



staatsbosbeheer

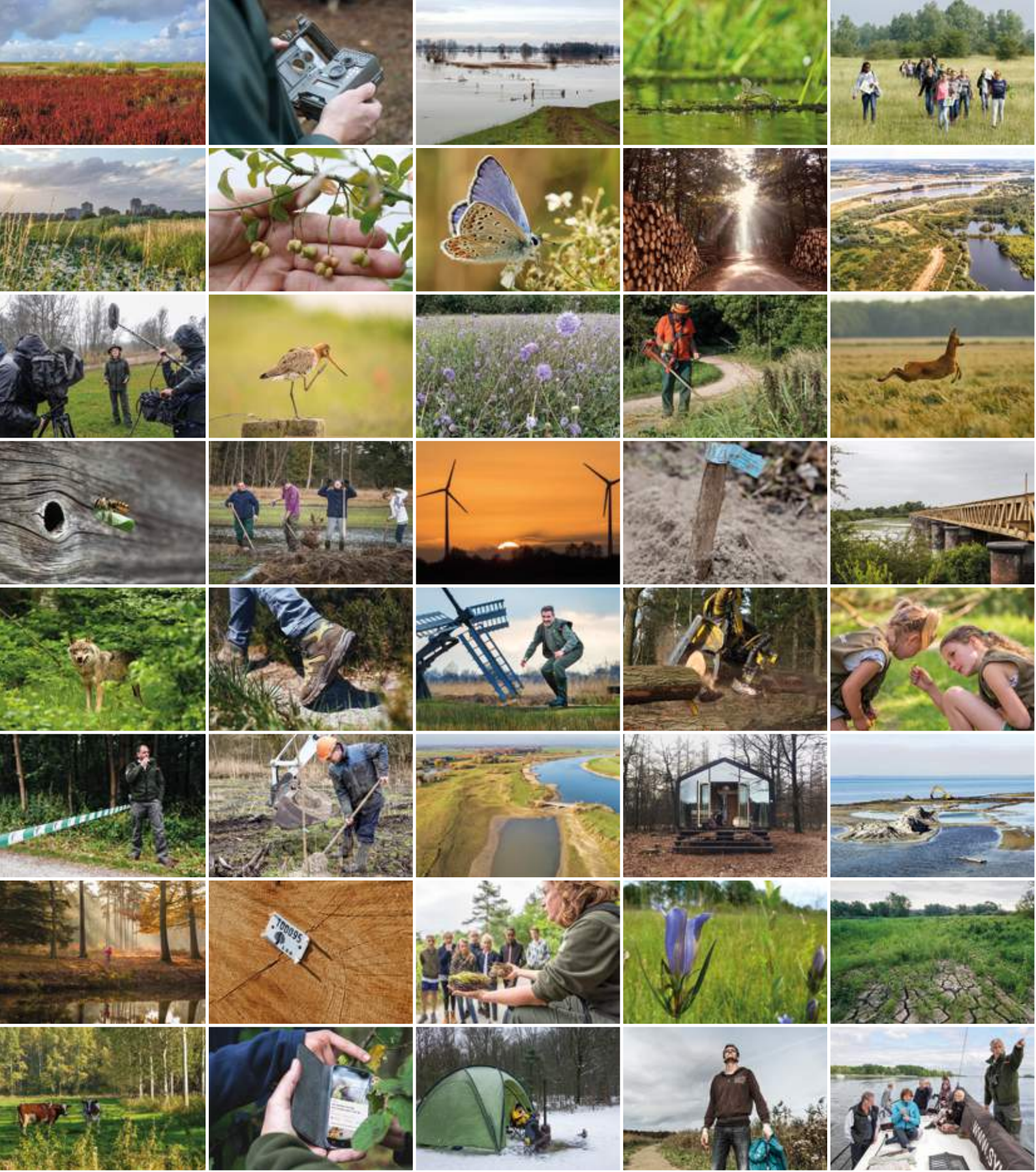
# Jaarverslag 2018

## Missie Staatsbosbeheer

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

# Inhoudsopgave

1 Directieverslag .....	5
2 Verslag van de Raad van Toezicht .....	23
3 Sociaal en duurzaamheidsverslag .....	29
3.1 Inleiding .....	29
3.2 Sociaal verslag .....	29
3.3 Duurzaamheidsverslag .....	40
4 Financieel Verslag .....	53
4.1 Geconsolideerde balans (voor resultaatbestemming) .....	53
4.2 Geconsolideerde winst- en verliesrekening .....	54
4.3 Geconsolideerd kasstroomoverzicht .....	55
4.4 Toelichting op de geconsolideerde balans en winst- en verliesrekening .....	56
4.5 Toelichting op de geconsolideerde balans .....	67
4.6 Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen .....	81
4.7 Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening .....	83
4.8 Enkelvoudige balans (voor resultaatbestemming) .....	95
4.9 Enkelvoudige winst- en verliesrekening .....	96
4.10 Toelichting op de enkelvoudige balans en winst- en verliesrekening .....	96
4.11 Bepalingen resultaatbestemming .....	101
4.12 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant .....	102
5 Bestuursstructuur en personalia per 31 december 2018 .....	109



Het zit in onze natuur

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



# 1. Directieverlag

Hierbij biedt de directeur van Staatsbosbeheer de jaarstukken aan voor het boekjaar dat is geëindigd op 31 december 2018.

Terugkijkend op 2018 mogen we trots zijn op wat Staatsbosbeheer heeft bereikt. Dit wordt bevestigd in het rapport over de wettelijke evaluatie van Staatsbosbeheer van 9 november 2018, opgesteld door bureau Ecorys, in opdracht van het ministerie van LNV (TK 29 659 nr. 151).

Ecorys constateert dat Staatsbosbeheer goed op koers ligt om de vastgestelde doelstellingen op het gebied van beter beschermen, meer beleven, duurzaam benutten en een excellente publieke organisatie te realiseren en dat de inzet hierbij over het algemeen doeltreffend was.

In deze rapportage wordt nader ingegaan op de evaluatie van het convenant EZ-Staatsbosbeheer van december 2014. In dit convenant zijn de uitgangspunten verankerd die staan omschreven in de Kamerbrief over de gewenste positionering van Staatsbosbeheer uit januari 2014 (Kamerstuk 29 659, nr. 122), zoals de ambitie om de maatschappelijke betrokkenheid van en bij Staatsbosbeheer te versterken en het aandeel private financiering te verhogen. Daarnaast is in het convenant de aansturingrelatie van het Rijk met Staatsbosbeheer geactualiseerd en is rekening gehouden met de decentralisatie van het natuurbeheer naar provincies, die ook voor Staatsbosbeheer grote gevolgen heeft gehad en substantiële transitie-inspanningen heeft geleverd.

Ecorys constateert dat het Staatsbosbeheer 'in toenemende mate lukt om de maatschappelijke betrokkenheid te vergroten, dat zij in staat is gebleken om meer middelen uit de markt te halen en dat zij als overheidsorganisatie in staat

is gebleken om zich goed te positioneren en de samenwerking met provincies te optimaliseren'. Daarmee is Staatsbosbeheer volgens Ecorys 'goed op weg bij het realiseren van de doelstellingen uit het convenant'. Ook het addendum bij het convenant uit 2015 (nadere afspraken goedkeuringprocedures) blijkt volgens Ecorys goed te werken.

Conclusie is dat het vergroten van de maatschappelijke betrokkenheid voortvarend is ingezet, de financiën op orde zijn, en goede stappen zijn gezet om de gebiedsontwikkeling met de provincies verder vorm te geven. In de komende jaren is het zaak om deze koers vast te houden en de in gang gezette richting verder te vervolgen. De minister van LNV schrijft in de aanbiedingsbrief bij de evaluatie aan de Tweede Kamer (TK 29 659 nr. 151): "In 2014 is, na de verkenning van de positie van Staatsbosbeheer conform het regeerakkoord van het kabinet-Rutte II, de positie van Staatsbosbeheer als onderdeel van de Rijksoverheid herbevestigd, ook met steun van uw Kamer. In lijn hiermee is Staatsbosbeheer de afgelopen jaren, meer dan in de periode daarvoor, mede ingezet om actief invulling te geven aan rijksbeleid." Staatsbosbeheer werkt in samenwerking met rijkspartijen aan de realisatie van rijksdoelen. Met het ministerie van LNV is een samenwerkingsagenda opgesteld. Onderwerpen in deze samenwerkingsagenda zijn:

- Natuur, zorg en werkgelegenheid
- Klimaat en energie
- Deltanatuur
- Nationale Parken
- Groene ademende randstad (Groene Metropool)
- Natuurinclusieve landbouw

Veel aandacht dit jaar ging naar de Oostvaardersplassen. Sterk uiteenlopende meningen en visies over het te voeren beheer van met name de grote grazers in het gebied hebben geleid tot manifestaties, heftige reacties en zelfs tot doodsb bedreigingen en geweld tegen onze boswachters. Op basis van conclusies en aanbevelingen van de Commissie Van Geel heeft het Provinciaal bestuur van Flevoland besloten het aantal grote grazers de komende jaren sterk terug te brengen. Staatsbosbeheer heeft de opdracht gekregen om het aantal edelherten terug te brengen door afschot, zoals de Raad voor Dierenaangelegenheden aan de provincie Flevoland heeft geadviseerd. Het aantal konikpaarden zal worden verminderd door middel van uitvangen en verplaatsen. Op termijn is het de bedoeling dat er een meer afwisselend landschap ontstaat. Staatsbosbeheer en Provincie Flevoland zetten gezamenlijk in op goede samenwerking en communicatie met de omgeving. Daarom zijn verschillende initiatieven genomen waaronder de 'schuurdialogen' en een aantal projecten en activiteiten om de natuurwaarden, de belevingsmogelijkheden en de communicatie te verbeteren. Samen met de provincie Flevoland, Natuurmonumenten, stichting Het Flevoland-schap, gemeenten Almere en Lelystad en Rijkswaterstaat wordt met enthousiasme gewerkt aan het Nationaal Park Nieuw Land, waar de Oostvaardersplassen onderdeel van uitmaken.

Daarnaast is er veel tijd en aandacht besteed aan de benodigde acties als gevolg van de essentaksterfte. Door de essentaksterfte blijft grootschalige kap van de es onafwendbaar. Staatsbosbeheer heeft een taskforce essentaksterfte opgericht voor een gecoördineerde en planmatige aanpak van getroffen essenbossen en -beplantingen. De omvang van het probleem stelt ons voor enorme uitdagingen naast de reguliere bosverjonging en de noodzakelijke kwaliteit-simpulsen voor de bossen in de Randstad en in Flevoland.

## Wie we zijn en wat we doen

Staatsbosbeheer (opgericht in 1899) beheert als publiekrechtelijk 'rechtspersoon met wette-

lijke taak' circa 273.000 hectare bos, natuur en landschap, en circa 1.900 gebouwde objecten en duizenden kilometers wandelpaden, fietspaden en onverharde wegen in Nederland voor 17,3 mln. Nederlanders. Staatsbosbeheer speelt een belangrijke rol in de systeemverantwoordelijkheid van het kabinet voor de realisatie van nationale en internationale natuurdoelstellingen, openlucht recreatie nabij stedelijke agglomeraties, en de instandhouding van landschappelijke monumenten. Hierbij wordt synergie gezocht met andere maatschappelijke opgaven, zoals klimaatadaptatie en hoogwaterveiligheid, energietransitie, verduurzaming van de landbouw, productie van duurzame grondstoffen, gezondheid, monumentenbeleid en duurzaam toerisme. Staatsbosbeheer is het groene nutsbedrijf van Nederland. In het ondernemingsplan 2015-2020 *Ziel en Zakelijkheid* is hiervoor een gerichte aanpak met doelstellingen en prestatie-indicatoren uitgewerkt. Staatsbosbeheer biedt werk aan circa 11.000 mensen, waarvan circa 1.270 professionals in dienstverband, circa 7.300 vrijwilligers en circa 2.500 maatschappelijke banen onder begeleiding van samenwerkingspartners. De wettelijke taak van Staatsbosbeheer, te weten 'het beheren en duurzaam tot maatschappelijk nut brengen van de haar toevertrouwde terreinen', is geborgd in de Wet verzelfstandiging Staatsbosbeheer (september 1997).

De huidige doelstellingen van Staatsbosbeheer richten zich, binnen de kaders van het Natuurpact (2013) en het Convenant EZ-Staatsbosbeheer (Convenant *Staatsbosbeheer, een maatschappelijke onderneming*, 4/12/2014), op de volgende prioriteiten:

- a) Versterking van de positie van Staatsbosbeheer om te kunnen focussen op grotere ecologische systemen, op de ontwikkeling van robuuste aaneengesloten natuurgebieden en op vergroting van biodiversiteit.
- b) Verdere vergroting van de maatschappelijke betrokkenheid door met de terreinen meer synergie te zoeken met andere maatschappelijke opgaven. Met als resultaat dat meer mensen de natuur beleven.
- c) Ruimte om meer met de terreinen te onder-

# Diensten



## Ecologische diensten

landschapsbeheer  
deltabeheer  
onderzoek  
biodiversiteit  
ecosysteemdiensten  
bescherming drinkwater  
waterberging



## Culturele diensten

monumenten  
groene recreatie  
natuurerfgoed  
buitenplaatsen  
evenementen



## Sociale diensten

educatie  
jeugd  
ontwikkeling  
vrijwilligers  
zorg & werkgelegenheid



## Economische diensten

hout en biomassa  
genenbank  
(erf)pacht  
grind, specie, klei  
duurzaam toerisme  
natuurinclusieve landbouw

nemen, waardoor meer private financiering mogelijk wordt. Het financieel betrekken van bedrijven en burgers bij duurzame ontwikkeling en instandhouding van onze natuur leidt tot een groter draagvlak en een efficiënter Staatsbosbeheer dat minder afhankelijk is van overheidsfinanciën.

- d) Het professionaliseren en verzakelijken van bedrijfsprocessen en werkwijzen passend bij een excellente en efficiënte publieke organisatie, die werkt met markt en samenleving.

De maatschappelijke onderneming Staatsbosbeheer heeft haar missie Beschermen, Beleven en Benutten en visie op het groene nutsbedrijf, vertaald naar vier resultaatgebieden voor de dagelijkse praktijk:

- 1) **Beter beschermen** van bos, natuur, landschap en cultuurhistorische waarden. Het ontwikkelen en versterken van biodiversiteit in kenmerkende hoofdsystemen van het Nederlandse landschap. De Wadden, de kust, het rivierengebied en de Zuidwestelijke Delta vormen met de pleistocene opduikingen (het Drents Plateau, de Veluwe en Peel-Kempen) de basis van het Nederlandse landschap. Veel van onze natuurterreinen en natuurherstelprojecten liggen in deze hoofdsystemen. Beheer-, uitbreidings- en ontwikkelingsactiviteiten dragen juist hier bij aan de instandhouding van kenmerkende biodiversiteit en van karakteristieke landschappen. Voor enkele gebieden (o.a. Boschplaat op Terschelling) heeft de Raad van Europa ons het Europees Diploma voor goed Natuurbeheer verstrekt. Ook spreken de verhalen van de zeearend, de bever, otter en de das die zich in de afgelopen tien jaar weer wisten te vestigen in tal van onze gebieden, voor zich. Voor sommige weidevogels (zoals de grutto) maar ook voor het korhoen blijkt het in een aantal gebieden steeds moeilijker populaties op een gewenst niveau te brengen of zelfs te houden. Samen met het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (LNV), de sector en andere terreinbeheerders heeft Staatsbosbeheer het programma Natuurin-

sieve landbouw opgezet om zijn pachters te ondersteunen bij het (rendabel) verduurzamen van hun bedrijfsvoering.

- 2) **Meer beleven** door uiteenlopende bezoekersgroepen uit de samenleving actief te betrekken bij het beheer. Samen met de streek wil Staatsbosbeheer agrarische, recreatieve, toeristische, maar ook sociale, educatieve en zorgfuncties betrekken bij het dagelijks beheer van de terreinen. We monitoren jaarlijks de aantallen en waardering van onze bezoekers en gebruikers. De Visie Beleven is in december 2018 vastgesteld en wordt begin 2019 gepubliceerd. In deze visie wordt ingegaan op de stand van zaken en ambities ten aanzien van beleven voor de periode 2019-2025.

Met ons programma Zorg en Arbeidsparticipatie voorzien we onder meer in arbeidsmatige en educatieve dagbesteding voor zorgcliënten en werkplekken voor mensen met een arbeidsbeperking, WSW'ers, Wajongers en taakgestraften. Op 7 november 2018 ondertekenden Staatsbosbeheer en Reclassering Nederland een brede, landelijke raamovereenkomst voor de komende zes jaar. Hierin zijn landelijke afspraken gemaakt over zaken als plaatsingsvoorwaarden, aansprakelijkheid en wederzijdse verantwoordelijkheden.

Reclassering Nederland laat elk jaar zo'n 1.600 mensen bij Staatsbosbeheer hun werkstraf uitvoeren. In totaal gaat het om ruim 5% van het totale aantal werkgestraften in Nederland. Als straf verrichten ze werkzaamheden in de natuur, hetgeen de samenleving ten goede komt.

Naast de werkzaamheden van de taakgestraften hebben ook circa 800 mensen in het kader van dagbesteding zorg, re-integratie en/of speciaal onderwijs op vele plekken in het land bijgedragen aan het natuurbeheer in onze terreinen. Op veel plaatsen zijn er projecten Werken en leren in het groen, zoals bij Cordaan in het Diemberbos, het Brede Bos in Utrecht. In samenwerking met de organisatie Binnenwerk (onderdeel van het ministerie van BZK) is in de provinciale eenheid Flevoland een nieuw project gestart, gericht op mensen uit het doelgroepenregister van het UWV. De



Leerwerkplaats Jubbega heeft de RBB-award gewonnen. Leerwerkplaats Jubbega biedt deelnemers werkend leren in het groen en een diploma halen. Het is het resultaat van een succesvolle samenwerking tussen drie Friese gemeenten (Heerenveen, Opsterland en Ooststellingwerf), het Nordwin College en Staatsbosbeheer om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt aan werk te helpen in de groensector. De deelnemers hebben een verschillende achtergrond, waarbij de helft in de leeftijdsgroep 16-27 jaar zit.

We bieden kwetsbare groepen in de samenleving een zinvolle dagbesteding, de kans om laagdrempelig werkervaring op te doen en eventueel door te stromen richting een (deels) betaalde baan of een opleiding, elders of in een enkel geval bij Staatsbosbeheer. De werkzaamheden maken integraal deel uit van de realisatie van onze natuur- en recreatiedoelen. Zo werken we met én voor de samenleving.

- 3) **Duurzaam benutten** van producten en diensten uit onze terreinen zoals hout, biomassa, grond en ruimte om te ondernemen. Staatsbosbeheerterreinen dragen bij aan verbetering

van lucht, bodem en water. Door eigen inkomsten te genereren, samen met ondernemers en samenleving, en op marktconforme wijze, wordt ernaar gestreefd om duurzaam en winstgevender om te gaan met schaarse grondstoffen en reststromen (biomassa). Zo bouwen we mee aan een circulaire economie. Mooie voorbeelden zijn onze experimenten met nieuwe (verblijfs)recreatievormen op de Wadden, de Grevelingen, in de Noordoostpolder en Drenthe. Daarnaast werken we met Avantium (een joint venture van Akzo Nobel, Chemport Europe en RWE) aan een proefproject in Delfzijl. De biomassa van Staatsbosbeheer wordt hier omgezet in de grondstoffen hemicellulose, cellulose en lignine, die voor de chemische industrie waardevol zijn.

- 4) Staatsbosbeheer wil een **excellente publieke organisatie** zijn. De kern van de Staatsbosbeheermissie Beschermen, Beleven en Benutten, zoals afgeleid van onze wettelijke taak, wordt vertaald in de maatschappelijke ambitie om natuur dicht bij de mensen te brengen. Staatsbosbeheer werkt daarbij aan goede relaties met omwonenden, provincies, gemeenten,

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

# Uitvoerings- agenda



## Deltanatuur waterveiligheid

**Partners:** Rijkswaterstaat, Provincies



## Groene Metropool opgave verstedelijking

**Partners:** Zoetermeer, Amsterdam, Almere



## Nationale Parken robuuste eenheden

**Partners:** NBTC, RCE, SNP



## Landbouw van pachter naar partner

**Partners:** LTO, BoerEnNatuur, Friesland  
Campina



## Zorg & Werk social return

**Partners:** VWS, De Friesland Zorgverzekeraar,  
Reclassering Nederland



## Grondstof & Energie biobased economy

**Partners:** Stadsverwarming Purmerend,  
Avantium, LNV



## Vastgoed efficiëntie door overdracht

**Partners:** Provincies, Rijksvastgoedbedrijf,  
particulieren



## Buitenfonds fondsenwerving

**Partners:** Bedrijfsleven, particulieren

bedrijfsleven en collega-terreinbeherende organisaties. Via de website kan iedereen signalen kwijt. Er is een publiekstelefoon en een klantcontactcentrum. Via Facebook, Twitter, LinkedIn en Instagram bereiken we vele honderdduizenden mensen. We hebben zo'n 200 'publieke' boswachters (rangers) die het gezicht zijn van onze bos-, natuur- en recreatiegebieden. We meten en monitoren onze prestaties, en certificeren en standaardiseren onze bedrijfsprocessen voortdurend om met verbeteringen een zo groot mogelijke publieke waarde te creëren. Onze eigen (interne) organisatiebijdrage aan de duurzaamheidsagenda (klimaatdoelen van de Rijksoverheid) is om in 2020 minimaal 20% duurzame en CO<sub>2</sub>-arme energievoorziening te hebben voor bedrijfsgebouwen, voertuigen en materieel (o.a. energiezuinige gebouwen, biobrandstoffen). Daarnaast hebben we diverse Green Deals gesloten.

## Ondernemingsplan en uitvoeringsagenda Convenant EZ-Staatsbosbeheer

Het jaar 2018 was het vierde uitvoeringsjaar van het ondernemingsplan *Ziel en Zakelijkheid* voor de periode 2015-2020. Na het besluit van het kabinet om de publiekrechtelijke status voor Staatsbosbeheer te handhaven (TK 25268, nr. 83) is in het ondernemingsplan, mede op basis van het convenant *Staatbosbeheer, een maatschappelijke onderneming* van 4 december 2014, een nieuwe balans gevonden tussen beschermen, beleven en benutten van natuur en landschap. Met deze keuze wordt sturing gegeven aan de door het kabinet gewenste vermaatschappelijking en de opdracht tot meer ondernemen. Dit jaarverslag is mede te lezen als verantwoording over de wijze waarop Staatsbosbeheer dit convenant invult. Het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (LNV) en Staatsbosbeheer hebben hiertoe een samenwerkingsagenda opgesteld.

### 1. Deltanatuur

In 2015 heeft Staatsbosbeheer de verantwoor-

delijkheid en de daarbij behorende mensen en middelen overgenomen van de Dienst Landelijk Gebied (DLG) voor de uitvoering van het programma Nadere Uitwerking Rivieren Gebied (NURG) tot en met 2020, alsmede voor een aantal Kader Richtlijn Water projecten (KRW). Tot en met 2018 zijn 44 van de 55 NURG-projecten gereed gekomen waarmee natuur- en hoogwaterbeschermingsgebieden zijn gerealiseerd. Uit een publicatie van de universiteiten van Utrecht en Nijmegen blijkt dat de integrale aanpak van de NURG-projecten bijdraagt aan de biodiversiteit. Op rijksniveau wordt nagedacht over de voorzetting van de combinatie waterveiligheid en natuurontwikkeling na 2020. In de begroting van het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat (IenW) is € 375 miljoen gereserveerd voor het Programma Integraal Riviermanagement. In dit programma worden de rijksopgaven voor de rivier, waaronder waterveiligheid, scheepvaart, waterkwaliteit en -kwantiteit, rivierbodemplugging en vegetatiebeheer in samenhang met elkaar gebracht om synergie in programmering en uitvoering te bereiken. Waar dit leidt tot synergie wordt dit verbonden met urgente regionale opgaven. Door het ministerie van LNV is gevraagd om aan de uitvoering hiervan bij te dragen. Staatsbosbeheer heeft in september 2017 een samenwerkingsovereenkomst gesloten met Rijkswaterstaat over het veiligheidsbeheer vegetatie langs de grote rivieren. Naast regulier vegetatiebeheer (voor natuurdoelen) doen we in onze eigen uiterwaarden ook het vegetatiebeheer voor de hoogwaterveiligheid in samenwerking met Rijkswaterstaat.

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

Staatsbosbeheer onderdeel uitmaakt, heeft de volgende opgaven geformuleerd:

1. herstellen van natuurlijke structuren in de Waddenzee;
2. verantwoord beleven van het mooiste natuurgebied;
3. systeemmonitoring voor natuur op orde brengen;
4. aanjagen en borgen van natuurherstel en -ontwikkeling in samenhang met economie.

Als beheerder van een aanzienlijk deel van de Waddeneilanden en als partner in het programma Naar een rijke Waddenzee levert Staatsbosbeheer een belangrijke bijdrage om de Waddenzee als natuurgebied sterker en veerkrachtiger te maken voor mens en natuur. De minister van LNV heeft bij brief van 13 december 2018 de Tweede Kamer geïnformeerd over het Programma Naar een Rijke Waddenzee 2019-2022. Naast het ministerie van LNV zijn het ministerie van IenW/Rijkswaterstaat, de Waddenprovincies, Staatsbosbeheer en de Coalitie Wadden Natuurlijk opdrachtgever voor dit nieuwe plan. Het programma Naar een Rijke Waddenzee (PRW) werkt aan een duurzame Waddenzee van Werelderfgoedklasse. PRW brengt overheden, natuurorganisaties en (economische) gebruikers van het Waddengebied bij elkaar. Met elkaar zijn zij aan het werk om de Waddenzee als natuurgebied sterker en veerkrachtiger te maken voor mens en natuur.

In de komende periode zal de focus van PRW liggen op “natuurverbetering naar een veerkrachtig ecosysteem” en “transities naar een duurzaam (economisch) medegebruik”.

Het Natuur- en Recreatieschap Zuidwestelijke Delta is opgeheven per 1 januari 2018. Eind december 2017 is de akte gepasseerd waarmee het erfpachtrecht Grevelingen is doorgehaald en Staatsbosbeheer weer volledig eigenaar van de Grevelingen is. Gelijktijdig is Staatsbosbeheer eigenaar geworden van het Informatiecentrum Grevelingen met de verplichting om vanuit het centrum ten minste vier jaar informatie over de Grevelingen te verstrekken. Met de overdracht van het erfpachtrecht en het informatiecentrum zijn

vanuit het voormalige schap Zuidwestelijke Delta middelen mee gekomen om ten minste vier jaar eventuele exploitatietekorten te dekken. Deze middelen zijn verantwoord als afkoopsom op de balans (zie de toelichting bij langlopende verplichtingen). Ter voorbereiding van de noodzakelijk natuurcompensatie bij terugkeer van het getij op de Grevelingen is najaar 2017 het sleutelproject natuurwinst – als onderdeel van LIFE-IP – gestart. Dit project loopt tot 2023. Op 8 maart 2018 maakten de ministers van IenW en LNV bekend dat ze extra geld beschikbaar stellen voor een doorlaat in de Brouwersdam om de waterkwaliteit in het Grevelingenmeer te verbeteren.

## 2. Groene Metropool

Doel van het programma Groene Metropool is aandacht te krijgen voor de betekenis van groen/natuur in de directe woonomgeving en de bijdrage van Staatsbosbeheer daaraan vorm te geven. Door te streven naar een groen netwerk (groen als nutsvoorziening) kunnen grote maatschappelijke baten worden gehaald. Langs een groen netwerk is het goed wandelen en fietsen, het levert dus een directe bijdrage aan gezondheid. Zo'n netwerk kan een teveel aan water opvangen én verkoelt de omgeving bij een hittegolf. Huizen in of bij groen zijn meer waard en zijn belangrijk voor het handhaven van een goed vestigingsklimaat. En een groen netwerk levert ook nog eens banen op voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Om te helpen aan de stad van de toekomst, en de bouwopgave een groene impuls te geven, is samenwerking gevonden met bouwers en projectontwikkelaars. In 2018 leidde dat tot een eerste project bij Krommenie waar bouwen en groen gecombineerd zijn. De verwachte woningbouwopgave van minstens 500.000 nieuwe woningen, samen met de klimaatadaptatie en energietransitie, bieden grote kansen voor nieuwe combinaties van wonen, werken en groen.

Een groene leefomgeving is een gezonde leefomgeving. Samen met IVN en de 12 provinciale Landschappen is de alliantie Groen en Gezond opgericht om, onder meer, te helpen het Preventieakkoord en het Sportakkoord naar de praktijk

te vertalen. Ook zijn we ondersteuner van de Green Deal Duurzame Zorg. Met diverse onderwijsinstellingen en steden zijn onderzoeksprojecten gestart om de relatie gezondheid en groen op wijkniveau uit te werken.

De steden zijn belangrijke partners. Vanuit verschillende invalshoeken – klimaatadaptatie, natuur in de stad, bouwopgave, betrekken van burgers, recreatie en gezondheid zijn projecten gestart (Diemerscheg bij Amsterdam, Gagelbos/Noorderpark bij Utrecht, Almeerderhout bij Almere, Breda, Dordrecht, Haagse Bos/Koekamp in Den Haag, Delft-zuid).

