



jaarverslag
2018

wakker
dier

Jaarverslag 2018

Wakker Dier deelt graag haar bevindingen van het afgelopen jaar. Bekijk hier ons jaarverslag, lees over onze missie en maak kennis met onze medewerkers.



interview

Weinig klachten? Dan zijn we niet spraakmakend genoeg

pagina 47

interview

De behoeftes van onze donateurs staan voorop

pagina 63



scorekaart

Onze prestatie- indicatoren – op vijf niveaus

pagina 18

evaluatie raad van toezicht

Van goed toezicht vandaag, naar beter leven morgen

pagina 107

successen voor de dieren in 2018

Kiloknaller — één succes

- Supermarkt Lidl zegt toe minder te kiloknallen én twee vleesvrije folders per jaar te publiceren.

Plofkip — drie omschakelingen

- Roerbaksensatie van Iglo wordt nu gemaakt met sterkip.
- Lidl stopt met plofkipvleeswaren.
- Dr. Oetker is gestopt met plofkip op pizza's.

Varken — één omschakeling

- Varkensworst van Hulst draagt voortaan één ster.

Eend — zes omschakelingen

- Albert Heijn, Lidl, Aldi, Boon's markt, MCD en Nettorama stoppen in 2019 met staleend.

Kwarteleitjes — één succes

- Jumbo stopt met kooikwarteleitjes.

Kalkoen — één succes

- Lidl stopt in 2019 met plofkalkoen.

Liegebeest — twee successen

- Albert Heijn past de verpakking met mooie leuzen over eend aan.
- Jumbo stopt met de verkoop van levende kreeft.

Inhoudsopgave

1

inzicht in overzicht

- 4 Onze droom in vogelvlucht
- 6 Het jaar 2018 in vogelvlucht

voor wie
een globale
indruk wil

2

resultaten die tellen

- 10 Impactmeting
- 12 Resultaten 2018
- 18 Scorekaart
- 20 Plannen 2019

voor wie van
cijfers houdt

3

het hele verhaal

- 28 Missie
- 47 Campagnes
- 63 Fondsenwerving
- 75 Organisatie
- 101 Evaluatie bestuur
- 107 Evaluatie raad van toezicht

voor wie van
lezen houdt

4

de huishoudknip

- 112 Financiële visie, strategie en beleid
- 113 Jaarrekening
- 126 Algemene lasten
- 128 Interne controle- en beheersmaatregelen
- 130 Controleverklaring

voor wie het
geld telt

A photograph of a group of brown chickens in a field. The chickens are scattered across the frame, with one in sharp focus on the right side. The background shows a line of trees under a bright sky. The text '1 inzicht in overzicht' is overlaid on the left side of the image.

1 inzicht in overzicht



4 Onze droom in vogelvlucht

6 Het jaar 2018 in vogelvlucht

Onze droom in vogelvlucht

wat is er mis?

Nederland vee-industrieland

In ons land gaan dagelijks bijna een half miljoen dieren als vlees over de toonbank. Zij..



ondergaan ingrepen die bij huisdieren als grove dieren mishandeling zouden worden bestempeld



krijgen bijna nooit de mogelijkheid om buiten te wroeten of te scharrelen



leiden een leven vol leed en verveling in een krappe wereld van beton en staal

visie en missie

de droom van Wakker Dier

Alle dieren in de vee-industrie hebben recht op een dierwaardig leven met volop ruimte voor natuurlijk gedrag.

Wij zien het als onze missie om dit voor elkaar te krijgen.



partners

wij maken onze droom waar samen met:

- bevlogen managers uit het bedrijfsleven
- geïnteresseerde journalisten
- diervriendelijke consumenten
- andere dierenbeschermingsorganisaties
- Beter Leven-boeren
- onze leveranciers
- donateurs en supporters



dierwaardig leven

onze definitie:

- goede verzorging
- gezonde groei
- een zo natuurlijk mogelijke leefomgeving

Wat betekent onze droom voor...

boeren



betere prijs voor hun dieren



extra investeringen in dierenwelzijn noodzakelijk

bedrijven



complimenten bij diervriendelijke stappen



publiekelijk aangesproken op dierenleed

consumenten



einde aan veel dierenleed



vlees, zuivel en eieren worden wat duurder

BV Nederland

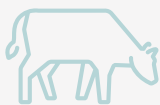


duurzaam platteland zonder megastallen



minder bulkexport

Wakker Dier...



heeft geen politieke kleur



investeert in een goede infrastructuur (12% van de lasten)



is onafhankelijk en subsidievrij



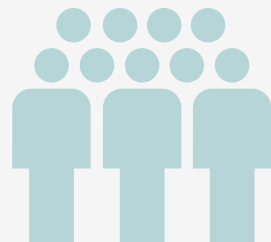
richt zich op landelijke publiciteit



streeft naar een maatschappelijk verantwoorde bedrijfsvoering



staat onder extern toezicht van accountant en CBF



- 13** medewerkers
- 4** bestuursleden (netto gemiddeld salaris €2.544)
- 6** leden van de raad van toezicht (onbezoldigd)

Het jaar 2018 in vogelvlucht

Het jaar 2018 in vogelvlucht



wie hielpen er mee?
supporters

30.000
donateurs

131.000
Facebook-fans

84.000
e-mailabonnees



wat deden zij?
activiteiten

diervriendelijker
eten

online actievoeren

doneren
(€4,2 miljoen)

anderen wakker
schudden



wat deden wij?
Wakker Dier

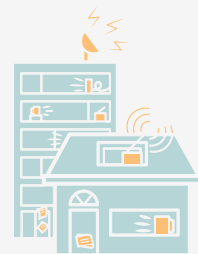
37
persberichten &
onderzoeken

6
radiospots

4
tv-spots

1
buitenreclame-
campagne

79
digitale nieuws-
brieven



mediabereik

€2.9 miljoen
gratis perswaarde

21 miljoen
tv-kijkers

2.000
online vermeldingen

438.000
websitebezoekers



resultaten

bedrijven omgeschakeld



15 bedrijven zetten een diervriendelijke stap



35 miljoen dieren hebben inmiddels een beter leven

samenleving wakker geschud



28% wil einde aan de vee-industrie



45% eet regelmatig een dag geen vlees

Onze doelstelling

In 2030 is de consumptie van vlees in Nederland met een kwart gedaald en heeft dit vlees altijd minimaal één Beter Leven-ster.

voortgang consumptie

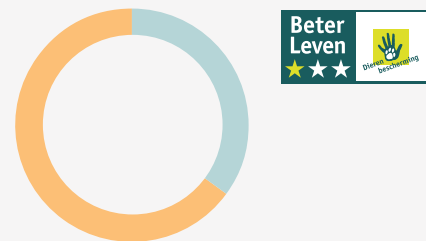


stand	stand	doel
2010	2018	2030
79,0 kg	76,3 kg*	59,3 kg

vleesverbruik per jaar per hoofd van de bevolking

* schatting op basis van WER

voortgang Beter Leven



doel 2030	voortgang 2018
100%	35%*

vlees met keurmerk als percentage van de totale vleesomzet in Nederland

* schatting op basis van Monitor Duurzaam Voedsel

A black and white cow with a yellow ear tag stands in a green field. The cow is the central focus, looking towards the camera. The background shows other cows grazing in a field under a cloudy sky.

2 resultaten die tellen



10	Impactmeting
12	Resultaten 2018
18	Scorekaart
20	Plannen 2019

Impactmeting

Steeds vaker klinkt de vraag of de ontvangen middelen wel optimaal worden ingezet en hoe dit op een objectieve, transparante en meetbare manier kan worden vastgesteld. Ook voor Wakker Dier is het belangrijk om dit te meten. Alleen zo kunnen we continu verbeteren. Wij hechten hieraan des te meer belang, omdat wij werken met geld van donateurs. We zien het als onze plicht om zo goed mogelijk inzichtelijk te maken hoe wij hun giften hebben ingezet en wat we hebben bereikt.

Het CHAMP-model

Om onze impact zo goed mogelijk te meten, werkt Wakker Dier met een scorekaart. Deze is gebaseerd op het 'CHAMP'-model en is ontwikkeld door Stichting Nationale Goede Doelen Test, in samenwerking met het accountantskantoor PwC en een aantal grote goede doelen. Er wordt gewerkt met PI's (prestatie-indicatoren) op 5 niveaus, waarbij niveau 5 staat voor de basis (dat wat je nodig hebt om goed te functioneren) en niveau 1 voor de effecten die je in de samenleving en voor de dieren realiseert. Dit geeft een goed handvat om onze cijfers op een logische manier te ordenen.

Hoe rapporteren we?

De scorekaart wordt jaarlijks besproken in de bestuursvergadering en de PI's worden door de organisatie gebruikt in de voortgangsrapportages. In dit hoofdstuk volgen we de opbouw van de scorekaart om, onderbouwd met cijfers, toe te lichten wat we dit jaar hebben bereikt en wat we in 2019 van plan zijn.

CHAMP – Charity Assessment Method of Performance Prestatie Indicatoren op 5 niveaus

niveau 1 – effect op dieren & maatschappij

Wat levert dit op voor de dieren?

voorbeeld: Dieronvriendelijke vleesconsumptie daalt

niveau 2 – effect op verkopers en consument

Wat verandert er bij verkopers en consument?

voorbeeld: Product met misstand verdwijnt uit het schap

niveau 3 – output

Wat leveren de activiteiten op?

voorbeeld: Aantal kijkers tv-programma over misstand

niveau 4 – activiteiten

Hoe worden de middelen ingezet?

voorbeeld: Onderzoek naar een misstand

niveau 5 – input

Wat is er nodig om het werk goed te doen?

voorbeeld: Giften van donateurs

Resultaten 2018

niveau 5 – input

Wat is er nodig om het werk goed te doen?

- 89% naamsbekendheid
- 51% NL positief imago Wakker Dier
- 30.451 donateurs
- €4,2 miljoen baten

Als wij als organisatie ons werk goed willen doen, moet aan de juiste voorwaarden worden voldaan.

Denk hierbij niet alleen aan voldoende bekendheid van de stichting, steun van donateurs en natuurlijk gezonde financiën, maar ook aan de kwaliteit van personeel, bestuur en raad van toezicht.

89 procent van alle Nederlanders kent Wakker Dier: een uitstekende score. Naast voldoende naamsbekendheid is ook ons imago belangrijk, want de geloofwaardigheid van de afzender bepaalt de kracht van de boodschap. 51 procent van de Nederlandse bevolking (2016: 54 procent) vindt dat wij vasthoudend, waakzaam en vooroplopend zijn.

Het aantal donateurs daalde licht naar 30.451 (-5 procent). Weliswaar steeg het aantal donateurs op machti-

ging, maar het aantal losse giftgevers stond onder druk. Een direct gevolg van de keuze om minder te werven op losse giften. De gemiddelde jaarbijdrage kwam uit op €68,66 (2 procent hoger dan vorig jaar), bijna in lijn met het jaarplan.

De baten stegen met 47 procent naar €4,2 miljoen, wat 27 procent meer is dan begroot. De baten afkomstig van particulieren zijn totaal €2,3 miljoen; vrijwel gelijk aan vorig jaar. We houden een beperkte continuïteitsreserve (€1,3 miljoen) aan.

Omdat de kwaliteit van ons personeel belangrijk is, hebben we dit jaar iets bijzonders gedaan. We hebben een maand lang een kantoorabbatical gehad; onze kantoorweidegang. In deze maand legde het personeel de dagelijkse werkzaamheden neer en richtte zich op verbinding en inspiratie.

Er zijn dit jaar drie medewerkers vertrokken en vijf medewerkers bijgekomen. Enkele medewerkers zijn een langere periode ziek geweest, wat heeft geleid tot een ziekteverzuimpercentage van 3,9 procent (2017: 2,0 procent).

In maart zijn we overgegaan op een nieuw toezichtsmodel. Het managementteam is benoemd tot bestuur. De voormalige bestuursleden vormen nu de raad van toezicht. Twee bestuursleden namen afscheid en twee nieuwe leden van de raad van toezicht zijn benoemd.

niveau 4 – input

Hoe worden de middelen ingezet?

- €3,1 miljoen bestedingen
- 37 persberichten
- 4 televisiespots, 6 radiospots en 1 buitenreclame-campagne
- 79 digitale nieuwsbrieven

Hier vindt u een overzicht van de activiteiten die we met de beschikbare middelen hebben ondernomen. Denk hierbij aan onderzoek, reclamespotjes en digitale nieuwsbrieven, maar ook aan fondsenwerving en het verzorgen van een goede infrastructuur op kantoor.

De strijd tegen de kiloknaller was onze belangrijkste campagne. We willen een einde maken aan industrievlees als stuntartikel. Want als vlees zo goedkoop in het schap ligt, blijft weinig geld over voor dierenwelzijn. We brachten hierover meerdere persberichten naar buiten. Verder

genereerde een undercoveronderzoek naar de winteromstandigheden van lerse runderen veel media-aandacht voor dit keurmerkloze stuntvlees.

In de plofkipcampagne lag de nadruk op de horeca. Opvallend waren onze tv-campagne tegen plofkip bij fastfoodrestaurant KFC en de Youtube-actie tegen plofkip bij McDonald's. Met de jaarlijkse Liegebeest-verkiezing ontmaskerden we dit jaar de leugenachtige reclame van Rabobank. Die uiting wekte zoveel verontwaardiging op, dat we een recordaantal stemmen ophaalden.

Dit jaar hebben we veel aandacht gegeven aan Eet Geen Dierendag, ondersteund door een prachtige extra bijdrage van de Nationale Postcode Loterij. Met veel succes, want nog niet eerder deden zoveel mensen mee, thuis of op het werk.

We hebben een aantal nieuwe vormen van campagnevoeren uitgetoet, met goede resultaten. Zo werkten we samen met een vlogger om McDonald's aan te spreken op de verkoop van plofkip en ontmaskerden we samen met de Keuringsdienst van Waarde een frauderende verkoper van kwarteleieren.

We startten een succesvolle petitie tegen slechte slachthuizen en lieten een groot wetenschappelijk onderzoek uitvoeren door de Wageningen Universiteit.

We sloten het jaar af met een succesvolle campagne rondom een voor ons nieuwe diergroep: staledend.

dieren in de vee-industrie

Varkens

Bij een biggetje wordt het staartje verwijderd, en soms ook zijn tandpuntjes en balletjes. Na vier weken wordt het al bij zijn moeder weggehaald. Varkens leven zes maanden lang in een hok zonder stro of ander wroetmateriaal. Elk dier heeft maximaal één vierkante meter ruimte. Als de varkens gemiddeld 117 kilo wegen, gaan ze naar het slachthuis. Soms moeten ze daarvoor ruim 20 uur in een volgepropte veewagen.



niveau 3 – output

Wat leveren de activiteiten op?

- 21 miljoen tv-kijkers
- €2,9 miljoen gratis perswaarde
- frequente tv-/radioreclame
- 438.000 websitebezoekers

Hoeveel mensen hebben we via de pers bereikt? Hoe vaak zagen mensen onze reclameboodschappen voorbijkomen? Het antwoord op deze vragen geeft een beeld van het aantal ‘wakkerschudmomenten’.

Het lukte goed om de wantoestanden in de vee-industrie regelmatig via de media onder de aandacht te brengen. Vanwege de kantoorweidegang lag onze output wat lager dan gebruikelijk en gepland, maar alsnog bereikten we 21 miljoen tv-kijkers met ons nieuws. De waarde van de artikelen in de geschreven pers kwam uit op €2,9 miljoen.

We hebben viermaal tv-reclames ingezet voor onze campagnes. Bij dit medium kwamen we uit op een bereik van 928 GRP's (Gross Rating Point, de eenheid om het bereik van een reclame-uiting te meten), wat betekent dat iedere Nederlander vanaf dertien jaar gemiddeld twaalf keer een boodschap over de vee-industrie voorbij zag komen.

Het bereik op radio lag nog hoger met 1.696 GRP's; Nederlanders (13+) hoorden gemiddeld twintig keer iets van ons. Het bereik van de tv-reclames lag iets boven plan, het bereik van de radiocommercials zat er onder.

Het aantal fans op Facebook bleef hoog met ruim 130.000 volgers. Het aantal websitebezoekers daalde opnieuw fors van 513.000 unieke bezoekers in 2017 naar 438.000 in 2018. Dit komt doordat we veel gericht inzetten op websitebezoek waaraan we een voor de dieren nuttig vervolg kunnen geven. Bijvoorbeeld via de 'kom-in-actie'- en donatiepagina's.

niveau 2 – effect op verkopers en consument

Wat verandert er bij verkopers en consument?

- 15 omgeschakelde bedrijven
- 45% flexi- of vegetariër
- 31% Wakker Dier belangrijk bij oordeel over vee-industrie
- 28% wil af van vee-industrie

Alleen als verkopers diervriendelijke producten aanbieden en mensen hun voedingsgedrag aanpassen, krijgen de dieren in de vee-industrie een beter leven. Daarom meten we of supermarkten, A-merken en consumenten diervriendelijke stappen zetten.

28 procent van de Nederlandse bevolking is het eens met onze doelstelling (een einde aan de vee-industrie) en vindt dit bovendien een belangrijk maatschappelijk thema. Dat is een grote groep mensen, maar dit percentage neemt niet toe terwijl we daar wel naar streven.

In totaal maakten vijftien bedrijven een diervriendelijke stap. Lidl beloofde minder te kiloknallen en stopt met plofkalkoen. Jumbo stopte met kooi-kwarteleitjes en levende kreeft. Veel supermarkten waaronder Albert Heijn zegden toe te stoppen met staleend en meerdere A-merken stapten over op vlees met één Beter Leven-ster.

Een groeiend aantal mensen consumeert bewust. Het percentage flexitariërs (mensen die twee of meer keren per week geen vlees of vis eten) en vegetariërs is gestegen naar 45 procent. Van de ondervraagden geeft 31 procent aan dat Wakker Dier een belangrijke rol speelt in hun meningvorming over de vee-industrie.

niveau 1 – effect op dieren en maatschappij

Wat levert het op voor de dieren?

- 0,4% daling van het vleesverbruik
- 35% aandeel welzijnskeurmerk
- 35 miljoen dieren een beter leven
- neveneffecten: o.a. duurder vlees

Dit is onze missie: een beter leven voor de dieren in de vee-industrie. We bepalen de voortgang aan de hand van de Nederlandse vleesconsumptie en het deel hiervan dat een diervriendelijker karakter krijgt.

Het maatschappelijk verzet tegen de vee-industrie leeft breed in de samenleving. Na jarenlange daling is het vleesverbruik in 2016 en 2017 gestabiliseerd. Cijfers van 2018 zijn nog niet bekend, maar we verwachten dat de daling weer inzet. Naast onze campagnes zoals Eet Geen Dierendag, zijn meerdere initiatieven in de samenleving gericht op vleesvermindering. Ook het Voedingscentrum zet zich hiervoor nu in. We verwachten daarom dat vleesconsumptie in 2018 uitkomt op 76,3 kilo per hoofd van de bevolking (2010: 79 kilo).

Het omzetaandeel van vlees met een welzijnskeurmerk kwam in 2017 uit op 30 procent. De cijfers van 2018 zijn nog niet bekend, maar we verwachten een groei tot 35 procent. Dit is nog

steeds een beperkt percentage, maar het betekent wel een beter leven voor ongeveer 35 miljoen dieren. We zijn hiermee goed op schema voor ons doel van 100 procent in 2030.

Ook andere goede doelen, zoals de Dierenbescherming, zetten zich in voor de dieren in de vee-industrie. Met andere woorden: we dragen ons steentje bij, maar we zijn natuurlijk onderdeel van een bredere beweging. Het werk aan onze doelstelling heeft ook neveneffecten op bijvoorbeeld milieu, gezondheid, antibioticagebruik in de vee-industrie en koopkracht.

Scorekaart

Doelstelling Wakker Dier: in 2030 is de consumptie van vlees in Nederland met een kwart gedaald ten opzichte van 2010 en heeft dit vlees altijd minimaal één Beter Leven-ster.

Niveau 5

Wat is er nodig om het werk goed te doen?

	2019 plan	2018 gerealiseerd	2018 plan	2017 gerealiseerd	toelichting
Wakker Dier als merk					
naamsbekendheid	89%	89%	85%	85%	Totaal inclusief geholpen. Bron: 2-jaarlijks marktonderzoek (2019)
waardering Wakker Dier					
vasthoudend / waakzaam / loopt voorop	-	51%	54%	54%	Topboven. Bron: 2-jaarlijks marktonderzoek (2018). Deze PI vervalt per 2019
deskundig / bevlogen / dichtbij	+2%	-	-	-	Nieuwe PI in driejaarsplan 2019-2021. Bron: 2-jaarlijks marktonderzoek (2018)
donateurs en fondsenwerving					
aantal donateurs	31.000	30.451	32.000	31.970	Gift in het afgelopen jaar. Bron: donateursadministratie
gemiddelde jaarbijdrage	€ 70,45	€ 68,66	€ 69,00	€ 67,27	Excl. nalatenschappen. Bron: donateursadministratie en boekhouding
percentage donateurs op machtiging	-	73%	71%	68%	Per einde jaar. Bron: boekhouding. Deze PI vervalt per 2019
CSS-bevredheidsscore donateurs	85	90	-	90	Bron: jaarlijks marktonderzoek bureau Dunck (nieuwe PI in driejaarsplan 2019-2021)
financiën					
som van de baten	€ 3.215.000	€ 4.242.000	€ 3.338.000	€ 2.893.000	Exclusief financiële baten en lasten. Bron: boekhouding
organisatie					
medewerkertevredenheid	NTO	-	-	-	Nog te ontwikkelen (nieuwe PI in driejaarsplan 2019-2021)

Niveau 4

Hoe worden de middelen ingezet?

	2019 plan	2018 gerealiseerd	2018 plan	2017 gerealiseerd	toelichting
lasten					
doelstelling	71%	70%	71%	71%	Als % van lasten. Bron: boekhouding
fondsenwerving	17%	18%	19%	20%	Als % van lasten. Bron: boekhouding
beheer en administratie	11%	12%	10%	9%	Als % van lasten. Bron: boekhouding

Niveau 3

Wat leveren de activiteiten op?

	2019 plan	2018 gerealiseerd	2018 plan	2017 gerealiseerd	toelichting
persbereik		21 miljoen	27 miljoen	29 miljoen	Cumulatief bereik (aantal kijkers landelijk) Bron: Kijk- en luistercijfers. Deze Pi vervalt per 2019
tv	-				
gratis perswaarde	€ 8.0 miljoen	€ 2.9 miljoen	€ 5.0 miljoen	4,6 miljoen	Bron: Monalyse
aantal internetvermeldingen	-	2.000	8.000	8.800	Cumulatief exclusief social media. Bron: Monalyse. Deze Pi vervalt per 2019
reclamebereik					
GRP's tv	700	928	700	1.140	GRP: gemiddelde contactfrequentie * % bereik binnen doelgroep (NL 13+). Bron: Zigf
GRP's radio	2500	1.696	2.200	1.159	GRP: gemiddelde contactfrequentie * % bereik binnen doelgroep (NL 13+). Bron: Zigf

Niveau 2

Effect op verkopers en consumenten

	2019 plan	2018 gerealiseerd	2018 plan	2017 gerealiseerd	toelichting
consument					
flexitariërs + vegetariërs als % van de NL-bevolking	-	45%	40%	38%	% NL-bevolking dat 0-5x per week vlees eet. Bron: 2-jaarlijks marktonderzoek (2018) Deze Pi vervalt per 2019
eens met doelstelling Wakker Dier	30%	28%	31%	31%	% NL-bevolking eens met doelstelling Wakker Dier en in enige mate belangrijk. Bron: idem
Wakker Dier belangrijk bij oordeel over vee-industrie	-	31%	31%	30%	% NL-bevolking. Bron: idem. Deze Pi vervalt per 2019
handel en industrie					
aantal omschakelingen ten gevolge van <i>company campaigning</i>	10x	15x	7x	15x	Bron: Wakker Dier
aanbiedingen met keurmerk	55%	-	-	-	Bron: foldermonitor Het Groene Circuit. Nieuwe Pi in driejarenplan 2019-2021

Niveau 1

Effect op dieren en maatschappij

	2019 plan	2018 gerealiseerd	2018 plan	2017 gerealiseerd	toelichting
consument					
vleesverbruik per hoofd van de bevolking	75,8	76,3*	76,0	76,6	In kg. Bron: WER. Nieuwe rekenmethode sinds 2017; waarde op 2010 = 79 ipv 81
deel vleesomzet met een welzijnskeurmerk	40%	35%*	30%	30%	Vlees en vleeswaren: bio + scharrel + BL + milieukeur. Bron: monitor duurzaam voedsel * schatting Wakker Dier

Plannen 2019

In het driejarenplan van 2019 tot en met 2021 hebben wij enkele prestatie-indicatoren gewijzigd ten opzichte van het vorige plan. Dit naar aanleiding van vernieuwde inzichten voortkomend uit de ontwikkeling van ons merkverhaal en onze *theory of change*. Zo denken we efficiënter te kunnen werken en ons doel nog sneller te kunnen bereiken.

Voorheen keken we naar het percentage van de Nederlandse bevolking dat flexi- of vegetariër is én Wakker Dier belangrijk vindt bij het vormen van een oordeel over de vee-industrie. Deze indicatoren zijn nu komen te vervallen. Met deze verandering

leggen we minder nadruk op het gedrag van de consument en meer op dat van handel en industrie. Dit sluit beter aan op onze strategie.

