	-47	0	7	135
Milieu	0	0	0	0	589	589
Sloopkosten	48	0	0	0	0	48
Herplantplicht Flevoland	2.200	0	-212	0	1.581	3.569
<b>Totaal</b>	<b>7.655</b>	<b>-680</b>	<b>-2.681</b>	<b>19</b>	<b>2.619</b>	<b>6.932</b>

Van het totaalbedrag voorzieningen per 31 december 2015 kent ca. € 2,3 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 2015 was de uitstroom van middelen voor toegekende stimuleringspremies en de bijzonder verlofregeling totaal ca. € 2,1 mln. Ook is een bedrag van € 549 vrijgevallen, omdat eerder toegekende en voorziene aanvragen werden ingetrokken en tevens sprake was van verlaging van werkgeverslasten (lagere pensioenpremies). Deze vrijval is ten gunste van het resultaat verwerkt. Na de inwerkingtreding van de nieuwe cao-Rijk is voor de stijging van de salarissen en een eenmalige uitkering een dotatie aan de voorziening in de Winst en Verliesrekening verwerkt van € 29. Per saldo is deze voorziening afgenomen met ruim € 2,6 mln.

#### **Jubilarissen**

De voorziening is naar beste schatting bepaald, naar rato van het aantal dienstjaren, rekening houdend met een op historische data gebaseerde blijfkans van 90%-95% (idem als 2014), 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 2015 zijn geen claims bekend.

#### **Milieu: asbestsanering**

Op grond van overheidsregelingen, waaronder besluit wijziging Asbestverwijderingsbesluit 2005, heeft Staatsbosbeheer een, in rechte afdwingbare, verplichting tot het sanering van asbest in haar panden. In 2015 heeft voor de provincie Flevoland, door een gespecialiseerd bureau, een inventarisatie plaatsgevonden van de panden. Hiervan zijn inventarisatierapporten opgemaakt, waarin onder andere wordt vermeld of, en in welke mate asbest aanwezig is.

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

De (gemiddelde) kosten voor het verwijderen van asbest zijn naar beste schatting bepaald op basis van werkelijke inventarisatiegegevens en bedragen uit opgevraagde offertes. De kosten voor het saneren van asbesthoudende panden in de provincie Flevoland bedragen ca. € 417.

In de loop van 2016 zal de asbestproblematiek in de overige 11 provincies in beeld worden gebracht. Deze inventarisatie is gericht op vaststellen welke gebouwen asbest verdacht zijn. Op basis van de inventarisatiekosten in Flevoland is de inschatting dat dit voor de overige provincies leidt tot een uitstroom van middelen tot een bedrag van € 70 (ca. € 6 per provincie gemiddeld).

### Herplantplicht Flevoland

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

Vanwege de unieke situatie van dit bos heeft Staatsbosbeheer de verplichting dit bos conform 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.

In 2014 is het besluit genomen de herstelwerkzaamheden te gaan uitvoeren. Dit herstel betreft het volledig opnieuw inplanten van het bos met begeleidende maatregelen. Op basis van een eerste analyse in 2014 zijn de kosten naar beste schatting bepaald op ca. € 2,2 mln.

Inmiddels is, na terreinbezoeken met interne en externe deskundigen over de kwaliteit van de bosgebieden, gebleken dat weliswaar een belangrijke stap gezet is maar zeker niet afdoende. Het bosareaal, veelal bestaand bos, is in 2015 uitgebreid met bijna 1.000 ha. Bij de voorbereidingen op de houtoogst 2016 (o.a. blesinstructies), zijn inzichten opgedaan waarbij duidelijk is geworden dat, eerder dan gepland, voor veel gebieden eindkap aan de orde zal zijn. Tevens blijken veel gebieden veel 'holler te staan' dan verwacht en is er sprake van minder houtvolume.

Op basis van deze nieuwe inzichten wordt het noodzakelijk geacht de aan te pakken oppervlakte te verhogen met 230 ha. (totaal wordt daarmee 550 ha.) en het lopende programma te verlengen met twee jaar. De extra uitstroom van middelen voor deze uitbreiding zijn naar beste schatting bepaald op basis van de uit te voeren maatregelen en de plantsoen- en overige materiaalkosten en bedragen in totaal ca. € 1,6 mln. De totale kosten voor herstelwerkzaamheden bedragen derhalve ca. € 3,8 mln. De uitgaven van in het boekjaar gerealiseerde werkzaamheden zullen ten laste van de voorziening worden gebracht.

### [11] Langlopende schulden

Specificatie (bedragen x € 1.000)	31-12-2015	31-12-2014
Samenwerkingsovereenkomst Almere (I, II en III)	35.777	21.555
Samenwerkingsovereenkomst Dunea	24.500	0
Afkoopsommen beheer en onderhoud	9.406	8.584
SNL kasvoorschotten	5.271	5.271
Overige langlopende schulden	7.771	7.833
<b>Totaal</b>	<b>82.725</b>	<b>43.243</b>

### Samenwerkingsovereenkomst Almere

In 2007 is een overeenkomst gesloten tussen Staatsbosbeheer en de gemeente Almere over de verkoop door Staatsbosbeheer van gronden aan de gemeente, inclusief de daarbij te realiseren compensaties. Deze overeenkomst is beter bekend als 'Almeredeal I'.

De overeenkomst werd destijds afgesloten met als perspectief dat de bij de verkoop gerealiseerde financiële middelen grotendeels in het nieuw te realiseren 'Oostvaarderswold' geherinvesteerd zouden worden. Het Oostvaarderswold is er om politieke redenen echter nooit gekomen, en een deel van de verplichtingen is uiteindelijk geland in het programma 'Nieuwe Natuur (Knooppontwarring)' van de Provincie Flevoland.

In maart 2014 is een nieuwe samenwerkingsovereenkomst gesloten tussen Staatsbosbeheer en de gemeente Almere, waarin is opgenomen dat de projectactiviteiten in het kader van 'Almeredeal I' zijn afgerond.

In de oorspronkelijke begroting van zijn als financiële verplichting twee afkoopsommen opgenomen voor het toekomstig (terrein)beheer door Staatsbosbeheer over een periode van 30 jaar. Deze kunnen als volgt gespecificeerd worden:

- Afkoopsum (vervolg)projecten voor beheer rond Almere, en
- Inrichtingsbeheer 332 hectare Knoopontwarring.

Op dit moment bestaat nog de uiterst onduidelijke planologische situatie in het landelijk gebied van het westelijk deel van de provincie Flevoland. Sinds 2013 is niet of nauwelijks gemuteerd in de geregi-streerde verplichtingen ten laste van het fonds Almere deal I. Staatsbosbeheer heeft vanuit het fonds in 2014 een bijdrage van ca. € 1 mln. geleverd in de stichtingskosten van het BuitenCentrum Almeer-derhout. Dit centrum is in april 2015 in gebruik genomen waarmee de natuurbeleving van het 'Bos-hart' en 'Almeerderhout' is verbeterd.

Een post van € 3,2 mln. bestemd voor de omvorming van door Staatsbosbeheer aangekochte land-bougrond naar planologisch beschermd natuurterrein is nog steeds niet uitgevoerd, omdat de gemeente Lelystad de betreffende herziening van het bestemmingsplan (ook per ultimo 2015) nog niet heeft goedgekeurd.

In 2012 is in het kader van de samenwerking in een 2e tranche een oppervlakte van ruim 24 hectare (bos)percelen voor € 7,8 mln. verkocht en in eigendom overgedragen aan de Gemeente Almere. Tegen-over de vooruit ontvangen bedragen staan bestedingsverplichtingen tot het maximum van de beschik-bare middelen.

Op 29 december 2015 zijn Staatsbosbeheer en de Gemeente Almere overeengekomen, dat Staatsbos-beheer in het gebied Almere Poort (bos) percelen in eigendom overdraagt aan de Gemeente Almere om de verdere hoogwaardige verstedelijking mogelijk te maken. Staatsbosbeheer erkent enerzijds het maatschappelijk belang van kwalitatief hoogwaardige verstedelijking, maar benadrukt anderszijds het belang van het behoud en de verdere ontwikkeling van een samenhangend geheel van bos- en natuur-gebieden en een duurzaam groen leefmilieu gewaarborgd is.

Voor de overdracht van ongeveer 46 ha. ontvangt Staatsbosbeheer een bedrag van € 14,9 mln.

