



staatsbosbeheer

# Jaarstukken 2011



## Missie Staatsbosbeheer

Staatsbosbeheer waarborgt de kwaliteit van een groene leefomgeving voor mens, plant en dier.

# Inhoud Jaarstukken

Directieverslag .....	5
1. Financieel verslag .....	17
1.1 Geconsolideerde balans .....	17
1.2 Geconsolideerde winst- en verliesrekening .....	18
1.3 Geconsolideerd kasstroomoverzicht .....	19
1.4 Grondslagen voor de waardering en resultaatbepaling .....	20
1.5 Toelichting op de geconsolideerde balans .....	29
1.6 Niet uit de balans blijvende verplichtingen .....	40
1.7 Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening .....	41
1.8 Gegevens deelnemingen .....	52
1.9 Enkelvoudige balans .....	52
1.10 Enkelvoudige winst- en verliesrekening .....	52
1.11 Toelichting op de enkelvoudige balans en winst- en verliesrekening .....	53
Overige gegevens .....	59
1.12 Resultaatbestemming .....	59
1.13 Controleverklaring .....	60
1.14 Bijlage aanvullende opdrachten ministerie EL&I .....	62
2. Verslag van de Raad van Toezicht .....	65
3. Sociaal verslag .....	71
4. Bestuursstructuur en personalia .....	75



# Directieverslag

De directie van Staatsbosbeheer biedt hierbij de jaarstukken aan voor het boekjaar dat geëindigd is op 31 december 2011.

Het jaar 2011 heeft voor een belangrijk deel in het teken gestaan van het coalitieakkoord 'vrijheid en verantwoordelijkheid'; het vroeg om nieuwe perspectieven om de continuïteit van de organisatie opnieuw te borgen. Staatsbosbeheer kiest voor een constructieve en ondernemende koers als antwoord op de veranderde omstandigheden. Dit genereert positieve energie en creativiteit in het zoeken naar oplossingen. Het leidt soms ook tot spanningen binnen de organisatie en in het maatschappelijke veld. Staatsbosbeheer zoekt daarin een maatschappelijk verantwoorde balans en heeft er vertrouwen in dat onze relevante omgeving ons de ruimte en verantwoordelijkheid geeft om die balans daadwerkelijk in te vullen. We hebben veel energie gestopt in het bepalen van de nieuwe koers, die in ons nieuwe ondernemingsplan 'kansen benutten' is neergelegd. 'Thuis in de streek' is daarin het leidende motto; eveneens is de noodzaak om de eigen inkomsten te vergroten vertaald.

Vanwege de sombere financiële vooruitzichten hebben we in het verslagjaar voor een bedrag van € 5 mln. bezuinigd door alleen het hoogstnoodzakelijke in beheer en onderhoud te doen, hebben we een investeringsstop gehanteerd en hebben we een vacaturestop ingesteld.

Het uitblijven van duidelijkheid over de decentralisatie van natuurbeleid was daarbij een storende factor. In het coalitieakkoord ligt besloten dat de provinciale subsidieregeling voor natuur- en landschapsbeheer (SNL) ook voor Staatsbosbeheer wordt opengesteld, waardoor eindelijk sprake zou zijn van gelijke behandeling van alle natuurbeheerders. Het niet definitief worden van het bestuursakkoord tussen rijk en provincies maakt het werken op basis van een meerjarenbeeld vrijwel onmogelijk. SNL is voor Staatsbosbeheer van levensbelang, omdat anders de bezuinigingen op de rijksbegroting voor Staatsbosbeheer niet op te vangen zijn.

Ten tijde van het schrijven van deze jaarstukken is er tussen rijk en provincies een bestuursakkoord over de decentralisatie van het natuurbeleid bereikt.

In het coalitieakkoord ligt eveneens besloten een inkomstentaakstelling voor Staatsbosbeheer ter grootte van € 100 mln. door de verkoop van gronden buiten de EHS. In 2013 dienen we € 10 mln. af te dragen aan het rijk. We zijn intensief met de voorbereiding van het invullen van deze inkomstentaakstelling bezig.

## Algemene informatie

Staatsbosbeheer werkt in het verlengde van de in wet verzelfstandiging Staatsbosbeheer opgedra-

gen taken aan het behoud en de ontwikkeling van natuurgebieden en aan het bewerkstelligen van een brede maatschappelijke belangstelling en waardering voor natuur en landschap. Staatsbosbeheer is in 1998 verzelfstandigd en heeft als taak ruim 260.000 hectare natuurgebied in stand te houden, te beheren en te ontwikkelen.

Staatsbosbeheer is een natuurbeheerder met oog en oor voor de samenleving die al heel lang hoogwaardige natuur en landschap verbindt met andere maatschappelijke functies. Staatsbosbeheer zet zich in voor een natuurlijke leefomgeving waarmee mensen zich verbonden voelen, die bescherming biedt aan waardevolle planten en dieren en waar plaats is voor beleving en benutting.

Het organisatiedoel is drieledig en gefundeerd vanuit de terreinen:

1. Het behoud en de ontwikkeling van natuur en landschap in dienst van de natuur en huidige en toekomstige generaties Nederlanders.
2. De toegankelijkheid en beleefbaarheid van natuur en landschap voor alle Nederlanders.
3. De verankering van het belang van natuur en landschap in de Nederlandse samenleving.

## Continuïteit

De formele opdracht van het ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie (hierna EL&I) voor het jaar 2012 voor de eigenaar- en organisatiekosten is ontvangen. Ook heeft EL&I,

### Meerjarenoverzicht 2005-2011

Bedragen x € 1.000	2011	2010	2009	2008	2007	2006
<b>Bedrijfsopbrengsten</b>	<b>153.112</b>	<b>151.071</b>	<b>146.576</b>	<b>140.859</b>	<b>135.690</b>	<b>133.900</b>
- EL&I-bijdrage	89.382	89.532	89.526	87.235	84.654	80.413
- eigen omzet	51.196	48.001	45.461	41.679	45.471	36.985
- overige subsidiebijdragen	12.534	13.538	11.589	11.945	5.565	16.502
<b>Financiële baten en lasten</b>	<b>971</b>	<b>647</b>	<b>1.567</b>	<b>3.171</b>	<b>2.923</b>	<b>1.961</b>
<b>Balanstotaal</b>	<b>171.039</b>	<b>166.115</b>	<b>162.694</b>	<b>164.635</b>	<b>173.740</b>	<b>122.671</b>
Resultaat lopend jaar	W 6.472	V 2.113	V 43	V 3.895	W 1.735	W 453
Eigen vermogen	73.995	67.524	69.637	69.680	73.576	71.840
Investeringen (incl. subsidies)	6.268	9.324	13.610	8.568	7.173	7.727
Desinvesteringen	1.767	1.353	1.487	1.024	1.846	796
Afschrijvingen	7.698	6.482	6.189	5.671	5.646	5.848
<b>Personeel in fte</b>	<b>975<sup>1)</sup></b>	<b>1.014</b>	<b>998</b>	<b>966</b>	<b>910</b>	<b>914</b>
<b>Areaalontwikkeling (ha)</b>	<b>261.104</b>	<b>259.878</b>	<b>258.696</b>	<b>256.331</b>	<b>254.439</b>	<b>248.849</b>
- doelstellingsgericht	226.433	225.246	223.442	221.132	222.297	218.478
- in erfpacht bij derden	34.671	34.632	35.254	35.199	32.142	30.371
<b>Interne kwaliteitscontrole</b>						
- in het jaar in%	8,7 %	8,5%	9,4%	11,4%	12,1%	9,3%
- in het jaar in hectares	19.703	18.970	20.609	25.186	26.964	20.232
- cumulatief in ha vanaf 2000	250.814	231.111	212.141	191.532	166.346	139.382
- cumulatief in% vanaf 2000	110,8%	103,3%	95,0%	86,6%	74,8%	63,8%

<sup>1)</sup> Exclusief 9 leerlingen die we ultimo 2011 in dienst hadden

namens de provincies een voorschot beschikbaar gesteld voor het beheer binnen de EHS. Hierdoor bestaan voor het jaar 2012 geen continuïteitsrisico's.

## Financiële informatie

Onze opbrengsten zijn dit jaar uitgekomen op € 153,1 mln., waar EL&I € 89,4 mln. aan bijdraagt. De ontwikkeling van de diverse categorieën is vermeld in het meerjarenoverzicht op pagina 6.

## Resultaat

Daar waar in het vorige boekjaar nog een verlies geleden werd van ongeveer € 2,1 mln. wordt het boekjaar 2011 afgesloten met een positief resultaat van € 6,5 mln.

Deze ombuiging is vooral te danken aan een ingrijpende koerswijziging, die nodig was om de aangekondigde bezuinigingen van de rijksoverheid op het natuur- en landschapsbeheer te kunnen opvangen.

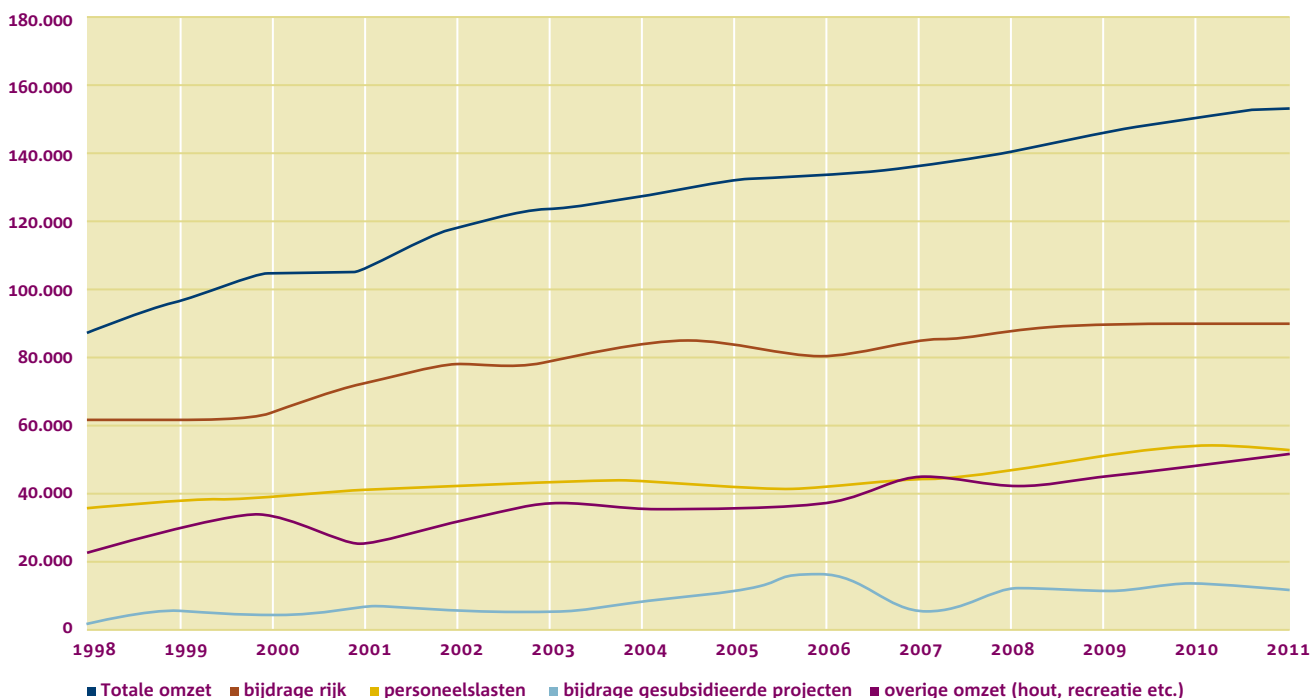
Vooruitlopend op aangekondigde bezuinigingen op de rijksbijdrage voor Staatsbosbeheer en de grote onzekerheid over de financiering voor 2012 hebben wij in 2011, in overleg met het ministerie van EL&I tot een verminderde besteding van € 5 mln. besloten door slechts het hoognodzakelijke aan werkzaamheden te verrichten. Zo zijn kwaliteitsbeoordelingen omgebogen, is het beheer van kleine cultuurhistorische objecten geminimaliseerd en zijn incidenteel beheermaatregelen geschrapt. Daarnaast hebben we een investeringsstop en een vacaturestop ingevoerd. Deze maatregelen hebben, te samen met enkele budgettaire meevallers aan het eind van het jaar, geleid tot een positief effect op de winst- en verliesrekening van € 5,6 mln. Zonder deze (nood-) maatregel zouden we een klein positief resultaat hebben gehaald. Hierdoor zijn ook de vrije reser-

ves omgebogen van een negatief beeld per 31 december 2010 ad € 830.000 naar een positieve stand van € 5,6 mln. eind 2011. Deze reserves zullen in de komende jaren ingezet worden en biedt zo tevens meer ruimte voor een geleidelijke overgang naar het nieuwe financieringsregime.

De voornaamste afwijkingen in de winst- en verliesrekening 2011 zijn:

- Een beleidswijziging, gericht op verhoging van de opbrengsten, heeft geleid tot een stijging van de totale opbrengsten (incl. de rentebaten) van € 2,3 mln. ten opzichte van vorig jaar.
- De opbrengsten uit houtverkopen zijn licht gestegen, maar door lagere exploitatiekosten is wel sprake van flinke stijging van de marge. Verder constateren we een forse stijging van de omzet delfstoffen.
- De personeelskosten zijn ten opzichte van het voorgaande jaar met ongeveer € 0,5 mln. gedaald, ten opzichte van de begroting zelfs met ongeveer € 5 mln. Dit hangt samen met de in 2011 ingestelde vacaturestop en het niet verlengen van tijdelijke contracten. Sedert eind 2010 zijn in het beleidsvoornemen en een jaar later in het beleidsbesluit voor de staf beoogde aanpassingen in de organisatie vastgelegd. Begin 2012 zal een beleidsvoornemen voor de buitenorganisatie worden opgesteld. Dit moet de komende jaren (tot en met 2015) leiden tot een krimp van de formatie van ongeveer 200 fte. Een deel van die doelstelling is inmiddels gerealiseerd; er is per jaareinde sprake van een uitstroom van 39 fte.
- Verder zijn besparingen gerealiseerd op de 'exploitatiekosten verkopen hout' en op de 'kosten inzet van derden' van resp. € 2,3 mln. en € 5,1 mln. Op verschillende vaste kostenposten is nog een bezuiniging gehaald van € 0,5 mln. De afschrijvingslasten daarentegen zijn met ruim € 1,1 mln. gestegen door versneld afschrijven op immateriële en materiële vaste activa.

Hieronder een grafiek van onze belangrijkste geldstromen vanaf de verzelfstandiging in 1998. Bedragen x € 1.000.



## Investeringsen

De investeringsuitgaven zijn in 2011 gedaald ten opzichte van 2010. Gelet op de ontwikkelingen in het overheidsbeleid is terughoudend omgegaan met nieuwe investeringen. In 2011 zijn uitsluitend de noodzakelijke vervangingsinvesteringen en de reeds vastgelegde en onomkeerbare investeringen gedaan. Deze lijn zullen we in 2012 vasthouden.

## Risicomanagement

Staatsbosbeheer onderkent de risico's die samenhangen met de uitvoering van de activiteiten. De risico's worden systematisch bewaakt en we zetten ons in om ze te beperken en te beheersen.

## Werking van het interne risico-beheersing- en controle systeem

Staatsbosbeheer is medeoprichter en lid van de Handvestgroep Publiek Verantwoord. Deze Handvestgroep stelt met de beste governance de norm voor kwaliteit in publieke dienstverlening.

Onze eigen Code goed bestuur Staatsbosbeheer is gebaseerd op de normen van de handvestgroep en ingegeven door deze code verklaart de directie dat de interne risicobeheersing- en controlesystemen in het verslagjaar adequaat hebben gewerkt. Ons management informatie systeem Arend, dat naast gerichte rapportages ook dashboards bevat waarop met één oogopslag de stand van een aantal kritische prestatie-indicatoren op het gebied van financiën en personeel zichtbaar wordt, is een sterk hulpmiddel voor interne sturing. Ook is risicomanagement



in 2011 op een gestructureerde wijze verder verankerd in onze P&C cyclus en het bespreken van mogelijke risico's staat nu standaard op de agenda van onze P&C gesprekken. In 2011 is ook hard gewerkt aan de fiscale risicobeheersing, hetgeen in februari 2012 heeft geleid tot het tekenen van een convenant met de belastingdienst in het kader van horizontaal toezicht.

Ingaande het jaar 2010 voeren wij, mede ingegeven door het horizontaal toezicht, zelf een steekproef uit waarin naast fiscale aspecten ook de naleving van een aantal andere relevante interne controle maatregelen wordt getoetst. Door aanscherping van ons interne controlesysteem is gebleken dat we in een tweetal gevallen de Europese aanbestedingsregels niet juist hebben uitgelegd. In een complex geval hebben we de bevinding door een gespecialiseerde externe jurist laten toetsen. Inmiddels loopt daar een Europees aanbestedingstraject voor.

De bevinding heeft in de controleverklaring van de onafhankelijk accountant over het verslagjaar 2011 geleid tot een oordeel met beperking inzake de rechtmatigheid.

De financiële consequenties van het nieuwe kabinetsbeleid leiden nu nog tot veel onzekerheden over onze financiering in de komende jaren. In dit licht is een aantal al lopende reorganisatietrajecten versneld om maatregelen op het gebied van kostenbesparingen eerder te kunnen implementeren.

Om dit alles in goede banen te leiden is een regieteam rechtstreeks onder leiding van de directeur ingesteld. Dit regieteam houdt zich bezig met het interpreteren van het nieuwe regeringsbeleid en het in kaart brengen van mogelijke risico's en kansen zodat de organisatie tijdig kan bijsturen. Door genoemde onzekerheid kan in de toekomst sprake zijn van een continuïteitsrisico, maar dat speelt niet concreet voor het jaar 2012. Dit geldt ook voor risico's met betrekking tot onze liquiditeitspositie. Een aantal andere

aspecten is beschreven onder het hoofdstuk grondslagen.

Sinds 2010 zijn twee operational auditors aangesteld die ook in 2011 in opdracht van de directie op basis een auditplan zijn na gegaan of de interne processen werken zoals het zou moeten. Inmiddels hebben we een, op een breed terrein van de bedrijfs- en beleidsprocessen opererende, auditfunctie die het management inzicht, informatie en advies geeft aan het begin van processen, tussentijds en achteraf. De auditors rapporteren rechtstreeks aan de directie en periodiek aan de Auditcommissie. De auditors zijn ingaande 2011 ook ingezet in een Quality Assurance (QA) rol bij de grotere (ICT) projecten.

In 2011 is het al bestaande integriteitsbeleid tegen het licht gehouden en waar nodig aangevuld en opnieuw vastgesteld. Dit nieuwe beleid maakt samen met de nieuwe gedragscode integriteit onderdeel uit van ons intern beheersingsstelsel. De gedragscode integriteit kunt u samen met de Code goed bestuur Staatsbosbeheer vinden op onze website (over Staatsbosbeheer, onder visie en missie onder kop Publieke Verantwoording).

## Bedrijfsvoering en inhoudelijke staf

In 2011 is het beleidsbesluit staf genomen dat beoogt om ook in afgeslankte vorm de "buitenorganisatie" zo goed mogelijk te ondersteunen. Daarvoor is werken met duidelijke verantwoordelijkheden en duidelijke opdrachten van belang. Voor zowel beleid als uitvoering werkt de staf voortaan meer landelijk en eenduidig. Eenheid in beleid op de vakgebieden is daarbij geborgd door landelijke samenwerking die niet gehinderd wordt door vak- of organisatorische grenzen binnen het bedrijf. De medewerkers van de staf zijn

daar waar het werk is. De administratieve en registrerende taken worden voor de hele organisatie gebundeld.

Binnen bedrijfsvoering zijn in 2011 al belangrijke stappen gezet. Bedrijfsvoering laat zich naast bovenstaande ook specifiek leiden door efficiënt en kostenbewust werken wat leidt tot meer standaardisering en uniformering, digitalisering, centrale aansturing, kennisspecialisatie, advies en ondersteuning daar waar het werk ligt en shared services.

De oprichting van het mobiliteitsbureau en het servicepunt facilitair in 2011 voorzien beide duidelijk in een behoefte.

Voor inkoop is in 2011 doorgepakkt op de professionalisering, met name in het tweede halfjaar. De aanstelling van een inkoopmanager heeft geleid tot het scherper positioneren van inkoop en versterking van het inkoopteam. Daarnaast is een vastgestelde vertaling gemaakt van de visie bedrijfsvoering naar het werkveld inkoop. Ook zijn productbeschrijvingen opgesteld. De verbetering van de communicatie over inkoop in gang gezet middels presentaties en via informatie op digitalis. Er is een spendanalyse uitgevoerd die als basis gaat dienen voor het meerjaren inkoopplan van Staatsbosbeheer. De resultaten daarvan zijn gepresenteerd aan de directie.