Met betrekking tot persbereik richten we ons voortaan slechts op één geïntegreerde prestatie-indicator. De waardering op vasthoudend, waakzaam en vooroplopend heeft plaatsgemaakt voor onze nieuwe merkwaarden: bevlogen, deskundig en dichtbij. Verder is het percentage donateurs op machtiging vervangen door de tevredenheidsscore van onze donateurs. Tot slot zullen wij meer sturen op de tevredenheid van onze medewerkers.

dieren in de vee-industrie

Vleeskuikens

Van alle dieren die voor hun vlees worden gehouden, scoort het vleeskuiken het slechtst op dierenwelzijn. Deze zogenaamde 'plofkip' is ontstaan door jarenlang doorfokken op steeds goedkoper vlees. In 6 weken tijd wordt een kuikentje van 50 gram afgemest tot vleeshomp van ruim 2,3 kilo. Ze staat haar hele leven in de eigen poep.



niveau 5 – input

Wat is er nodig om het werk goed te doen?

- 89% naamsbekendheid
- 85: CSS-score bij onze donateurs
- €3,2 miljoen baten
- tevreden en betrokken medewerkers

Onze naamsbekendheid is hoog en dat willen we zo houden. We gaan onze merkwaarden (bevlogen, deskundig en dichtbij) nadrukkelijker communiceren en willen op deze waarden de komende jaren beter scoren.

De tevredenheid (en wens om te blijven doneren) van onze bestaande particuliere donateurs is zeer hoog. In 2018 kwamen we in de jaarlijkse benchmark zelfs opnieuw als beste uit de bus. Wij geloven in het verdiepen van de relatie met onze donateurs en streven een hoge tevredenheid na. Daarom kiezen we voor meer communicatie op maat.

Het aantal particuliere donateurs willen we stabiel houden. Ter vervanging van de uitstroom werven we bij uit de kring van supporters die via Facebook of een e-mailnieuwsbrief met ons zijn verbonden, maar nog niet hebben gedoneerd. Daarnaast zetten we in op het verder ontwikkelen van

onze relatie met de Nationale Postcode Loterij en het kennismaken met andere vermogensfondsen zoals het Open Philanthropy Fund. De geplande baten komen daarmee uit op €3,2 miljoen.

Het is belangrijk dat onze medewerkers tevreden en betrokken zijn, zodat we samen het beste resultaat voor de dieren kunnen behalen. Daarom zorgen we voor een prettige werkomgeving die verbinding en inspiratie bevordert. Om dit te monitoren, ontwikkelen we een medewerkers-tevredenheidsonderzoek.

Per 2019 treedt één van onze bestuursleden af. Zij gaat ook uit dienst; een zeer betreurd vertrek na een dienstverband van bijna twaalf jaar. Haar positie wordt zo snel mogelijk weer ingevuld, zodat het bestuur zoals gebruikelijk vier leden telt. Verder werven we een extra medewerker ter ondersteuning van het organisatieteam.

niveau 4 – input

Hoe worden de middelen ingezet?

- €3,1 miljoen bestedingen
- 40 persberichten
- 10 reclameboodschappen
- 80 digitale nieuwsbrieven

We investeren dit jaar €3,1 miljoen. Hiervan zal €2,2 miljoen rechtstreeks worden besteed aan campagnes gericht op een beter leven voor de dieren in de vee-industrie. We investeren 17 procent in fondsenwerving, omdat we het belangrijk vinden om de geplande groei in donaties ook daadwerkelijk te realiseren. We verwachten 11 procent nodig te hebben voor beheer en administratie.

We willen ongeveer veertig persberichten en tien reclameboodschappen uitbrengen waarmee we dierenwelzijn bij zowel bedrijven als consumenten hoog op de agenda houden.

In onze kiloknallercampagne staat het grootschalig *namen* en *shamen* van supermarkten centraal. Met de plofkipcampagne willen we supermarkten naar kip met één Beter Leven-ster krijgen en met Eet Geen Dierendag proberen we zoveel mogelijk mensen te verleiden tot een dagje zonder vlees. Verder gebruiken we rapporten, onderzoek en weetjes om heel Nederland wakker te schudden. We versturen wekelijks digitale nieuwsbrieven en gaan naast Twitter en Facebook ook aan de slag met Instagram.

niveau 3 – output

Wat leveren de activiteiten op?

- €8 miljoen aan gratis perswaarde
- frequente tv-/radioreclame
- 400.000 websitebezoekers

Ook in 2019 ligt onze prioriteit bij het wakker schudden van Nederland, bedrijven en consumenten. We gaan meer tijd steken in het verder ontwikkelen van onze relatie met de pers. Op deze manier willen we meer en kwalitatief hoogwaardiger pers-aandacht behalen met minder persberichten - en zo onze effectiviteit verhogen.

Op het gebied van reclame behouden we de focus op radio met een beoogd bereik van 2.500 GRP's. Op tv zijn we meer bescheiden met een gepland bereik van 700 GRP's. Daarnaast blijven we kanalen als buitenreclame inzetten.

We gaan meer investeren in social media, waarbij we ons vooral richten op meer interactie en betrokkenheid (engagement). Het aantal websitebezoekers zal naar verwachting nog wat verder dalen, omdat we onze strategie van 'minder maar beter' bezoek zullen doorzetten.

niveau 2 – effect op verkopers en consument

Wat verandert er bij verkopers en consument?

- 10 omgeschakelde bedrijven
- 55% van de vleesaanbiedingen heeft een keurmerk
- 30% van Nederland wil af van vee-industrie

Onze belangrijkste campagne blijft die tegen de kiloknaller. We intensiveren dit jaar onze inspanningen en concentreren ons nog sterker op deze campagne. We verwachten hiermee significante resultaten te behalen. Het doel is dat meerdere supermarkten in 2019 vaker keurmerkvlees aanbieden dan kiloknallers.

Met de plofkipcampagne gaan we ervoor zorgen dat zeker één supermarkt dit jaar toezegt over te stappen op sterkip. Eet Geen Dierendag gaan we steviger op de kaart zetten. We willen met name meer grote en bekende bedrijven meekrijgen met dit initiatief.

Door aanhoudende media-aandacht blijven we Nederland wakker schudden. We rekenen erop dat mede hierdoor 30 procent van de Nederlanders af wil van de vee-industrie. Zij vormen ons draagvlak in de maatschappij.

niveau 1 – effect op dieren en maatschappij

Wat levert het op voor de dieren?

- 0,7% daling vleesverbruik
- 40% aandeel welzijnskeurmerk
- miljoenen dieren een beter leven
- neveneffecten: o.a. milieu

Onze droom – een dierwaardig leven voor alle dieren – komt stap voor stap dichterbij. Steeds meer mensen passen hun voedingspatroon aan en we verwachten dat dit volgend jaar weer leidt tot daling van het vleesverbruik.

We schatten de daling in op een half procent, waarmee we dit jaar uitkomen op 75,8 kilo per hoofd van de bevolking. Hiermee liggen we nog niet voldoende op koers om onze doelstelling in 2030 te halen. Daarom gaan we in 2019 extra aandacht besteden aan vleesvermindering.

Mede door onze kiloknallercampagne verwachten wij dat het omzetaandeel van vlees met een welzijnskeurmerk tot 40 procent zal stijgen. De groei zit vooral in vlees met één Beter Leven-ster van de Dierenbescherming.

Het werk aan onze doelstelling heeft ook neveneffecten op milieu, gezondheid, antibioticagebruik in de vee-industrie en koopkracht.



3 het hele verhaal



28	Missie
47	Campagnes
63	Fondsenwerving
75	Organisatie
101	Evaluatie bestuur
107	Evaluatie raad van toezicht

Missie

Inleiding

Een dier is geen levenloos product. Maar de voedingsindustrie denkt daar anders over. In deze sector dienen dieren slechts één doel: winst maken. Maar zo goedkoop en massaal mogelijk vlees, eieren en zuivel produceren, veroorzaakt veel dierenleed.

Van de dieren die voor bodemprijzen de toonbank over gaan, weten we één ding zeker. Ze hebben vrijwel allemaal een afschuwelijk leven gehad. Een leven in een wereld van beton en staal met nauwelijks ruimte of daglicht. Veel dieren halen de eindstreep niet, maar sterven voortijdig een vaak langzame en pijnlijke dood.

Toch blijven aanbieders goedkoop vlees gebruiken als klantenlokker voor een hogere omzet. En consumenten op hun beurt blijven deze 'kiloknallers' kopen, juist omdat ze zo goedkoop worden aangeboden. Zo houdt de voedingsindustrie dierenleed in stand. Er moet iets veranderen aan dit ontspoorde systeem, waarin niet elk dier telt, maar elke cent.



Van 'Nooit meer honger!' na de Tweede Wereldoorlog... naar industriële productie in een wereld van beton en staal... tot stuntartikel om klanten de winkels in te lokken.

Daarom strijdt Wakker Dier voor drastische hervorming van de voedingsindustrie. Wij zien minder én beter vlees als de oplossing voor het massale dierenleed. Wakker Dier wijst de schuldigen in de keten aan en roept hen ter verantwoording. Dit doen we publiekelijk, met namen en rugnummers. Dat is de snelste manier om het systeem te veranderen.

Wat in 1997 begon als een kleine stichting is uitgegroeid tot een maatschappelijke beweging. Inmiddels zijn we een bekende en invloedrijke partij die continu van zich laat horen in de landelijke media. Wakker Dier werkt onafhankelijk en zonder subsidies, met een strijdbaar team. En met succes. Zo zijn het legbatterij-ei en de plofkip uit vrijwel alle Nederlandse supermarkten verdwenen. De vleesconsumptie daalt en de verkoop van producten met een welzijnskeurmerk neemt in rap tempo toe.

Door onze niet-aflatende inzet en alertheid zorgt Wakker Dier ervoor gehoord en gevreesd te worden binnen de voedingsindustrie. Samen met een sterke achterban maken we ons hard voor de dieren in de vee-industrie.

Interne en externe analyse

Alleen met een goed plan kunnen we een eind maken aan deze wantoestanden. Als voorbereiding daarop stellen we jaarlijks een sterkte-zwakteanalyse op.

sterktes	zwaktes	kansen	bedreigingen
impact Onze strategie en campagnes zijn efficiënt en effectief.	export Door onze strategie kunnen we weinig doen voor de dieren waarvan de producten de grens overgaan.	MVO Er is groeiende aandacht voor maatschappelijk verantwoord ondernemen.	intensivering Er is een trend om de negatieve effecten van de vee-industrie (op klimaat, volksgezondheid en milieu) tegen te gaan met verdergaande technische oplossingen, die ten koste gaan van dierenwelzijn.
bevlogen We zijn tot op het bot gemotiveerd om dierenleed aan te pakken.	klein In vergelijking met de omvangrijke vee-industrie hebben we een geringe omvang.	europa Mogelijk is onze strategie ook in Europa uit te rollen.	overheid Vanwege het grote economisch belang remt de overheid vaak diervriendelijke initiatieven.
deskundig We weten waar we het over hebben en komen met steekhoudende argumenten.	imago Onze missie en werkwijze geven ons bij een deel van de samenleving een negatief imago.	aanbod Het aanbod van beter vlees en vegetarische alternatieven neemt snel toe.	schadeclaims Onze campagnes kunnen leiden tot rechtszaken met claims voor schadevergoeding.
dichtbij We zijn zichtbaar in het dagelijkse leven en motiveren tot verandering.	donateurs Het aantal donateurs is licht gedaald.	achterban Onze huidige donateurs zijn zeer betrokken; dat biedt kansen voor extra (financiële) hulp.	vertrouwen Door misstanden is het maatschappelijk vertrouwen in goede doelen kwetsbaar.

Doelstelling, strategie en beleid



De droom van Wakker Dier – een dierwaardig leven voor alle dieren.

Visie en missie

De statutaire doelstelling van de stichting luidt: ‘het bevorderen van het welzijn en de rechtspositie van landbouwhuisdieren, het bestrijden van de bio-industrie en het stimuleren van een mens-, dier- en milieuvriendelijke veeteelt.’

In onze visie hebben alle dieren in de veehouderij recht op een dierwaardig leven. We zien het als onze missie om dit voor elkaar te krijgen. Te beginnen met de dieren die in Nederland op ons bord eindigen. Wat dat concreet voor de dieren betekent, is uitgewerkt in onderstaand kader.

onze definitie

Dierwaardig leven

- een goede verzorging
- een gezonde groei
- een zo natuurlijk mogelijke omgeving

Doelstelling

Deze droom kunnen we realiseren door ‘minder en beter vlees’ te eten. Wij hebben dit vertaald in de volgende doelstelling:

In 2030 is de consumptie van vlees in Nederland met een kwart gedaald en heeft dit vlees altijd minimaal één Beter Leven-ster.

Dit betekent dat het jaarverbruik¹ per persoon in 2030 uitkomt op 59 kilogram (peiljaar 2010: 79 kilogram²) en dat dit vlees afkomstig is van dieren uit een houderijsysteem dat minimaal het keurmerk één Beter Leven-ster van de Dierenbescherming draagt.

Strategie

Om deze doelstelling te realiseren, kiezen wij voor de volgende speerpunten:

- campagnefocus op verbeteren winkelaanbod en vergroten maatschappelijk draagvlak
- maximale groei in baten door ambitieuze fondsenwerving, primair gericht op de particuliere markt
- stapsgewijs uitbouwen van een kwalitatief hoogwaardige, resultaatgerichte organisatie
- financieel beleid gericht op een hoog vrij besteedbaar budget en een zo beperkt mogelijke reserve
- eigen activiteiten zo maatschappelijk verantwoord (MVO) mogelijk uitvoeren

Beleid

Hierbij nemen wij de volgende uitgangspunten en randvoorwaarden in acht:

- een zakelijke en resultaatgerichte werkwijze
- scherp en pittig, eerlijk en betrouwbaar
- transparant, onafhankelijk en zonder subsidies
- politiek neutrale opstelling
- werken volgens onze gedragscodes en Erkenningsregeling CBF (Centraal Bureau Fondsenwerving)
- verplichtende vormen van samenwerking vermijden
- professionele omgang met onze belanghebbenden

¹ Het jaarverbruik bestaat voor ongeveer 50 procent uit vlees dat we eten; de andere helft – zoals botten – wordt verwerkt in andere producten.

² Cijfer aangepast van 61 kilogram naar 59 kilogram op basis van herberekening door Wageningen Economic Research (WER) in 2017 (startjaar 2010: 79 kilogram karkasgewicht (voorheen 81 kilogram)).

Werkwijze

Werkterrein en werkwijze zijn uniek

Wakker Dier is de enige landelijk bekende organisatie die zich speciaal richt op de vergeten dieren in de vee-industrie. Een groot deel van alle zoogdieren en vogels in ons land leeft niet als huisdier of in het wild, maar verborgen in de fabrieken van de vee-industrie. Wakker Dier roept niet de boeren of de consumenten, maar de aanbieders van vlees ter verantwoording voor het dierenleed in de vee-industrie. Dit doen we publiekelijk, met namen en rugnummers. Dat is de snelste manier om het systeem te veranderen. De aanbieders kunnen de dieren een beter leven geven door vlees te behandelen als kwaliteitsproduct en niet als stuntartikel.

Wij zijn niet bang voor een publiek conflict. Mensen hoeven ons niet altijd aardig te vinden, als ze maar in beweging komen. Een beter leven voor de dieren staat voorop. Innovatief en soms confronterend gebruik van *free publicity* en reclame staat centraal in ons werk. Andere zaken doen we niet, want focus is de sleutel tot succes (zie kader hiernaast).

Samenwerkingsverbanden

Bij onze werkwijze zijn onafhankelijkheid, beweeglijkheid en snelheid belangrijke randvoorwaarden. Deze zijn het best gewaarborgd als we snel kunnen schakelen en niet afhankelijk zijn van derden. Ook alle bestedingen voeren we zelf uit en vereisen geen ingewikkelde samenwerkingsconstructies.

Periodiek hebben we gezamenlijk overleg met de Dierenbescherming, Varkens in Nood en Compassion in World Farming. Deze organisaties spannen zich ook in tegen de vee-industrie. We ervaren dit overleg als zeer nuttig, omdat in een kort tijdsbestek helder wordt wat in ons vakgebied speelt.

Ad hoc vindt overleg plaats met andere organisaties, zoals goede doelen, de Land- en Tuinbouworganisatie (LTO), supermarkten en A-merkfabrikanten. Voor ons staat het bewaren van onze onafhankelijkheid hierbij voorop.

onze werkwijze

Wat doen we niet?

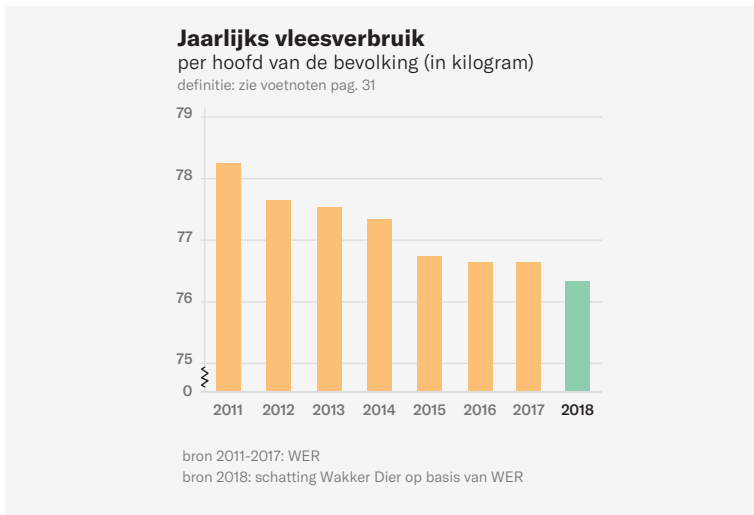
- Wij hebben geen verstand van alle dieren, maar wel van dieren in de vee-industrie.
- Wij redden geen individuele dieren. Dierennoodhulp doen anderen.
- Wij richten ons niet op het buitenland. Eerst ons land op orde.
- Wij bedrijven geen demagogie. De feiten zijn erg genoeg.
- Wij doen niet mee aan eindeloos overleg dat geen resultaten oplevert.
- Wij werken niet mee aan lokale initiatieven, maar voeren alleen landelijke campagnes.
- Wij willen niet terug naar vroeger, maar naar een diervriendelijkere toekomst.
- Wij vinden dat duurzame oplossingen niet ten koste mogen gaan van dierenwelzijn.
- Wij streven niet naar een volledig vegetarisch consumptiepatroon, maar naar minder en diervriendelijker geproduceerd vlees.

Resultaten en neveneffecten

Stagnatie in daling vleesverbruik

In de periode 2010 - 2015 daalde het jaarlijks vleesverbruik per hoofd van de bevolking ieder jaar met ongeveer 0,5 procent (van 79 kg naar 76,7 kg). Sindsdien lijkt er sprake van een trendbreuk. Zowel in 2016 als 2017 bleef het verbruik steken op 76,6 kg. Het cijfer over 2018 is nog niet bekend, maar we gaan voorsnogen uit van een hernieuwde lichte daling.

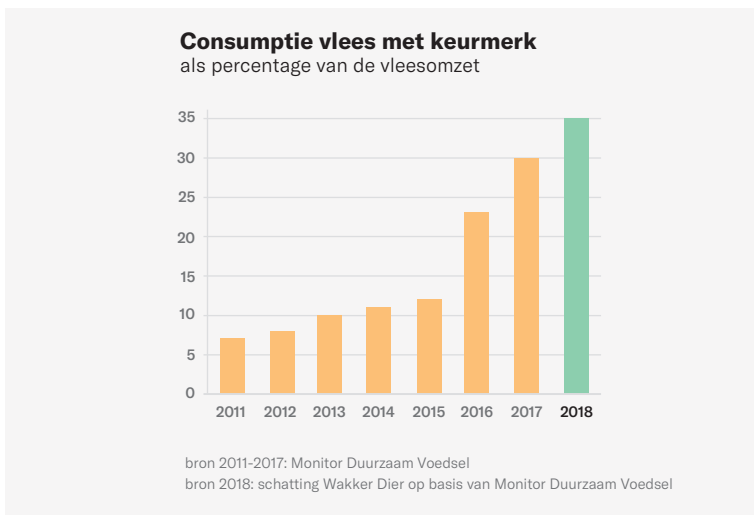
Hierbij baseren wij ons op de aanhoudende belangstelling voor 'minder vlees', welke voortvloeit uit de klimaatdiscussie die steeds verder aanwakkert. In marktonderzoek zeggen consumenten minder vlees te eten en ook de jaarlijkse afzetcijfers van de supermarkten wijzen in die richting. Indien de daling niet doorzet, vraagt dat om een herijking van onze strategie op het deel van de doelstelling dat gericht is op 'minder vlees'.



Keurmerk vlees groeit razendsnel

Het omzetaandeel van vlees met een dierenwelzijnskeurmerk ontwikkelt zich gelukkig wel snel in de goede richting. Dit kwam in 2017 uit op 30 procent. De cijfers van 2018 zijn nog niet bekend, maar we verwachten een stijging naar 35 procent. Nog steeds een beperkt percentage, maar het betekent wel een beter leven voor ongeveer 35 miljoen dieren. We zijn er nog lang niet, maar het gaat hard de goede kant uit.

Naast een toenemende interesse in dierenwelzijn spelen ook andere ontwikkelingen hierbij een rol. Bovendien zetten andere goede doelen, zoals de Dierenbescherming, zich eveneens in voor de dieren in de vee-industrie. Met andere woorden: we dragen ons steentje bij, maar we zijn onderdeel van een bredere beweging.



Imago en bekendheid stabiel

De naamsbekendheid van Wakker Dier blijft hoog (89 procent), maar ons imago lijkt iets te verslechteren, hoewel verschillende metingen elkaar enigszins tegenspreken. In samenspraak met diverse externe stakeholders heeft de organisatie het afgelopen jaar een merkenpaspoort opgesteld. Hierin hebben we een drietal kernwaarden (bevlogen, deskundig en dichtbij) gedefinieerd, die we in de komende jaren sterker willen uitdragen.

Theory of change opgesteld

Om onze werkwijze aan te scherpen, hebben we samen met adviesbureau Avance een *theory of change* uitgewerkt. Daarmee hebben we onze impact, neveneffecten en causale verbanden tussen de prestatie-indicatoren (PI's) in kaart gebracht. Dit heeft geleid tot een aanscherping van onze PI's voor het komende meerjarenplan.



De basis van onze *theory of change*. Wij denken onze droom het snelst te bereiken door als samenleving minder en beter vlees te eten. 'Beter' omdat dit direct leidt tot een welzijnsverbetering voor de dieren. En 'minder' zodat we anders over vlees gaan denken. Als vlees niet langer standaard bij elke maaltijd wordt geserveerd, kunnen we afscheid nemen van het idee dat dit een dagelijkse behoefte is. 'Minder' effent hiermee de weg naar een noodzakelijke paradigmaverschuiving; van goedkope bulk naar een bijzonder product dat zijn geld waard is.

Neveneffecten

De samenleving vraagt steeds vaker aan goede doelen om in kaart te brengen welke neveneffecten – positief of negatief – hun campagnes teweeg kunnen brengen. Hieronder een inventarisatie.

- **diervriendelijker geproduceerd vlees kan leiden tot koopkrachtverlies**

Beter – lees: diervriendelijker – vlees is duurder en dat kan leiden tot koopkrachtverlies voor de consument. Overigens wordt dit gecompenseerd als supermarkten met andere producten gaan stunten.

- **‘beter’ vlees heeft effect op andere duurzaamheidsaspecten**

Hogere consumptie van ‘beter’ vlees betekent dat meer dieren op een diervriendelijkere wijze worden gehouden. Deze dieren leven langer en eten meer, hetgeen een negatief effect op het milieu kan hebben. Maar daar staat vaak weer een lager antibioticagebruik tegenover. Ook is dit vlees wat duurder, wat overmatige consumptie remt.

- **minder vlees past in een gezond eetpatroon**

Volgens het Voedingscentrum is een dieet waarin minder dierlijke en meer plantaardige producten voorkomen gezonder. Dit eetpatroon verkleint bijvoorbeeld de kans op hart- en vaatziekten; doodsoorzaak nummer één in Europa.

- **minder vlees leidt tot een lagere milieubelasting voor de aarde**

Een lagere consumptie van dierlijke producten betekent dat er minder dieren worden gehouden. Dit heeft forse effecten op natuur en milieu, want de aarde heeft flink te lijden onder de intensieve veehouderij. Zo betekent minder dieren ook minder mest en fijnstof, aanmerkelijk minder CO₂-uitstoot en meer natuurbehoud, omdat veel minder grond nodig is voor de productie van veevoer.

Gedragscodes en klachten

Gedragscodes

De stichting erkent dat zij verantwoordelijkheden heeft ten opzichte van een breed scala aan personen, groepen en instanties. Deze zijn uitgewerkt in onze Algemene Gedragscode en onze Gedragscode Verantwoord Campagnevoeren. Verder is Wakker Dier gebonden aan de normen van de Erkenningsregeling (Categorie D) van het CBF (Centraal Bureau Fondsenwerving).

basiswaarden

Algemene Gedragscode

- Respect: eerbiedigen van menselijke waardigheid, privacy en keuzevrijheid.
- Openheid: alle belanghebbenden worden geïnformeerd over voor hen relevante gegevens.
- Betrouwbaarheid: professioneel werken, juiste informatie verstrekken en verantwoording afleggen.
- Kwaliteit: streven naar deskundig, slagvaardig en kostenbewust handelen.