#### **Samenwerkingsovereenkomst met 'Dunea'**

Eind 2015 hebben Staatsbosbeheer en Dunea een overeenkomst getekend die de verkoop van Pomp-station Katwijk aan Dunea voor de koopsom van € 2 mln. regelt, een allesomvattend eeuwigdurend recht van erfpacht bevat en een eenmalige storting van € 24,5 mln. als canon voor die eeuwigdurende erfpachtovereenkomst, evenals verrekening van € 2 mln achterstallige erfpacht. Dunea heeft op 31 december 2015 het totaalbedrag van de overeenkomst (€ 28,5 mln.) gestort op de bankrekening van Staatsbosbeheer.

Staatsbosbeheer stort vervolgens in 2016 een bedrag van € 24,5 mln. op een rekening bij het Nationaal Groenfonds, getiteld 'Dunearekening'. Voorts zullen afspraken worden vastgelegd in een nog nader uit te werken samenwerkingsovereenkomst over het uitvoeren van projecten in het verzorgingsgebied van Dunea danwel nabij de bron van Dunea, zijnde het gebied dat afwatert in de Andelse Maas. De zeggenschap over de gelden op die Groenfondsrekening berust bij Staatsbosbeheer. Jaarlijks zal afstemming plaatsvinden tussen Dunea en Staatsbosbeheer over de financiering van projecten. Beide kunnen projectvoorstellen indienen.

De verkoopopbrengst ad € 2 mln. voor Pompstation Katwijk wordt in 2016 gestort in de bestaande Groenfondsrekeningen Grondbalans en Additioneel en de resterende € 2 mln. achterstallige erfpacht valt toe aan het resultaat van Staatsbosbeheer 2015.

#### **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 Hoge Snelheid Lijn zijn in de divisies Grond en Gebouwen en Beleven en Benutten afkoopsommen ontvangen voor inrichting en beheer.

In 2015 zijn voor een bedrag van € 1,4 mln. nieuwe overeenkomsten gesloten met de Provincie Noord-Holland, de gemeente Zaanstad en Tennet BV voor het meerjarig onderhoud van natuurterreinen. Per 1 januari 2014 heeft het ministerie van EZ de exploitatie van kasteel Groeneveld in Baarn overgedragen aan Staatsbosbeheer. In december 2013 is een afkoopsom betaald van € 2,4 mln. als bijdrage in de exploitatie en kosten van achterstallig onderhoud. Een bedrag van ongeveer € 1,9 mln. is aangemerkt als langlopend.

#### **SNL-kasvoorschotten**

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

Provincie Groningen	€ 2.700.000
Provincie Zuid-Holland	€ 2.570.737

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

#### **Overige langlopende schulden**

Bij de verzelfstandiging in 1998 van Staatsbosbeheer is met het Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (LNV) overeengekomen dat LNV middelen beschikbaar stelt om gelokaliseerde grondverontreinigingen van voor de verzelfstandiging te saneren. Oorspronkelijk was daarbij een termijn van 10 jaar overeengekomen waarbinnen Staatsbosbeheer de locaties (in casu de lijst van vervuilde bodems) of gesaneerd had of er een beheerregime van kracht is. Deze termijn is recentelijk in 2009 verlengd tot 31 december 2015 en recentelijk (18 februari 2016) in overleg met het Ministerie van Economische Zaken opnieuw uitgesteld. De verplichting opgelegd aan Staatsbosbeheer tot bodemsanering blijft ongewijzigd van kracht en de reeds beschikbaar gestelde en nog niet uitgeputte middelen blijven daarvoor beschikbaar.

In totaal is door LNV € 5,3 mln. beschikbaar gesteld. Daarnaast is door het toenmalige ministerie van VROM en het Inter Provinciaal Overleg (IPO) een aanvullende bijdrage verstrekt van € 6,6 mln.

Tot en met 2015 is op het gehele budget € 4,1 mln. besteed en resteert derhalve nog een te besteden bedrag van € 7,8 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 zij verplicht is tot minimaal het uitvoeren van onderzoek naar eventuele verontreinigde grond volgens NEN5725 en NEN5740.

Onder deze post is ook een meerjarige overeenkomst opgenomen tussen Staatsbosbeheer en een exploitant over winning van delfstoffen (zandafgraving) tot 31 december 2028.

Van de langlopende schulden heeft ca. € 53 mln. een looptijd van > 1 jaar en < dan 5 jaar en een bedrag van ca. € 30 mln. kent een looptijd langer dan 5 jaar.

## [12] Kortlopende schulden

Specificatie (bedragen x € 1.000)	31-12-2015	31-12-2014
Vooruit ontvangen en vooruit gefactureerde bedragen	7.558	6.199
Schulden aan leveranciers	13.908	9.162
Belastingen en premies sociale verzekeringen	1.547	1.469
Belastingen (BTW)	1.415	0
Projectschulden	18.898	21.306
Schulden ter zake van pensioenen	651	718
Overige schulden en overlopende passiva	28.211	23.368
<b>Totaal</b>	<b>72.188</b>	<b>62.222</b>

### Vooruit ontvangen en vooruit gefactureerde bedragen

De vooruit ontvangen en gefactureerde bedragen betreffen voornamelijk ontvangsten uit ingebruikgevingcontracten die aan het toekomstige jaar toegerekend moeten worden.

### Belastingen en premies sociale verzekeringen

Specificatie (bedragen x € 1.000)	31-12-2015	31-12-2014
Loonheffing	1.063	1.007
Vennootschapsbelasting	51	-34
Sociale lasten	433	496
<b>Totaal</b>	<b>1.547</b>	<b>1.469</b>

### Projectschulden

Specificatie (bedragen x € 1.000)	31-12-2015	31-12-2014
Saldo projectbijdragen en voorschotten	18.898	21.306
<b>Totaal</b>	<b>18.898</b>	<b>21.306</b>

### Projectschulden

Specificatie van saldo projectbijdragen en voorschotten:	31-12-2015	31-12-2014
- Projectenschulden	€ 22.289	€ 27.281
- Projectvorderingen	-/- € 3.391	-/- € 5.975
- <b>Saldo projectbijdragen en voorschotten</b>	<b>€ 18.898</b>	<b>€ 21.306</b>

De op de projecten ontvangen voorschotten in 2015 bedragen € 70.429

Omschrijving (bedragen x € 1.000)	31-12-2015	31-12-2014
Vakantiegeld	2.130	1.963
Eindejaarsuitkeringen	316	254
Vakantiedagen	1.131	996
Groenfonds: Compensatie	1.666	1.655
Groenfonds: Grondbalans	414	260
Groenfonds: Additioneel	9.721	6.139
Nog te ontvangen inkoopfacturen	10.927	10.368
Overige	1.906	1.733
<b>Totaal</b>	<b>28.211</b>	<b>23.368</b>

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



### **Rekeningen Nationaal Groenfonds**

Sedert 2008 bestaan afspraken met het ministerie van EZ over de aanwending van opbrengsten van doelstellingsgerichte onroerende zaken. Deze zijn vastgelegd in de Overeenkomst aanwending verkoopopbrengsten doelstellingsgerichte objecten (gronden en gebouwen) Staatsbosbeheer. In de overeenkomst wordt onderscheid gemaakt in een drietal aanwendingsdoelen. Dit onderscheid komt tot uiting in een drietal rekeningen bij het Nationaal Groenfonds. Zie ook [6] Liquide Middelen. In beginsel dienen de hier opgenomen verplichtingen in overeenstemming te zijn met de saldi op de bankrekeningen bij het Nationaal Groenfonds. Afwijkingen bestaan voornamelijk uit transacties die nog niet op die rekening zijn verwerkt, maar deel uitmaken van het saldo op de Rekening Courant Ministerie van Financiën.

### **Compensatierekening**

De zgn. 1e groenfondstrekening wordt gebruikt voor het tijdelijk beheer van liquiditeiten, die bestemd zijn voor de uitvoering van publiekrechtelijke compensatieverplichtingen. Deze verplichtingen ontstaan indien natuur verloren gaat. 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.

### **Grondbalansrekening**

De middelen op de zgn. 2e groenfondstrekening vloeien voort uit de verkoop van doelstellingsgerichte grond, waarbij als uitgangspunt geldt dat voor iedere verkochte hectare een hectare al bestaande en ingerichte natuur wordt teruggekocht. Aanwending van de liquiditeiten vindt dus uitsluitend plaats bij de aankoop van de vervangende grond.

### **Additioneelrekening**

Op de zgn. 3e groenfondstrekening worden de liquiditeiten bijgeschreven die voortvloeien uit transacties 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. Belangrijke mutaties in 2015 zijn de verwerking van de opbrengst uit de verkoop van het pompgebouw Dunea, en ontvangst van de gemeente IJburg voor de ontsluiting van Zeeburg.

