



jaarverslag  
2019

wakker  
dier

# Jaarverslag 2019

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



bestuur aan het woord

## **Elk dier telt en de aanhouder wint**

pagina 8

campagne

## **Een beter leven voor dieren begint op je eigen bord**

pagina 22



scorekaart

## **Onze resultaten op vijf niveaus**

pagina 50

jaarrekening

## **Veilig en verantwoord beheer van financiële middelen**

pagina 89



# Successen voor de dieren in 2019

## **Kiloknaller — een keerpunt**

- Supermarkten promoten nu vaker keurmerkvlies dan kiloknallers.

## **Kip — acht omschakelingen**

- Supermarkten Plus, Jumbo, Coop, Dirk, Dekamarkt, Hoogvliet, Spar én Vomar stappen over op kipvleeswaren met minimaal één Beter Leven-ster.

## **Liegebeest — twee successen**

- Jumbo corrigeert misleidende uitspraken over het leven van geiten in haar magazine.
- McDonald's erkent dat ze nog steeds plofkip verkoopt en past dit aan op haar website.

## **Kuikentjes — een groot succes**

- Door onze rechtszaak moeten pasgeboren kuikens tijdig eten en drinken krijgen. Een rechterlijke uitspraak van levensbelang voor veel van de 500 miljoen kuikentjes die jaarlijks in Nederland ter wereld komen.



# Inhoudsopgave

## 1

### **inzicht in overzicht**

- 4 Onze droom
- 6 Het jaar 2019 in een oogopslag
- 8 Woord van het bestuur

voor wie  
een globale  
indruk wil

## 2

### **hele verhaal**

- 16 Missie
- 22 Campagne
- 31 Fondsenwerving
- 40 Organisatie

voor wie van  
lezen houdt

## 3

### **resultaten die tellen**

- 44 Impactmeting
- 45 Resultaten 2019
- 50 Scorekaart

voor wie  
van cijfers  
houdt

## 4

### **structuur en spelregels**

- 54 Organisatiestructuur
- 74 Gedragscodes
- 77 Omgang met belanghebbenden
- 81 Risicomanagement
- 84 MVO

voor wie  
het kader  
belangrijk is

## 5

### **huishoudknip**

- 88 Financiën
- 89 Jaarrekening
- 101 Algemene lasten
- 103 Interne controle- en beheermaatregelen
- 105 Controleverklaring accountant

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  
6 Het jaar 2019 in een oogopslag  
8 Woord van het bestuur



# Onze droom

## 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 dierenmishandeling zouden worden bestempeld



krijgen bijna nooit de mogelijkheid om buiten te woeten 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:

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



#### 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

### supermarkten



complimenten bij diervriendelijke stappen



publiekelijk aangesproken op dierenleed

### consumenten



einde aan veel dierenleed



vlees, zuivel en eieren worden wat duurder

### BV Nederland

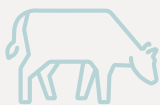


duurzaam platteland zonder megastallen



minder bulkexport

## Wakker Dier...



heeft geen politieke kleur



investeert in een goede infrastructuur (10% 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



- 16** medewerkers
- 4** bestuursleden (netto gemiddeld salaris €2.718)
- 4** leden van de raad van toezicht

# Het jaar 2019 in een oogopslag



wie hielpen er mee?  
**supporters**

**35.000**  
donateurs

**122.000**  
Facebook-fans

**84.000**  
e-mailabonnees



wat deden zij?  
**activiteiten**

diervriendelijker  
eten

online actievoeren

doneren  
(€ 3,1 miljoen)