Klachtenbeleid

De klachtenprocedure staat op de website. Wie een klacht heeft, kan deze per post of per e-mail indienen. Deze wordt in beginsel binnen vijf werkdagen afgehandeld. Als de klager niet tevreden is, kan men in beroep bij het bestuur. Ook wijzen we op de mogelijkheid om een klacht in te dienen bij het CBF of bij de Reclame Code Commissie (RCC).

De uitgangspunten van ons klachtenbeleid zijn:

- We nemen klachten serieus en zien gegronde klachten als verbeterkansen.
- Openheid en transparantie staan voorop, zowel inhoudelijk als procedureel.
- Het klachtenoverzicht wordt jaarlijks door het bestuur geëvalueerd.

basiswaarden

Gedragcode Verantwoord Campagnevoeren

- Aantoonbaar respect voor de wet en publiekelijk afwijzen van geweld.
- Personen die betrokken zijn bij onze organisatie dienen onze werkwijze te ondersteunen.
- Voorkomen dat onze kennis en expertise worden misbruikt door derden.
- Transparantie over het gevoerde beleid en de financiën.
- Controle en toezicht door onafhankelijke derden.

Klachten 2018

Over het algemeen werkt de procedure goed en is deze het afgelopen jaar ook goed gevolgd. We ontvingen 52 klachten (2017: 49). We hadden gerekend op maximaal 55 en minimaal 35 klachten. We definiëren bewust een ondergrens, omdat een gebrek aan klachten over onze campagnes aangeeft dat we ons werk niet goed doen. Discussie hoort er immers bij. Op andere gebieden – zoals fondsenwerving – streven we naar een zo laag mogelijk aantal. Of een klacht gegrond is, bepalen we op basis van terechte verwijtbaarheid en handelen dat niet strookt met onze gedragscodes.

Over onze campagnes ontvingen wij 38 klachten (2017: 39), meestal over een reclame-uiting. De klagers beschouwden deze als irritant, ongepast, smakeloos of onjuist. Verder was een deel van de klagers het niet eens met onze doelstelling of strategie. Vaak willen klagers vooral hun hart luchten. Eén van de klachten over onze campagnes is gegrond verklaard. Dit betrof een klacht over het gebruik van de beladen openingszin in de Kentucky Fried Plofkip-spot ‘*A change is gonna come*’. Dit credo is voor sommigen sterk verbonden met de strijd voor gelijke burgerrechten in de Verenigde Staten.

Over onze fondsenwerving kwamen veertien klachten (2017: tien) binnen. Deze waren uiteenlopend van aard. We verklaarden er twee gegrond. Eén betrof een fout op de website, waardoor het bestellen van onze wenskaarten uit de Voordeelagenda van de Nationale Postcode Loterij niet mogelijk was. Dit defect is direct verholpen. De andere klacht was van een donateur die ondanks eerder aan te hebben gegeven dit niet te willen, toch nieuwsbrieven van ons ontving.

Dertien klagers reageerden op ons antwoord op hun klacht. Hiervan gaven zeven personen aan ontevreden te zijn met onze reactie. Geen van hen is in beroep gegaan bij het bestuur.

Verder ontving de Reclame Code Commissie twee klachten. Een klacht ging over het gebruik van een kerstlied in een van onze radiocampagnes. Deze klacht is afgewezen. Ook is een klacht ingediend dat we als Nederlanders 500 duizend dieren konden besparen door een dag geen vlees te eten. De Reclame Code Commissie oordeelde dat het aantal dieren wel klopte, maar dat deze niet bespaard zouden worden. Bij het CBF zijn in 2018 geen klachten binnengekomen.

dieren in de vee-industrie

Kalfjes

Kalfjes zijn het restproduct van de 'bloeiende' melkindustrie in Nederland. Ze worden na de geboorte bij de moeder weggehaald en de eerste weken alleen in een hok gezet, gevoed met (kunst-) melk uit een emmer. Daarna delen ze een kaal hok met wat andere kalfjes. Kalfjes krijgen vaak ijzerarm voer, zodat het vlees blank kleurt. Een kalfje wordt na zes à negen maanden geslacht.



Omgang met belanghebbenden

Visie, strategie en beleid

Om onze visie te realiseren, streeft Wakker Dier ernaar de relaties met belanghebbenden optimaal te benutten. Daarom brengen we in kaart wat de rol van iedere stakeholder is. We gaan de discussie aan, vragen actief om feedback en gebruiken deze om onze werkwijze en strategie verder te verbeteren. Hierbij houden we ons aan onze gedragscodes en werken we met communicatie op maat. We zijn altijd bereid tot dialoog, maar niet onder opschortende voorwaarden. Wanneer een confrontatie zinvol is, gaan we die niet uit de weg.



Handel en industrie — de verantwoordelijken

Supermarkten en A-merken zijn verantwoordelijk voor veel dierenleed. Zij zijn de baas in de keten en beslissen welke producten tegen welke prijs in het schap liggen. Ze leggen veel druk op boeren: die moeten steeds goedkoper produceren, ten koste van het dierenwelzijn. Daarom zijn handel en industrie vaak onderwerp van onze campagnes. Bij deze groep hebben wij een professioneel, maar soms ook negatief imago. Wij benoemen immers misstanden die hun bedrijfsvoering aangaan. In dat kader is het logisch dat wij volledig onafhankelijk van het bedrijfsleven opereren. Hoewel de belangen op korte termijn vaak verschillen, streven we op langere termijn vaak hetzelfde na: een betere prijs voor producten uit de vee-industrie, waardoor alle partijen een betere marge krijgen en men meer in dierenwelzijn kan investeren.

We hebben frequent contact met deze belangrijke stakeholder. We leggen regelmatig winkelbezoeken af en sluiten aan bij diverse branchebijeenkomsten, zoals georganiseerd door Foodlog of Food Policy. Feedback ontvangen we via vakliteratuur en persoonlijke gesprekken met managers van grote supermarkten. Hierbij staat de voortgang op dierenwelzijnsthema's centraal, zodat we bijvoorbeeld de juiste kandidaten *famen* of *shamen*. Daarnaast komen onderwerpen als assortimentsstrategie en promotiebeleid aan de orde, wat ons helpt om onze campagnestrategie verder aan te scherpen.



Steeds meer dierlijke producten in supermarkten dragen dit logo. Hoe meer sterren, des te beter het leven van de dieren. Bij één ster hebben de dieren iets meer leefruimte. Bij twee sterren kunnen ze ook naar buiten. Bij drie sterren zijn de leefomstandigheden het meest diervriendelijk.



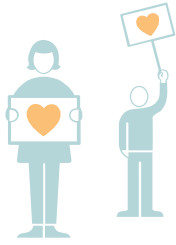
Pers — onze belangrijkste klant

De pers neemt in onze strategie een sleutelpositie in: via de media kunnen we onze boodschap immers naar buiten brengen. We onderhouden intensief contact met vele specialisten in dit veld. Onze berichten moeten voor de media nieuwswaardig, betrouwbaar en relevant zijn. Met deze stakeholder verloopt de communicatie voornamelijk via persberichten en persoonlijk contact. Naast inhoudelijke discussies over onderzoek en persberichten overleggen we regelmatig met journalisten en/of programmamakers, bijvoorbeeld om nader kennis te maken of om persberichten door te lichten op verbeterpunten.



Breed publiek — stok achter de deur

De consument heeft maar beperkt invloed. Hij/zij mag wel kiezen, maar alleen uit wat wordt aangeboden. Wel heeft de consument invloed door ongenoegen over misstanden aan bedrijven kenbaar te maken. Vaak is dat voldoende om handel en industrie in beweging te krijgen. We richten onze campagnes op het deel van de bevolking dat het eens is met onze doelstelling en dit een belangrijk onderwerp vindt. Door de omvang van deze groep (ongeveer vijf miljoen mensen) verloopt communicatie voornamelijk via de massamedia. Om dezelfde reden is kwantitatief marktonderzoek de belangrijkste bron voor het verkrijgen van betrouwbare feedback. Hierbij komen onderwerpen aan de orde als bekendheid en imago, consumptiegedrag, mening over de vee-industrie en de rol van Wakker Dier.



Achterban – het fundament

Wakker Dier is voortgekomen uit zorgen van veront- ruste burgers. Zij keken met afgrijzen naar de slechte leefomstandigheden van de dieren in de vee-indus- trie, die vanwege economische motieven steeds meer in de knel kwamen. Hier ligt onze basis: heel gewone mensen met een groot hart, uit alle lagen van de samenleving. Met deze stakeholders communiceren we regelmatig via ons magazine Wakker Nieuws en diverse digitale nieuwsbrieven. Ook hier is – naast persoonlijk contact – marktonderzoek het belangrijkste instrument voor feed- back. We spreken met onze achterban over het belang van diverse dierenwel- zijnsthema's, de optimale wijze van informatievoorziening en fondsenwervings- activiteiten. Zo versterken we de band met onze supporters.



Boeren – gevangen in het systeem

Voor boeren is het werken met dieren – naast liefde voor het vak – vooral een bedrijfseconomische kwestie. Onder de streep moet er genoeg overblijven voor een fatsoenlijke boterham. Zij werken binnen een economisch systeem dat hen dwingt om tegen zo laag mogelijke kosten te produceren. Het zijn de dieren die daarvoor de prijs betalen, bijvoorbeeld met slechte leefomstandig- heden, te snelle groei of te hoge productie.

In onze visie hebben boeren weinig invloed op het bereiken van onze doelstel- ling. Wel zijn zij een bondgenoot tegen de te lage prijzen in de supermarkt. Wij spreken hen regelmatig bij bedrijfsbezoeken. Zo gingen we dit jaar op bezoek bij onder meer een runderslachterij, biologische en gangbare varkensboeren en verschillende kippenhouderijen.



Dieren – onze begunstigden

Last but not least: onze belangrijkste stakeholder.

We zetten ons in om het leven van de dieren in de veehouderij te verbeteren. Maar hun lot ligt vooral in handen van anderen; hun eigen mening telt letterlijk niet. Helaas kunnen wij de dieren niet rechtstreeks vragen wat ze nodig hebben. We blijven op de hoogte

door bezoeken aan boerenbedrijven, het uitpluizen van wetenschappelijk onderzoek, het bijwonen van seminars en het lezen van vakliteratuur. Hiervoor hebben wij een team van biologen in dienst.

Secundaire belanghebbenden

Wij geven veel aandacht aan opiniemakers. Zij zetten vaak de (nieuwe) toon en kunnen helpen om de mening over een onderwerp in de samenleving te laten kantelen. Bij de inzet van reclame zijn we sterk afhankelijk van media-exploitanten. In samenwerking met ons mediabureau Zigt onderhouden we goed contact met de voor ons belangrijkste aanbieders.

Hoewel voorlichting in onze strategie van ondergeschikt belang is, besteden we wel extra aandacht aan jongeren – als de consumenten van morgen. We bedienen deze groep zowel rechtstreeks (met speciale webpagina's) als via docenten met een online lesprogramma.

Binnen onze strategie richten we ons maar beperkt op de politiek. De overheid kan een omschakeling wel enigszins faciliteren en bijvoorbeeld het 'nieuwe eten' stimuleren. Daarnaast kan bestaande dierenwelzijnswetgeving veel beter worden gehandhaafd.

Risicomanagement

Achtergrond en aanpak

Wakker Dier werkt met een risicokernteam dat onze risico's in kaart brengt, identificeert welke maatregelen al zijn getroffen en welke aanvullende acties noodzakelijk zijn. Het team, bestaande uit een lid van de raad van toezicht, onze advocaat, twee kantoormedewerkers en de manager organisatie, komt jaarlijks bij elkaar.

Bij een uitvoerige controle in 2017 zijn geen bijzonderheden geconstateerd. Door werkdruk is de tussentijdse controle in 2018 komen te vervallen. We pakken de draad in 2019 weer op.

Vorig jaar zijn vooraf verkennende gesprekken gevoerd met medewerkers en externen om een breder scala aan perspectieven mee te nemen. Daarnaast hebben we de impact van de maatregelen meegenomen in de prioritering. Het managementteam heeft samen met het risicokernteam de resultaten en maatregelen onder de loep genomen en gekeken naar juistheid en haalbaarheid.

In de organisatie is het risicobewustzijn toegenomen en we hebben goed in kaart gebracht welke maatregelen nodig zijn. De uitvoering hebben we deels in 2018 ter hand genomen. Daarnaast hebben we diverse maatregelen opgenomen in het meerjarenbeleidsplan.

Uit alle geïdentificeerde risico's hebben we de volgende zes aandachtspunten geselecteerd.

Te hoge werkdruk

Wanneer medewerkers te veel op hun bord hebben, kan dit leiden tot stress, fouten, minder werkplezier en ongewenst personeelsverloop. Werkdruk was altijd al een structureel aandachtspunt, maar we gaan nog sterker inzetten op het voorkomen van een te hoge werkdruk. Zo is een preventiemedewerker aangesteld, die vanaf 2019 actief invulling gaat geven aan deze rol. Daarnaast hebben we als team veelvuldig stilgestaan bij dit onderwerp, bijvoorbeeld tijdens de kantoorweidegang.

Ineffectieve communicatie

Een boodschap die niet aankomt, irritatie wekt of contraproductief werkt, vormt een risico voor Wakker Dier. Daarom zullen we onze communicatiestrategie vaker onder de loep nemen en de impact van onze uitingen frequenter laten onderzoeken.

Datalek

Er is altijd een risico dat vertrouwelijke gegevens op straat komen te liggen of verloren gaan. Om dit risico te beperken, hebben we al diverse maatregelen genomen op het gebied van security en privacy. We hebben het afgelopen jaar onze beveiliging laten testen door een groep ethische hackers, die ons – ondanks het feit dat zij niet zijn binnengedrongen – een set aan aanbevelingen heeft meegegeven. We hebben onze maatregelen dit jaar verder uitgebreid, bijvoorbeeld met aangescherpt inlogbeleid. Ook winnen wij extern advies in bij het up-to-date houden van onze maatregelen.

Kwetsbaarheid team

Het team heeft een beperkte omvang en een aantal sleutelfiguren die we niet gemakkelijk kunnen vervangen. Als iemand plotseling uitvalt, heeft dit grote impact. Daarom werken we ons achtervang- en opvolgbeleid verder uit en laten we de arbeidsvoorwaarden door een extern bureau onder de loep nemen.

Bubbel

Wakker Dier bevindt zich in een kring van gelijkgestemden, wat kan leiden tot een vernauwing van de blik. Periodiek voeren we marktonderzoek uit voor een objectieve toets en organiseren we overleg met stakeholders en donateurs. We gaan versterkt inzetten op het voorkomen van tunnelvisie door middel van meer externe input en structureler toetsen buiten ‘de bubbel’.

Organisatiestrategie

Het kan zijn dat onze strategie ineffectief of contraproductief is of wordt. Daarom zetten we de periodieke evaluatie van onze strategie hoger op de agenda. Met de komst van twee nieuwe leden is de expertise van de raad van toezicht verder verbreed. Daarnaast hebben we met externe hulp onze impact en verandertheorie beter in kaart gebracht. We zullen meer tijd inbouwen om hierop te reflecteren en dit verder uit te diepen.

Campagnes



Interview met Anne Hilhorst, manager campagne team bij Wakker Dier

De eerste keer dat Anne Hilhorst in een stal vol plofkippen stond, is haar altijd bijgebleven. ‘Ik vond het overweldigend. De vochtigheid, de warmte, de geur van ammoniak die op je longen slaat. Langer dan een kwartier hield ik het binnen niet vol. En daar zitten die kippen dan hun hele leven in.’

‘Als we weinig klachten krijgen, dan zijn we niet spraakmakend genoeg bezig.’

Ze zag de kippen hijgen en moeizaam bewegen, ze zaten helemaal onder de poep. ‘Het waren er zoveel en ze waren er zo slecht aan toe, dat het bijna geen dieren meer leken.’

Als manager campagne team bij Wakker Dier is Anne onder meer verantwoordelijk voor de campagne om de plofkip het land uit te krijgen. ‘Ik wilde altijd al bij een organisatie werken die zich inzet voor dieren en het milieu. En ik ben gebleven omdat Wakker Dier zo ontzettend effectief is. Dankzij onze acties krijgen ieder jaar 100 miljoen kippen een beter leven. Dan heb je echt iets voor elkaar gekregen.’

‘We voeren de druk op bedrijven op totdat ze wel moeten veranderen.’

Om dat te bereiken, spreekt Wakker Dier op een slimme manier de supermarkten en A-merken aan. ‘Bij hen zit de meeste macht om iets te

verbeteren', legt Anne uit. 'Veel meer dan bij boeren of consumenten.' De Wakker Dier-methode is simpelweg: *naming and shaming*. 'Daarmee oefenen we druk uit op de bedrijven, totdat ze wel moeten veranderen.'

De bekende spotjes op radio en tv zijn de laatste stap in dit proces. Voordat het zover komt, maakt het campagne-team allerlei strategische keuzes en afwegingen. 'We beginnen niet zomaar bij een supermarkt', vertelt Anne. 'Eerst moeten we het probleem gewicht geven, zorgen dat iedereen weet wat een plofkip is en wat daar mis mee is. Dan richten we ons op A-merken. Unox maakt bijvoorbeeld maar een klein deel van hun worstjes met kip. Dat is dus ook maar een klein deel van hun productiekosten, waardoor ze makkelijk kunnen omschakelen naar iets duurdere kip. Bovendien is het imago voor een A-merk hun belangrijkste goed. Die combinatie maakt dat ze de overstap snel maken.'

Als een merk eenmaal om is, volgen anderen vaak ook. 'Daardoor krijgen mensen het gevoel van: hé, die plofkip kan echt niet meer. Zo kom je vanzelf bij de volgende stap: waarom verkoopt de Albert Heijn het eigenlijk nog wel?'

'Als het niet zou werken, zouden we het niet doen.'

Nu supermarkten om zijn, richt Wakker Dier de pijlen op de horeca, met een campagne tegen McDonald's. 'Maar dat had ook KFC kunnen zijn. Voordat we zo'n keuze maken, doen we een uitgebreide analyse van de markt. We hebben beperkte middelen, dus die moeten we goed inzetten. We moeten voortdurend slimmer zijn dan onze tegenstander. Het is eigenlijk een soort schaakspel.'

De meeste consumenten vinden het prima dat Wakker Dier het beestje bij de naam noemt en de verantwoordelijke partijen aanwijst. Maar er zijn ook mensen die deze manier van campagne voeren niet netjes vinden. 'We krijgen geregeld boze mails of telefoontjes. Maar we zeggen wel eens: als we te weinig klachten krijgen, dan zijn we niet spraakmakend genoeg bezig. Blijkbaar hebben mensen de boodschap gehoord en heeft het hen geraakt. We heten ook niet voor niets Wakker Dier. We willen mensen wakker schudden. Als het niet zou werken, dan zouden we het niet doen.'

Als een bedrijf stappen in de goede richting zet, beloont Wakker Dier dat met een compliment. Ook al gaan de verbeteringen nog niet ver genoeg. ‘Uiteindelijk willen we met de plofkip-campagne bereiken dat alle kippen minimaal één Beter Leven-ster krijgen.

‘Het is nog lang niet genoeg, maar wel een begin.’

Maar je ziet nu dat supermarkten een soort tussenstap hebben gemaakt. De kippen krijgen wat meer leefruimte en daglicht. Dat is nog lang niet genoeg, maar wel een begin. Vervolgens houden we de druk er natuurlijk op, want die ster moet er uiteindelijk wel komen!’

Visie, strategie en beleid

Visie

De wijze waarop we campagne voeren, dient het bereiken van de stichtingsdoelstelling zo goed mogelijk te ondersteunen. Dit betekent dat we streven naar vermindering van het dieronvriendelijke aanbod en het stimuleren van diervriendelijkere consumptie, waarbij we dit proces met zoveel mogelijk publiciteit ondersteunen.

Strategie

Om deze visie te realiseren, kiezen wij voor de volgende speerpunten:

- doelgerichte *company campaigning* heeft de hoogste prioriteit
- hierna volgt het genereren van publiciteit om Nederland wakker te schudden
- voorlichting doen we alleen met strikte focus, vaak gecombineerd met werving
- beïnvloeding van wetgeving heeft wegens gebrek aan perspectief geen prioriteit
- focus ligt op Nederland en de dieren op het bord van de consument
- inzet van reclame en social media ondersteunt de eerste drie prioriteiten

Beleid

Hierbij nemen wij de volgende uitgangspunten en randvoorwaarden in acht:

- werken als een mediabureau dat de dieren een stem geeft
- luis in de pels met een actieve, pittige en luide stijl
- geen demagogie; de feiten zijn al erg genoeg
- alert, actief en gericht op resultaat
- duurzame oplossingen mogen niet ten koste gaan van dierenwelzijn



Prioriteit #1 Company campaigning

We spreken bedrijven aan op dierenleed en vragen hen om actie te ondernemen. Zo kunnen we het aanbod van producten uit de vee-industrie terugdringen. Bij deze campagnes staat het bereiken van concrete verbeteringen voor de dieren voorop.

Doelgroep

We richten ons met name op grote supermarktketens, A-merken uit de levensmiddelenindustrie en horecaketens.

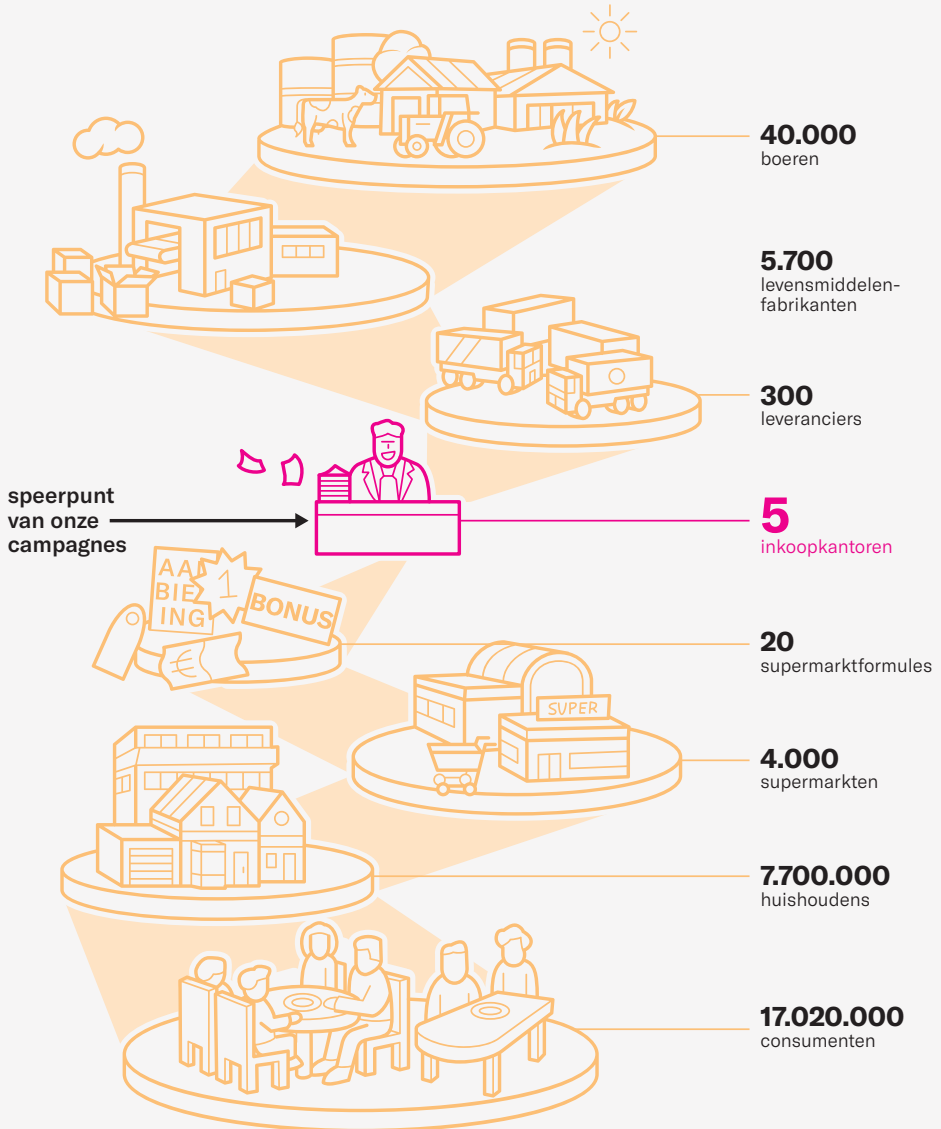
Wie heeft de macht in de keten?

In de keten van dier tot stukje vlees op het bord, heeft één partij de meeste macht. Niet de boer, niet de overheid en zelfs niet de consument, maar het bedrijfsleven. Er zijn in Nederland tienduizenden boerenbedrijven, maar slechts vijf supermarkt-inkoopkantoren beslissen welke producten in het schap verschijnen. Een handvol managers beslist over ons vlees. Zij bepalen wat boeren moeten produceren, tegen zo laag mogelijke kosten.

De consument mag wel kiezen, maar alleen uit wat de supermarkten aanbieden. En wie kiest voor diervriendelijker geproduceerd vlees, als de kiloknallers er direct naast voor afbraakprijzen in het schap liggen?