### **Nog te ontvangen inkoopfacturen**

In deze post is een bedrag van € 2,1 mln. opgenomen voor terug te betalen waterschapslasten aan pachters. Staatsbosbeheer belast haar pachters voor de lasten uit heffingen door waterschappen. Na de uitspraak van de Hoge Raad, inzake de uitleg van het begrip natuurterreinen in de Waterschapswet, worden de teveel betaalde waterschapslasten door Staatsbosbeheer teruggevorderd. Per balansdatum is € 3,6 mln. reeds ontvangen en € 7,1 mln. is als vorderingen opgenomen bij de Overige vorderingen en overlopende activa. Van het totaalbedrag ad ca. € 10,7 mln. zal 20 % (€ 2,1 mln.) terugbetaald gaan worden aan de pachters. Deze 20 % is het gemiddeld van de doorbelasting aan de pachters over de afgelopen 4 jaar.

### **Financiële instrumenten en risico's**

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

#### **Kredietrisico**

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

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

**Liquiditeitsrisico**

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

**Marktrisico**

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

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

**Renterisico**

De Comptabiliteitswet verplicht Staatsbosbeheer te bankieren bij de Schatkist van het Ministerie van Financiën. Daarom heeft Staatsbosbeheer weinig of geen invloed op renteresultaten. Staatsbosbeheer kent geen rentedragend vreemd vermogen, wat het renterisico beperkt. Er is geen sprake van vorderingen en schulden met variabel rentende renteafspraken waarbij Staatsbosbeheer risico loopt ten aanzien van toekomstige kasstromen. Er is sprake van een vordering met een vaste rente, waarbij sprake kan zijn van een reële waarde risico. Dit is het risico dat de waarde van de lening verandert als gevolg van ontwikkelingen in de marktrente. Het gaat hier echter om een lening van zeer beperkte omvang, waardoor het risico klein is.

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

Overige renterisico's doen zich niet voor.

**Reële waarde van financiële instrumenten**

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

## 4.6 Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen

### Inkomstentaakstelling

Het vorige kabinet heeft Staatsbosbeheer een inkomstentaakstelling opgelegd van € 100 mln., verdeeld over de jaren 2013 – 2018. Aanvankelijk zou de taakstelling worden ingevuld door de verkoop van grond van Staatsbosbeheer buiten het Natuur Netwerk Nederland. Naar aanleiding van de evaluatie van de grondverkoop in Daarle (fase A) en overleggen hierover, is door de Staatssecretaris besloten een alternatief pakket te zoeken om de taakstelling te realiseren (TK 29659, nr. 118). De alternatieve invulling past binnen het natuurbeleid en bestaat in beginsel 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. Daarover is het volgende betalingsritme vastgelegd: € 10 mln. in 2016, € 20 mln. in 2017 en € 10 mln. in 2018.

### Erfpacht-/opstalcontracten

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

### Asbestsanering

Vanaf 2024 zijn asbestdaken in Nederland verboden (Besluit Ministerie van Infrastructuur en Milieu). Dit verbod zal worden gehandhaafd door burgemeesters, wethouders en gedeputeerde staten. Ook vóór 1-1-2024 kunnen zij de eigenaar van asbesthoudende dakbedekking gelasten deze te verwijderen als dit gevaar oplevert voor de gezondheid of veiligheid.

De maatregel moet gezondheidsproblemen door asbest voorkomen. Oude daken kunnen door de jaren heen zijn aangetast door weer en wind. Daardoor kunnen asbestvezels vrijkomen. Gebouwen die gesticht zijn vóór 1994 zijn 'asbestverdacht' (na 1994 is het verboden asbesthoudende materialen te verwerken). Staatsbosbeheer heeft bij een inventarisatie van asbestverdachte panden in de provincie Flevoland geconstateerd op de daken van verschillende panden asbest is verwerkt. De kosten van de asbestverwijdering zijn groot en als voorziening opgenomen in de balans.

Voor de overige provincies zal deze inventarisatie op korte termijn worden uitgevoerd. De hieruit voortvloeiende kosten en 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.

### 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.

### 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 op balansdatum ca € 6 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. € 0,7 mln.

(bedragen x € 1.000)	Restverplichting op balansdatum	Vervallend binnen 1 jaar	Vervallend tussen 1 en 5 jaar	Vervallend na 5 jaar
2014	4.709	1.922	2.199	589
2015	9.257	2.405	4.235	2.617

In 2015 zijn nieuwe contracten afgesloten en betreffen onder meer de volgende contractuele verplichtingen:

- Rijksdienst Cultureel Erfgoed (huur kantoor Amersfoort)	€	4.260
- Contract Tele-2 (datalijnen en dataverkeer)	€	1.696
- UNIT-4 Business World (financiële applicatie)	€	874
- ADP Workforce (personeelsinformatiesysteem)	€	509
- ArboNed (bedrijfsgeneeskundige zorg)	€	280

### Leasecontracten

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

(bedragen x € 1.000)	Restverplichting op balansdatum	Vervallend binnen 1 jaar	Vervallend tussen 1 en 5 jaar	Vervallend na 5 jaar
Leasecontracten	6.472	1.258	5.072	142

## 4.7 Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening

### Bedrijfsopbrengsten

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

(bedragen x € 1.000)	Realisatie 2015	Realisatie 2014
Rijksbijdrage Staatsbosbeheer	26.654	26.350
Loon- en prijsbijstelling	72	4
<b>Totaal</b>	<b>26.726</b>	<b>26.354</b>

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

Naast de reguliere bijdragen ontvangt Staatsbosbeheer aanvullende subsidies voor bepaalde doelen, zoals aanvullend beheer Oostvaardersplassen en opleidingskosten Buitengewoon Opsporingsambtenaar.

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

(bedragen x € 1.000)	Realisatie 2015	Realisatie 2014
Beheerbijdrage binnen NNN	55.666	52.130
Beheerbijdrage buiten NNN	850	546
<b>Totaal beheerbijdrage Subsidieverordening Natuur en Landschap</b>	<b>56.516</b>	<b>52.676</b>

##### Beheerbijdrage 2015 binnen NNN

Deze bijdrage is in 2015 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 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).

##### Beheerbijdrage 2015 buiten NNN

In 2015 is van enkele provincies een toekenning ontvangen voor een bijdrage voor het beheer van natuurterreinen buiten het Natuurnetwerk Nederland.

#### [14] Omzet projecten

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

(bedragen x € 1.000)	Realisatie 2015	Realisatie 2014
Omzet projecten	16.963	13.514

Een deel van de afgesloten projecten is gefinancierd door provincies, gemeenten en de Europese Commissie.

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

### [15] Omzet recreatie

(bedragen x € 1.000)	Realisatie 2015	Realisatie 2014
Verhuur van vakantiewoningen in de natuur	2.204	2.085
Kampeerterreinen	1.582	1.477
Excursies, rondleidingen, verkopen en overige omzet recreatie	3.236	2.515
<b>Totaal Recreatie</b>	<b>7.022</b>	<b>6.077</b>

De stijging van € 1 mln. is voor ongeveer € 300 toe te schrijven aan opbrengsten uit verblijfsrecreatie in de vakantiewoningen en op de kampeerterreinen van Staatsbosbeheer.

### [16] Omzet ingebruikgeving

(bedragen x € 1.000)	Realisatie 2015	Realisatie 2014
Erfpacht en/of erfpacht-opstal	9.275	7.164
Agrarische ingebruikgevingen	5.215	4.826
Huurovereenkomsten	2.011	1.743
Gebruiksovereenkomsten	2.441	2.431
Faunabeheer	767	819
Overige ingebruikgevingen	393	1.079
<b>Totaal ingebruikgeving</b>	<b>20.102</b>	<b>18.062</b>

### [17] Omzet houtverkoop

(bedragen x € 1.000)	Realisatie 2015	Realisatie 2014
Omzet houtverkopen	23.904	24.404
Omzet activiteiten Energiehout BV	4.847	2.728
<b>Totaal omzet Hout</b>	<b>28.751</b>	<b>27.132</b>

### [18] Omzet overige producten

(bedragen x € 1.000)	Realisatie 2015	Realisatie 2014
Omzet zaad en plantsoen	1.126	1.493
Overige natuurproducten	134	130
<b>Totaal overige producten</b>	<b>1.260</b>	<b>1.623</b>

## [19] Overige opbrengsten

(bedragen x € 1.000)	Realisatie 2015	Realisatie 2014
Werk voor derden	2.608	2.326
Vrijval investeringssubsidies	290	235
Verkoop melkquota	0	136
Overige opbrengsten	5.537	4.461
<b>Totaal overige opbrengsten</b>	<b>8.435</b>	<b>7.158</b>