### 3. Nationale Parken

Vanaf 1 januari 2018 is Staatsbosbeheer 'host' voor het Nationale Parken Bureau, dat de uitvoerende taken van het programma op zich neemt. Dit is een aan Staatsbosbeheer opgedragen taak op basis van de Wet verzelfstandiging Staatsbosbeheer. De opdracht loopt tot eind 2022. Enkele medewerkers van Staatsbosbeheer hebben samen met medewerkers van LNV, RCE en NBTC het Nationale Parken Bureau opgestart in het rijkskantoor aan het Smallepad te Amersfoort. De komende tijd wordt onderzocht of naast LNV ook de provincies als mede-opdrachtgever kunnen fungeren.

In 2018 zijn de ambities voor Nationale Parken nieuwe stijl opgenomen in een standaard. Er is een advies uitgebracht over de governance van de parken en tevens is er eind 2018 een ruimtelijke verkenning gestart naar internationaal kwalificerende ecologische, landschappelijke en cultuurhistorische gebieden. In 2018 heeft Nieuw Land de status Nationaal Park verkregen en heeft Staatsbosbeheer met Dunea en de provincie Zuid-Holland een samenwerkingsovereenkomst gesloten om de Hollandse Duinen te laten ontwikkelen tot Nationaal Park. Daarnaast ondersteunt Staatsbosbeheer het bestuur van de Stichting Samenwerkingsverband Nationale Parken (SNP).

### 4. Natuurinclusieve landbouw

De minister van LNV heeft haar visie op Landbouw, Natuur en Voedsel *Waardevol en Verbonden* op 8 september 2018 bekend gemaakt. Ze kiest voor

een omslag naar kringlooplandbouw. In de visie wordt aangegeven dat het in de context van de visie over kringlooplandbouw past om nadruk te leggen op de verbinding tussen landbouw en natuur, omdat dit aansluit bij het zorgvuldig gebruik van natuurlijke hulpbronnen en grondstoffen, het duurzaam beheren van de bodem, en het minimaliseren van emissies naar de omgeving. Een werkwijze die daarbij aansluit is natuurinclusieve landbouw, omdat zowel kringlooplandbouw als natuurinclusieve landbouw leiden tot een sterkere biodiversiteit en minder verliezen van schadelijke stoffen naar de omgeving.

Het kabinet vertrouwt op de kracht van de samenleving om de omslag naar kringlooplandbouw te maken. Het nodigt iedereen in bedrijfsleven, maatschappelijke organisaties en andere overheden uit om mee te denken, ideeën in te brengen en initiatieven te nemen.

Staatsbosbeheer is gestart met de uitvoering van een programma om experimenten natuurinclusieve landbouw te realiseren, die met het ministerie van LNV zijn overeengekomen. Staatsbosbeheer stelt hiervoor enkele duizenden hectare grond ter beschikking die dan onder voorwaarden langjarig in gebruik worden gegeven aan bedrijven die op hun eigen bedrijfsgrond willen omschakelen naar natuurinclusieve landbouw. Deze bedrijven kunnen die omschakeling in de bedrijfsvoering maken omdat zij een grotere oppervlakte pacht in gebruik krijgen. Staatsbosbeheer werkt bij de experimenten samen met verschillende overheidspartijen, bedrijfsleven en natuur- en milieuorganisaties.

### 5. Maatschappelijke betrokkenheid

Staatsbosbeheer heeft maatschappelijke betrokkenheid hoog in het vaandel. En geeft daar op velerlei wijze invulling aan, zoals door het stimuleren van actief burgerschap bij het beheer en gebruik van onze natuurterreinen, en de instelling van maatschappelijke adviesraden in alle provinciale eenheden. Onze vrijwilligers zijn onze ambassadeurs en vormen een verbinding naar een breder publiek. In 2018 hebben we geïnvesteerd in het opzetten van een digitaal vrijwilligersplatform.

Staatsbosbeheer stimuleert mensen om de posi-

tieve gezondheidseffecten van natuur aan den lijve te ervaren in allerlei vormen. De minister voor Medische Zorg en Sport heeft op 10 oktober 2018 de Green Deal 'Duurzame zorg voor een gezonde toekomst' getekend. Hiermee maken 132 partijen uit de zorg, overheid en bedrijfsleven afspraken om de zorg in Nederland duurzamer te maken. Inzet is het terugdringen van CO<sub>2</sub>-uitstoot, zuiniger gebruik van grondstoffen, minder medicijnresten in het water en een gezonde leefomgeving voor patiënt, cliënt en zorgmedewerkers.

## 6. Duurzame grondstoffen en energie

Het Rijk wil aansprekende en kansrijke initiatieven voor functiecombinaties tussen natuur en biobased economy stimuleren. Volgens de rijksvisie Biomassa 2030 moeten de Nederlandse bos- en natuurgebieden een grotere rol gaan spelen in het leveren van grondstoffen voor onder andere de houtverwerkende industrie, de geneesmiddelenindustrie, chemie- en energiesector.

Het door de bos- en houtsector gelanceerde en door LNV ondersteunde initiatief Actieplan Bos en Hout is aangeboden op de nationale klimaattop. Het plan bevat voorstellen voor bosuitbreiding, intensivering van bosbeheer op een wijze die bijdraagt aan de klimaatdoelen, de biodiversiteit, recreatie en aan het woon- en vestigingsklimaat. Samen met het ministerie van LNV en de provincies zoeken we naar haalbare mogelijkheden voor het vergroten van de bosaanleg en houtproductie. In samenwerking met de VBNE is een bijdrage geleverd aan het onderdeel Bomen, Bos en Natuur (tafel Landbouw en Landgebruik) van het klimaatakkoord door de uitwerking van voorkomen ontbossing, extra CO<sub>2</sub>-vastlegging in bestaande bos en natuurgebieden, ontwikkeling nieuwe bos- en natuurgebieden en vergroten van de toepassing en ketenverlenging van hout en andere natuurlijke grondstoffen. Deze maatregelen worden het eerste halfjaar 2019 verder uitgewerkt.

## 7. Vastgoedportefeuille strategie

De vastgoedportefeuillestrategie van Staatsbosbeheer richt zich vooral op het realiseren van de doelstellingen uit het genoemde convenant

en de gebiedsopgaven van de provincies. De drie inhoudelijke programma's Deltanatuur, Groene Metropool en Nationale Parken helpen bij besluitvorming over aankoop, ruiling of vervreemding. Financiering komt primair uit overdracht en ruiling van terreinen met andere (ook particuliere) eigenaren. Samen met het ministerie van LNV en het Rijksvastgoedbedrijf (RVB) is een handelingskader opgezet en per provinciale eenheid uitgewerkt in een uitvoeringsplan. Deze wordt onder regie van de provincie gedeeld met alle betrokken terreineigenaren en omgezet in concrete overdrachtsacties. Voorbeelden zijn inmiddels aanwezig in de provincies Limburg, Noord-Brabant, Zeeland, Drenthe, Overijssel, Gelderland, Utrecht en Noord-Holland. Als rijkspartner is Staatsbosbeheer gebonden aan de reallocatieprocedure voor rijksvastgoed, die inhoudt dat vastgoed eerst binnen het publieke domein wordt aangeboden voordat het op de markt wordt gebracht. Staatsbosbeheer kan door ruilingen met andere terreinbeheerders en particulieren op een effectieve manier invulling geven aan het verzoek van de Tweede Kamer om versnippering tegen te gaan, grotere eenheden natuur na te streven en beheerefficiëntie te stimuleren.

In het Waddendossier wordt met RWS en RVB gewerkt aan logisch beheer en eigendomsverhoudingen op basis van wettelijke beheertaken. Staatsbosbeheer verkoopt op aangeven van de verantwoordelijk bewindspersoon voor Staatsbosbeheer op de Waddeneilanden (erfpacht-) percelen. Het gaat hierbij om percelen die op zich niet tot de kerntaak behoren (bijvoorbeeld voor recreatiewoningen, sportvelden of horeca-etablisementen) maar wel binnen of vlakbij erkende en kwetsbare natuurgebieden liggen. In 2018 is gewerkt aan de afwikkeling van dit langjarige traject.

## 8. Buitenfonds

Om private financiering mogelijk te maken voor projecten in terreinen van Staatsbosbeheer waarvoor geen subsidie beschikbaar is, is binnen de kaders en afspraken met het Rijk, de stichting Buitenfonds opgericht. Buitenfonds is een onafhankelijke stichting die samenwerkt met bedrijven

en particulieren om groene wensen voor huidige en toekomstige generaties te realiseren in de natuurgebieden van Staatsbosbeheer. Particulieren kunnen doneren aan lokale projecten ('Geef om natuur dichtbij'). Ondersteuning van Buitenfonds biedt bedrijven de gelegenheid om hun maatschappelijke betrokkenheid en verbondenheid met de natuur te laten zien én te vergroten. Zie voor meer informatie de website Buitenfonds.nl.

## Financieel resultaat

De totale omzet van Staatsbosbeheer bedroeg in 2018 € 198 mln. Hiervan is € 108 mln. afkomstig uit eigen inkomsten waaronder de verkoop van hout, biomassa en andere producten, recreatie,

verhuur en verpachting van terreinen aan ondernemers en particulieren en uit subsidies voor gerealiseerde projecten met externe financiering. De provincies dragen via het Subsiestelsel Natuur en Landschap ongeveer een derde (€ 63 mln.) bij aan de totale omzet. De rijksbijdrage van het ministerie van LNV bedroeg in 2018 € 26,7 mln. en is bedoeld voor de organisatiekosten en specifieke taken. De stringente kostenbeheersing en het bedrijfsmatig opereren hebben de gestegen loonkosten (loonakkoord Cao Rijk) volledig kunnen absorberen, waardoor het resultaat in 2018 is uitgekomen op een winst van € 0,7 mln. (2017: € 1,2 mln.).

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

### Financiële kengetallen

Bedragen * € 1.000	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011
<b>Bedrijfsopbrengsten</b>	<b>197.642</b>	<b>187.827</b>	<b>171.261</b>	<b>165.775</b>	<b>152.596</b>	<b>161.664</b>	<b>152.477</b>	<b>153.112</b>
Rijksbijdrage en subsidies	89.480	86.416	88.087	83.242	79.030	89.017	88.976	89.382
Overige omzet en opbrengsten	108.162	101.411	83.174	82.533	73.566	72.647	63.501	63.730
<b>Bedrijfslasten</b>	<b>197.170</b>	<b>186.440</b>	<b>169.643</b>	<b>157.827</b>	<b>150.451</b>	<b>160.921</b>	<b>154.296</b>	<b>147.613</b>
<b>Overige resultaten</b>	<b>269</b>	<b>-167</b>	<b>-199</b>	<b>101</b>	<b>291</b>	<b>381</b>	<b>838</b>	<b>973</b>
<b>Resultaat verslagjaar</b>	<b>741</b>	<b>1.220</b>	<b>1.419</b>	<b>8.049</b>	<b>2.436</b>	<b>1.124</b>	<b>-981</b>	<b>6.472</b>
Balans totaal	253.875	244.840	252.892	246.505	189.723	188.277	181.772	171.039
Eigen vermogen	86.797	86.056	86.046	84.660	76.602	74.135	73.011	73.995
Investerings (incl. subsidies)	7.676	5.632	6.833	6.636	3.574	8.512	7.734	6.268
Desinvesteringen (boekwaarde)	1.302	3.826	923	1.143	1.540	1.562	2.313	1.767
Afschrijvingen	6.114	5.855	6.088	6.210	6.395	6.726	6.555	7.698

### Kengetallen financiële positie

Bedragen * € 1.000	31-12-2018	31-12-2017
Liquiditeit	145.798	136.685
- Beklemd	68.750	62.400
- Vrij besteedbaar	77.048	74.285
Current Ratio 1)	1,3	1,3
Solvabiliteit (EV / TV ) 2)	34,2 %	35,1 %
<b>Overige kengetallen</b>		
Rijksbijdrage t.o.v. totaal opbrengsten	13,5 %	14,3%
SNL subsidie t.o.v. totaal opbrengsten	31,8 %	31,8%
Eigen inkomsten t.o.v. totaal opbrengsten	54,7 %	54,0%
Personeelslasten in % van totale bedrijfslasten	41,1 %	40,8%

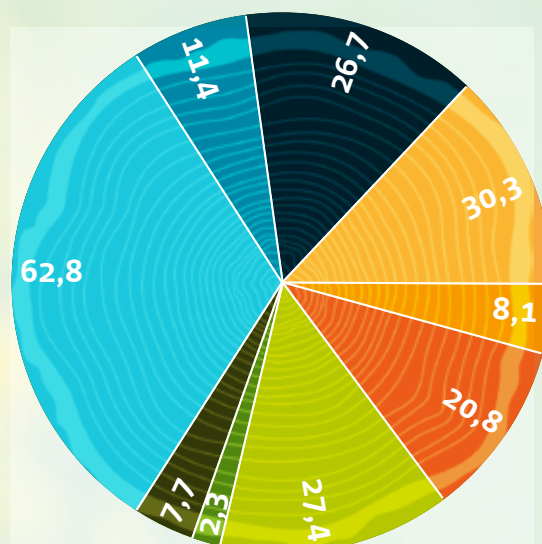
Ad 1) Voor de berekening van de current ratio is het bekleemde deel van de liquiditeiten buiten beschouwing gelaten.

Met een current ratio van 1,3 is Staatsbosbeheer in staat om op korte termijn de kortlopende schulden te betalen.

Ad 2) De solvabiliteit is ultimo 2018 met 34,2% iets lager dan 2017 (35,1%). De solvabiliteit per 31 december 2017 is met 0,4% gecorrigeerd i.v.m. de doorgevoerde stelselwijziging bij de waardering van geblest hout.

# Bedrijfs- opbrengsten

2018 (2017) bedragen in miljoenen euro's



**30,3**

Projecten 15,3% (13,2%)

**8,1**

Recreatie 4,1% (4,2%)

**20,8**

Ingebruikgeving 10,5% (10,5%)

**27,4**

Hout & biomassa 13,9% (13,8%)

**2,3**

Overige producten 1,2% (1,6%)

**7,7**

Overige opbrengsten 3,9% (3,7%)

**62,8**

SNL provincies 31,8% (31,8%)

**11,4**

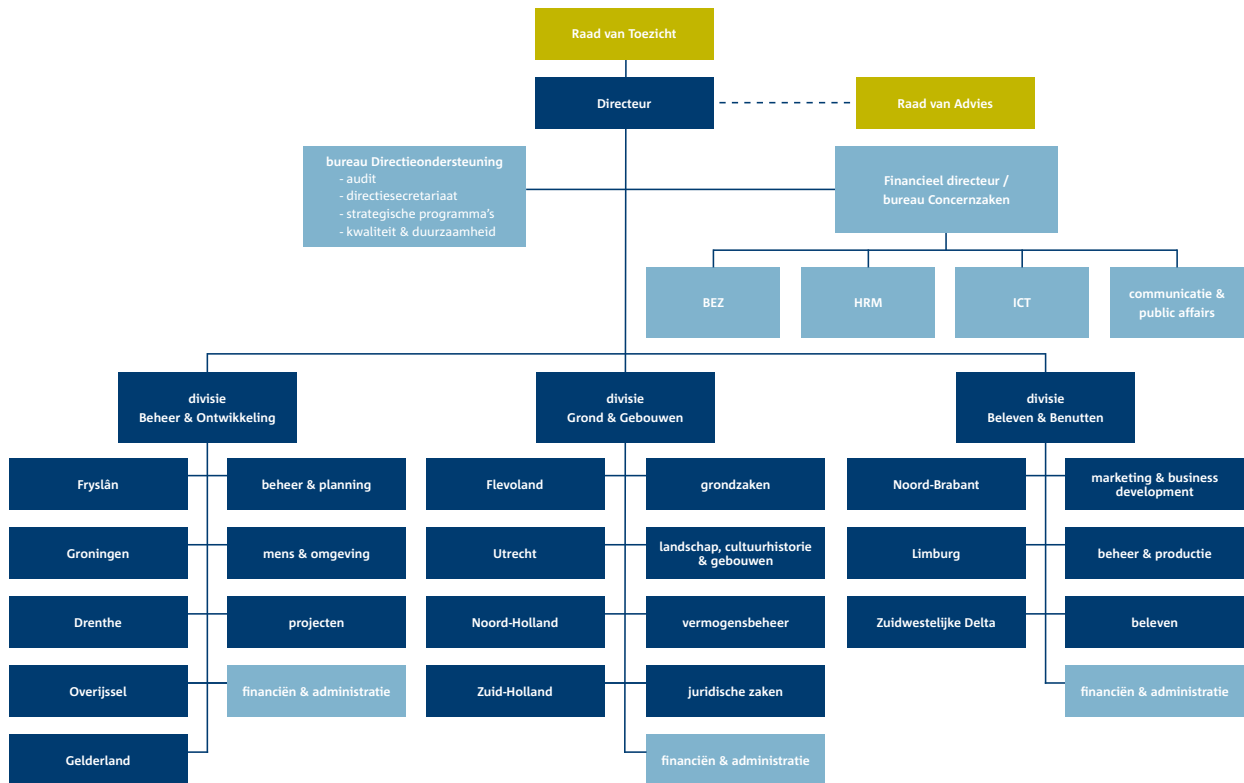
Recreatieschappen 5,8% (7,0%)

**26,7**

Rijksbijdrage 13,5% (14,2%)



## Organisatiestructuur



De personele bezetting per 31 december 2018 is als volgt:

### Personeelsbestand per divisie

Organisatie onderdeel	fte	Man	Vrouw	Aantal
Concernzaken, directie en directie- en divisieondersteuning	138	69	80	149
Divisie Beheer & Ontwikkeling	474	392	115	507
Divisie Grond & Gebouwen	332	254	100	354
Divisie Beleven & Benutten	243	176	85	261
<b>Totaal</b>	<b>1.187</b>	<b>891</b>	<b>380</b>	<b>1.271</b>

## Risicomanagement en interne beheersing

### Huidige situatie

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

Het risicoprofiel van Staatsbosbeheer is aan veran-

deringen onderhevig. Dit komt onder andere door wijzigingen in de financiering, uitbreiding van het takenpakket en door ontwikkelingen in de omgeving van Staatsbosbeheer.

Omdat risico's niet volledig uitgesloten kunnen worden, wordt steeds gezocht naar de juiste balans tussen risicoacceptatie en (soms dure) preventieve maatregelen. Dit betekent tevens dat Staatsbosbeheer zich niet enkel richt op de bedreigingen, maar ook voortdurend alert is op kansen die benut kunnen worden. Risicomanagement maakt al jaren integraal deel uit van de interne sturing en beheersing binnen Staatsbosbeheer.

## Lopende ontwikkeling: Staatsbosbeheer als excellente publieke organisatie

Eén 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: toepassing van het Three Lines of Defence-model, opzet en inrichting van managementsystemen zoals kwaliteit en milieu, benoeming van kwaliteitsrollen (zoals kwaliteitsmanager, milieu- en kwaliteitscoördinatoren), risicomanagement raamwerk als onderdeel van project Taskforce Financieel Beheer, High Performance Organisation (HPO), en de introductie van het proceseigenaarschap.

### ISO

Op 14 maart 2018 zijn de certificaten voor de ISO 9001-2015 (kwaliteit) en 14001-2015 (milieu) aan Staatsbosbeheer uitgereikt. Hiermee is Staatsbosbeheer één van de eerste ISO-gecertificeerde terreinbeheerders. Als scope voor de certificering is aangegeven: het voor de samenleving dienstbaar zijn als het groene nutsbedrijf van Nederland. Met het behalen van deze certificaten is een volgende stap gezet in de professionalisering van Staatsbosbeheer. Middels in- en externe audits is de ISO-voortgang eind 2018 opnieuw beoordeeld. Tijdens de externe audit in december 2018 hebben de auditors van DNV-GL geconstateerd dat de organisatie Staatsbosbeheer verdere voortgang heeft gemaakt.

### Bescherming persoonsgegevens

Het vervullen van de wettelijke taak en de daarvan afgeleide missie beter beschermen, meer beleven, duurzaam benutten, kan niet zonder interactie en samenwerking met de vele relaties van Staatsbosbeheer en de bezoekers van de terreinen. Dit vereist in een aantal gevallen het verwerken van persoonsgegevens.

Met de inwerkingtreding van de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) per 25 mei 2018 heeft Staatsbosbeheer de benodigde acties uitgevoerd. Zo worden alle verwerkingen van persoonsgegevens centraal geregistreerd en openbaar gemaakt, organisatorische en technische maatregelen genomen, is de Functionaris voor Gegevensbescherming (FG) benoemd en zijn de procedures bij datalekken opgesteld.

Eind 2018 telt Staatsbosbeheer 90 verwerkingen van persoonsgegevens. Over heel 2018 heeft Staatsbosbeheer twee verzoeken, één bezwaar en twee klachten van haar relaties over de wijze waarop Staatsbosbeheer met hun persoonsgegevens omgaat, ontvangen. Deze zijn conform de verordening en zo nodig in overleg met de betrokkenen in goede orde afgehandeld. Er is in 2018 sprake geweest van drie datalekken, die niet hebben geleid tot een melding aan de Autoriteit Persoonsgegevens. Een melding is conform de verordening niet noodzakelijk als het onwaarschijnlijk is dat deze datalekken een risico betekenen voor de rechten en vrijheden van de getroffen relaties.

Ook na 2018 zal verder worden gewerkt aan het uitvoeren van de organisatorische en technische maatregelen, zodat de AVG-compliance van Staatsbosbeheer verder kan worden verhoogd.

### Three Lines of Defence-model

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

#### 1) Eerste verdedigingslinie

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

#### 2) Tweede verdedigingslinie

Het lijnmanagement van Staatsbosbeheer heeft verschillende ondersteunende managementfuncties. Deze ondersteunende management-

functies 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 ‘controlraamwerken’ goed worden ontworpen en ingericht en dat zij werken zoals bedoeld.

### 3) Derde verdedigingslinie

De interne auditfunctie vormt de derde linie. Het team Interne audit verschaft de directeur en de Auditcommissie van de Raad van Toezicht aanvullende zekerheid over de kwaliteit van sturing en beheersing, inclusief inrichting en samenspel van de eerste en tweede linie.

## Strategische risico's / omgevingsrisico's

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

Binnen Staatsbosbeheer zijn onder meer communicatieadviseurs actief om tijdig zicht te krijgen op deze risico's, die periodiek in het directieteam worden besproken en worden voorzien van adequate maatregelen. Ook vindt er regelmatig overleg plaats met de betreffende managers. Reputatie- of imagoschade kan negatieve gevolgen hebben voor het publieke vertrouwen. Primair aangrijpingspunt om het risico hierop te verkleinen is het verbeteren en borgen van de kwaliteit van onze dienstverlening. Een communicatieaanpak is gedefinieerd om bij incidenten direct te reageren. Het belang van samenwerking neemt op nationaal en internationaal vlak toe. Een continue dialoog met stakeholders, heldere afspraken en communicatie vormen de basis om de complexere governance vraagstukken die hiermee gepaard gaan, het hoofd te bieden. In 2018 hebben we in negen provinciale eenheden een maatschappelijke adviesraad ingesteld en in 2019 zal een landelijke dekking gerealiseerd zijn.

De gebiedscoöperatie Westerkwartier is door EURADA (een Europees netwerk voor economische ontwikkeling) uitgeroepen als hét voorbeeld voor 28 Europese landen hoe regionale economische ontwikkeling van onderop tot stand komt. Staatsbosbeheer is partner in deze regionale coöperatieve samenwerking.

De goede uitvoering van uitbestede werkzaamheden door externe aannemers is van groot belang voor Staatsbosbeheer uit oogpunt van financiële- en bedrijfsbeheersing. De performance van leveranciers wordt gemonitord vanuit een professionele opdrachtgeversrol.

## Operationele risico's

Voor de kwaliteitsborging van onze wettelijke taak, het terreinbeheer in brede zin, hanteren we de kwaliteitscycli zoals beschreven in het kwaliteitshandboeken voor de certificering in het kader van het Subsidiestelsel Natuur en Landschap (SNL), de ISO 9001/14001 en de FSC®. Fouten in de uitvoering van de wettelijke taken worden zo veel mogelijk beperkt door (interne beheers)maatregelen in de (administratieve) organisatie. De opzet en werking van het systeem (CMSi) voor het management inzake terreinbeheer monitort Staatsbosbeheer voortdurend, zodat het een goede greep op de bedrijfsprocessen houdt. De afgesproken normen voor de kwaliteit van de taakuitvoering, de producten en de processen worden periodiek gevolgd en geanalyseerd via onder andere diverse in- en externe audits.

Staatsbosbeheer acht deze aanpak doeltreffend en toereikend. De beschikbaarheid van voldoende en goed opgeleid personeel vormt een blijvend risico. In algemene zin is goed werkgeverschap, inclusief goede arbeidsvoorwaarden en adequate opleidingsprogramma's, een belangrijke maatregel om dit risico te beheersen.

## Financiële risico's

Staatsbosbeheer zal voor zijn continuïteit moeten beschikken over voldoende liquide middelen en een toereikend eigen vermogen, waarvoor de uitgangspunten onder meer zijn opgenomen in de Wet verzelfstandiging Staatsbosbeheer. Met een solvabiliteit van 34,2% en een saldo van

vrij besteedbare liquide middelen van circa € 77 mln. kan Staatsbosbeheer de uitvoering van de opgedragen wettelijke taak garanderen. De financiering en liquiditeit zijn op orde, mede dankzij goede afspraken met Rijk en provincies voor de komende jaren.

### Financiële instrumenten

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

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

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

### Statement

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

De risicobeheersings- en controlesystemen

hebben in 2018 naar behoren gewerkt. Ze geven een redelijke mate van zekerheid dat deze doelstellingen op een adequate wijze zijn gerealiseerd en dat de financiële verslaggeving van het lopende jaar geen onjuistheden van materieel belang bevat.

### Vooruitblik 2019

Staatsbosbeheer bestaat in 2019 120 jaar. Op bescheiden schaal zal hier aandacht aan worden besteed onder andere door het uitbrengen van een boek. In 2019 wordt gewerkt aan de realisatie van de ambities uit ons ondernemingsplan 2015-2020 en aan de totstandkoming van het ondernemingsplan 2020-2025. De focus ligt op nationaal niveau bij de samenwerking en afstemming met strategische partners als Rijkswaterstaat, Rijksvastgoedbedrijf, Rijksdienst voor Cultureel Erfgoed, ministeries en andere uitvoerende diensten om de verbinding van natuur met andere domeinen verder in te vullen. Met de provincies, waterschappen en de landbouwsector wordt invulling gegeven aan het Natuurnetwerk Nederland (NNN), de gebiedsopgaven als Programma Aanpak Stikstof (PAS) en pilots Natuurinclusieve landbouw in en rondom onze natuurgebieden. In 2019 lanceert het Nationale Parken Bureau met alle partners een internationale marketingcampagne voor de nationale parken, die zal doorlopen tot einde 2022. Met gemeenten en zorginstellingen wordt de verbinding van het groen met de sociaalmaatschappelijke agenda en met de verstedelijkingsopgave versterkt in ons programma Groene Metropool. In 2019 worden, in samenwerking met Binnenwerk, op 8 tot 10 locaties van Staatsbosbeheer in totaal circa 80 mensen uit de doelgroepenregister van de UWV in het kader van de participatiewet ingezet. Met terreinbeherende organisaties en particulieren wordt de samenwerking met betrekking tot beheer-efficiency verder geïntensiveerd, naast thema's als biodiversiteit en klimaatadaptatie. We zijn blij dat we in 2019 in alle provincies maatschappelijke adviesraden hebben die als klankbord en spiegel van de verschillende gebruikersgroepen onze diensten in de provincie helpen verbeteren. Intern zullen we extra aandacht geven aan de vereenvoudiging en gebruiksvrien-

delijkheid van onze bedrijfsinformatiesystemen, aan meer flexibele samenwerkingsvormen, ontwikkelings- en doorstromingsmogelijkheden en kwaliteitsverbetering van de financiële kolom. In 2019 wordt verder gewerkt aan het huisvesting-investeringsprogramma. In de begroting voor 2019 is rekening gehouden met een 'netto'-investering van circa € 6,8 mln. De uitstroom van liquide middelen betreft investeringen in ICT (€ 1,5 mln.) en in gebouwen en vervanging van materieel (€ 5,8 mln.) en recreatieve voorzieningen (€ 1,0 mln.). Verder is er sprake van desinvesteringen van € 1,5 mln.

De omzet voor het jaar 2019 is als volgt opgebouwd: de SNL-beschikking (2013-2019) zorgt voor circa 34% van de financiering voor de middellange termijn van Staatsbosbeheer. Het ministerie van LNV draagt 14% van het totaal bij. Voor de andere helft zijn hout- en ingebruikgevingsinkomsten belangrijke omzetcomponenten voor Staatsbosbeheer.

Voor begrotingsjaar 2019 is de prognose dat over het gehele boekjaar de liquiditeitsinstroom nagenoeg gelijk zal zijn aan de liquiditeitsuitstroom. Deze liquiditeitsprognose is inclusief de verplichting voor Staatsbosbeheer om aan de inkomstentaakstelling Rutte I voor 2019 te voldoen. De afdracht taakstelling voor 2019 bedraagt € 5 mln.; dit bedrag zal uiterlijk op 31 december 2019 aan het ministerie van LNV betaald moeten worden. Uitgangspunt hiervoor is dat er een specifieke liquiditeitsinstroom zal ontstaan, bijvoorbeeld uit het overtollig stellen van (erfpacht-)percelen ter dekking van de betaling van de verkooptaakstelling waartoe het Kabinet Rutte I eerder heeft besloten.