De overheid is machtig genoeg om zaken te veranderen maar de politieke arena is complex, er zijn veel partijen bij betrokken en het wetgevingsproces is langzaam en onzeker. Ook ontbreekt vanwege de grote economische belangen vaak de politieke wil. Tot slot is de politiek gebonden aan EU-recht.

Vijf inkoopkantoren beslissen over vlees in de Nederlandse supermarkten



bron: samengesteld door Wakker Dier op basis van gegevens van CBS, FNLI en Distrifood.

In tegenstelling tot de politiek kan het bedrijfsleven wél snel schakelen en goede resultaten behalen, mits het op de juiste manier wordt aangespoord. Hiervoor moet eerst goed worden geanalyseerd welke schakel in de keten deze enorme bedrijfstak in beweging kan brengen. Het overzicht hiernaast geeft een duidelijk beeld van de macht en onmacht in de keten.

Voedingsbedrijven zijn verantwoordelijk

Producten die op een onverantwoorde wijze zijn gemaakt, horen simpelweg niet in het winkelschap. Via de inkoopcondities kunnen bedrijven hun leveranciers verplichten om meer aandacht te besteden aan dierenwelzijn. Zij dienen de boer dan wel een betere prijs te bieden voor zijn producten, zodat hij beter voor de dieren kan zorgen. Het is een kwestie van fair trade in eigen land.

Daarom richt Wakker Dier zich op supermarkten en A-merken. Dat dit werkt, bleek al eerder. Bijvoorbeeld toen de supermarkten stopten met de verkoop van het zeer dieronvriendelijke legbatterij-ei. Alle klanten stapten geruisloos over op de wat duurdere scharrelvariant. Er heeft geen consument of haan naar gekraaid en miljoenen dieren kregen een iets beter leven.

Met deze aanpak worden vlees en zuivel weer kwaliteitsproducten die wat meer mogen kosten. Dat kan ook, want deze productcategorie vertegenwoordigt nog maar een schamele vier procent van de huishoudknip (bron: CBS). Een prijsverhoging heeft dus maar een zeer beperkte impact op de koopkracht. Daarnaast zorgt een hogere prijs mogelijk voor een lagere consumptie van vlees en zuivel. Zo kunnen supermarkten en A-merken op korte termijn aan veel leed een einde maken.

De kiloknaller de wereld uit

2018 stond in het teken van onze strijd tegen de kiloknaller, ofwel keurmerkloos vlees als klantenlokker in de supermarktfolder. Al decennialang richt de vleesmarkt zich eenzijdig op industrieproducten en (te) lage prijzen. Ondanks groeiende maatschappelijke weerstand blijven supermarkten op grote schaal met vlees stunten. Maar als vlees zo goedkoop in het schap ligt, blijft weinig geld over voor dierenwelzijn.

Met deze campagne verschuiven we de focus van goedkoop naar waarde, kwaliteit en dierenwelzijn. Zo wordt vlees weer een kwaliteitsproduct, waarbij kreten als 'nergens goedkoper' niet thuishoren. En waarbij aanbiedingen juist worden gebruikt om diervriendelijkere producten te promoten. We vragen supermarkten om te stoppen met de promotie van vlees en vleeswaren zonder zichtbaar dierenwelzijnskeurmerk. Aanbiedingen met Beter Leven-vlees juichen wij wel toe. Dit lijkt misschien marginaal, maar hiermee komt voor industrievlees een einde aan de rol van stuntartikel en klantenlokker. De gemiddelde prijs zal stijgen, waardoor diervriendelijkere producten relatief minder duur worden. Zo komt er ruimte om de verkoop van betere alternatieven te stimuleren.



Beeld uit tv-spot tegen kiloknallers van supermarkt Emté.

In 2018 richtten we onze pijlen voornamelijk op drie grote kiloknallers: Albert Heijn, Jumbo en Emté. Zij stonden het afgelopen jaar consistent hoog in onze kiloknallerranglijst. We begonnen het jaar met tv-commercials over Albert Heijn en Emté. Bij Albert Heijn met een spot over de kiloknallerkip die nooit buiten komt. Bij Emté met een spot over het veel te kleine leefoppervlak van een kiloknallervarken: niet meer dan een winkelwagentje.

Regelmatig publiceerden we de kiloknallerranglijst, die aangeeft wie het goed doet en wie niet. Hiermee haalden we meerdere malen het nieuws. Het aandeel kiloknallers kwam in 2018 uit op 56 procent van het totaal aantal vleesstunts. Dit is weliswaar 9 procentpunt lager dan in 2017, maar de afname gaat ons nog lang niet snel genoeg. Wel kregen we in 2018 de eerste concrete toezegging van een supermarkt (Lidl) om minder te gaan stunten met industrievlees.

Stop de plofkip

Ook dit jaar nam de strijd tegen de plofkip een belangrijke plaats in binnen ons campagneprogramma. De nadruk lag op de horeca, waarbij fastfoodketens McDonald's en KFC als slechte voorbeelden dienden. Tegen de plofkip bij McDonald's startten we een YouTube-actie samen met een populaire vlogger. KFC doopten wij om tot KFP (Kentucky Fried Plofkip), met een tv- en radio-commercial en veel reuring op social media.



In een spraakmakende tv-spot doopten we KFC om tot KFP.

Ondertussen houden we druk op de supermarkten. Zij zijn gestopt met de plofkip in het versschap, maar veel supers verkopen nog plofkipvleeswaren. Nadat wij de achterlopende supers hierop aanspraken in het tv-programma Kassa, zegde Lidl toe hiermee zo snel mogelijk te stoppen.

We wonnen dit jaar de rechtszaak tegen kuikenbroederijen die eendagskuikentjes soms dagenlang geen water of voer geven. Deze zaak liep al sinds 2013 en we hebben al die jaren voet bij stuk gehouden.

Ook heeft de WUR (Wageningen University & Research) in opdracht van ons een analyse gemaakt van ongerief in de vleeskuikensector. Dit was de eerste keer dat wij een wetenschappelijk onderzoek van deze omvang lieten uitvoeren. Hieruit bleek dat de stap naar tussenkip aanzienlijke positieve gevolgen heeft voor dit dier en tegelijkertijd dat er nog veel moet gebeuren. Daarom zetten we onze campagne voort totdat alle supermarkten één Beter Leven-ster als minimum welzijnsstandaard hanteren.



Eet Geen Dierendag: promotiemateriaal voor bedrijfsrestaurants.

Eet Geen Dierendag

Dankzij een gulle extra bijdrage van de Nationale Postcode Loterij hebben we onze Eet Geen Dierendagcampagne dit jaar groot kunnen uitrollen. Met Eet Geen Dierendag willen we van 4 oktober echt de diervriendelijkste dag van het jaar maken door met zoveel mogelijk mensen lekker iets anders te eten dan vlees.

De campagne richt zich met name op de bedrijfslunch. We daagden grote en kleine bedrijven uit om op dierendag hun menu in het bedrijfsrestaurant aan te passen en zo aandacht te vragen voor vegetarisch eten. We hebben de campagne kracht bijgezet met een radiospot en buitenreclame door het hele land. Dit jaar ondersteunde een recordaantal cateraars en bedrijven de campagne. Daardoor werden op 4 oktober maar liefst driehonderdduizend mensen gestimuleerd om tijdens de lunch eens lekker iets anders te eten. Ook thuis deden meer mensen mee dan in voorgaande jaren.

Overige activiteiten

We hebben dit jaar veel gedaan voor de eenden; alle supers hebben toegezegd met staleend te stoppen. Verder hebben we links en rechts successen behaald naar aanleiding van publicitaire acties of gesprekken met A-merken.

Prioriteit #2 Publicitaire aandacht

In de pers en met reclame laten we zien hoe er met de dieren in de vee-industrie wordt omgesprongen. Zo schudden we de samenleving wakker. Media-aandacht staat voorop om het onderwerp hoog op de publieke agenda te zetten.

Doelgroep

Bij deze campagnevorm richten wij ons primair op de pers. Bij de ontwikkeling van deze campagnes staat centraal dat ze journalistiek interessant zijn en een breed publiek bereiken.

Activiteiten

We brachten maar liefst veertig persberichten uit, regelmatig met grote nieuws-items of diepgravende studies. Zo'n tachtig procent hiervan werd – naar oordeel van het campagneteam – redelijk tot goed opgepakt. Zo'n tien procent liep matig (vaak waren dit aankondigingen van reclamecampagnes) en de laatste tien procent deed zo goed als niets in de media. Hieronder enkele markante voorbeelden van onze persberichten.

Door een tip kwamen wij op het spoor van een bedrijf dat fraudeerde met kwarteleitjes. De handelaar claimde dat de eitjes afkomstig waren van scharrelkwartels op de Veluwe, maar in werkelijkheid waren het kooieitjes uit Frankrijk. Samen met de Keuringdienst van Waarde onthulden wij het bedrog en Jumbo (de enige supermarkt die ze verkocht) haalde de frauduleuze eitjes uit het schap.

We nomineerden dit jaar onder andere de Rabobank voor onze Liegebeest-verkiezing en veel mensen waren dit met ons eens. Voor de commercial '*Growing a better world together*' werd de Rabobank met een recordaantal stemmen gekozen tot het grootste Liegebeest van 2018.

Met een literatuuronderzoek en een undercoveronderzoek in Ierland brachten wij de slechte leefomstandigheden van Ierse runderen aan het licht. Het goede imago van dit kiloknallervlees kreeg een flinke deuk nadat veel nieuwskanalen aandacht schonken aan deze misstanden.



Ierse runderen in een bomvolle stal.

Prioriteit #3 Consumentenvoorlichting

Een beter leven voor de dieren begint op je eigen bord. Daarom vertellen we consumenten over dierenleed en laten we zien dat iedereen zelf heel makkelijk diervriendelijkere keuzes kan maken.

Doelgroep

Brede voorlichting aan het Nederlandse publiek is een kostbare aangelegenheid, waarvoor Wakker Dier onvoldoende middelen heeft. We concentreren ons daarom op twee groepen, van wie we weten dat ze openstaan voor onze boodschap. Onze belangrijkste doelgroep bestaat uit hoogopgeleide vrouwen van 25 jaar en ouder, met een relatief hoog inkomen, in één- of tweepersoonshuishoudens. In Nederland zijn dit zo'n drie miljoen personen. We weten uit marktonderzoek dat zij openstaan voor onze boodschap en bereid zijn om te sleutelen aan hun eigen consumptiegedrag. Daarnaast richten we ons op jongeren; zowel rechtstreeks als via hun docenten.



Diervriendelijk recept op de website.

Activiteiten

Onze website bevat veel informatie over dieren en diverse vee-industrie-thema's. Ook geven we consumenten praktische tips over diervriendelijker eten en over hoe zij zelf in actie kunnen komen.

Binnen social media ligt de nadruk op Facebook en Twitter. We plaatsten posts over een breed scala aan onderwerpen, van diervriendelijke recepten en dierenfoto's tot actie-oproepen en actualiteiten. Jongeren kunnen terecht bij een op maat gemaakt deel van onze website, waar ze informatie kunnen vinden voor het houden van een spreekbeurt. Docenten kunnen op de website lespakket downloaden.

Reclame

Reclame heeft als medium minder overtuigingskracht dan een boodschap van de onafhankelijke pers, maar daar staat tegenover dat we de uiting zelf kunnen vormgeven.

We hebben vier tv-reclames, zes radiospots en één buitenadvertentie ingezet. Vaak ter ondersteuning van onze plofkip- of kiloknallercampagne. Maar ook om Eet Geen Dierendag stevig in de markt te zetten en consumenten te waarschuwen voor staleend bij diverse supermarkten. Tot slot maakten we gebruik van het aanbod van Google om gratis online te adverteren met Google AdWords.



Buitenreclame voor Eet Geen Dierendag.

Naar de maatstaven van reclameland is ons budget nog steeds relatief bescheiden, maar door de verrassende vorm en inhoud realiseren we hiermee een forse impact, met af en toe een mooie spin-off in free publicity.

Resultaten

We bereikten 21 miljoen tv-kijkers; onder andere via veelbekeken programma's zoals het NOS journaal en RTL Nieuws. Kranten besteedden geregeld aandacht aan door ons aangedragen nieuws over de wantoestanden in de vee-industrie. Omgerekend had deze aandacht een waarde van €2,9 miljoen. Onze reclameboodschappen, waarin we bedrijven tot actie maanden of juist bejubelden, zijn vaak bekeken of gehoord. Zo zag iedere Nederlander (13+) gemiddeld twaalf keer één van onze reclameboodschappen over de vee-industrie op tv.

Maar liefst vijftien bedrijven zetten een diervriendelijke stap. Daar zijn wij ontzettend trots op. Al onze resultaten staan overzichtelijk in onze scorekaart (zie pag. 18).

successen voor de dieren in 2018

Kiloknaller — één succes

- Supermarkt Lidl zegt toe minder te kiloknallen én twee vleesvrije folders per jaar te publiceren.

Plofkip — drie omschakelingen

- Roerbaksensatie van Iglo wordt nu gemaakt met sterkip.
- Lidl stopt met plofkipvleeswaren.
- Dr. Oetker is gestopt met plofkip op pizza's.

Varken — één omschakeling

- Varkensworst van Hulst draagt voortaan één ster.

Eend — zes omschakelingen

- Albert Heijn, Lidl, Aldi, Boon's markt, MCD en Nettorama stoppen in 2019 met staleend.

Kwarteleitjes — één succes

- Jumbo stopt met kooikwarteleitjes.

Kalkoen — één succes

- Lidl stopt in 2019 met plofkalkoen.

Liegebeest — twee successen

- Albert Heijn past de verpakking met mooie leuzen over eend aan.
- Jumbo stopt met de verkoop van levende kreeft.

Fondsenwerving



Interview met Daphne van Ouwerkerk, manager fondsenwerving bij Wakker Dier

‘Zo’n telefoontje komt niet altijd even goed uit. En niet iedereen vindt het fijn om gebeld te worden met de vraag om een donatie. Maar vaak zijn mensen wél blij om Wakker Dier aan de lijn te krijgen. Eindelijk spreken ze eens iemand die zich ook druk maakt over dierenleed. Dan ontstaan er hartverwarmende gesprekken.’

‘Doneren aan Wakker Dier betekent voor veel mensen een manier om bij een club met gelijkgestemden te horen.’

Als manager fondsenwerving houdt Daphne van Ouwerkerk nauwlettend in de gaten wat donateurs vinden van de acties die Wakker Dier opzet. ‘Veel mensen maken zich kwaad over dierenleed of worden verdrietig van de beelden die ze zien. Maar niet iedereen kan dit gevoel delen met vrienden en collega’s. Je wilt niet degene zijn die op ieder feestje weer over de vee-industrie begint. Daar kunnen mensen zich soms best eenzaam in voelen. En dan zijn ze oprecht blij dat ze eindelijk hun verhaal eens kwijt kunnen.’

‘We geven mensen de kans om iets te doen tegen dierenleed.’

Daphne begon twaalf jaar geleden als officemanager bij Wakker Dier, en ze staat nog altijd vierkant achter de missie. ‘Los van het onnodige dierenleed in de vee-industrie vind ik de

hoeveelheid vlees die we consumeren ook heel zorgelijk voor het klimaat. Ik geloof oprecht dat een menu met minder en diervriendelijker geproduceerd vlees veel beter is voor de wereld.'

Een groot deel van de donateurs steunt Wakker Dier met een maandelijkse donatie. Die duurzame relatie is belangrijk voor de continuïteit van de organisatie. 'Doneren aan Wakker Dier betekent voor veel mensen een manier om bij een club met gelijkgestemden te horen. We geven mensen de kans om daadwerkelijk iets te doen tegen het dierenleed waar ze wakker van liggen.'

'We willen actievoeren op de meest effectieve manier.'

Dankzij al deze betrokken donateurs kan Wakker Dier campagne voeren tegen misstanden in de vee-industrie. 'Dit is een industrie met zeer grote economische belangen; daarom is een onafhankelijke werkwijze heel belangrijk. Om die reden nemen we geen bijdragen aan waaraan beperkende voorwaarden zijn verbonden. En werken we altijd zonder subsidie van de overheid. We willen onze eigen keuzes maken en campagne voeren

op de manier die volgens ons het meest effectief is.

Onze donateurs geven ons deze ruimte. Zij vertrouwen erop dat wij hun geld goed besteden.' Net als de Nationale Postcode Loterij overigens, die Wakker Dier jaarlijks steunt met een half miljoen euro om vrij te besteden.

Sommige donateurs hoeven ook achteraf niet precies te weten waar het geld naartoe is gegaan. Anderen willen juist wel graag op de hoogte gehouden worden. Dat is nog wel eens schipperen. 'Ook de manier waarop mensen informatie van ons willen ontvangen, verschilt sterk', vertelt Daphne. 'De een wil een wekelijkse digitale nieuwsbrief, de ander eens per jaar een overzicht per post.'

'De behoeftes van onze donateurs staan voorop.'

Ook over de inhoud van de informatie verschillen de meningen. Het is een terugkerend dilemma: wel of geen confronterende beelden? 'Sommige mensen worden daar echt heel verdrietig van en bellen ons om te vragen of we dat niet meer willen doen. Maar van foto's van blije varkens gaat niemand actie ondernemen.'

Wakker Dier probeert rekening te houden met al deze individuele voorkeuren. Gelukkig zijn er steeds meer technische mogelijkheden om dat te realiseren. ‘Het is geven en nemen. De behoeftes van onze donateurs staan voorop. Het is misschien moeilijk om iedereen tevreden te stellen, maar het is wel waar we naar streven.’

Ondertussen hoopt Wakker Dier met gerichte acties het aantal donateurs nog verder te vergroten. ‘Hoe meer geld er binnenkomt, hoe meer we kunnen doen. Zolang er elke dag nog zoveel dieren geslacht worden die een ellendig leven hebben gehad, blijft dat pure noodzaak.’

Visie, strategie & beleid

Visie

De wijze waarop we fondsen werven, dient het bereiken van onze stichtingsdoelstelling optimaal te ondersteunen. Dit betekent dat we streven naar maximale groei van de baten door een optimale inzet van het beschikbare budget, binnen de grenzen van het financieringsmodel.

Strategie

Om deze visie te realiseren, kiezen wij voor de volgende speerpunten:

- maximaal investeren in fondsenwerving, binnen de normen van de Erkenningsregeling Goede Doelen
- voorkeur voor kanalen en vormen waarbij de nadruk ligt op onze kracht: massacommunicatie
- groei door werving onder particulieren, bij voorkeur op maandmachtiging
- optimaliseren van de opbrengst uit het huisbestand door een focus op behoud, segmentatie en upgrading
- investeren in een programma gericht op het verwerven van nalatenschappen
- selectief aanvullend werven wanneer met relatief weinig inspanning een hoog rendement kan worden behaald
- kosten verlagen door administratieve optimalisatie en het benutten van ICT-mogelijkheden

Beleid

Hierbij nemen wij de volgende uitgangspunten en randvoorwaarden in acht:

- feedback van onze achterban dient als input voor nieuw beleid
- meten is weten en analyseren is leren
- privacy waarborgen in lijn met de wet en voorschriften DDMA (branchevereniging data gedreven marketing)
- geen baten in ruil voor onze merknaam
- fondsenwerving mag niet ten koste gaan van onze onafhankelijkheid

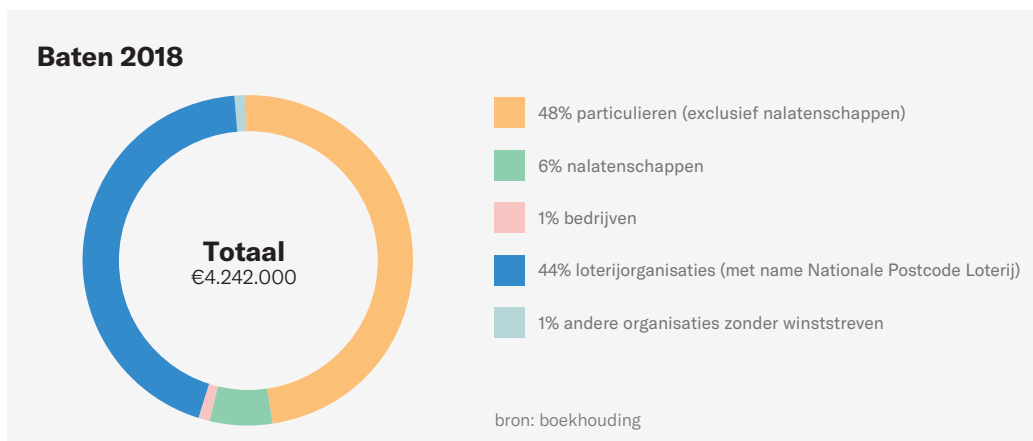
Financieringsmodel

We kiezen voor een financieringsmodel dat het beste aansluit bij onze strategie en daarbinnen het beste potentieel biedt: periodieke donaties en nalatenschappen van particulieren. Dit past bij een organisatie die zonder subsidies en onafhankelijk werkt. En die niet gebonden is aan beperkende voorwaarden van subsidieverstrekende instanties.

Omdat we geloven in focus, steken we geen energie in het organiseren van loterijen en collectes. We voeren ook geen fondsenwervende acties uit met andere organisaties, omdat we – in lijn met onze stichtingsstrategie – verplichtende vormen van samenwerking liever vermijden. Baten van loterijorganisaties en andere organisaties zonder winststreven zijn zeer welkom, mits onze onafhankelijkheid gewaarborgd blijft. De vaste bijdrage van een half miljoen euro van de Nationale Postcode Loterij, die wij sinds 2016 jaarlijks ontvangen, is daarvan een goed voorbeeld. Omdat Wakker Dier geen hoge reserves aanhoudt, zijn de rentebaten relatief gezien altijd zeer bescheiden.

In lijn met deze keuzes was bijna de helft van onze middelen afkomstig van particuliere donateurs van wie het merendeel een (maand)machtiging heeft. Dit model levert ook risico's op. Bij tegenwind kunnen het aantal donateurs en dus ook de baten snel teruglopen. In zo'n geval zouden we de broekriem fors moeten aanhalen. Gelukkig kunnen we dat ook: voor onze campagnes gaan we bijna alleen kortlopende verplichtingen aan.

De vaste lasten zijn beperkt en we kunnen redelijk gemakkelijk snijden zonder onze infrastructuur helemaal op te heffen. Daarnaast houden we een beperkte continuïteitsreserve aan om ons door een moeilijke periode heen te helpen.



Werving van donateurs

Doelgroep

Wij zetten een issue op de kaart waarover de meningen sterk verdeeld zijn. Dit leidt tot een gepolariseerd imago: een deel van de bevolking is uitgesproken negatief, een ander deel is juist zeer positief. De uitwerking hiervan is tweeledig: binnen de groep die ons een warm hart toedraagt, kunnen we bij werving (extra) goede resultaten behalen, maar buiten deze groep zal dit zeer slecht uitpakken.

Onze doelgroep bestaat uit ongeveer tien procent van de Nederlandse bevolking. Voor het merendeel zijn dat vrouwen vanaf dertig jaar, met minimaal een mbo-opleiding, uit een één- of tweepersoonshuishouden die in de Randstad wonen. Zij kopen beter vlees of eten (een dagje) vegetarisch. Zij kennen Wakker Dier van naam en staan achter ons werk.

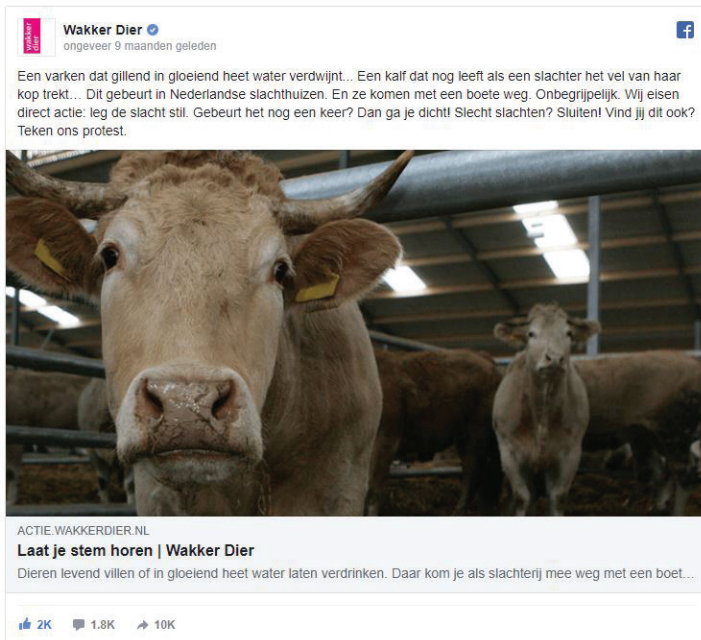
Deze vrouw is een maatschappijkritische idealist die zich wil ontplooiën, stelling neemt tegen sociaal onrecht en opkomt voor het milieu. Zij gelooft in fair trade en tweedehands. Compassie, spiritualiteit en solidariteit zijn belangrijke richtsnoeren in haar leven. Nog geen half procent van de Nederlandse huishoudens steunt Wakker Dier al financieel. Er zijn binnen deze doelgroep dus nog volop groeimogelijkheden.

Activiteiten

Door de inzet van SEO (Search Engine Optimalisatie) is onze website altijd zeer goed vindbaar. We bieden op onze site een scala aan relevante pagina's aan over bijvoorbeeld diervriendelijk eten en zelf in actie komen. Dit leverde een maandelijkse aanwas op van ongeveer 65 nieuwe donateurs.