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

## Bedrijfslasten

### [20] Kosten van grond en hulpstoffen

(bedragen x € 1.000)	Realisatie 2015	Realisatie 2014
Exploitatie- en transportkosten	11.359	9.688
Inkoop hout bij derden	3.814	3.758
<b>Totaal exploitatiekosten houtverkopen</b>	<b>15.173</b>	<b>13.446</b>

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

#### Kosten uitbesteed werk

(bedragen x € 1.000)	Realisatie 2015	Realisatie 2014
A: Kosten uitbesteed werk bij uitvoering reguliere werkzaamheden	38.231	34.712
B: Kosten uitbesteed werk bij afgesloten 3e geldstroomprojecten	16.896	12.298
<b>Totaal uitbesteed werk</b>	<b>55.127</b>	<b>47.010</b>
Andere externe kosten	21.822	19.220
<b>Totaal uitbesteed werk en andere externe kosten</b>	<b>76.949</b>	<b>66.230</b>

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

Omschrijving (bedragen x € 1.000)	Realisatie 2015	Realisatie 2014
Natuur, bos en landschap	12.445	10.422
Recreatie	1.876	1.519
Belangenbehartiging	326	444
Gastheerschap	3.260	2.768
Participatie	696	648
Specifieke beleids- & adviesopdrachten	1.835	1.504
Aanvullende producten (niet EZ)	2.285	1.959
Ondersteunende taken		
- Terreinbeheer	5.637	4.266
- Personeelsbeleid en uitvoering	712	501
- Management/financieel beleid en uitvoering	1.859	2.756
- Vastgoedbeleid en uitvoering	601	878
Hulpkostenplaatsen		
- Automatisering/informatisering	3.375	4.356
- Bedrijfsondersteunende gebouwen	756	594
- Overige gebouwen	780	629
- Machines, werktuigen en bedrijfsauto's	784	743
- Facilitaire aangelegenheden	966	710
Overige	38	15
<b>Totaal</b>	<b>38.231</b>	<b>34.712</b>

Ook bij de uitvoering van projecten leveren aannemers, loonwerkers en dienstverleners een bijdrage in de realisatie van die projecten. In tabel Ad B zijn die kosten van afgesloten 3e geldstroomprojecten weergegeven.

### Ad B: Kosten uitbesteed werk bij afgesloten 3e geldstroomprojecten

Projectomschrijving (bedragen x € 1.000)	2015
Herontwikkeling Fort Hemeltje	2.531
Opstellen 40 LNV beheerplannen N2000	2.023
Natuurlijke klimaatbuffer Ooijen-Wanssum	1.381
Restauratie Elswout	1.168
Duinrand Midden-Terschelling	532
Schuitwater	529
Klimaatbuffer Zuidwest Vlieland	494
Stroomlijn vervolg fase 1	369
Bergerbos	367
Bodemsanering	352
Ommerschans versterking ruimtelijke structuur	205
ICMO 2014	183
Inrichting terreinen	145
Groenfonds	76
Nationale Parken	45
Projecten < € 200	1.866
Overige toegerekende personeels- en materiaalkosten	4.630
<b>Totaal inzet van derden afgesloten 3e geldstroomprojecten</b>	<b>16.896</b>



### Andere externe kosten

(bedragen x € 1.000)	Realisatie 2015	Realisatie 2014
A: Huisvestings- en kantoorkosten	5.268	4.973
B: Heffingen onroerende zaken	4.580	4.979
C: Overige externe kosten	11.974	9.268
<b>Totaal inzet derden</b>	<b>21.822</b>	<b>19.220</b>

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

#### Ad A: Huisvesting- en kantoorkosten

(bedragen x € 1.000)	Realisatie 2015	Realisatie 2014
Huur	1.278	1.302
Bureaunkosten	328	400
Telefoonkosten	680	591
Diverse utiliteitskosten	2.982	2.680
<b>Totaal huisvesting- en kantoorkosten</b>	<b>5.268</b>	<b>4.973</b>

#### Ad B: Heffingen onroerende zaken

(bedragen x € 1.000)	Realisatie 2015	Realisatie 2014
Waterschapslasten	1.708	2.063
Kosten schouwplicht	2.242	2.010
Onroerend zaak belasting en overige heffingen	630	906
<b>Totaal heffingen onroerende zaken</b>	<b>4.580</b>	<b>4.979</b>

#### Ad C: Overige externe kosten

(bedragen x € 1.000)	Realisatie 2015	Realisatie 2014
Materiaal en inventariskosten	6.796	4.160
Kosten bedrijfsauto's	2.439	2.305
Kosten zaad en plantsoen	773	808
Exploitatiekosten BuitenLeven (vakantiewoningen en kampeerterreinen)	839	739
Exploitatiekosten Buiten Centra	953	942
Overige	174	314
<b>Totaal overige bedrijfskosten</b>	<b>11.974</b>	<b>9.268</b>

### [22] Lonen en salarissen

(bedragen x € 1.000)	Realisatie 2015	Realisatie 2014
Salarislasten	42.149	39.823
Personeelgebonden kosten	3.608	3.281
<b>Totaal Lonen en salarissen</b>	<b>45.757</b>	<b>43.104</b>

Het aantal FTE is in 2015 met 32 toegenomen. Het aantal fulltime equivalent (fte) in vaste dienst is in 2015 met 21 afgenomen van 876 eind 2014 tot 855 eind 2015. Daarnaast had Staatsbosbeheer eind 2015 nog 82 fte in tijdelijke dienst (tegen 29 eind 2014), dit is een toename van 53. Daarnaast heeft de aanpassing van de CAO Rijk tot een stijging van de salarislasten geleid.

#### Overige personeel gebonden kosten

(bedragen x € 1.000)	Realisatie 2015	Realisatie 2014
Reis- en verblijfskosten	1.409	1.184
Woon-werkverkeer	718	896
Bedrijfskleding	289	275
Cursus en opleidingskosten	872	774
Overige	320	152
<b>Totaal overige personeel gebonden kosten</b>	<b>3.608</b>	<b>3281</b>

#### Bezoldiging van Directie en leden Raad van Toezicht

De individuele bezoldiging van de directie en Toezichthouders, die ook dient als verantwoording in het kader van Wet Normering bezoldiging Topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT) is als volgt:

Naam	Functie	In dienst sedert	Uit dienst	Omv. fte	Beloning 2015	Belastb. Onk. verg.	Beloning op termijn	Bezoldiging 2015
Thijsen S.	Directeur	01-04-'13	nvt	1	180.900	6.457	17.396	204.753
Brakman I.	Voorz. Raad v Toez.							17.286
Draijer W.	Lid Raad v Toezicht							0
Doorewaard M.E.M.	Lid Raad v Toezicht							15.000
Stokkers J.G.	Lid Raad v Toezicht							11.524
Jansen G.J.	Lid Raad v Toezicht							15.000

Op de bezoldiging van dhr. S. Thijsen is het overgangsrecht op basis van artikel 7.3 van Wnt van toepassing. Daarin is opgenomen dat tot en met 31 december 2018 de bezoldiging op het huidige niveau blijft. Daarna volgt een stapsgewijze afbouw tot maximaal 100 % van het ministersalaris op 1 januari 2022. De heer Draijer heeft in de vergadering van de Raad van Toezicht van 18 december 2015 medegedeeld af te zien van de vergoeding voor zijn werkzaamheden voor de raad.

#### [23] Sociale lasten

(bedragen x € 1.000)	Realisatie 2015	Realisatie 2014
Pensioenpremie	5.577	6.113
Overige sociale lasten	5.734	5.361
<b>Totaal sociale lasten</b>	<b>11.311</b>	<b>11.474</b>

#### Pensioenpremie

De dekkingsgraad van het ABP bedroeg per 31 december 2015 98,7%. 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 Nederlandsch Bank. Dat plan komt erop neer dat bij een lagere beleidsdekkingsgraad dan 128%, het bestuur maatregelen moet nemen om het tekort weg te werken. Dit kan inhouden dat premies verhoogd en/of uitkeringen verlaagd worden.