Voor de ICT afdeling is 2011 een jaar met inhoudelijk veel en uiterlijk beperkte veranderingen. De opmaat is gemaakt om onderdelen van de dienstverlening te outsourcen. In de basisvoorzieningen (IT infrastructuur, standaardisatie, monitoring, etc) zijn belangrijke stappen gezet. Dit met het oog op eerst zelf op orde te zijn alvorens de dienstverlening over te dragen naar de nieuwe dienstverlener. Het overnemen van de dienstverlening heeft in 2011 niet volgens planning plaatsgevonden maar de voorgenomen verbeterlagen in de basisvoorziening zijn wel

gerealiseerd. Vanaf september heeft de ontvlechting van DICTU de hoogste prioriteit gehad. Vanaf eind december is de ontvlechting, inclusief de verhuizing naar een nieuw datacenter een feit en is het beheer in eigen hand genomen. Dit alles ging natuurlijk niet vlekkeloos maar overall gezien is deze grote ontvlechtingoperatie toch goed verlopen. Dit ondanks het feit dat er ook grote ICT projecten lopen waaronder het nieuwe gemeenschappelijke basis registratie systeem voor Natuur en Landschappen (GBNL) en het digitaliseringsproject (DAS).

## Communicatie & Marketing

Het professionaliseringsprogramma dat we voor communicatie en marketing halverwege 2009 opstartten hebben we in 2011 afgerond met de vorming van een landelijke afdeling communicatie en de overheveling van het team marketing & productontwikkeling naar BuitenZaken. Hoewel natuurlijk nooit klaar hebben we flinke stappen gezet. Ons publieksmagazine Onverwacht Nederland is na een traject van Europese aanbesteding over naar een nieuw format met een nieuwe naam 'naarBuiten' en door lezers goed ontvangen. Het Stamblad is in eigen beheer genomen hetgeen leidt tot grotere interne betrokkenheid en kostenbesparing. De positie van woordvoering en public affairs in de externe netwerken is toegenomen en leidt tot meer en betere berichtgeving over Staatsbosbeheer. We hebben onderzoek gedaan naar merkpositionering, sponsoring en fondsenwerving en zullen daar in 2012 vervolg aan geven.

Het crossmedia experiment leidt tot prachtige beelden en filmmateriaal in eigen productie, opent deuren naar andere mediapartners en zal na evaluatie ongetwijfeld worden doorgezet. Als meest sprekende voorbeeld noemen we 'Volg de Vos' dat begin van het jaar ondanks spinrag voor de lens bijna aan succes ten onder ging. Als

verbeterpunt blijft dat het nog teveel moeite om informatie intern te laten doorstromen. Dit krijgt in 2012 extra aandacht en prioriteit.

## Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO)

Maatschappelijk verantwoord ondernemen betekent voor Staatsbosbeheer dat we het Triple-P (Planet, People en Profit) gedachtegoed in steeds sterkere mate in ons denken en werken opnemen. Het betekent dat we zichtbaar duurzaam handelen en de verantwoordelijkheid nemen van de consequenties van ons handelen op de natuur, het milieu en het landschap. Dit geldt ook voor de effecten hiervan op de sociale en economische omstandigheden in de directe omgeving van onze terreinen. Wij vinden dat duurzaam gedrag onlosmakelijk is verbonden met de realisatie van onze doelen.

In 2011 hebben we een visiedocument wagenpark opgesteld waarin duurzaamheid is opgenomen. We werken nu met een autotypelijst die is afgestemd op minimale CO<sub>2</sub> uitstoot. Hierbij ontstaan in de praktijk wel spanningen met de door de bezuinigingen ingestelde investeringsstop.

Bij het verbouwen en nieuwbouw van werkschuren wordt standaard gekeken naar zaken als zonnecollectoren, energie via ondergrondse warmtepompen en/of de toepassing van duurzame materialen waaronder de toepassing van FSC-hout uit eigen bos. Het in 2011 opgeleverde nieuwe districtskantoor in Ugchelen op de Veluwe voldoet aan de hoogste eisen met betrekking tot de inpassing in de omgeving, de toepassing van duurzame materialen, innovatieve duurzame technieken en milieuvriendelijke gebruik en onderhoud. Dit allemaal volgens het cradle to cradle principe.

Een ander, minder vaak belicht aspect van duurzaamheid is aandacht voor de mens (de P van People) in het arbeidsproces. Dit strekt zich uit van zorg voor een gezonde werkomgeving tot sociaal-maatschappelijke betrokkenheid. Voor het personeel organiseerden wij in oktober 2011 wederom een gezondheidsweek. Daarnaast zijn wij zeer tevreden met de inspanningen van onze beheerders om fysiek of mentaal gehandicapten en mensen met een taakstraf actief bij het beheer te betrekken. Met de reclassering is in 2011 een overeenkomst gesloten om gedetineerden de juiste begeleiding, goede voorzieningen en veilige arbeidsomstandigheden te bieden. Daarnaast is Staatsbosbeheer ook zeer actief met het verzorgen van zogenaamde maatschappelijke stages voor middelbare scholen.

## Duurzame grondstoffen

Staatsbosbeheer produceert op de terreinen die we beheren jaarlijks grote hoeveelheden duurzame grondstoffen zoals hout en biomassa. Een groot deel van deze grondstoffen wordt afgezet aan traditionele industrieën en afnemers. Dat zijn houtzagerijen, papierfabrieken, maar ook boeren die natuurgras benutten als veevoer. In het kader van de duurzame ontwikkeling wordt veel verwacht van duurzame grondstoffen voor de ontwikkeling van de zogenaamde biobased economy en duurzame energie. Staatsbosbeheer is al jaren actief op dat gebied. Wij leveren bijvoorbeeld al ruim 12 jaar biomassa voor opwekking van groene stroom en warmte. Staatsbosbeheer wil echter meer doen. Daarom investeren wij in het verstevigen van relaties met marktpartijen die investeren in duurzame projecten voor opwekking van duurzame energie of de ontwikkeling van business cases voor de toepassing van groene grondstoffen, waaronder hout en natuurgras. Dit heeft er in 2011 toe geleid dat we rond de 15.000 ton maaisel afzetten als grond-

stof en brandstof. Door deze afzetmogelijkheden te realiseren wordt voorkomen dat de maaisels onbenut en een kostenpost blijven als gevolg van afvalstoffen heffingen. Staatsbosbeheer bouwt hiermee een grotere positie als leverancier van groene grondstoffen op, en levert hiermee tevens een bijdrage aan de verduurzaming van onze maatschappij en economie. Bovendien heeft het beperken van kosten en het realiseren van omzet geleid tot een positief saldo van ruim € 2 mln. in 2011. Met dit gunstige financiële resultaat konden wij een stukje van de tekorten in de financiering van het beheer opvangen.

## Beheer en benutting van terreinen

Staatsbosbeheer heeft een systeem van kwaliteitsbeoordeling van behoud en ontwikkeling van natuur en landschap, waarbij door interne kwaliteitsbeoordelingen (IK's) per jaar ca 10% van het totale beheersareaal wordt beoordeeld en verantwoording wordt af gelegd over de geleverde prestatie. De juistheid en betrouwbaarheid van IK's wordt getoetst door middel van externe audits. Externe deskundigen beoordelen in een geselecteerd gebied het gevoerde beheer, het beheerproces en de conclusies van IK's.

In 2011 is een oppervlakte van 19.703 ha beoordeeld, dit is 8,7% van het beheersareaal met een specifieke doelstelling (natuur, recreatie, landschap/ cultuurhistorie, houtproductie). In het kader van de te realiseren ombuigingen is voor 2011 de IK systematiek in overleg met de opdrachtgever vereenvoudigd. De IK-beoordelingen zijn vooral op kwalitatieve wijze tot stand gekomen. Een hoogwaardig eindgesprek met alle betrokkenen waarbij de belangrijkste conclusies en verbeterpunten worden nagelopen, is essentieel voor het doorvoeren van veranderingen. De resultaten over 2011 geven een gemengd

beeld. Zo heeft in de beoordeelde graslanden de verschraling niet altijd een gewenst resultaat opgeleverd. De periode van verschraling is in een aantal gevallen te optimistisch ingeschat. Hoewel niet in alle gebieden even sterk, neemt de weidevogelstand in de IK-objecten gemiddeld af. Oorzaken hiervan zijn de geringere omvang van weidevogelgebieden, het te lage waterpeil en het beheer, waarbij er te weinig gebruik wordt gemaakt van ruwe stalmest in plaats van andere vormen van bemesting.

In een aantal objecten is de waterhuishouding op orde gebracht, wat ook al terug te zien is in de toegenomen kwaliteit van de vegetatie. Hydrologische maatregelen sorteren dus effect. Daar waar geen hydrologische maatregelen zijn uitgevoerd, is dit vaak de beperkende factor voor een kwalitatief goede vegetatie. Dit blijft een belangrijk aandachtspunt, ook omdat de budgetten om verdroging tegen te gaan, zwaar onder druk staan.

De kwaliteit van het oppervlaktewater van het Veerse Meer is de afgelopen jaren enorm verbeterd. Door de doorlaat bij de Zandkreekdam is het Veerse Meer weer zouter geworden, wat een spectaculair herstel heeft opgeleverd.

Voor het beheer van kleine cultuurhistorische objecten is veelal onvoldoende geld beschikbaar. Meer financiële middelen voor het onderhoud van dit soort elementen is noodzakelijk.

Positieve ontwikkelingen zijn te melden bij soortgerichte beheersmaatregelen. Zo heeft de Grote Vuurvlinder zich in Brandemeer, Stellingwoude gevestigd, terwijl de Zilveren Maan, een dagvlindersoort, een stabiele populatie heeft opgebouwd langs het Zwarte Water en in natuurgebied de Stadsgaten bij Hasselt.

## Openstelling

Veel gebieden (momenteel meer dan 90 procent) zijn geheel opengesteld voor publiek. Waar dat niet zo is, wordt eraan gewerkt om door zone-

ring de terreinen (deels) toegankelijk te maken voor publiek. Uit de verschillende recreatie-enquêtes blijkt dat bezoekers tevreden zijn over de voorzieningen in de terreinen die Staatsbosbeheer beheert en er graag komen vanwege de hoge belevingswaarde. Het lukt de laatste jaren steeds beter de inwoners te betrekken bij de groene leefomgeving. Daarmee begint burgerparticipatie van de grond te komen.

### Relatie met de omgeving

In en om veel terreinen die we beheren, is sprake van intensief contact met onze burens, ondernemers en bezoekers. Dat gaat om vele tienduizenden contacten. Het merendeel daarvan verloopt positief en rimpelloos; een klein aantal daarentegen levert spanningen op. Staatsbosbeheer is ervan bewust dat wij dingen lang niet altijd even handig doen en dat we op punten van nabuurschap en gastheerschap nog stappen moeten zetten. Wij investeren daar zeer bewust in.

Het gaat vrijwel steeds om 'kleinschalige onenigheden', die met wederzijdse inspanningen oplosbaar zijn. In slechts enkele gevallen heeft de onenigheid een grootschaliger karakter. Een voorbeeld van dat laatste is de langlopende discussie over erfpacht op de Waddeneilanden. Ook in 2011 is het gesprek daarover in de Tweede Kamer niet afgerond.

Veel inspanningen zijn geleverd rond opvallende beheeringrepen om deze in samenspraak met de omgeving te laten plaatsvinden. Door informeren en overleggen proberen we begrip voor soms ingrijpende maatregelen te verkrijgen.

## Monumenten

In 2011 hebben wij veel energie gestoken in het ordenen van de informatie over de rijksmonumenten (gebouwde en groene), waarvoor wij verantwoordelijk zijn. We hebben met groot suc-

ces een beroep gedaan op de zogeheten BRIM-regeling, waarmee we enkele tientallen monumenten een impuls in onderhoud konden geven. Staatsbosbeheer heeft voor de restauratie van Fort Rammekens bij Vlissingen en Radio Kootwijk bij Apeldoorn bijdragen uit de kanjerfondsen van het ministerie van OC&W gekregen. Herbestemming van monumenten, passend bij het karakter van gebouw en omgeving, staat hoog op onze agenda. Geslaagde voorbeelden van objecten waar we daarin grote stappen hebben gezet, zijn de forten Vechten en 't Hemeltje en Radio Kootwijk.

## Toekomstige ontwikkelingen

Door de decentralisatie van het natuurbeleid verandert er voor Staatsbosbeheer veel. In de eerste plaats worden het principiële verschil tussen Staatsbosbeheer en andere terreinbeheerders opgeheven voor zover het de financieringswijze van natuur- en landschapsbeheer betreft. In de SNL, die zoals het er nu naar uitziet, in 2012 voor 2013 wordt aangevraagd en in 2014 tot een eerste betaling leidt, is sprake van subsidie voor het directe natuur- en landschapsbeheer.

Vanaf de ingangsdatum van SNL valt financiering van belangrijke activiteiten weg: beheer van cultuurhistorische en archeologische monumenten (incl. gebouwen); het toezicht in de terreinen; beheer van de recreatieve voorzieningen; beheer bezoekerscentra, beheer speelbossen etc. Hiermee wordt vooral de omvang van onze activiteiten op het gebied van maatschappelijke verankering en recreatief gebruik in de toekomst onzeker.

In het bestuursakkoord natuur zijn afzonderlijke afspraken gemaakt voor de overgangsjaren 2012 en 2013.

In het jaar 2012 gaat ons nieuw ondernemingsplan "KANSEN BENUTTEN" dat de periode 2012-

2015 beslaat van start. Het plan beschrijft hoe we te midden van de turbulente politieke en maatschappelijke veranderingen rond natuur en landschap een toekomstvaste en zelfbewuste koers voor Staatsbosbeheer willen uitzetten. Kernelementen in die koers zijn maatschappelijke verandering, klantgericht beheer en ondernemerschap.

Concreet zien we dat we naar verwachting, net als andere natuurbeheerders, wat meer armslag krijgen voor het directe beheer van natuur en landschap. Deze financiering ligt echter nog steeds onder het niveau van de standaardkostenprijzen.

Het ministerie van EL&I levert in de toekomst een bijdrage aan de organisatiekosten en voor de kosten die samenhangen met publieksvoorlichting en educatie tot een bedrag van € 24,6 mln. per jaar.

De rijksfinanciering van ruim € 36 mln. (realisatie 2011) van beheer van cultuurhistorische en archeologische monumenten (incl. gebouwen), het toezicht in de terreinen, beheer van het recreatieve voorzieningen, beheer bezoekerscentra, beheer speelbossen en andere jeugdactiviteiten, participatie, behartigen natuurbelangen etc. vervalft. Om deze activiteiten te kunnen blijven uitvoeren zal een omslag gemaakt moeten worden om de komende jaren andere financieringsbronnen te vinden. Wij zullen ons ten eerste inzetten om deze activiteiten met andere bronnen of door eigen geld gefinancierd te krijgen dan wel anderszins kostendekkend te maken. In 2011 is al sterk ingezet op het verkrijgen van meer opbrengsten waardoor we in de begroting 2012 een groei van de eigen omzet van € 13,6 mln. hebben opgenomen. We hebben enkele 'overgangsjaren' hard nodig om een aantal van deze niet langer rijksgefinancierde activiteiten kostendekkend te maken dan wel andere financieringsbronnen aan te boren.

## Transitie tot en met 2015

Om de organisatie als geheel flexibeler en slanker te maken en om de bezuinigingen te kunnen opvangen is besloten om de formatie van de totale organisatie te verminderen met 20%, dat wil zeggen van 1000 naar 800 fte in de periode tussen 2011 en 2015.

Het eind 2011 genomen beleidsbesluit staf zal komende jaren tot uitvoering komen. Daarnaast ligt er een beleidsvoornemen buitenorganisatie waarover eind maart of de eerste helft van april 2012 besluitvorming zal plaatsvinden. Tegelijkertijd is ook een omslag nodig naar een meer marktgericht organisatiemodel.

We zien hier een spanningsveld tussen de tijd nodig voor deze transitie waaronder de afbouw van het personeelsbestand en de tijdstippen waarop de bezuinigingen ingaan. De financiering van de aanzienlijke transitiekosten (raming 20-25 mln) is nog niet geregeld. Over het genoemde spanningsveld en de transitiekosten zijn wij in gesprek met het ministerie van EL&I.

Daarnaast vergt de overgang van opdrachtsturing naar sturing op basis van subsidievoorwaarden en de in het ondernemingsplan voorziene koerswijzigingen ook nog het een en ander van onze organisatie en de processen daarbinnen.

## Digitaal verslag van het jaar 2011

In 2011 brengen wij naast deze jaarrekening ook een digitaal verslag over het jaar 2011 uit. Dit digitale verslag bevat verhalen en films die de bezoeker inkijsjes geeft in de wereld van en achter Staatsbosbeheer. Ik verwijs u dan ook graag naar ons digitale verslag van het jaar 2011 op [www.jaarverslagstaatsbosbeheer.nl](http://www.jaarverslagstaatsbosbeheer.nl).

## Samenvattend

Samenvattend was 2011 een jaar dat werd gekenmerkt door ingrijpende veranderingen in de politieke en maatschappelijke omstandigheden waaronder Staatsbosbeheer werkt. Omvangrijke overheidsbezuinigingen kondigden zich aan en door de decentralisatie naar provincies zal het natuurbeleid op andere leest worden geschoeid. Voor Staatsbosbeheer betekende het versnelde stappen op de weg naar een marktgerichte organisatie, die thuis in de streek is en zijn verdienvermogen aanmerkelijk weet te vergroten. In een situatie waar biodiversiteit nog steeds onder druk staat en de maatschappelijke behoefte aan een hoogwaardige groene leefomgeving groeit, is dat geen makkelijke opgave. Maar wel een aantrekkelijke.



Drs. C.J. Kalden, directeur Staatsbosbeheer

Driebergen, 29 maart 2012





# 1. Financieel verslag

## 1.1 Geconsolideerde balans

Bedragen x € 1.000	31-12-2011	31-12-2010
<b>Activa</b>		
[1] Immateriële vaste activa	3.442	3.807
[2] Materiële vaste activa	68.062	70.830
[3] Financiële vaste activa	4.434	6.638
<b>Vlottende activa</b>	<b>95.101</b>	<b>84.840</b>
[4] Voorraden	2.003	1.674
[5] Vorderingen en overlopende activa	23.406	20.574
[6] Liquide middelen	69.692	62.592
<b>Totaal activa</b>	<b>171.039</b>	<b>166.115</b>
<b>Passiva</b>		
<b>Eigen Vermogen</b>	<b>73.995</b>	<b>67.524</b>
[7] Beginvermogen	68.354	68.354
[8] Reserves	-831	1.283
[9] Resultaat boekjaar	6.472	-2.113
<b>Vreemd Vermogen</b>	<b>97.044</b>	<b>98.591</b>
[10] Investeringsubsidies	4.594	4.472
[11] Voorzieningen	6.697	5.534
[12] Langlopende schulden	26.616	27.850
[13] Kortlopende schulden	59.137	60.735
<b>Totaal passiva</b>	<b>171.039</b>	<b>166.115</b>

**Aanvullende opmerking:** in het saldo liquide middelen is een bedrag van ca. € 16 mln. te beschouwen als 'beklemd'. Deze middelen zijn niet vrij besteedbaar voor de reguliere activiteiten van Staatsbosbeheer.