Daarnaast werven we door de inzet van petities die mensen konden ondertekenen. We vroegen hen dan ook om een telefoonnummer. We belden na om te bedanken en vroegen om financiële steun. Ook de werving onder supporters met wie we al e-mailcontact hadden, leverde een gezond aantal nieuwe donateurs op.

Verder deden we regelmatig een oproep om in te haken bij actuele campagnes, bijvoorbeeld bij de Liegebeest-verkiezing en Eet Geen Dierendag. Daaraan koppelden we als vervolg vaak een giftverzoek. Ook experimenteerden we met sms-donaties en deelname aan online spelletjes met als doel een telefoonnummer te werven.



Werving door petitie via Facebook.

Tot slot onderhouden we samen met het campagneteam een actieve Facebook-pagina. Via dit kanaal leren mensen ons beter kennen en bieden we de mogelijkheid om in te schrijven op onze digitale nieuwsbrieven. Met een passend e-mailprogramma probeerden we belangstellenden verder aan ons binden en vroegen we ze daarna om donateur te worden. Dit gaf nette resultaten tegen relatief lage kosten.

Behoud van donateurs

Doelgroep

In onze definitie is iemand donateur als men in de afgelopen twaalf maanden minimaal één gift heeft gedaan. Deze norm heeft als voordeel dat het cijfer goed vergelijkbaar is met het aantal leden van een vereniging dat jaarlijks lidmaatschapsgeld betaalt. Incidenteel rekken we dit tijdvak op met een extra jaar om achterblijvers terug te halen.

Activiteiten

We versterkten de tevredenheid en loyaliteit bij donateurs door hen goede service te bieden, te betrekken bij de campagnes en te bedanken voor hun bijdrage. Machtiginghouders ontvingen bijvoorbeeld een mooie kaart en grote giftgevers spraken we vaak persoonlijk, mits zij aangaven dat op prijs te stellen. Dit leidt tot mooie gesprekken, die ons ook weer extra motiveren. Gulle gevers en mensen bij wie Wakker Dier in het testament staat, stuurden we de traditionele kerstkaart. De medewerkers ondertekenden deze persoonlijk. Waar passend bedankten we ook per e-mail.

Alle donateurs die post willen ontvangen, kregen driemaal ons magazine Wakker Nieuws in huis. Daarnaast ontving men in december nog een brief met een verzoek tot een extra gift. Naast brieven verstuurd we ook regelmatig e-mails met aanvullende informatie en een verzoek voor een (extra) donatie. 'Achterblijvers' benaderden we per telefoon en met een op maat gemaakte brief. Schenkers kregen bij de afloop van hun termijn een oproep tot verlenging in de bus.



Feestelijke overhandiging van de extra bijdrage van de Nationale Postcode Loterij.

Sinds 2016 is Wakker Dier vaste beneficiënt van de Nationale Postcode Loterij. Jaarlijks ontvangen we een half miljoen euro om de dieren in de vee-industrie een beter leven te geven. Daarbovenop ontvingen we dit jaar een extra bijdrage van bijna €1,4 miljoen; bedoeld om onze campagne voor Eet Geen Dierendag in de komende drie jaar op grote schaal in Nederland uit te rollen. We zijn de Loterij en alle deelnemers bijzonder dankbaar voor hun hulp.

Upgrading van bestaande donateurs

Doelgroep

Bestaande donateurs, aan wie we vragen of ze bereid zijn om hun bijdrage voor de dieren te verhogen. Dat kan bij leven of daarna.

Activiteiten

Losse giftgevers benaderden we telefonisch met de vraag om een doorlopende machtiging af te geven. Bestaande machtiginghouders kregen per post en telefoon het verzoek om hun periodieke bijdrage te verhogen. Bij het bellen van relaties werkten we dit jaar voor het eerst zonder een van tevoren vastgelegd script. Op deze manier komen we tot een echt wederzijds gesprek en verdiepende verbinding.

Ook boden we, via e-mail, informatie aan over nalaten of schenken met belastingvoordeel. Hierop werd boven verwachting goed gereageerd. Daarnaast vroegen we onze achterban om hun persoonlijke gegevens aan te vullen, zodat we ze beter op maat kunnen bedienen.

Om onze kennis op het gebied van nalaten te vergroten, nemen we deel aan het Goede Doelen onderzoeksprogramma '*Legacy Foresight*'. Op basis hiervan en gesprekken met donateurs hebben we eind 2018 een propositie ontwikkeld om betrokken supporters sterker met ons te verbinden. Met als doel om hen ons werk - hetzij bij leven, hetzij daarna - verdergaand te laten ondersteunen.

Tot slot deden we mee met de campagne 'Toegift'. Een initiatief van samenwerkende goede doelen om mensen te enthousiasmeren om een goed doel in het testament op te nemen.

Communicatie met de achterban



Digitale nieuwsbrief over slechte slachterijen.

Doelgroep

In onze campagnecommunicatie ligt de nadruk op het veranderen van de samenleving. De communicatie met onze achterban daarentegen is meer gericht op betrokkenheid bij de verwezenlijking van onze droom. Daarbij ligt het accent op het opbouwen van een langlopende relatie.

We maken binnen onze achterban onderscheid tussen donateurs en supporters. Donateurs lopen mee in de jaarlijkse cyclus van behouden, upgraden en bedanken. Met supporters hebben we ook contact, bijvoorbeeld via een digitale nieuwsbrief, telefonisch of social media. Zij zijn (nog) geen donateur, maar helpen wel mee. Bijvoorbeeld bij campagnes, met hun eigen voedingspatroon of door het verspreiden van de boodschap.

Activiteiten

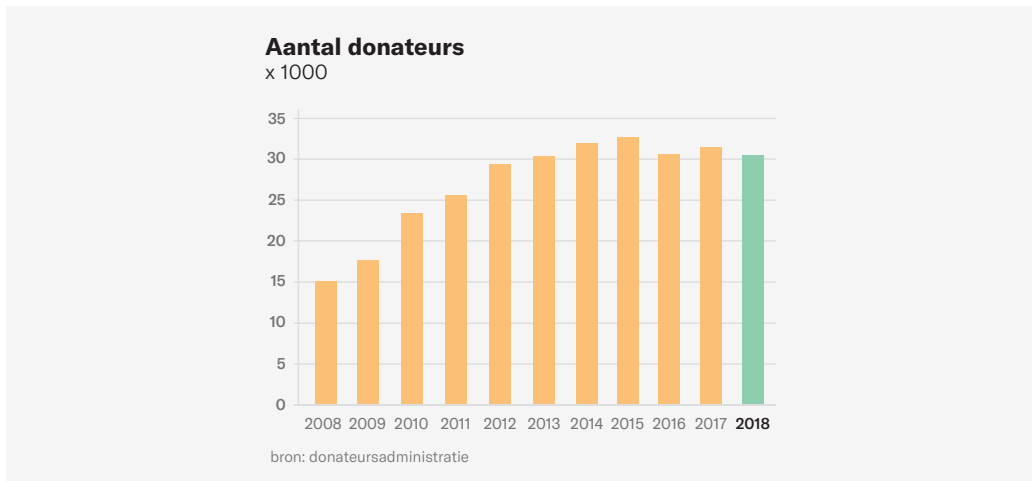
In onze jaarkalender leggen we de diverse contactmomenten vast. Zo zorgen we ervoor dat we onze achterban passend benaderen en dat men informatie of verzoeken ontvangt die relevant zijn. Ons papieren magazine Wakker

Nieuws verscheen driemaal en heeft een vaste opbouw die goed aansluit bij onze werkwijze: Actie, Succes, Zo kan het ook en Wat kun jij doen. Het wordt in een oplage van ruim 30.000 verstuurd aan onze relaties.

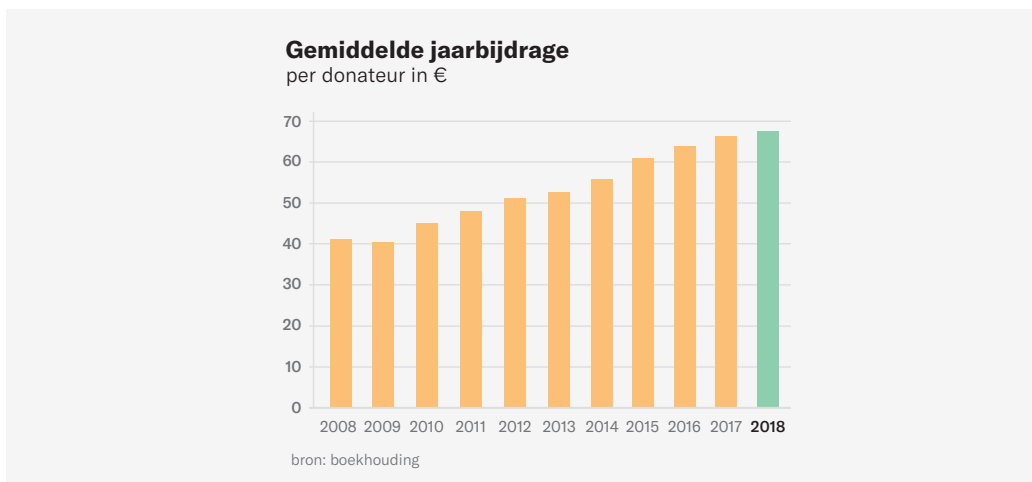
Daarnaast verzonden wij verschillende digitale nieuwsbrieven naar donateurs en sympathisanten. Hierbij boden we de mogelijkheid om zelf in actie te komen, bijvoorbeeld door een petitie te tekenen, een actie te ondersteunen of een gift te doen. Ook versturen we wekelijks de Wakkere Winkelaar. Een digitale nieuwsbrief met diervriendelijkere aanbiedingen van landelijke supermarkten, een vegetarisch recept en een wakker weetje van campagneleider Anne. Dit jaar verstuurd we 82 digitale nieuwsbrieven aan zo'n 84.000 abonnees.

Resultaten

Het donateurs aantal daalde licht tot 30.451 (minus vijf procent). Het aantal donateurs op machtiging steeg, maar het aantal losse giftgevers stond onder druk. Een direct gevolg van de verminderde wervingsactiviteiten gericht op losse giftgevers.



De gemiddelde jaarbijdrage kwam uit op €68,66 (ruim twee procent hoger dan vorig jaar) en in lijn met het plan. Het percentage donateurs op machtiging steeg van 68 naar 73 procent. Met name ons upgradeprogramma blijft goede vruchten afwerpen.



Sinds 2016 doen we jaarlijks mee aan een onderzoek naar donateursloyaliteit bij twintig goede doelen. Met wederom een uitstekend resultaat; we kwamen, net als vorig jaar, als de best scorende organisatie uit de bus.

Inmiddels hebben ruim 1.500 donateurs (2017: 1.300) een schenkingsovereenkomst. Ook hebben bijna 400 (2017: 350) mensen aangegeven dat Wakker Dier als begunstigde in hun testament staat.

Al onze resultaten staan overzichtelijk gerangschikt in onze scorekaart (zie pag. 18).

Organisatie

Visie, strategie en beleid

Visie

De inrichting van de organisatie moet de stichtingsdoelstelling zo goed mogelijk ondersteunen. Dit betekent dat we streven naar een effectieve en efficiënte structuur, met een kundig en professioneel bestuur (per 23 maart 2018: raad van toezicht, RvT) dat toezicht houdt op een compact en hoogwaardig team dat slagvaardig te werk gaat.

Strategie

Om deze visie te realiseren, kiezen wij voor de volgende speerpunten:

- werken binnen een professionele organisatie- en planningsstructuur
- kiezen voor kwalitatief hoogwaardige externe partners
- baten sneller laten groeien dan fte's
- toezichthoudende rol borgen bij de RvT
- blijven bouwen aan een sterk team

Beleid

Hierbij nemen wij de volgende uitgangspunten en randvoorwaarden in acht:

- focus op kerntaken; andere zaken besteden we uit
- bevoegdheden en budgetten waar mogelijk delegeren
- actief waken voor belangenverstreming of conflicten
- combineren van informele sfeer met zakelijke werkwijze
- transparant en eerlijk beloningsbeleid

Bedrijfsvoering

Organisatiestructuur

Wakker Dier werkt zelfstandig en is geen onderdeel van een grotere organisatie. Zij opereert sinds 22 maart 2018 vanuit één stichting, na de fusie van twee stichtingen die hetzelfde statutaire doel nastreefden: het bevorderen van het welzijn van landbouwhuisdieren. Deze stichtingen waren statutair met elkaar verbonden en hadden hetzelfde bestuur, zowel in functies als in personen: voorzitter, penningmeester, secretaris en minimaal twee leden.

- Stichting Beheer Welzijn Landbouwhuisdieren – de verdwenen rechtspersoon – had een sturende, beherende en controlerende functie. Zij hield stichting Wakker Dier in stand, gaf richting aan de strategie en beheerde het grootste deel van de financiële reserve. Er was sprake van een bestuurlijke unie en de stichting hield kantoor bij Wakker Dier.
- Stichting Wakker Dier – de verkrijgende rechtspersoon – omvatte de overige activiteiten, inclusief de inzet van campagnes en fondsenwerving. Alle medewerkers, inclusief de bestuursleden, zijn in dienst van deze stichting. Zij heeft haar feitelijke en statutaire zetel in Amsterdam.

De fusie stelt ons in staat efficiënter te opereren. Deze versimpelt onze bedrijfsvoering, waardoor we tijd en geld kunnen besparen en nóg slagvaardiger kunnen opereren. Daarnaast is de fusie in het kader van transparantie naar derden een stap voorwaarts.

Voor zover wordt gesproken over de periode voor de fusie, is dit jaarverslag een consolidatie van beide stichtingen. Beide stichtingen worden gezamenlijk aangeduid als ‘Wakker Dier’ of ‘Stichting Wakker Dier’.

Planning en control

Wakker Dier werkt vanuit een stelsel waarin functiescheiding centraal staat. De functie van ‘uitvoeren’ ligt bij de medewerkers en na de *governance*-wijziging per 23 maart 2018, ligt de functie van ‘besturen’ bij het bestuur en de functie van ‘toezichthouden’ bij de raad van toezicht. Voor 23 maart 2018 was sprake van een bestuursmodel, waarbinnen de functie van ‘besturen’ bij de directeur lag en het ‘toezichthouden’ bij het bestuur was belegd.



Het bestuur is collectief verantwoordelijk voor het besturen van de stichting en het behalen van een stichtingsdoelstelling. Het legt hierover verantwoording af aan de raad van toezicht. De bestuursleden zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor alle genomen besluiten, ook als deze zijn voorbereid door individuele leden. Externe beoordeling van het functioneren vindt achteraf plaats door twee partijen: het Centraal Bureau Fondsenwerving (CBF) en de accountant.

Tijdens beleidsdagen, waaraan alle personeelsleden deelnemen, wordt het lopende jaar geëvalueerd en worden de belangrijkste kansen & sterktes en bedreigingen & risico's vastgesteld. Verder worden doelstellingen, strategie, belangrijkste activiteiten en financiën besproken.

Hierna stelt het bestuur het conceptjaarplan op met een bijbehorend budget, en periodiek een driejaarplan. Het bestuur bespreekt deze plannen en stelt deze vóór aanvang van het betreffende jaar vast, waarna deze ter goedkeuring worden voorgelegd aan de raad van toezicht.

Bij de uitvoering is het bestuur autonoom in zijn initiatieven, mits de uitvoering ervan valt binnen jaarplan en -budget. Acties die niet zijn opgenomen in het jaarplan, worden eerst door het bestuur vastgesteld en daarna ter goedkeuring aan de raad van toezicht voorgelegd.

De raad van toezicht is collectief verantwoordelijk voor het toezicht houden op en adviseren van het bestuur, in het bijzonder op het vlak van voortgang op het behalen van het doel, strategievorming- en uitvoering, en effectieve risico-beheersing en het goede functioneren van de organisatie op basis van statuten en reglementen. Dit gebeurt onder andere op basis van schriftelijke rapportages, die in de RvT-vergaderingen worden behandeld. De leden zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor alle genomen besluiten, ook als deze zijn voorbereid op individuele leden.

Alle kostenposten en campagnebestedingen worden individueel gebudgetteerd en in de maandrapportage strikt gevolgd, zowel in relatie tot de begroting als tot het voorgaande jaar. Naast alle medewerkers en bestuursleden, ontvangen ook de raad van toezichtleden iedere maand de financiële rapportage.

Na afloop van het jaar wordt verantwoording afgelegd in het jaarverslag, dat door het bestuur wordt vastgesteld. In de RvT-vergadering is de accountant persoonlijk aanwezig om zijn bevindingen omtrent het jaarverslag met de raad van toezicht en het bestuur te bespreken, waarna de raad van toezicht het jaarverslag – mits akkoord – goedkeurt.

Bij het Centraal Bureau Fondsenwerving en onze accountant staan geen opmerkingen of corrigerende maatregelen open, behalve een beperkt aantal ontwikkelpunten van het CBF. Tot slot wordt hier vermeld dat de accountant wordt benoemd en ontslagen door de raad van toezicht. Het accountantskantoor verricht geen andere werkzaamheden voor Wakker Dier.

MVO

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) neemt in onze samenleving een steeds belangrijker plaats in. Wakker Dier spreekt bedrijven hierop aan met betrekking tot dierenwelzijn. Dit is alleen geloofwaardig als we onze eigen activiteiten ook op een maatschappelijk verantwoorde wijze uitvoeren.



Al onze post wordt gedrukt op honderd procent gerecycled FSC-papier.

Wij kiezen hierbij met name voor praktische verbeterstappen in onze dagelijkse bedrijfsvoering. Zo maken we sinds 2015 zowel op kantoor als bij postverzendings uitsluitend gebruik van honderd procent gerecycled FSC-papier en niet van papier van de veel vaker voorkomende, lagere standaard van FSC mixed sources.

We werken met groene stroom (honderd procent Nederlandse windenergie) en nemen groen gas af dat wordt gecompenseerd met de aanplant van bos. We reizen zoveel mogelijk met het openbaar vervoer of de fiets en hebben geen leaseauto's. Is het gebruik van een auto onvermijdelijk, dan kiezen we voor een pool- of huurauto. Het pand wordt verwarmd met energiezuinige vloerverwarming.

We bankieren bij de duurzame en diervriendelijke Triodos Bank. Ook ons spaargeld is hier voor een groot deel ondergebracht. Het andere deel staat uit bij de ASN Bank, die eveneens duurzaamheid nastreeft. Bij onze pensioenregeling is vastgelegd dat de aandelenportefeuille in overeenstemming is met de VN-principes voor verantwoord beleggen (UN PRI). Ook bij het selecteren van onze verzekeraars beoordelen wij de duurzaamheid en diervriendelijkheid van hun portefeuille.



Wakker Dier werkt vanuit een gehuurde kantoorunit in een oude kazerne.

We scheiden ons afval (zowel op kantoor als via de milieustraat), recyclen onze lege tonercartridges voor stichting AAP en kopen onze kantoorinrichting waar mogelijk tweedehands in. Onze kantoorartikelen bestellen we zoveel mogelijk bij een speciale leverancier, die diverse 'groene' varianten verkoopt. Ook is de vloer in ons kantoor grotendeels voorzien van duurzamer geproduceerde tapijttegels.

We bestellen onze lunchartikelen bij Ekoplaza, omdat deze bezorgdienst uitsluitend biologische producten aanbiedt. Waar mogelijk kopen we ook fair trade in. Tot slot vragen we onze leveranciers om in hun eigen kantine ieder jaar een diervriendelijker stapje te zetten.

Integriteit

Als organisatie die anderen aanspreekt op hun verantwoordelijkheid, hebben wij integriteit zeer hoog in het vaandel staan. Wij zijn van mening dat men geen betere rechten en bescherming voor de dieren kan vragen als men zichzelf niet aan de wet houdt of de integriteit van anderen schendt. Dergelijke grensoverschrijdende handelingen tasten de fundamenten van onze samenleving en rechtsstaat aan.

Wij streven binnen onze organisatie naar een integere organisatiecultuur en veilige werkomgeving. Ons beleid rond integriteitsschendingen staat echter nog in de kinderschoenen. Als voorportaal van melding van interne integriteitskwesties hebben wij een vertrouwenspersoon aangesteld. Voor de melding van grensoverschrijdend gedrag bij derden hebben wij op dit moment enkel een klachtenprocedure ingericht.

Voor de inrichting goed integriteitssysteem hebben wij nog een aantal flinke stappen te zetten, onder andere op het vlak van preventie, onderzoek, maatregelen en verantwoording.

Met behulp van de handreiking integriteitssysteem van onder andere Goede Doelen Nederland zullen wij het komende jaar ons beleid en processen op dit vlak verder uitbreiden en verbeteren.

Activiteiten

2018 stond in het teken van het verbinden en tot bloei brengen van het team. Zo hebben we met het gehele team een kantoorweidegang doorlopen in het kader van inspiratie en verbinding. Dit vergde van iedereen een grote investering, maar werd zeer positief gewaardeerd.



Wakker Dier medewerkers tijdens de kantoorweidegang.

In verband met de eerdergenoemde personele wijzigingen en enkele langdurige ziektes van collega's, hebben we besloten meerdere organisatieprojecten gericht op de verbetering van de interne organisatie, zoals benchmarks en de volledige herinrichting van onze financiële administratie, nog even uit te stellen.

Op IT-vlak is de beveiliging van onze cloud services aangescherpt en kan er in kwetsbare omgevingen alleen worden ingelogd met dubbele verificatie.

We hebben ervoor gekozen om een heldere takenscheiding tussen bestuur en toezichthoudend orgaan door te voeren. Hiertoe zijn de statuten volledig herzien, gebaseerd op de nieuwste *governance*-inzichten en de normen zoals vastgelegd in de Erkenningsregeling Goede Doelen (categorie D). De voormalige bestuursleden hebben plaats genomen in de raad van toezicht, en het managementteam – bestaande uit de directeur en de teamleiders – draagt nu collegiaal de bestuurlijke verantwoordelijkheid.

Deze *governance*-wijziging is soepel verlopen en gelijktijdig met een verbetering van onze statuten en reglementen en een fusie van Stichting Beheer Welzijn Landbouwhuisdieren en Stichting Wakker Dier doorgevoerd. Samen met het aantrekken van twee nieuwe raad van toezichtleden was dit een opmaat naar de verdere professionalisering van onze *governance*-structuur.

Onze bankenstructuur is versimpeld, door opheffing van twee rekeningen. Ook zijn de financiële procedures herzien om aan te sluiten bij de nieuwe *governance*-structuur en om onze flexibiliteit te vergroten. Tot slot heeft het bestuur samen met de medewerkers het driejarenplan 2019-2021 opgesteld, dat eind 2018 door de raad van toezicht is goedgekeurd.

Raad van toezicht

Vergaderingen

De raad van toezicht kwam, na benoeming van haar leden in maart, viermaal bijeen. De agenda is opgebouwd rondom de kerntaken zoals vastgelegd in de statuten en de reglementen.

Agenda raad van toezicht opbouw 2018			
onderwerp	frequentie	doel	
1. zaken raad van toezicht			
notulen	altijd	vaststellen	
evaluatie functioneren raad van toezicht	1x per jaar	vaststellen	
benoeming leden raad van toezicht en bestuur	variabel	besluit	
2. goedkeuringsbesluiten			
zie artikel 5.11.3 bestuursreglement	variabel	goedkeuren	
3. advies en toezicht			
jaarplan voortgangsrapportage	altijd	ter informatie	
jaarbudget voortgangsrapportage	altijd	ter informatie	
uitkomsten risicoanalyse (MOR)	1x per jaar	ter informatie	
arbeidsvoorwaarden bestuursleden	1x per jaar	vaststellen	
uitkomsten functioneringscyclus bestuur	1x per jaar	vaststellen	
uitkomsten bestuursevaluatie	altijd	vaststellen	
4. W.V.T.T.K. en sluiting			
mededelingen van het bestuur	altijd	ter informatie	

Daarnaast kwamen de volgende onderwerpen aan de orde:

- vaststellen reglementen voor bestuur en raad van toezicht
- kennisnemen van evaluatie van de kantoorweidegang
- vaststellen functieomschrijvingen van de bestuursleden
- kennisnemen van functioneringscyclus
- instellen auditcommissie
- kennisnemen van nevenfuncties en belangenverstremgeling
- goedkeuren wijziging financiële procedures



Enkele leden van de raad van toezicht.

Bezoldiging

De leden van de raad van toezicht hebben ervoor gekozen om hun werk onbezoldigd te doen. Zo geven zij uitdrukking aan hun betrokkenheid. Alleen gemaakte onkosten worden op verzoek vergoed. Verder wordt er een vegetarische maaltijd aangeboden bij vergaderingen. In 2018 bedroegen de RVT-kosten €3.882. Dit is inclusief de kosten voor werving van nieuwe leden (€1.395) en een aansprakelijkheidsverzekering.