#### Overige sociale lasten

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

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

(bedragen x € 1.000)	Realisatie 2015	Realisatie 2014
Immateriële vaste activa	1.300	1.080
Bedrijfsondersteunende gronden en gebouwen	2.475	2.589
Machines, autos en installaties	1.763	2.086
Andere vaste bedrijfsmiddelen	672	640
<b>Afschrijvingskosten</b>	<b>6.210</b>	<b>6.395</b>

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

(bedragen x € 1.000)	Realisatie 2015	Realisatie 2014
Boekwinsten auto's, machines en werktuigen	-260	-115
Boekwinsten bedrijfsondersteunende en overige gebouwen	-407	-926
Boekverliezen auto's, machines en werktuigen	85	83
Boekverliezen bedrijfsondersteunende en overige gebouwen	102	16
<b>Overige waardeveranderingen van (im-) materiële vaste activa</b>	<b>-480</b>	<b>-942</b>

#### [26] Overige bedrijfskosten

(bedragen x € 1.000)	Realisatie 2015	Realisatie 2014
Niet verrekenbare btw op inkopen en investeringen	9.224	6.913
Eigen bijdrage 3e geldstroomprojecten	1.115	2.211
Doorbelasting Overige kosten (pachters)	-44	-409
Dotatie aan voorzieningen	1.370	3.105
Bijzondere lasten resp. baten	-8.758	-1.076
<b>Totaal overige bedrijfskosten</b>	<b>2.907</b>	<b>10.744</b>

De stijging van de BTW-last is deels het gevolg van een stijging in de kosten uitbesteed werk en andere externe kosten. Verder gelden vanaf 1 januari 2015 nieuwe afspraken met de Belastingdienst over de verwerking in de aangifte Omzetbelasting van de door Staatsbosbeheer betaalde BTW. Het zogenaamde pro-rata systeem op de BTW van alle kosten voor Staatsbosbeheer vervalt en wordt nu alleen nog toegepast op de algemene kosten. De BTW op externe kosten, die we financieren uit geldstromen die voor de Wet op de Omzetbelasting aangemerkt worden als 'vrijgesteld', kunnen niet meer als aftrekbare voorbelasting in de aangiften verwerkt worden. Dit betekent dat deze BTW als last onder 'niet verrekenbare BTW op inkopen' in de winst- en verliesrekening opgenomen is.

Specificatie van de bijzondere baten en lasten:

**Baten:**

- Waterschapslasten: uitspraak Hoge Raad € 10.734
- Afwikkeling bezwaarschrift ruilverkaveling Rijssen-West: € 1.116

**Af: Lasten**

- Terug te betalen waterschapslasten pachters € 2.146
  - Vorming voorziening asbestsanering € 589
  - Overige posten € 357
- € 8.758

**[27] Financiële baten en lasten**

(bedragen x € 1.000)	Realisatie 2015	Realisatie 2014
Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	216	309

**[28] Belastingen op resultaat**

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

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

Het op deze regel vermelde bedrag betreft het aandeel in het resultaat van de 50% deelneming in Bio-Enerco over het jaar 2015.

**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.

## 4.8 Toelichting op geconsolideerd kasstroomoverzicht

### [30] Overige waardeveranderingen

Het hier vermelde bedrag betreft de vrijval van investeringssubsidies (€ 290.000) en boekresultaten en overige mutaties op desinvesteringen in 2015 (per saldo € 427.000)

### [31] Kasstromen uit operationele activiteiten

Rekening houdend met balansmutaties zijn hier de werkelijk ontvangen rentebaten en betaalde vennootschapsbelasting (voorlopige aanslag) vermeld.

### [32] Kasstroom uit investeringsactiviteiten

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

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

### [33] Kasstroom uit financieringsactiviteiten

De post opname langlopende schulden is toegenomen door overeenkomsten met Dunea en de Gemeente Almere voor circa € 40 mln.

## 4.9 Enkelvoudige balans (voor resultaatbestemming)

(bedragen x € 1.000)	31-12-2015	31-12-2014
<b>Activa</b>		
<b>Vaste activa</b>	<b>56.299</b>	<b>56.292</b>
[1] Immateriële vaste activa	4.722	4.047
[2] Materiële vaste activa	49.846	51.156
[34] Financiële vaste activa	1.731	1.089
<b>Vlottende activa</b>	<b>187.761</b>	<b>132.107</b>
[4] Voorraden	3.169	3.653
[35] Vorderingen en overlopende activa	29.894	28.755
[6] Liquide middelen	154.698	99.699
<b>Totaal activa</b>	<b>244.060</b>	<b>188.399</b>
<b>Passiva</b>		
<b>[36] Eigen Vermogen</b>	<b>84.660</b>	<b>76.602</b>
[7] Beginvermogen (bij verzelfstandiging 01-01-1998)	68.354	68.354
[8] Reserves	8.257	5.812
[9] Resultaat boekjaar	8.049	2.436
<b>Vreemd Vermogen</b>	<b>159.400</b>	<b>111.797</b>
[10] Voorzieningen	6.932	7.655
[11] Langlopende schulden	82.725	43.243
[37] Kortlopende schulden	69.743	60.899
<b>Totaal passiva</b>	<b>244.060</b>	<b>188.399</b>

## 4.10 Enkelvoudige winst- en verliesrekening

(bedragen x € 1.000)	Realisatie 2015	Realisatie 2014
<b>Bedrijfsopbrengsten</b>		
<b>Subsidies</b>		
[13.A] Subsidie Ministerie van Economische Zaken	26.726	26.354
[13.B] Subsidie Provincies uit Subsidieverordening Natuur en Landschap	56.516	52.676
<b>Som Subsidies</b>	<b>83.242</b>	<b>79.030</b>
<b>Netto-omzet</b>		
[14] Omzet projecten	16.963	13.514
[15] Omzet recreatie	7.022	6.077
[16] Omzet ingebruikgeving	18.179	18.062
[17] Omzet houtverkoop en Biomassa	23.904	24.404
[18] Omzet overige producten	810	1.623
<b>Som Netto-omzet</b>	<b>66.878</b>	<b>63.680</b>
<b>Overige Bedrijfsopbrengsten</b>		
[19] Overige opbrengsten	10.358	7.175
<b>Som der Bedrijfsopbrengsten</b>	<b>160.478</b>	<b>149.885</b>
<b>Bedrijfslasten</b>		
[20] Kosten van grond en hulpstoffen	11.058	11.071
[21] Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	76.675	66.028
[22] Lonen en salarissen	45.757	43.104
[23] Sociale lasten	11.311	11.474
[24] Afschrijving (im)materiële vaste activa	6.210	6.395
[25] Overige waardeveranderingen van (im) materiële vaste activa	-480	-942
[26] Overige bedrijfskosten	2.752	10.742
<b>Som der Bedrijfslasten</b>	<b>153.283</b>	<b>147.874</b>
<b>Bedrijfsresultaat</b>	<b>7.195</b>	<b>2.011</b>
[27] Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	212	305
<b>Financiële baten en lasten</b>	<b>212</b>	<b>305</b>
<b>Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening vóór belastingen</b>	<b>7.407</b>	<b>2.316</b>
[28] Belastingen resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening	0	0
[29] Aandeel in winst/verlies van ondernemingen waarin wordt deelgenomen	642	118
<b>Resultaat na belastingen</b>	<b>8.049</b>	<b>2.436</b>

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

### Algemeen

Dit enkelvoudige financieel verslag maakt onderdeel uit van het Financieel Verslag 2015 van Staatsbosbeheer.

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

### [34] Financiële vaste activa

Specificatie (bedragen x € 1.000)	31-12-2015	31-12-2014
Deelnemingen in groepsmaatschappijen	1.731	1.089
Andere deelnemingen	0	0
Langlopende vorderingen	0	0
<b>Balans per 31 december</b>	<b>1.731</b>	<b>1.089</b>

Het verloop van de Deelnemingen in groepsmaatschappijen is als volgt

Specificatie (bedragen x € 1.000)	2015	2014
Balans per 1 januari	1.089	949
Dividenduitkering (incl. nagekomen correcties vorig jaar)	0	-10
Aankoop 25% aandelen BioEnerco	0	32
Aandeel in resultaat	642	118
<b>Balans per 31 december</b>	<b>1.731</b>	<b>1.089</b>

De deelnemingen betreffen:

Naam	Vestigingsplaats	Aandeel in geplaatst kapitaal
<b>Geconsolideerde deelnemingen</b>		
Staatsbosbeheer Projecten B.V.	Utrechtse Heuvelrug	100%
Staatsbosbeheer Energiehout B.V.	Utrechtse Heuvelrug	100%*
<b>Overige deelnemingen</b>		
BioEnerco B.V.	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 rechts-

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

### [35] Vorderingen

Specificatie (bedragen x € 1.000)	31-12-2015	31-12-2014
Handelsdebiteuren	8.185	10.330
Belastingen (btw)	23	284
Vorderingen op gelieerde maatschappijen	0	0
Overige vorderingen	21.686	18.141
<b>Totaal</b>	<b>29.894</b>	<b>28.755</b>

### [36] Eigen vermogen en reserves

Verloopoverzicht (bedragen x € 1.000)	Begin-vermogen	Reserves	Resultaat boekjaar	Totaal
<b>Stand 1 januari 2014</b>	<b>68.354</b>	<b>4.657</b>	<b>1.124</b>	<b>74.135</b>
Resultaatbestemming 2013	0	1.124	1.124	0
Mutaties binnen reserves 2014	0	30	0	30
Resultaat 2014	0	0	2.436	2.436
<b>Stand 31 december 2014</b>	<b>68.354</b>	<b>5.811</b>	<b>2.436</b>	<b>76.601</b>
Resultaatbestemming 2014	0	2.436	-2.436	0
Overige mutaties 2015	0	10	0	10
Resultaat 2015	0	0	8.049	8.049
<b>Stand 31 december 2015</b>	<b>68.354</b>	<b>8.257</b>	<b>8.049</b>	<b>84.660</b>

Reserves: hierin heeft een reclasificatie van 10 plaatsgevonden vanuit afrondingsverschillen uit het verleden.