## 1.2 Geconsolideerde winst- en verliesrekening

Bedragen x € 1.000	Realisatie 2011	Begroting 2011	Realisatie 2010
<b>Bedrijfsopbrengsten</b>			
[14] Bijdrage EL&I	89.382	87.646	89.532
[15] Omzet recreatie	5.033	4.466	4.737
[16] Omzet ingebruikgeving	15.714	14.397	14.787
[17] Omzet houtverkoop	22.140	20.694	21.916
[18] Omzet overige producten	3.256	1.311	1.145
[19] Overige opbrengsten	5.053	8.824	5.416
[20] Bijdrage van gesubsidieerde projecten	12.534	6.133	13.538
<b>Totaal bedrijfsopbrengsten</b>	<b>153.112</b>	<b>143.471</b>	<b>151.071</b>
<b>Bedrijfslasten</b>			
[21] Lonen en salarissen	45.835	50.211	46.286
[22] Sociale lasten	8.019	8.785	8.134
[23] Overige personeelsgebonden kosten	6.735	4.331	6.592
[24] Afschrijvingskosten vaste activa	7.698	7.212	6.576
[25] Huisvesting- en kantoorkosten	6.144	6.204	6.338
[26] Exploitatiekosten houtverkopen	10.558	12.943	12.830
[27] Kosten inzet van derden	37.049	29.252	42.179
[28] Heffingen onroerende zaken	5.396	5.778	5.797
[29] Overige bedrijfskosten	20.179	19.255	19.062
<b>Totaal bedrijfslasten</b>	<b>147.613</b>	<b>143.971</b>	<b>153.794</b>
<b>Bedrijfsresultaat</b>			
	<b>5.499</b>	<b>-500</b>	<b>-2.723</b>
[30] Financiële baten en lasten	971	544	647
<b>Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening</b>	<b>6.470</b>	<b>44</b>	<b>-2.076</b>
[31] Belastingen op resultaat	-4	-44	-20
Resultaat deelnemingen	6	0	-17
<b>Resultaat boekjaar na belastingen</b>	<b>6.472</b>	<b>0</b>	<b>-2.113</b>
<b>Overzicht totaalresultaat</b>			
Totaal van de rechtstreekse mutaties in het eigen vermogen	0	0	0
<b>Totaalresultaat van Staatsbosbeheer</b>	<b>6.472</b>	<b>0</b>	<b>-2.113</b>

### 1.3 Geconsolideerd kasstroomoverzicht

Bedragen x € 1.000	2011	2010
Resultaat na belastingen	6.472	-2.113
Aanpassingen voor:		
Afschrijvingen vaste activa	7.642	6.482
Mutaties voorzieningen	1.163	1.322
Mutaties langlopende schulden	-1.234	-5.575
Langlopende vorderingen	2.200	-6.600
Veranderingen in werkkapitaal		
- Voorraden	-329	245
- Vorderingen	-2.833	-1.581
- Kortlopende schulden	-1.598	9.378
	-4.760	8.042
<b>A: Kasstroom uit operationele activiteiten</b>	<b>11.483</b>	<b>1.558</b>
Mutaties deelnemingen	-4	17
Investeringsactiviteiten		
Investeringen in (im)materiële vaste activa	-6.268	-9.324
Mutaties investeringsubsidies	122	409
Desinvesteringen in (im)materiële vaste activa	1.767	1.353
<b>B: Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>	<b>-4.383</b>	<b>-7.545</b>
<b>C: Netto kasstroom (saldo A + B)</b>	<b>7.100</b>	<b>-5.987</b>
Liquide middelen		
Liquide middelen einde boekjaar	69.692	62.592
Liquide middelen begin boekjaar	62.592	68.579
<b>Mutatie liquide middelen</b>	<b>7.100</b>	<b>-5.987</b>

## 1.4 Grondslagen voor de waardering en resultaatbepaling

### Algemeen

De hierna volgende grondslagen voor de opstelling van het Financieel Verslag hebben betrekking op Staatsbosbeheer, gevestigd te Driebergen, gemeente Utrechtse Heuvelrug, en haar groepsmaatschappijen.

Het Financieel Verslag is opgesteld door de directie. Het Financieel Verslag is, samen met het jaarverslag, in aanwezigheid van de externe accountant op 12 maart 2012 besproken met de Raad van Toezicht. Het Financieel Verslag is door de Raad van Toezicht op 29 maart 2012 vastgesteld.

### Toegepaste standaarden

Het Financieel Verslag is opgesteld op basis van Titel 9 Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek en het Controleprotocol Financieel Verslag Staatsbosbeheer. De enkelvoudige balans en winst- en verliesrekening (zie 1.9 tot en met 1.11) zijn op grond van artikel 2: 402 BW in beknopte vorm weergegeven.

Alle bedragen in het Financieel Verslag zijn vermeld in € 1.000 tenzij anders vermeld.

### Grondslagen voor consolidatie

De geconsolideerde jaarrekening omvat de financiële gegevens van Staatsbosbeheer en haar groepsmaatschappijen en andere rechtspersonen waarop overheersende zeggenschap kan worden uitgeoefend. Groepsmaatschappijen zijn deelnemingen waarin de onderneming een meerderheidsbelang heeft, of waarin op een andere wijze een beleidsbepalende invloed kan worden uitgeoefend. In de geconsolideerde jaarrekening zijn de onderlinge schulden, vorderingen en transacties geëlimineerd, evenals de binnen de groep gemaakte winsten.

#### **Consolidatiekring**

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

Energiehout BV neemt voor 25% deel in Bio Enerco BV. Dit minderheidsaandeel wordt behandeld als deelneming.

Van de geconsolideerde maatschappijen worden de activa, passiva en resultaten voor 100% opgenomen. Activa, passiva en resultaten van een dochtermaatschappij worden opgenomen in het geconsolideerde Financieel Verslag vanaf het moment dat de beleidsbepalende invloed begint tot het moment waarop die eindigt.

Dochtermaatschappijen zijn rechtspersonen waarin Staatsbosbeheer beslissende zeggenschap heeft. Van beslissende zeggenschap is sprake wanneer Staatsbosbeheer, direct en/of indirect, de macht heeft om het financiële en operationele beleid van de entiteit te sturen om zo voordeel te halen uit de activiteiten ervan.

Deelnemingen waarop invloed van betekenis kan worden uitgeoefend worden gewaardeerd tegen de nettovermogenswaarde. Invloed van betekenis wordt verondersteld aanwezig te zijn bij een belang van meer dan 20%. Resultaten van de deelnemingen worden separaat in de winst- en verliesrekening opgenomen.

Vorderingen op deelnemingen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde, waar nodig onder aftrek van voorzieningen voor oninbaarheid of bijzondere waardeverminderingen.

### Eliminatie van onderlinge transacties

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

### Grondslagen voor de waardering van activa en passiva

Voor zover niet anders vermeld zijn de posten gewaardeerd tegen nominale waarde.

De grondslag voor de waardering van activa en passiva is de kostprijs, zijnde de verkrijgings- of de vervaardigingsprijs, of de lagere marktwaarde, indien van toepassing.

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

Indien een transactie ertoe leidt dat nagenoeg alle of alle toekomstige economische voordelen en alle of nagenoeg alle risico's met betrekking tot een actief of verplichting aan een derde zijn overgedragen, wordt het actief of de verplichting niet langer in de balans opgenomen. Verder worden activa en verplichtingen niet meer in de balans opgenomen vanaf het tijdstip waarop niet meer wordt voldaan aan de voorwaarden van waarschijnlijkheid van de toekomstige economische voordelen en betrouwbaarheid van de bepaling van de waarde.

De afschrijvingen zijn lineair op basis van de geschatte economische levensduur, waar nodig met inachtneming van de restwaarde. De in de loop van het boekjaar aangeschafte activa worden naar tijdsgelang afgeschreven.

Voorzieningen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen af te wikkelen. Indien het effect van de tijdswaarde van geld materieel is, vindt waardering tegen de contante waarde plaats.

### Schattingen en oordeelsvorming door de directie

De opstelling van de jaarrekening vereist dat de directie en de Raad van Toezicht oordelen vormen en schattingen en veronderstellingen maken 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. Voorzieningen, afkoopsommen, juridische zaken, alsmede de waardering van niet-doelstellingsgerichte gebouwen vormen de belangrijkste bron van schattingsonzekerheden in het Financieel Verslag.

## Continuïteitsveronderstelling

Met briefnr. 246554 van 21 december 2011 heeft het ministerie van Economische Zaken en Landbouw een bedrag van € 36.286.000 beschikbaar gesteld voor de onderdelen organisatiekosten, publieksvoorlichting en beheer buiten de EHS.

Op 21 maart 2012 is met briefnr. 263444 door EL&I, namens de provincies, een voorschot beschikbaar gesteld voor 2012 van € 41,6 mln. Dit is 80% van € 52 mln., die als decentralisatie-uitkering aan het Provinciefonds wordt toegekend op basis van een kostengeoriënteerde toedeling van middelen voor beheer door Staatsbosbeheer.

Op basis hiervan is de voortzetting van de bedrijfsactiviteiten van Staatsbosbeheer gewaarborgd voor de periode van minimaal één jaar vanaf het moment van opstellen van dit financieel verslag. Derhalve is het financieel verslag opgesteld op basis van de continuïteitsveronderstelling.

## Wijze van resultaatbepaling

De opbrengsten en kosten zijn toegerekend aan de periode waarop zij betrekking hebben. Opbrengsten worden verantwoord in het jaar waarin goederen zijn geleverd en diensten zijn verricht. Verliezen worden in aanmerking genomen in het jaar waarin deze voorzienbaar zijn.

## Immateriële vaste activa

De immateriële vaste activa (software) zijn gewaardeerd tegen de verkrijgings- of vervaardigingsprijs, verminderd met de gecumuleerde afschrijving vanaf het moment van ingebruikname. De verwachte economische levensduur en daarmee de gehanteerde afschrijvingstermijnen zijn naar soort immaterieel vast actief weergegeven in onderstaande tabel.

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. Uitgaven met betrekking tot materiële vaste activa na initiële investering, zoals onderhoud, komen ten laste van de winst- en verliesrekening, tenzij deze leiden tot een waardevermeerdering van het actief.

Boekwinsten en -verliezen van materiële vaste activa worden opgenomen in het bedrijfsresultaat. De restwaarde en economische levensduur van de materiële vaste activa worden jaarlijks beoordeeld en zonodig 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	25, 30 of 40 jaar
Overige gebouwen	25, 30 of 40 jaar
Renovaties	3 - 40 jaar
Machines, auto's en installaties	4, 6, 7, 10 of 15 jaar
Andere vaste bedrijfsmiddelen	3, 5, 7 of 10 jaar

### Gronden en doelstellingsgerichte gebouwen

De post gronden, voor zover niet bedrijfsondersteunend, en alle doelstellingsgerichte gebouwen worden gewaardeerd tegen de verkrijgingsprijs, zijnde de laagste rekeneenheid (€ 1).

Deze gronden en doelstellingsgerichte gebouwen zijn gewaardeerd op de Staatsbalans. Alhoewel Staatsbosbeheer juridisch eigenaar is van de gronden en doelstellingsgerichte gebouwen is in het kader van de verzelfstandiging van Staatsbosbeheer overeengekomen dat het risico van waardevermindering/-vermeerdering, dan wel teniet gaan van deze gronden en gebouwen blijft liggen bij het ministerie van EL&I.

Vanaf 1 januari 2008 is voor EL&I 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 EL&I 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.

### 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, 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, rekening houdend met de resterende economische levensduur. Onder de passiva wordt dan een gelijk bedrag aan investeringssubsidie opgenomen, welke vrijvalt gedurende de resterende levensduur.

### Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering

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

### Financiële vaste activa

Onder de financiële vaste activa zijn deelnemingen en vorderingen met een looptijd langer dan één jaar opgenomen. De deelnemingen worden gewaardeerd tegen de nettovermogenswaarde, de vorderingen met een looptijd langer dan één jaar worden opgenomen tegen de nominale waarde.

## Bijzondere waardeverminderingen

Vaste activa met een lange levensduur worden beoordeeld op bijzondere waardeverminderingen wanneer wijzigingen of omstandigheden zich voordoen die doen vermoeden dat de boekwaarde van een actief niet terugverdiend zal worden. De terugverdienmogelijkheid van activa die in gebruik zijn, wordt bepaald door de boekwaarde van een actief te vergelijken met de geschatte contante waarde van de toekomstige netto kasstromen die het actief naar verwachting zal genereren.

Wanneer de boekwaarde van een actief hoger is dan de geschatte contante waarde van de toekomstige kasstromen of de directe opbrengstwaarde, worden bijzondere waardeverminderingen verantwoord voor het verschil tussen de boekwaarde en de realiseerbare waarde.

## Voorraden

### **Voorraad geblest hout**

Dit betreft de activering van de bles- en meetkosten (tegen kostprijs) van het hout uit de eigen terreinen dat op het einde van het boekjaar beschikbaar was voor de verkoop.

### **Handelsvoorraden**

Tot de handelsvoorraden worden voornamelijk gerekend: landbouwproducten, delfstoffen en winkelvoorraden in bezoekerscentra.

### **Overige voorraden**

De overige voorraden betreffen onder meer in gebruik te nemen ICT-hardware en gebruiksartikelen voor vakantiewoningen.

## Vorderingen

### **Handelsdebiteuren**

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

### **Projectvorderingen/-schulden**

De presentatie vindt plaats op basis van saldobepaling per project. Projecten waarbij de reeds gemaakte kosten hoger zijn dan reeds gefactureerde bedragen en/of ontvangen voorschotten worden voor het saldo als projectvordering verantwoord. Indien de gemaakte kosten lager zijn dan de reeds gefactureerde bedragen wordt het saldo als projectschuld verantwoord.

## Beginvermogen

Het beginvermogen bestaat uit het saldo van de bezittingen en schulden dat bij de verzelfstandiging van Staatsbosbeheer per 1 januari 1998 bestond.



## Reserves

In paragraaf 1.11 is het verloop van het eigen vermogen weergegeven, alsmede het verloop van de categorieën van reserves.

## Investeringsubsidies

Onder de investeringsubsidies is de tegenwaarde opgenomen van de overwegend om niet verkregen gebouwen en subsidies en bijdragen van derden in de stichtingskosten van opstallen.

## Voorzieningen

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

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

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

De voorzieningen per balansdatum bestaan uit de volgende posten:

### **FPU+ aanspraken**

In het sociaal plan bij de reorganisatie Staatsbosbeheer in beweging, welke in 2005 zijn beslag kreeg, zijn afspraken gemaakt voor vervroegd pensioen, de zogenaamde FPU+ regeling. Op basis van het actuele bestand van goedgekeurde aanvragen en de reeds lopende uitkeringen is het bedrag naar beste schatting bepaald.

Deze voorziening loopt geleidelijk af, de laatste uitkering zal naar verwachting in 2014 plaatsvinden.

### **Arbeidsongeschiktheid**

Staatsbosbeheer is als werkgever verplicht tot het doorbetalen van de bezoldiging aan de werknemers die deels of geheel arbeidsongeschikt zijn verklaard. Daarnaast wordt aan zes voormalige werknemers, waarbij de arbeidsongeschiktheid is ontstaan door een bedrijfsongeval, een aanvulling betaald op de arbeidsongeschiktheidsuitkering tot aan de pensioengerechtigde leeftijd.

De verplichting is berekend op basis van de op balansdatum bekende gevallen. De voorziening is overwegend langlopend.

### **Jubilarissen**

De voorziening is naar beste schatting bepaald, naar rato van het aantal dienstjaren, rekening houdend met een op historische data gebaseerde blijfkans van 90%-95% (idem als 2010), aanname van 2% 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.

**Juridische claims**

Het betreft claims uit hoofde van contractverplichtingen waarvan de afwikkeling in volgende boekjaren verwacht wordt.

**Sociaal Flankerend Beleid**

In december 2009 is de notitie Zichtbaar Beter Werken vastgesteld. De notitie geeft invulling aan onderdelen van het Ondernemingsplan over de ontwikkeling van medewerkers en organisatie. Staatsbosbeheer wil Zichtbaar Beter Werken realiseren door organisch veranderen, een methode waarbij iedereen in beweging komt.

De nadere uitwerking wordt vastgelegd in meerjaren visies. In november 2010 is die visie voor de kolom Bedrijfsvoering vastgesteld, op 21 november 2011 gevolgd door het Beleidsbesluit voor de staf. De documenten formuleren onder meer een doelstelling tot een efficiencywinst van 20% (fte). Met behulp van instrumenten die zijn vastgelegd in het Sociaal Flankerend Beleid zal dit gerealiseerd worden.

De toekomstige uitgaande kasstromen die voortvloeien uit de maatregelen die in het Beleidsbesluit voor de Staf zijn genoemd, zijn naar beste schatting bepaald en in deze voorziening opgenomen. De voorziening kent een overwegend kortlopend karakter.

In de loop van 2012 krijgt de organisatieaanpassing een vervolg met besluitvorming over de Buitenorganisatie van Staatsbosbeheer. Bij het opmaken van de jaarstukken is nog geen sprake van een onomkeerbare situatie. Het beleidsvoornemen is bekend gemaakt aan de organisatie, inspraakrondes worden gehouden en de ondernemingsraad is gevraagd advies uit te brengen. Een beleidsbesluit zal niet eerder dan eind maart, begin april 2012 genomen zijn.

**Pensioenregeling**

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.

In het geval van een tekort bij het bedrijfstakpensioenfonds heeft Staatsbosbeheer, conform de uitvoeringsovereenkomst, geen verplichting tot voldoen van aanvullende bijdragen anders dan hogere toekomstige premies.

**Projectkosten en -opbrengsten**

Verantwoording van projectkosten en -opbrengsten vindt plaats op het moment van technische oplevering van projecten.

## Belastingen

Belastingen omvatten de over de verslagperiode verschuldigde en verrekenende winstbelasting. De belastingen worden in de winst- en verliesrekening opgenomen. 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.

De BV's zijn zelfstandig belastingplichtig.

## Resultaat deelnemingen

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

## Grondslagen voor het opstellen van het kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht wordt opgesteld op basis van de indirecte methode.

## Financiële instrumenten

### **Algemeen**

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

De financiële instrumenten in de balans van Staatsbosbeheer betreffen vooral handels- en overige vorderingen, geldmiddelen, handelsschulden en overige te betalen posten. De financiële instrumenten worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, welke gelijk geacht wordt aan de nominale waarde, verminderd met bijzondere waardevermindervingsverliezen.

Staatsbosbeheer maakt geen gebruik van afgeleide instrumenten.

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 met name voort uit vorderingen op klanten. Op basis van kredietrisicobewaking in eigen beheer wordt het kredietrisico voor Staatsbosbeheer beperkt geacht, temeer daar het overgrote deel van de inkomsten voortvloeit uit overheidsopdrachten.

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

### **Liquiditeitsrisico**

Liquiditeitsrisico is het risico dat Staatsbosbeheer niet op het vereiste moment aan haar financiële verplichtingen kan voldoen. Staatsbosbeheer streeft ernaar voldoende liquide middelen tot haar

beschikking te hebben. Het liquiditeitsrisico wordt op korte termijn beperkt geacht.

**Marktrisico**

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

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

**Renterisico**

De Comptabiliteitswet verplicht Staatsbosbeheer te bankieren bij de Schatkist van het Ministerie van Financiën. Derhalve heeft Staatsbosbeheer weinig of geen invloed op renteresultaten.

## 1.5 Toelichting op de geconsolideerde balans

### Activa

#### [1] Immateriële vaste activa

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

Verloopoverzicht	Immateriële vaste activa	Immateriële vaste activa in uitvoering	Totaal
Stand 31 december 2010			
Aanschafwaarde	3.514	2.134	5.648
Cumulatieve afschrijving	-1.841	0	-1.841
<b>Boekwaarde</b>	<b>1.673</b>	<b>2.134</b>	<b>3.807</b>
<b>Mutaties 2011</b>			
Investerings	160	698	858
Afschrijvingen	-662	0	-662
Overboekingen in rubrieken	0	0	0
Desinvesteringen	0	-561	-561
<b>Totaal mutaties</b>	<b>-502</b>	<b>137</b>	<b>-365</b>
Stand 31 december 2011			
Aanschafwaarde	3.674	2.271	5.945
Cumulatieve afschrijving	-2.503	0	-2.503
<b>Boekwaarde</b>	<b>1.171</b>	<b>2.271</b>	<b>3.442</b>

### Immateriële activa

In 2011 is een nieuwe release van AREND geïmplementeerd. Deze business intelligence tool genereert management rapportages met informatie over personeel en financiën.

### Immateriële vaste activa in uitvoering

De cumulatieve uitgaven op software ontwikkelprojecten worden onder deze regel opgenomen, tot het moment waarop de applicatie in gebruik genomen wordt. Dan worden de totale uitgaven overgeboekt naar Immateriële Vaste Activa en vanaf dat moment wordt op het activum afgeschreven. Naast een drietal kleinere projecten zijn per balansdatum twee grote software applicaties in ontwikkeling:

- **Gezamenlijk Basissysteem Natuur en Landschap (GBNL) € 1 mln.**

In het GBNL programma worden verschillende geautomatiseerde modules ontwikkeld ter ondersteuning van bedrijfsvoering processen op het gebied van natuur-, landschap- en gebouwenbeheer, recreatie en cultuurhistorie. Staatsbosbeheer werkt in dit project samen met Natuurmonumenten en de 12 Landschappen. De ontwikkelkosten voor een tweetal modules zijn hier geactiveerd. Eén van de eindproducten van het GBNL project is software voor ondersteuning van het planningsproces (CMSi) en zal uiterlijk eind 2012 zijn geïmplementeerd. Naast CMSi wordt hard gewerkt aan

het nieuwe vastgoedsysteem (AMS). De bouw van de vastgoedmodule dient in het 1e kwartaal van 2012 te zijn afgerond en is volledig te integreren in CMSi.