Tot slot

Ik dank de minister van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit, bedrijven en particulieren, 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, adviescommissies, de ondernemingsraad en onze vrijwilligers die hebben bijgedragen aan de prestaties van het afgelopen jaar. Met ziel en

zakelijkheid blijven de medewerkers en vele vrijwilligers van Staatsbosbeheer zich inzetten voor het kenmerkende groene erfgoed in Nederland.

Amersfoort, 12 maart 2019



ir. S. Thijsen BNT  
directeur Staatsbosbeheer



## 2. Verslag van de Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht geeft invulling aan de toezichthoudende taken conform de Wet verzelfstandiging Staatsbosbeheer. In 2018 is verder gebouwd en gewerkt aan de positionering, profilering en kwaliteitsverbetering van Staatsbosbeheer als groen nutsbedrijf. De wettelijke evaluatie van Staatsbosbeheer, opgesteld door bureau Ecorys, in opdracht van het ministerie van LNV (TK 29 659 nr. 151) geeft alle vertrouwen dat Staatsbosbeheer op koers ligt om de vastgestelde doelstellingen op het gebied van beter beschermen, meer beleven, duurzaam benutten en een excellente publieke organisatie te realiseren.

De Raad is tevreden over de ontwikkeling van Staatsbosbeheer in de afgelopen periode en ziet met vertrouwen het komende jaar tegemoet, waarin nieuwe accenten worden gelegd in het ondernemingsplan voor de periode 2020-2025.

### Verslag van werkzaamheden

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

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

In de vergaderingen is naast de terugkerende onderwerpen van uitvoeringprogramma ondernemingsplan, jaarplan, begroting, kwartaalrapportages en jaarverslag gesproken over:

- de politiek-bestuurlijke ontwikkelingen;
- de wettelijke evaluatie Staatsbosbeheer;
- Ondernemingsplan 2020-2025;
- Oostvaardersplassen;
- biodiversiteit;
- klimaatdossier;
- Nationale Parken;
- de voortgang van de uitvoering van de samenwerkingsagenda met het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit.

De natuurinclusieve landbouw stond centraal tijdens de excursiebijeenkomst in juni 2018. De Raad heeft een natuurinclusief boerenbedrijf in Reeuwijk bezocht en met diverse stakeholders gesproken.

In november 2018 vond een gemeenschappelijke bijeenkomst plaats met de Raad van Advies, waarbij de verstedelijkingsopgave in relatie tot het Nederlandse landschap is bediscussieerd.

De looptijd van de overeenkomst met PricewaterhouseCoopers Accountants N.V., met betrekking tot de accountantscontrole, is verlengd met de boekjaren 2019 en 2020.

### Strategie

De Raad van Toezicht vindt voor de realisering van het regeerakkoord van het kabinet, de strategie en positionering van Staatsbosbeheer goed aansluiten. Het gaat hierbij om ontwikkelingen op het

gebied van de Nationale Parken van Wereldklasse, beheer Waddenzee, Groene Metropool, Deltanatuur, Participatie, natuurinclusieve landbouw en veiligheidsaspecten van de openbare ruimte. Staatsbosbeheer speelt een rol in de noodzakelijke transformaties voor de fysieke leefomgeving, zoals de Raad voor de leefomgeving en infrastructuur die schetst (energietransitie, verduurzaming landelijk gebied, ontwikkeling van agglomeratiekracht stedelijke regio's, circulaire economie).

## Organisatie Staatsbosbeheer

Met de benoeming van teamleiders bij de provinciale eenheden met ingang van 1 januari 2016 is de vernieuwing en wijziging van de managementlagen, gesteund door de Raad van Toezicht, voltooid. In 2018 zijn geen organisatiewijzigingen in de hoofdstructuur doorgevoerd.

## Governance

In het verslagjaar 2018 heeft de Raad zesmaal vergaderd.

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

De leden van de Raad van Toezicht waren aanwezig bij alle vergaderingen van de Raad van Toezicht in 2018.

## Contacten

### Accountant

Tijdens de vergadering van maart 2018 was de accountant van PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. aanwezig bij de bespreking over het Financieel Verslag 2017.

### Raad van advies

Er heeft een werkdiner plaatsgevonden met de Raad van Toezicht en de Raad van Advies in november 2018, waarbij de verstedelijkingsopgave in relatie tot het Nederlandse landschap is bediscussieerd. Hierbij waren externe sprekers aanwezig.

### Ondernemingsraad

Mevrouw Insinger en mevrouw Stokkers hebben op 18 september 2018 het algemene gang van zaken overleg (artikel 24 WOR) bijgewoond. De volgende onderwerpen zijn aan de orde gekomen:

- landelijke ontwikkelingen a.g.v. Rijks- en provinciale programma's en wet- en regelgeving;
- onderzoeken en audits (o.a. wettelijke evaluatie Staatsbosbeheer en medewerkersonderzoek);
- Ondernemingsplan 2020-2025;
- doorlichting financiële kolom;
- huidige en te verwachten advies- en instemmingsaanvragen.

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

### Inwerkprogramma

Mevrouw Insinger heeft in het kader van haar inwerkprogramma met stakeholders gesproken en werkbezoeken gebracht bij Staatsbosbeheer.

## Samenstelling Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht was gedurende het jaar 2018 als volgt samengesteld:

- mevrouw mr. C. M. (Charlotte) Insinger, voorzitter (benoemd per 1 januari 2018);
- de heer ir. W. (Wiebe) Draijer, vicevoorzitter (benoemd per 1 januari 2014 en herbenoemd per 1 januari 2018);
- mevrouw dr. M.E.M. (Lizzy) Doorewaard, tevens voorzitter van de Auditcommissie (benoemd per 1 januari 2014 en herbenoemd per 1 januari 2018);
- de heer mr. G.J. (Geert) Jansen, tevens lid van de Auditcommissie (benoemd per 1 januari 2014 en herbenoemd per 1 januari 2018);
- mevrouw ir. J.G. (Anja) Stokkers, lid (benoemd per 1 januari 2015 en herbenoemd per 1 januari 2018).

De leden van de Raad van Toezicht worden benoemd voor een periode van vier jaar. Zij kunnen ten hoogste twee maal worden her-



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

## Auditcommissie

De Auditcommissie (AC) ondersteunt de Raad van Toezicht bij het toezicht op de interne beheersing van de organisatie en op de door de directie gerapporteerde voortgang van uitvoeringsplannen en afgelegde (financiële) verantwoording. In de AC hebben mevrouw Doorewaard (voorzitter) en de heer Jansen zitting. De AC kwam in 2018 viermaal bijeen in aanwezigheid van de directie. De AC heeft de volle aandacht voor het interne risicobeheersings- en controlestelsel en de kwaliteit van bedrijfsprocessen. De AC heeft specifiek toegezien op het uitvoeren van de managementacties naar aanleiding van de bevindingen en aanbevelingen van de interne audit en de externe accountant.

De externe accountant was tweemaal aanwezig voor de agendapunten concept (financieel) jaarverslag 2017 en managementletter 2018. De AC heeft met de accountant gesproken in afwezigheid van de directie.

In 2018 lagen de accenten van de AC, naast de financiële stukken zoals begroting, kwartaalrapportages en (financieel) jaarverslag op:

- a) de naleving van wet- en regelgeving, waaronder aanbestedingseisen en de voortgang van de implementatie van de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG);
- b) de interne auditfunctie: de AC sprak de interne audit tweemaal over hun bevindingen 2018 en de onderwerpen van het auditplan 2019;
- c) de voortgang (elk kwartaal) van de bevindingen van de externe accountant in zijn managementletter;
- d) de kwaliteit van de uitvoering van het controleplan door de externe accountant;
- e) risicomanagement, waaronder het risicomodel en risk appetite, de uitkomsten van de risicobeoordelingen, en de gevolgen voor de solvabili-

teit (tweemaal besproken);

- f) de voortgang van de ICT-projecten (tweemaal besproken) en review op de ICT-architectuur;
- g) de doorontwikkeling van de financiële functie was nadrukkelijk onderwerp van gesprek met de directie. Met instemming heeft de AC kennisgenomen van de beslissing van de directie om in dat verband een verkennend onderzoek naar verdere verbetermogelijkheden te laten plaatsvinden;
- h) advisering van de Raad van Toezicht over het investeringsbeleid en individuele investeringen groter dan € 1,5 mln.;
- i) de jaarlijkse zelfevaluatie door de leden van de auditcommissie.

## Financieel Verslag 2018

Het Financieel Verslag 2018, zoals opgesteld door de directeur, is door PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. van een goedkeurende verklaring voorzien. De auditcommissie van de Raad van Toezicht en de Raad van Toezicht hebben dit Financieel Verslag besproken in hun vergaderingen waarbij de externe accountant aanwezig was. Het resultaat na belastingen bedraagt € 0,7 mln. Wij stellen voor dit resultaat te verwerken ten gunste van de reserves. Het Financieel Verslag is door de Raad van Toezicht met de directeur besproken en vastgesteld. De Raad van Toezicht adviseert de minister van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit het Financieel Verslag 2018 dienovereenkomstig goed te keuren. Voorts wordt aan de minister voorgesteld de Raad van Toezicht en de directeur decharge te verlenen voor hun taakuitoefening in 2018.

## Raad van advies

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

De leden van de Raad van Advies worden benoemd door de Raad van Toezicht voor een periode van twee jaar met een eenmalige

mogelijkheid tot herbenoeming. De Raad van Toezicht heeft de volgende leden van de Raad van Advies met ingang van 1 januari 2018 benoemd voor een periode van twee jaar:

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

De Raad van Advies heeft in 2018 gesproken over de strategische thema's van Staatsbosbeheer, zoals de Groene Metropool (Landschap als vestigingsvoorwaarde) en de vastgoedportefeuillestrategie. Tijdens de bijeenkomsten is ingegaan op de wijze van vermaatschappelijking en de samenwerkingsrelaties om de doelstellingen van Staatsbosbeheer te realiseren. In juli 2018 heeft de Raad van Advies gesproken over het besluit van de provincie Flevoland over de Oostvaardersplassen in de huidige maatschappelijke context. In november 2018 vond een gemeenschappelijke bijeenkomst plaats met de Raad van Toezicht, waarbij de verstedelijkingsopgave in relatie tot het Nederlandse landschap is bediscussieerd. De Raad van Advies heeft een werkbezoek aan de Biesbosch gebracht.

## Tot slot

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

Amersfoort, 12 maart 2019

mr. C. M. Insinger  
voorzitter Raad van Toezicht





## Maasdal Het Bergerbos

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



Vrij wandelen en  
fietsen op wegen  
en paden

### Geen toegang:

voor gemotoriseerd verkeer  
met paarden buiten de doorvoer toegelaten route  
kudde, schapevangers en andere honden  
en loslopende honden

NL 001 0000

## Waarschuwing Betreden op eigen risico

De dieren die in dit gebied grazen, kunnen  
onvoorspelbaar reageren op bezoekers.  
Houd minimaal 25 meter afstand  
Kudde niet aankomen  
Laat de dieren niet rust  
Waar en wat de dieren rust



# 3. Sociaal en duurzaamheidsverslag

## 3.1 Inleiding

De onderscheiding van beste overheidsorganisatie van 2017 heeft Staatsbosbeheer zeer gemotiveerd om ook in 2018 veel aandacht te geven aan de bedrijfsvoering.

In het juryrapport van de Vereniging voor Overheidsmanagement staat geschreven: “De organisatie weet de belangen van bewoners, recreanten en het milieu op een natuurlijke en toekomstbestendige wijze aan elkaar te verbinden. Staatsbosbeheer beschermt het groene erfgoed van Nederland op een duurzame manier en met oog op toekomstige generaties. Door slim gebruik te maken van schaarse grondstoffen draagt Staatsbosbeheer bij aan de circulaire economie en verwezenlijken wij social return door samenwerkingen aan te gaan”.

De medewerkers van Staatsbosbeheer doen hun werk nadrukkelijk mét de samenleving. Met onze terreinen leveren wij een bijdrage aan maatschappelijke doelstellingen zoals nationale waterveiligheid, een klimaatbestendige inrichting van het land, energietransitie, circulaire economie en leefbare steden. Belangrijke thema’s waar wij als groen nutsbedrijf een opgave hebben. Wij voelen ons verantwoordelijk, niet alleen voor deze, maar ook voor toekomstige generaties.

Toetsen van het eigen werk hoort daarbij. Buiten, in de gebieden die we beheren, maar ook binnen, waar ons handelen en onze processen impact hebben op de wereld waarin we leven. Onze bedrijfsvoering moet net zo duurzaam zijn als onze producten. In dit duurzaamheidsverslag leggen we daarover verantwoording af. Aan onze stakeholders en daarmee feitelijk aan alle 17,3 miljoen Nederlanders. De methode van rapportage is geïnspireerd op de Global Reporting Initiative en zal in de komende jaren verder ontwikkeld worden.

## 3.2 Sociaal verslag

Vanuit de ambitie een excellente publieke organisatie te zijn, hecht Staatsbosbeheer aan betrokken, bevlogen en goed opgeleide medewerkers. Het HRM-beleid van Staatsbosbeheer richt zich op het optimaal inzetten en ontwikkelen van kwaliteiten van medewerkers om de doelen uit ons ondernemingsplan te realiseren. In 2018 is de systematiek van de strategische personeelsplanning vastgesteld en in pilots getest. In 2019 zal dit uitgerold worden in de organisatie. Daarnaast is de structuur gebouwd voor een Staatsbosbeheer Academie, waarin alle opleidingen voor Staatsbosbeheer zijn ondergebracht. Deze academie start in 2019. In 2018 is een nieuw Arbobeleidsplan vastgesteld.

### 3.2.1 Medewerkers

Het aantal medewerkers is in 2018 nagenoeg stabiel gebleven. Eind 2018 werkten 1.271 medewerkers bij Staatsbosbeheer. In 2017 was er sprake van een groei van 156 medewerkers en in 2018 van 25 medewerkers (=15 fte).

De gemiddelde leeftijd bij Staatsbosbeheer is 49,1 jaar en is daarmee 0,5 jaar hoger dan vorig jaar. Circa 40% van het personeelsbestand zit in de leeftijdscategorie van 55 jaar en ouder. Deze groep is ten opzichte van vorig jaar licht in omvang gestegen.

De groep jongere medewerkers (jonger dan 35 jaar) kent een lichte daling, dit maakt ongeveer 15% uit van het medewerkersbestand. De tussencategorie tussen 35 en 55 jaar is de grootste categorie (45%).

## Medewerkers Staatsbosbeheer

Omschrijving	2018	2017
Aantal fte	1.187	1.172
Toe-/afname aantal fte (ten opzichte van voorgaand jaar)	15	150
Aantal medewerkers	1.271	1.246
Toe-/afname aantal medewerkers (t.o.v. voorgaand jaar)	25	156
Percentage fulltime werkenden	70,7%	71,1%
Percentage parttime	29,3%	28,9%
Aantal medewerkers met vast dienstverband	1.110	1.074
Aantal medewerkers met tijdelijk dienstverband	161	172
Instroom nieuwe medewerkers	85	203
Uitstroom aantal medewerkers	71	49
Aantal leerlingen	20	21
Instroom leerlingen in kalenderjaar	12	10
Uitstroom leerlingen in kalenderjaar	4	9
Leerlingen in dienst bij Staatsbosbeheer	10	8

Tabel: Jaar in cijfers

## Leeftijdsopbouw personeelsbestand

	2018	2017	Toe-/afname
Gemiddelde leeftijd	49,1 jaar	48,6 jaar	+0,5%
Medewerkers jonger dan 25 jaar	2,5%	2,8%	-0,3%
Medewerkers tussen 25-34 jaar	11,9%	12,4%	-0,5%
Medewerkers tussen 35-44 jaar	19,8%	18,7%	+1,1%
Medewerkers tussen 45-54 jaar	23,8%	25,7%	-1,9%
Medewerkers tussen 55-59 jaar	18,4%	19,3%	-0,9%
Medewerkers ouder dan 60 jaar	23,1%	21,1%	+2

Bij Staatsbosbeheer werken in totaal 117 leidinggevenden op 1.271 medewerkers die onderverdeeld worden in drie managementlagen:

1. directie (5)
2. afdelingshoofden, provinciehoofden en gebiedsmanagers (36)
3. teamleiders (76)

Voor de eerste twee managementlagen is het aandeel vrouwen in leidinggevende functies 42%.

Bekijken we dit voor het totaal van alle leidinggevende functies, dan komt het aandeel vrouwen uit op 34%. Dit is een stijging van 2,4% t.o.v. 2017.

Bij de teamleiders is 30% vrouw.

# Medewerkers

Totaal 1.271



30%  
vrouw



70%  
man

23,1%

> 60 jaar

18,4%

55-59 jaar

23,8%

45-54 jaar

19,8%

35-44 jaar

11,9%

25-34 jaar

2,5%

< 25 jaar

## Leidinggevende functies vrouwen

34% van de leidinggevenden  
(totaal 117)

30% van de teamleiders  
(totaal 76)

42% van het hoger management  
doelstelling 2020: 50%

# Vrijwilligers

Totaal 7.302 (2017: 6.575)



<b>Drenthe</b>	<b>597</b>
<b>Flevoland</b>	<b>303</b>
<b>Friesland</b>	<b>603</b>
<b>Gelderland</b>	<b>1.007</b>
<b>Groningen</b>	<b>301</b>
<b>Limburg</b>	<b>412</b>
<b>Noord-Brabant</b>	<b>724</b>
<b>Noord-Holland</b>	<b>759</b>
<b>Overijssel</b>	<b>998</b>
<b>Utrecht</b>	<b>384</b>
<b>Zeeland</b>	<b>514</b>
<b>Zuid-Holland</b>	<b>586</b>
<b>Kantoren</b>	<b>114</b>

## 3.2.2 Vrijwilligers

Staatsbosbeheer hecht zeer veel waarde aan de inzet van vrijwilligers. We zorgen samen met de maatschappij dat zo veel mogelijk mensen de natuur kunnen beleven. Dankzij de inzet van vrijwilligers kunnen we extra werk uitvoeren, activiteiten aanbieden en de kwaliteit van ons aanbod aan voorlichting en activiteiten verbeteren. Vrijwilligers zijn een belangrijke schakel in ons contact met de bezoekers en omwonenden van onze gebieden en zijn onze ambassadeurs in de samenleving. Ze vertellen de verhalen over onze natuurgebieden aan schoolklassen, gezinnen en natuurliefhebbers; ze organiseren en begeleiden activiteiten en geven voorlichting. Maar ze helpen ook mee in het beheer van de terreinen. Ze verrichten snoei- en onderhouds-

werkzaamheden en inventariseren en monitoren populaties vogels, vlinders en planten in een gebied. Bovendien helpen ze mee in de organisatie. Ze zijn onze gastvrouwen en gastheren in buitencentra en verrichten administratieve werkzaamheden op kantoor. En vrijwilligers zijn onze extra ogen en oren in de maatschappij. We zijn trots op onze vrijwilligers en ondersteunen hen zo goed mogelijk om hun passie voor natuur in te zetten en te delen met de bezoekers van onze terreinen. Eind 2018 waren er 6.575 vrijwilligers individueel werkzaam bij Staatsbosbeheer, en 727 vrijwilligers via een samenwerkingsverband. Ten opzichte van 2017 is er sprake van een toename van vrijwilligers (6%). Met het aantal van 7.302 vrijwilligers naderen we de doelstelling van 7.500 vrijwilligers in 2020.





### 3.2.3 Maatschappelijke banen

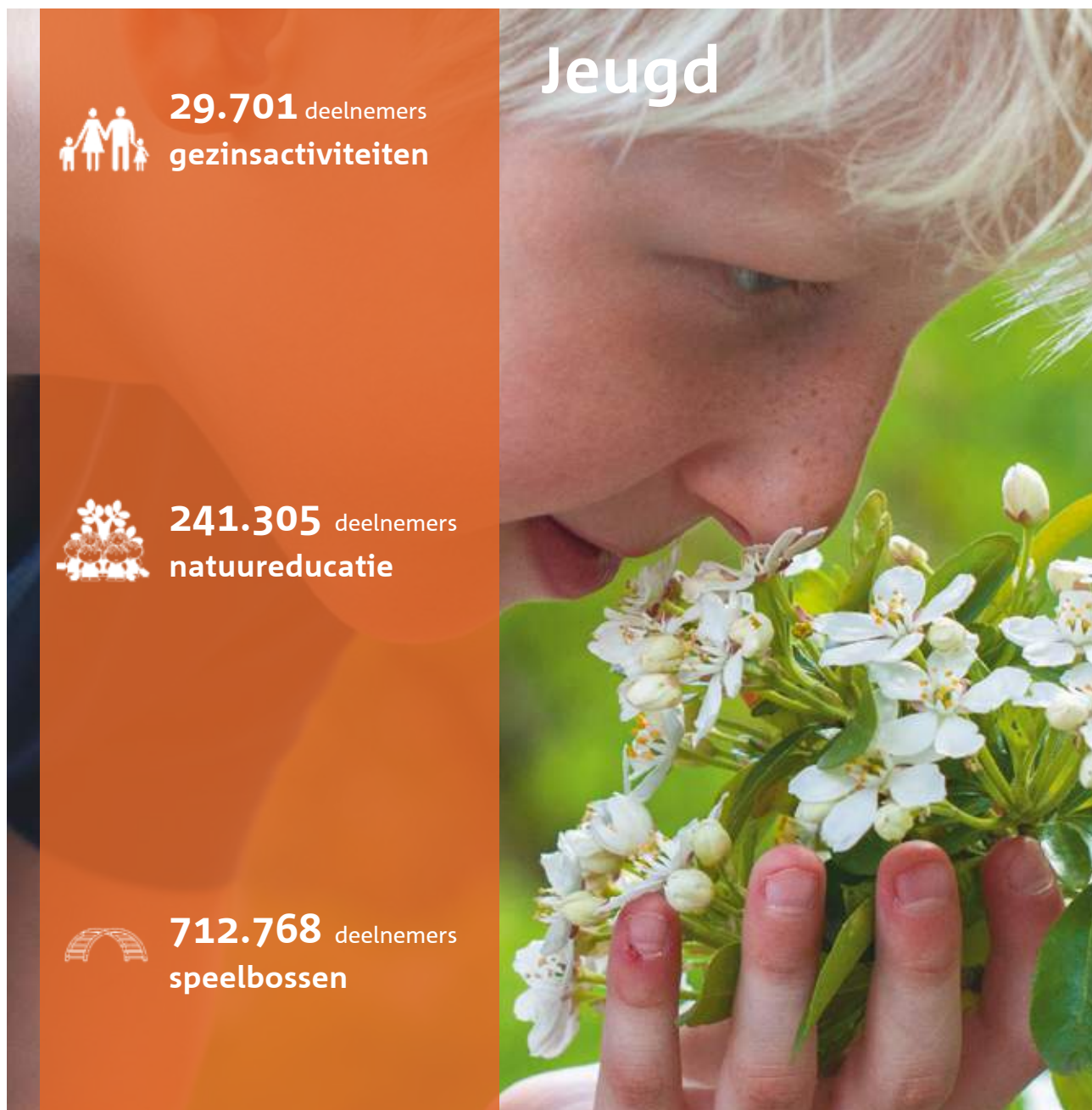
Staatsbosbeheer biedt kwetsbare groepen in de samenleving een zinvolle dagbesteding, de kans om laagdrempelig werkervaring op te doen en eventueel door te stromen richting een (deels) betaalde baan of een opleiding elders of soms bij Staatsbosbeheer. De werkzaamheden maken integraal deel uit van de realisatie van onze natuur- en recreatiedoelen. Zo werken we met én voor de samenleving.

In 2018 hebben circa 800 mensen in het kader van zorg, re-integratie en/of speciaal onderwijs op vele plekken in het land bijgedragen aan het natuurbeheer in onze terreinen. Tevens hebben circa 1.600 taakgestraften hun taakstraf uitgevoerd bij Staatsbosbeheer.

Er zijn op vele plaatsen projecten 'Werken en

leren in het groen' opgezet zoals bij Cordaan in het Diemerbos en het Brede Bos in Utrecht. In samenwerking met de organisatie Binnenwerk (onderdeel van het ministerie van BZK) is in de provinciale eenheid Flevoland een nieuw project gestart, gericht op mensen uit het doelgroepenregister van het UWV.

De leerwerkplaats Jubbega heeft de RBB-award gewonnen, waarbij werkend leren in het groen centraal staat. Het is het resultaat van een succesvolle samenwerking tussen drie Friese gemeenten (Heerenveen, Opsterland en Ooststellingwerf), het Nordwin College en Staatsbosbeheer om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt aan werk te helpen in de groensector. De deelnemers hebben een verschillende achtergrond waarbij de helft in de leeftijdsgroep 16-27 jaar valt.



### 3.2.4 Activiteiten voor jeugd en gezin

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

### 3.2.5 Participatiewet

Iedereen die kan werken maar het op de arbeidsmarkt zonder ondersteuning niet redt, valt onder de Participatiewet. In het sociaal akkoord van 11 april 2013 hebben het kabinet en sociale partners afgesproken dat ze banen gaan creëren bij reguliere werkgevers voor mensen met een arbeidsbeperking. Begin 2026 moeten er in totaal 125.000 banen zijn bijgekomen voor mensen met

een arbeidsbeperking, waarvan 25.000 banen in de overheidssector.

In 2018 bestaat 1% van het medewerkersbestand (13 medewerkers) bij Staatsbosbeheer uit mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Het betreft 16 banen (van 25,5 uur per week) conform de wet Banenafpraak. De doelstelling is om in 2026 circa 50 banen te hebben gecreëerd.

### 3.2.6 Diversiteit

Nederland is een multiculturele samenleving. Onder mensen die betrokken zijn bij natuur, als medewerker van Staatsbosbeheer, vrijwilliger of bezoeker van een van onze gebieden, is de etnisch-culturele diversiteit echter relatief laag. Om iedereen kansen te geven natuur te beleven, ontwikkelen en ondersteunen we projecten om

de natuur in de harten van nieuwe doelgroepen te krijgen en diversiteit te stimuleren.

In paragraaf 3.2.1 is ingegaan op het aantal (leidinggevende) vrouwen in de organisatie.

Staatsbosbeheer heeft, samen met onder andere Natuurmonumenten, IVN en NJN (Nederlandse Jeugdbond voor Natuur) een subsidieaanvraag ingediend voor een pilot maatschappelijke diensttijd in 2018 bij ZonMw, waarbij jongeren vrijwilligerswerk gaan doen in de natuur. Deze pilot richt zich mede op jongeren van andere culturele komaf. Het subsidievoorstel is door ZonMw gehonoreerd. Uitvoering zal plaatsvinden in 2019.

In 2018 is NatuurWijs, het natuureducatie programma van Staatsbosbeheer, uitgevoerd in een aantal asielzoekerscentra in Nederland. Het betreft kinderen die op de school van het AZC in Leersum zitten en NatuurWijs onder schooltijd volgen. Daarnaast hebben de kinderen van het AZC in Gilze-Rijen deelgenomen aan NatuurWijs-activiteiten tijdens de schoolvakanties. Kinderen die elkaar niet verstaan en vaak getraumatiseerd zijn, werken samen aan opdrachten en spelen voluit in de natuur. Staatsbosbeheer onderzoekt het aanbieden van NatuurWijs op meer AZC's in Nederland.

Staatsbosbeheer ondersteunt de stichting Project Landing door het faciliteren van activiteiten. Deze stichting heeft als missie om nieuwkomers in Nederland te inspireren en begeleiden bij het ontdekken van het landschap, de natuur en de daarmee verbonden cultuur in hun woon- en werkomgeving. In oktober 2018 heeft de stichting een expeditie georganiseerd in Noord-Brabant, waarbij onze boswachter betrokken is geweest.

### 3.2.7 Medewerkersonderzoek

Om zicht te houden op de mate waarin medewerkers de prestaties van Staatsbosbeheer in het licht van het ondernemingsplan waarderen en de mate waarin medewerkers tevreden zijn met aspecten

als management, samenwerken, werkprocessen, zetten we het ene jaar een onderzoek uit onder alle medewerkers over hoe we als organisatie presteren (High Performance Organisatie) en het andere jaar een onderzoek uit naar medewerkerstevredenheid.

In 2018 zijn we aan de slag gegaan met verbeteracties naar aanleiding van het medewerkersonderzoek dat in 2017 is uitgezet. In verschillende werkgroepen met een brede samenstelling uit de organisatie is gewerkt aan drie verbeteropdrachten:

- het verbeteren van de samenwerking in de organisatie, met name tussen afdelingen en provinciale eenheden (workout Samenwerking);
- het stimuleren van en een verdere impuls geven aan ontwikkelen (Workout Ontwikkeling);
- het vereenvoudigen van bedrijfsvoering processen en systemen (Workout Eenvoud).

In 2018 is een RBB-scan uitgezet als vervolgmeting op de HPO-scan. Voor deze RBB-scan is een vragenlijst uitgezet waar circa 600 medewerkers op gereageerd hebben (respons van 47%). Daarnaast zijn er circa 30 medewerkers als afspiegeling van de organisatie geïnterviewd door een extern onderzoeksteam. De resultaten van de RBB-scan worden in het eerste kwartaal van 2019 verwacht.