### Algemene Reserve

### [37] Kortlopende schulden

Specificatie (bedragen x € 1.000)	31-12-2015	31-12-2014
Vooruit ontvangen, vooruit gefactureerde bedragen	7.558	6.199
Schulden aan leveranciers	11.927	8.689
Belastingen en premies sociale verzekeringen	1.495	1.504
Belastingen (BTW)	1.415	0
Schulden ter zake van pensioenen	651	718
Projectschulden	18.898	21.306
Overige schulden	27.799	22.483
<b>Totaal</b>	<b>69.743</b>	<b>60.899</b>



### Honoraria van de accountant

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

In 2014 is Staatsbosbeheer door 'Overige KPMG netwerk' begeleid bij onderzoek naar en inrichting van integrale kostprijsystematiek. De kosten hiervoor bedroegen € 180. Daarnaast is voor € 20 onderzoek uitgevoerd naar risico's bij procedures.

Omschrijving werkzaamheden (bedragen x € 1.000)	Accountants NV 2014	Accountants NV 2013	KPMG netwerk 2015	KPMG netwerk 2014	KPMG netwerk 2015	KPMG netwerk 2014
Onderzoek van de jaarrekening	139	136	0	0	139	136
Afrekening meer-/minderwerk	0	0	0	0	0	0
Andere controleopdrachten	29	53	0	0	29	53
Adviesdiensten op fiscaal terrein	0	0	0	0	0	0
Andere niet controlediensten	0		10	200	10	200
<b>Totalen</b>	<b>168</b>	<b>189</b>	<b>10</b>	<b>200</b>	<b>178</b>	<b>389</b>

Amersfoort, 9 maart 2016

Directeur Staatsbosbeheer,

ir. S. Thijsen

Raad van Toezicht,

mr. I. Brakman (voorzitter)



## Boswachter online

Onze twitterende en bloggende boswachters zijn zichtbaar en zinvol aanwezig op social media. Met een post van een boswachter op de Facebookpagina worden gemiddeld 230.000 mensen bereikt, met een tweet 12.900, met een blog 700 mensen.



### Gisteren

Terugkijktip: boswachter Marieke op zoek naar jonge zwijntjes #binnenstebuiten  
<https://t.co/o12hpAfG9u> <https://t.co/ujZmrOQ3VX>

# 5 Overige gegevens

## 5.1 Resultaatbestemming

### Algemeen

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

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

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

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

### Resultaat 2015

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 over 2015 van € 8 mln. toe te voegen aan de reserves.

Amersfoort, 9 maart 2016

ir. S. Thijsen

mr. I. Brakman (voorzitter)

## 5.2 Controleverklaring

### Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de Raad van Toezicht en de Directie van Staatsbosbeheer

#### Verklaring betreffende het financieel verslag

Wij hebben het in het jaarverslag 2015 opgenomen financieel verslag 2015 van Staatsbosbeheer te Amersfoort gecontroleerd. Dit financieel verslag bestaat uit de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2015 en de geconsolideerde en enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2015 met de toelichting, waarin zijn opgenomen een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

#### Verantwoordelijkheid van de Directie

De Directie van Staatsbosbeheer is verantwoordelijk, uit hoofde van de Wet verzelfstandiging Staatsbosbeheer, voor het opmaken van het financieel verslag die het vermogen en het resultaat getrouw dient weer te geven in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW) en de bepalingen van en krachtens de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT), alsmede voor het opstellen van het directieverslag in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

Daarnaast is de Directie verantwoordelijk voor de financiële rechtmatigheid van de in het financieel verslag verantwoorde baten, lasten en balansmutaties. Dit houdt in dat deze bedragen in overeenstemming dienen te zijn met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals vermeld in het Controleprotocol financieel verslag Staatsbosbeheer.

Verder is de Directie verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing als zij noodzakelijk acht om het opmaken van het financieel verslag mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten.

#### Verantwoordelijkheid van de accountant

Onze verantwoordelijkheid is het geven van een oordeel over het financieel verslag op basis van onze controle. Wij hebben onze controle verricht in overeenstemming met Nederlands recht, waaronder de Nederlandse controlestandaarden, het Controleprotocol financieel verslag Staatsbosbeheer en het controleprotocol WNT. Dit vereist dat wij voldoen aan de voor ons geldende ethische voorschriften en dat wij onze controle zodanig plannen en uitvoeren dat een redelijke mate van zekerheid wordt verkregen dat het financieel verslag geen afwijkingen van materieel belang bevat.

Een controle omvat het uitvoeren van werkzaamheden ter verkrijging van controle-informatie over de bedragen en de toelichtingen in het financieel verslag. De geselecteerde werkzaamheden zijn afhankelijk van de door de accountant toegepaste oordeelsvorming, met inbegrip van het inschatten van de risico's dat het financieel verslag een afwijking van materieel belang bevat als gevolg van fraude of fouten.

Bij het maken van deze risico-inschattingen neemt de accountant de interne beheersing in aanmerking die relevant is voor het opmaken van het financieel verslag en voor het getrouwe beeld daarvan alsmede in het kader van de financiële rechtmatigheid voor de naleving van die relevante wet- en regelgeving, gericht op het inrichten van controlewerkzaamheden die passend zijn in de omstandigheden. Deze risico-inschattingen hebben echter niet tot doel een oordeel tot uitdrukking te brengen over de effectiviteit van de interne beheersing van Staatsbosbeheer.

Een controle omvat tevens het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en de gebruikte financiële rechtmatigheids-criteria en van de redelijkheid van de door de Directie van Staatsbosbeheer gemaakte schattingen, alsmede een evaluatie van het algehele beeld van het financieel verslag.

Wij zijn van mening dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is om een onderbouwing voor ons oordeel te bieden.

**Oordeel**

Naar ons oordeel geeft het financieel verslag een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van Staatsbosbeheer per 31 december 2015 en van het resultaat over 2015 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW en de bepalingen van en krachtens de WNT.

Voorts zijn wij van oordeel dat de in dit financieel verslag verantwoorde baten, lasten en balansmutaties over 2015 voldoen in alle van materieel belang zijnde aspecten aan de eisen van financiële rechtmatigheid. Dit houdt in dat deze bedragen in overeenstemming zijn met de relevante wet- en regelgeving zoals vermeld in het Controleprotocol financieel verslag Staatsbosbeheer.

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

Op grond van de wettelijke verplichting ingevolge artikel 22 van de Wet verzelfstandiging Staatsbosbeheer op basis waarvan artikel 2:393 lid 5 onder e en f BW van overeenkomstige toepassing is vermelden wij dat ons geen tekortkomingen zijn gebleken naar aanleiding van het onderzoek of het directieverslagverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, overeenkomstig Titel 9 Boek 2 BW is opgesteld, en of de in artikel 2:392 lid 1 onder b tot en met h BW vereiste gegevens zijn toegevoegd. Tevens vermelden wij dat het directieverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, verenigbaar is met het financieel verslag zoals vereist in artikel 2:391 lid 4 BW.

Den Haag, 9 maart 2016

KPMG Accountants N.V.  
W.A. Touw RA

### 5.3 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 subsidies, en daarmee ook de projecten, worden in de administratie aangemerkt als 3e geldstroomfinanciering. De werkzaamheden worden nl. als afzonderlijk identificeerbare projecten uitgevoerd en zijn veelal niet binnen een (verslag-)jaar gereed. De 'baten' uit deze geldstromen zijn daarom pas in de winst- en verliesrekening zichtbaar op het moment dat de bedoelde projecten geheel zijn afgerond en worden dan verwerkt in de Omzet Projecten, zie [14]. De toekenning en betaling door EZ loopt niet parallel aan de opbrengstverantwoording door Staatsbosbeheer.