anderen wakker  
schudden



wat deden wij?  
**Wakker Dier**

**40**  
persberichten en  
onderzoeken

**10**  
radiospots

**1**  
tv-spot

**1**  
buitenreclame-  
campagne

**82**  
digitale nieuws-  
brieven



**mediabereik**

**€ 6,4 miljoen**  
gratis perswaarde

**2.939**  
online vermeldingen

**567.000**  
websitebezoekers



## resultaten

### bedrijven omgeschakeld



8 bedrijven zetten een diervriendelijke stap



40 miljoen dieren hebben inmiddels een beter leven

### samenleving wakker geschud



92% naamsbekendheid Wakker Dier

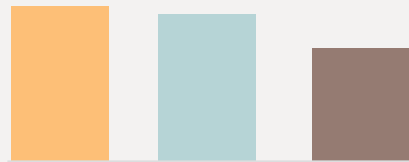


€ 2,6 miljoen besteed aan campagnes

## 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 2010  
79,0 kg

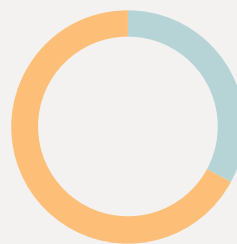
stand 2019  
77,2 kg\*

doel 2030  
59,3 kg

vleesverbruik per jaar per hoofd van de bevolking

\* schatting op basis van WER

### voortgang Beter Leven



doel 2030  
100%

voortgang 2019  
33%\*

vlees met keurmerk als percentage van de totale vleesomzet in Nederland

\* schatting op basis van Monitor Duurzaam Voedsel



# Woord van het bestuur

## Een woord vooraf

Wie de meedogenloze en machtige voedingsindustrie wil verslaan, moet van goeden huize komen én een lange adem hebben. En dat zijn precies de eigenschappen waar wij ons als deskundig en bevlogen team op laten voorstaan. Natuurlijk voeren we deze strijd niet alleen; onze strijdbare achterban helpt mee in woord en daad. Stap voor stap bouwen we aan onze droom voor een diervriendelijke veehouderij. Want elk dier telt en de aanhouder wint.

Als aanhouders maakten we dit jaar opnieuw mooie stappen voor de dieren. We ontmaskerden verschillende dieronvriendelijke Liegebeesten. Ook kregen we bijna alle supermarkten zover om uitsluitend kipvleeswaren met Beter Leven-sterren van de Dierenbescherming te verkopen.

Ons grootste succes behaalden we voor de pasgeboren kuikens, die vaak dagenlang geen eten en drinken krijgen. Na een lange juridische strijd besloot de rechter dat alle kuikens tijdig water en voer moeten krijgen. Deze uitspraak is letterlijk van levensbelang voor veel van de 500 miljoen kuikentjes die jaarlijks in Nederland ter wereld komen.

Maar het is niet allemaal goed nieuws. Supermarkt Albert Heijn weigert nog steeds om het vleeskuiken een beter leven te geven. Deze halsstarrige weigering om een stap te zetten voor het meest gehouden dier van Nederland, blokkeert verdere dierenwelzijnsverbeteringen in de hele sector.

Ook de stijgende vleesconsumptie is zeer verontrustend. In de eerste helft van dit decennium tekende zich duidelijk een dalende trend af. Maar de laatste jaren keerde het tij. Uit de jaarlijkse berekeningen die Wageningen Universiteit voor ons uitvoert, blijkt dat de vleesconsumptie recent zelfs is gestegen.

Deze ontwikkeling is niet alleen zorgelijk, maar ook opmerkelijk. 'Minder vlees' staat volop in de maatschappelijke schijnwerpers vanwege de klimaatdoelen en de aandacht voor gezondere voeding. Ook komen er steeds meer volwaardige alternatieven op de markt. De consument heeft het erover

en denkt minder vlees te consumeren, maar de cijfers over feitelijk gedrag spreken dit tegen.

Gelukkig delen velen in de samenleving onze zorgen. Overal staat de wijze waarop we vlees, eieren en zuivel produceren ter discussie. Een aanhoudende reeks van schandalen laat keer op keer zien hoe schandalig we de dieren in de vee-industrie behandelen.

De gedeelde onrust, het verdriet en vaak ook woede over dit onrecht vertalen zich in een groeiende achterban. Het aantal supporters dat financieel wil helpen, groeide dit jaar met ruim 4.000. We zijn trots op dit vertrouwen en de extra mogelijkheden om de dieren te helpen.

## **Een woord vooruit**

Ons doel voor het jaar 2030 scherpten we op twee punten aan. Ten eerste richten we ons nu volledig op de supermarkten. Gezamenlijk verkopen zij 80 tot 85 procent van alle dierlijke producten. In dit verkoopkanaal wordt het verschil gemaakt en de toon gezet. Verder nemen we naast vlees voortaan ook eieren en zuivel in onze doelstelling mee. We willen uiterlijk in 2030 bereiken dat deze producten in de supermarkt altijd minimaal één Beter Leven-ster van de Dierenbescherming hebben.