### 3.2.8 Ziekteverzuim

In 2018 hebben we een ziekteverzuimpercentage van 5,2%. Dit is 0,6% hoger dan het voorgaande jaar en komt boven de doelstelling van 5%. De meldingsfrequentie is 1 en dat is volgens de norm; gemiddeld gezien melden medewerkers bij Staatsbosbeheer zich 1 keer per jaar ziek. De stijging van het verzuimpercentage wordt voor een aanzienlijk deel veroorzaakt door een hevige griepgolf in het eerste kwartaal van 2018, die zowel de meldingsfrequentie als het kortdurend verzuim omhoog heeft doen gaan. Deze trend zien we ook landelijk in andere organisaties.

Omschrijving	2018	2017	Toe-/afname
Verzuimpercentage	5,2%	4,6%	0,6%
Meldingsfrequentie	1	0,9	0,1
Kort verzuim (0-7 dagen)	0,8%	0,6%	0,2%
Middellang verzuim (8 – 42 dagen)	0,7%	0,6%	0,1%
Lang verzuim (> 43 dagen)	3,7%	3,4%	0,3%

# Inzetbaarheid



**49,1 jaar**  
gemiddelde leeftijd



**5,2%**  
totaal ziekteverzuim



**15**  
bedrijfsongevallen

## 3.2.9 Duurzame inzetbaarheid

In 2018 hebben we uitvoering gegeven aan het plan van aanpak 'Duurzame Inzetbaarheid' met als doel om medewerkers optimaal gemotiveerd en inzetbaar te houden voor het werk. Alle medewerkers van Staatsbosbeheer hebben de gelegenheid gehad om deel te nemen aan een preventief medisch onderzoek. Dit onderzoek bestaat uit een vragenlijst met als aanvullende optie een fysiek onderzoek. Medewerkers krijgen hiermee een terugkoppeling over hoe zij scoren op zaken als gezondheid, vitaliteit, stressfactoren, energiebronnen, werkvermogen, leefstijl en verzuim. Specifiek was er een vragenlijst opgenomen met betrekking tot klachten die verband houden met teken en de ziekte van Lyme. 35% van de medewerkers heeft deelgenomen aan het onderzoek.

De resultaten zijn teruggekoppeld naar de individuele medewerker en de rapportage op organisatieniveau verwachten we in het eerste kwartaal van 2019.

## 3.2.10 Arbeidsomstandigheden

In 2018 is in samenwerking met de ondernemingsraad gewerkt aan het opstellen van het nieuwe arbeidsomstandighedenbeleid. De directeur heeft het nieuwe arbeidsomstandighedenbeleid in december 2018 vastgesteld. Hierin is vastgelegd welke regelingen zijn getroffen om invulling te geven aan de geldende wet- en regelgeving en het organisatiebeleid. Staatsbosbeheer heeft naast de wettelijke verplichtingen te maken met de brancheafspraken, die in de 'Arbocatalogus agrarische en groene sectoren – bos en

natuur' zijn vastgelegd. Ons beleid is erop gericht om zo veel mogelijk gebruik te maken van de werkwijzen en checklijsten uit de Arbocatalogus die voor veilig en gezond werken zijn opgesteld. Staatsbosbeheer streeft naar een proactieve veiligheidscultuur. Dit betekent dat veiligheid is ingebed in alle beslissingen en processen. En voor medewerkers en vrijwilligers betekent dit dat altijd veilig wordt gewerkt en dat ze elkaar aanspreken als ze denken dat het onveilig is.

Onze uitgangspunten zijn:

- alle ongevallen en beroepsziekten kunnen en moeten worden voorkomen;
- risico's worden zo veel mogelijk bij de bron voorkomen of beperkt;
- het management stuurt op een gezonde balans tussen veiligheid en gezondheid en productie;
- alle medewerkers dragen verantwoordelijkheid voor hun eigen veiligheid en gezondheid en die van hun collega's.

Het arbobeleid is een integraal onderdeel van de dagelijkse uitvoering. Daar waar overeenkomsten zijn, zal het beleid in samenhang worden uitgevoerd met kwaliteitsnormen die Staatsbosbeheer hanteert: duurzaam bosbeheer (FSC), kwaliteitszorg (ISO 9001) en milieuzorg (ISO 14001).

De verantwoordelijkheid voor het opstellen en onderhouden van het arbeidsomstandigheden beleid is belegd in het in 2018 opgerichte team Kwaliteit & Duurzaamheid.

### **Bedrijfsongevallen**

In 2018 zijn er 15 bedrijfsongevallen geregistreerd. Dit is één meer dan in 2017. In vier gevallen was er aanleiding om melding te maken bij de Inspectie SZW. In 2018 is besloten om het proces omtrent bedrijfsongevallen verder aan te scherpen. De verantwoordelijkheid voor het proces en registratie is neergelegd bij de preventiemedewerker, werkzaam binnen het team Kwaliteit & Duurzaamheid.

Er wordt onderzoek gedaan naar de oorzaak van een ongeval. Dit dient mede als input voor preventieve maatregelen.

### **Keuringen**

De keuring van alle machines, werktuigen, gereedschappen en elektrische apparatuur is in

2017 aanbesteed en in 2018 uitgevoerd. Hiermee is inzicht ontstaan in aantallen en kwaliteit van de machines, werktuigen, gereedschappen en elektrische apparatuur.

### **Aanbesteding opleiding motorketting zagen**

De directie heeft besloten om, uit veiligheidsoverweging en in lijn met de ons omringende landen, medewerkers en vrijwilligers die bij Staatsbosbeheer werkzaamheden uitvoeren met gebruik van motorkettingzagen, op te leiden en te laten certificeren volgens de Europese norm (ECC). Met de aanbesteding van deze opleiding is in 2018 gestart.

### **Bedrijfs hulpverlening**

De verantwoordelijkheid voor het opstellen en onderhouden van het bedrijfs hulpverleningsbeleid is neergelegd bij het team kwaliteit & duurzaamheid. Mede naar aanleiding van een opmerking uit de externe ISO-audit zal het beleid op oefening en evaluatie aangescherpt gaan worden.

De verplichte BHV-opleidingen zijn in 2018 opnieuw aanbesteed.

### **Veilig werken voor BOA's**

Bij Staatsbosbeheer zijn 110 buitengewone opsporingsambtenaren (domein II BOA's) actief. Een BOA is bevoegd om in het gebied waar hij toezicht houdt, de voor dat gebied geldende wetgeving te handhaven en daders van illegale activiteiten te bekeuren. Aan het professioneel en veilig werken door onze BOA's hebben wij in 2018 aandacht besteed. Alle BOA's beschikten al over een C2000 portofoon en handboeien. Hier is in 2018 de korte wapenstok aan toegevoegd en is een akkoord verkregen voor de uitbreiding met pepperspray.

We registreren het aantal incidenten, waarbij onze BOA's te maken hebben met agressie en geweld. Voor de eerste opvang van medewerkers die te maken hebben met een agressie- of geweldsincident, is de leidinggevende verantwoordelijk. Binnen Staatsbosbeheer is voor de nazorg een Netwerk van Collegiale Ondersteuning (NCO) opgericht.

### Opleidingen

Specificatie	2018	2017	2016
Bestede uren	32.988	43.836	31.953
Kosten van opleidingen	€ 1.088.993	€ 959.366	€ 797.634

#### 3.2.11 Opleidingen en ontwikkeling

In 2018 zijn er circa 33.000 uren besteed aan opleiding. Dit is gemiddeld 26 uur per medewerker. Hiervoor is circa € 1,1 mln. aan kosten gemaakt.

Met de uitkomst van de workout Ontwikkeling is in 2018 ingezet op het inventariseren van opleidingsbehoeften als eerste stap om een fundament te leggen voor de Staatsbosbeheer Academie. Alle functiegroepen hebben deelgenomen aan workshops om met elkaar te bepalen wat een medewerker bij Staatsbosbeheer in een bepaalde functie moet weten, kunnen en doen om herkenbaar bij te dragen aan de uitvoeringsorganisatie. Deze inventarisatie vormt de basis voor een specifiek ontwikkel- en opleidingsaanbod in de Staatsbosbeheer Academie.

Voor het op peil houden van specifieke vak-kennis en deskundigheid, hebben medewerkers deelgenomen aan verschillende opleidingen en trainingen. Dit varieert van noodzakelijke herhalingscursussen op het gebied van BOA, motorkettingzagen en bedrijfshulpverlening tot gewasbescherming, exoten, jacht en faunabeheer, blessen, bodembioogie, agrarisch recht, reputatiemanagement en meer algemene competentieontwikkeling op het gebied van communicatie, projectmatig werken, gespreksvaardigheden, adviesvaardigheden en timemanagement.

De kennisdagen in 2018 op Vlieland, Sallandse & Utrechtse Heuvelrug, met als thema positionering, zijn bijgewoond door 280 medewerkers. De evaluatie van de kennisdagen laat zien dat er grote waardering is voor deze dagen, die georganiseerd worden door eigen medewerkers.

#### 3.2.12 Integriteit

In 2018 namen 11 medewerkers contact op met de Vertrouwenspersoon, waarvan 10 meldingen

daadwerkelijk betrekking hadden op ongewenste omgangsvormen. In 2017 ging het om 16 meldingen.

In 2018 heeft net als in 2017 één medewerker contact gezocht met de Vertrouwenspersoon Integriteitsschending.

#### 3.2.13 Klachten

Wij werken bij Staatsbosbeheer voortdurend aan de kwaliteit van onze dienstverlening en producten. Het op zorgvuldige wijze behandelen van klachten en het zo nodig nemen van adequate maatregelen maakt onderdeel uit van onze werkwijze. Er kan een klacht worden ingediend over:

- een handeling of gedraging van Staatsbosbeheer of een medewerker van Staatsbosbeheer (overeenkomstig de Algemene Wet Bestuursrecht);
- de uitvoering van de taken van Staatsbosbeheer;
- beleid en beheer van Staatsbosbeheer;
- een product of dienst van Staatsbosbeheer
- uitvoering van aanbesteding.

In de periode 1-1-2018 t/m 31-12-2018 zijn er in totaal 144 klachten geregistreerd, waarvan 139 afgehandeld (2017: 131). Twee klachten zijn doorverwezen naar andere organisaties. Twee klachten zijn na contact met klager ingetrokken. Eén klacht is niet in behandeling genomen.

Omschrijving	Aantal 2018	Aantal 2017
Beleid	8	12
Taakuitvoering	53	43
AWB algemeen	20	24
AWB BOA	18	5
Producten/diensten	39	46
Aanbesteding	6	1
<b>Totaal</b>	<b>144</b>	<b>131</b>

In deze getallen zijn ook de formele klachten in het kader van de opdracht in de Oostvaarders-

plassen opgenomen. Daarnaast zijn er in 2018 duizenden meldingen binnengekomen waarin betrokken burgers hun mening hebben gegeven en bezorgdheid hebben geuit over het beleid en de opdracht aangaande de Oostvaardersplassen.

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

In 2018 is één keer overleg geweest met het georganiseerd overleg van de vakorganisaties. Er is gesproken over de Wet Normalisering Rechtspositie Ambtenaren (Wnra) en de directeur heeft het jaarverslag Staatsbosbeheer 2017 nader toegelicht.

### 3.2.15 Verslag van de ondernemingsraad

De ondernemingsraad bestaat uit 13 leden en werkt met 4 taakgroepen, te weten Bedrijfsprocessen, Sociaal Beleid/VGWM (veiligheid, gezondheid, welzijn en milieu), Financiën en Communicatie. Voor het behandelen van instemmings- of adviesaanvragen stelt de ondernemingsraad projectgroepen in. De ondernemingsraad heeft daarnaast een aantal speerpuntengroepen:

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

In 2018 is helaas één lid van de ondernemingsraad overleden. Drie ondernemingsraadsleden hebben besloten hun lidmaatschap van de ondernemingsraad te beëindigen. Begin 2018 zijn tussentijdse verkiezingen georganiseerd. Vier nieuwe OR-leden zijn toegetreden tot de ondernemingsraad. In het najaar 2018 is de secretarisrol gewisseld.

De ondernemingsraad had in 2018 twee reguliere overlevormen:

1. de overlegvergadering: een overleg tussen de ondernemingsraad en de directeur;
2. een intern OR-overleg.

In 2018 heeft een 'algemene-gang-van-zaken'-bespreking plaatsgevonden, waarbij een afvaardiging van de Raad van Toezicht aanwezig was.

Raad van Toezicht-lid, mevrouw Stokkers, heeft tweemaal deelgenomen aan een ondernemingsraadsvergadering. Ieder lid van het dagelijks bestuur heeft daarnaast tijdens een gesprek kennisgemaakt met de nieuwe voorzitter van de Raad van Toezicht.

Ook in 2018 heeft een 'benen-op-tafel overleg' plaatsgevonden tussen het directieteam en de ondernemingsraad.

Gedurende het jaar heeft de ondernemingsraad achterbanraadplegingen gehouden in de provinciale eenheden. Ook heeft de ondernemingsraad achterbanraadplegingen gehouden inzake de adviesaanvragen over de provinciale eenheden Zuid-Holland/Zeeland, Oost-Brabant en gebiedsmanager Rivierenland provinciale eenheid Gelderland en de afdeling Beheer & Planning.

De ondernemingsraad heeft trainingen gevolgd op het gebied van timemanagement en het behandelen van advies- en instemmingsaanvragen. Deze cursusdagen zijn door een externe trainer begeleid.

De ondernemingsraad heeft zich beraden over de vorm van medezeggenschap met ingang van de nieuwe zittingsperiode. Hiervoor is advies ingewonnen bij een extern adviesbureau.

In 2018 is het onderzoek naar leiderschap en management binnen een veranderende organisatie binnen Staatsbosbeheer afgerond. De onderzoeksresultaten zijn eind 2018 in de vorm van een adviesrapport aan de bestuurder overhandigd.

#### **Gespreksonderwerpen 2018**

De ondernemingsraad heeft in 2018 diverse adviesaanvragen behandeld, zoals over de aanstelling van een gebiedsmanager Rivierenland, over de wijziging van de provinciale eenheid Zeeland, Zuid-Holland en Oost-Brabant (de laatste betrof ook standplaatswijzigingen), over aanpassing van de afdeling Beheer en Planning, Marketing, Kwaliteit en Duurzaamheid en HRM.

Ook is in 2018 een herzien arbobeleidsplan aan de ondernemingsraad ter instemming voorgelegd. Een afgevaardigde van de ondernemingsraad nam deel aan de sollicitatiegesprekken inzake de aanstelling van een preventiemedewerker.

Een projectgroep van de ondernemingsraad heeft een aantal maal overleg gevoerd over strategische personeelsplanning.

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

De ondernemingsraad heeft tweemaal met vertegenwoordigers van de vakorganisaties gesproken onder andere over de tussentijdse verkiezingen en de actualiteiten.

Onderwerpen die verder aan de orde zijn gekomen, zijn: financiën (kwartaalrapportages, budget- en kaderbrief, begroting), formatie Staatsbosbeheer, functiewaarderingsonderzoek, HR-projecten (basis op orde, Staatsbosbeheer Academie).

### Vooruitblik 2019

Eind april 2019 vinden de verkiezingen plaats voor de ondernemingsraad. Begin mei 2019 worden de nieuwe leden geïnstalleerd.

In 2019 verwacht de ondernemingsraad zich in ieder geval bezig te houden met: de nieuwe medezeggenschapsstructuur, strategische personeelsplanning, de Wet normalisering rechtspositie ambtenaren (Wnra) en de strategie van Staatsbosbeheer.

Daarnaast blijft de ondernemingsraad naast de reguliere zaken op het gebied van financiën, HR en arbo, de organisatieontwikkeling volgen met daarbij specifiek aandacht voor de medewerkers en de organisatie en de implementatie van besluiten.

## 3.3 Duurzaamheidsverslag

In het kader van duurzaamheid zijn in 2017 als aanvulling op het ondernemingsplan milieudoelstellingen geformuleerd. Medewerkers en leidinggevenden worden actief betrokken bij het

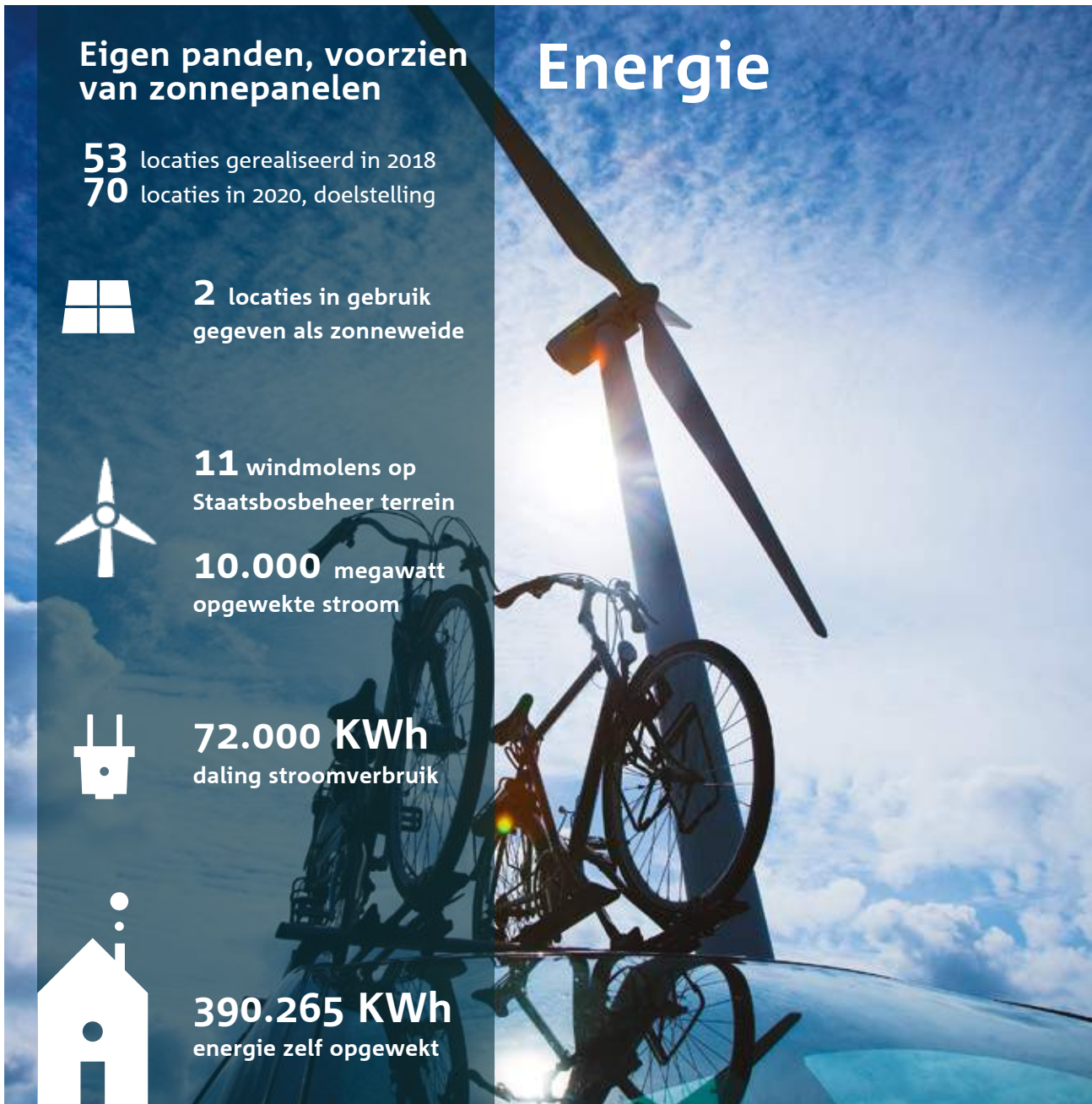
milieubeleid van de organisatie. Leidinggevenden zijn verantwoordelijk voor de geïnventariseerde milieuaspecten en het voorkomen en/of verminderen van de gesignaleerde effecten binnen het onderdeel waarvoor zij verantwoordelijk zijn en voor de communicatie hierover naar hun medewerkers. De leidinggevenden worden hierbij ondersteund door provinciale milieuoördinatoren. In 2018 is er een team Kwaliteit & Duurzaamheid gevormd dat kwaliteits-, veiligheids-, arbo- en milieubeleid en uitvoering in portefeuille heeft en zorgdraagt voor de communicatie hierover. De maatschappelijke omgeving wordt betrokken bij ons milieubeleid door informatie en voorlichting.

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

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

Met het behalen van de ISO 14001-2015 milieu-certificering in 2018 is een belangrijke stap gezet in het realiseren van de milieudoelstelling van Staatsbosbeheer. Uit de externe audit, uitgevoerd door DNV-GL, blijkt dat wij onze bedrijfsvoering ten aanzien van de milieuaspecten goed op orde hebben.





### 3.3.1 Energie

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

Het verbruik van elektriciteit neemt af. Uit de rapportage van het landelijke contract blijkt dat er, ten opzichte van voorgaande jaren, een aanzienlijke besparing wordt gerealiseerd. Ten opzichte van 2016 is het verbruik met 18% gedaald, ten

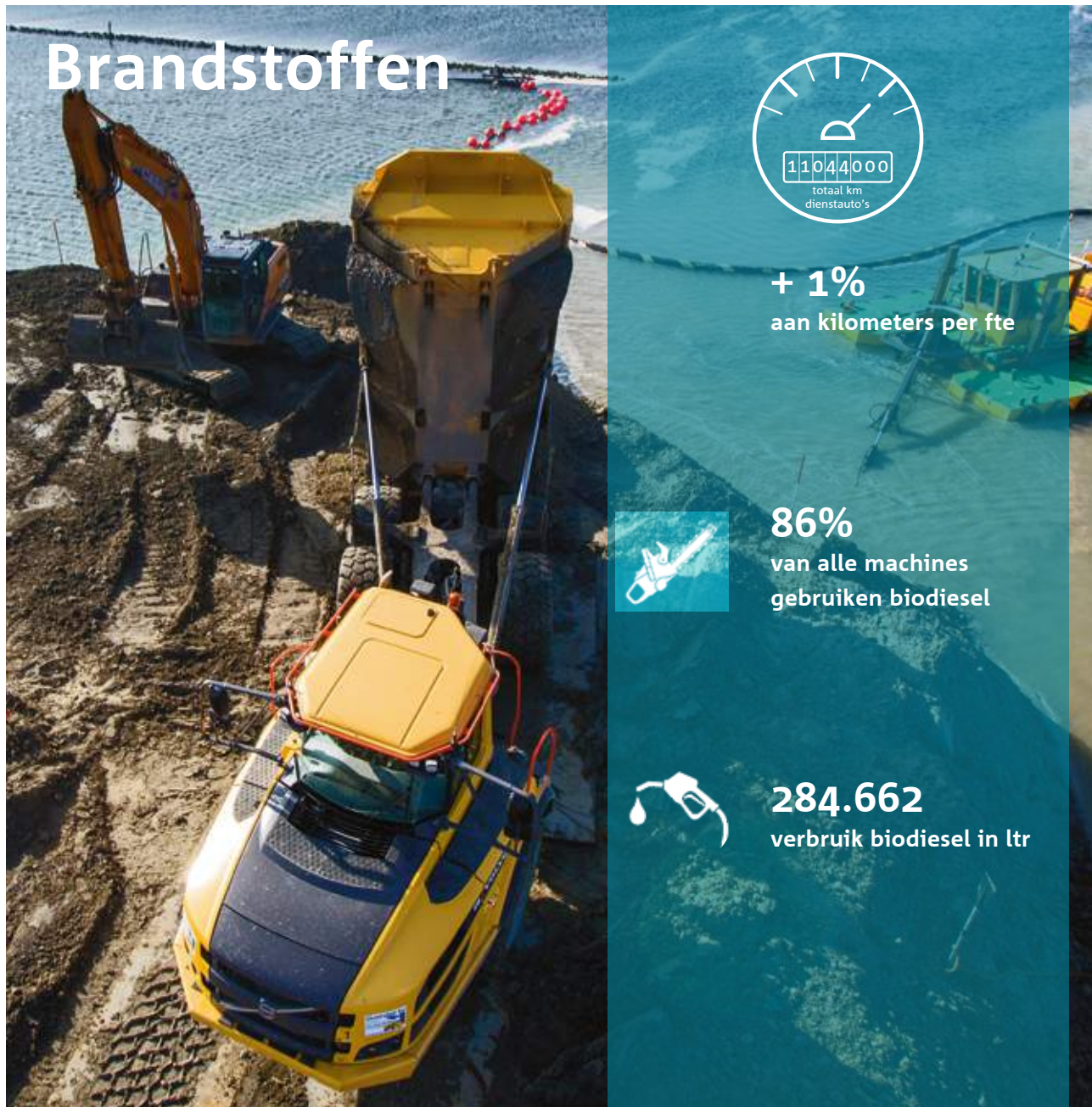
opzichte van 2017 met 6%, (72.000 kWh).

Daarnaast heeft Staatsbosbeheer een doelstelling geformuleerd dat in 2020 70 locaties zijn uitgerust met zonnepanelen. In 2018 is dit al op 53 locaties gerealiseerd, waardoor 76% van de doelstelling is bereikt. In totaal zijn dit 2.034 zonnepanelen die per jaar bijna 400.000 kWh opwekken.

Het beleid om voor machines en werktuigen biodiesel te gebruiken in plaats van minerale diesel werpt zijn vruchten af. 86% van het totaalverbruik van diesel in 2018 is biodiesel. Werd in 2016 nog 17.557 liter biodiesel gebruikt, is dit in 2018 toegenomen tot 284.662 liter.

Staatsbosbeheer werkt, op plekken waar dat ver-

# Brandstoffen



antwoord kan in relatie tot onze andere doelen (natuurbescherming en recreatie), mee aan het opwekken van windenergie. We wekken niet zelf op, maar bieden ruimte aan anderen op onze grond.

Op dit moment staan er 11 windmolens op terreinen van Staatsbosbeheer die gezamenlijk ruim 9,8 MWh leveren. Voor 26 nieuwe molens zijn contracten afgesloten met een totale verwachte productie van ongeveer 72 MWh en is de bouw in voorbereiding. Daarnaast zijn er nog kansrijke ontwikkelingen waarover met verschillende partijen wordt gesproken.

Naast de systemen op onze eigen bedrijfsgebouwen hebben we twee locaties in gebruik gegeven als zonneweide. De locatie Heerenveen met een verwachte productie van circa 1.000

MWh en locatie Lelystad met een verwachte productie van circa 5.000 MWh. Lelystad is vergund én heeft subsidietoekenning binnen. De vergunningaanvraag Heerenveen is nog niet afgewikkeld.

### 3.2.2 Emissies

Alle inspanningen vanuit het milieu- en duurzaamheidsbeleid zijn er op gericht om de uitstoot van CO<sub>2</sub> zoveel mogelijk te reduceren of waar mogelijk te voorkomen. Bij het nadenken over innoveren of inkoop van bedrijfsmiddelen worden milieu en duurzaamheid nadrukkelijk betrokken. Zo is er in 2018 een innovatieve pilot gestart om het gebruik van elektrische gereedschappen zoals bijvoorbeeld motorkettingzagen te onderzoeken. Ook bij de aanbesteding voor

# Emissie



**385%** afname CO<sub>2</sub>  
door gebruik biobrandstof



**234.000 kg**  
CO<sub>2</sub> reductie door gebruik  
openbaar vervoer



**11.727**  
equivalent in bomen



**1%**  
toename gebruik auto's

zware machines en werktuigen in 2018 zijn de milieudoelstellingen nadrukkelijk meegenomen in de offerteaanvragen.

In 2016 is besloten om meer gebruik te gaan maken van biobrandstoffen, specifiek blauwe diesel. Deze keuze heeft geleid tot een aanzienlijke toename van het gebruik van deze brandstof en daarmee een aanzienlijke reductie van de CO<sub>2</sub>-uitstoot. In 2018 was dit alleen al een reductie van 824 duizend kilogram ten opzichte van het gebruik van minerale diesel.

Onderstaande tabel laat de ontwikkeling vanaf 2016 zien.

Het reizen met openbaar vervoer wordt gepropageerd. Van medewerkers wordt verwacht, voor

zover mogelijk, bij woon-werkverkeer en dienstreizen gebruik te maken van openbaar vervoer. Hiervoor worden onder andere NS business cards beschikbaar gesteld.

Dit levert aanzienlijke CO<sub>2</sub>-reductie op. De CO<sub>2</sub>-reductie die in 2018 is gerealiseerd door met de trein te reizen in plaats van met de auto is 234,54 ton CO<sub>2</sub>. Dit is het equivalent van de CO<sub>2</sub>-opname van bijna 12.000 bomen. In onderstaand overzicht de realisatie in de afgelopen jaren.

Het aantal gereden autokilometers van

Jaar	Reductie CO <sub>2</sub>
2016	50.827
2017	213.966
2018	823.981

(bron leveringscertificaten)

11.044.000 realiseerde een CO<sub>2</sub>-uitstoot in 2018 van ongeveer 1.700.000 kilogram. Het aantal gereden kilometers afgezet tegen dat in 2017 laat een stijging zien van 1%. (141.558 kilometer). In 2018 is het initiatief genomen om in een periode van vier jaar 20% van het wagenpark over te laten gaan op elektrische aandrijving. Een besparing hierop van 20% levert over vier jaar een reductie op van minimaal 340.000 kilogram CO<sub>2</sub>. Het huidige percentage elektrisch- of hybride aangedreven bedrijfswagens is 7% (41 auto's).