- **Document Management Systeem (DMS) € 1,2 mln.**

Voor het functioneren van operationele en administratieve bedrijfsprocessen zijn documenten, zoals contracten, facturen, correspondentie etc. van kritisch belang. Het verzamelen, archiveren, opzoeken en routeren van documenten gaat gepaard met kostbare tijd. Met een DMS wordt het beheer van documenten geautomatiseerd en kan raadplegen en routeren veel efficiënter plaatsvinden. Dit project moet de organisatie klaar maken voor deze manier van werken. Het systeem zal eind 2012/begin 2013 volledig zijn geïmplementeerd.

Op basis van een analyse van de huidige waardering van DMS is vastgesteld dat een geactiveerd bedrag van € 0,6 mln. aangemerkt moet worden als inefficiënt; besloten is dit bedrag te desinvesteren. Zie ook [29] Overige Bedrijfskosten.

## [2] Materiële vaste activa

Het verloop van de materiële vaste activa is hieronder weergegeven:

Verloopoverzicht	Gronden en doelstellingsgerichte gebouwen	Bedrijfs-onderst. gronden/gebouw	Machines, auto's en installaties	Andere vaste bedrijfsmiddelen	Vaste bedrijfsmidd. in uitvoering	Niet aan bedrijfsuitoefening dienstbaar	Totaal
<b>Stand 31 december 2010</b>							
Aanschafwaarde	1	98.369	29.065	13.578	3.016	135	144.164
Cumulatieve afschrijving	0	-45.910	-16.655	-10.769	0	0	-73.334
<b>Boekwaarde</b>	<b>1</b>	<b>52.459</b>	<b>12.410</b>	<b>2.809</b>	<b>3.016</b>	<b>135</b>	<b>70.830</b>
<b>Mutaties 2011</b>							
Investerings	0	3.994	862	302	252	0	5.410
Afschrijvingen *)	0	-3.289	-2.453	-1.238	0	0	-6.980
Overboekingen in rubrieken	0	1.319	65	57	-1.674	233	0
Desinvesteringen	0	-1.038	-1.568	-264	0	0	-2.870
Cum. afschrijvingen desinv.	0	150	1.307	215	0	0	1.672
<b>Totaal mutaties</b>	<b>0</b>	<b>1.136</b>	<b>-1.787</b>	<b>-928</b>	<b>-1.422</b>	<b>233</b>	<b>-2.768</b>
<b>Stand 31 december 2011</b>							
Aanschafwaarde	1	102.271	28.455	13.613	1.594	368	146.302
Cumulatieve afschrijving	0	-48.676	-17.832	-11.732	0	0	-78.240
<b>Boekwaarde</b>	<b>1</b>	<b>53.595</b>	<b>10.623</b>	<b>1.881</b>	<b>1.594</b>	<b>368</b>	<b>68.062</b>

\*) In de afschrijvingen is een bedrag van € 140 opgenomen voor bijzondere waardeverminderingen.

### Bedrijfsondersteunende gronden en gebouwen

Een belangrijk aandeel van de investeringen bij deze categorie komt voor rekening van de divisie Buitenleven. De mogelijkheden om te overnachten in de mooiste Nederlandse natuur zijn verbeterd

en uitgebreid. Vakantiewoningen zijn bijvoorbeeld voorzien van WiFi en zo zijn de grotere woningen geschikt voor vergaderarrangementen. Kamperen bij Staatsbosbeheer kan nu heel comfortabel. Na De Kijl in Drenthe is nu ook De Vlagberg in Noord Brabant geschikt om vakantie te vieren in de buitenlucht met het comfort van thuis met privésanitair. Ook op Puur Kampeerterreinen, zoals de Lange Paal op Vlieland is geïnvesteerd in bijvoorbeeld toiletgebouwen.

Op de opstallen op de kampeerterreinen die in 2011 door de regio's zijn overgedragen aan de Divisie Buitenleven is een waarderingsanalyse uitgevoerd. Deze analyse heeft geresulteerd in een aanpassing/wijziging van de afschrijvingstermijnen en leidt tot een extra afschrijvingslast van € 343 op Bedrijfsondersteunende gronden en gebouwen.

Het gerenoveerde kantoor met werkschuur in Zwartemeer (Regio Noord) voldoet aan alle eisen, die gesteld mogen worden aan maatschappelijk verantwoord ondernemen. Het gebouw beschikt over een aardwarmtevoorziening en andere duurzame energievoorzieningen. Verder is het zeer goed toegankelijk voor minder valide personen en geschikt voor 'Groen vergaderen'. Op landgoed Groeneveld (regio West) is de renovatie van boerderij Ravensteijn gereed gekomen. In de regio Oost zijn uitkijktorens in Vossemereen en Woldberg opgeleverd. Beide bouwwerken zijn tot stand gekomen met substantiële investeringssubsidies. Zo is voor Vossemereen onder meer van Rijkswaterstaat een subsidie ontvangen, en heeft de Stichting Vrienden van de Woldberg (met subsidies van verschillende instanties) de uitkijktoren op die locatie mogelijk gemaakt. Het nieuwe districtskantoor in Ugchelen is geheel ingepast in de omgeving en opgetrokken uit larikshout uit eigen bossen en veel glas. Deze duurzame materialen en een zeer geavanceerd warmtewisselaar- en ventilatiesysteem maken dat dit 'boskantoor' uniek in zijn soort is.

De voornaamste Bedrijfsmiddelen in uitvoering:

In regio Oost is gestart met de bouw/renovatie van het bezoekerscentrum Sallandse Heuvelrug. Het project zal in het najaar 2012 worden opgeleverd; per 31 december 2011 is € 646 geïnvesteerd. Ook in de regio Oost wordt geïnvesteerd in de werkschuur Overasselt; ultimo 2011 € 208.

Bij de divisie Buitenleven lopen nog enkele investeringsprojecten op kampeerterreinen en bij woningen.

### [3] Financiële vaste activa

Op deze balansregel is naast de boekwaarde van het 25%-belang in Bio Enerco BV ook een post voor een langlopende vordering opgenomen. Het verloop van de financiële vaste activa is:

Verloopoverzicht	2011	2010
Boekwaarde per 1 januari	38	55
Resultaat over boekjaar	-4	-17
<b>Boekwaarde deelnemingen per 31 december</b>	<b>34</b>	<b>38</b>
Langlopende vorderingen	4.400	6.600
<b>Totaal boekwaarde</b>	<b>4.434</b>	<b>6.638</b>

**Langlopende vorderingen:**

In december 2010 is door het Ministerie van Infrastructuur en Milieu een afkoopsom toegekend voor toekomstige saneringen van verontreinigde bodems in de terreinen van Staatsbosbeheer. Deze zal in 3 jaarlijkse termijnen betaalbaar gesteld worden, de eerste termijn van € 2,2 mln. vervalt in 2012 en is overgeboekt naar de Kortlopende vorderingen. Voor een nadere toelichting op de financiering van bodemsaneringen wordt verwezen naar [12] Langlopende schulden.

**[4] Voorraden**

Specificatie	31-12-2011	31-12-2010
Voorraad geblest hout	949	926
Handelsvoorraden	470	399
Overige voorraden	584	349
<b>Totaal</b>	<b>2.003</b>	<b>1.674</b>

**[5] Vorderingen en overlopende activa**

Specificatie	31-12-2011	31-12-2010
Handelsdebiteuren	7.509	8.034
Projectvorderingen	3.752	2.032
Belastingen (btw)	340	512
Overige vorderingen en overlopende activa	11.805	9.996
<b>Totaal</b>	<b>23.406</b>	<b>20.574</b>

**Handelsdebiteuren**

Specificatie	31-12-2011	31-12-2010
Nominale waarde handelsdebiteuren	8.219	9.061
Voorziening voor oninbaarheid	-710	-1.027
<b>Totaal</b>	<b>7.509</b>	<b>8.034</b>

**Handelsdebiteuren en de voorziening**

Staatsbosbeheer voert een strak incassobeleid en steeds meer vorderingen met toestemming van de debiteur/klant automatisch geïncasseerd.

In de vernieuwde (erf-) pachtcontracten wordt standaard de bepaling opgenomen dat contractant door ondertekening van de overeenkomst machtiging verleent aan Staatsbosbeheer tot het automatisch incasseren van de verschuldigde canon.

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

**Projectvorderingen**

Verwijzend naar 1.4 Grondslagen voor de waardering en resultaatbepaling geeft de balans van Staats-



bosbeheer het volgende beeld: per balansdatum is voor € 3,7 mln. (2010: € 2 mln.) op projecten voor-gefinancierd. Dit bedrag is verantwoord onder projectvorderingen.

De projectschulden zijn, ondanks het feit dat in 2011 projecten met een totale financiële omvang van ruim € 12,5 mln. zijn opgeleverd, met € 2,5 mln. toegenomen van € 15,4 mln. tot € 17,9 mln. Dit houdt in dat bedragen op projectenopdrachten zijn vooruit ontvangen, en prestaties nog geleverd moeten worden.

De gemiddelde financiële omvang van projecten is toegenomen.

Door zelf ook in projecten te investeren slaagt Staatsbosbeheer erin externe financiers en subsidiegevers enthousiast te maken voor de uitvoering van projecten die de kwaliteit van natuurgebieden verbeteren.

Specificatie	31-12-2011	31-12-2010
Nog te factureren opbrengsten	1.436	1.827
Te ontvangen rente	336	196
Te ontvangen bijdragen van EL&I	212	665
Vooruit ontvangen facturen	1.211	1.092
Betaalde voorschotten	25	32
Overige overlopende activa	8.585	6.184
<b>Totaal</b>	<b>11.805</b>	<b>9.996</b>

De **Overige overlopende activa** zijn toegenomen met € 2,4 mln. Voornaamste oorzaak is de overboeking van de vordering op het Ministerie van Infrastructuur en Milieu ad € 2,2 mln. van de Langlopende vorderingen (zie [3] Financiële vaste Activa). Volgens afspraak zal de eerste termijn in 2012 betaald worden.

De post bestaat verder onder meer uit de vordering **Schipholgedupeerden** van € 1,8 mln. (2010: ca. € 1,6 mln.). Dit betreft opbrengsten uit de verkoop van gronden waarop Staatsbosbeheer het blote eigendom heeft. Staatsbosbeheer heeft per balansdatum nog niet de beschikkingsmacht over de middelen, omdat deze zijn gestort op een bij de notaris ingestelde derdenrekening. Deze post is geoormerkt en dient na ontvangst te worden aangewend voor compensatie en projecten voor kwaliteitsverbetering.

Ook de **Waalsdorpervlakte** is onder Overige overlopende activa verantwoord. In december 2010 heeft Staatsbosbeheer in overleg met EL&I, passend in het kader van de Overeenkomst aanwending verkoopopbrengsten doelstellingsgerichte objecten, de Waalsdorpervlakte aangekocht tegen betaling van een voorlopige koopsom van € 3,3 mln.

De beweegredenen voor deze aankoop liggen in de aard van de Waalsdorpervlakte als Natura 2000 gebied, de ligging als onderdeel van de Ecologische Hoofdstructuur (EHS), en het historische karakter van het gebied. Staatsbosbeheer is daarmee de logische eigenaar/ beheerder.

Met deze aankoop (258 ha.) heeft Staatsbosbeheer gronden verworven, die dienen voor de compensatie van toekomstige vervreemdingen van gronden, behorend tot de prioritare gebiedscategorieën van EL&I (EHS, RODS en Nationale Landschappen). De post staat hiermee in verband met de 2e Groenfondstrekening 'Grondbalans'. In 2011 is de tegenwaarde van 69 ha. vervreemde grond (ruim € 1 mln.) op de post gecompenseerd, zodat ultimo 2011 een bedrag resteert van € 2,2 mln.

Bij de aankoop is contractueel vastgelegd om op basis van een hertaxatie de definitieve overname

prijs te bepalen en daarmee een marktconforme erfpachtcanon vast te stellen. Deze taxatie heeft niet plaatsgevonden en op dit moment is dus sprake van verlenging van de 'huur' door drinkwaterbedrijf Dunea. Het voornemen bestaat om dit in 2012 in samenhang met een drietal andere pachtcontracten met Dunea te behandelen.

De looptijd van de vorderingen is overwegend korter dan 1 jaar. Een bedrag van € 0,9 mln. heeft een langlopend karakter.

#### [6] Liquide middelen

Specificatie	31-12-2011	31-12-2010
Kasmiddelen	16	35
RABO Bank betaalrekeningen	1.438	1.262
Nationaal Groenfonds Rekening Fonds A + B Almere-transactie	12.637	11.916
Nationaal Groenfonds Rekening Compensatie en Grondbalans	279	877
Nationaal Groenfonds Rekening Additioneel	2.934	1.519
Rekening Courant Ministerie van Financiën	32.388	21.983
Deposito Ministerie van Financiën	20.000	25.000
<b>Totaal</b>	<b>69.692</b>	<b>62.592</b>

#### Nationaal Groenfonds

Bij het Nationaal Groenfonds worden meerdere bankrekeningen aangehouden. Het saldo op de rekeningen is niet vrij besteedbaar. Deze liquiditeiten zijn ontvangen uit verkoopopbrengsten van gronden en doelstellingsgerichte gebouwen en moeten onder door EL&I gestelde randvoorwaarden besteed worden voor compenserende grondaankopen en kwaliteitsverbetering van beheerde objecten.

DLG is beperkt tekenbevoegd voor de Almere Groenfonds Rekening Fonds A + B.

#### Ministerie van Financiën

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

Een aanmerkelijk deel van het tegoed wordt aangehouden in de vorm van deposito's. De samenstelling van de deposito's, waarvan de looptijd en dus ook de beschikbaarheid varieert, is gebaseerd op een liquiditeitsbegroting. Het gerealiseerde effectieve rentepercentage bedraagt circa 1,4 % (2010: 1 %). Staatsbosbeheer beschikt over een kredietfaciliteit bij de Rabobank van € 39 mln. Voor deze totale kredietlijn bestaat een door de Staat gegarandeerde intraday-limiet. Staatsbosbeheer maakt alleen beperkt gebruik van deze faciliteit in het kader van Schatkistbankieren.

## 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 EL&I is overgedragen aan Staatsbosbeheer.

### [8] Reserves

In paragraaf 1.11 is het verloop van het eigen vermogen weergegeven, alsmede het verloop van de categorieën van reserves.

### [9] Resultaat boekjaar

Het resultaat boekjaar 2011 bedraagt € 6.472 positief (2010: € 2.113 negatief).

Voor een nadere toelichting en analyse op het resultaat 2011 wordt verwezen naar het Directieverlag.

### [10] Investeringsubsidies

De mutatie in het verslagjaar (toename € 126) heeft deels betrekking op de vrijval van subsidies op basis van de afschrijvingen van de desbetreffende activa (€ 359) en deels op ontvangen investeringsubsidies (€ 485) in het verslagjaar. De in gebruik genomen uitkijktorens Vossemeeer en Woldberg in de Regio Oost (zie [2] Materiële Vaste activa) zijn beide gerealiseerd dankzij substantiële investeringsubsidies (totaal bijna € 400).

### [11] Voorzieningen

Voor een beschrijving van de voorzieningen wordt verwezen naar hoofdstuk 1.4 Grondslagen voor de waardering en resultaatbepaling.

Het verloop van de voorzieningen in 2011:

Verloopoverzicht	Stand per 01-01-2011	Vrijval	Onttrekking	Dotatie 2011	Stand per 31-12-2011
Sociaal Flankerend Beleid	2.340	0	-392	2.081	4.029
FPU+ aanspraken	1.194	-8	-577	121	730
Jubilarissen	1.118	0	-131	94	1.081
WW-aanspraken	483	-92	-247	327	471
Arbeidsongeschiktheid	324	-12	-71	108	349
Juridische claims	69	0	-107	75	37
Herplaatsingskandidaten	6	-2	-4	0	0
<b>Totaal</b>	<b>5.534</b>	<b>-114</b>	<b>-1.529</b>	<b>2.806</b>	<b>6.697</b>

Van het totaalbedrag voorzieningen per 31 december 2011 kent ca. € 2,5 mln. een looptijd van korter dan 1 jaar.

### Sociaal Flankerend Beleid

In 2010 is besloten tot organisatieveranderingen bij Staatsbosbeheer. De nadere uitwerking voor bedrijfsvoering ligt vast in een meerjaren visie Bedrijfsvoering, die in november 2010 is vastgesteld. Deze visie werd in november 2011 gevolgd door het Beleidsbesluit voor de staf.

De toekomstige uitgaande kasstromen die voortvloeien uit de maatregelen zijn naar beste schatting bepaald. In 2011 is € 2,1 mln. toegevoegd aan de in 2010 gevormde voorziening voor Sociaal Flankerend Beleid.

Deze en andere dotaties zijn, onder verrekening van een bedrag voor vrijval, verwerkt onder de 'Overige personeelsgebonden kosten' in de winst- en verliesrekening 2011.

### [12] Langlopende schulden

Specificatie	31-12-2011	31-12-2010
Samenwerkingsovereenkomst Almere (fonds A + B)	10.086	11.016
Afkoopsommen beheer en onderhoud	6.273	6.201
Compensatieverlof	42	47
Overige langlopende schulden	10.215	10.586
<b>Totaal</b>	<b>26.616</b>	<b>27.850</b>

Van de langlopende schulden heeft ca. € 2,5 mln. een looptijd langer dan 5 jaar.

### Samenwerkingsovereenkomst Almere

De in mei 2007 afgesloten samenwerkingsovereenkomst tussen de gemeente Almere en Staatsbosbeheer heeft tot doel de bevordering van hoogwaardige stedelijke ontwikkeling, gekoppeld aan hoogwaardige groene ontwikkeling in de provincie Flevoland.

Betrokken partijen als locale, provinciale en landelijke politiek hebben brede steun gegeven aan dit ambitieuze meerjarige project, waarin maatschappelijke doelstellingen en de kernactiviteiten van Staatsbosbeheer als natuurbeheerder in de rol van niet alleen beheerder, maar tevens in de rol van ontwikkelaar op een bijzondere wijze samengaan.

Om het gemeentelijke project Almere Poort te kunnen verwezenlijken zijn in 2007 gronden, die Staatsbosbeheer in dat gebied had, overgedragen aan de Gemeente Almere.

De privaatrechtelijke compensatie (EHS, fonds A) (oorspronkelijk € 21,9 mln.) omvat de geldelijke verplichting tot het aankopen van vervangende gronden en het inrichten en beheren daarvan en vormt hiermee een uitbreiding van de Ecologische Hoofdstructuur (EHS). De door de gemeente betaalde koopsom is in het Nationaal Groenfonds gestort in een voor de uitwerking van deze overeenkomst gelabeld fonds (Fonds A). In overleg tussen partijen is er door Staatsbosbeheer een aankoopstrategie ontwikkeld. Naast grondaankopen dient Staatsbosbeheer deze gelden aan te wenden voor kwaliteitsverbetering van bestaand groen in en om de stad Almere, of voor de uitvoering van de overeengekomen publiekrechtelijke compensatie (fonds B) wanneer mocht blijken dat de daarvoor beschikbare gelden onvoldoende zijn. Staatsbosbeheer dient de gelden voor verwerving van gronden in het kader van de eigenaarcompensatie uiterlijk in 2013 aan te wenden.

Vanaf 2008 tot balansdatum zijn agrarisch bedrijven aangekocht waarmee inmiddels ca 170 ha. is gerealiseerd.

De publiekrechtelijke compensatie (fonds B) omvat de wettelijke verplichting die de gemeente heeft op grond van de Boswet om een areaal geveld bos te compenseren door herplanting van een gelijk areaal. Staatsbosbeheer heeft de uitvoering van de werkzaamheden die uit de publiekrechtelijke verplichting voortvloeien aangenomen tegen een vaste prijs van € 16,1 mln. Staatsbosbeheer heeft daarbij niet de publiekrechtelijke verantwoordelijkheid van de gemeente overgenomen.

### Verloopoverzicht

Naast de verwerving van percelen zijn andere projectuitgaven gerealiseerd welke in onderstaand verloopoverzicht zijn weergegeven.