In 2020 staat onze strijd tegen de AH-kip opnieuw centraal. De supermarkt houdt nog steeds zestien kippen per vierkante meter in stallen zonder daglicht. Daar moet een einde aan komen. Niet alleen voor de kippen, maar ook voor alle andere dieren die als vlees in het schap eindigen. Alle retailers kijken naar de marktleider en zetten pas weer stappen als Albert Heijn dat ook doet.

Daarnaast breiden we het campagneprogramma op vleesvermindering verder uit. Op dit moment rust de verantwoordelijkheid voor 'minder vlees' vooral op de schouders van de consument. De cruciale rol van andere partijen zoals de handel en industrie blijft sterk onderbelicht. Eerst brengen we de beste aanpak in kaart, daarna gaat een toegewijd campagneteam met de aanbevelingen aan de slag. We willen dat in het jaar 2030 supermarkten tenminste 25 procent minder vlees verkopen dan in 2019.

Tot nu toe richten we ons met name op een betere marktwerking voor de dieren, omdat daarmee op dit moment het snelst resultaten zijn te behalen. Maar op termijn is dat niet voldoende. Uiteindelijk moet de discussie weg uit het winkelschap, een plek die onbedoeld impliceert dat deze dieren uit de vee-industrie primair producten zijn. Weg bij handel en consument waar lage prijzen, voordeel en overvloedig aanbod vaak de norm zijn.

Opmerkelijk genoeg vormen met name de klimaatdoelen een grote en acute bedreiging. Een dier dat binnen zit, minder beweegt en in korte tijd wordt vetgemest, stoot minder CO<sub>2</sub> uit. Nu de druk om de klimaatdoelen te halen sterk toeneemt, dreigen de dieren als eerste het slachtoffer te worden. Daarom willen we dierenwelzijn een krachtig juridisch kader geven. Zo dagen we de samenleving uit met oplossingen te komen die beide belangen – dier en milieu – in zich verenigen.

Een extern projectteam inventariseert de kansen om dieren juridisch beter te beschermen en zo te vrijwaren van andere maatschappelijke belangen. Dat kan via betere regelgeving of via rechtspraak. De veehouderij en de productie van vlees zijn gebonden aan een scala van (Europeesrechtelijke) regels. Dat biedt veel juridische aanknopingspunten voor een beter leven.

Deze extra ambities voor de dieren vereisen een forse, aanvullende financiering. De komende jaren gaan we ook op dit terrein alle zeilen bijzetten. Het fondsenwervingsteam pakte de handschoen op en komt dit jaar met een ambitieus fondsenwervend meerjarenplan, daarbij ondersteund door de ontwikkeling van een communicatief ‘big idea’ en een gloednieuw CRM-systeem.

Voortbouwend op de resultaten in 2019, zetten we opnieuw in op een gezonde groei van het aantal donateurs. Waar passend verdiepen we de relatie en vragen daarbij om extra hulp. Ook kloppen we aan bij toonaangevende institutionele financiers om onze plannen een duw in de rug te geven. Het team organisatie, dat verantwoordelijk is voor de bedrijfsvoering, zet eveneens hoog in. Zij gaan de ICT-infrastructuur vernieuwen en de boekhouding stroomlijnen. Daarnaast zet het team belangrijke stappen om thema's als privacy en integriteit in lijn met regelgeving te borgen binnen de organisatie. We herzien onze gedragscode evenals onze statuten en reglementen. Bovendien blijven we investeren in onze organisatiecultuur,

het team en de medewerkers. Tot slot bouwen we een professioneel salaris-huis en zetten we een medewerkers-tevredenheidsonderzoek op.

Onze inspanningen drijven op het rotsvaste geloof dat een kwalitatief hoogwaardige bedrijfsvoering ervoor zorgt dat het team optimaal tot bloei kan komen. En zo het meeste voor de dieren kan bereiken.