In de onderstaande tabel is voor verschillende EZ subsidie-/geldstromen de omzet van afgeronde projecten in 2015 weergegeven.

Omschrijving (bedragen x € 1.000)	Realisatie 2015	Realisatie 2014
Recreatie om de Stad	0	291
Effect Gerichte Maatregelen en Omvormingsbeheer (voorheen OBN)	77	2.229
Nationale parken	740	722
Landschapsherstelplannen	70	9
Soortenbeleid	134	820
Achterstallige inrichting terreinen	23	164
Bodemsanering	126	725
Besluit Rijkssubsidiering Instandhouding Monumenten 2011 (BRIM-OCW)	13	1
ICMO II 2013	275	Pm
Herstel branden Strabrechtse Heide (subsidiejaar 2010)	520	Pm
<b>Totaal</b>	<b>1.978</b>	<b>4.961</b>

Hieronder worden de in 2015 en voorgaande jaren door EZ toegekende projectsubsidies weergegeven, waarbij de per balansdatum nog niet geheel afgeronde projecten zijn opgenomen. In de tabel is tevens zichtbaar welke bestedingen Staatsbosbeheer in 2015 heeft gedaan.

Omschrijving aanvullende financiering (bedragen x € 1.000)	Subsidie jaar	Subsidie-bedrag	Uitgevoerd tot 2015	Uitgevoerd in 2015	Nog te besteden
Natuurbranden Duinen Schoorl	2010	1.481	-862	-597	22
Natuurherstel Schoorlse Duinen	2011	3.067	-30	-244	2.793
Green Deal Biodiversiteit	2014	149	-66	0	83
ICMO advies II	2014	250	-85	-165	0
ICMO advies II	2015	250	0	-36	214
Groen en Doen 1)	2013	50	-36	-10	4
Natura 2000 Beheerplannen 2)	2009/2012	6.608	-6.072	-536	0
<b>Totaal</b>		<b>11.855</b>	<b>-7.151</b>	<b>-1.588</b>	<b>3.116</b>

## Toelichting bij projecten:

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

Naast het directe herstel van ca. 65 hectare bos is er tot en met 2014 een aantal infrastructurele herstelwerkzaamheden uitgevoerd. In 2015 is de tweede fase van de fietspaden gerealiseerd, hierbij is 6,5 km fietspad vernieuwd. Een feestelijke opening van de fietspaden heeft plaatsgevonden in november 2015.

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

In 2015 is het inrichtingsplan voor het plaggen van de vochtige duinvalleien opgeleverd en is er historisch vooronderzoek uitgevoerd naar niet-gesprongen explosieven ten behoeve van het veilig kunnen uitvoeren van de plagwerkzaamheden. Uitvoering van deze werkzaamheden staan gepland voor 2016. Daarnaast is de (meervoudige onderhandse) aanbesteding voor schapenbegrazing voorbereid; Deze zal in het voorjaar van 2016 aanbesteed worden. De monitoring is gegund aan Stichting Bargerveen, betreffende 3 exclusies in de periode 2015-2022.

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

De 'Green Deal Biodiversiteit Producterend Landschap', gesloten tussen ZLTO, ministeries van EZ en I & M en Staatsbosbeheer, richt zich op vernieuwende samenwerkingsvormen in het landelijk gebied tussen agrariërs en Staatsbosbeheer. In juni 2014 heeft Staatsbosbeheer in overleg met ZLTO en EZ een projectvoorstel en begroting ingediend bij het ministerie van EZ en hierop is op 14 oktober 2014 een bijdrage toegekend van € 149 (incl. BTW). Hiervan is in 2014 een voorschot van € 100 ontvangen. Landelijke vraagstukken worden in vier gebieden uitgewerkt, waarbij kennis en advieswerk worden ingezet naast procesgeld welke de Green Deal beschikbaar stelt. De vier gebieden worden in samenwerkingsvormen uitgewerkt; het gaat om de Westelijke Langstraat in Brabant, de Olde Maten in Overijssel, Natuurboeren en Varkensland in Noord-Holland en het Westerkwartier in Groningen. De landelijke stuurgroep is eind november bij elkaar geweest met vertegenwoordigers van I & M, LTO en Staatsbosbeheer. Van de vier samenwerkingsvormen is vastgesteld welke landelijke speerpunten waar aan de orde zouden komen. Voor de evaluatie van Varkensland is in het najaar van 2014 een onderzoek door DLG uitgevoerd, in uren beschikbaar gesteld door EZ i.v.m. het opheffen van DLG in 2016.

### **Groen en Doen (Verplichtingnummer: 1300014802)**

In 2013 is door het ministerie van EZ een subsidiebeschikking gegeven voor het programma 'Groen en Doen 2013', welke op 17 september 2013 is aangepast. Met kenmerk DGNR-NB/14209834 is die beschikking voor de 2e maal aangepast en is de subsidie termijn voor de uitvoering van het programma verlengd tot 01 april 2015. De termijn voor de subsidievaststelling is daarmee gekomen op 01 april 2016.

De hoofddoelstelling van het project was het ontwikkelen en piloten van een opleiding om vrijwilligers te trainen die breed inzetbaar zijn in de publieksactiviteiten van Staatsbosbeheer. De opleiding is gericht op bestaande en nieuwe op te richten (groepen) vrijwilligers die meehelpen bij het beheer, die groepen kinderen, volwassenen en ouderen begeleiden tijdens activiteiten en excursies in de natuur en die groepen volwassenen met gezondheidsproblemen begeleiden tijdens aangepaste excursies buiten.

De opleiding is modulair van opzet. De verschillende modules zijn gepilot met nieuwe en bestaande vrijwilligers van Staatsbosbeheer en daar waar nodig aangepast.

Resultaten: Er zijn 5 pilots geweest in Heeze, Schoorl, Fryslân, De Peel en Groesbeek. In totaal hebben 52 vrijwilligers meegedaan aan de pilots.

Er is een nieuwe cursusmap samengesteld met uitgebreide informatie over de verschillende modules. Deze cursus map wordt in een oplage van 1.500 gedrukt. Alle vrijwilligers die deze nieuwe opleiding gaan volgen krijgen een exemplaar van de handleiding bij aanvang van de opleiding, met daarin de modules die ze gaan volgen. De nieuwe opleiding is tot stand gekomen met de inbreng van een aantal

externe partijen. Stichting Huis voor Beweging levert de trainers voor het onderdeel Natuurlijk Actief en heeft een belangrijke rol gespeeld in de uitvoering van de pilots met ouderen (Fryslân en Groesbeek – zie boven). Het onderdeel Verdieping werkvormen natuurbeleving wordt gegeven door trainers van Stichting NatuurWijs. Deze verdieping is geschikt voor vrijwilligers die zowel met kinderen als met ouderen aan de slag gaan. Voor het onderdeel Veiligheid wordt samengewerkt met het bedrijf IPC die beschikt over specifieke expertise op het gebied van veiligheid in HGA (hulverlening geïsoleerde arbeid). Alle andere onderdelen van de opleiding wordt in eigen beheer gegeven. In 2015 is een vervolg gegeven aan regionale trainingen van vrijwilligers. Vrijwilligers die deze opleiding hebben gevolgd of gaan volgen worden goed onderlegd in het reilen en zeilen van Staatsbosbeheer, ze leren 'hun gebied' goed kennen, ze krijgen de basisvaardigheden van excursietechnieken en veiligheid in het veld mee en ze weten wat het beleid van Staatsbosbeheer is ten aanzien van vrijwilligers. Daarnaast krijgen ze de mogelijkheid om zich verder te verdiepen in het begeleiden van kinderen en jongeren in de natuur, in het begeleiden van ouderen en in het begeleiden van patiëntengroepen. Wij kunnen terugkijken op een geslaagd project. We hebben, dankzij de bijdrage van Groen en Doen, een nieuwe training voor vrijwilligers kunnen ontwikkelen waar wij de komende jaren veel plezier aan zullen beleven met de aan Staatsbosbeheer verbonden vrijwilligers. De totale kosten van het project zijn € 46 en daarmee is het project afgesloten. De toegekende subsidie is € 62 en Staatsbosbeheer heeft € 50 ontvangen. Het bij noot 1) vermeldde bedrag (€ 4) Nog te besteden betreft nog terug te betalen.