Omschrijving	Mutaties	Saldo A	Mutaties	Saldo B	Totaal
<b>Saldo per 1 januari 2011</b>		<b>4.930</b>		<b>10.086</b>	<b>15.016</b>
Bij: Rente 2011	100		60		
		100		60	160
		<b>5.030</b>		<b>10.146</b>	<b>15.176</b>
Af: Lasten/uitgaven 2011:					
Perceelverwerving (grondcompensatie)	0		0		
Kwaliteitsimpulsen	296		0		
Procesgelden	14		0		
Overige	0		0		
		310		0	310
<b>Saldo per 31 december 2011</b>		<b>4.720</b>		<b>10.146</b>	<b>14.866</b>

### Overige langlopende schulden

De overige langlopende schulden bestaan voor het grootste deel uit de verplichting voor de uitvoering van Bodemsanering van in totaal € 8,6 mln.

Op 23 december 2010 is door het ministerie van Infrastructuur en Milieu (I&M) aan Staatsbosbeheer een afkoopsom toegekend van € 6,6 mln. voor de aanpak van verontreinigde bodems.

Deze bijdrage is een direct gevolg van de afspraken die in 1998 zijn gemaakt tussen de toenmalige ministeries van I&M en van EL&I en het Interprovinciaal Overleg (IPO) omtrent de financiering van de sanering van beleidsgronden van EL&I. Elk van de partijen betaalt een gelijk deel van de saneringskosten, die inmiddels zijn geraamd op € 10,5 mln.

Het ministerie van EL&I heeft haar aandeel van € 3,5 mln. in 1998 overgeheveld aan Staatsbosbeheer. Per balansdatum is hiervan nog € 3,3 mln. beschikbaar.

Met de toezegging van het ministerie van Infrastructuur en Milieu worden de delen van dat ministerie en IPO (2 maal € 3,5 mln. onder aftrek van reeds voorgeschoten kosten door de provincie Noord-Holland ad € 0,4 mln.) beschikbaar gesteld.

In totaal is voor de bodemsaneringsprojecten derhalve een bedrag van € 9,9 mln. beschikbaar.

Alle locaties zijn in beeld en in het convenant is vastgelegd dat in 2015 sprake moet zijn van een situatie waarbij ofwel de locaties gesaneerd zijn ofwel dat er een beheersregime op de locaties van kracht is.

De afdeling Progrond van de divisie BuitenZaken neemt de coördinatie van de uitvoering van bodemsaneringen op zich.

### [13] Kortlopende schulden

Specificatie	31-12-2011	31-12-2010
Vooruit ontvangen en vooruit gefactureerde bedragen	3.696	7.168
Schulden aan leveranciers	14.546	15.546
Belastingen en premies sociale verzekeringen	1.275	1.336
Schulden ter zake van pensioenen	752	769
Projectschulden	17.908	15.412
Kortlopende verplichting Almere-transactie	4.000	4.000
Overige schulden en overlopende passiva	16.960	16.504
<b>Totaal</b>	<b>59.137</b>	<b>60.735</b>

#### Vooruit ontvangen en vooruit gefactureerde bedragen

De vooruit ontvangen en gefactureerde bedragen betreffen voornamelijk ontvangsten uit ingebruikgevangingscontracten die aan het toekomstige jaar toegerekend moeten worden. Ultimo 2010 is onder deze post nog het voorschot voor schadeherstel natuurbranden (€ 2,3 mln.) en het saldo inzake verrekening areaaluitbreiding (€ 457) verantwoord. Beide bedragen zijn inmiddels elders in de balans en winst- en verliesrekening verwerkt.

#### Belastingen en premies sociale verzekeringen

Specificatie	31-12-2011	31-12-2010
Loonheffing	928	957
Vennootschapsbelasting	-8	-12
Sociale lasten	355	391
<b>Totaal</b>	<b>1.275</b>	<b>1.336</b>

#### Projectschulden

Specificatie	31-12-2011	31-12-2010
Projectbijdragen en voorschotten	18.253	15.412
<b>Totaal</b>	<b>18.253</b>	<b>15.412</b>

Het bedrag onder projectschulden geeft aan tot welke waarde Staatsbosbeheer nog prestaties dient te verrichten op lopende projecten, rekening houdend met toegezegde subsidies, reeds ontvangen bedragen, gereserveerde btw op 3e geldstroomprojecten en de op die projecten gedane uitgaven per balansdatum. Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar [5] Vorderingen en overlopende activa.

De stijging van de projectschulden t.o.v. 2010 is het gevolg van een toename van het aantal en de omvang van de extra opdrachten.

## Overige schulden en overlopende passiva

Omschrijving	31-12-2011	31-12-2010
Vakantiegeld	2.051	2.107
Eindejaarsuitkeringen	304	308
Vakantiedagen	1.317	1.423
Nationaal Groenfonds, compensatie EHS-gronden	1.791	1.668
Compensatie gronden buiten EHS	187	882
Compensatie en Grondbalans	2.983	2.036
Additioneel	6.063	5.492
Nog te ontvangen inkoopfacturen	2.264	2.588
Overige	16.960	16.504
<b>Totaal</b>	<b>16.504</b>	<b>15.695</b>

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

### Rekeningen Nationaal Groenfonds

In 2008 zijn over de aanwending van opbrengsten van doelstellingsgerichte onroerende zaken nieuwe afspraken gemaakt met het ministerie van EL&I. Deze zijn vastgelegd in de Overeenkomst aanwending verkoopopbrengsten doelstellingsgerichte objecten (gronden en gebouwen) Staatsbosbeheer. Deze overeenkomst maakt als bijlage deel uit van de het Sturingsarrangement Staatsbosbeheer. In de overeenkomst wordt onderscheid gemaakt in een drietal aanwendingsdoelen. Dit onderscheid komt tot uiting in een drietal rekeningen bij het Nationaal Groenfonds. Zie voor een nadere toelichting [6] Liquide Middelen.

#### Compensatierekening

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

#### Grondbalansrekening

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

#### Additioneelrekening

Op deze 3e groenfondstrekening worden de liquiditeiten bijgeschreven die voortvloeien uit transacties met doelstellingsgericht vastgoed waaraan geen juridische verplichtingen zijn verbonden. Deze middelen zijn bestemd voor kwaliteitsverbetering en maatschappelijke doelen.

### Overige

De post overige bestaat overwegend uit (het kortlopende deel van) afkoopsommen voor beheer en onderhoud van in gebruik genomen terreinen, af te dragen toeristenbelasting en nog aan personeel uit te keren bedragen.

Daarnaast is hier de verplichting opgenomen die is ontstaan na de verkoop van gronden ten behoeve van de Schipholgedupeerden (€ 1,8 mln.) (zie ook de toelichting bij Overige Vorderingen onder [5] Vorderingen en overlopende activa).

## 1.6 Niet uit de balans blijvende verplichtingen

Staatsbosbeheer is langlopende verplichtingen aangegaan voor in hoofdzaak de huur, schoonmaak en beveiliging van kantoorpanden en diverse terreinwerkzaamheden. Deze bedragen zijn exclusief omzetbelasting.

	Totale contract-waarde	Restverplichting op balansdatum	Vervallend na 1 jaar	Vervallend tussen 1 en 5 jaar	Vervallend na 5 jaar
2010	18.659	7.786	2.664	4.797	325
2011	20.015	6.850	2.607	3.806	437

## 1.7 Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening

### Bedrijfsopbrengsten

#### [14] Bijdrage EL&I

	Realisatie 2011	Realisatie 2010
Totaal Bijdrage EL&I	89.382	89.532

Dit betreft de reguliere bijdrage uit hoofde van de opdracht van het Ministerie van EL&I over het jaar 2011. De opdracht omvat het beheer van natuur en landschap, recreatie, belangenbehartiging, gastheerschap, participatie en overige opdrachten.

Het totaalbedrag van 2011 is als volgt aan te sluiten op de van het ministerie voor het jaar 2011 ontvangen opdracht.

Bijdrage EL&I	2011
Opdrachtbrief 2011	87.646
Loon- en prijsbijstelling 2011	1.326
Nacalculatie schouwkosten en eigenaarslasten	-47
Herziening te verrekenen areaalbijdrage	457
<b>Totaal</b>	<b>89.382</b>



In de bijdrage van EL&I 2011 is de afwijking van de mutatie in het areaal verwerkt. Staatsbosbeheer ontvangt van het ministerie van EL&I een beheerbijdrage, die is gebaseerd op de grootte van het beheerareaal. Dit areaal neemt jaarlijks toe en deze toename wordt in de offerteprocedure op basis van een voorschot vergoed. Na de stagnatie van de doorlevering van gronden in 2008 heeft Staatsbosbeheer hiervoor een reservering opgenomen en sindsdien jaarlijks aangepast. Omdat meerjarenafspraken en financiering volgens de Index Natuur de afgelopen jaren niet zijn geëffectueerd en de financiering van Staatsbosbeheer sinds 2007 meer het karakter heeft van een lumpsum, is Staatsbosbeheer met het ministerie van EL&I overeengekomen de reservering te laten vrijvallen. Deze vrijval is hierboven in de post 'herziening te verrekenen areaalbijdrage' verantwoord onder de Bijdrage EL&I.

#### [15] Omzet recreatie

Bijdrage EL&I	Realisatie 2011	Realisatie 2010
Verhuur van vakantiewoningen in de natuur	2.197	2.190
Kampeerterreinen	1.245	1.235
Excursies, rondleidingen, verkopen en overige omzet recreatie	1.591	1.312
<b>Totaal Recreatie</b>	<b>5.033</b>	<b>4.737</b>

De omzet uit recreatie wordt in belangrijke mate gegenereerd door de exploitatie van 58 Buitenleven vakantiewoningen, waarbij over 2011 een bezettingsgraad van 74 % is gerealiseerd.

In 2011 zijn 2 onrendabele woningen uit de verhuur genomen. De verwachting is dat het verhuurbestand in 2012 zal toenemen met een vijftal nieuwe woningen.

Met verduurzaming en verbetering van het uitrustingsniveau wordt gestreefd naar verhoging van de opbrengsten. Per 1 maart 2012 zijn alle woningen voorzien van draadloos internet, zodat met name de grotere woningen geschikt zijn voor vergaderarrangementen.

Voor rekening en risico van Natuurmonumenten verhuurt Buitenleven(4) vakantiewoningen. Staatsbosbeheer ontvangt hiervoor een vergoeding.

Staatsbosbeheer heeft verder 70 kampeerterreinen in beheer. In 2011 zijn 5 onrendabele puur-kampeerterreinen gesloten. In komend jaar zullen nog andere terreinen gesloten worden. De opstallen en overige activa op deze terreinen worden buiten gebruik gesteld en geheel afgeschreven.

De overige recreatieopbrengsten zijn ten opzichte van 2010 met ruim 15% gestegen. Omzet en marge van de winkerverkopen in de Buitencentra zijn toegenomen, de excursies en rondleidingen zijn meer in trek en ook overige dagrecreatieopbrengsten laten een stijging zien. Een eenduidig en uniform marketingconcept en centrale inkoop werpt zijn vruchten af.

**[16] Omzet ingebruikgeving**

	Realisatie 2011	Realisatie 2010
Erfpacht en/of erfpacht-opstal	6.428	6.161
Agrarische ingebruikgevingen	4.274	4.616
Huurovereenkomsten	1.533	1.290
Gebruiksovereenkomsten	2.214	2.006
Faunabeheer	482	526
Overige ingebruikgevingen	783	188
<b>Totaal ingebruikgeving</b>	<b>15.714</b>	<b>14.787</b>

Ingebruikgeving van areaal, objecten en verhuur is ondersteunend aan het beheer. In veel gevallen zijn in de ingebruikgevingscontracten bepalingen opgenomen waarbij de wederpartij in natura de vergoeding voldoet. Dit betreft met name beheerswerkzaamheden. De opbrengsten komen volledig ten goede aan de doelstellingen van Staatsbosbeheer. Ten opzichte van vorig jaar zijn de opbrengsten met ongeveer € 1 mln. gestegen. Verdere stijging in 2012 en daarna is mogelijk na de politieke besluitvorming over de herziening van de pachtprizen. De Divisie Grond en Gebouwen is belast met het verwerken van de nieuwe tarieven in lopende en nieuwe (erf-)pachtcontracten. Ook worden vanaf 2012 meer inkomsten verwacht uit de versnelde ingebruikgeving van leegstaande gebouwen. De realisatie van de structurele en eenmalige extra inkomsten is afhankelijk van het tempo waarmee de contracten herzien worden.

**[17] Omzet houtverkoop**

	Realisatie 2011	Realisatie 2010
Omzet houtverkopen	20.580	19.427
Omzet activiteiten Energiehout BV	1.560	2.489
<b>Totaal omzet Hout</b>	<b>22.140</b>	<b>21.916</b>

Door de sluiting van de geheel op biomassa draaiende energiecentrale van Essent zijn omzet en resultaat van de Energiehout BV achtergebleven bij de verwachtingen. Het aantrekken van nieuwe afnemers heeft de geplande levering van 40.000 ton chips aan Essent voor een deel gecompenseerd, doch over het gehele jaar 2011 is de omzet sterk afgenomen.

Energiehout BV heeft in 2011 ca. 36.000 ton (in 2010 nog 53.000 ton) houtige biomassa verkocht. Voor deze afzet is bij derden ca. 400 ton ingekocht, het overige is afkomstig uit eigen bossen.

De markt voor houtige biomassa is op dit moment niet sterk en de prijzen zijn laag. De verwachting is dat zowel vraag als prijs in de komende jaren zullen aantrekken.

Tegenover dit tegenvallende resultaat staat een opnieuw stijgende omzet van de houtverkopen. De toename ten opzichte van het vorige jaar is ruim € 1 mln., ten opzichte van het jaarplan zelfs € 2,3 mln. De afzet is met 18.000 m<sup>3</sup> gedaald (min 5%), doch door de gunstige prijsontwikkeling (stijging 12%) en de vraag naar een ander assortiment met een betere prijsstelling, is de omzet gestegen. In 2011 is 319.000 m<sup>3</sup> (2010: 332.000 m<sup>3</sup>) hout franco fabriek geleverd. Daarnaast is ruim 6.000 m<sup>3</sup> (in

2010 11.000 m<sup>3</sup>) hout op stam verkocht, zodat totaal 325.000 m<sup>3</sup> (2010: 343.000 m<sup>3</sup>) hout is verkocht. Hiervan is 306.000 m<sup>3</sup> (2010: 334.000 m<sup>3</sup>) afkomstig uit de eigen terreinen van Staatsbosbeheer en is 19.000 m<sup>3</sup> (2010: 9.000 m<sup>3</sup>) ingekocht bij derden.

Staatsbosbeheer is in 2011 gestart met het project 'Impuls kap en verjonging'. Een inhaalslag bij de verjongingskap en realisatie van jong bos, gericht op het behoud van vitale multifunctionele bossen met een gevarieerd bosbeeld en een goed opbrengend vermogen door hogere bijgroei. De impuls komt erop neer dat met de resultaten uit het tijdelijk versnellen van de verjongingskap (2% per jaar gedurende 5 jaar) geïnvesteerd wordt in verjonging.

#### [18] Omzet overige producten

	Realisatie 2011	Realisatie 2010
Omzet zaad en plantsoen	1.329	647
Overige natuurproducten	1.927	498
<b>Totaal overige producten</b>	<b>3.256</b>	<b>1.145</b>

De omzet uit de levering van plantsoen is in 2011 sterk gestegen. Een oorzaak ligt in de vertraging van de afzet eind 2010 door de vroeg ingevallen winter. Na de invallende dooi begin 2011 is die afzet alsnog gehaald, dit naast het normale afzetvolume. Daarnaast is er bij de belangrijkste afnemer van Staatsbosbeheer, de Dienst Landelijk Gebied, veel aan gelegen lopende landinrichtingsprojecten versneld af te ronden, omdat de financiering van dergelijke projecten in 2013 wegvalt. De gunstige weersomstandigheden in het najaar van 2011 hebben voor een doorlopende afzet gezorgd en positieve invloed op de omzet.

Onder de 'Overige natuurproducten' zijn de opbrengsten uit de verkoop van delfstoffen opgenomen. De afdeling Progrond van de divisie Buitenzaken heeft in 2011 goede resultaten geboekt in de totstandkoming van samenwerkingsverbanden met marktpartijen bij projecten voor ontgronding, zand- en kleiwinning. Verdere ontwikkeling van deze activiteiten ligt in de mogelijkheden.

#### [19] Overige opbrengsten

	Realisatie 2011	Realisatie 2010
Werk voor derden	1.392	1.525
Vrijval investeringssubsidies	359	258
Verkoop melkquota	29	133
Verkoopresultaat materiële vaste activa	304	339
Overige opbrengsten	2.969	3.161
<b>Totaal overige opbrengsten</b>	<b>5.053</b>	<b>5.416</b>

## [20] Bijdragen gesubsidieerde projecten

Dit betreffen bijdragen van door derden (mede-)gefinancierde en volledig gerealiseerde projecten. De kosten van deze projecten zijn opgenomen onder inzet derden.

	Realisatie 2011	Realisatie 2010
Bijdragen gesubsidieerde projecten	12.534	13.538

De bijdragen voor gesubsidieerde projecten zijn voor een bedrag van € 6 mln. in de begroting opgenomen. Deze opbrengstcategorie en de daarmee samenhangende kosten zijn lastig te ramen, omdat vooraf een exacte planning op de uitvoering van projecten van meerdere factoren afhankelijk is. Hierbij moet gedacht worden aan weersomstandigheden, de vaak langdurige procedures voor het aanvragen en verkrijgen van vergunningen e.d.

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

In de onderstaande tabel is per EL&I financieringssoort of subsidieregeling de opbrengst van afgeronde projecten in 2011 weergegeven.

In de bijlage '1.14 Aanvullende opdrachten EL&I' is uitgebreider informatie opgenomen over de financiële voortgang en afwikkeling van de ontvangen meerwerkopdrachten van het ministerie van EL&I.

	Realisatie 2011	Realisatie 2010
Recreatie om de Stad	2.094	2.106
Effect Gerichte Maatregelen en Omvormingsbeheer (voorheen OBN)	873	1.434
Nationale parken	608	632
Landschapsherstelplannen	386	511
Soortenbeleid	51	295
Achterstallige inrichting terreinen	319	30
Natura 2000	0	41
<b>Totaal</b>	<b>4.331</b>	<b>5.049</b>

## Bedrijfslasten

### [21] Lonen en salarissen

	Realisatie 2011	Realisatie 2010
Lonen en salarissen	45.835	46.286

Het aantal fte is in 2011 met circa 4% afgenomen van 1.014 eind 2010 tot 975 fte eind 2011.

In de afgelopen jaren was steeds sprake van een groei van het personeelsbestand, onder andere als gevolg van meerwerkopdrachten voor het opstellen van beheerplannen Natura 2000 en projecten in het kader van Recreatie om de stad (RODS).

De salariskosten per fte nemen in totaal toe met circa 1 % en is het gevolg van reguliere periodieke salarisstijging voor een deel van de medewerkers en stijging van de vergoeding voor de hogere premies Zorgverzekeringswet.

### Bezoldiging van Directie en leden Raad van Toezicht

De individuele beloning van de directeur is als volgt:

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

Directieleden	Periode	Belastbaar loon		Pensioenpremies		Totaal	
		2011	2010	2011	2010	2011	2010
Dhr. Drs. C.J. Kalden	01-01 t/m 31-12	157.809	156.672	39.446	38.436	197.255	195.108

Dhr. Kalden heeft sedert 01 mei 2007 een volledige dienstbetrekking bij Staatsbosbeheer.

De periodieke beloning is inclusief een bruto toelage voor representatiedoeleinden.

Bovenstaand overzicht dient tevens als verantwoording in het kader van de Wet Openbaarmaking uit Publieke middelen gefinancierde Topinkomens (Wopt). In het kader van Wopt zijn geen verdere medewerkers te melden die boven de in de Wopt genoemde grens uitkomen.

De bezoldiging van de leden van de Raad van Toezicht is vastgesteld op € 15.000 per jaar en voor de voorzitter op € 20.000. Leden van de Raad die zitting hebben in de Auditcommissie ontvangen een additionele vergoeding van € 5.000 per jaar.

De bezoldiging van de leden van de Raad van Advies is vastgesteld op € 3.000 per jaar en voor de voorzitter op € 10.000.