Noemenswaardige gebeurtenissen na het vaststellen van dit jaarverslag zijn achtereenvolgens Covid-19 en de samenstelling van de raad van toezicht. Het coronavirus en de maatregelen die zijn getroffen hebben in de eerste helft van 2020 geen materiële impact op de baten of anderszins op de continuïteit van Wakker Dier.

In goed overleg traden in de eerste helft van 2020 twee leden van de raad van toezicht af. In het eerste geval betrof het persoonlijke omstandigheden en in het tweede geval een verschil van inzicht over de optimale rolinvulling van de raad van toezicht. Naast zorgdragen voor continuïteit in toezicht, is nu de belangrijkste prioriteit het weer op sterkte brengen van de raad van toezicht. We verwachten dit proces voor jaareinde 2020 af te ronden.

## **Een woord van dank**

Als bestuur bedanken we de raad van toezicht en het onvermoeibare team, dat nooit opgeeft. Zij zetten zich – vaak achter de schermen – met hart en ziel in om alles professioneel te laten draaien. En daar hebben de dieren elke dag opnieuw profijt van.

Onze donateurs zijn het fundament van onze organisatie. Zij blijven meestal jarenlang bij ons en vaak kiezen ze ervoor om ook na overlijden hun stem voor de dieren te laten klinken. En de supporters die elke dag opnieuw dier-vriendelijke keuzes maken, volop mee actievoeren en niet bang zijn om de grote bedrijven aan te spreken: geweldig, woorden schieten te kort. Dank!

Ook de Nationale Postcode Loterij verdient een ereplaats. Zij steekt elk jaar opnieuw haar nek uit door ons werk onvoorwaardelijk te steunen. En bij tegenwind houdt zij haar rug recht. Mede dankzij de Loterij weten ook andere vermogensfondsen ons steeds beter te vinden.



Tot slot bedanken we de talloze medestanders die ons werk – soms gezien maar vaak ook ongezien – vooruit helpen. Want overal in het land en in alle sectoren komen wij droomverwanten tegen. Zij geloven net als wij dat het anders kan en moet, want alle dieren in de vee-industrie hebben recht op een dierwaardig leven!

Het bestuur:

**Caspar Brinkman**, secretaris

**Anne Hilhorst**, vicevoorzitter

**Marije van der Lint**, penningmeester

**Arthur Wiltink**, voorzitter



# 2 hele verhaal





16 Missie

22 Campagne

31 Fondsenwerving

40 Organisatie

# Missie

## Een beter leven voor de dieren in de vee-industrie

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 over de toonbank gaan, weten we één ding zeker. Ze hadden vrijwel allemaal een afschuwelijk leven. 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 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 groeide uit 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 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.

## Doelstelling, strategie en spelregels



### Onze droom

Alle dieren in de veehouderij hebben een dierwaardig leven met goede verzorging, gezonde groei en een zo natuurlijk mogelijke leefomgeving.

## Minder en beter vlees eten

We beginnen in Nederland met de dieren die op ons bord eindigen. Wij denken onze droom het snelst te kunnen 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.

onze definitie

### Dierwaardig leven

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

## Onze doelstelling voor de lange termijn

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

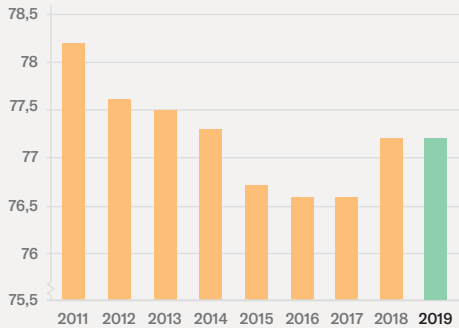
**In 2030 is de consumptie van vlees in Nederland met een kwart gedaald en heeft dit vlees altijd minimaal één Beter Leven-ster.**

Dit betekent dat het jaarverbruik<sup>1</sup> per persoon in 2030 uitkomt op 59 kilogram (peiljaar 2010: 79 kilogram) en dat dit vlees afkomstig is van dieren uit een houderijsysteem dat minimaal het keurmerk één Beter Leven-ster van de Dierenbescherming draagt.