## CO<sub>2</sub>

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

De totale hoeveelheid in bos- en natuurgebieden opgeslagen CO<sub>2</sub> voor Nederland wordt in de literatuur geschat op 324 miljoen ton. Het aandeel van de opgeslagen hoeveelheid CO<sub>2</sub> in de terreinen van Staatsbosbeheer bedraagt dus circa 43% van de totale hoeveelheid opgeslagen CO<sub>2</sub> in bos- en natuurterreinen in Nederland.

De totale hoeveelheid CO<sub>2</sub> in het Nederlandse landschap (bos, natuur, agrarisch, openbaar groen) wordt in de literatuur geschat op 1424 miljoen ton CO<sub>2</sub>. Uitgaande van de landelijke hoeveelheid, bedraagt de hoeveelheid CO<sub>2</sub> opgeslagen in de terreinen van Staatsbosbeheer derhalve circa 10% van de totale hoeveelheid in het Nederlandse landschap (bron Wageningen University & Research).

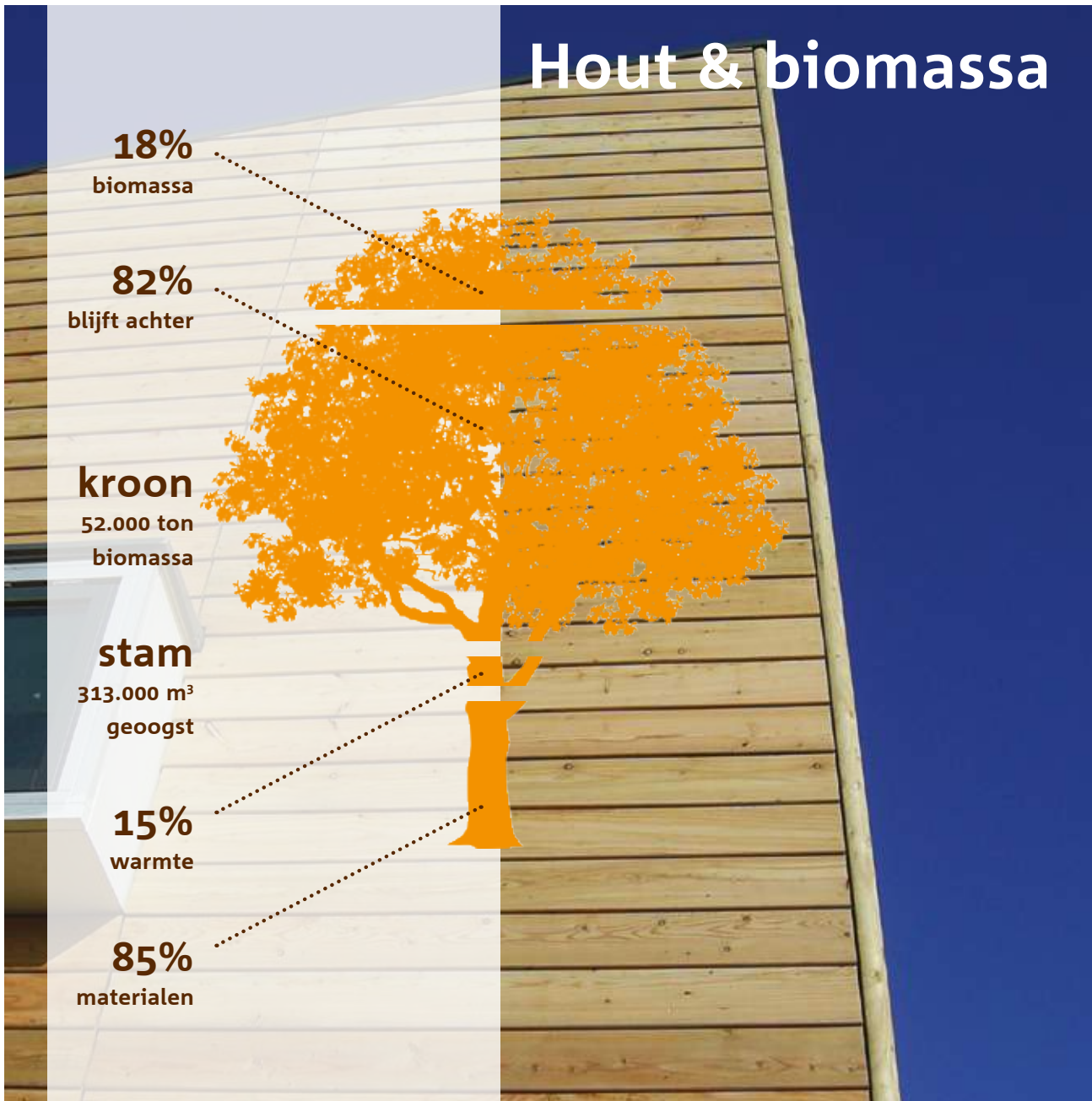
## Fijnstof

Fijnstof is een schadelijke stof voor de gezondheid van mensen. Teveel fijnstof leidt tot aantasting van de luchtwegen en kan leiden tot vroegtijdig overlijden. Begroeiing kan via bladeren fijnstof uit de lucht filteren. Hierbij geldt dat hoe meer bladoppervlak een plant heeft, hoe meer fijnstof de plant kan invangen. Bomen hebben een groot bladoppervlak en hebben daarom een grote invangcapaciteit. Bossen en parken worden niet voor niets groene longen genoemd. Lage vegetatie zoals gras vangt ook fijnstof in, alleen in mindere mate dan struiken en bomen. Op basis van literatuurgegevens is een schatting gemaakt door Wageningen University & Research van de hoeveelheid fijnstof (PM<sub>10</sub>) die natuurgebieden potentieel kunnen invangen. De potentiële invang van de bos- en natuurgebieden van Staatsbosbeheer wordt geschat op 4.8 kton fijnstof op basis van de luchtconcentratie van 2016. Deze hoeveelheid is grofweg de helft van alle fijnstof die wordt ingevangen in de Nederlandse natuur.

De totale potentiële invang van fijnstof in de Nederlandse landschappen is globaal geschat op 52 kton PM<sub>10</sub>. Het aandeel van Staatsbosbeheer daarin bedraagt circa 9%.

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

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



### 3.3.4 Hout en biomassa

Het Klimaatberaad heeft op 21 december 2018 het ontwerp van het Klimaatakkoord aan het kabinet overhandigd. Het gaat om een omvangrijk pakket waarmee Nederland in 2030 de uitstoot van CO<sub>2</sub> met ten minste 49% kan terugdringen. De komende maanden rekent het Planbureau voor de Leefomgeving (PBL) de afspraken door. Staatsbosbeheer heeft een inbreng geleverd aan de werkgroep Bos Bomen Natuur (BBN), behorend bij de Klimaattafel Landbouw en Landgebruik. Er is gesproken over de volgende vier categorieën maatregelen: voorkomen van ontbossing; vergroten van de vastlegging van koolstof in bos- en natuurterreinen door ander beheer (ook in natte ecosystemen als moeras, veen en kust); vergroten van het areaal bos en

natuur; versterken van koolstofvastlegging in de keten.

#### FSC®

Het FSC-systeem zorgt ervoor dat de bossen op onze wereld door middel van verantwoord bosbeheer behouden kunnen blijven. FSC richt zich op natuurbescherming, maar ook op sociale en economische meerwaarde. FSC-bosbeheer geeft toekomst aan mensen en dieren die afhankelijk zijn van het bos en is ook een belangrijk instrument tegen klimaatverandering. FSC-hout is milieuvriendelijk bouw materiaal.

Staatsbosbeheer heeft er al in 1998 voor gekozen zijn bossen te laten certificeren door FSC. Het FSC-keurmerk geeft aan dat Staatsbosbeheer het beheer professioneel en op een duurzame en

maatschappelijke verantwoorde wijze uitvoert. Daarnaast is het leveren van hout onder het FSC-label een belangrijke voorwaarde om aan de vraag naar duurzaam FSC-hout te kunnen voldoen.

Al het bosareaal van Staatsbosbeheer voldoet aan de FSC-richtlijn en is FSC-gecertificeerd. Het licentienummer van Staatsbosbeheer is FSC-C003956. In 2018 bedroeg de totale oppervlakte 95.617 hectare. Dit is een kleine stijging ten opzichte van het aantal hectare FSC-gecertificeerd bos in 2017 (95.109 hectare).

### Houtoogst 2018

Van de houtoogst in 2018 van circa 330.000 m<sup>3</sup> stamhout is circa 85% gebruikt voor materialen (zaaghout voor bouwhout en tuinhout, plaatmaterialen) en 15% voor warmteopwekking. Staatsbosbeheer oogst van het stamhout in de multifunctionele bossen ongeveer 75% van de jaarlijkse bijgroei. De ondergrondse biomassa (wortels) wordt in de bodem gelaten. Van het tak- en tophout in de multifunctionele bossen wordt naar schatting 15 tot 20% (wisselt per jaar) gebruikt voor houtige biomassa (alleen op de rijkere zand- en kleigronden).

### Duurzaam Hollands hout

Met een levenscyclusanalyse van een product is de totale milieubelasting te bepalen gedurende de hele levenscyclus, dat wil zeggen: winning van de benodigde grondstoffen, transport, productie, gebruik en afvalverwerking. Deze gegevens worden opgeslagen en kunnen worden gebruikt voor de berekening van de milieubelasting van een nieuw te bouwen woning of kantoor. Voor Hollands hout laten we nu een aparte LCA opstellen en de eerste resultaten zien er veelbelovend uit. Een goede milieuprestatie van Hollands hout onderstreept de boodschap om eerst te kijken welk hout er van dichtbij te betrekken is, voordat men uitwijkt naar hout uit het buitenland.

### Duurzaam bouwen

Een goed voorbeeld van duurzaam bouwen is de nieuwe werkschuur in de Oostvaardersplassen. Om te zorgen voor een maximale duurzaam-

heid wordt het gebouw uitgevoerd in Hollands hout. Voor een egale vergrijzing van de gevel wordt het hout éénmalig afgewerkt met een minerale, niet op petrochemie gebaseerde verflaag. De staalconstructie is vrij in te delen en uit te breiden, waardoor latere aanpassingen in gebruik mogelijk blijven en het pand demontabel blijft, zodat het in de toekomst eenvoudig herbruikbaar is. Het gebouw wordt energieneutraal, onder meer door de toepassing van circa 108 zonnepanelen op het dak. De optimale oriëntatie van het gebouw op het zuiden en de hellingshoek zijn hierop afgestemd. Verder zorgt een aardwarmtepomp voor de verwarming en koeling van de diverse ruimtes en is gekozen voor de toepassing van natuurlijke ventilatie en waterbesparend sanitair. Met deze invulling is het gebouw klaar voor de nieuwe Europese regelgeving voor de energieprestaties voor gebouwen.

### Biomassa hout

Er is in 2018 bijna 49.000 ton houtige biomassa geleverd aan de markt. Mede via zijn deelneming Energiehout B.V. levert Staatsbosbeheer biomassa aan innovatieve projecten, zoals Stadverwarming Purmerend en Avantium Delfzijl.

### Biomassa gras

Naast houtige biomassa (houtchips) is Staatsbosbeheer ook al jaren bezig met het ontwikkelen van nieuwe innovatieve toepassingen voor alle andere grondstoffen die geoogst worden bij het onderhouden van natuurgebieden. Zo wordt een deel van het natuurgras verwerkt in eierdoosjes in samenwerking met Huhtamaki. Deze doosjes zijn te vinden in de schappen van diverse supermarkten. Een ander deel van het natuurgras wordt gehooïd en verkocht aan dierentuinen als voer voor olifanten, giraffen en andere dieren-tuindieren. Dit is een ideale oplossing, omdat deze dieren juist gebaat zijn bij het taaie gras van onze schrale natuurgraslanden.

Maar niet alleen gras krijgt een duurzame bestemming. Ook het zogenaamde kragge (een soort organisch slib dat vrijkomt bij het beheer van moerasgebieden als de Weerribben) wordt gebruikt om Bioblocks mee te maken. Dit zijn volledig organische bouwblokken die gebruikt

worden om gebouwen, geluidswallen en viaducten te verduurzamen en af te werken. De CO<sub>2</sub> die het moerasgebied in 40 jaar heeft vastgelegd, wordt op die manier nog eens 40 jaar vastgehouden in de gebouwde omgeving.

### 3.3.5 Grond/klei en specie

Het landschap en de natuur zijn sturend in de wijze waarop Staatsbosbeheer invulling geeft aan het verkopen van grondstoffen dan wel het ruimte bieden aan grondstromen als baggerspecie. Dit betekent dat er geen constante cijfers zijn over grond/klei en specie. Belangrijke randvoorwaarde voor grond/klei en specietransacties is dat het ecologische resultaat na inrichting moet passen in de gestelde natuurdoelen. Staatsbosbeheer benut de opbrengst van de grondstroomtransacties voor het duurzaam beheren van natuurgebieden. De grond/klei van Staatsbosbeheer wordt veelal gebruikt voor diverse doelen, zoals natuur, wegen en bouw. De specie die we ontvangen wordt met name gebruikt voor het verondiepen van plassen. In 2018 stonden de projecten voor het verondiepen nagenoeg stil als gevolg van vertragingen in de vergunningverlening en uitvoering.



### 3.3.6 Biodiversiteit

In 2018 is in een groot aantal gebieden van Staatsbosbeheer gemonitord. Hierbij zijn diverse bijzondere soorten aangetroffen. Een aantal voorbeelden wordt hieronder weergegeven.

In Texel werd een groot aantal sikkelsprinkhanen gezien. Deze soort, die vanaf de jaren '80 bezig is met een noordwaartse opmars, heeft nu ook Texel bereikt. Een andere bijzondere sprinkhanenvondst is de zompsprinkhaan in Someren.

Ook voor de vlinders werden verschillende rode lijstsoorten genoteerd. In de Achterhoek en op de Veluwe werden zwervende exemplaren aangetroffen van de keizersmantel, kleine ijsvogelvlinder, grote weerschijnvlinder en de grote vos. Vermeldingswaardig zijn de grote aantallen

heivlinders die in verschillende delen van de Veluwe zijn geteld. Deze soort, die vooral voorkeur heeft voor het Atlantische klimaat met relatief koele en vochtige zomers, heeft de uitzonderlijke droge zomer op enkele plekken goed doorstaan. Dit geldt ook voor de bosparelmoervlinder waarvan een nieuwe subpopulatie in Nunspeet werd gevonden. Deze soort gaat landelijk gezien sterk achteruit en staat op de Rode lijst als ernstig bedreigd. Het staartblauwtje is na een 80-jarige periode van afwezigheid weer waargenomen sinds 2011 en lijkt hiermee een bestendige plaats in ons land te hebben gevonden.

Ook bij de libellen werden opmerkelijke waarnemingen gedaan. In Someren en de Peel werd de zuidelijke heidelibel en beekrombout aange-



troffen en in West-Brabant is op verschillende plekken de gaffelwaterjuffer aanwezig. Dit juffertje is een zuidelijke soort die zich langzaam naar het noorden aan het uitbreiden is.

Enkele noemenswaardige vogelwaarnemingen waren: velduil met een territorium in de Benekomse meent, zes territoria van de grauwe klauwier in de Oldematen, een broedgeval van de rode wouw in Strijbeek en broedende strandplevieren op de Prinsesseplaat in Noord-Brabant. In dit gebied zijn ook, nagenoeg permanent, enkele zeearenden aanwezig.

Het uitgebeten veenmos in de Peel is een uiterst zeldzame veenmossoort en typerend voor de overgangsmilieus waar zuur veenwater overgaat in gebufferd grondwater. De soort werd op een oude standplaats teruggevonden en er werd ook een nieuwe groeiplek gevonden.

#### **Deltanatuur**

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

NURG heeft als doel om natuurontwikkeling in het rivierengebied te realiseren en deze natuur is een onderdeel van het Natuurnetwerk Nederland. Hierbij wordt rekening gehouden met eisen en randvoorwaarden in verband met de veiligheid bij hoogwater. De NURG-projecten moeten in 2020 afgerond zijn. In totaal zijn er 55 NURG-projecten, waarvan er nu 44 geheel of grotendeels gereed zijn. Een deel van de projecten wordt uitgevoerd door RWS.

In totaal is binnen NURG 4.960 hectare omgezet van landbouwgrond naar nieuwe riviergebonden natuur, en resteert nog een opgave van circa 1.750 ha.

De gerealiseerde projecten hebben sterk bijgedragen aan vergroting van de biodiversiteit. Er is bijvoorbeeld rivier- en moeraslandschap ontstaan met struweel, ooibos, ondiepe wateren, (riet) moerassen, bloemrijke en faunarijke glanshaverhooilanden en stroomdalflora op de oeverwallen. NURG draagt in belangrijke mate bij aan de ontwikkeling van robuuste rivier-

natuur, uiterwaarden waar de rivier een grote invloed op heeft. De aangelegde nevengeulen zijn het leefgebied van veel jonge vissen. Naast vele visetende vogels zoals de grote en kleine zilverreiger komen meerdere zeearenden nu permanent in het rivierengebied voor en is het een kwestie van tijd dat deze soort ook gaat broeden. Het extensiveren van het beheer van de voormalige landbouwgronden en ook het plaatselijk afplaggen van uiterwaarden in NURG-projecten hebben gezorgd voor een toename van pionierplanten zoals polei en slijkgroen (kenmerkende soorten van habitatype 'slikkige oevers' Natura 2000). De plantensoorten van zandige schrale groeiplaatsen, zoals grote tijm, graskers en zachtvetkruid, hebben geprofiteerd van natuurontwikkeling langs de rivieren (soorten van het habitatype 'stroomdalgrasland'). Karwijvarkenskervel, veldgerst, grote ratelaar en Engelse alant, (soorten van habitatype glanshaverhooilanden) zijn in oppervlakte en aantal vooruit gegaan. Hiermee heeft NURG een belangrijke bijdrage geleverd aan de prioritaire- en uitbreidingsdoelstellingen van het Natura 2000-gebied Rijntakken. Staatsbosbeheer heeft daarnaast in opdracht van Rijkswaterstaat een aantal projecten voor de Kader Richtlijn Water uitgevoerd. Deze projecten zijn van grote betekenis voor onder andere verschillende riviervissoorten die gebaat zijn bij ondiep stromend water, macrofauna en laag dynamische riviernatuur.

#### **Natura 2000**

Natura 2000 is een Europees netwerk van beschermde natuurgebieden. In Natura 2000-gebieden worden bepaalde diersoorten en hun natuurlijke leefomgeving beschermd om de biodiversiteit te behouden. In Nederland zijn 162 Natura 2000-gebieden aangewezen. Bijna de helft van ons areaal valt in het Natura 2000-netwerk. Het gaat om gebieden met planten, dieren of andere natuurlijke kwaliteiten die in internationaal perspectief bijzonder zijn. Karakteristiek voor Nederland zijn de natte en vaak vogelrijke gebieden in de rivierdelta en langs de kust. Bijvoorbeeld de uiterwaarden van onze rivieren, Oosterschelde, Grevelingen, IJsselmeer, Lauwersmeer, Waddenzee, delen van de Noordzee-

kustzone en de duinen. Hier zijn dan ook veel en grote Natura 2000-gebieden te vinden.

#### **Programma Aanpak Stikstof (PAS)**

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

In het PAS zijn alle Natura 2000-gebieden opgenomen waar ten minste één stikstofgevoelig habitat voorkomt dat te maken heeft met overbelasting door stikstof.

Het betreft (herstel)maatregelen met als doel de kwaliteit van de natuur in deze gebieden te verhogen.

#### **3.3.7 Bijdrage aan drinkwaterbescherming**

Bos- en natuurgebieden dragen bij aan de grondwateraanvulling en leveren een hoge kwaliteit drinkwater. Dit komt doordat er in deze gebieden een beperkt risico is op verontreiniging en er niet bemest wordt. Staatsbosbeheer heeft partnerovereenkomsten gesloten met Dunea, Evides en Vitens.

Om de bijdrage van bos- en natuurgebieden aan de drinkwatervoorziening voor grondwater te berekenen is uitgegaan van het areaal van de intrekgebieden van pompstations.

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

#### **3.3.8 Duurzaam inkopen**

Staatsbosbeheer heeft in 2018 een aanvang gemaakt met het implementeren van de nieuwe internationale richtlijn ISO 20400 maatschappelijk verantwoord inkopen. Deze richtlijn bevat praktische handvatten om de inkoopprocessen op een maatschappelijk verantwoorde wijze in te richten en te borgen.

In 2018 is gesproken met CEDRIS (landelijke vereniging voor een inclusieve arbeidsmarkt) over het niveau en mogelijkheden van dienstverlening door hun leden. Intentie van Staatsbosbeheer is om meer in te kopen bij deze leveranciers en bij de PSO30+bedrijven.

Staatsbosbeheer heeft in 2018 werk uitbesteed aan WSW-bedrijven voor een totaalbedrag van circa € 1 mln. Dit is een verhoging met circa € 0,2 mln. ten opzichte van 2017.

Als voorbeeld heeft Staatsbosbeheer in 2018 een project voor het opschonen van in totaal 1.500 hectare bos, één op één aanbesteed aan bedrijven met een PSO 30+ certificaat. Dit zijn bedrijven waar minimaal 30% van het personeel bestaat uit mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

#### **3.3.9 Compliance**

Als het gaat om duurzaamheid, is een breed scala van wet- en regelgeving van toepassing op de producten en diensten van Staatsbosbeheer. Met het systeem van mandaatregeling, in- en externe audits en accountantscontroles is een groot deel van de compliance-verplichting afgedekt. Met het opstellen en uitwerken van een milieubeleid conform de ISO 14001- 2015 normering zijn alle milieuaspecten van de organisatie geïnventariseerd. Er zijn maatregelen genomen en doelstellingen geformuleerd om negatieve effecten op het milieu, veroorzaakt door onze bedrijfsvoering, zo veel mogelijk te reduceren of te voorkomen. Op landelijk en lokaal niveau is inzicht verkregen in welke acties ondernomen moeten worden. Concreet liggen er voor alle werkschuren, kampeerterreinen en buitencentra inventarisaties en plannen van aanpak waarmee de directie en lokale leidinggevenden stappen kunnen maken om duurzamer en veiliger te werken. Handhaving van regels en afspraken in onze terreinen is ook een onderdeel van onze compliance-verplichting. Zo wordt bijvoorbeeld door bebording aangegeven welke regels er zijn over toegankelijkheid.





Foto: Valentinij te Plate, VNC

# 4. Financieel Verslag

## 4.1 Geconsolideerde balans (voor resultaatbestemming)

(Bedragen x € 1.000)	31-12-2018	31-12-2017
<b>Activa</b>		
<b>Vaste activa</b>	<b>53.031</b>	<b>55.602</b>
[1] Immateriële vaste activa	3.525	5.754
[2] Materiële vaste activa	48.215	47.933
[3] Financiële vaste activa	1.291	1.915
<b>Vlottende activa</b>	<b>200.844</b>	<b>189.238</b>
[4] Voorraden	2.391	2.112
[5] Vorderingen en overlopende activa	52.655	50.441
[6] Liquide middelen	145.798	136.685
<b>Totaal activa</b>	<b>253.875</b>	<b>244.840</b>
<b>Passiva</b>		
<b>Groepsvermogen</b>	<b>86.797</b>	<b>86.056</b>
[7] Beginvermogen (bij verzelfstandiging 01-01-1998)	68.354	68.354
[8] Reserves	17.702	16.482
[9] Resultaat boekjaar	741	1.220
<b>Vreemd Vermogen</b>	<b>167.078</b>	<b>158.784</b>
[10] Voorzieningen	4.292	5.516
[11] Langlopende schulden	57.455	58.023
[12.A] Kortlopende schulden	75.216	82.857
[12.B] Onderhanden projecten	30.115	12.388
<b>Totaal passiva</b>	<b>253.875</b>	<b>244.840</b>

## 4.2 Geconsolideerde winst- en verliesrekening

(bedragen x € 1.000)	Realisatie 2018	Realisatie 2017
<b>Bedrijfsopbrengsten</b>		
<b>Rijksbijdragen en subsidies</b>		
[13.A] Rijksbijdrage ministerie van Economische Zaken/LNV	26.725	26.669
[13.B] Subsidie provincies uit Subsidieverordening Natuur en Landschap (SNL)	62.755	59.747
<b>Som Rijksbijdragen en Subsidies</b>	<b>89.480</b>	<b>86.416</b>
<b>Netto-omzet</b>		
[14] Omzet projecten	30.318	24.771
[15] Omzet recreatie	8.119	7.936
[16] Omzet ingebruikgeving	20.796	19.686
[17] Omzet houtverkoop en biomassa	27.445	25.901
[18] Omzet overige producten	2.333	2.964
[19] Omzet recreatieschappen	11.421	13.119
<b>Som Netto-omzet</b>	<b>100.432</b>	<b>94.377</b>
<b>Overige Bedrijfsopbrengsten</b>		
[20] Overige opbrengsten	7.730	7.034
<b>Som der Bedrijfsopbrengsten</b>	<b>197.642</b>	<b>187.827</b>
<b>Bedrijfslasten</b>		
[21] Kosten van grond en hulpstoffen	17.621	14.644
[22] Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	94.852	91.666
[23] Lonen en salarissen	65.016	60.778
[24] Sociale lasten en pensioenpremies	16.037	15.285
[25] Afschrijving (im)materiële vaste activa	6.114	5.855
[26] Overige waardeveranderingen van (im) materiële vaste activa	-1.748	-1.975
[27] Overige bedrijfskosten	-722	187
<b>Som der Bedrijfslasten</b>	<b>197.170</b>	<b>186.440</b>
<b>Bedrijfsresultaat</b>	<b>472</b>	<b>1.387</b>
[28] Financiële baten en lasten	3	2
<b>Resultaat vóór belastingen</b>	<b>475</b>	<b>1.389</b>
[29] Belastingen resultaat	169	-226
[30] Aandeel in winst/verlies van ondernemingen waarin wordt deelgenomen	97	57
<b>Resultaat na belastingen</b>	<b>741</b>	<b>1.220</b>
Rechtstreekse vermogensmutaties als onderdeel van het groepsvermogen	0	0
<b>Totaal Resultaat</b>	<b>741</b>	<b>1.220</b>

### 4.3 Geconsolideerd kasstroomoverzicht

(bedragen x € 1.000)	2018		2017	
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>				
<b>Bedrijfsresultaat</b>		<b>472</b>		<b>1.387</b>
Aanpassingen voor:				
[25] Afschrijvingen (im)materiële vaste activa	6.114		5.855	
[26] Overige waardeveranderingen	0		-1.975	
[10] Mutatie voorzieningen (vrijval / dotaties)	304		637	
Mutatie in werkkapitaal				
Voorraden	-279		239	
Vorderingen	-2.214		-21.469	
Kortlopende schulden	5.385		-12.371	
		9.310		-29.084
<b>[31] Kasstroom uit bedrijfsoperaties</b>		<b>9.782</b>		<b>-27.697</b>
[10] Onttrekkingen aan voorzieningen	-1.528		-1.605	
Ontvangen interest	3		2	
Betaalde winstbelasting	-123		-419	
		-1.648		-2.022
<b>[32] Kasstroom uit operationele activiteiten</b>		<b>8.134</b>		<b>-29.719</b>
<b>[33] Kasstroom uit Investeringsactiviteiten</b>				
Investerings in (im)materiële vaste activa	-5.584		-5.632	
Verwerving groepsmaatschappijen	45		-6	
Desinvesterings in (im)materiële vaste activa	1.302		5.801	
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>		<b>-4.237</b>		<b>163</b>
<b>[34] Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>				
Langlopende vorderingen	0		578	
Aflossing langlopende schulden	-484		-1.250	
Opname langlopende schulden	5.700		3.681	
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>		<b>5.216</b>		<b>3.009</b>
<b>Netto kasstroom (mutatie geldmiddelen)</b>		<b>9.113</b>		<b>-26.547</b>
<b>Liquide middelen</b>				
Liquide middelen einde boekjaar		<b>145.798</b>		<b>136.685</b>
Liquide middelen begin boekjaar		136.685		163.232
<b>Mutatie liquide middelen</b>		<b>9.113</b>		<b>-26.547</b>

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

### Algemene toelichting

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

Het Financieel Verslag is, samen met het jaarverslag, in aanwezigheid van de externe accountant op 12 maart 2019 besproken met de Raad van Toezicht, waarna het Financieel Verslag door de Raad van Toezicht op 12 maart 2019 is vastgesteld.

### Kaders

Staatsbosbeheer is een publiekrechtelijke organisatie die bij Wet verzelfstandiging Staatsbosbeheer 1997 ingesteld is als zelfstandig (publiek) rechtspersoon met wettelijke taken. De wettelijke taken zijn gericht op beheer en ontwikkeling van het kenmerkende groene erfgoed van Nederland met het oog op de vele belangrijke waarden die dit voor de samenleving vertegenwoordigt, in het bijzonder natuurwetenschappelijke, bosbouwkundige, landschappelijke, cultuurhistorische, aardkundige, archeologische, recreatieve en educatieve waarden.

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

In 2018 is de wettelijke Evaluatie Staatsbosbeheer opgeleverd en door de minister aangeboden aan het parlement. Deze evaluatie geeft geen aanleiding tot verandering in deze uitgangspunten en afspraken.