### [22] Sociale lasten

	Realisatie 2011	Realisatie 2010
Pensioenpremie	5.791	5.625
Overige sociale lasten	2.228	2.509
<b>Totaal sociale lasten</b>	<b>8.019</b>	<b>8.134</b>

### Pensioenpremie

Staatsbosbeheer neemt (verplicht) deel aan de pensioenregeling bij het ABP. Op grond daarvan volgt Staatsbosbeheer de verslaggevingrichtlijnen voor bedrijfstakpensioenregelingen. Dit houdt in dat, hoewel de regeling kwalificeert als toegezegde pensioenregeling, deze in het financieel verslag wordt verwerkt als zou er sprake zijn van een toegezegde bijdrageregeling.

De in het verleden gehanteerde systematiek van verwerking van de pensioentoezeggingen blijft daarmee gehandhaafd, met het verantwoorden van de premie (werkgeversdeel) in het jaar als last in de winst- en verliesrekening alsmede eventuele additionele premieheffingen over oude jaren. De balanspositie vertegenwoordigt het bedrag dat aan de pensioenmaatschappij is verschuldigd.

In het geval van een tekort bij het bedrijfstakpensioenfonds heeft Staatsbosbeheer geen verplichting tot voldoen van aanvullende bijdragen anders dan hogere toekomstige premies.

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

### [23] Overige personeel gebonden kosten

	Realisatie 2011	Realisatie 2010
Reis- en verblijfskosten	1.268	1.452
Woon-werkverkeer	990	1.026
Bedrijfskleding	390	343
Cursus en opleidingskosten	1.259	1.065
Overige	2.828	2.706
<b>Totaal overige personeel gebonden kosten</b>	<b>6.735</b>	<b>6.592</b>

Staatsbosbeheer staat voor een proces van organisch veranderen. Medewerkers maken meer gebruik van de ruimere opleidingsfaciliteiten uit het Sociaal Flankerend Beleid.

In de post Overige is onder meer het saldo van dotatie en vrijval op de voorzieningen verwerkt. Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar [11] Voorzieningen.

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

	Realisatie 2011	Realisatie 2010
Immateriële vaste activa	662	435
Bedrijfsondersteunende gronden en gebouwen	3.288	2.661
Machines, autos en installaties	2.453	2.452
Andere vaste bedrijfsmiddelen	1.238	934
Afschrijvingskosten	7.642	6.482
Boekverliezen	56	94
<b>Totaal afschrijvingskosten</b>	<b>7.698</b>	<b>6.576</b>

De afschrijvingslasten zijn aanmerkelijk hoger dan in het jaar 2010. Eind dat jaar zijn applicaties met een investeringswaarde van € 1,4 mln. in gebruik genomen; de economische levensduur van die investeringen is maximaal 5 jaar, dus een jaarlijkse (extra) afschrijvingslast van ongeveer € 275.

Verder zijn in 2011 door het management besluiten genomen met een direct gevolg voor deze kostenrubriek.

De organisatieverandering leidt ertoe dat de regiokantoren binnen afzienbare tijd niet in de bestaande omvang blijven bestaan. De huurcontracten zijn per contractvervaldatum opgezegd, waardoor de gebruiksduur van de inrichting van de kantoren, zoals wanden, vloerbedekking en ICT-bekabeling, wordt verkort. Dit leidt in 2011 tot een extra afschrijvingslast op 'Andere Vaste Bedrijfsmiddelen' van € 372.

Ook de definitieve sluiting van een aantal kampeerterreinen, het voornemen tot sluiting van een aantal andere terreinen, en herziening van de afschrijvingstermijnen op de opstallen op die terreinen leidt tot een (bijzondere) afwaardering van activa, die bij afschrijvingskosten op 'Bedrijfsondersteunende gronden en gebouwen' zijn verwerkt.

**[25] Huisvesting- en kantoorkosten**

	Realisatie 2011	Realisatie 2010
Huur	1.982	2.005
Bureaunkosten	629	698
Telefoonkosten	1.178	1.202
Diverse utiliteitskosten	2.355	2.433
Totaal huisvesting- en kantoorkosten	6.144	6.338
<b>Totaal overige personeel gebonden kosten</b>	<b>6.735</b>	<b>6.592</b>

**[26] Exploitatiekosten houtverkopen**

	Realisatie 2011	Realisatie 2010
Exploitatie- en transportkosten	8.223	10.126
Inkoop hout bij derden	2.335	2.704
<b>Totaal exploitatiekosten houtverkopen</b>	<b>10.558</b>	<b>12.830</b>

De verminderde afzet van houtige biomassa heeft gezorgd voor een daling van exploitatie- en transportkosten van € 700. Daarnaast hebben de lagere exploitatiekosten per m<sup>3</sup> door verandering van assortiment, de verminderde afzet en exploitatie van hout uit de eigen terreinen en het gestegen inkoopvolume van gereed product bij derden samen nog eens voor een daling gezorgd van ca. € 1,2 mln.

De kosten van inkoop van hout bij derden is enerzijds gedaald door minder inkoop van chips en anderzijds gestegen door meer inkoop van rondhoutassortiment bij derden. Per saldo echter een afname van ongeveer € 370.

**[27] Kosten inzet derden**

	Realisatie 2011	Realisatie 2010
A: Kosten inzet van derden bij uitvoering reguliere werkzaamheden	25.532	28.749
B: Kosten inzet van derden op afgesloten 3e geldstroomprojecten	11.517	13.430
<b>Totaal inzet derden</b>	<b>37.049</b>	<b>42.179</b>

Voor de uitvoering van de terreinbeheeractiviteiten Natuur, bos en landschap, recreatie, gastheerschap, participatie en overige producten wordt in grote mate gebruik gemaakt van inzet van derden. Onderstaande tabel Ad A 'Kosten inzet van derden bij uitvoering reguliere werkzaamheden' geeft een nadere toelichting op deze kostenrubriek.

**Ad A: Kosten inzet van derden bij uitvoering reguliere werkzaamheden**

Omschrijving	Realisatie 2011	Realisatie 2010
Natuur, bos en landschap	6.719	8.103
Recreatie	1.451	1.705
Belangenbehartiging	709	723
Gastheerschap	2.290	2.665
Participatie	299	352
Specifieke beleids- & adviesopdrachten	347	589
Aanvullende producten (niet EL&I)	1.455	677
<b>Ondersteunende taken</b>		
- Terreinbeheer	3.965	4.883
- Personeelsbeleid en uitvoering	800	1.639
- Management/financieel beleid en uitvoering	1.554	2.035
- Vastgoedbeleid en uitvoering	523	391
<b>Hulpkostenplaatsen</b>		
- Automatisering/informatisering	2.804	2.513
- Bedrijfsondersteunende gebouwen	832	925
- Overige gebouwen	405	398
- Machines, werktuigen en bedrijfsauto's	747	694
- Facilitaire aangelegenheden	628	425
Overige	4	33
<b>Totaal</b>	<b>25.532</b>	<b>28.750</b>

Ook bij de uitvoering van projecten leveren aannemers, loonwerkers en dienstverleners een bijdrage in de realisatie van die projecten (zie tabel Ad B op pagina 49). Deze kosten zijn vooraf lastig te begroten, omdat tempo en tijdstip van oplevering en daarmee de administratieve afsluiting van deze projecten niet exact zijn te plannen. De uitvoeringsduur van deze projecten is mede afhankelijk van formele procedures, van de weersomstandigheden en de beschikbaarheid van eigen personeel.



**Ad B: Kosten inzet van derden bij afgesloten 3e geldstroomprojecten**

Projectomschrijving	2011
Recreatie Om De Stad (RODS)	2.094
LIFE Weerriben fase 3	1.848
Vervanging betonbanen Westhoeve	858
Nationale Parken	427
Kraanbrug	347
Veenmosrietlanden	320
Sloop bunkers	299
Natuursprong	241
Herstel Eendenkooi	239
Kootwijkerzand	229
Projecten < € 200	4.615
<b>Totaal inzet van derden afgesloten 3e geldstroomprojecten</b>	<b>11.517</b>

**[28] Heffingen onroerende zaken**

	Realisatie 2011	Realisatie 2010
Waterschapslasten	2.419	2.844
Kosten schouwplicht	2.332	2.173
Onroerend zaak belasting en overige heffingen	645	780
<b>Totaal heffingen onroerende zaken</b>	<b>5.396</b>	<b>5.797</b>

**[29] Overige bedrijfskosten**

	Realisatie 2011	Realisatie 2010
Materiaal en inventariskosten	4.826	6.353
Kosten bedrijfsauto's	2.263	2.192
Niet verrekenbare btw op inkoop en investeringen	5.319	6.647
Kosten zaad en plantsoen	1.121	517
Eigen bijdrage 3e geldstroomprojecten	2.415	1.511
Overige	3.129	1.622
Bijzondere lasten resp. baten	1.106	220
<b>Totaal overige bedrijfskosten</b>	<b>20.179</b>	<b>19.062</b>

Door lagere bestedingen in het terreinbeheer is ook de aanschaf van materiaal gedaald. Daarnaast werden de materiaalkosten voor het beheer van de kampeerterreinen tot en met 2010 geboekt onder Materiaal en inventariskosten, maar zijn nu verantwoord onder de 'Overige'. Dit verkaart deels ook de afname.

Staatsbosbeheer zet in op efficiënter gebruik en vergroening van het wagenpark. Ter vervanging van zwaardere 4wd terreinwagens wordt nu steeds meer gekozen voor een veel lichter en zuiniger type auto, zoals Renault Twingo, Suzuki Alto en Skoda Fabia.

De eerste resultaten tekenen zich af: na een stijging van de kosten bedrijfsauto's van € 1,7 mln. in 2005 tot € 2,2 mln. in 2010, is de toename van de kosten uitsluitend gestegen door de sterk gestegen brandstofprijzen.

De kosten voor de niet verrekenbare BTW (Staatsbosbeheer kan slechts een klein deel van de BTW voor- druk met de fiscus verrekenen) zijn afgenomen door beduidend lagere bestedingen en investeringen. Staatsbosbeheer levert in meerdere gevallen een bijdrage aan de uitvoering van door derden gesubsidieerde projecten. Deze eigen bijdrage 3e geldstroomprojecten bestaat voornamelijk uit de inzet van eigen medewerkers. De eigen bijdrage wordt naar rato van de voortgang van het project als last in de winst- en verliesrekening verwerkt.

Onder Overige zijn de exploitatiekosten van Buitenlevenwoningen en kampeerterreinen verantwoord. De bijzondere baten en lasten betreft onder meer boekverliezen op materiële en immateriële vaste activa. Staatsbosbeheer heeft een analyse uitgevoerd op de waardering van de ontwikkelkosten van het Document Management Systeem (DMS). Gebleken is dat sprake is van inefficiëntie in het project en besloten is een bedrag van € 0,6 mln. te desinvesteren.

Naast dit boekverlies is ook het besluit om geen verdere uitvoering te geven aan de plannen voor het te bouwen Natuuractiviteiten Centrum Oostvaardersplassen tot een tegenvaller. Nadat de Gemeente Almere en Provincie Flevoland hun deelname in het plan opzegden, heeft ook de onzekere toekomst over de ontwikkeling van het Oostvaarderswold bijgedragen aan het besluit om de geactiveerde uitgaven (ca. € 0,4 mln.) van de voorbereidingsfase te desinvesteren.

### [30] Financiële baten en lasten

	Realisatie 2011	Realisatie 2010
Rentebaten	1.118	723
Rentelasten	-147	-76
<b>Totaal financiële baten en lasten</b>	<b>971</b>	<b>647</b>

De rentebaten zijn in 2011 gestegen. Het gerealiseerde effectieve rentepercentage is ca. 1,4 % (2010: 1%). Door minder bestedingen en investeringsuitgaven is de gemiddelde stand van de liquide middelen hoger dan in 2010. Onder rentelasten is de toevoeging van gerealiseerde rente op afkoopsommen van derden verantwoord.

Voor het jaar 2012 is de prognose onzeker. Dit is afhankelijk van de rente op de kapitaalmarkt, maar ook van het uitblijven van zekerheid over de financiering van het beheer (zie Directieverslag).

### [31] Belastingen op resultaat

Belastingen op resultaat hebben betrekking op de BV's. De BV's zijn zelfstandig belastingplichtig.

### [32] Transacties met verbonden partijen

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

In 2011 bedroeg de omzet uit verkoop van goederen en diensten aan Bio Enerco BV € 548 tegenover

€ 570 in 2010. Aankopen hebben niet plaatsgevonden. Per 31 december 2011 bedroegen de vorderingen op Bio Enerco BV € 18 (2010: € 158). Er hebben zich geen transacties met verbonden partijen voorgedaan op niet zakelijke grondslag.

## 1.8 Gegevens deelnemingen

Staatsbosbeheer neemt ultimo 2011 onmiddellijk dan wel middellijk deel in de volgende vennootschappen:

Naam	Vestigingsplaats	Percentage
Bio Enerco BV	Drachten	25

De activiteiten van deze vennootschap zijn nauw verbonden met de activiteiten van Staatsbosbeheer.

Bio Enerco BV heeft als doel het op rendabele wijze in- en verkopen van biomassa. Bio Enerco BV is een 25%-deelneming van Energiehout BV. De directeur van Bio Enerco BV is dhr. H. Wanningen.

Resultaatontwikkeling	Realisatie 2011	Realisatie 2010
Bio Enerco BV	6	-17
<b>Resultaat</b>	<b>6</b>	<b>-17</b>

## 1.9 Enkelvoudige balans

Bedragen x € 1.000	31-12-2011	31-12-2010
<b>ACTIVA</b>		
Immateriële vaste activa	3.442	3.807
Materiële vaste activa	68.062	70.830
Financiële vaste activa	5.548	7.714
Vlottende activa	93.333	82.607
<b>Totaal activa</b>	<b>170.385</b>	<b>164.958</b>
<b>PASSIVA</b>		
<b>Eigen Vermogen</b>	<b>73.995</b>	<b>67.524</b>
Beginvermogen en Reserves	67.523	69.637
Resultaat boekjaar	6.472	-2.113
<b>Vreemd Vermogen</b>	<b>96.390</b>	<b>97.434</b>
Investeringsubsidies	4.594	4.472
Voorzieningen	6.697	5.534
Langlopende schulden	26.616	27.850
Kortlopende schulden	58.483	59.579
<b>Totaal passiva</b>	<b>170.385</b>	<b>164.958</b>

## 1.10 Enkelvoudige winst- en verliesrekening

Bedragen x € 1.000	2011	2010
Resultaat dochterondernemingen (na belastingen)	34	90
Overig resultaat (na belastingen)	6.438	-2.203
<b>Resultaat</b>	<b>6.472</b>	<b>-2.113</b>

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

### ALGEMENE INFORMATIE

Dit enkelvoudige financieel verslag maakt onderdeel uit van het Financieel Verslag 2011 van Staatsbosbeheer. De enkelvoudige balans en winst- en verliesrekening zijn op grond van artikel 2: 402 BW in beknopte vorm weergegeven. 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.

### Financiële vaste activa

Specificatie	31-12-2011	31-12-2010
Deelnemingen in groepsmaatschappijen	1.148	1.114
Andere deelnemingen	0	0
Langlopende vorderingen	4.400	6.600
<b>Balans per 31 december</b>	<b>5.548</b>	<b>7.714</b>

Het verloop van de Deelnemingen in groepsmaatschappijen is als volgt:

Specificatie	2011	2010
Balans per 1 januari	1.114	1.024
Dividenduitkering	0	0
Aandeel in resultaat	34	90
<b>Balans per 31 december</b>	<b>1.148</b>	<b>1.114</b>

De deelnemingen betreffen:

Naam	Vestigingsplaats	Aandeel in geplaatst kapitaal
<b>Geconsolideerde deelnemingen</b>		
Staatsbosbeheer Projecten B.V.	Utrechtse Heuvelrug	100%
Staatsbosbeheer Energiehout B.V.	Utrechtse Heuvelrug	100% *
<b>Overige deelnemingen</b>		
BioEnerco B.V.	Drachten	25%

\* = 100% eigendom van Staatsbosbeheer Projecten B.V.

Staatsbosbeheer heeft in 2001 de vennootschap Staatsbosbeheer Projecten BV opgericht. Staatsbosbeheer Projecten BV wordt gezien als houdstermaatschappij van op te richten werkmaatschappijen. In 2002 is de werkmaatschappij Energiehout BV opgericht, welke in 2002 een 25%-belang in Bio Enerco BV heeft verworven. De deelnemingen zijn gewaardeerd op basis van de nettovermogenswaarde. De jaarrekeningen van beide 100% deelnemingen in de aandeelhoudersvergaderingen van 27 maart 2012 vastgesteld en goedgekeurd.

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.

Energiehout BV heeft een 25%-deelneming in Bio Enerco BV. De vestigingsplaats van zowel Staatsbosbeheer Projecten BV als Energiehout BV is gemeente Utrechtse Heuvelrug.

#### Vlottende activa

Specificatie	31-12-2011	31-12-2010
Voorraden	1.822	1.543
Vorderingen	23.078	19.719
Liquide middelen	68.433	61.345
<b>Totaal</b>	<b>93.333</b>	<b>82.607</b>

Voor een toelichting op de voorraden en liquide middelen wordt verwezen naar [4] Vlottende activa bij de geconsolideerde balans.

## Vorderingen

Specificatie	31-12-2011	31-12-2010
Handelsdebiteuren	7.399	7.271
Projectvorderingen	3.752	2.032
Belastingen (btw)	542	420
Vorderingen op gelieerde maatschappijen	0	0
Overige vorderingen	11.386	9.996
<b>Totaal</b>	<b>23.079</b>	<b>19.719</b>

## Eigen vermogen en reserves

Verloopoverzicht	Beginvermogen	Algemene Reserve	Bestemmingsreserve	Resultaat boekjaar	Totaal
Stand 1 januari 2010	68.354	1.117	209	-43	69.637
Resultaatbestemming 2009	0	-43	0	43	0
Mutaties binnen reserves 2010	0	209	-209	0	0
Resultaat 2010	0	0	0	-2.113	-2.113
<b>Stand 31 december 2010</b>	<b>68.354</b>	<b>1.283</b>	<b>0</b>	<b>-2.113</b>	<b>67.523</b>
Resultaatbestemming 2010	0	-2.113	0	2.113	0
Mutaties binnen reserves 2011	0	0	0	0	0
Resultaat 2011	0	0	0	6.472	6.472
<b>Stand 31 december 2011</b>	<b>68.354</b>	<b>-831</b>	<b>0</b>	<b>6.472</b>	<b>73.995</b>

## Bestemmingsreserve

In het verslagjaar 2011 is het voorstel resultaatbestemming 2010 in de reserves verwerkt.

## Kortlopende schulden

Specificatie	31-12-2011	31-12-2010
Vooruitontvangen, vooruitgefactureerde bedragen	3.696	7.168
Schulden aan leveranciers	14.070	14.415
Belastingen en premies sociale verzekeringen	1.283	1.348
Schulden ter zake van pensioenen	752	769
Projectschulden	17.908	15.412
Kortlopende verplichting Almere-transactie	4.000	4.000
Overige schulden	16.775	16.467
<b>Totaal</b>	<b>58.484</b>	<b>59.579</b>

## Aandeel in resultaat van ondernemingen waarin wordt deelgenomen

Dit betreft het aandeel van Staatsbosbeheer in de resultaten van haar deelnemingen, waarvan een bedrag van € 107 groepsmaatschappijen betreft.

### Honoraria van de accountant

De volgende honoraria van KPMG Accountants N.V. zijn ten laste gebracht van de onderneming, haar dochtermaatschappijen en andere maatschappijen die zij consolideert, een en ander zoals bedoeld in artikel 2:382a lid 1 en 2 BW. Deze kosten zijn onder 'Inhuur van derden' opgenomen bij het onderdeel 'Management/financieel beleid en uitvoering'.

Omschrijving	KPMG Accountants NV 2011	KPMG Accountants NV 2010	Overig KPMG netwerk 2011	Overig KPMG netwerk 2010	Totaal KPMG netwerk 2011	Totaal KPMG netwerk 2010
Onderzoek van de jaarrekening	121	118	0	0	121	118
Afrekening meer-/minderwerk	PM	20	0	0	PM	20
Andere controleopdrachten	45	41	0	0	45	41
Adviesdiensten op fiscaal terrein	0	0	0	0	0	0
Andere niet controlediensten	0	0	0	0	0	0
<b>Totalen</b>	<b>166</b>	<b>179</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>166</b>	<b>179</b>





# Overige gegevens

## 1.12 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, alsmede 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 EL&I en Staatsbosbeheer hebben het in de wet neergelegde sturingsmechanisme, met inbegrip van informatievoorzienings- en controle-instrumenten, nader geconcretiseerd in een Sturingsarrangement Staatsbosbeheer. In het Sturingsarrangement is ten aanzien van bovenstaand artikel het volgende geconcretiseerd:

- art 9.1:  
De Raad van Toezicht dient jaarlijks voor 15 maart het verslag over het afgelopen jaar in bij de minister, bestaande uit het financieel verslag en het jaarverslag.
- art 9.5:  
De Raad van Toezicht doet een voorstel tot resultaatbestemming in het financieel verslag.
- art 9.6:  
De Minister stuurt binnen 9 weken na ontvangst van het financieel verslag zijn besluit tot goedkeuring dan wel afkeuring aan de Raad van Toezicht en de directeur Staatsbosbeheer.