#### **Natura 2000 beheerplannen (Verplichtingenummer: 3011992)**

Het project Natura 2000 LNV beheerplannen wordt gekenmerkt door een aantal optellende separate overeenkomsten / beschikkingen met EZ. Met de opdrachtgever is vastgesteld dat de gevraagde prestaties zijn geleverd en dat het project daarmee is afgesloten. Van alle opstellers van habitatkaarten was Staatsbosbeheer de eerste waarvan alle kaarten ecologisch en technische zijn goedgekeurd. De totale kosten van het project bedragen tot en met 31 december 2015 € 6.608 en daarmee is het project afgesloten en is het totale subsidiebedrag besteed. Het bij noot 2) vermeldde bedrag onder Subsidiebedrag inzake Natura 2000 beheerplannen ad € 6.608 wijkt met € 109 (lager) af van het bedrag zoals vermeld in het Jaarverslag 2014 en vindt z'n reden in het feit dat het totale project afgesloten is.

#### **Bodemsaneringen**

Staatsbosbeheer heeft nog de verplichting voor de uitvoering van bodemsaneringen. De middelen, met het karakter van vooruit ontvangen bedragen, zijn afkomstig van de toenmalige ministeries van VROM en van LNV en het Interprovinciaal Overleg (IPO). In een convenant zijn afspraken vastgelegd, onder meer dat in 2015 sprake moet zijn van een situatie waarbij ofwel de locaties gesaneerd zijn ofwel dat er een beheersregime op de locaties van kracht is. Met het ministerie van EZ is onlangs afgesproken dat de middelen ook na 31 december 2015 bij Staatsbosbeheer beschikbaar blijven voor de oorspronkelijk beoogde doelen. (voor een nadere toelichting wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde balans, [11] Langlopende Schulden).

Een belangrijk deel van de oorspronkelijke lijst van vervuilde bodems is in de loop der jaren als saneringsobject ter hand genomen, al dan niet in samenwerking met lokale overheden met, waar mogelijk, verhaal op veroorzakers van de vervuiling. Jaarlijks worden 2 tot 4 verdachte locaties aan het lopende bestand van potentieel te saneren locaties toegevoegd. Al naar gelang de urgentie en wettelijk kader wordt actie ondernomen. Dit neemt niet weg dat er een groot aantal locaties is dat nog sanering behoeft of in een 2016 te formaliseren interne statusallocatieprocedure zit. Naast de bodemverontreinigingslocaties waarover met het Ministerie overeenstemming bestaat, zijn er voor Staatsbosbeheer twee andere verontreinigingscategorieën:

Ten eerste betreft dit asbestverontreinigingen en de wettelijke opruimplicht. In 2015 is voortvarend gestart met de aanpak van asbestverontreiniging die is verwerkt in daken van panden, die voor 1994 zijn gesticht. Voor nadere toelichting wordt verwezen naar [10] Voorzieningen van het Jaarverslag.



Daar waar zinvol worden sanering van bodem- en asbestverontreiniging gelijktijdig uitgevoerd. Daarnaast ondervindt Staatsbosbeheer de nadelige effecten van afvaldumping op de beheerde terreinen. Met name adequaat en snel verwijderen van chemisch drugsafval vraagt de aandacht.



## Groot. Weids. Open.

Het aantal evenementen en festivals in de natuur stijgt. Staatsbosbeheer zelf telt er meer dan honderd, waarvan 65 grote met meer dan 500 bezoekers per festival. Denk aan Oerol op Terschelling. Of Into the Great Wide Open op Vlieland, waar natuur en cultuur elkaar vinden. Het werd in 2015 voor de zevende keer georganiseerd. Goed voor 7000 bezoekers, 1000 kampeeders op Lange Paal, 60 artiesten en natuurlijk ook de zichtbaar aanwezige boswachters.

# 6 Bestuursstructuur en personalia

Situatie op 31-12-2015

## Raad van Toezicht

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

## Raad van Advies

Mevrouw P.C. Krikke (voorzitter)  
Mevrouw drs. J.H. Fackeldey  
De heer J.A.G. Arkink  
De heer ing. G. Spanjar MA  
De heer V.D. Ponten  
Mevrouw A.G.M. van Dijk  
De heer drs. D. Vriesendorp  
Mevrouw ir. S.D. Duives-Cahuzak  
De heer E.A.W. Ernens  
Mevrouw Y.R. Parodi  
Mevrouw M.H. Snoeijer BA  
Mevrouw A.N. Zuidam  
De heer mr. J.E.C. De Groot  
Mevrouw W.S.H. Uiterweerd MSc  
De heer dr. C.J.M. Scheepens

## 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)  
De heer mr. C.J.G. Dosker (divisiedirecteur Grond & Gebouwen)  
Mevrouw D.M.J. Kamphuis MBA (divisiedirecteur Beleven & Benutten)

## Functies leden Raad van Toezicht en directie Staatsbosbeheer

De nevenfuncties binnen de publieke sector en overige nevenfuncties voor zover ze relevant zijn voor de vervulling van de taak als lid van de Raad van Toezicht en directie worden vermeld in onderstaand overzicht. De gegevens hebben betrekking op het jaar 2015.

### **Mevrouw mr. I. Brakman**

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

- Voorzitter van het bestuur van de Vereniging het Nederlandse Rode Kruis
- Lid van de Raad van Commissarissen DSM NL
- Lid van de Raad van Commissarissen Shell NL
- Lid van de Raad van Commissarissen Royal Duyvis Wiener
- Lid bestuur Stichting administratiekantoor continuïteit ABNAMRO
- Voorzitter Centrale Commissie voor de Statistiek (CBS)
- Commissaris Instituut voor Midden- en Kleinbedrijf (IMK)
- Lid bestuur Fondsenbeheer Nederland
- Voorzitter Stichting Kijkonderzoek (SKO)

### **De heer ir. W. Draijer**

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

**Nevenfuncties:**

- Lid Raad van Toezicht Kröller-Müller Museum
- Voorzitter Raad van Toezicht Stichting Nationaal Centrum voor Wetenschap & Technologie (NCWT, NEMO)
- Lid bestuur Nederlandse Vereniging van Banken
- Lid bestuur Unico Banking Group

**Mevrouw dr. M.E.M. Doorewaard**

Geboortejaar: 1962

Nederlandse nationaliteit

Benoemd per 1 januari 2014

Einde benoemingstermijn: 31-12-2017 (herbenoembaar)

Hoofdfunctie: Zelfstandig gevestigd toezichthouder en adviseur

**Nevenfuncties:**

- Lid van de Raad van Toezicht 's Heeren Loo Zorggroep
- Lid Raad van Toezicht MVO Nederland, voorzitter financiële commissie
- Lid Raad van Commissarissen Woonbedrijf Ieder1, voorzitter auditcommissie
- Voorzitter Raad van Commissarissen Bloomville
- Lid dagelijks bestuur Stichting Christelijke Pers
- Lid Raad van Commissarissen Hypotheek Visie Centrale
- Auditor accreditatie NVZD/BCZN

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

Geboortejaar: 1946

Nederlandse nationaliteit

Benoemd per 1 januari 2014

Einde benoemingstermijn: 31-12-2017 (herbenoembaar)

Hoofdfunctie: adviseur en toezichthouder publieke en semi publieke sector

**Nevenfuncties:**

- President-commissaris Waterleidingmaatschappij Drenthe
- Voorzitter Vereeniging tot beoefening van Overijselsch 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: 31-12-2017 (herbenoembaar)

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

**Nevenfuncties: -.****De heer ir. S. Thijsen**

Geboortejaar: 1959

Hoofdfunctie: Directeur Staatsbosbeheer

Benoemd per 1 mei 2013

**Nevenfuncties:**

- Voorzitter Raad van Advies Environmental Sciences Group (ESG), Wageningen UR (onbezoldigd)
- Voorzitter External Council Landscape Architecture and Planning, Wageningen UR (onbezoldigd)
- Vicevoorzitter Vereniging Bos en Natuurterrein Eigenaren (VBNE) (onbezoldigd)
- Lid Raad van Advies Overwater (onkostenvergoeding)
- Voorzitter Raad van Commissarissen Kuiper Compagnons (onkostenvergoeding)

© Staatsbosbeheer | mei 2016

Tekst: Staatsbosbeheer | Fotografie: Staatsbosbeheer,  
Ruben Smit, Rob de Wind, Berco Hoegen, Thijmen  
van Heerde, C. Westdijk, Gerard van Breemen, Anke  
Teunissen

Staatsbosbeheer

Smallepad 5 | 3800 AA Amersfoort

T 030-6926120

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