### Continuïteit

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

### Vestigingsplaats en inschrijfnummer handelsregister

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

### Stelselwijziging

Tot en met 2017 is de voorraad geblest hout (bomen die zijn gemarkeerd om te worden gerooid) gewaardeerd op de balans. Deze waardering was gebaseerd op de gemaakte kosten voor het blesproces. Per 31 december 2017 was dit een bedrag van € 1.387K. Om een beter inzicht te verschaffen in het financieel resultaat van Staatsbosbeheer en de kosten van het blessen van bomen te matchen met de ontvangen vergoeding vanuit de SNL-subsidie in het lopende jaar is besloten om de voorraad geblest hout niet langer te waarderen. Als gevolg van deze stelselwijziging is de voorraad afgeboekt ten laste van de vrije reserve in het eigen vermogen per 1 januari 2017.

Bij ongewijzigd beleid zou per 31 december 2018 de waardering van het gebleste hout € 1.424k zijn.

### 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.

Bij de reservering voor de vakantiedagen is een schattingswijziging toegepast. De vakantiedagen zijn, net als voorheen, gewaardeerd tegen de loonkosten. Daarboven zijn de sociale lasten berekend voor het deel van de vakantiedagen waarvan aannemelijk is dat deze worden uitbetaald in het komende jaar. De financiële impact van deze schattingswijziging voor dit verslagjaar is € 0,5 mln.

## Consolidatie

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

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

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

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

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

## Verbonden partijen

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

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

## Algemene grondslagen

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

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

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

## Vergelijking met voorgaand jaar

De gehanteerde grondslagen van waardering en van resultaatbepaling zijn ongewijzigd gebleven ten opzichte van het voorgaande jaar, met uitzondering van de toegepaste stelselwijziging zoals opgenomen in de desbetreffende paragraaf. De stelselwijziging heeft invloed op het vermogen. De vergelijkende cijfers voor 2017 zijn hierop aangepast.

## Operationele leasing

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

## Financiële instrumenten

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

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

## Grondslagen voor de waardering van activa en passiva

### Algemeen

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

Indien een transactie ertoe leidt dat nagenoeg alle of alle toekomstige economische voordelen en alle of nagenoeg alle risico's met betrekking tot een actief of verplichting aan een derde zijn overge-

dragen, wordt het actief of de verplichting niet langer in de balans opgenomen. Verder worden activa en verplichtingen niet meer in de balans opgenomen vanaf het tijdstip waarop niet meer wordt voldaan aan de voorwaarden van waarschijnlijkheid van de toekomstige economische voordelen en/of betrouwbaarheid van de bepaling van de waarde.

### Immateriële vaste activa

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

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

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

### Materiële vaste activa

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

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

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

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

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

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

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

Vanaf 1 januari 2008 is voor het ministerie van Economische Zaken (EZ) 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, die in mindering worden gebracht op de verkrijgingsprijs van vervangende aankopen. Indien vervangende aankopen afwijken van de gerealiseerde opbrengsten bij verkoop, wordt het verschil gemuteerd op de hiervoor genoemde nog te besteden bedragen. Aan- en verkopen zijn derhalve in alle gevallen balansmutaties en hebben geen invloed op het resultaat en geen invloed op het groepsvermogen.

### Bedrijfsondersteunende gronden en gebouwen

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

### Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering

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

### Niet aan de bedrijfsuitoefening dienstbaar

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

### Financiële vaste activa

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

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

Deelnemingen met een negatieve nettovermogenswaarde worden op nihil gewaardeerd. Wanneer Staatsbosbeheer echter geheel of ten dele garant staat voor de schulden van een deelneming, dan wel de feitelijke verplichting heeft de deelneming (voor zijn aandeel) in staat te stellen tot betaling van zijn

schulden, wordt een voorziening gevormd ter grootte van de verwachte betalingen door Staatsbosbeheer ten behoeve van de deelneming. De voorziening wordt primair ten laste van de vorderingen op de deelneming gevormd en voor het overige gepresenteerd onder de voorzieningen.

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

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

### Bijzondere waardeverminderingen vaste activa

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

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

Verder wordt op iedere balansdatum beoordeeld of er enige indicatie is dat een in eerdere jaren verantwoord bijzonder waardeverminderingverlies is verminderd. Als een dergelijke indicatie aanwezig is, wordt de realiseerbare waarde van het betreffende actief (of kasstroom genererende eenheid) geschat. Terugneming van een eerder verantwoord bijzonder waardeverminderingverlies vindt alleen plaats als sprake is van een wijziging van de gehanteerde schattingen bij het bepalen van de realiseerbare waarde sinds de verantwoording van het laatste bijzonder waardeverminderingverlies. In dat geval wordt de boekwaarde van het actief (of kasstroom genererende eenheid) opgehoogd tot de geschatte realiseerbare waarde, maar niet hoger dan de boekwaarde die bepaald zou zijn (na afschrijvingen) als in voorgaande jaren geen bijzonder waardeverminderingverlies voor het actief (of kasstroom genererende eenheid) zou zijn verantwoord.

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

Ook voor financiële instrumenten wordt op iedere balansdatum beoordeeld of er objectieve aanwijzingen zijn voor bijzondere waardeverminderingen van een financieel actief of een groep van financiële activa. Bij objectieve aanwijzingen voor bijzondere waardeverminderingen bepaalt de vennootschap de omvang van het verlies uit hoofde van de bijzondere waardeverminderingen, en verwerkt dit direct in de winst- en verliesrekening.

### Voorraden

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

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

direct aan die voorraden kunnen worden toegerekend.

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

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

## Vorderingen

### Handelsdebiteuren

Dit betreffen de uitstaande vorderingen die per balansdatum zijn gefactureerd en nog niet ontvangen. Vorderingen worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen de reële waarde van de tegenprestatie. Vorderingen worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. Voorzieningen wegens oninbaarheid worden in mindering gebracht op de boekwaarde van de vordering.

### Onderhanden projecten

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

### Voorzieningen

Voorzieningen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen en verliezen af te wikkelen.

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 (inclusief 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 12½ jaar, 25 jaar en 40 jaar volgens de arbeidsvoorwaarden voor de Rijksoverheid. De opbouw vindt plaats naar rato van het aantal dienstjaren tegen het huidige salaris en rekening houdend met een op historische data gebaseerde blijfkans van 90 tot 95%, de aanname van 1% voor toekomstige salarisontwikkeling en verdisconteerd tegen 3% naar contante waarde. Deze factoren zijn voor 2017 ongewijzigd toegepast.

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

## Verplichtingen in het kader van milieuwetgeving

Uit analyse van wet- en regelgeving, het Besluit wijziging Asbestverwijdering 2005, blijkt dat Staatsbosbeheer een in rechte afdwingbare verplichting heeft om asbest in zijn panden te saneren. Staatsbosbeheer heeft hiervoor een voorziening gevormd.

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 de verwachte kosten voor nazorg en de aankoopkosten van plantsoen en overig materiaal benodigd voor de resterende aanplant.

## Nederlandse pensioenregelingen

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

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

De dekkingsgraad van het ABP per 31 december 2018 bedroeg 103,8% (conform Wet Financieel Toetsingskader Pensioenfondsen). Conform de regels voor pensioenfondsen streeft het ABP naar een beleidsdekkingsgraad van 128% in 2026. Het ABP bepaalt op basis van beleggingsresultaten en dekkingsgraad in hoeverre aanpassing van de pensioenpremies noodzakelijk is, dan wel of de pensioenen geïndexeerd worden. In het geval van een tekort bij het bedrijfstakpensioenfonds heeft Staatsbosbeheer geen verplichting tot voldoen van aanvullende bijdragen anders dan hogere toekomstige premies. De pensioenopbouw van de medewerkers van Staatsbosbeheer geschiedt volgens het middelloonstelsel. Tot 1 januari 2004 was dit nog op basis van het eindloonstelsel.

## Grondslagen voor bepaling van het resultaat

### Algemeen

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

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

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

### De verwerking van opbrengsten

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

In juli 2015 is door de provincies de indexeringswijze vastgesteld. Deze houdt in dat op de verleende beschikkingen vanaf 1 januari 2014 een opslag voor gestegen kosten wordt toegekend. Deze opslag is berekend op grond van de gemiddelde consumentenprijsindex (CPI) over de voorgaande zes jaren (tot 2014) en komt neer op 1,8% per jaar. De jaren 2014 en 2015 zijn financieel gepasseerd zonder dat de indexering is beschikt en doorgevoerd. In 2016 heeft een nabetaling plaatsgevonden door de provincies. De ontvangen indexatie wijkt in belangrijke mate af van de werkelijke CPI-cijfers van 2014 en 2015 en daarom heeft Staatsbosbeheer ervoor gekozen om in zijn winst- en verliesrekening 2015 van één jaarschijf (2014) de werkelijke CPI te verwerken en het surplus in zijn balans te reserveren voor de jaren na 2015. De indexatie van de jaarschijf 2018 is in boekjaar 2018 verwerkt in de opbrengsten omdat dit beschikbaar is gesteld voor het uitvoeren van werkzaamheden. Voorgaande zorgt ervoor dat de baten matchen met de gemaakte kosten. Voor het jaar 2019 zal de resterende indexering volledig worden uitgekeerd aan de provinciale eenheden voor de uitvoering van beheermaatregelen.

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

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

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

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

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

### Kostprijs omzet

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

### Personeelsbeloningen

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



## Afschrijvingen op (im)materiële vaste activa

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

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

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

## Financiële baten en lasten

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

## Belastingen

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

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

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

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

Latente belastingvorderingen en -verplichtingen worden gewaardeerd tegen nominale waarde.

## Resultaat deelnemingen

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

## Bepaling reële waarde

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

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

**Kasstroomoverzicht**

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

## 4.5 Toelichting op de geconsolideerde balans

### Activa

#### [1] Immateriële vaste activa

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

Verloopoverzicht (bedragen * € 1.000)	Software	Software in ontwikkeling	Totaal
<b>Stand 31 december 2017</b>			
Aanschafwaarde	10.215	504	10.719
Cumulatieve afschrijving	-4.965	0	-4.965
<b>Boekwaarde</b>	<b>5.250</b>	<b>504</b>	<b>5.754</b>
<b>Mutaties 2018</b>			
Investerings	394	87	481
Afschrijvingen	-2.180	0	-2.180
Overboeking binnen rubrieken	0	-504	-504
Desinvesteringen	-479	0	-479
Cumulatieve afschrijving desinvestering	453	0	453
<b>Totaal mutaties</b>	<b>-1.812</b>	<b>-417</b>	<b>-2.229</b>
<b>Stand 31 december 2018</b>			
Aanschafwaarde	10.130	87	10.217
Cumulatieve afschrijving	-6.692	0	-6.692
<b>Boekwaarde</b>	<b>3.438</b>	<b>87</b>	<b>3.525</b>

#### Software

De investeringen in software betreffen de volgende systemen :

- Workforce (personeelsadministratie)
- Sharepoint (intranet)
- OGIS (geografische informatiesystemen)

#### Software in ontwikkeling

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

## [2] Materiële vaste activa

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

Verloopoverzicht (bedragen * € 1.000)	Gronden en doelstellings- gerichte gebouwen	Bedrijfs- onderst. gronden/ gebouw	Machines, auto's en installaties	Andere vaste bedrijfs- middelen	Vaste bedrijfs- middelen in uitvoering	Niet aan bedrijfs- uitoefening dienstbaar	Totaal
<b>Stand 31 december 2017</b>							
Aanschafwaarde	1	91.789	24.662	8.376	1.823	114	126.765
Cumulatieve afschrijving	0	-56.325	-16.413	-6.094	0	0	-78.832
<b>Boekwaarde</b>	<b>1</b>	<b>35.464</b>	<b>8.249</b>	<b>2.282</b>	<b>1.823</b>	<b>114</b>	<b>49.933</b>
<b>Mutaties 2018</b>							
Investeringen	0	1.357	2.779	809	2.364	-114	7.195
Afschrijvingen	0	-2.873	-1.871	-893	0	0	-5.637
Desinvesteringen	0	-2.379	-2.062	-751	0	0	-5.192
Cum. afschrijvingen desinv.	0	1.742	1.501	673	0	0	3.916
<b>Totaal mutaties</b>	<b>0</b>	<b>-2.153</b>	<b>347</b>	<b>-162</b>	<b>2.364</b>	<b>-114</b>	<b>396</b>
<b>Stand 31 december 2018</b>							
Aanschafwaarde	1	90.767	25.379	8.434	4.187	0	128.768
Cumulatieve afschrijving	0	-57.456	-16.783	-6.314	0	0	-80.553
<b>Boekwaarde</b>	<b>1</b>	<b>33.311</b>	<b>8.596</b>	<b>2.120</b>	<b>4.187</b>	<b>0</b>	<b>48.215</b>

In 2018 is het Natuur- en recreatieschap Zuidwestelijke Delta opgeheven. Staatsbosbeheer heeft gebouwen en overige vaste bedrijfsmiddelen overgenomen met een boekwaarde van nihil. In de verloopstaat zijn deze activa opgenomen onder investeringen en afschrijvingen boekjaar. Het betreft cumulatieve afschrijvingen waardoor deze niet in het resultaat zijn opgenomen.

Het betreft de volgende activa (oorspronkelijke aanschafwaarde):

Bedrijfsondersteunende gebouwen:

Beheerkantoor Bommenede	€ 293k
Grond-, weg- en waterbouwkundige werken	€ 884k

Overige vaste bedrijfsmiddelen:

Parkeerautomaten	€ 302k
------------------	--------

In 2018 zijn boten overgenomen van de voormalige Groenservice Zuid-Holland voor een boekwaarde van € 36k. Deze zijn voor € 255k opgenomen onder investeringen en voor € 219k onder afschrijvingen boekjaar. Het betreft cumulatieve afschrijvingen waardoor deze niet in het resultaat zijn opgenomen.

Er is geïnvesteerd in de vervanging van tractoren, materieel en hardware. Bij auto's is sprake van desinvesteringen welke niet meer worden vervangen.

### [3] Financiële vaste activa

Specificatie (bedragen * € 1.000)	31-12-2018	31-12-2017
Deelnemingen	285	240
Langlopende vorderingen	1.006	1.675
<b>Totaal</b>	<b>1.291</b>	<b>1.915</b>

#### Gegevens deelnemingen

Staatsbosbeheer neemt ultimo 2018 onmiddellijk dan wel middellijk deel in de volgende vennootschappen:

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

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

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

Het verloop van de Deelnemingen in groepsmaatschappijen is als volgt:

Specificatie (bedragen * € 1.000)	31-12-2018	31-12-2017
Balans per 1 januari	240	190
Dividenduitkering	-52	0
Aandeel in resultaat	97	50
<b>Balans per 31 december</b>	<b>285</b>	<b>240</b>

Het resultaat van Buitenleven Vakanties BV over 2018 bedraagt € 198k. Het negatief resultaat van Bio Enerco is € 4k. (tabel [38 Groepsvermogen]).

#### Langlopende vorderingen

Resultaatontwikkeling (bedragen * € 1.000)	Realisatie 2018	Realisatie 2017
Buitenleven Vakanties BV	99	46
Bio Enerco BV	-2	4
<b>Resultaat</b>	<b>97</b>	<b>50</b>

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

**[4] Voorraden**

Specificatie (bedragen * € 1.000)	31-12-2018	31-12-2017
Handelsvoorraden	2.295	2.043
Overige voorraden	96	69
<b>Totaal</b>	<b>2.391</b>	<b>2.112</b>

Door stelselwijziging wordt de voorraad geblest hout niet meer op de balans gewaardeerd. De kosten van het blessen van onze bomen matchen aan de ontvangen vergoeding vanuit de SNL-subsidie in het lopende boekjaar. Er is geen directe relatie tussen het blessen van onze bomen en de houtverkopen, aangezien het blessen van bomen wordt gedaan in het kader van regulier bosbeheer. Om een beter inzicht te verschaffen in het financieel resultaat van Staatsbosbeheer is daarom besloten om de voorraad geblest hout niet te waarderen.

Voor de vergelijkende cijfers is ook de voorraad per 31 december 2017 (€ 1.387k) op nul gesteld en verwerkt ten laste van de vrije reserves in het eigen vermogen.

De handelsvoorraden bestaan uit de volgende typen voorraad:

- chips (houtige biomassa)
- rondhout (sortiment en langhout)
- producten bezaagd hout
- winkelvoorraden Buitencentra

**[5] Vorderingen en overlopende activa****Handelsdebiteuren**

Specificatie (bedragen * € 1.000)	31-12-2018	31-12-2017
Handelsdebiteuren	11.967	18.329
Belastingen (btw)	805	0
Belastingen (vennootschapsbelasting)	0	194
Vorderingen op participanten	68	527
Overige vorderingen en overlopende activa	39.815	31.391
<b>Totaal</b>	<b>52.655</b>	<b>50.441</b>

**Handelsdebiteuren**

Specificatie (bedragen * € 1.000)	31-12-2018	31-12-2017
Handelsdebiteuren	12.904	18.965
Voorziening voor oninbaarheid	-937	-636
<b>Totaal</b>	<b>11.967</b>	<b>18.329</b>

Ten opzichte van 2017 zijn de vorderingen op Handelsdebiteuren eind 2018 in totaal afgenomen met circa € 5 mln. Eind 2017 was nog een post van € 5,3 mln. Te vorderen van de Provincie Zuid-Holland in verband met de storting in de risicobuffer van 2017. In 2018 is de vordering uit hoofde van de overeenkomst met de provincie in een eerder stadium gefactureerd en ook reeds in het verslagjaar ontvangen. De looptijd van de vorderingen op Handelsdebiteuren is korter dan één jaar.

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

Specificatie (bedragen * € 1.000)	31-12-2018	31-12-2017
Te ontvangen opbrengsten Buitenleven Vakanties BV	68	527
Lening Buitenleven Vakanties BV	0	39
<b>Totaal</b>	<b>68</b>	<b>527</b>

De vorderingen op deelneming Buitenleven Vakanties BV ad € 68k betreft de werkzaamheden in december van Staatsbosbeheer voor Buitenleven Vakanties BV.

### Overige vorderingen en overlopende activa

Specificatie (bedragen * € 1.000)	31-12-2018	31-12-2017
Nog te factureren opbrengsten	3.123	2.287
Te ontvangen bijdragen SNL	11.388	8.465
Vooruit ontvangen facturen	2.370	965
Overige vorderingen en overlopende activa	22.934	19.674
<b>Totaal</b>	<b>39.815</b>	<b>31.391</b>

Te ontvangen bijdragen SNL € 11.388k : dit betreft de nog te ontvangen beschikte bijdrage over het 4<sup>e</sup> kwartaal 2018.

De voornaamste post onder de 'Overige vorderingen en overlopende activa' betreft de inkomstentaakstelling Staatsbosbeheer: nog te verkopen gronden. In het regeerakkoord van het kabinet Rutte I is aan Staatsbosbeheer een inkomstentaakstelling opgelegd van € 100 mln. voor de jaren 2013 tot en met 2018. Deze taakstelling zou bereikt moeten worden door de verkoop van gronden buiten het Natuurnetwerk Nederland. De invulling van die taakstelling bleek niet haalbaar na de experimentele verkoop van gronden rond Daarle. In 2015 zijn nieuwe afspraken gemaakt tussen de directeur Staatsbosbeheer en de toenmalige staatssecretaris van het ministerie van EZ. De invulling vindt plaats door:

- verkoop van BBL-gronden conform Natuurpact door LNV;
- opbrengsten uit verkoop van erfpachtpercelen op de Waddeneilanden door Staatsbosbeheer.

In het Najaarsoverleg 2014 tussen het ministerie van LNV en Staatsbosbeheer is bevestigd dat met die invulling nog een taakstelling resteert van € 40 mln. te betalen in drie termijnen. In 2016 is € 10 mln. betaald, eind 2017 € 15 mln. en eind 2018 € 10 mln. In totaal dus € 35 mln. De resterende € 5 mln. zal worden betaald in 2019. Deze is vermeld bij de 'Niet uit de balans blijvende verplichtingen'.

Het verloop van de post nog te verkopen gronden is hieronder weergegeven:

Verloopoverzicht nog te verkopen gronden (bedragen * € 1.000)	
Stand per 01-01-2018	17.418
Betaald 3e tranche inkomstentaakstelling Rutte I	10.000
<b>Subtotaal</b>	<b>27.418</b>
Af: netto opbrengst verkopen erfpachtpercelen 2018	9.920
<b>Nog te verkopen 31-12-2018</b>	<b>17.498</b>

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

#### [6] Liquide middelen

De toename van de liquide middelen ten opzichte van 31-12-2017 bedraagt circa € 9 mln. en is te herleiden naar de volgende posten:

- Afdracht Rutte I inkomstentaakstelling	-	€ 10 mln.
- Verkoop van gronden in 2018	+	€ 10 mln.
- Ontvangen afkoopsommen	+	€ 4 mln.
- Mutatie kortlopende schulden	+	€ 7 mln.
- Mutatie kortlopende vorderingen	-	€ 2 mln.
<b>Totaal</b>	<b>+</b>	<b>€ 9 mln.</b>

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 LNV gestelde randvoorwaarden besteed worden aan compenserende grondaankopen en kwaliteitsverbetering van beheerde objecten. Deze financiële verplichtingen zijn nader gespecificeerd bij 'Overige schulden en overlopende passiva' bij de balanspost [12] Kortlopende schulden.

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

Van de totale liquiditeiten ad € 145,7 mln. is een bedrag van ruim € 68 mln. 'beklemd':

#### Beklemdde liquide middelen

Specificatie * € 1 mln.	31-12-2018
Samenwerkingsovereenkomsten Almere III (zie [12] Langlopende schulden)	7,8
Compensatie en Grondbalans	6,8
Dunea, samenwerkingsovereenkomst	24,3
Bodemsanering	7,1
SNL-kasvoorschotten provincies Groningen en Zuid-Holland	5,3
Afkoopsommen beheer en onderhoud	17,2
<b>Totaal</b>	<b>68,5</b>

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

#### Ministerie van Financiën

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

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



geïntegreerd middelenbeheer. Als gevolg van de kapitaalmarktrente en mogelijk negatieve rentepercentages op langlopende deposito's zijn in 2018 geen nieuwe deposito's afgesloten.

Staatsbosbeheer beschikt over een kredietfaciliteit bij de Rabobank van € 29 mln. Deze totale kredietlijn heeft een door de Staat gegarandeerde intraday-limiet en kent geen specifieke looptijd. Staatsbosbeheer maakt beperkt gebruik van deze faciliteit in het kader van Schatkistbankieren. Hieraan zijn geen kosten verbonden.

#### **Toelichting bij kasstroomoverzicht**

##### **[26] Overige waardeveranderingen**

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

##### **[31] Kasstromen uit bedrijfsoperaties**

Verklaring positieve kasstroom betreft vooral toegenomen schulden van de onderhanden projectentpositie, ontvangen afkoopsommen en de verkoop van gronden.

##### **[32] Kasstroom uit operationele activiteiten**

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

##### **[33] Kasstroom uit investeringsactiviteiten**

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

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

##### **[34] Kasstroom uit financieringsactiviteiten**

De positieve kasstroom uit financieringsactiviteiten wordt vooral verklaard uit ontvangen afkoopsommen voor beheer en onderhoud.

## Passiva

### [7] Beginvermogen

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

### [8] Reserves

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

### [9] Resultaat boekjaar

Het positieve resultaat over het boekjaar 2018 bedraagt € 741k (2017 € 1.220k positief).

### [10] Voorzieningen

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

Het verloop van de voorzieningen in 2018:

Verloopoverzicht (bedragen * € 1.000)	Stand per 01-01-2018	Vrijval	Onttrekking	Oprenting	Dotatie 2018	Stand per 31-12-2018
Sociaal Flankerend Beleid	147	12	58	0	0	77
Jubilarissen	1.476	0	161	0	337	1.652
WW aanspraken	385	228	190	0	201	168
Arbeidsongeschiktheid	135	0	20	0	4	119
Milieu (asbest)	1.600	83	148	0	85	1.454
Sloopkosten	12	0	12	0	0	0
Herplantplicht Flevoland	1.761	0	939	0	0	822
<b>Totaal</b>	<b>5.516</b>	<b>323</b>	<b>1.528</b>	<b>0</b>	<b>627</b>	<b>4.292</b>

Van het totaalbedrag voorzieningen per 31 december 2018 kent circa € 1,4 mln. een looptijd van minder dan 1 jaar.

De voorzieningen per balansdatum bestaan uit de volgende posten.

#### Sociaal Flankerend Beleid

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

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

Gedurende het verslagjaar 2018 was de uitstroom van middelen voor toegekende stimuleringspremies en de bijzonder verlofregeling totaal circa € 58k en is een vrijval geboekt van € 12k.

### **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 tot 95% (idem als 2017), 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 werknemers die deels of geheel arbeidsongeschikt zijn verklaard. Daarnaast wordt aan zes voormalige werknemers, bij wie 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 2018 zijn geen claims bekend die tot een voorziening leiden.

### **Milieu: asbestsanering**

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

De kosten en uitstroom van middelen voor het saneren van asbesthoudende panden zijn per jaareinde 2018 berekend op circa € 1,6 mln.

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

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

### **Herplantplicht Flevoland**

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

Vanwege de unieke situatie van dit bos heeft Staatsbosbeheer de verplichting om deze terreinen - conform het Subsidiestelsel Natuur en Landschap en de bijbehorende richtlijnen voor beheertype 16, de bepalingen uit de Boswet en de FSC®-richtlijnen - te beheren als bos met productiefunctie. Het betreffende areaal voldoet op dit moment niet aan de kwaliteitseisen van dit beheertype. Het herstel betreft het volledig opnieuw inplanten van het bos met begeleidende maatregelen. De uitgaven van in het boekjaar 2018 gerealiseerde werkzaamheden zijn aan de voorziening onttrokken.

### [11] Langlopende schulden

Specificatie (bedragen * € 1.000)	31-12-2018	31-12-2017
Samenwerkingsovereenkomst Almere III	7.850	7.850
Samenwerkingsovereenkomst Dunea	23.695	23.695
Afkoopsommen beheer en onderhoud	15.538	11.288
SNL kasvoorschotten	0	5.109
Bodemsanering	7.136	7.136
Risicobuffer recreatieschappen	1.326	466
Overige langlopende schulden	1.910	2.479
<b>Totaal</b>	<b>57.455</b>	<b>58.023</b>

#### Samenwerkingsovereenkomst met Dunea:

Eind 2015 hebben Staatsbosbeheer en Dunea een overeenkomst getekend die de verkoop regelt van Pompstation Katwijk aan Dunea. Daarnaast bevat de overeenkomst een eeuwigdurend recht van erfpacht en een eenmalige storting van € 24,5 mln. als canon voor die eeuwigdurende erfpachtovereenkomst. Ten slotte is achterstallige erfpacht verrekend. Op 1 maart 2016 ondertekenden de directeuren van Dunea en Staatsbosbeheer de Samenwerkingsovereenkomst Dunea en Staatsbosbeheer. Deze heeft als doel een structurele samenwerking te borgen en te versterken door middel van het uitvoeren van groenprojecten in het verzorgings- en brongebied van Dunea. Voor deze projecten is € 24,5 mln. beschikbaar. Voor dit budget is een rekening bij het Nationaal Groenfonds geopend. Staatsbosbeheer heeft de zeggenschap over deze gelden. Een bedrag van € 23,7 mln. is gepresenteerd bij de 'Langlopende schulden'.

#### Afkoopsommen beheer en onderhoud

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

Per 1 januari 2014 heeft het ministerie van EZ de exploitatie van Kasteel Groeneveld in Baarn overgedragen aan Staatsbosbeheer. In december 2013 is een afkoopsom betaald van € 2,4 mln. als bijdrage in de exploitatie en kosten van achterstallig onderhoud. Ongeveer € 1,7 mln. is aangemerkt als langlopend.

In 2018 is het beheer van de Grevelingen overgedragen aan Staatsbosbeheer. Hiervoor is een afkoopsom ontvangen van de provincie ter grootte van € 4,84 mln. In 2018 is € 454K uit deze afkoopsom vrijgevallen voor de exploitatie. Van deze afkoopsom is € 3,5 mln. aangemerkt als langlopend en € 870k is opgenomen bij de kortlopende schulden.

### **Bodemsaneringen**

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

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

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

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

### **Risicobuffer recreatieschappen**

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

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

### **Overige langlopende schulden**

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

Van de langlopende schulden heeft circa € 22 mln. een looptijd van meer dan 1 jaar en minder dan 5 jaar en een bedrag van circa € 41 mln. kent een looptijd langer dan 5 jaar.

**[12.A] Kortlopende schulden**

Specificatie (bedragen * € 1.000)	31-12-2018	31-12-2017
Vooruit ontvangen en vooruit gefactureerde bedragen	14.706	17.989
Schulden aan leveranciers	14.555	17.016
Belastingen en premies sociale verzekeringen	1.482	2.587
Schulden ter zake van pensioenen	989	885
Overige schulden en overlopende passiva	43.484	44.380
<b>Totaal</b>	<b>75.216</b>	<b>82.857</b>

**Vooruit ontvangen en vooruit gefactureerde bedragen**

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

In de post vooruit ontvangen bedragen zitten ook de SNL-kasvoorschotten van de provincies Groningen en Zuid-Holland. 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 (SNL). 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:

- 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.