### Resultaat 2011

Het positieve resultaat 2011 wordt toegevoegd aan de reserves.

Driebergen, 29 maart 2012



Directie Staatsbosbeheer,  
drs. C.J. Kalden (directeur)

Driebergen, 29 maart 2012



Raad van Toezicht,  
mr. I. Brakman (voorzitter)

## 1.13 Controleverklaring

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: De Directie van Staatsbosbeheer

### *Verklaring betreffende het financieel verslag*

Wij hebben het in deze jaarstukken opgenomen financieel verslag 2011 van Staatsbosbeheer te Driebergen gecontroleerd. Dit financieel verslag bestaat uit de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2011 en de geconsolideerde en enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2011 met de toelichting, waarin zijn opgenomen een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

### **Verantwoordelijkheid van de Directie**

De Directie van Staatsbosbeheer is verantwoordelijk voor het opmaken van het financieel verslag die het vermogen en het resultaat getrouw dient weer te geven, alsmede voor het opstellen van het jaarverslag, beide in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW) en het Controleprotocol financieel verslag Staatsbosbeheer. De Directie is tevens verantwoordelijk voor de financiële rechtmatigheid van de in het financieel verslag verantwoorde baten, lasten en balansmutaties. Dit houdt in dat deze bedragen in overeenstemming dienen te zijn met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals vermeld in het Controleprotocol financieel verslag Staatsbosbeheer. De Directie is voorts verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing als het noodzakelijk acht om het opmaken van het financieel verslag mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten.

### **Verantwoordelijkheid van de accountant**

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

Een controle omvat het uitvoeren van werkzaamheden ter verkrijging van controle-informatie over de bedragen en de toelichtingen in het financieel verslag. De geselecteerde werkzaamheden zijn afhankelijk van de door de accountant toegepaste oordeelsvorming, met inbegrip van het inschatten van de risico's dat het financieel verslag een afwijking van materieel belang bevat als gevolg van fraude of fouten. Bij het maken van deze risico-inschattingen neemt de accountant de interne beheersing in aanmerking die relevant is voor het opmaken van het financieel verslag en voor het getrouwe beeld daarvan alsmede in het kader van de financiële rechtmatigheid voor de naleving van die relevante wet- en regelgeving, gericht op het opzetten van controlewerkzaamheden die passend zijn in de omstandigheden. Deze risico-inschattingen hebben echter niet tot doel een oordeel tot uitdrukking te brengen over de effectiviteit van de interne beheersing van Staatsbosbeheer. Een controle omvat

tevens het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en de gebruikte financiële rechtmatigheidscriteria en van de redelijkheid van de door de Directie van Staatsbosbeheer gemaakte schattingen, alsmede een evaluatie van het algehele beeld van het financieel verslag.

Wij zijn van mening dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is om een onderbouwing voor ons oordeel met beperking inzake de rechtmatigheid en ons oordeel inzake de getrouwheid van het financieel verslag te bieden.

*Onderbouwing van het oordeel met beperking inzake de rechtmatigheid*

In het Controleprotocol financieel verslag Staatsbosbeheer is een normenkader gesteld inzake het oordelen over de rechtmatigheid en de daarbij behorende kwantitatieve grenzen voor de kwalificatie van het door de externe accountant te geven oordeel over de rechtmatigheid. Het voldoen aan Europese aanbestedingsregels staat specifiek vermeld in dit Controleprotocol financieel verslag Staatsbosbeheer. Voor een tweetal ingekochte diensten, met een totale omvang van EUR 2,9 miljoen in 2011, is niet voldaan aan de Europese aanbestedingsregels.

*Oordeel inzake de getrouwheid van het financieel verslag*

Naar ons oordeel geeft het financieel verslag een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van Staatsbosbeheer per 31 december 2011 en van het resultaat over 2011 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW en het Controleprotocol financieel verslag Staatsbosbeheer.

*Oordeel met beperking inzake de rechtmatigheid*

Voorts zijn wij, met uitzondering van hetgeen vermeld in de onderbouwing van het oordeel met beperking inzake de rechtmatigheid, van oordeel dat de in dit financieel verslag verantwoorde baten, lasten en balansmutaties over 2011 voldoen in alle van materieel belang zijnde aspecten aan de eisen van financiële rechtmatigheid in overeenstemming met de relevante wet- en regelgeving zoals vermeld in het Controleprotocol financieel verslag Staatsbosbeheer.

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

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

Arnhem, 29 maart 2012

KPMG ACCOUNTANTS N.V.

J.G.R. Wilmink RA

## 1.14 Bijlage aanvullende opdrachten ministerie EL&I

Naast de reguliere bijdrage voor beheer ontvangt Staatsbosbeheer jaarlijks aanvullende opdrachten van het ministerie van EL&I. Deze opdrachten worden in de administratie aangemerkt als 3e geldstroomfinanciering, omdat de werkzaamheden als afzonderlijk identificeerbare projecten uitgevoerd worden, maar veelal niet binnen een (verslag-)jaar gereed zijn. De baten uit die aanvullende opdrachten zijn daarom pas in de winst- en verliesrekening zichtbaar op het moment dat de bedoelde projecten geheel zijn afgerond (zie [20] Bijdragen van gesubsidieerde projecten).

De opdrachtverstrekking en betaling door het ministerie van EL&I loopt dan ook niet parallel aan de opbrengstverantwoording door Staatsbosbeheer.

In de tabel hierna worden de in 2011 (en voorgaande jaren) ontvangen aanvullende opdrachten van EL&I weergegeven, waarbij slechts de nog niet geheel betaalde opdrachten zijn opgenomen. In de kolom 'Ontvangst 2011' zijn de door Staatsbosbeheer ontvangen betalingen van EL&I vermeld.

Omschrijving meerwerkopdracht	Opdracht jaar	Opdracht som	Vordering 01-01	Ontvangst 2010	Meer-/ minder	Vordering 31-12
<b>Gestart voor 2011</b>						
Life Ambition	2004	159	3	0	-3	0
Maatschappelijke Stage	2009	352	211	141	0	70
EGM* en Omvormingsbeheer	2009	1.502	300	300	0	0
Natura 2000	2009-2010	1.964	128	0	0	128
Natura 2000	2009-2010	45	9	0	0	9
		<b>4.022</b>	<b>651</b>	<b>441</b>	<b>-3</b>	<b>207</b>
<b>Gestart in 2011</b>						
Natura 2000	2011-2012	1.679	0	742	0	937
PAS fase 3 Natura 2000	2011	504	0	504	0	504
		<b>2.183</b>	<b>0</b>	<b>1.246</b>	<b>0</b>	<b>1.441</b>
<b>Totaal</b>		<b>6.205</b>	<b>651</b>	<b>1.687</b>	<b>-3</b>	<b>1.648</b>

\*) Effect Gerichte Maatregelen, voorheen OBN

De vordering ultimo verslagjaar is opgenomen onder de Overige Vorderingen bij [5] Vorderingen en overlopende activa.

In de tabel op de volgende pagina is inzicht gegeven in de bestedingen die Staatsbosbeheer in 2011 heeft gedaan ten behoeve van de uitvoering van de meerwerkopdrachten van het ministerie van EL&I. Daarnaast vermeldt de tabel financiële informatie over de afgesloten opdrachten.

Deze standen betreffen dus uitsluitend de bestedingen en lasten, echter niet de financiering.

De bedragen geven derhalve geen informatie over de hoogte van eventuele voorfinanciering door Staatsbosbeheer of vooruit ontvangen bijdragen van de opdrachtgever. Daarmee is een vergelijk met de balanspost 'projectvorderingen' niet van toepassing.

Financieringssoort	Bestedingen meerwerkopdrachten EL&I			
	Stand 01-01	Uitgaven 2011	Afgesloten projecten 2011	Stand 31-12
Recreatie om de Stad	5	2.273	-2.218	60
EGM en Omvormingsbeheer)	4.268	1.004	-2.946	2.326
Nationale parken	431	680	-557	554
Landschapsherstelplannen	1.051	1.656	-455	2.251
Soortenbeleid	0	43	-43	0
Achterstallige inrichting terreinen	545	413	-686	272
Natura 2000	3.441	512	0	3.954
PAS fase 3 (Natura 2000)	0	504	-504	0
LIFE Duinen *)	4.386	194	0	4.580
Betrokken bij Buiten (Mtsch stage *)	17	257	0	274
Natuursprong	352	7	-359	0
<b>Totaal</b>	<b>14.497</b>	<b>7.544</b>	<b>-7.786</b>	<b>14.272</b>

\*) Dit project wordt medegefinancierd door andere partijen.

#### Toelichting:

- 'Landschapsherstelplannen': de uitgaven in het verslagjaar 2011 bedragen € 1,7 mln. Per ultimo 2011 is voor ruim € 2,2 mln. op projecten besteed op verplichtingennr. 1400004797. De administratieve afronding wordt in de 1e helft van 2012 uitgevoerd. Voor een drietal projecten is door het ministerie uitstel verleend tot afronding en verantwoording in 2012.
- 'Betrokken bij Buiten', verplichtingennr. 1400003848: voor dit project geldt dat afronding en verantwoording in 2012 zal plaatsvinden. Tot en met verslagjaar 2011 heeft Staatsbosbeheer voor een bedrag van € 274 in het project besteed.



## 2. Verslag van de Raad van Toezicht

### Algemeen

Het kabinet heeft in het regeerakkoord een gewijzigde koers ingezet voor het natuurbeleid in Nederland. Er is sprake van vergaande decentralisatie naar provincies en forse bezuinigingen voor het natuurland. De 'systeemverantwoordelijkheid' van het rijk wordt ingevuld door wetgeving, kaderstelling en toezicht. De provincies zijn -nog meer dan tot op heden- bepalende spelers in de ruimtelijke ordening. De impact van deze gewijzigde koers op de positie en wijze van financiering van Staatsbosbeheer is groot. Staatsbosbeheer wil invulling geven aan de duidelijke politieke signalen: verminderde bemoeienis vanuit de rijksoverheid en verminderde beschikbaarheid van publieke middelen. De organisatie doet dat door onder het motto 'thuis in de streek' het klantgerichte beheer en de maatschappelijke verankering te versterken. Cruciaal daarbij is het vergroten van het verdienvermogen. Een groter aantal producten dient kostendekkend te worden en de winstgevendende activiteiten moeten toenemen. Alleen dan kunnen maatschappelijk relevante activiteiten, die als zodanig verlieslatend zijn, uitgevoerd blijven. Binnen de gewijzigde politieke en maatschappelijke context wil Staatsbosbeheer aldus het natuurbeheer in Nederland mede vorm blijven geven. De bredere toepassing van het profijtbeginsel en uitbreiding van ondernemersactiviteiten vraagt

om ruimte. Voor een deel zal deze ruimte moeten worden verworven op de markt en in samenwerking met onze omgeving. Voor een ander deel zal politiek daarvoor ruimte moeten bestaan. De Raad van Toezicht benadrukt dat aan een aantal kritische randvoorwaarden moet zijn voldaan, zodat Staatsbosbeheer de uitdaging binnen de nieuwe context aan kan gaan. Dat gaat onder meer over tijd en middelen om de transitie vorm te geven en over politieke rugdekking bij de veranderingen. De Raad heeft zich in 2011 intensief beziggehouden met de nieuwe perspectieven voor de organisatie en zich ingespannen om dit concreet vorm te geven. Uiteindelijk zullen de wijzigende politieke en maatschappelijke omstandigheden moeten leiden tot aanpassing van de afspraken met het ministerie van EL&I over de positionering van Staatsbosbeheer en de verhouding tot het ministerie.

### Samenstelling Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht was gedurende het jaar 2011 als volgt samengesteld:

- Mevrouw mr. I. (Inge) Brakman, voorzitter.
- De heer mr. T.H.J. (Tjibbe) Joustra, vice-voorzitter, tevens lid van de Auditcommissie.
- Mevrouw M. (Margreeth) de Boer, lid.
- De heer Dr. M.J.L. (Marius) Jonkhart, lid, tevens voorzitter van de Auditcommissie.
- De heer J. (Hans) Struik, lid.

## Financieel Verslag

Het Financieel Verslag 2011, zoals opgesteld door de directie, is door KPMG accountants NV van een goedkeurende verklaring voorzien. De controleverklaring bevat wel een beperking inzake rechtmatigheid. De Auditcommissie van de Raad van Toezicht en de Raad van Toezicht hebben dit Financieel Verslag besproken in vergaderingen waarbij de externe accountant aanwezig was.

Het resultaat na belastingen bedraagt € 6,5 mln. Wij stellen voor dit resultaat te verwerken ten gunste van de reserves. Het Financieel Verslag is door de Raad van Toezicht met de directie in aanwezigheid van de accountant besproken en vastgesteld. De Raad van Toezicht adviseert de minister het Financieel verslag 2011 dienovereenkomstig goed te keuren. Voorts wordt aan de minister voorgesteld de Raad van Toezicht en de directie decharge te verlenen voor hun taakuitoefening in 2011.

## Bijeenkomsten en werkzaamheden Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht ziet toe op de werkzaamheden van de directie van Staatsbosbeheer en staat deze met raad en daad terzijde, conform artikel 4 lid 2 van de Wet verzelfstandiging Staatsbosbeheer. In het verslagjaar heeft de Raad achtmaal vergaderd.

In de vergaderingen is er, naast de jaarlijkse terugkerende onderwerpen van Jaarplan, begroting en Jaarverslag, met name gesproken over de positionering en financiering van Staatsbosbeheer.

De Raad van Toezicht pleit voor een aanpassing van de positionering van Staatsbosbeheer waardoor meer ruimte ontstaat voor de organisatie om de maatschappelijke verankerde rol beter

voort te zetten en waardoor verdienmogelijkheden worden vergroot.

De Raad van Toezicht maakt zich zorgen over de financiering en daarmee de continuïteit van Staatsbosbeheer. Met de accountant is hierover gesproken in het kader van het jaarverslag over 2010 en 2011. Bij de continuïteitsproblematiek gaat het om de overgangsproblematiek van vooraf financiering van het beheer naar achteraf financiering van het beheer, de toekenning van financiële middelen door de provincie, de invulling van de aanzienlijke bezuinigingen en de benodigde transitiekosten.

De positionering en financiering van Staatsbosbeheer zijn onderwerp van gesprek geweest met de staatssecretaris van EL&I. Deze gesprekken zullen in 2012 worden voortgezet.

Naast het voorgaande heeft de Raad gesproken over de volgende onderwerpen:

- Ondernemingsplan  
De directie heeft een conceptondernemingsplan opgesteld. Enkele malen is hier uitgebreid over gesproken in de Raad. Dit plan wordt naar verwachting in het eerste kwartaal 2012 vastgesteld door de Raad.
- Oostvaardersplassen  
De Raad heeft gesproken over de evaluatie van de uitvoering van het maatregelenpakket o.b.v. de aanbevelingen ICMO 2 voor de Oostvaardersplassen en het managementplan Oostvaardersplassen 2011-2015 besproken. De voorzitter van de Raad van Toezicht heeft diverse keren gesprekken gevoerd met de voorzitter van de Beheer Advies Commissie (BAC). De voorzitter van de BAC heeft hierbij aangegeven tevreden te zijn over de rapportages over de Oostvaardersplassen van Staatsbosbeheer.
- Oostvaarderswold  
De Raad heeft gesproken over de positionering van Staatsbosbeheer inzake het Oostvaarderswold.



- Inkomstentaakstelling verkoop van gronden buiten de EHS  
De Raad heeft gesproken over inkomstentaakstelling van de verkoop van gronden buiten de EHS, zoals opgenomen in het regeerakkoord.
- Erfpacht  
De Raad volgt de ontwikkelingen inzake het erfpachtdossier.
- Bosbeheer en houtoogst  
De Raad heeft gesproken over het project 'kap en verjonging', waarbij door actieve verjonging een impuls wordt gegeven aan het kwalitatieve bosbeheer. De Raad heeft advies gegeven over de communicatie rondom dit project. Een tweetal leden van de Raad heeft aan een excursie deelgenomen over bosbeheer en houtoogst.
- Ondernemend werken en samenwerking met het bedrijfsleven  
De Raad heeft gesproken over de mogelijkheden van samenwerking met het bedrijfsleven en ziet hier nieuwe kansen voor Staatsbosbeheer.
- Beheersing van de bedrijfsprocessen  
Bij de bespreking van de kwartaalrapportages is uitgebreid ingegaan op de beheersing van de bedrijfsprocessen.
- Samenwerking met andere beheerders in het landelijk gebied  
De Raad heeft gesproken over samenwerking en zal in de komende periode hier gesprekken over voeren.

De Raad heeft gesproken over het functioneren van de Raad van Toezicht en dat van de directeur. De Raad is tevreden over de samenstelling en complementaire competenties van de Raad. Met de directeur Staatsbosbeheer is een functioneringsgesprek gevoerd.

Leden van de Raad van Toezicht hebben in aanwezigheid van de directeur Staatsbosbeheer drie maal gesproken met de staatssecretaris van EL&I.

In de gesprekken is met name ingegaan op de consequenties van het regeerakkoord voor de positionering en financiering van Staatsbosbeheer.

Leden van de Raad hebben twee keer gesproken met de ondernemingsraad.

De voorzitter van de Raad van Toezicht heeft een gesprek gevoerd met de voorzitter van de Raad van Advies over de ontwikkelingen en adviezen van de Raad van Advies. De voorzitter heeft voorts regelmatig afzonderlijk met de directeur overlegd.

Het toezicht van de Raad zal zich in 2012, naast de algemene zaken, specifiek richten op de volgende onderwerpen:

- organisatie en uitwerking ondernemerschap Staatsbosbeheer;
- positionering, financiering, decentralisatie;
- gebouwen en monumenten;
- samenwerking andere beheersorganisaties;
- een natuurbeheerthema.

## Auditcommissie

De Auditcommissie ondersteunt de Raad van Toezicht bij het uitvoeren van het toezicht op de interne beheersing van de organisatie en op de door de directie gerapporteerde voortgang en afgelegde verantwoording.

In de Auditcommissie hebben de heren Jonkhart (voorzitter) en Joustra zitting. De commissie heeft in 2011 4 maal vergaderd. Onderwerpen die hierbij aan de orde zijn gekomen in aanwezigheid van de externe accountant KPMG betreffen de financiële verantwoording over 2010, de Interim Management Letters van 2011 en het Auditplan van KPMG voor 2012. Daarnaast zijn aan de orde gekomen het auditplan en de periodieke rapportages van de interne auditafdeling, de beheersing van de interne bedrijfsprocessen, het verslag doelrealisatie 2010, de offerte 2012,

het traject horizontaal toezicht met de belastingdienst, de reguliere kwartaalrapportages 2011 en diverse waarderingsvraagstukken in het kader van de jaarrekening. In verband met de aanhoudende financiële krapte en de onzekerheid over de toekomstige financiering heeft de Auditcommissie in 2011 extra aandacht besteed aan de resultaatontwikkeling, de in 2011 doorgevoerde bezuinigingen, de zorgelijke ontwikkelingen van de liquiditeitspositie en de hoogte van de investeringen. Ook is uitgebreid stil gestaan bij de onzekerheid over de toekomstige financiering en de mogelijke gevolgen hiervan (ook voor de accountantsverklaring) voor de continuïteit van Staatsbosbeheer.

Naast de reguliere vergaderingen was er regelmatig bilateraal contact tussen de voorzitter van de Auditcommissie en functionarissen in de organisatie. De Auditcommissie was verder verheugd te horen dat het jaarverslag 2010 was genomineerd voor de Kordes-Trofee.

De Auditcommissie brengt in de Raad van Toezicht verslag uit via de schriftelijke notulen van zijn vergaderingen en via mondelinge toelichtingen van de voorzitter van de commissie in de vergaderingen van de Raad van Toezicht.