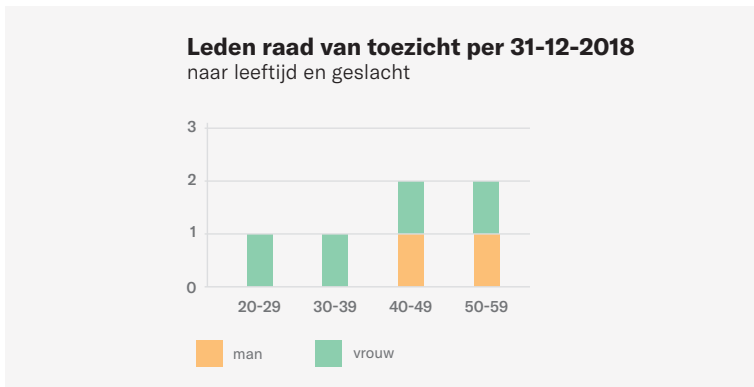
Nevenfuncties en belangenverstrengeling

Alle nevenfuncties van de RvT-leden staan vermeld op pagina 88 en 89. Het voorkómen van onverenigbaarheid van functies, niet toegelaten handelingen en tegenstrijdige belangen is statutair benoemd en in het reglement uitgewerkt. In 2018 deden dergelijke zaken zich niet voor.

Werving en selectie

De werving van RvT-leden verloopt via onze zakelijke netwerken en via online-advertenties. Hierbij wordt uitdrukkelijk gewaakt voor het werven in een te persoonlijke kring, omdat dit in strijd is met de principes zoals vastgelegd in het reglement en omdat dit spanningen kan veroorzaken bij functioneringsproblemen.

Aspirant RvT-leden worden geselecteerd en benoemd door de raad van toezicht. Op basis van een schriftelijke profielschets wordt hierbij met name gekeken naar affiniteit met de doelstelling (ook in eigen eetgedrag), ervaring als toezichthouder en specifieke kwaliteiten die complementair zijn aan die van zittende leden.



Benoeming en aftreden

Leden van de raad van toezicht worden voor een periode van drie jaar benoemd en kunnen daarna nog voor twee termijnen opnieuw worden benoemd. De individuele zittingstermijnen zijn in onderstaande tabel aangegeven.

Met de wijziging van onze *governance*-structuur zijn op 23 maart 2018 vier bestuursleden afgetreden om hierop zitting te nemen in onze raad van toezicht. Dit jaar zijn drie leden, waaronder de voorzitter, met unanieme stem herbenoemd. Zowel in mei als november is een nieuw lid toegetreden. De raad van toezicht is hiermee uitgebreid tot zes leden.

Herbenoemings- en aftreed-data leden raad van toezicht*

Stichting Wakker Dier

naam	functie	datum aantreden	data eerdere herbenoeming	datum herbenoeming of aftreden
Dick Weiffenbach	voorzitter	17-9-2015	20-9-2018	20-9-2021 (H)
Alwine de Jong	vice-voorzitter (sinds 20-9-2018)	18-6-2015	21-6-2018	21-6-2021 (H)
Roxanne Rijnbergen	lid	17-9-2015	14-12-2011** & 20-9-2018	1-11-2019 (A)
Nico Schutte	lid	6-1-2011	12-12-2013 & 14-12-2016	14-12-2019 (A)
Rolf Fouchier	lid	17-5-2018	nog niet herbenoemd	17-5-2021 (H)
Talitha Muuse	lid	15-11-2018	nog niet herbenoemd	20-9-2021 (H)

* RvT-leden worden benoemd voor een periode van drie jaar en kunnen tweemaal herbenoemd worden. Dit is inclusief eerdere benoemingstermijnen in het bestuur.

** Al eerder bestuurslid in de periode 18 december 2008 t/m 1 november 2013.

Evaluatie functioneren

De raad van toezicht evalueert haar eigen functioneren jaarlijks schriftelijk en neemt hierbij de mening van het bestuur mee. De uitkomsten zijn openbaar.



Dick Weiffenbach

voorzitter

advocaat/partner bij HVG Law
nevenfuncties: bestuursvoorzitter
stichting de Roos en
lid Adviescommissie
Beloningsregeling Directeuren

‘Veel mensen gaan slaapwandelen door het leven wat betreft de herkomst van dierlijk voedsel en het extreme dierenleed dat in verband daarmee vaak wordt veroorzaakt. Het is een voorrecht Wakker Dier te mogen helpen het publiek wakker te schudden en misstanden op te heffen.’



Alwine de Jong

vice-voorzitter

manager FD/BNR Networks
nevenfunctie: lid raad van
toezicht Stichting
Gezondheidszorg Eindhoven

‘Als samenleving moeten we ons consumptiegedrag structureel veranderen. Wakker Dier draagt doelgericht bij aan die verandering, met effectieve campagnes tegen de vee-industrie.’



Roxanne Rijnbergen

lid

integrale Auditor bij Sociale
Verzekeringsbank

‘Omdat dieren zelf geen stem hebben, is het belangrijk dat een organisatie als Wakker Dier haar stem laat horen namens de dieren die een vreselijk leven leiden in de vee-industrie.’



Nico Schutte

lid

compliance Officer bij
de Nederlandsche Bank

‘Goedkoop vlees wordt duur betaald door de dieren in de vee-industrie. Wakker Dier maakt zichtbaar wat gebeurt achter gesloten deuren, en zet zich zo in voor tastbare verbeteringen.’



Rolf Fouchier

lid

CEO bij Creative Dock

‘Achter onze drang naar meer en goedkoper vlees gaat een (vaak onbekende) wereld van dierenleed schuil. Ik ben ervan overtuigd dat de waarheid achter het vleeschap velen van ons tegenstaat en dat wij liever een beter leven zien voor de dieren. Het kan absoluut anders. Wakker Dier geeft om dieren, verzet zich tegen massaproductie en gunt dieren een dierenleven.’



Talitha Muusse

lid

mede-oprichter/eigenaar/
bestuurslid Blikverruimers
nevenfuncties: lid raad van
toezicht MVO Nederland,
bestuurslid Stichting
NatuurCollege, lid raad van
advies TNO en eigenaar Cambio
Consulting

‘Gandhi zei; ‘de beschaving van een samenleving valt af te meten aan de wijze waarop ze omgaat met haar dieren’. Dit raakt mij. Ondanks onze enorme welvaart leven er dagelijks miljoenen dieren een ontierend bestaan. Ik geloof dat bedrijven het voortouw moeten nemen in dierenwelzijn; ook dat is maatschappelijk verantwoord ondernemen.’

Bestuur

Vergaderingen

Het bestuur kwam viermaal bijeen voor een reguliere vergadering. De agenda is opgebouwd rondom de kerntaken van het bestuur, zoals vastgelegd in de statuten en de reglementen.

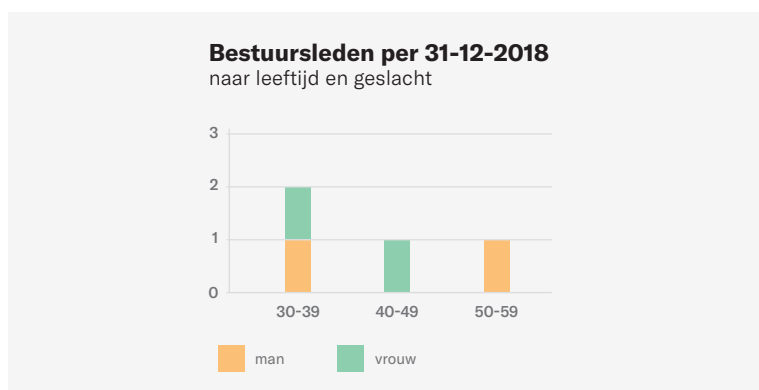
Agenda bestuur

opbouw

onderwerp	frequentie	doel
1. bestuurszaken		
notulen	altijd	vaststellen
uitkomsten bestuursevaluatie	1x per jaar	ter informatie
evaluatie functioneren bestuur	1x per jaar	ter informatie
2. beleid bepalen		
(meer) jaarplan & -budget	1x per jaar	vaststellen
salarisvoorstel medewerkers (excl. bestuur)	1x per jaar	vaststellen
evaluatie arbeidsvoorwaarden werknemers (excl. Bestuur)	om het jaar	vaststellen
evaluatie werking Risicoprotocol Externe Communicatie	om het jaar	vaststellen
3. toezicht houden		
jaarplan voortgangsrapportage	altijd	ter informatie
jaarbudget voortgangsrapportage	altijd	ter informatie
risicoanalyse (MOR)	1x per jaar	vaststellen
planning jaarverslag	1x per jaar	ter informatie
rapportage over steekproeven procedures betalingsverkeer	1x per jaar	ter informatie
klachtenevaluatie	1x per jaar	ter informatie
evaluatie samenwerking met huisadvocaat	1x per jaar	ter informatie
4. verantwoording afleggen		
jaarrekening en bestuursverslag	1x per jaar	vaststellen
5. personeel & organisatie		
functioneringscyclus medewerkers	2x per jaar	ter informatie
ARBO-evaluatie	1x per jaar	ter informatie
6. W.V.T.T.K. en sluiting		
variabel	altijd	ter informatie

Daarnaast kwamen de volgende onderwerpen aan de orde:

- besluiten tot fusie stichting Wakker Dier en stichting Beheer Welzijn Landbouwhuisdieren
- vaststellen statutenwijziging
- vaststellen vernieuwde financiële procedures
- vaststellen functieomschrijving bestuursleden
- inventariseren nevenfuncties bestuursleden
- bespreken arbo-evaluatie
- kennisnemen *theory of change*
- kennisnemen van evaluatie kantoorweidegang



Bezoldiging

Bij de bepaling van het bezoldigingsbeleid en de vaststelling van de beloning volgt Wakker Dier de Regeling beloning directeuren van goede doelen-organisaties (zie www.goededoelennederland.nl).

De regeling geeft aan de hand van zwaartecriteria een maximumnorm voor het jaarinkomen. De weging van de situatie bij Wakker Dier vond plaats door de RvT. Dit leidde tot een zogenaamde BSD-score van 348 punten voor de bestuursvoorzitter en 320 punten voor de andere leden, met een maximaal jaarinkomen van respectievelijk €91.871 en €81.270. De voor de toetsing aan de geldende maxima relevante werkelijke jaarinkomens van het bestuurbedroegen voor Arthur Wiltink (0,89 FTE/12 mnd): €49.542, voor Anne Hilhorst (0,89 FTE/12 maanden): €44.398, voor Rick Elmendorp (1 FTE, 12 maanden): €51.616 en voor Daphne van Ouwerkerk (0,89 FTE, 12 maanden): €49.664.

Deze beloningen bleven ruim binnen de geldende maxima. Het jaarinkomen, de belaste vergoedingen/bijtellings, de werkgeversbijdrage pensioen, de pensioencompensatie en de overige beloningen op termijn bleven binnen het in de regeling opgenomen maximum bedrag van €187.000 per jaar. De belaste vergoedingen/bijtellings, de werkgeversbijdrage pensioen en de overige beloningen op termijn stonden bovendien in een redelijke verhouding tot het jaar inkomen. Alle beloningscomponenten staan omschreven in onderstaande tabel.

Bezoldiging bestuursleden stichting Wakker Dier				
betreft	Arthur Wiltink voorzitter	Anne Hilhorst vice-voorzitter	Rick Elmendorp penningmeester	Daphne van Ouwerkerk secretaris
dienstverband				
aard contract	onbepaalde tijd	onbepaalde tijd	onbepaalde tijd	onbepaalde tijd
uren (voltijds werkweek)	36	36	36	36
parttime	89%	89%	100%	89%
periode*	1-1 t/m 31-12-2018	1-1 t/m 31-12-2018	1-1 t/m 31-12-2018	1-1 t/m 31-12-2018
jaarinkomen				
bruto salaris	€ 42.676	€ 41.109	€ 45.887	€ 43.445
vakantiegeld	€ 3.670	€ 3.289	€ 3.823	€ 3.679
vaste eindejaarsuitkering	-	-	-	-
uitbetaling niet opgenomen vakantiedagen	€ 3.196	-	€ 1.905	€ 2.540
totaal jaarinkomen	€ 49.542	€ 44.398	€ 51.616	€ 49.664
overige lasten en vergoedingen				
belaste vergoedingen/bijtellings	-	-	-	-
sociale lasten (werkgeversdeel)	€ 9.389	€ 8.361	€ 9.789	€ 9.337
pensioenlasten (werkgeversdeel)	€ 6.043	€ 1.016	€ 1.332	€ 2.381
pensioencompensatie	-	-	-	-
overige beloningen op termijn	-	-	-	-
uitkeringen beëindiging dienstverband	-	-	-	€ 13.869
	€ 15.432	€ 9.377	€ 11.120	€ 25.587
totaal bezoldiging 2018				
	€ 64.974	€ 53.775	€ 62.736	€ 75.251
totaal bezoldiging 2017*				
	€66.798**	-	-	-
* Bestuursleden zijn op 22 maart 2018 benoemd. ** In hoedanigheid van directeur				
bron: salarisadministratie Zweers en Wijbenga				

Aan de bestuursleden zijn geen leningen, voorschotten of garanties verstrekt. De totale kosten die zij hebben gemaakt in verband met het uitoefenen van hun functies, bedroegen dit jaar €6.868. Dit betreft met name operationele kosten voor de aanschaf van kantoorbenodigdheden en het vooruitbetalen van groepsactiviteiten tijdens de kantoorweidegang. Alle kosten zijn vergoed na controle door twee andere bestuursleden.

Nevenfuncties en belangenverstrengeling

Alle nevenfuncties van de bestuursleden staan vermeld op pagina 98. Het voorkómen van onverenigbaarheid van functies, niet toegelaten handelingen en tegenstrijdige belangen is statutair benoemd en in het reglement uitgewerkt. In 2018 deden deze zaken zich niet voor.

Werving en selectie

De werving van bestuursleden verloopt via onze zakelijke netwerken en via onlineadvertenties. Hierbij wordt uitdrukkelijk gewaakt voor het werven in een te persoonlijke kring, omdat dit in strijd is met de principes zoals vastgelegd in het reglement en omdat dit spanningen kan veroorzaken bij functioneringsproblemen.

Op basis van een schriftelijke profielschets wordt hierbij met name gekeken naar functionele aansluiting, affiniteit met de doelstelling (ook in eigen eetgedrag), bestuurlijke ervaring en specifieke kwaliteiten die complementair zijn aan die van zittende leden.

Benoeming en aftreden

Bestuursleden worden benoemd voor een periode van vier jaar. De voorzitter kan maximaal tweemaal worden herbenoemd. De individuele zittingstermijnen zijn in onderstaande tabel aangegeven.

Bij de wijzigingen van de *governance*-structuur zijn de vijf zittende bestuursleden uit functie getreden en vier van hen zijn toegetreden tot de raad van toezicht. Direct voorafgaand aan deze transitie hebben zij de leden van het managementteam benoemd tot bestuur. De bestuursvoorzitter is vijf maanden met sabbatical geweest. De bestuurssecretaris is per 31 december 2018 afgetreden; haar vervanger wordt naar verwachting in maart 2019 benoemd door de raad van toezicht.

Herbenoemings- en aftreeddata Bestuursleden Wakker Dier

Stichting Wakker Dier

naam	functie	datum aantreden	data eerdere herbenoeming	datum herbenoeming of aftreden
Arthur Wiltink	voorzitter	22-3-2018	nog niet herbenoemd	22-3-2022 (H)
Anne Hilhorst	vice-voorzitter	22-2-2018	nog niet herbenoemd	22-3-2022 (H)
Rick Elmendorp	penningmeester	22-3-2018	nog niet herbenoemd	22-3-2022 (H)
Daphne van Ouwkerk	secretaris	22-2-2018	nog niet herbenoemd	31-12-2018 (A)

* Bestuursleden worden benoemd voor een periode van vier jaar. De voorzitter kan maximaal tweemaal herbenoemd worden.

Personeel

Beloning

Het bezoldigingsbeleid ten aanzien van de medewerkers wordt vastgesteld door het bestuur en periodiek geëvalueerd (voor het laatst in 2017). De RvT stelt de bezoldiging van het bestuur vast.

De uitgangspunten zijn:

- functiewaardering volgens de schalen van de CAO Welzijn
- geen overdreven salarisverschillen tussen medewerkers
- net salaris voor medewerkers, gematigd voor bestuur
- eventuele salarisverhoging op basis van het functioneren
- nadruk op coaching en training
- goede, uniforme pensioenregeling voor alle medewerkers
- gul met kleine extra's, zoals een prettige werkplek en stoelmassage

De medewerkers (inclusief bestuursleden) zijn ingeschaald op basis van hun opleiding en ervaring. Hierbij wordt uitdrukkelijk opgemerkt dat de CAO Welzijn niet van toepassing is – ondanks het gebruik van de schalen. Schaal en periodieken van de medewerkers (exclusief bestuursleden) worden jaarlijks vastgesteld door het bestuur. Het functioneren over het lopende jaar dient daarbij als leidraad voor de verhoging.



Kantoorweidegang

De combinatie van een bevolgen en gedisciplineerd team in een zeer procesmatige en doelgerichte organisatie lijkt ertoe te hebben geleid dat medewerkers vaak te gefocust zijn op 'productie'. Hierdoor lopen onze medewerkers een voortdurend risico de verbinding met elkaar te verliezen en de ruimte voor plezier en creativiteit onder te laten sneeuwen. Daarom is de maand april 2018 tot weidegangmaand benoemd.

Tijdens de weidegangmaand hebben we de uitvoering van onze jaarplannen tijdelijk stilgelegd en zijn we er als team op uit getrokken. Om ons te laten inspireren. Om nieuwe kennis op te doen. Om nog beter te leren samenwerken. Bovenal creëerden we tijd en ruimte om samen tot nieuwe inzichten te komen, waarmee we in de toekomst nog meer kunnen betekenen voor de dieren.

De eerste week was gericht op loslaten en samen plezier maken, de tweede week op letterlijk en figuurlijk opruimen, op adem komen en vrijheid. De derde week ging de diepte in op teamniveau en inspiratievlak door middel van workshops, en de laatste week was weer vrij in te vullen. We sloten de weidegang af met een borrel.

Vooraf op teamniveau heeft de weidegang veel gebracht. Mensen begrijpen elkaar beter en hebben ontdekt dat de gedeeldheid veel groter is dan de verdeeldheid. Er is meer warmte, lichtheid en verbondenheid, dit laatste zowel op persoonlijk als professioneel niveau. Ook wordt de werkdruk ervaren als minder hoog door het inzicht dat de boog niet altijd gespannen kan zijn en men bij elkaar mag aankloppen. Een negatief bijeffect was een wat grotere impact dan verwacht op de resultaten door een productiedip rondom de weidegang.

Overige activiteiten

De afgelopen jaren hebben we veel tijd en aandacht gestoken in het uitbreiden en bouwen van een sterk team. Dit jaar zijn vijf nieuwe medewerkers gestart en hebben drie medewerkers onze organisatie verlaten. Het vertrek van collega's heeft het team soms als lastig ervaren en dit is niet altijd in goede harmonie verlopen. De hierdoor ontstane vacatures zijn deels tijdelijk ingevuld. Een zeer ervaren MT-lid, tevens secretaris van het bestuur, heeft begin 2019 afscheid genomen van Wakker Dier. Haar opvolger is inmiddels aan de slag.

De voortgangs- en functioneringscyclus is ook dit jaar op de geplande wijze doorlopen. Beide besprekingen zijn voor alle medewerkers schriftelijk vastgelegd en iedereen heeft zijn of haar persoonlijke wensen kenbaar kunnen maken. Het is in het algemeen goed gelukt om hieraan een gepaste invulling te geven. In dit jaar zijn alle functieomschrijvingen geëvalueerd en waar nodig aangepast. Dit leidde bij zes functies tot een indeling in een hogere schaal.

Voor alle medewerkers is – in samenspraak met hun leidinggevende – een opleidingsprogramma opgesteld, waarvan de voortgang halfjaarlijks aan de orde is gesteld. Voor jongere medewerkers ligt de nadruk op vakinhoudelijke vaardigheden, voor andere medewerkers op persoonlijke groei door (externe) coaching en training in communicatieve en samenwerkende vaardigheden. Aan het begin van het jaar heeft het team gezamenlijk de kantoorweidegang doorlopen waarin groepsactiviteiten en teamtrainingen elkaar afwisselden.

In het werkoverleg kwamen zaken aan de orde zoals samenwerken, ARBO, werkdruk, belangenconflicten, procedure vertrouwenspersoon en omgang met onze gedragscodes. Bij deze teambesprekingen verdiepen we de onderwerpen aan de hand van praktische voorbeelden en nemen we waar nodig maatregelen.

Vrijwilligers

Wakker Dier werkt nauwelijks met vrijwilligers (uitgezonderd de leden van de RvT), omdat dit niet aansluit bij onze strategie. Onze werkwijze vraagt om een permanent beschikbaar team dat honderd procent op elkaar is ingespeeld en snel kan schakelen. De inzet van vrijwilligers sluit hierbij niet goed aan.



Anne

vice-voorzitter bestuur en
manager campagne team
nevenfuncties: voorzitter
stichting Kind te paard



Arthur

voorzitter bestuur en directeur
nevenfuncties: geen



Bob

medewerker fondsenwerving



Clara

medewerker donateursservice



Collin

campagnemedewerker



Daphne

secretaris bestuur en
manager fondsenwerving
nevenfuncties: geen



Hilde

medewerker financiën



Jannemieke

art director



Jet

campagne- & beleidsmedewerker



Judith

medewerker fondsenwerving



Kenny

campagnemedewerker



Lianne

campagne- & beleidsmedewerker



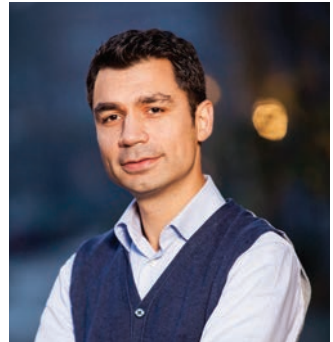
Michaël

medewerker donateurservice



Renske

medewerker organisatie



Rick

penningmeester bestuur
en manager organisatie
nevenfuncties: geen



Tamara

medewerker fondsenwerving



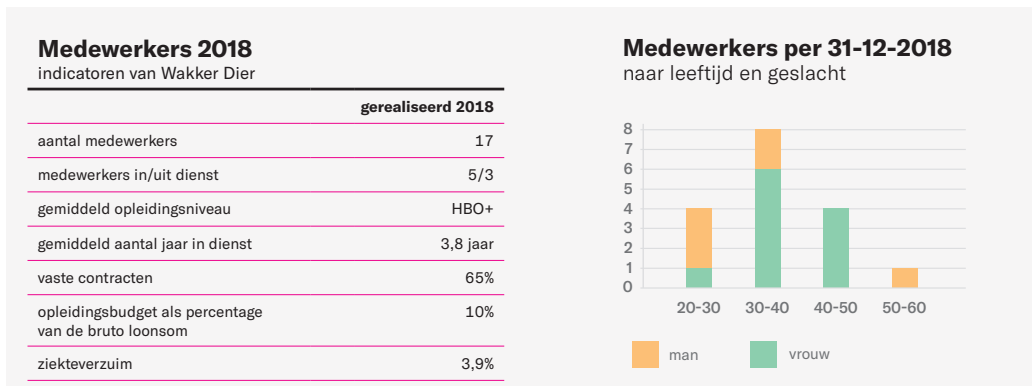
Valeska

persvoorlichter

Resultaten

Het jaarverslag over 2017 werd in juni 2018 vastgesteld door het bestuur en de onafhankelijke accountant heeft hierover een goedkeurende controleverklaring afgegeven.

Om een optimale personeelssamenstelling te waarborgen, meten we enkele personeelsparameters. We streven naar een compact, hoogopgeleid team met voldoende werkervaring. Verder zoeken we balans en complementariteit om een team te bouwen dat elkaar helpt en stimuleert. Door de wisselingen en sterke uitbreiding van het team is het gemiddeld aantal dienstjaren nu laag. Investeren in bevlogen, betrokken en capabele medewerkers staat centraal in ons personeelsbeleid. We investeerden €59.000 in opleidingen voor onze medewerkers. Dit is gelijk aan ons streven van 10 procent van de bruto loonsom.



Het ziekteverzuim – vaak een goede indicator voor de werksfeer – kwam dit jaar uit op 3,9 procent. Hoger dan vorig jaar, toen dit 2 procent was. Dit is met name het gevolg van het langdurig verzuim van 3 medewerkers. Zij waren door persoonlijke omstandigheden tijdelijk uit de running. Ter vergelijking, het landelijk gemiddelde ziekteverzuim bedraagt 4,2 procent. Al onze resultaten staan overzichtelijk gerangschikt in onze scorekaart (zie pag. 18).

Evaluatie bestuur

Hits & dips

Jaarlijks zet het bestuur de belangrijkste mee- en tegenvallers op een rij.

Hits

- Het percentage vlees met een welzijnskeurmerk in de supermarkt steeg wederom.
- Met het opstellen van een *theory of change* is onze strategie aangescherpt.
- De toekenning door de Nationale Postcode Loterij van bijna €1,4 miljoen voor Eet Geen Dierendag.
- De kantoorweidegang was een doorslaand succes als collectieve teamtraining.
- De omvangrijke *governance*-wijziging is soepel en succesvol verlopen.

Dips

- De afname van vleesconsumptie loopt achter op ons doel.
- Supermarkten maken geen haast met de overstap van tussenkip naar sterkip.
- Het aantal particuliere donateurs daalde licht.
- Veel medewerkers gaven aan dat de werkdruk (te) hoog was.
- We werken met een tijdrovend en verouderd financieel proces.

Dilemma's en knelpunten

Dit zijn de belangrijkste dilemma's en knelpunten waar we als bestuur geen kant-en-klare oplossing voor hebben.