**Belastingen en premies sociale verzekeringen**

Specificatie (bedragen * € 1.000)	31-12-2018	31-12-2017
Loonheffing	1.678	1.635
Sociale lasten	290	637
Omzetbelasting	0	315
Vennootschapsbelasting	-486	0
<b>Totaal</b>	<b>1.482</b>	<b>2.587</b>

## Overige schulden en overlopende passiva

Specificatie (bedragen * € 1.000)	31-12-2018	31-12-2017
Vakantiegeld	2.820	2.757
Eindejaarsuitkeringen	423	401
Vakantiedagen	2.861	2.815
Groenfonds: Compensatie en Grondbalans	6.815	15.939
Groenfonds: Additioneel	17.395	14.967
Groenfonds: Dunea-projecten	648	790
Nog te ontvangen inkoopfacturen	3.385	5.587
Overige	9.137	1.125
<b>Totaal</b>	<b>43.484</b>	<b>44.381</b>

### Vakantiedagen reservering

Deze reservering is opgebouwd uit het aantal nog op te nemen vakantiedagen plus een opslag aan werkgeverslasten. Met ingang van 2018 is wordt over een beperkt gedeelte van deze vakantiedagen werkgeverslasten berekend. De argumentatie voor deze aanpassing is het feit dat er slechts een beperkt gedeelte van de nog op te nemen vakantiedagen daadwerkelijk wordt uitbetaald. Deze schattingwijziging heeft een positieve impact op het resultaat van € 0,5 mln.

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

### Rekeningen Nationaal Groenfonds

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

#### Groenfondsrekening I, Compensatierekening

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

#### Groenfondsrekening II, Grondbalansrekening

De middelen op de 2<sup>e</sup> Groenfondsrekening 'Grondbalans' vloeien voort uit de verkoop van doelstellingsgerichte grond. Daarbij geldt conform het convenant Economische Zaken–Staatsbosbeheer het uitgangspunt om het kapitaal in grond voor de overheid in stand te houden. Dat betekent dat voor

iedere verkochte hectare een hectare al bestaande en ingerichte natuur wordt teruggekocht (= de 'verplichting'). Aanwending van deze liquiditeiten vindt dus uitsluitend plaats bij de aankoop van de vervangende grond. Dat hoeven niet altijd één op één terugkopen van hectares te zijn. Opbrengsten kunnen, na aftrek van kosten, groter zijn dan nodig is voor de aankoop (en eventueel inrichting) van een gelijk areaal grond. Deze extra opbrengsten, plus de opbrengsten uit vervreemding van niet prioritaire gronden, worden gebruikt voor het realiseren van extra kwaliteit (wensen van de streek of ambities van Staatsbosbeheer) en voor Staatsbosbeheerbrede doelen. Dit surplus wordt tot het moment van ontvangst van de geldmiddelen 'geparkeerd' op de Grondbalansrekening. Na de daadwerkelijke ontvangst worden de bedragen voor de genoemde doelen overgeheveld naar de 3e rekening bij het Groenfonds, de zogenoemde Additioneelrekening.

### Groenfondsrekening III Additioneelrekening

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

### Samenwerkingsovereenkomst Almere

In 2018 heeft Staatsbosbeheer een realisatieovereenkomst gesloten met de Provincie Flevoland. Daarin is opgenomen dat de bewuste gronden gebruikt zullen worden als foerageergebied voor de kiekendief. Staatsbosbeheer legt zich hiermee privaatrechtelijk vast dat deze gronden blijvend als natuurgebied gebruikt zullen worden.

Op grond van deze ontwikkeling is de afwaardering van de betreffende gronden ter waarde van € 3,2 mln. onttrokken aan de Groenfondsrekening I en overgeboekt naar de Groenfondsrekening Additioneel.

### [12.B] Onderhanden projecten

Specificatie (bedragen * € 1.000)	31-12-2018	31-12-2017
Projectschulden	34.253	18.241
Projectvorderingen	-4.138	-5.853
<b>Saldo projectbijdragen en voorschotten</b>	<b>30.115</b>	<b>12.388</b>

Toename projectschulden door nog te besteden projectsubsidies, waaronder het PAS-programma en NURG.

### Financiële instrumenten en risico's

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

#### Kredietrisico

Kredietrisico is het risico van financieel verlies indien een afnemer of tegenpartij van een financieel



instrument de aangegane verplichtingen niet nakomt. Kredietrisico's vloeien vooral voort uit vorderingen op klanten. Op basis van kredietrisicobewaking in eigen beheer wordt het kredietrisico voor Staatsbosbeheer beperkt geacht, temeer daar het overgrote deel van de inkomsten voortvloeit uit overheidsopdrachten. Indien nodig wordt voor het risico van oninbaarheid een voorziening gevormd.

#### **Liquiditeitsrisico**

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

#### **Marktrisico**

Marktrisico is het risico dat de inkomsten van Staatsbosbeheer nadelig worden beïnvloed door veranderingen in marktprijzen, zoals houtprijzen. Staatsbosbeheer wordt geconfronteerd met een groot verschil tussen de kosten van natuurbeheer en de beschikbare middelen die voortvloeien uit de overheidsopdracht. Staatsbosbeheer is afhankelijk van de toekomstige afwegingen van de overheid om deze kloof te dichten.

#### **Renterisico**

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

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

Overige renterisico's doen zich niet voor.

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

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

## 4.6 Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen

#### **Inkomstentaakstelling**

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

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

In het Najaarsoverleg 2014 met het ministerie van Economische Zaken is bevestigd dat met deze invulling voor Staatsbosbeheer nog een taakstelling resteert van € 40 mln. Eind 2016 is € 10 mln. betaald, eind 2017 € 15 mln. en eind 2018 € 10 mln. zodat nog resteert € 5 mln. te voldoen in 2019.

### Erfpacht-/opstalcontracten

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

### 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 circa € 4,9 mln.), zijn vrij van btw. De overige contracten kunnen belast zijn met verschillende btw-percentages en daarom moet rekening gehouden worden met een extra liquiditeitsbehoefte van circa € 0,5 mln.

Bedragen * € 1.000	Totale contractsom	Restantverplichting	Vervallend binnen eind 2017	Vervallend > 1 en < 2 jaar balansdatum	Vervallend > 2 en < 5 jaar 1 jaar	Vervallend na 5 jaar of later
2016	12.061	7.701	1.993	1.364	1.805	2.539
2017	18.985	11.471	3.574	3.284	1.747	2.866
2018	21.960	14.150	4.259	3.948	2.860	3.083

### 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 * € 1.000	Restantverplichting	Vervallend binnen 1 jaar	Vervallend > 1 en < 2 jaar	Vervallend > 2 en < 5 jaar	Vervallend na 5 jaar of later
Leasecontracten	9.948	3.002	2.807	3.200	939

## 4.7 Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening

### Bedrijfsopbrengsten

#### [13.A] Rijksbijdrage ministerie van LNV

Specificatie (bedragen * € 1.000)	Realisatie 2018	Realisatie 2017
Rijksbijdrage voor Staatsbosbeheer	26.156	25.904
Loon- en prijsbijstellingen	569	765
<b>Totaal</b>	<b>26.725</b>	<b>26.669</b>

#### Specificatie van de rijksbijdrage van het ministerie van LNV

Specificatie (bedragen * € 1.000)	2018
<b>Organisatiekosten:</b> bijdrage voor organisatiekosten, huisvestingskosten, eigenaarslasten van gronden en doelstellingsgericht onroerend goed, zoals onroerendzaakbelasting en heffingen van waterschappen.	23.742
<b>Beheer Rijksmonumenten:</b> jaarlijkse bijdrage voor het beheer en onderhoud van Rijksmonumenten op de terreinen die door Staatsbosbeheer worden beheerd.	1.270
<b>Stichting Boomfeestdag:</b> bijdrage in de organisatiekosten van de Nationale Boomfeestdag.	200
Scholing Buitengewoon Opsporingsambtenaar (BOA's): bijdrage in de kosten van scholing van BOA's.	100
<b>ICMO II:</b> aanvullende beheermaatregelen in de Oostvaardersplassen, conform het advies van het International Committee on the Management of the Oostvaardersplassen.	250
<b>Loon- en prijscompensatie 2018:</b> compensatie voor het gestegen loon- en prijspeil.	569
<b>Beheer Genenbank:</b> bijdrage in de kosten van het beheer en onderhoud van de genenbank, met hoogwaardig autochtoon plantmateriaal van bomen en struiken.	140
<b>Versterken samenwerking Delta Natuur:</b> éénmalige bijdrage in de kosten voor het bevorderen van biodiversiteit in de grote wateren (zie o.a. Natuurambitie Grote Wateren).	100
<b>Overgedragen taken natuur en gezondheid naar Staatsbosbeheer:</b> compensatie voor de detacheringkosten van een LNV-medewerker bij Staatsbosbeheer.	66
<b>Uitvoering Taken Natuurinclusieve Landbouw:</b> bijdrage in de voorbereidingskosten voor experimenten in de natuurinclusieve landbouw.	18
<b>Project Buzzing Spring:</b> bijdrage in de opstartkosten van het project Buzzing Spring bij Springtij, met als thema insectensterfte.	20
<b>Uitvoeringsbureau Nationale Parken:</b> bijdrage voor de dekking van salariskosten, huisvestingskosten en overige kosten voor het Nationaal Parkenbureau, waarvoor Staatsbos-beheer als 'host' fungeert.	250
<b>Totaal Rijksbijdrage ministerie van LNV</b>	<b>26.725</b>

Het totaalbedrag van € 26,7 mln. is door LNV in 2018 aan Staatsbosbeheer betaald en is geheel als 'Rijksbijdrage ministerie van LNV' in de opbrengsten verwerkt.

Deze rijksbijdrage ligt meerjarig vast in de Rijksbegroting. De jaarlijkse toekenning bevat geen verdere specifieke voorwaarden.

#### Overige bijdragen van het ministerie van LNV

Naast de hiervoor genoemde rijksbijdrage ontvangt Staatsbosbeheer van LNV aanvullende financiering voor de uitvoering van projecten met een specifiek doel of onderwerp. Deze subsidies worden in de administratie aangemerkt als projecten met externe financiering. De werkzaamheden worden namelijk als afzonderlijk identificeerbare projecten uitgevoerd en zijn veelal niet binnen een

(verslag-)jaar gereed. De ‘baten’ en de projectkosten uit deze geldstromen worden naar rato van het gereed gemelde deel van het werk in de winst- en verliesrekening verwerkt. De toekenning en betaling door het ministerie loopt daarom ook niet parallel met de verantwoording van de projectopbrengsten en -kosten in de administratie van Staatsbosbeheer.

In de onderstaande tabel worden de in 2018 en eerdere jaren door het ministerie toegekende en betaalde projectbijdragen weergegeven. Het subsidiejaar is hier ook het jaar van de ontvangst van de geldstromen. In de laatste drie kolommen is het verloop van de uitgaven afgebeeld: de stand van het nog te besteden bedrag aan het begin van het verslagjaar, de bestedingen in het verslagjaar en de nog te besteden geldmiddelen per ultimo verslagjaar.

Toelichting en voortgangsrapportage bij de projecten met belangrijke financiële omvang:

Omschrijving aanvullende financiering (bedragen * € 1.000)	Subsidie jaar	Subsidie bedrag	Uitgevoerd tot 01-01	Uitgevoerd in 2018	Nog te besteden
Natuurherstel Schoorse Duinen	2011	3.067	1.073	129	1.865
LIFE IP-Delta Natuur	2016/2017	832	151	465	216
LIFE IP-Delta Natuur	2018	110	0	0	110
Samenwerking Deltanatuur	2018	100	0	100	0
ICMO advies II	2015	250	130	120	0
Midden Delfland	2016	2.000	0	0	2.000
Bureau Beheer Landbouwgronden / NURG	2016	7.500	4.412	463	2.625
Internationale Marketingcampagne Nationale Parken van Wereldklasse	2018	235	0	163	72
Programma Ecologie Grote Wateren (PEGW)	2018	125	0	31	94
<b>Subtotaal aanvullende opdrachten</b>		<b>14.219</b>	<b>5.766</b>	<b>1.471</b>	<b>6.982</b>
NURG teken programmabudget	2017	2.835	309	2.526	0
NURG taken personeel	2017	1.473	1.473	0	0
<b>Subtotaal NURG 2017</b>	<b>2017</b>	<b>4.308</b>	<b>1.782</b>	<b>2.526</b>	<b>0</b>
NURG teken programmabudget	2018	2.840	0	2.122	718
NURG taken personeel	2018	1.442	0	1.442	0
<b>Subtotaal NURG 2018</b>	<b>2018</b>	<b>4.282</b>	<b>0</b>	<b>3.564</b>	<b>718</b>
<b>Totaal alle projecten</b>		<b>22.809</b>	<b>7.548</b>	<b>7.561</b>	<b>7.700</b>

#### Natuurherstel Schoorlse Duinen

(Verplichtingnummer: 1300016115)

In 2018 is het betreffende duingebied wederom begraasd, als onderdeel van het tienjarige begrazingsregime. En er is op enkele plaatsen nog opslag verwijderd als nazorg van eerder uitgevoerde verwijderingen van verbrand bos. Ook zijn de eerder uitgezette monitoringsvlakken weer gemonitord om te onderzoeken wat de impact is geweest van de brand op de Schoorlse Duinen. Tenslotte zijn ook de in 2016 herstelde duinvalleien gemonitord om te volgen of de uitgevoerde werkzaamheden het gewenste effect hebben of dat er nog moet worden bijgestuurd.

#### LIFE IP-Delta Natuur

(Verplichtingnummer 1300023987 d.d. 16-12-2016 en aanvullende rijksbijdragen 2018 d.d. 17-12-2018) De toegekende subsidie bedraagt € 600k (2016), € 232K (2017) en € 110k (2018). Staatsbosbeheer heeft in totaal € 942k ontvangen. De totale kosten van deze projecten bedragen tot en met 31 december 2018 € 616k.

In 2018 is uitvoering gegeven aan de volgende onderdelen van het LIFE IP Project:

- Voor de ontwikkeling en communicatie van het Smart Rivers gedachtengoed is trainingsmateriaal ontwikkeld, zijn trainingssessies voorbereid en is de website smartrivers.nl geactualiseerd.
- De evaluatie van de natuurlijke Klimaatbuffers is gestart. Er is een coördinator ingehuurd en er is een presentatie gehouden op het deltacongres. Ook is de website Klimaatbuffers.nl vernieuwd en zijn per klimaatbuffer factsheets gemaakt.
- Bij de aanleg van vogeleilanden in de Grevelingen is middels schelpen en zand variatie aangebracht in de oppervlakte om het broedsucces te vergroten. Ook is een broedvogeltelling gehouden.
- Het in 2018 toegekende bedrag van € 110K voor Swimway Wadden is nog niet besteed aan vis-monitoring. De subsidie is in december 2018 door LNV betaald aan Staatsbosbeheer.

#### **Ontwikkelagenda Midden-Delfland**

(Verplichtingnummer 1300023907, d.d. 14-12-2016)

De uitvoering van projecten is nog niet gestart. In 2018 zijn wel twee aanvragen ontvangen voor besteding uit het uitvoeringsprogramma voor totaal € 100K:

- project landgoed Koningslust € 15k
- boerderij van de Toekomst € 85k

Beide projectaanvragen worden thans door Staatsbosbeheer beoordeeld.

De toegekende subsidie bedraagt € 2.000K en is ontvangen in 2016.

#### **BBL (NURG)**

(Verplichtingnummer 1300021827, d.d. 19-01-2016)

De subsidie is verdeeld over drie projecten: Millingenwaard, Welsumer Fortmonder Waarden en Rijnwaarden.

In 2018 is ongeveer 160 hectare grond verworven in het kader van Nadere uitwerking rivierengebied (NURG). Tot en met 31 december 2018 is voor deze projecten € 4.875k besteed.

De toegekende subsidiebeschikking van € 7.500k is in 2016 ontvangen.

#### **Programma Ecologie Grote Wateren (PEGW)**

(Verplichtingnummer 1300026113 d.d. 12-07-2018).

Een deel van het PEGW budget (€ 31k) is in 2018 ingezet om maritiem ecologische kennis toe te voegen aan het project Getij Grevelingen.

De toegekende subsidiebeschikking van € 125k is in 2018 ontvangen.

#### **Nadere uitwerking rivierengebied 2017**

(Verplichtingnummer 1300024020 d.d. 06-03-2017)

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

- Grondaankopen: het beschikbaar krijgen van gronden voor de uitvoering van de inrichtingsmaatregelen in de lopende en nog te starten NURG-projecten.
- Millingerwaard: waar een hoogwatergeul met een kwelgeulensysteem is aangelegd voor hoogwaterveiligheid en natuurontwikkeling.
- Uiterwaarden Wamel-Dreumel-Heerewaarden: planvorming in een samenwerkingsproject waarin o.a. riviernatuur wordt ontwikkeld.
- Rijnwaarden: deels coördinatie van projecten die worden gerealiseerd door het bedrijfsleven (zandwinners), deels uitvoering van projecten door Staatsbosbeheer zelf (Geitenwaard). De projecten in Rijnwaarden leiden tot hoogwaterveiligheid en natuurontwikkeling.
- Tichelbeek: planvorming voor natuurontwikkeling.

De gerealiseerde programmakosten tot en met 31 december 2018 bedragen € 2.835k, waarvan in 2018 € 2.526k is besteed.

Het personeelsbudget 2017 van € 1.473k is geheel besteed, inclusief loon-prijsbijstelling van € 33k. Het project is daarmee afgerond en administratief afgesloten.

De toegekende subsidie van € 4.308k is in 2017 ontvangen.

#### **Nadere uitwerking rivierengebied 2018**

(Verplichtingnummer 1300024021 d.d. 22-03-2018)

Het programma budget voor 2018 is € 2.840k. In 2018 is het grootste deel ingezet op het project Millingerwaard. Daarnaast is personeel ingezet op de planvorming voor het project Uiterwaarden Wamel-Dreumel-Heerewaarden.

De gerealiseerde programmakosten tot en met 31 december 2018 bedragen € 2.122k en er is per ultimo 2018 dus nog € 718k te besteden. Het personeelsbudget 2018 van € 1.442k is geheel besteed, inclusief de loon-en prijsbijstelling van € 122k.

De toegekende subsidie van in totaal ad € 4.282k is in 2018 ontvangen.

#### **Internationale marketingcampagne nationale parken van wereldklasse**

(Verplichtingnummer 1300027749)

In 2018 is gestart met het voorbereiden van de internationale marketingcampagne in samenspraak met de gebieden die meedoen in 2019 of interesse hebben om na 2019 aan te sluiten. De doelgroep voor de internationale campagne is gekozen en de website voor de campagne is ontwikkeld met bijbehorende videobeelden en beelden. Er is een start gemaakt met het ontwikkelen van de propositie van de deelnemende nationale parken en zij worden geholpen bij het selecteren en ontwikkelen van passende belevingen. De relatie is gelegd tussen de campagne en de plannen van het NBTC voor het themajaar 2021, het Jaar van de Ode aan het Landschap.

De toegezegde bijdrage uit deze verplichting ad € 235k is door Staatsbosbeheer in 2018 ontvangen.

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

Specificatie (bedragen * € 1.000)	Realisatie 2018	Realisatie 2017
Beheerbijdrage binnen NNN	62.755	59.747
Beheerbijdrage buiten NNN	0	0
<b>Totaal beheerbijdrage Subsidieverordening Natuur en Landschap</b>	<b>62.755</b>	<b>59.747</b>

#### **Beheerbijdrage 2018 binnen NNN**

Deze bijdrage is in 2018 verwerkt als subsidie conform de onderliggende subsidiebeschikkingen van de 12 provincies. De Subsidieregeling Natuur en Landschap (SNL) 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 er is een vaartoelage. Daarnaast is er voor gecertificeerde beheerders, waaronder Staatsbosbeheer, een toeslag voor monitoring. De jaarvergoeding van de SNL is de som van alle vergoedingen per beheertypen, vermeerderd met de toeslagen. Deze wordt berekend volgens het principe: hectare beheertype x tarief beheertype, vermeerderd met de toeslagen (hectare toeslag x bedrag toeslag).

#### [14] Omzet projecten

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

Specificatie (bedragen * € 1.000)	Realisatie 2018	Realisatie 2017
Omzet projecten	30.318	24.771

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

De stijging wordt veroorzaakt door een forse toename van de projectportefeuille. Dit betreft PAS-projecten welke in volle gang zijn, maar ook projecten voortvloeiend uit de overname van personeel van de voormalige Dienst Landelijk Gebied en Groenservice Zuid-Holland.

#### [15] Omzet recreatie

Specificatie (bedragen * € 1.000)	Realisatie 2018	Realisatie 2017
Verhuur van vakantiewoningen in de natuur	2.114	2.422
Kampeerterreinen	2.029	1.750
Excursies, rondleidingen, verkopen en overige omzet recreatie	3.976	3.764
<b>Totaal recreatie</b>	<b>8.119</b>	<b>7.936</b>

#### [16] Omzet ingebruikgeving

Specificatie (bedragen * € 1.000)	Realisatie 2018	Realisatie 2017
Erfpacht en/of erfpacht-opstal	8.467	8.309
Agrarische ingebruikgevingen	6.368	5.946
Huurovereenkomsten	2.828	2.134
Gebruiksovereenkomsten	2.145	2.176
Faunabeheer	888	863
Overige ingebruikgevingen	100	258
<b>Totaal ingebruikgeving</b>	<b>20.796</b>	<b>19.686</b>

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

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

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

**[17] Omzet houtverkoop en biomassa**

Specificatie (bedragen * € 1.000)	Realisatie 2018	Realisatie 2017
Omzet houtverkopen	20.829	19.795
Omzet activiteiten Energiehout BV	6.616	6.106
<b>Totaal omzet Hout</b>	<b>27.445</b>	<b>25.901</b>

In 2018 is het volume van de omzet 'houtverkopen aan derden' ruim 28.000 m<sup>3</sup> hoger dan in 2017. Dit is toe te schrijven aan 78.000 m<sup>3</sup> extra afzet hout als gevolg van de essentaksterfte, en wordt deels teniet gedaan doordat minder regulier hout is verkocht als gevolg van de zware storm die in januari Duitsland heeft getroffen en de grote hoeveelheid fijnspar met een keverziekte op de (Duitse) markt. Door deze ontwikkelingen is de gemiddelde verkoopprijs in 2018 met ruim € 0,50 per m<sup>3</sup> gedaald. De totale omzet van rondhout is in totaal bijna € 1.400k hoger. De omzet van 'houtverkopen producten Hollands Hout' is nagenoeg gelijk aan 2017. De omzet van 'houtverkopen van brandhout aan particulieren' is met € 75k gestegen. De omzet 'activiteiten Energiehout BV' is € 60k hoger dan vorig jaar. Dit wordt veroorzaakt door een toegenomen volume ten opzichte van 2017 en een gemiddeld iets lagere prijs per ton.

**[18] Omzet overige producten**

Specificatie (bedragen * € 1.000)	Realisatie 2018	Realisatie 2017
Omzet zaad en plantsoen	1.613	1.644
Overige natuurproducten	720	1.320
<b>Totaal overige producten</b>	<b>2.333</b>	<b>2.964</b>

**[19] Omzet recreatieschappen**

Specificatie (bedragen * € 1.000)	Realisatie 2018	Realisatie 2017
Omzet kredieten en groot onderhoud	2.473	2.248
Omzet DVO	6.408	8.154
Omzet provincie Zuid-Holland	2.540	2.717
<b>Totaal omzet recreatieschappen</b>	<b>11.421</b>	<b>13.119</b>

De omzet uit DVO is afgenomen ten opzichte van 2017 door de liquidatie van Natuur- en Recreatieschap Zuid-Westelijke Delta (€ 1,6 mln.) en het Koepelschap Buitenstedelijk Groen (€ 350k). De dienstverlening aan Zuid-Westelijke Delta is gecontinueerd als onderdeel van reguliere dienstverlening in het kader van SNL.

**[20] Overige opbrengsten**

Specificatie (bedragen * € 1.000)	Realisatie 2018	Realisatie 2017
Werk voor derden	1.571	1.725
Overige opbrengsten	6.159	5.309
<b>Totaal overige opbrengsten</b>	<b>7.730</b>	<b>7.034</b>

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



## Bedrijfslasten

### [21] Kosten van grond en hulpstoffen

Specificatie (bedragen * € 1.000)	Realisatie 2018	Realisatie 2017
Exploitatie- en transportkosten	13.258	10.487
Kosten hout en biomassa derden	4.363	4.157
<b>Totaal exploitatiekosten houtverkopen</b>	<b>17.621</b>	<b>14.644</b>

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

Specificatie (bedragen * € 1.000)	Realisatie 2018	Realisatie 2017
A: Kosten uitbesteed werk bij uitvoering reguliere werkzaamheden	41.433	34.968
B: Kosten uitbesteed werk bij projecten met externe financiering	24.083	25.698
<b>Totaal uitbesteed werk</b>	<b>65.516</b>	<b>60.666</b>
Andere externe kosten	29.336	31.000
<b>Totaal uitbesteed werk en andere externe kosten</b>	<b>94.852</b>	<b>91.666</b>

### Andere externe kosten

Specificatie (bedragen * € 1.000)	Realisatie 2018	Realisatie 2017
A: Huisvestings- en kantoorkosten	12.418	12.802
B: Heffingen onroerende zaken	4.014	4.436
C: Overige externe kosten	12.904	13.762
<b>Totaal inzet derden</b>	<b>29.336</b>	<b>31.000</b>

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

#### Ad A: Huisvesting- en kantoorkosten

Specificatie (bedragen * € 1.000)	Realisatie 2018	Realisatie 2017
Huur	1.765	1.757
Bureaunkosten	2.779	2.820
Huisvestingskosten	5.014	5.538
Automatiseringskosten	2.860	2.687
<b>Totaal huisvesting- en kantoorkosten</b>	<b>12.418</b>	<b>12.802</b>

#### Ad B: Heffingen onroerende zaken

Specificatie (bedragen * € 1.000)	Realisatie 2018	Realisatie 2017
Waterschapslasten	1.152	1.467
Kosten schouwplicht	2.149	2.138
Onroerend zaak belasting en overige heffingen	713	831
<b>Totaal heffingen onroerende zaken</b>	<b>4.014</b>	<b>4.436</b>

**Ad C: Overige externe kosten**

Specificatie (bedragen * € 1.000)	Realisatie 2018	Realisatie 2017
Materiaal en inventariskosten	5.454	7.035
Kosten bedrijfsauto's	5.042	4.319
Kosten zaad en plantsoen	1.177	1.177
Exploiatiekosten Buitenleven (vakantiewoningen en kampeerterreinen)	482	482
Exploiatiekosten Buitencentra	749	749
Overige	0	0
<b>Totaal overige bedrijfskosten</b>	<b>12.904</b>	<b>13.762</b>

De hogere kosten voor bedrijfsauto's worden met name veroorzaakt door de uitbreiding van het wagenpark vanwege uitbreiding van de leasecontracten. Een deel heeft betrekking op eind 2017 afgesloten leasecontracten, na de integratie met Groenservice Zuid-Holland, welke in 2018 voor het eerst het hele jaar in de kosten zijn opgenomen.

**[23] Lonen en salarissen**

Specificatie (bedragen * € 1.000)	Realisatie 2018	Realisatie 2017
Salarislasten	60.638	56.835
Personeel gebonden kosten	4.378	3.943
<b>Totaal lonen en salarissen</b>	<b>65.016</b>	<b>60.778</b>

Het aantal medewerkers is in 2018 per saldo met 25 toegenomen, het aantal fte is met 15 toegenomen. Het aantal medewerkers in vaste dienst is in 2018 met 36 toegenomen van 1.074 eind 2017 tot 1.110 eind 2018.

De salarislasten zijn gestegen door de toename van het aantal medewerkers en de salarisverhoging van 3% per 1 juli 2018.

De personeelsomvang per organisatieonderdeel en verdeeld naar man en vrouw is als volgt:

Organisatie onderdeel	fte	Man	Vrouw	Totaal
Concernzaken, directie en directie- en divisieondersteuning	138	69	80	149
Divisie Beheer en Ontwikkeling	474	392	115	507
Divisie Grond en Gebouwen	332	254	100	354
Divisie Beleven en Benutten	243	176	85	261
<b>Totaal</b>	<b>1.187</b>	<b>891</b>	<b>380</b>	<b>1.271</b>

**Overige personeel gebonden kosten**

Specificatie (bedragen * € 1.000)	Realisatie 2018	Realisatie 2017
Reis- en verblijfskosten	1.921	1.744
Woon-werkverkeer	871	900
Bedrijfskleding	398	240
Cursus- en opleidingskosten	1.088	959
Overige	100	100
<b>Totaal overige personeelsgebonden kosten</b>	<b>4.378</b>	<b>3.943</b>

### Bezoldiging van Directie en leden Raad van Toezicht

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

Het bezoldigingsmaximum in 2018 is € 189k. Dit geldt naar rato van de duur en/of omvang van het dienstverband. Voor topfunctionarissen zonder dienstbetrekking geldt met ingang van 2016 voor de eerste 12 kalendermaanden een afwijkende normering, zowel voor de duur van de opdracht als voor het uurtarief. De individuele bezoldiging van de directie en toezichthouders, die ook dient als verantwoording in het kader van de WNT, zijn in onderstaande tabellen gespecificeerd:

### Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking

Gegevens 2018	Dhr. S. Thijsen
Functiegegevens	Directeur
Aanvang en einde functievervulling in 2018	01-01 - 31-12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0
Dienstbetrekking?	Ja
Bezoldiging	
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	€ 197.410
Beloningen betaalbaar op termijn	€ 20.663
Subtotaal	€ 218.073
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 189.000
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t
Totale bezoldiging	€ 218.073
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	Overgangsregeling
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.
Gegevens 2017	Dhr. S. Thijsen
Functiegegevens	Directeur
Aanvang en einde functievervulling in 2017	01-01 - 31-12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0
Dienstbetrekking?	Ja
Bezoldiging	
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	€ 194.503
Beloningen betaalbaar op termijn	€ 19.261
Subtotaal	€ 213.764
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 181.000
Totale bezoldiging	€ 213.764

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

Behalve de heer S. Thijsen zijn er geen topfunctionarissen conform de WNT met dienstbetrekking die in 2018 een bezoldiging boven het individuele WNT-maximum hebben

ontvangen. Er zijn in 2018 geen ontslaguitkeringen betaald aan overige functionarissen die op grond van de WNT dienen te worden vermeld, of die in eerdere jaren op grond van de WOPT (Wet openbaarmaking uit publieke middelen gefinancierde topinkomens) of de WNT vermeld zijn of hadden moeten worden.