## Code goed bestuur Staatsbosbeheer

In november 2000 heeft een aantal zelfstandige bestuursorganen het Handvest Publieke Verantwoording ondertekend. Sindsdien zijn er verschillende andere organisaties toegetreden. Met de ondertekening geven de deelnemende organisaties (de Handvestgroep) aan dat zij zich, naast het afleggen van verantwoording aan de minister, ook willen verantwoorden tegenover klanten en de samenleving over hun handelen en de kwaliteit van dienstverlening. De organisaties laten zich regelmatig door een college van ervaren externe bestuurders visiteren. Deze visitaties

geven telkens een impuls voor verbetering en helpen de organisaties met het goed toepassen van de afspraken uit het handvest. Daarnaast onderschrijven de organisaties de code goed bestuur, waarin een ideaaltypisch model van checks and balances is beschreven. Staatsbosbeheer is lid van de Handvestgroep vanaf november 2000 en heeft het Handvest publieke verantwoording als basis gebruikt voor het opstellen van de Code goed bestuur Staatsbosbeheer. Op de website van Staatsbosbeheer is de volledige tekst van de Code goed bestuur Staatsbosbeheer gepubliceerd.

Naar het oordeel van de Raad van Toezicht is voldaan aan het onafhankelijkvereiste zoals verwoord in artikel 4.2.2. van de Code goed bestuur Staatsbosbeheer.

In 2012 zal uitvoering worden gegeven aan:

- De profielschets voor leden Raad van Toezicht publiceren op de website conform artikel 4.2.1. Na de uitvoering van bovenstaand punt voldoet Staatsbosbeheer aan de Code goed bestuur Staatsbosbeheer. Inmiddels heeft de Handvestgroep enkele wijzigingen aangebracht in de Code Goed Bestuur Publieke Dienstverleners (nieuwe titel voor het handvest). Streven is dat in 2012 deze wijzigingen ook voor Staatsbosbeheer worden doorgevoerd.

## Wettelijke benoemingstermijn leden Raad van Toezicht

De heer Joustra	31 december 2013
De heer Jonkhart	31 december 2013
Mevrouw De Boer	31 december 2013 (herbenoembaar)
Mevrouw Brakman	31 december 2013 (herbenoembaar)
De heer Struik	31 december 2013 (herbenoembaar)

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

## Vergoedingen voor leden van de Raad van Toezicht

De minister van LNV heeft de volgende jaarlijkse vergoedingen vastgesteld:

Voorzitter:	€ 20.000
Leden:	€ 15.000
Leden Commissies:	€ 5.000

## Raad van Advies

De Raad van Advies adviseert de directie desgevraagd of uit eigen beweging over de taakuitvoering door Staatsbosbeheer, vanuit het perspectief van de gebruikers van de door Staatsbosbeheer beheerde terreinen. De leden van de Raad van Advies worden benoemd door de Raad van Toezicht voor een periode van 2 jaar met een eenmalige mogelijkheid tot herbenoeming. Van de huidige 15 leden liep de 1e termijn eind 2010 ten einde, allen zijn voorgedragen voor herbenoeming. De Raad van Advies is in 2011 viermaal bij elkaar geweest en heeft adviezen uitgebracht over ondernemen, samenwerking en strategische allianties en verantwoord en vermaatschappelijke.

Staatsbosbeheer wil het netwerk onderhouden van oud-leden en organiseert jaarlijks een bijeenkomst met (oud-) leden en management van Staatsbosbeheer. In juli 2011 is een bijeenkomst georganiseerd met als thema 're-inventing Staatsbosbeheer', waarbij de adviezen van de Raad centraal stonden. De adviezen van de

Raad van Advies hebben een rol gespeeld bij de totstandkoming van het ondernemingsplan en gaven inspiratie voor het ondernemend werken bij Staatsbosbeheer.



Mevrouw mr. I. Brakman,  
voorzitter Raad van Toezicht  
Driebergen, 29 maart



## 3. Sociaal verslag

### Sociale verantwoording

In het licht van de veranderopgave van Staatsbosbeheer is in 2011 veel inzet geweest op de ontwikkeling van medewerkers. Zo is een leiderschapstraject gestart om de leidinggevenden te faciliteren de veranderingen zo goed mogelijk op te pakken en de medewerkers daarin mee te nemen.

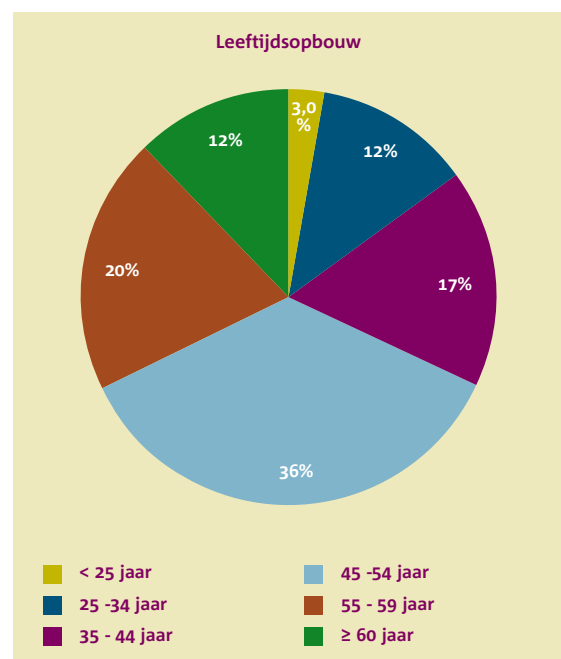
Zowel leidinggevenden als medewerkers hebben een ontwikkelgesprek met hun leidinggevenden gehad om wensen en mogelijkheden goed in kaart te brengen en daarmee de medewerkers zo goed mogelijk aan te laten sluiten bij de veranderingen.

De gemiddelde leeftijd van medewerkers in 2011 is 48 jaar. De grootste groep medewerkers zit in de leeftijdscategorie tussen 45 en 55 jaar (35,6%). 32% van de medewerkers is ouder dan 55 jaar.

In de tabel hiernaast zijn de totalen weergegeven van het aantal medewerkers bij de verschillende vestigingsplaatsen of organisatieonderdelen van Staatsbosbeheer.

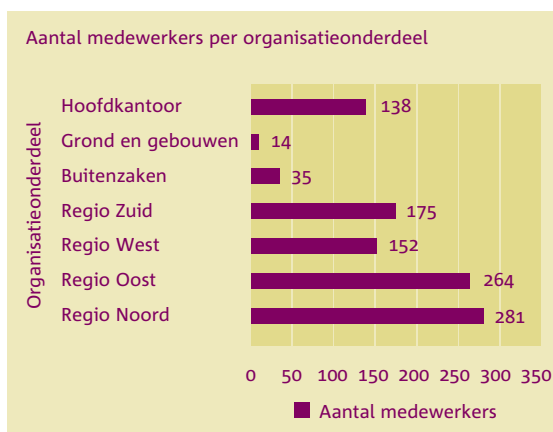
Op de volgende pagina is dat in een grafiek verwerkt.

Eén van de opgaven van Staatsbosbeheer is een personeelskrimp te realiseren in het kader van de opgelegde bezuinigingen. Om dit tot een goed



Totaal aantal medewerkers per organisatieonderdeel

	fte	aantal mw	man	vrouw
Regio Noord	262,9	281	231	50
Regio Oost	244,2	264	217	47
Regio West	141,5	152	106	46
Regio Zuid	164,7	175	138	37
Buitenzaken	33,5	35	22	13
Grond en gebouwen	13,4	14	11	3
Hoofdkantoor	123,3	138	68	70
<b>Totaal</b>	<b>983,5</b>	<b>1.059</b>	<b>793</b>	<b>266</b>



resultaat te brengen is er met de vakbonden een convenant opgesteld waarin onder andere is afgesproken dat leidinggevenden zorgen dat medewerkers van werk naar werk worden begeleid, zowel binnen als buiten Staatsbosbeheer. De instrumenten uit het Sociaal Flankerend Beleid en het ingestelde mobiliteitspunt zijn hierin behulpzaam.

In 2011 is aan 38 medewerkers een aanvraag toegelaten vanuit het sociaal flankerend beleid. Dit betreft vooral een tegemoetkoming in de kosten voor opleiding, loopbaanonderzoek en stimuleringspremies.

## Ontwikkeling in het personeelsbestand

Staatsbosbeheer wil minder mensen in vaste dienst om de bezuinigingen het hoofd te bieden en om een betere verhouding tussen vaste en variabele kosten te bewerkstelligen.

In 2011 zijn er in totaal 1.059 medewerkers in dienst bij Staatsbosbeheer (situatie 31 december 2011), waarvan 793 mannen en 266 vrouwen. Het aandeel vrouwen in het personeelsbestand is 25,1 %. De bezetting is in 2011 gedaald naar 983,7 fte (inclusief 9 leerlingen).

Het aantal medewerkers met een vast dienst-

verband is 1.002, het gaat om een formatie van 934 fte.

Daarnaast zijn er 57 mensen aan het werk op een tijdelijk contract (49,7 fte).

In 2011 zijn er in totaal 15 medewerkers nieuw in dienst gekomen, waarvan 6 met een tijdelijk dienstverband voor bepaalde tijd, en zijn 76 medewerkers uit dienst gegaan.

## Verzuim

Het ziekteverzuimpercentage van 2011 is voor de totale organisatie 4,9%, dit is licht gestegen met 0,1% ten opzichte van 2010.

Voor de verschillende organisatieonderdelen varieert het verzuimpercentage tussen de 2,1% (Grond en Gebouwen) en 5,6% (regio West), waarbij de lagere percentages voorkomen in de kleine organisatie-eenheden variërend van 14 tot 35 medewerkers.

De meldingsfrequentie (het aantal keren dat medewerkers zich gemiddeld ziek melden in de periode van een jaar) is in 2011 gedaald met 0,1 naar 1,1 (was 1,2 in 2010). Grond en Gebouwen en BuitenZaken hebben een hoge meldingsfrequentie van respectievelijk 1,7 en 1,4.

## Ondernemingsraad

2011 was voor de medezeggenschap een druk jaar. In april zijn medezeggenschapsverkiezingen gehouden en is er een nieuwe ondernemingsraad geïnstalleerd. De nieuwe OR kon gelijk vol aan de bak. Door de vele onderwerpen stelt de OR prioriteiten. De ondernemingsraad heeft 9 keer met de directeur overlegd en 1 keer met de Raad van Toezicht.

De bezuinigingen, naar aanleiding van het regeerakkoord, bepaalden voor een groot deel de overlegagenda. De bedrijfsjaarplanning 2012 werd sterk beïnvloed door de forse financiële

beperkingen. De ondernemingsraad heeft de directie in dit kader aangeraden om heldere keuzen te maken en duidelijke prioriteiten te stellen.

De OR heeft 11 adviezen uitgebracht: aansturing bedrijfsvoering, kleine reorganisatie Divisie Vastgoed, kleine reorganisatie Staatsbosbeheer Dienstverlening, kleine reorganisatie ICT, deelname aan consortium GBNL, protocol organisatorische aanpassingen, inhoudelijke staf, proeftuin Grond & Gebouwen, beleidsvoornemen staf, concept ondernemingsplan en sleutelfunctionarissen. De adviezen staan bijna allemaal in het teken van de veranderende organisatie. Op veel onderdelen heeft de ondernemingsraad aanvullende adviezen gegeven om het veranderingsproces te stroomlijnen, met inzet van de medewerkers. Met betrekking tot het concentreren van administratieve taken heeft de ondernemingsraad geadviseerd om de taken op meerdere plaatsen uit te laten voeren, waarbij optimaal gebruik gemaakt kan worden van de ICT voorzieningen. De ondernemingsraad heeft over het beleidsvoornemen staf een achterbanraadpleging gehouden.

Het veranderingsproces gaat gepaard met een personele krimp van 200 fte. Via 'van werk naar werk' moet de krimp eind 2014 gerealiseerd zijn. In verband hiermee werkt de ondernemingsraad mee aan een overeenkomst (convenant) tussen de directeur, vakbonden en de ondernemingsraad. Hierin staat het proces beschreven en zijn afspraken vastgelegd met betrekking tot het Sociaal Flankerend Beleid. De ondertekening zal begin 2012 plaatsvinden.

Andere belangrijke onderwerpen die (meerdere keren) op de agenda hebben gestaan zijn: de evaluatie van Zichtbaar Beter Werken, BOA, Businesscases, reglement Vertrouwenspersoon, en het integriteitbeleid. De OR is akkoord gegaan met het oprichten van een eigen sociaal

fonds en het beëindigen van deelname aan het Mej. Hoetinkfonds.

Uitgebreid aandacht is besteed aan de jaarverslagen 2010 van het Bedrijfsmaatschappelijk werk, Arbo dienstverlening en de vertrouwenspersoon. De ondernemingsraad heeft erop aangedrongen de aanbevelingen over te nemen. In december is het voorgenomen besluit vestigingsplaatsen besproken.

## Klachten

Vanaf 2008 kent Staatsbosbeheer een officiële klachtprocedure. Waar er in 2008 en 2009 nog relatief veel klachten zijn binnen gekomen (10 respectievelijk 15) is dat aantal flink gedaald naar 3 in 2010 en 4 in 2011. De klachten in 2011 zijn afkomstig uit alle 4 de regio's. 3 klachten zijn intern afgedaan, waarbij er 1 ongegrond is verklaard en 2 deels (on)gegrond. Eén klager heeft zich vervolgens tot de nationale Ombudsman gewend. Deze klachtprocedure bij de Ombudsman loopt nog. De 4e klacht betreft er een die direct via de Ombudsman is binnen gekomen. De problematiek waar deze klager mee te maken heeft is reeds eerder, maar niet als formele klacht, intern en met klager besproken. De Ombudsman behandelt deze klacht nu verder, waarbij ook andere partijen dan Staatsbosbeheer betrokken zijn.

De klachtregistratie draagt bij aan een goede klachtafhandeling en aan een betere interne en externe communicatie over klachten. Op de Regeling onregelmatigheden is in 2011 geen beroep gedaan.





# 4. Bestuursstructuur en personalia

Situatie op 31-12-2011

## Raad van Toezicht

Mr. I. Brakman (voorzitter)  
M. de Boer  
dr. M.J.L. Jonkhart  
mr. T.H.J. Joustra  
J. Struik

## Raad van Advies

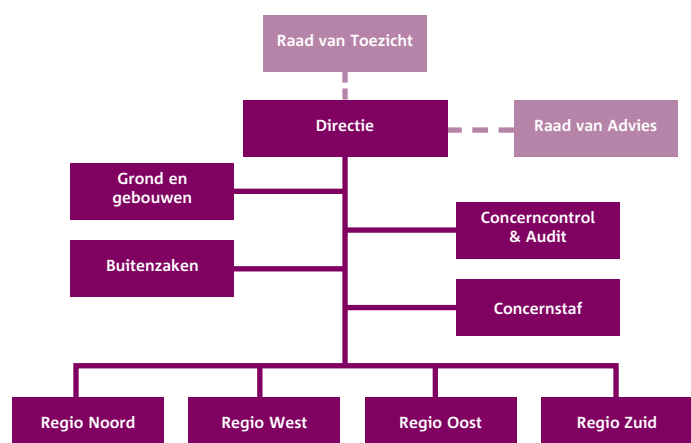
M.A.J. van der Tas (voorzitter)  
drs. F.W.H. van Beuningen  
drs. M. Dieleman  
T.J.E. Franken  
drs. M.J.C. Hamers  
B.J.P. Kleinherenbrink  
dr. J.A. Klijn  
drs. M.H. Kraal  
Ir. F.A.C. van Leeuwen  
C.J.A. Loogman  
drs. ing. C.H.P. Oosterwijk  
M. Sini  
A.L.E.C. van der Stoel  
S. Wagenaar BA  
ir. G.M.L. Wijffels

## Leiding

drs. C.J. Kalden (Directeur)  
P.M. Sangers (Plaatsvervangend directeur)  
D.M.J. Kamphuis MBA (Directeur Communicatie & Marketing)  
drs. H. Sieben (Regiodirecteur Noord)  
ir. P. Winterman (Regiodirecteur Oost)  
ir. H.a. Boeschoten (Regiodirecteur Zuid)  
ir. A.M. Roessen (Regiodirecteur West)

## Concercontrol & Audit

drs. K.R.M. Rentenaar RA (Concercontroller)



## Funcities leden Raad van Toezicht en directie Staatsbosbeheer

De hoofd- en nevenfuncties binnen de publieke sector en overige nevenfuncties voor zover ze relevant zijn voor de vervulling van de taak als lid van de Raad van Toezicht en directie worden vermeld in onderstaand overzicht. De gegevens hebben betrekking op het jaar 2011.

### Mevrouw mr. I. Brakman

Geboortedatum: 4-7-1961

Benoemd per 1 april 2009

Hoofdfuncitie: Zelfstandig gevestigd mediator en adviseur mediabedrijven

Nevenfuncties:

- Voorzitter Centrale Commissie voor de Statistiek (CBS)
- Commissaris Instituut voor Midden- en Kleinbedrijf (IMK)
- Waarnemend voorzitter Raad van Toezicht Universiteit van Amsterdam, Waarnemend voorzitter Raad van Toezicht Hogeschool van Amsterdam
- Voorzitter bestuur opleidingscentrum de Baak VNO-NCW
- Lid bestuur Fondsenbeheer Nederland
- Voorzitter Stichting Kijkonderzoek (SKO)
- Lid bestuur stichting preferente aandelen Telegraaf Media Groep

### De heer mr. T.H.J. Joustra

Geboortedatum: 6-2-1951

Benoemd per 1 januari 2003

Funcities:

- Voorzitter Onderzoeksraad voor Veiligheid
- Lid bestuur Nationaal Groenfonds
- Lid Raad van Commissarissen ROI/HEC
- Lid Raad van Advies Struik Food Group
- Voorzitter Dutch Milk Foundation (Stichting DMF)
- Voorzitter Raad van Toezicht van FORUM, instituut voor multiculturele vraagstukken
- Voorzitter Raad van Toezicht jeugdzorgorganisatie LSG-Rentray
- President Commissaris van Development Company Greenport Venlo
- Lid Raad van Advies College Bescherming Persoonsgegevens.

### Mevrouw M. de Boer

Geboortedatum: 16-4-1939

Benoemd per 1 januari 2008

Hoofdfuncitie: N.v.t.

Nevenfuncties:

- Wnd. burgemeester van Hogeveen (tot 15-02-'11)
- Lid Raad van Commissarissen Shell Nederland

- Voorzitter Raad van Commissarissen Weekblad Pers Uitgeverij
- Voorzitter Raad van Commissarissen Afvalsturing Friesland
- Voorzitter Water Technologisch Top Instituut Wetsus
- Vice Voorzitter Advies Commissie Water (tot juni 2011)
- Voorzitter Raad van Toezicht Wageningen Universiteit en Research Centrum
- Lid adviescommissie GAK
- Voorzitter adviescommissie Planbureau voor de leefomgeving
- Voorzitter Raad voor de Wadden

### De heer dr. M.J.L. Jonkhart

Geboortedatum: 16-3-1950

Benoemd per 1 januari 2005

Hoofdfuncitie: Zelfstandig adviseur

Nevenfuncties:

- Lid Board of Directors Aozora Bank Ltd Tokio, Japan
- Lid Board of Directors AerCap Holdings N.V., Amsterdam
- Lid Raad van Commissarissen BAWAG P.S.K. AG, Wenen, Oostenrijk
- Lid Raad van Commissarissen Orco Bank Groep, Curacao/Aruba
- Lid Raad van Commissarissen Tata Steel Nederland B.V. IJmuiden.

### De heer J. Struik

Geboortedatum: 30-8-1940

Benoemd per 1 juni 2010

Hoofdfuncitie: President Directeur Struik Foods Europe NV

Nevenfuncties: -

### De heer drs. C.J. Kalden

Geboortedatum: 23 mei 1948

Hoofdfuncitie: Directeur Staatsbosbeheer

Tijdstip eerste benoeming 2 mei 2007 en benoemd tot 31 mei 2013.

Nevenfuncties:

- Lid van bestuur stichting Toekomstbeeld der Techniek (onbezoldigd) tot 1 oktober 2011
- Lid Raad van Advies Rijkswaterstaat (onkostenverg.)
- Voorzitter Raad van Advies Nederlandse Kastelenstichting (onbezoldigd)
- Voorzitter van bestuur stichting Weidegang (onkostenvergoeding)
- Voorzitter Raad van Advies environmental science group (Wageningen UR) (onbezoldigd)
- Lid van Raad van Toezicht diergaarde Blijdorp (onbezoldigd)



Staatsbosbeheer  
Princenhof Park 1  
3972 NG Driebergen  
[www.staatsbosbeheer.nl](http://www.staatsbosbeheer.nl)