- Onze meetbare doelen hebben betrekking op vlees. Maar wij komen ook op voor melkvee, kweekvis en legkippen.
- We zijn afhankelijk van het Beter Leven-keurmerk. Als de Dierenbescherming geen certificering voor een diergroep opzet, kunnen wij niet aan de slag.
- Supermarkten doen meer aan dierenwelzijn. Dat is positief, maar het leidt ook tot een wildgroei aan eigen labels en concepten.
- Er is weinig aanbod van rundvlees met een ster, terwijl een groot deel van de kiloknallers rundvlees betreft. Dit remt de voortgang van de kiloknallercampagne.
- Van veel donateurs ontbreekt in onze database het telefoonnummer, wat de reikwijdte van onze verdiepingsprogramma's beperkt.
- Om de kwaliteit en continuïteit van de bedrijfsvoering beter te waarborgen moeten we aanvullend investeren, wat ten koste gaat van de directe doelbesteding.
- We werken alleen met duurzame banken. Zo voorkomen we dat onze reserve wordt ingezet ter financiering van de vee-industrie. Maar deze keuze brengt ook hogere bancaire kosten en lagere rentebaten met zich mee.

Leerpunten

Natuurlijk willen we van elke activiteit leren, ongeacht de mate van succes. Als organisatie streven we naar een open en constructief werkklimaat waar fouten maken mag. Hier delen we enkele karakteristieke voorbeelden:

onverwachte tegenwerking bij campagne lers rundvlees

We lieten een undercoveronderzoek uitvoeren bij Ierse rundveeboerderijen. Daarbij troffen we veel misstanden aan. Bij de publicatie van de resultaten ondervonden we veel tegenwerking van de Ierse staatsorganisatie die dit vlees in het buitenland promoot. Dat hadden we niet verwacht en het veroorzaakte veel extra werk. Een volgende keer zijn we vooraf extra alert op dit soort tegenstand.

verloren casus bij Reclame Code Commissie (RCC)

Met verbazing namen we kennis van een uitspraak van de RCC. We werden beticht van misleiding met de claim dat we als Nederlanders 500.000 dieren konden besparen door een dag geen vlees te eten. Het aantal dieren klopte wel, maar deze zouden we niet besparen. Volgens de uitspraak wordt dit vlees in het buitenland spontaan extra geconsumeerd. We vonden dit macro-economisch zo'n onlogische redenering, dat we dit niet in onze verdediging hadden meegenomen. We leerden dat bij juridische procedures niets als vaststaand mag worden aangenomen.

herstart na kantoorweidegang

Dit jaar ging het vernieuwde team een maand op kantoorabbatical. Om samen inspiratie op te doen en elkaar beter te leren kennen. Want een gemotiveerd team dat goed samenwerkt, kan extra veel voor de dieren bereiken. Het programma bleek een doorslaand succes. Maar het viel niet mee om na deze maand weer snel en goed op gang te komen. Een volgende keer vragen we de projectleider om hieraan extra aandacht te besteden.

Terugblik

Steeds meer vlees in het winkelschap heeft een dierenwelzijnskeurmerk. Einde jaar kwamen we uit op 35 procent van de omzet. Het vleesverbruik daalt in de laatste jaren veel minder snel dan verwacht. Wellicht dat de economische groei hierbij een rol speelt.

In ons campagneprogramma heeft de strijd tegen de kiloknaller (stunten met vlees zonder keurmerk) de hoogste prioriteit. We boekten goede resultaten. Inmiddels heeft 44 procent van de vleesaanbiedingen een keurmerk. De plofkip-campagne richtte zich met name op de fastfoodketens McDonald's en KFC. Helaas verkopen beide ketens nog steeds plofkip, maar onze acties en reclames deden wel veel stof opwaaien.

Met hulp van de Nationale Postcode Loterij is Eet Geen Dierendag opgeschaald tot een grote meerjaren-campagne. Hiermee verleiden we het brede publiek om vaker een keertje voor vegetarisch te kiezen. Dit doen we via de cateraars en dit jaar deed een recordaantal bedrijfsrestaurants mee.

We brachten de wantoestanden van de vee-industrie veelvuldig negatief in het nieuws. Er waren verschillende schandalen en steeds meer mensen vinden het thema vee-industrie een belangrijk maatschappelijk onderwerp.

Fondsenwervend hadden we een uitstekend jaar. Hoewel het kantoor een maand niet operationeel was vanwege de kantoorweidegang, haalden we bijna evenveel baten op bij particuliere donateurs als in het voorgaande jaar. Ook ontvingen we een extra bijdrage van de Loterij van €1,4 miljoen voor Eet Geen Dierendag. Tot slot scoorde de tevredenheid (en wens om te blijven doneren) van onze particuliere donateurs opnieuw zeer hoog. Dat geeft vertrouwen voor de toekomst.

De kantoorweidegang vergde van iedereen een grote investering, maar werd zeer positief gewaardeerd. In combinatie met twee langdurig zieken betekende dit dat we een aantal interne projecten moesten uitstellen.

We hebben ervoor gekozen om een heldere scheiding tussen bestuur en het toezichthoudend orgaan door te voeren. Deze *governance*-wijziging is soepel verlopen en gelijktijdig met een verbetering van onze statuten en reglementen doorgevoerd. Ook zijn in dit proces beide stichtingen gefuseerd.

De financiële bedrijfsvoering is gezond: de baten ontwikkelden zich voorspoedig, de balans heeft een evenwichtige samenstelling en er is ruim voldoende vrij besteedbaar budget voorhanden.

Blik naar buiten

Het omgevingsklimaat voor het verbeteren van de leefomstandigheden van de dieren in de vee-industrie lijkt redelijk gunstig. Met name handel en industrie, voor wie diervriendelijker vlees een belangrijk thema is bij de invulling van het MVO-beleid, zijn volop in beweging. Wel ondervinden we hierbij steeds meer hinder van maatregelen voor een beter klimaat en milieu. Soms staan deze haaks op de behoeften van de dieren.

Ook binnen de politiek is de vee-industrie inmiddels regelmatig onderwerp van debat. Hoewel wij niet geloven dat er in deze arena nu al significante stappen kunnen worden gezet, zorgt dit wel voor extra publicitaire waarde.

Het medialandschap – zowel de vrije pers als reclame – blijft volop in beweging, met name door snelle IT-ontwikkelingen. Wij leunen voor een belangrijk deel op traditionele kanalen zoals tv-programma's, dagbladjournalistiek en de inzet van tv- en radioreclame. We verwachten dat deze mix in de komende jaren succesvol blijft, maar experimenteren met meer innovatieve kanalen blijft van belang.

Bij burgers en consumenten zijn de veranderingen minder scherp afgetekend. Burgers vinden momenteel veel andere maatschappelijke thema's belangrijker dan de vee-industrie. Op langere termijn zou dit belemmerend kunnen werken op het bereiken van onze doelstelling.

dieren in de vee-industrie

Vissen

In Nederland kweken we veel vissoorten; in betonnen bakken, met soms meer vis dan water. Voor vissen bestaan geen welzijnsregels. Sterker nog: ze zijn expliciet uitgesloten van de algemene dierenwelzijnsregelgeving. Slachten gebeurt te vaak onverdoofd: de organen worden uit de nog levende vis gesneden. Vissen sterven hier niet direct aan: zij worden meestal ingevroren terwijl zij bij bewustzijn zijn. Of sterven een trage verstikkingsdood.

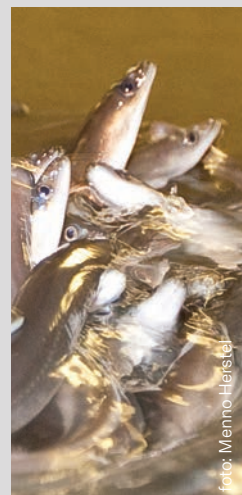


foto: Mienno Hierster

De blik vooruit

Na twee jaren van verandering en training staat er nu een solide team, dat soepel opereert binnen de vernieuwde *governance*-structuur. Het is nu zaak om onze vertrouwde sterktes vast te houden en tegelijkertijd de nieuwe mogelijkheden volop te benutten. De blik is weer naar buiten, we gaan er tegenaan en willen alle kansen voor de dieren optimaal benutten.

Hieronder een korte toelichting op onze plannen. Voor meer details verwijzen we naar het driejaarplan 2019-2021. Dit is te downloaden op onze website, via wakkerdier.nl/over-wakker-dier/missie.

Onze missie, doelstelling en strategie blijven op hoofdlijnen ongewijzigd. We spannen ons in om het vleesverbruik weer te laten dalen. Ook zullen we de omzet van vlees met een welzijnskeurmerk verder stimuleren. We gaan onze communicatie nadrukkelijker op onze merkwaarden (bevlogen, deskundig en dichtbij) bouwen. Ook stellen we een nieuwe gedragscode op.

De kiloknallercampagne blijft onze hoogste prioriteit. We zetten de plof-kip-campagne door en rollen Eet Geen Dierendag grootschalig uit. Natuurlijk laten we regelmatig in de pers van ons horen met rapporten of schandalen. Tot slot gaan we extra investeren in social media.

Bij fondsenwerving ligt de nadruk op een gezonde groei in het jaarlijkse geefbedrag van particuliere donateurs. We kiezen voor meer verbinding, communicatie op maat, ‘minder maar beter’ vragen en meer nadruk op structurele verhogingen. Daarnaast zetten we in op het verder ontwikkelen van onze relatie met de Nationale Postcode Loterij en kennismaking met andere vermogensfondsen zoals het Open Philantropy Fund.

Om ervoor te zorgen dat onze medewerkers betrokken en bevlogen blijven, ligt de focus op het faciliteren van een prettige werkomgeving, die verbinding en inspiratie bevordert. We blijven werken aan voortdurende verbetering van onze bedrijfsvoering, zoals onze ICT- en P&O-infrastructuur. Hierbij ligt de nadruk op kwaliteit en continuïteit en minder dan voorheen op lage kosten.

Evaluatie raad van toezicht

Het was een bewogen jaar voor de raad van toezicht (RvT) vanwege de tussentijdse wijziging van de *governance* (van toezichthoudend bestuur naar RvT) en de consequenties die dit had voor de rol van de RvT (volgens de nieuwe verbeterde statuten, de nieuwe reglementen en de SBF-code Goed Bestuur).

Ook wisselde de samenstelling van de nieuwe RvT. Jeroen Broekema is na twee termijnen uitgetreden per maart 2018. De RvT heeft twee nieuwe leden gewonnen op basis van een vernieuwde profielschets, die is opgesteld in overleg met het bestuur. Hierbij is extra aandacht besteed aan expertise en diversiteit binnen de RvT. Rolf Fouchier (juni 2018, retail-expertise) en Talitha Muusse (november 2018, MVO-expertise) zijn tot de RvT toegetreden. Ook zijn, na een positieve evaluatie, Alwine de Jong, Roxanne Rijnbergen en Dick Weiffenbach herbenoemd.

Op grond van de uitvoerige evaluatie van het functioneren van de RvT (toen nog bestuur) is vastgesteld dat het toezichthoudend orgaan goed functioneert (cijfer: 7,4). Dit cijfer is iets lager dan vorig jaar vanwege de steeds minder goed functionerende oude *governance* en de daardoor niet altijd duidelijke rolverdeling tussen het managementteam en het voormalige bestuur. De RvT verwacht dat het functioneren beter en efficiënter wordt door de vereenvoudigde structuur (één stichting in plaats van twee). Ook het snel eigen maken van de nieuwe *governance* (alleen toezichthouden in plaats van het dragen van bestuursverantwoordelijkheid) zal hieraan bijdragen. Het komende jaar zal hieraan worden gewerkt.

De RvT heeft primair tot doel om professioneel toezicht te houden. In dat kader wil de RvT een prikkelend klankbord zijn voor de organisatie, met als doel deze nog verder te verbeteren en voor fouten te behoeden. De RvT is vanuit zijn rol gecommiteerd om actief bij te dragen aan het zo snel mogelijk opheffen van het maatschappelijk onrecht met betrekking tot landbouwhuisdieren.

Dit jaar is de RvT zevenmaal bij elkaar gekomen, waarvan vier keer in een formele vergadering. Hierbij kwamen reguliere onderwerpen aan bod zoals toezicht op financiën, effectiviteit en impact. Daarnaast waren de belangrijkste onderwerpen:

- De invoering van de nieuwe *governance* - één stichting in plaats van twee, een duidelijkere scheiding tussen bestuur en toezicht, verbeterde functieprofielen voor bestuursleden en RvT-leden en een betere taakverdeling binnen de RvT.
- De inrichting van een collegiaal bestuur, waarvan het functioneren jaarlijks wordt geëvalueerd door zowel intervisie binnen het bestuur, als door een toets van de RvT.
- Een diepgaande reflectie op de strategie en het aankomende driejaarplan (2019-2021).
- Een reflectie op het gevoerde beleid met betrekking tot de gestelde doelen op het gebied van fondsenwerving (in verband met de lichte daling van het aantal losse giftgevers).
- De herijking van de interne risicobeheersingsprocessen door middel van een evaluatie van het functioneren van het risicoprotocol externe communicatie, waarbij is besloten op verantwoorde wijze scherper aan de wind te zeilen om het behalen van doelstellingen te versnellen.

Ook hebben diverse leden van de RvT de organisatie op verzoek van het bestuur actief geadviseerd op hun expertisegebied.

A close-up photograph of a white goat with curved, light-colored horns. The goat is standing in a lush green field of tall grass. The background is filled with more greenery, including trees and bushes, under bright, natural light. The goat's face is in focus, showing its eye and ear.

4 de huishoud knip



112 Financiële visie, strategie en beleid
113 Jaarrekening
126 Algemene lasten
128 Interne controle- en beheersmaatregelen
130 Controleverklaring

Financiële visie, strategie en beleid

Visie

Het financieel beleid dient het bereiken van onze stichtingsdoelstelling optimaal te ondersteunen. Dit betekent dat we streven naar optimale groei in financiële middelen, die veilig en verantwoord worden beheerd, met een financiële inrichting die wendbaar en snel handelen faciliteert.

Strategie

Om deze visie te realiseren kiezen wij voor de volgende speerpunten:

- inzetten op groei en dus fors investeren in fondsenwerving
- streven naar een zo hoog mogelijk vrij besteedbaar jaarbudget
- dalende kosten voor beheer en administratie als percentage van de lasten
- reserve in de vorm van spaarrekeningen en spaardeposito's

Beleid

Hierbij nemen wij de volgende uitgangspunten en randvoorwaarden in acht:

- bankieren bij minimaal twee duurzame banken
- werken met een beperkte reserve; dus geen grote reserveringen
- reserve risicomijdend en snel beschikbaar aanhouden
- langlopende verplichtingen en vaste activa zoveel mogelijk mijden
- boekhouding en jaarrekening in lijn met de CBF-erkenningregeling en de richtlijn RJ650
- beperken operationele risico's door adequate interne controle- en beheersmaatregelen

Jaarrekening

Balans

Balans (in euro's)					
	31-12-2018	31-12-2017		31-12-2018	31-12-2017
activa			passiva		
vaste activa			reserves en fondsen		
immateriële vaste activa			reserves		
software	45.777	76.451	continuïteitsreserve	1.221.744	1.114.048
materiële vaste activa			bestemmingsreserve	-	-
verbouwing	20.383	28.817			
inventaris	47.980	41.584	bestemmingsfondsen		
apparatuur	12.736	21.748	bestemmingsfonds I - Mw. Doets	57.552	57.552
	81.099	92.149	bestemmingsfonds II - Shitbeleid	-	19.303
			bestemmingsfonds III - Eet Geen Dierendag	1.061.599	-
vlottende activa				2.340.895	1.190.903
vorderingen			kortlopende schulden		
overige vorderingen en overlopende activa	590.931	572.929	loon en premieheffing	33.896	22.373
liquide middelen	1.792.788	654.497	crediteuren	23.344	96.419
			overige schulden en overlopende passiva	112.460	86.331
				169.700	205.123
totaal activa	2.510.595	1.396.026	totaal passiva	2.510.595	1.396.026

Staat van baten en lasten

Staat van Baten en Lasten				
(in euro's)				
	begroting 2019	gerealiseerd 2018	begroting 2018	gerealiseerd 2017
baten				
geworven baten				
baten van particulieren	2.404.000	2.277.678	2.349.000	2.268.108
baten van bedrijven	31.000	32.521	41.000	35.446
baten van loterijorganisaties				
Nationale Postcode Loterij (reguliere bijdrage)	500.000	500.000	500.000	500.000
Nationale Postcode Loterij (extra projectbijdrage)	-	1.375.000	-	-
overige loterijorganisaties	-	321	-	358
baten van andere organisaties zonder winststreven	250.000	56.491	446.000	84.234
som van de geworven baten	3.185.000	4.242.011	3.336.000	2.888.146
baten als tegenprestatie voor levering producten/diensten	10.000	-	2.000	4.972
som van de baten	3.195.000	4.242.011	3.338.000	2.893.118
lasten				
besteed aan doelstelling				
company campaigning	1.629.000	1.300.436	1.407.000	1.267.081
publicitaire aandacht	405.000	439.824	363.000	574.783
consumentenvoorlichting	510.000	440.660	447.000	528.509
wetgevingsbeïnvloeding	-	-	14.000	14.372
	2.544.000	2.180.920	2.231.000	2.384.745
als % van het totaal van de som van de baten	80%	51%	67%	82%
als % van het totaal van de som van de lasten	71%	70%	71%	71%
wervingskosten				
wervingskosten	619.000	557.574	593.000	655.345
als % van het totaal van de som van de geworven baten	19%	13%	18%	23%
beheer en administratie				
kosten beheer en administratie	396.000	366.603	307.000	315.961
als % van het totaal van de som van de lasten	11%	12%	10%	9%
som van de lasten	3.560.000	3.105.097	3.131.000	3.356.051
saldo voor financiële baten en lasten	-365.000	1.136.914	207.000	-462.933
saldo financiële baten en lasten	14.000	13.078	20.000	14.405
saldo van de baten en lasten	-351.000	1.149.992	227.000	-448.527
bestemming saldo van baten en lasten				
toevoeging/onttrekking aan				
continuïteitsreserve	169.000	107.696	246.303	-390.082
bestemmingsreserve	-	-	-	-77.748
bestemmingsfondsen	-520.000	1.042.296	-19.303	19.303
resultaat	-351.000	1.149.992	227.000	-448.527

Grondslagen van waardering en resultaatbepaling

De jaarrekening van Stichting Wakker Dier is opgesteld in overeenstemming met richtlijn RJ650 voor fondsenwervende instellingen. Het boekjaar is gelijk aan een kalenderjaar. De vergelijkende cijfers hebben betrekking op de geconsolideerde jaarrekening van Stichting Wakker Dier en Stichting Beheer Welzijn Landbouwhuisdieren.

Waarderingsgrondslagen

Alle activa en passiva zijn gewaardeerd tegen aanschafwaarde, tenzij hieronder anders is vermeld.

Immateriële en materiële vaste activa

De bedrijfsmiddelen zijn gewaardeerd tegen aanschafwaarde na aftrek van de afschrijvingen. De afschrijving bedraagt een vast percentage van de aanschafwaarde en vindt tijdsgelang plaats op basis van de verwachte economische levensduur.

Dit levert op jaarbasis de volgende standaard afschrijvingspercentages op:

- verbouwing 20%
- inventaris 20%
- apparatuur 33%
- software 33%

Resultaatbepaling

Lasten

Bij het bepalen van de lasten nemen we de eerdergenoemde waarderingsgrondslagen in acht. Lasten worden in aanmerking genomen in het jaar waarin deze voorzienbaar zijn.

Baten

Baten van loterijorganisaties worden verantwoord in het jaar waarin deze zijn toegezegd. Baten uit nalatenschappen worden verwerkt in het jaar waarin de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld. Wij baseren ons hierbij op de akte van verdeling. Alle overige baten worden verantwoord in het jaar waarin deze worden gerealiseerd.

Toelichting op de balans

Algemeen

Het balanstotaal kwam eind 2018 uit op €2.511.000. Onze activa bestaan voor 71 procent uit liquide middelen en voor 20 procent uit nog te ontvangen loterijgelden. Het restant bestaat uit vaste activa en vorderingen als gevolg van onze dagelijkse operatie. De passiva zijn voor 93 procent opgebouwd uit reserves en fondsen; het restant bestaat uit kortlopende verplichtingen. Deze opbouw sluit aan bij onze projectmatige manier van werken. We kunnen snel schakelen met een hoog vrij besteedbaar budget.

Activa

De balanswaarde van de vaste activa daalde met ruim €42.000. Dit is met name een gevolg van de relatief beperkte investering in nieuwe werkplekken en apparatuur ten opzichte van voorgaande jaren. De vorderingen kwamen uit op €591.000: 3 procent meer dan het afgelopen jaar (€573.000). Het overgrote deel hiervan (€500.000) betreft te ontvangen loterijgelden.

De liquide middelen stegen met 174 procent naar €1.793.000, wat aanzienlijk meer is dan begroot. Dit is te herleiden tot een extra bijdrage van de Nationale Postcode Loterij, die over een periode van 3 jaar wordt uitgegeven. Voor een verdere toelichting verwijzen we naar het kasstroomoverzicht.

Vaste Activa

toelichting op de balans (in euro's)

	materiële vaste activa			immateriële vaste activa	31-12-2018	31-12-2017
	verbouwingen	inventaris	apparatuur	software	totaal	totaal
aanschafwaarde einde boekjaar	42.170	86.980	102.707	186.797	418.655	390.332
stand waarde begin boekjaar	28.817	41.584	21.748	76.451	168.600	96.918
bij: investeringen	-	19.855	8.468	-	28.323	126.317
af: afschrijvingen	-8.434	-13.458	-17.480	-30.674	-70.047	-54.636
stand waarde einde boekjaar	20.383	47.980	12.736	45.777	126.876	168.600

Liquide middelen

toelichting op de balans (in euro's)

	31-12-2018	31-12-2017
Triodos donateursrekening	324.496	18.795
Triodos leveranciersrekening	107.491	10.013
Triodos spaarrekening	118.096	18.096
Triodos depositeurrekening	457.552	457.552
ASN spaarrekening	785.153	100.000
Triodos rekening courant (opgeheven)	-	41
ASN spaarrekening (opgeheven)	-	50.000
totaal	1.792.788	654.497

**Overige vorderingen
en overlopende activa**

toelichting op de balans (in euro's)

	31-12-2018	31-12-2017
borgsom frankeermachine	850	850
nog te ontvangen rente	9.970	9.970
nog te ontvangen uit nalatenschap	38.245	20.300
nog te ontvangen loterijgelden	500.000	500.000
vooruitbetaalde pensioenpremie	3.789	3.271
vooruitontvangen facturen	18.128	37.334
overige vorderingen	19.949	1.204
totaal	590.931	572.929

Passiva

Wakker Dier wil gelden niet oppotten, maar ze aanwenden om de statutaire doelstelling te realiseren. Daarom hebben wij een beperkte continuïteitsreserve, die de algemene lasten en de kosten voor fondsenwerving gedurende een periode van bijna 8 maanden dekt. Deze reserve komt eind 2018 uit op €1.222.000.

Het bestemmingsfonds van €58.000 betreft de nalatenschap van mevrouw Doets, waarvan de hoofdsom gedurende een periode van 20 jaar (tot 2029) moet worden aangehouden.

De rentebaten dienen te worden aangewend voor een persoon of instantie die zich heeft ingezet voor de verbetering van het welzijn van levend vee tijdens transport.

In 2017 heeft het bestuur besloten een bestemmingsfonds van €19.000 in het leven te roepen voor de gelden die zijn opgehaald met de ‘shitbeleid’-campagne. Deze zijn bestemd voor biologische boeren die een rechtzaak voeren tegen het mestbeleid van de overheid. Dit jaar is dit bedrag aan de boeren uitbetaald, waarmee het bestemmingsfonds volledig is besteed.

Het derde bestemmingsfonds van €1.061.599 betreft de nog te besteden gelden van de extra bijdrage van de Nationale Postcode Loterij. Deze zijn bestemd voor onze Eet Geen Dierendag-campagne en zullen over de komende twee jaar volledig worden besteed.

De kortlopende schulden kwamen uit op €170.000. Dit is €35.000 lager dan eind 2017, onder andere als gevolg van een lager saldo aan nog te betalen bedragen.

Bestemmingsfonds I - Mw. Doets

toelichting op de balans (in euro's)

	31-12-2018	31-12-2017
stand begin boekjaar	57.552	57.552
dotatie	-	-
onttrekking	-	-
stand einde boekjaar	57.552	57.552

Bestemmingsfonds II - Shitbeleid

toelichting op de balans (in euro's)

	31-12-2018	31-12-2017
stand begin boekjaar	19.303	-
dotatie	-	19.303
onttrekking	-19.303	-
stand einde boekjaar	-	19.303

Bestemmingsfonds III - Eet Geen Dierendag

toelichting op de balans (in euro's)

	31-12-2018	31-12-2017
stand begin boekjaar	-	-
dotatie	1.375.000	-
onttrekking	-313.401	-
stand einde boekjaar	1.061.599	-

Overige schulden en overlopende passiva toelichting op de balans (in euro's)			Continuïteitsreserve toelichting op de balans (in euro's)		
	31-12-2018	31-12-2017		31-12-2018	31-12-2017
reservering vakantiedagen	16.744	30.728	stand begin boekjaar	1.114.048	1.504.130
reservering vakantietoelag	30.904	27.298	resultaatsbestemming	107.696	-390.082
te ontvangen factuur accountantscontrole	11.400	5.445	stand einde boekjaar	1.221.744	1.114.048
overige schulden	53.412	22.860			
	112.460	86.331			

Niet in de balans opgenomen verplichtingen

Er is één niet op de balans opgenomen langlopende verplichting. Dit betreft het huurcontract voor ons kantoorpand tot 1 maart 2021. De waarde van deze verplichting over de gehele looptijd kwam eindejaar uit op €153.000.