#### Toezichthoudende topfunctionarissen

Gegevens 2018	C. Insinger	W. Draijer	M. Doorewaard	G. Jansen	J. Stokkers
Functiegegevens	Voorzitter	Lid	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2018	01-01	31-12	01-01	31-12	01-01
	31-12	01-01	31-12	01-01	31-12
Bezoldiging					
Totale bezoldiging	€ 20.000	€ 0	€ 15.000	€ 15.000	€ 11.524
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 28.350	€ 18.900	€ 18.900	€ 18.900	€ 18.900
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2017	I. Brakman	W. Draijer	M. Doorewaard	G. Jansen	J. Stokkers
Functiegegevens	Voorzitter	Lid	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2017	01-01	31-12	01-01	31-12	01-01
	31-12	01-01	31-12	01-01	31-12
Bezoldiging					
<b>Totale bezoldiging</b>	<b>€ 17.286</b>	<b>€ 0</b>	<b>€ 15.000</b>	<b>€ 15.000</b>	<b>€ 11.524</b>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 27.150	€ 18.100	€ 18.100	€ 18.100	€ 18.100

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

Specificatie (bedragen * € 1.000)	Realisatie 2018	Realisatie 2017
Pensioenpremie	8.657	7.806
Overige sociale lasten	7.380	7.479
<b>Totaal sociale lasten en pensioenpremies</b>	<b>16.037</b>	<b>15.285</b>

#### [24] Sociale lasten en pensioenpremies

##### Pensioenpremie

De dekkingsgraad van het ABP bedroeg 97% per 31 december 2018.

Op 31 december 2018 was de beleidsdekkingsgraad 103,8%. ABP streeft naar een beleidsdekkingsgraad van 128% in 2026. Dit is in lijn met de nieuwe regels voor pensioenfondsen. Om dat te bereiken heeft ABP een herstelplan ingediend bij De Nederlandsche Bank.

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

Specificatie (bedragen * € 1.000)	Realisatie 2018	Realisatie 2017
Immateriële vaste activa	2.180	1.948
Bedrijfsondersteunende gronden en gebouwen	1.691	1.767
Machines, auto's en installaties	1.651	1.599
Andere vaste bedrijfsmiddelen	592	541
<b>Afschrijvingskosten</b>	<b>6.114</b>	<b>5.855</b>

De afschrijvingslasten op immateriële vaste activa stijgen door het in gebruik nemen van software-applicaties, waaronder UBW. Lagere afschrijvingen op gebouwen is het gevolg van diverse des-investeringen in het boekjaar.

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

Specificatie (bedragen * € 1.000)	Realisatie 2018	Realisatie 2017
Boekwinsten auto's, machines en werktuigen	-613	-441
Boekwinsten bedrijfsondersteunende en overige gebouwen	-1.135	-1.534
<b>Overige waardeveranderingen van (im-) materiële vaste activa</b>	<b>-1.748</b>	<b>-1.975</b>

**[27] Overige bedrijfskosten**

Specificatie (bedragen * € 1.000)	Realisatie 2018	Realisatie 2017
Mutatie voorzieningen	2	-42
Bijzondere lasten resp. baten	-724	223
Overig	0	6
<b>Totaal overige bedrijfskosten</b>	<b>-722</b>	<b>187</b>

De bijzondere baten betreft de verkoopopbrengst van niet doelstellingsgerichte objecten.

**[28] Financiële baten en lasten**

Specificatie (bedragen * € 1.000)	Realisatie 2018	Realisatie 2017
Financiële baten en lasten	3	2

### [29] Belastingen resultaat

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

Specificatie (bedragen * € 1.000)	Realisatie 2018	Realisatie 2017
Vennootschapsbelasting deelnemingen	169	-126
Vennootschapsbelasting Staatsbosbeheer	0	-100
<b>Totaal</b>	<b>169</b>	<b>-226</b>

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

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

Specificatie (bedragen * € 1.000)	Realisatie 2018	Realisatie 2017
Resultaat boekjaar	97	57

Het op deze regel vermelde bedrag betreft het aandeel in het resultaat van de 50% deelnemingen in Buitenleven Vakanties BV en BioEnerco BV over het jaar 2018.

### Transacties met verbonden partijen

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

### Honoraria van de accountant

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

Deze honoraria hebben betrekking op het onderzoek van de jaarrekening over het boekjaar 2018, ongeacht of de werkzaamheden reeds gedurende het boekjaar zijn verricht.

Omschrijving werkzaamheden (bedragen * € 1.000)	PwC Accountants NV 2018	PwC Accountants NV 2017	Overig PwC netwerk 2018	Overig PwC netwerk 2017	Totaal PwC netwerk 2018	Totaal PwC netwerk 2017
Onderzoek van de jaarrekening	244	159	0	0	244	159
Afrekening meer-/minderwerk	0	0	0	0	0	0
Andere controleopdrachten	50	43	0	0	50	43
Adviesdiensten op fiscaal terrein	28	0	0	9	28	9
Andere niet controlediensten	0	0	0	0	0	10
<b>Totalen</b>	<b>322</b>	<b>202</b>	<b>0</b>	<b>9</b>	<b>322</b>	<b>211</b>

## 4.8 Enkelvoudige balans (voor resultaatbestemming)

Bedragen * € 1.000	31-12-2018	31-12-2017
<b>Activa</b>		
<b>Vaste activa</b>	<b>56.132</b>	<b>58.201</b>
[1] Immateriële vaste activa	3.525	5.754
[2] Materiële vaste activa	48.215	47.933
[35] Financiële vaste activa	4.392	4.514
<b>Vlottende activa</b>	<b>197.175</b>	<b>186.600</b>
[4] Voorraden	2.210	3.308
[36] Vorderingen en overlopende activa	52.467	49.425
[37] Liquide middelen	142.498	133.867
<b>Totaal activa</b>	<b>253.307</b>	<b>244.801</b>
<b>Passiva</b>		
<b>[38] Groepsvermogen</b>	<b>86.797</b>	<b>87.443</b>
[7] Beginvermogen (bij verzelfstandiging 01-01-1998)	68.354	68.354
[8] Reserves	17.702	17.869
[9] Resultaat boekjaar	741	1.220
<b>Vreemd Vermogen</b>	<b>166.510</b>	<b>157.358</b>
[10] Voorzieningen	4.292	5.516
[11] Langlopende schulden	57.455	58.023
[39.A] Kortlopende schulden	74.648	81.431
[39.B] Onderhanden projecten	30.115	12.388
<b>Totaal passiva</b>	<b>253.307</b>	<b>244.801</b>

## 4.9 Enkelvoudige winst- en verliesrekening

Bedrijfsopbrengsten (bedragen * € 1.000)	Realisatie 2018	Realisatie 2017
<b>Rijksbijdragen en subsidies</b>		
[13.A] Rijksbijdrage ministerie van Economische Zaken/LNV	26.725	26.669
[13.B] Subsidie Provincies uit Subsidieverordening Natuur en Landschap	62.755	59.747
<b>Som Rijksbijdragen en Subsidies</b>	<b>89.480</b>	<b>86.416</b>
<b>Netto-omzet</b>		
[14] Omzet projecten	30.318	24.771
[15] Omzet recreatie	8.119	7.936
[16] Omzet ingebruikgeving	20.796	19.686
[17] Omzet houtverkoop en biomassa	23.483	19.795
[18] Omzet overige producten	2.324	2.910
[19] Omzet recreatieschappen	11.421	13.119
<b>Som Netto-omzet</b>	<b>96.461</b>	<b>88.217</b>
<b>Overige Bedrijfsopbrengsten</b>		
[20] Overige opbrengsten	7.730	7.034
<b>Som der Bedrijfsopbrengsten</b>	<b>193.671</b>	<b>181.667</b>
<b>Bedrijfslasten</b>		
[21] Kosten van grond en hulpstoffen	14.716	9.333
[22] Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	94.376	91.358
[23] Lonen en salarissen	65.016	60.776
[24] Sociale lasten en pensioenpremies	16.037	15.285
[25] Afschrijving (im-)materiële vaste activa	6.114	5.855
[26] Overige waardeveranderingen van (im) materiële vaste activa	-1.748	-1.975
[27] Overige bedrijfskosten	-725	187
<b>Som der Bedrijfslasten</b>	<b>193.786</b>	<b>180.818</b>
<b>Bedrijfsresultaat</b>	<b>-115</b>	<b>849</b>
[28] Financiële baten en lasten	0	2
<b>Resultaat vóór belastingen</b>	<b>-115</b>	<b>851</b>
[29] Belastingen resultaat	308	-100
[30] Aandeel in winst/verlies van ondernemingen waarin wordt deelgenomen	548	469
<b>Resultaat na belastingen</b>	<b>741</b>	<b>1.220</b>

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

### Algemeen

Dit enkelvoudige financieel verslag maakt onderdeel uit van het Financieel Verslag 2018 van Staatsbosbeheer.

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

De grondslagen van waardering en van resultaatbepaling voor de enkelvoudige jaarrekening en de



geconsolideerde jaarrekening zijn gelijk. Deelnemingen in groepsmaatschappijen worden gewaardeerd volgens de nettovermogenswaarde in overeenstemming met de vermelde grondslagen van de geconsolideerde jaarrekening.

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

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

### [35] Financiële vaste activa

Specificatie (bedragen * € 1.000)	31-12-2018	31-12-2017
Deelnemingen in groepsmaatschappijen	3.386	2.838
Langlopende vorderingen	1.006	1.676
<b>Totaal</b>	<b>4.392</b>	<b>4.514</b>

Het verloop van de Deelnemingen in groepsmaatschappijen is als volgt:

Specificatie (bedragen * € 1.000)	2018	2017
Balans per 1 januari	2.838	2.375
Nagekomen correcties vorig jaar	0	-6
Aandeel in resultaat	548	469
<b>Totaal</b>	<b>3.386</b>	<b>2.838</b>

De deelnemingen betreffen:

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

\* = 100% eigendom van Staatsbosbeheer Projecten BV

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

De deelneming Staatsbosbeheer Projecten BV is een 100%-werkmaatschappij van Staatsbosbeheer en heeft een 100%-belang in Energiehout BV. De beslissende zeggenschap over het te voeren beleid ligt economisch, juridisch en bestuurlijk volledig bij Staatsbosbeheer. Staatsbosbeheer Projecten BV heeft als doel het ter zake van natuurproducten verrichten van commerciële activiteiten en het verwerven en

vervreemden van deelnemingen of andere belangen in rechtspersonen, vennootschappen en ondernemingen verband houdende met het verrichten van commerciële activiteiten ter zake van natuurproducten. Bij zowel Staatsbosbeheer Projecten BV als Energiehout BV zijn geen werknemers in dienst.

In november 2014 is Buitenleven Vakanties BV opgericht. Dit bedrijf heeft als voornaamste doel om als intermediair op te treden bij de verhuur en huur van karakteristieke vakantiewoningen op bijzondere locaties met de nadruk op natuurbeleving en/of cultuurhistorie. Projecten BV heeft hierin een belang van 50%, Natuurmonumenten en De12Landschappen, beide 25%.

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

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

### [36] Vorderingen en overlopende activa

Specificatie (bedragen * € 1.000)	31-12-2018	31-12-2017
Handelsdebiteuren	11.639	17.365
Belastingen (btw)	716	0
Vorderingen op gelieerde maatschappijen	68	527
Overige vorderingen	40.044	31.533
<b>Totaal</b>	<b>52.467</b>	<b>49.425</b>

### [37] Liquide middelen

Specificatie (bedragen * € 1.000)	31-12-2018	31-12-2017
Kasmiddelen (incl. kruisposten)	64	80
RABO Bank betaalrekeningen	1.441	200
Nationaal Groenfonds Rekening Fonds A + B Almere-transactie	7.850	7.850
Nationaal Groenfonds Rekening Compensatie en Grondbalans	13.937	17.856
Nationaal Groenfonds Rekening Additioneel	13.596	15.867
Nationaal Groenfonds Rekening Dunea projecten	24.343	24.485
Rekening Courant ministerie van Financiën	81.267	67.529
<b>Totaal</b>	<b>142.498</b>	<b>133.867</b>

**[38] Groepsvermogen**

Verloopoverzicht (bedragen * € 1.000)	Begin- vermogen	Vrije reserves	Wettelijke reserves	Resultaat boekjaar	Totaal
<b>Stand 1 januari 2017</b>	<b>68.354</b>	<b>16.287</b>	<b>170</b>	<b>1.419</b>	<b>86.230</b>
Resultaatbestemming 2016	0	1.419	0	-1.419	0
Mutaties binnen reserves 2017	0	0	0	0	0
Effect stelselwijziging	0	-1.387	0	0	-1.387
Overige mutaties 2017	0	-7	0	0	-7
Resultaat 2017	0	-57	57	1.220	1.220
<b>Stand 31 december 2017</b>	<b>68.354</b>	<b>16.255</b>	<b>227</b>	<b>1.220</b>	<b>86.056</b>
Resultaatbestemming 2017	0	1.220	0	-1.220	0
Overige mutaties 2018	0	6	-6	0	0
Resultaat 2018	0	-47	47	741	741
<b>Stand 31 december 2018</b>	<b>68.354</b>	<b>17.434</b>	<b>268</b>	<b>741</b>	<b>86.797</b>

**Resultaatbestemming 2018**

Conform artikel 21, lid 2 van de Wet verzelfstandiging Staatsbosbeheer stelt de Raad van Toezicht de jaarstukken vast.

De directeur Staatsbosbeheer en de Raad van Toezicht stellen voor het resultaat van € 0,74 mln. over 2018 toe te voegen aan de reserves.

**[39 A] Kortlopende schulden**

Specificatie (bedragen * € 1.000)	31-12-2018	31-12-2017
Vooruit ontvangen, vooruit gefactureerde bedragen	14.706	17.989
Schulden aan leveranciers	13.990	16.113
Belastingen en premies sociale verzekeringen	1.517	2.578
Schulden ter zake van pensioenen	989	885
Overige schulden	43.446	43.866
<b>Totaal</b>	<b>74.648</b>	<b>81.431</b>

Amersfoort, 12 maart 2019



Directeur Staatsbosbeheer,  
ir. S. Thijsen BNT



Raad van Toezicht,  
mr. C. M. Insinger (voorzitter)



## Overige gegevens

### 4.11 Bepalingen resultaatbestemming

#### **Algemeen**

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

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

De minister van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit en Staatsbosbeheer hebben het in de wet neergelegde sturingsmechanisme, met inbegrip van informatievoorzienings- en controle-instrumenten, nader geconcretiseerd in een Convenant ministerie van Economische Zaken en Staatsbosbeheer (*Staatsbosbeheer, een maatschappelijke onderneming*). In dit Convenant is ten aanzien van bovenstaand artikel het volgende geconcretiseerd:

- Artikel 8.3: De directeur van Staatsbosbeheer legt het in artikel 21, eerste lid, van de wet bedoelde jaarverslag met inbegrip van 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.

## Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de directie en de raad van toezicht van Staatsbosbeheer

---

### Verklaring over het financieel verslag 2018

---

#### Ons oordeel

Naar ons oordeel geeft het financieel verslag van Staatsbosbeheer een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen op 31 december 2018 en van het resultaat over 2018 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW) en de bepalingen bij en krachtens de Wet normering topinkomens (WNT).

Voorts zijn wij van oordeel dat de in dit financieel verslag verantwoorde baten, lasten en balansmutaties over 2018 voldoen aan 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 2017 en verder.

#### Wat we hebben gecontroleerd

Wij hebben het in dit jaarverslag opgenomen financieel verslag 2018 van Staatsbosbeheer te Amersfoort gecontroleerd. Het financieel verslag omvat de geconsolideerde jaarrekening van Staatsbosbeheer samen met haar dochtermaatschappijen ('de groep') en de enkelvoudige jaarrekening.

Het financieel verslag bestaat uit:

- de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2018;
- de geconsolideerde en enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2018;
- de toelichting met de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

Het stelsel voor financiële verslaggeving dat is gebruikt voor het opmaken van het financieel verslag is Titel 9 Boek 2 BW en de bepalingen bij en krachtens de WNT.

---

#### De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en de Regeling Controleprotocol WNT 2018 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de paragraaf 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van het financieel verslag'.

VAVY6UAI3NEM-705532287-52

---

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V., Fascinatio Boulevard 350, 3065 WB Rotterdam, Postbus 8800, 3009 AV Rotterdam

T: 088 792 00 10, F: 088 792 95 33, [www.pwc.nl](http://www.pwc.nl)

PwC is het merk waaronder PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. (KvK 34180285), PricewaterhouseCoopers Belastingadviseurs N.V. (KvK 34180284), PricewaterhouseCoopers Advisory N.V. (KvK 34180287), PricewaterhouseCoopers Compliance Services B.V. (KvK 51414408), PricewaterhouseCoopers Pensions, Actuarial & Insurance Services B.V. (KvK 54226368), PricewaterhouseCoopers B.V. (KvK 34180289) en andere vennootschappen handelen en diensten verlenen. Op deze diensten zijn algemene voorwaarden van toepassing, waarin onder meer aansprakelijkheidsvoorwaarden zijn opgenomen. Op leveringen aan deze vennootschappen zijn algemene aankoopvoorwaarden van toepassing. Op [www.pwc.nl](http://www.pwc.nl) treft u meer informatie over deze vennootschappen, waaronder deze algemene (aankoop)voorwaarden die ook zijn gedeponeerd bij de Kamer van Koophandel te Amsterdam.

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

### ***Onafhankelijkheid***

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

---

### ***Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd***

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2018 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1, sub j Uitvoeringsregeling WNT, niet gecontroleerd. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT-plichtige instellingen, alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

---

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

Naast het financieel verslag en onze controleverklaring daarbij, omvat het jaarverslag andere informatie, die bestaat uit:

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

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

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

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

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

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

---

## ***Verantwoordelijkheden met betrekking tot het financieel verslag en de accountantscontrole***

---

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

De directie is verantwoordelijk voor:

- het opmaken en het getrouw weergeven van het financieel verslag in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW en de bepalingen bij en krachtens de WNT;
- een zodanige interne beheersing die de directie noodzakelijk acht om het opmaken van het financieel verslag mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude;
- de financiële rechtmatigheid van de in het financieel verslag verantwoorde baten, lasten en balansmutaties; dit houdt in dat deze bedragen in overeenstemming moeten zijn met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals vermeld in het Controleprotocol financieel verslag Staatsbosbeheer 2017 en verder.

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

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

---

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

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

Ons controleoordeel beoogt een redelijke mate van zekerheid te geven dat het financieel verslag geen afwijkingen van materieel belang bevat. Een redelijke mate van zekerheid is een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle afwijkingen ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van dit financieel verslag nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.





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

Rotterdam, 12 maart 2019  
PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Origineel getekend door M. van Ginkel RA

## ***Bijlage bij onze controleverklaring over het financieel verslag 2018 van Staatsbosbeheer***

In aanvulling op wat is vermeld in onze controleverklaring hebben wij in deze bijlage onze verantwoordelijkheden voor de controle van het financieel verslag nader uiteengezet en toegelicht wat een controle inhoudt.

### ***De verantwoordelijkheden van de accountant voor de controle van het financieel verslag***

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel-kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, de Regeling Controleprotocol WNT 2018, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze doelstelling is om een redelijke mate van zekerheid te verkrijgen dat het financieel verslag vrij van materiële afwijkingen als gevolg van fouten of fraude is. Onze controle bestond onder andere uit:

- Het identificeren en inschatten van de risico's dat het financieel verslag afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing.
- Het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van Staatsbosbeheer.
- Het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door de directie en de toelichtingen die daarover in het financieel verslag staan.
- Het vaststellen dat de door de directie gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Ook op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of Staatsbosbeheer haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in het financieel verslag. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een organisatie haar continuïteit niet langer kan handhaven.
- Het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van het financieel en de daarin opgenomen toelichtingen en het evalueren of het financieel verslag een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

Gegeven onze eindverantwoordelijkheid voor het oordeel zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole. In dit kader hebben wij de aard en omvang van de uit te voeren werkzaamheden voor de groepsonderdelen bepaald om te waarborgen dat we voldoende controlewerkzaamheden verrichten om in staat te zijn een oordeel te geven over financieel verslag als geheel. Wij hebben alle groepsmaatschappijen gecontroleerd.



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



# 5. Bestuursstructuur en personalia

Situatie op 31-12-2018

## Raad van Toezicht

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

overige (neven)functies voor zover ze relevant zijn voor de vervulling van de taak als lid van de Raad van Toezicht en directie worden vermeld in onderstaand overzicht.

## Raad van Advies

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

### **Mevrouw mr. C.M. Insinger**

Geboortjaar: 1965  
Nederlandse nationaliteit  
Benoemd per 1-1-2018  
Einde benoemingstermijn: 31-12-2021  
(herbenoembaar)  
Hoofdfunctie: zelfstandig gevestigd toezicht-  
houder adviseur en bestuurder  
Andere functies per 31-12-2018:

- lid Raad van Commissarissen Vastned Retail N.V.
- lid Raad van Toezicht Luchtverkeersleiding Nederland
- lid Raad van Toezicht Hogeschool Rotterdam
- non-executive board member Haya Real Estate S.L.U.
- managing Director Cerberus Global Investments B.V.
- tijdelijk voorzitter Raad van Commissarissen Eneco Groep N.V. (sinds 26 juli 2018)

## Directeur

De heer ir. S. Thijsen BNT

## Directieteam Staatsbosbeheer

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

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

Geboortjaar: 1965  
Nederlandse nationaliteit  
Benoemd per 1-1-2014  
Einde benoemingstermijn: 31-12-2021  
(herbenoembaar)  
Hoofdfunctie: voorzitter Groepsdirectie Rabobank  
Nevenfuncties:

- lid Raad van Toezicht Kröller-Müller Museum
- lid bestuur Nederlandse Vereniging van Banken

## Functies leden Raad van Toezicht en directie Staatsbosbeheer

De (neven)functies binnen de publieke sector en

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

Geboortejaar: 1962

Nederlandse nationaliteit

Benoemd per 1-1-2014

Einde benoemingstermijn: 31-12-2021  
(herbenoembaar)

Hoofdfunctie: zelfstandig gevestigd toezicht-  
houder en adviseur

- lid Raad van Toezicht MVO Nederland, voorzitter financiële commissie
- lid dagelijks bestuur Stichting Christelijke Pers
- lid Raad van Commissarissen Hypotheek Visie Centrale
- auditor accreditatie NVZD/BCZN
- lid Raad van Commissarissen Grant Thornton accountants
- lid Raad van Toezicht NPO (Nederlandse Publieke Omroep)

- vicevoorzitter Vereniging van Bos- en Natuurterreineigenaren (VBNE) (onbezoldigd)
- voorzitter Raad van Commissarissen Kuiper Compagnons (onkostenvergoeding)
- voorzitter Raad van Toezicht Stichting Graaf Carel van Lynden (Keukenhof) (onkostenvergoeding)
- voorzitter Raad van Commissarissen ATKB (onkostenvergoeding)

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

Geboortejaar: 1946

Nederlandse nationaliteit

Benoemd per 1-1-2014

Einde benoemingstermijn: 31-12-2021  
(herbenoembaar)

Hoofdfunctie: adviseur en toezichthouder  
publieke en semi publieke sector

- voorzitter Vereeniging tot beoefening van Overijsselsch Regt en Geschiedenis
- lid Raad van Toezicht Rijksmuseum Twenthe

**Mevrouw ir. J.G. Stokkers**

Geboortejaar: 1956

Nederlandse nationaliteit

Benoemd per 1-1-2015

Einde benoemingstermijn: 31-12-2021  
(herbenoembaar)

Hoofdfunctie: directeur Campus and Real Estate  
bij de Technische Universiteit Delft

Nevenfuncties: -.

**De heer ir. S. Thijsen**

Geboortejaar: 1959

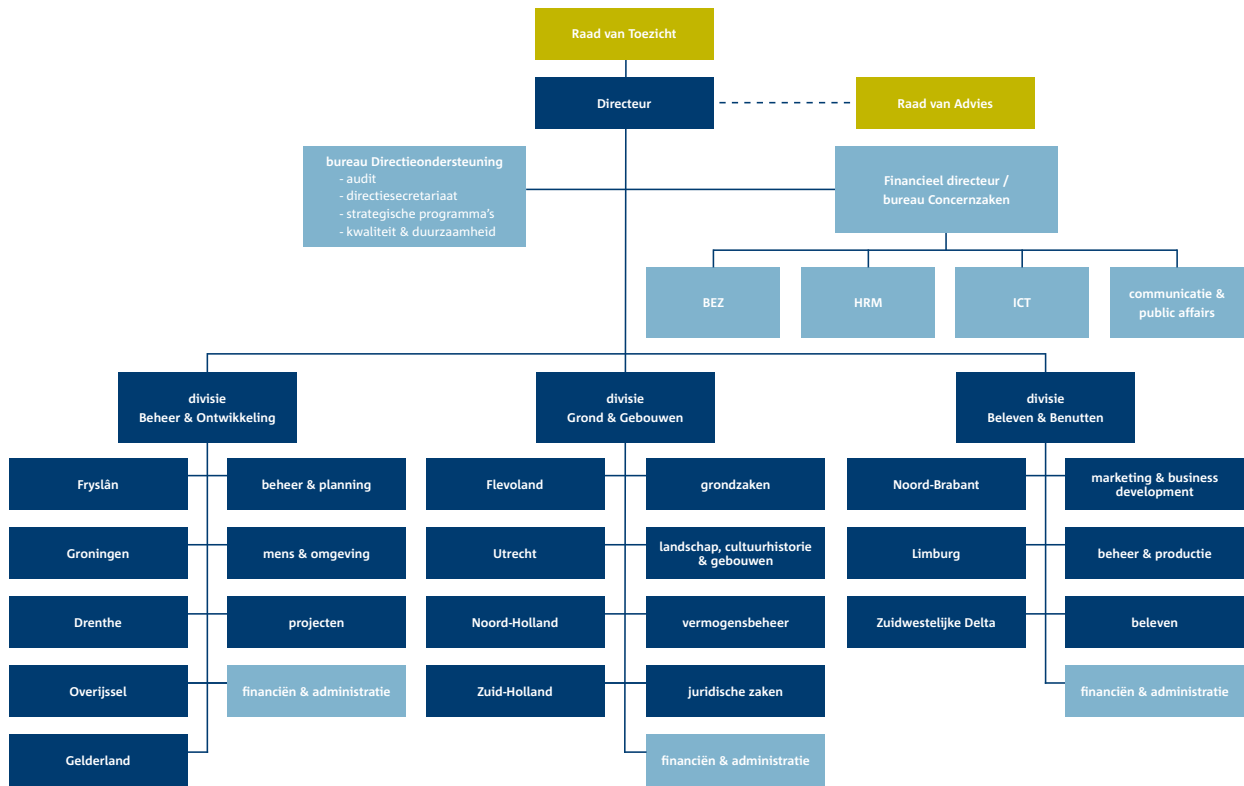
Hoofdfunctie: directeur Staatsbosbeheer

Benoemd per 01-5-2013

Nevenfuncties:

- lid bestuur Stichting Faunbeheereenheid Kroondomein Het Loo (onbezoldigd)

# Organisatiestructuur











© Staatsbosbeheer | april 2019

Tekst: Staatsbosbeheer | Productie: traffic staatsbosbeheer

Fotografie: Lode Greve, Hans van den Bos - Bosbeeld, Marco van de Burgwal, Werry Crone Fotografie, Dario Gargiulo - Dario & Misja Photography, Robin Giesen - Giesen Fotografie, Jolijn van Goch Fotografie, Lode Greven Photography, Janneke de Groot, Marjolein den Hartog - Kissmyarts, Albert Henckel, Michael van Hoogwaarden, Vincent van den Hoven Fotografie en Film, Anneke Hymmen Photography, Laurie Karine Fotografie, Petra Katanic Photography, Paul Klaver Visuals, Loïs Koelewijn, Marijke Kodden - MPG. today, Jorien van Koten, Liesbeth van Oirschot-Beerens, Paul Oostveen, Luchtbeeld.nl, Celina Polane Photography, Aaldrik Pot, Rick Ruis, Merlijn Spenkelink Fotografie, Ron Stevense, Twan Teunissen, Niels van Tongerloo, Valentijn te Plate, Lode Greven Photography  
Illustraties: Staatsbosbeheer, Abel Derks | Vormgeving en opmaak: Studiotekst BV

Staatsbosbeheer  
staatsbosbeheer.nl