Verder vermelden we dat Triodos Bank op onze spaarrekening een bankgarantie heeft afgegeven van €18.000 ten behoeve van de verhuurder van het kantoorpand.

Een andere niet op de balans opgenomen verplichting betreft een mogelijke claim voortvloeiend uit onderzoek dat in onze opdracht in het buitenland is verricht. Er wordt niet verwacht dat dit leidt tot een reële aanspraak.

Beheer reserves en spaarbeleid

Reserves worden zo beperkt mogelijk aangehouden. Er wordt alleen geld opzij gezet voor noodgevallen (continuïteitsreserve) of voor een specifiek omschreven doel met besteding binnen een redelijke termijn (bestemmingsreserve en -fondsen).

Het in stand houden van de hoofdsom en beschikbaarheid op korte termijn staan hierbij voorop. Daarom kiest Wakker Dier voor financieel beheer met een zo laag mogelijk risicoprofiel. Gelden worden uitsluitend aangehouden op spaarrekeningen en spaardeposito's. Wij beleggen niet. De risico's van ons spaarbeleid zijn beperkt tot hoge inflatie of banken die niet aan hun verplichtingen kunnen voldoen. Dit eerste punt blijft een risico op de lange termijn, maar speelt nu niet omdat de inflatie zeer laag is. Het tweede punt wordt deels afgedekt door spreiding over 2 banken, waarbij het bestuur een specifieke norm voor de verdeling heeft vastgesteld.

Rentebaten

toelichting op de staat van baten en lasten (in euro's)

	begroting 2019	gerealiseerd 2018	begroting 2018	gerealiseerd 2017	gerealiseerd 2016	gerealiseerd 2015
gemiddelde liquide middelen	1.956.788	1.223.642	748.497	873.181	1.066.778	1.101.051
rentebaten	14.000	13.078	20.000	14.405	15.554	23.381
rendement	0,7%	1,1%	2,7%	1,6%	1,5%	2,1%

bron: boekhouding

Een belangrijk deel van het spaargeld is in geval van nood direct en vrij opneembaar. Het andere deel is 'dakpansgewijs' vastgezet in de vorm van spaardeposito's met verschillende looptijden voor een nog lager risicoprofiel. Overigens zijn ook de deposito's in geval van nood altijd opneembaar tegen een beperkte boete. Het financieel rendement is relatief bescheiden en stabiel (zie de tabel hieronder). Dit is een directe consequentie van ons risicomijdende beleid. Het bestuur bevestigt dat het spaarbeleid in 2018 is nageleefd.

Toelichting op de staat van baten en lasten

Baten

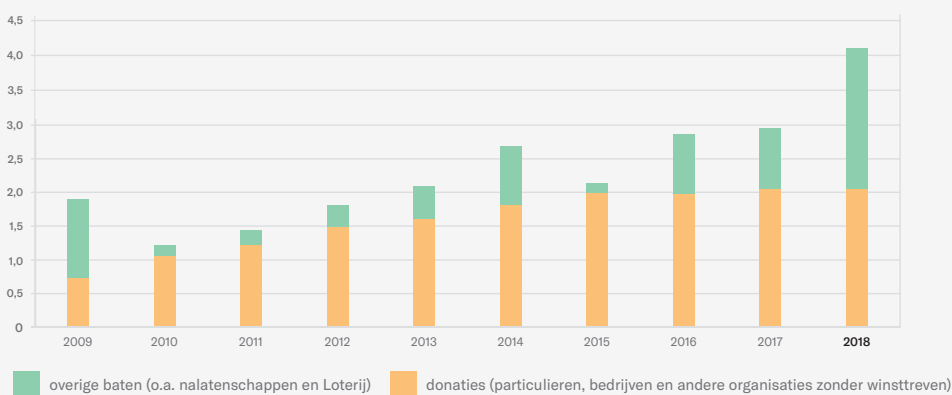
De baten kwamen uit op €4.242.000. Dit is €1.349.000 hoger dan in 2017 en €904.000 hoger dan gebudgetteerd. Dit is met name het resultaat van de extra bijdrage van de Nationale Postcode Loterij á €1.375.000.

De baten van particulieren bedroegen in totaal €2.277.000, wat vrijwel gelijk is aan vorig jaar. Deze post is samengesteld uit donaties en nalatenschappen. De baten uit donaties daalden met 3 procent tot €2.160.000 en kwamen daarmee €115.000 onder de begroting uit. Het aantal donateurs daalde met 5 procent, maar het gemiddelde jaarbedrag kwam 2 procent hoger uit.

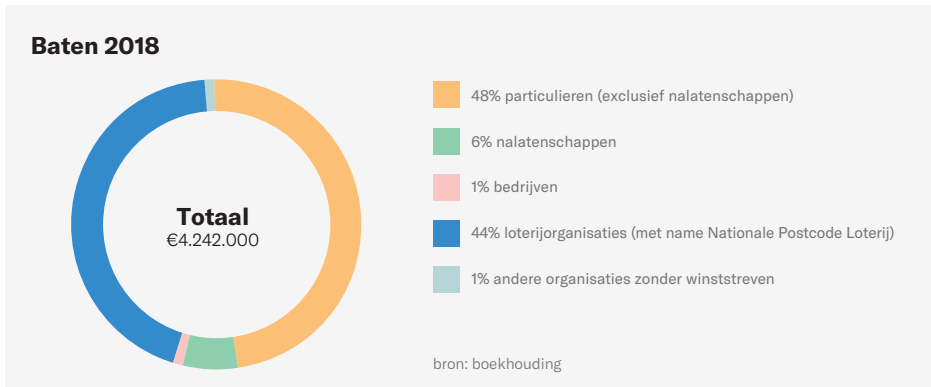
De baten uit nalatenschappen kwamen uit op €255.000. Dit is iets hoger dan in 2017 (€220.000) en €55.000 hoger dan begroot. In dit bedrag zijn ook Vorderingen op nalatenschappen meegenomen. Deze post is vanuit zijn aard moeilijk te voorspellen. Deze baten worden pas geboekt na ontvangst van de akte van verdeling of na ontvangst van gelden.

Meerjarenoverzicht baten

x 1 miljoen euro



bron: boekhouding

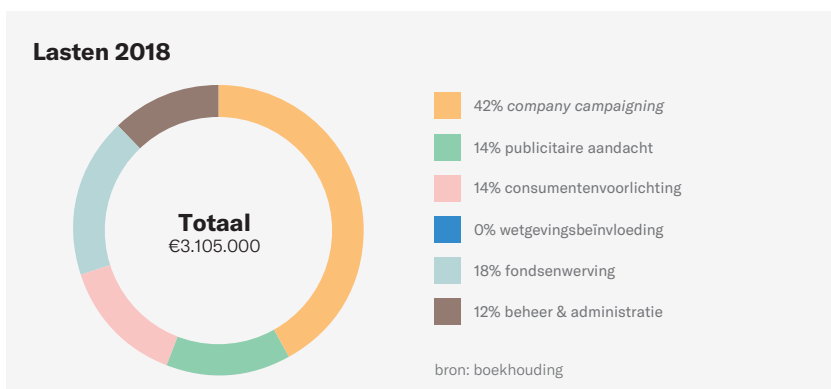


De baten van bedrijven vielen met €33.000 iets lager uit dan vorig jaar (€35.000). Ook dit jaar maakten wij gebruik van *Google Grants*, waardoor wij gratis konden adverteren. In overleg met ons online wervingsbureau RaisingResults kennen wij hieraan een waarde toe van €1.750 per maand. Dit bedrag is gebaseerd op het aantal donateurs dat wij hiermee binnenhalen en wat het zou kosten om dit aantal op een andere wijze te realiseren.

De baten van loterijorganisaties zijn gestegen tot €1.875.000 (2017: €500.000) en vrijwel volledig afkomstig van de Nationale Postcode Loterij. In 2016 is Wakker Dier benoemd tot vaste beneficiënt van de Loterij. Jaarlijks ontvangen wij €500.000 en in het afgelopen jaar ontvingen wij een extra bijdrage van €1.375.000.

De baten van andere organisaties zonder winststreven zijn gedaald met 33 procent ten opzichte van vorig jaar tot €56.000. In deze categorie hebben wij dit jaar minder grote giften ontvangen. Na ontvangst van een extra bijdrage van de Nationale Postcode Loterij zagen wij, in afwijking van het oorspronkelijke budget, af van aanvullende fondsenwerving in deze categorie.

In het budget was €2.000 opgenomen voor eventuele baten als tegenprestatie voor levering van producten of diensten. Gezien het doel en de marginale kostendekking zijn de opbrengsten van onze kerstkaartenverkoop opgenomen als onderdeel van de fondsenwervingskosten.



Lasten

De lasten bedroegen €3.105.000. Dat is 7 procent lager dan in 2017 en vrijwel gelijk aan de begroting (€3.131.000). Van de totale lasten werd 70 procent besteed aan de doelstelling, 18 procent aan fondsenwerving en 12 procent aan beheer- en administratiekosten.

De besteding aan de doelstelling bedroeg €2.181.000. Dat is 2 procent lager dan begroot en €204.000 minder dan vorig jaar. Dit jaar is bewust gekozen voor een dotatie aan de continuïteitsreserve, om het risico van het in de baten opnemen van nog te ontvangen gelden te beperken. Conform onze strategie investeerden we met name in *company campaigning*. Voor de niet-financiële achtergronden van deze keuze verwijzen we naar deel 3, Campagnes (zie pag. 47).

Er werd €1.300.000 besteed aan *company campaigning*: €107.000 minder dan begroot, maar wel 3 procent meer dan in 2017. Er is met name geïnvesteerd in diverse tv-spots. *Company campaigning* blijft goede resultaten opleveren, wat aanleiding was om hier wederom fors op in te zetten.

De uitgaven aan publicitaire aandacht bedroegen €440.000, minder dan in 2017 (€575.000), maar meer dan begroot (€363.000). Het programma is op hoofdlijnen conform planning uitgevoerd, waarbij dit jaar wat extra is geïnvesteerd in ondersteunende radiosspots.

Consumentenvoorlichting kwam uit op €441.000; dit is €6.000 minder dan begroot en €89.000 minder dan in 2017. We investeerden dit jaar met name in voorlichting met een deels wervend karakter.

Dit jaar hebben we geen uitgaven gedaan in het kader van wetgevingsbeïnvloeding, ondanks het gebudgetteerde bedrag van €14.000. Conform onze strategie hebben we hierop dit jaar geen tijd en geld ingezet.

Een fors deel van ons campagnebudget wordt ingezet voor reclame via tv, radio en print. Dit jaar gaven we daar €696.000 aan uit, hetgeen overeenkomt met 32 procent van de totale campagnelasten.

Ook in 2018 hebben we weer fors geïnvesteerd in fondsenwerving (€558.000). Dit komt neer op 13 procent van de geworven baten. Dit is €35.000 lager dan de begroting en €98.000 lager dan het voorgaande jaar. 36 procent van de directe wervingskosten (2017: 46 procent) hebben we ingezet voor het werven van nieuwe donateurs. 28 procent (2017: 27 procent) werd uitgegeven aan behoud, ofwel het informeren en doen van giftverzoeken aan ons huidige bestand. Tot slot werd 36 procent (2017: 27 procent) geïnvesteerd in het beter binden van donateurs en verhogen van het giftbedrag, bijvoorbeeld door middel van een machtiging of schenkingsakte.

De kosten voor beheer en administratie kwamen uit op €367.000. Dit is 19 procent meer dan begroot en 16 procent hoger dan in 2017 (€316.000). De uitbreiding van ons kantoor en ons team brengen hogere vaste algemene lasten met zich mee. De kosten voor beheer en administratie bedroegen 12 procent van de lasten, 3 procentpunt meer dan vorig jaar en 2 procentpunt meer dan begroot. Dit is een gevolg van onze ons beleid om meer te investeren in een toekomstbestendige organisatie.

Financiële baten en lasten

De financiële baten en lasten kwamen in 2018 uit op €13.000, lager dan vorig jaar (€14.000) en lager dan gepland (€20.000). Deze daling is met name te herleiden tot een lager depositosaldo en de huidige lage rentestand.

Resultaat

Het resultaat kwam uit op €1.150.000, maar liefst €923.000 positiever dan begroot. De baten zijn over 2018 in tegenstelling tot vorig jaar aanzienlijk sneller toegenomen dan de lasten. Het bestemmingsfonds van €19.000 is hierbij volledig besteed. €1.061.599 wordt ondergebracht in een nieuw bestemmingsfonds. Het restant wordt gedoteerd aan de continuïteitsreserve.

Kasstroom

Per saldo is de stand van de liquide middelen in 2018 met €1.138.000 toegenomen tegenover een afname van €438.000 in 2017. De begrote toename was €188.000. De sterke stijging van de liquide middelen is een direct gevolg van de lagere bestedingen en de hogere baten van loterijorganisaties.

De operationele kasstroom bedroeg in 2018 €1.167.000 positief (versus 2017: €311.000 negatief). Het resultaat kwam uit op €1.150.000 positief, maar liefst €1.599.000 hoger dan in 2017. De afschrijvingen (€70.000) waren hoger dan vorig jaar en €15.000 hoger dan begroot in verband met de uitbreiding van ons kantoor en de vernieuwde website in 2017.

De mutatie in het werkkapitaal kwam eindejaar uit op €55.000 negatief. De kortlopende schulden namen af met €59.000. De post vorderingen en voorraad is afgenomen met €3.000.

Kasstroomoverzicht				
jaarrekening (in euro's)				
	begroting 2019	gerealiseerd 2018	begroting 2018	gerealiseerd 2017
liquide middelen				
stand begin boekjaar	1.792.788	654.497	654.497	1.091.865
stand einde boekjaar	2.120.788	1.792.788	842.497	654.497
mutatie liquide middelen	328.000	1.138.291	188.000	-437.368
kasstromen				
uit operationele activiteiten				
resultaat	351.000	1.149.992	226.000	-448.527
afschrijvingen	60.000	70.047	55.000	54.636
	411.000	1.220.039	281.000	-393.892
veranderingen in werkkapitaal				
mutatie vorderingen en voorraad	-5.000	-18.002	-5.000	5.275
mutatie schulden	5.000	-35.423	5.000	77.567
	-	-53.425	-	82.841
operationele kasstroom	411.000	1.166.614	281.000	-311.050
uit investeringsactiviteiten				
investeringen in vaste activa	-83.000	-28.323	-93.000	-126.317
mutatie liquide middelen	328.000	1.138.291	188.000	-437.368

Algemene lasten

Opbouw

Wakker Dier werkt met een budget voor algemene lasten. Dit is opgebouwd uit de volgende posten: personeelskosten, huisvesting, kantoor- en algemene kosten, en afschrijving en rente. Deze indeling is gebaseerd op de RJ650-richtlijn voor de jaarverslaglegging voor fondsenwervende instellingen.

Algemene lasten

De algemene lasten stegen met 2 procent tot €1.501.000. De personeelskosten (€1.027.000) zijn hiervan de grootste post: deze stegen met 1 procent ten opzichte van 2017. De salariskosten bedroegen €611.000 versus €629.000 vorig jaar. Ondanks een salarisverhoging van gemiddeld 4 procent is dit een daling ten opzicht van vorig jaar, onder andere vanwege de ontvangst van een zwangerschaps- en bevallingsuitkering. Daarnaast is einde jaar een lager aantal niet opgemaakte vakantiedagen uitbetaald dan in 2017. De kosten voor sociale lasten zijn toegenomen van €109.000 naar €122.000, door de hiervoor genoemde salarisverhoging en diverse premieverhogingen. De pensioenkosten bleven afgerond gelijk aan vorig jaar (€24.000). De overige personeelskosten kwamen uit op €271.000 (+4 procent). De bestedingen binnen het opleidingsbudget kwamen dit jaar uit op €59.000 (10 procent van de bruto loonsom); minder dan vorig jaar (€68.000). Een deel van deze kosten zijn besteed aan teamtrainingen tijdens de kantoorweidegang.

De kosten voor huisvesting kwamen uit op €87.000, een toename ten opzichte van vorig jaar (€82.000) in verband met de uitbreiding van ons kantoor, het aflopen van een kortingsperiode en een periodieke prijsindexatie.

De kantoor- en algemene kosten waren met €317.000 vrijwel gelijk aan vorig jaar (€311.000). Meer dan begroot, door de inhuur van externe expertise voor onder andere de uitwerking van onze nieuwe huisstijl en de kosten van onze *recruitment*-bureaus. De afschrijvingskosten zijn toegenomen tot €70.000, wat €15.000 hoger is dan vorig jaar.

Verdeling algemene lasten

De algemene lasten worden toegerekend aan campagnebestedingen, fondsenwerving en kosten voor beheer en administratie. Dit doen we op basis van versleutelingspercentages, gebaseerd op het aantal fte's dat daadwerkelijk op deze gebieden werkzaam was.

Verdeling kosten fondsenwerving

De kosten voor werving en behoud worden volledig toegerekend aan fondsenwerving, tenzij de giftvraag vergezeld gaat van voorlichting (bijvoorbeeld ons magazine Wakker Nieuws). In de praktijk is dat vaak het geval en dan worden de kosten gelijkelijk verdeeld over werving en consumentenvoorlichting. De kosten voor upgrading worden altijd volledig toegerekend aan fondsenwerving.

Vaststelling kosten beheer en administratie

De kosten voor beheer en administratie bestaan volledig uit toegerekende algemene lasten. Deze zijn berekend volgens de eerder beschreven versleuteling, gebaseerd op de richtlijn van Goede Doelen Nederland van januari 2008 (sindsdien ongewijzigd). Op deze wijze is 24 procent van de algemene lasten toegerekend aan de kosten voor beheer en administratie, wat uitkwam op €367.000. Dit is gelijk aan 12 procent van de totale bestedingen.

Toelichting lastenverdeling conform bijlage C van RJ650

jaarrekening (in euro's)

	doelstellingen			werving baten		b&a	totaal		
	company campaigning	publicitaire aandacht	consumenten voorlichting	wetgevings beïnvloeding	wervings kosten	beheer en administratie	gerealiseerd 2018	begroting 2018	gerealiseerd 2017
lasten									
subsidies en bijdragen	-	-	-	-	-	-	-	-	-
afdrachten	-	-	-	-	-	-	-	-	-
aankopen en verwervingen	-	-	-	-	-	-	-	-	-
uitbesteed werk	-	-	-	-	-	-	-	-	-
publiciteit en communicatie	992.313	178.117	200.619	-	233.066	-	1.604.115	1.665.000	1.886.901
personeelskosten	210.876	179.109	164.281	-	222.089	250.898	1.027.252	1.058.000	1.022.064
huisvestingskosten	17.882	15.188	13.930	-	18.832	21.275	87.107	79.000	81.542
kantoor- & algemene kosten	64.987	55.197	50.628	-	68.443	77.321	316.576	274.000	310.908
afschrijving	14.379	12.213	11.202	-	15.144	17.109	70.047	55.000	54.636
totaal lasten	1.300.436	439.824	440.660	-	557.574	366.603	3.105.097	3.131.000	3.356.051
fte's	2,9	2,5	2,3	-	3,1	3,5	14,1	14,4	13,3
verdeelsleutel	21%	17%	16%	-	22%	24%	100%	100%	100%

Interne controle- en beheersmaatregelen

Betalingsverkeer

Er zijn schriftelijke procedures opgesteld voor het betalingsverkeer aan derden. Deze zijn vastgesteld door het bestuur en goedgekeurd door de raad van toezicht. Uitgangspunten hierbij zijn:

- strikte functiescheiding
- fysieke scheiding van instrumenten die nodig zijn voor financiële transacties
- beperkingen in tekenbevoegdheden
- beperking in hoogte van bedrag en aantal transacties
- adequaat toezicht

Alle facturen worden vóór betaling door minimaal twee medewerkers ondertekend en de penningmeester doet periodiek deelwaarnemingen zoals deze in de procedures zijn vastgelegd. De penningmeester heeft een toezichthoudende rol en rapporteert hierover aan zijn medebestuurleden en aan de raad van toezicht. Hij kan meekijken in het grootboek en stelt maandelijks een rapportage op met de baten en lasten, de jaarfasering en de liquide middelen. Er wordt geen kas aangehouden op kantoor.

Tweemaal per jaar of – indien nodig – vaker, worden de resultaten van de steekproeven en de inhoud van de procedures door het bestuur geëvalueerd. Waar nodig worden deze vervolgens aangepast, met de externe accountant besproken, middels een bestuursbesluit vastgesteld en door de raad van toezicht goedgekeurd.

Beheer reserve

Het dagelijks beheer van de spaartegoeden en de optimalisatie van de rentebaten worden verricht door de medewerker financiën. Zij staat onder toezicht van de penningmeester, die kan meekijken op alle (spaar)rekeningen. De actuele stand wordt elke maand aan bestuur en raad van toezicht gerapporteerd.

Eenmaal per jaar worden de beheernormen door de penningmeester geëvalueerd en waar nodig aangepast met een bestuursbesluit. De raad van toezicht kan op elk gewenst moment een screenshot van de spaarrekeningen opvragen. We zijn tevreden met de manier waarop toezicht wordt gehouden op het beheer van de reserves.

CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

Aan: de raad van toezicht van Stichting Wakker Dier te Amsterdam.

A. Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2018

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2018 van Stichting Wakker Dier te Amsterdam gecontroleerd.

Naar ons oordeel geeft de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Wakker Dier per 31 december 2018 en van het resultaat over 2018 in overeenstemming met de in Nederland geldende RJ-Richtlijn 650 Fondsenwervende Organisaties.

De jaarrekening bestaat uit:

1. de balans per 31 december 2018;
2. de staat van baten en lasten over 2018; en
3. de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

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

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

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

B. Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

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

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat.

Dubois & Co. Registeraccountants is een maatschap van praktijkvennootschappen. Op alle opdrachten die aan ons kantoor worden verstrekt zijn onze algemene voorwaarden van toepassing. Deze voorwaarden, waarvan de tekst is opgenomen op de website www.dubois.nl, bevatten een aansprakelijkheidsbeperking.

Oranje Nassaulaan 1
1075 AH Amsterdam
Postbus 53028
1007 RA Amsterdam

Telefoon 020 571 23 45
E-mail info@dubois.nl
www.dubois.nl
KvK nummer 34374865



dubois + co

REGISTERACCOUNTANTS

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

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening. Het bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag, in overeenstemming met RJ-Richtlijn 650 Fondsenwervende Organisaties.

C. Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

Verantwoordelijkheden van het bestuur en de raad van toezicht voor de jaarrekening

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met de in Nederland geldende RJ-Richtlijn 650 Fondsenwervende Organisaties. In dit kader is het bestuur verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet het bestuur afwegen of de organisatie in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet het bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het bestuur het voornemen heeft om de organisatie te liquideren of de activiteiten te beëindigen, of als beëindiging het enige realistische alternatief is.

Het bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de organisatie haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

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

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

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

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid, waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude ontdekken.

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

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen.



Onze controle bestond onder andere uit:

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

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

Amsterdam, 12 april 2019

Dubois & Co. Registeraccountants

Origineel getekend door:
G. Visser RA



Wat kun jij doen?

meedoen aan het debat



Like ons op Facebook en discussieer mee met voor- en tegenstanders.



Volg ons op Twitter en praat mee.



Bel of mail ons met vragen of suggesties.
020 - 460 4210 of
info@wakkerdier.nl

in actie komen



Sluit je aan, abonneer je op de digitale nieuwsbrief.



Doneer en maak campagnes mogelijk.



Stap over naar een diervriendelijkere bank.

diervriendelijker eten



Doe diervriendelijker boodschappen.



Eet vaker een dagje vegetarisch.



Abonneer je op de Wakkere Winkelaar en ontvang elke week diervriendelijke aanbiedingen en een recept in je mailbox.

Klaar om in actie te komen?
Ga naar wakkerdier.nl/doe-mee

Colofon

Controle op dit verslag

De teksten, cijfers en opmaak van dit jaarverslag zijn gecontroleerd door de medewerkers en bestuursleden van Wakker Dier. Mocht u desondanks een fout tegenkomen, dan horen wij dat graag via info@wakkerdier.nl.

Stichting Wakker Dier

Opgericht 15-12-1997, KvK Amsterdam 30146550

Uitgave Wakker Dier 2019

Redactie – Lianne Alink

Art direction – Jannemieke Oostra

Beeldredactie – Michaël van Caspel

Grafisch ontwerp – Arthur Reinders Folmer

Foto's personeel en bestuur – Riske de Vries

Dierenfoto's – Joost van Manen

De rechten van het beeldmateriaal zonder bronvermelding liggen bij Wakker Dier.

Druk

Okay Color Graphics

Geprint op Balance pure papier (honderd procent gerecycled FSC-papier)



Wakker Dier is een vaste beneficiënt van de Nationale Postcode Loterij. Sinds 2016 ontvangen wij jaarlijks een half miljoen euro. En in 2018 ontvingen wij een extra bijdrage van bijna €1,4 miljoen voor Eet Geen Dierendag. Deelnemers aan de Postcode Loterij: bedankt!