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

**Jaarlijks vleesverbruik**

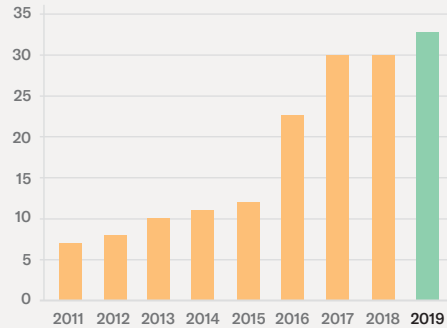
per hoofd van de bevolking (in kilogram)



bron 2011-2018: WER  
bron 2019: schatting Wakker Dier op basis van WER

**Verkoop vlees met keurmerk**

als percentage van de vleesomzet



bron 2011-2017: monitor duurzaam voedsel  
bron 2017: schatting Wakker Dier op basis van  
Monitor Duurzaam Voedsel

**Strategische keuzes**

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

- campagnefocus op het verbeteren van het winkelaanbod en het behouden van voldoende maatschappelijk draagvlak
- optimale groei in baten door krachtige fondsenwerving, gericht op particulieren en organisaties die onze visie delen
- bouwen aan een kwalitatief hoogwaardige, op resultaat gerichte organisatie met een bevlogen team
- financieel beleid gericht op een hoog vrij besteedbaar budget en een zo beperkt mogelijke reserve

**Voornaamste spelregels**

Deze uitgangspunten en randvoorwaarden hanteren we:

- feiten en kennis vormen de basis
- een professionele en resultaatgerichte werkwijze
- transparantie en onafhankelijkheid
- opereren in lijn met gedragscodes, erkenningsregeling en relevante regelgeving
- bedrijfsvoering op basis van maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) is een belangrijke leidraad



## Werkwijze

### **Werkterrein en aanpak 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. We doen dit publiekelijk, met namen en rugnummers. Dit 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 tekent ons werk. Andere zaken doen we niet, want focus is de sleutel tot succes (zie kader hiernaast).

### **Onafhankelijk, maar open voor overleg**

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 andere 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.

# Campagne

## Visie, strategie en spelregels

### Onze visie: geef de dieren een stem

Het beïnvloeden van de voedingsindustrie is de snelste manier om onze missie te bereiken. Dit doen we door de stem van de dieren in de vee-industrie zo hard en duidelijk mogelijk in de maatschappij te laten horen. Op die manier zorgen we ervoor dat welzijn van dieren hoog op de agenda komt van de bedrijven die dierlijke producten gebruiken.



Met Skip de AH kip voerden we campagne tegen de kip van Albert Heijn.

### **Strategische keuzes**

We gebruiken hiervoor een breed scala aan middelen: reclame, persaandacht, het rechtssysteem en verontruste burgers. Hierin maken we de volgende keuzes:

- het publiekelijk aanspreken van bedrijven heeft de hoogste prioriteit, omdat dit de effectiefste manier is om resultaten te behalen
- daarnaast onthullen we het verborgen leven van de dieren in de vee-industrie; zo schudden wij heel Nederland wakker en zorgen we voor draagvlak voor verandering
- we houden de voedingsindustrie scherp in de gaten om misleiding en greenwashing van dierenwelzijn te bestrijden
- we richten ons niet rechtstreeks op gedragsverandering bij consumenten, dat moeten de aanbieders zelf doen; hun budgetten zijn veel groter
- in sommige gevallen beïnvloeden we de Nederlandse regelgeving, maar alleen als we daarmee op korte termijn concrete resultaten kunnen bereiken

### **Voornaamste spelregels**

Deze uitgangspunten en randvoorwaarden hanteren we:

- we zetten het verbeteren van dierenwelzijn altijd voorop
- we richten ons niet op individuele personen maar op bedrijven, sectoren, instituten en personen in functie
- we zijn zeer terughoudend met het aangaan van samenwerkingsverbanden omdat dit onze slagvaardigheid of onafhankelijkheid kan beperken
- we kiezen voor de effectiefste weg naar ons doel
- we hebben geen politieke kleur

## **Prioriteit #1 Company campaigning**

We spreken bedrijven aan op dierenleed en vragen hen 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.

### **Dit is onze doelgroep**

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

### **Wie heeft de macht in de keten?**

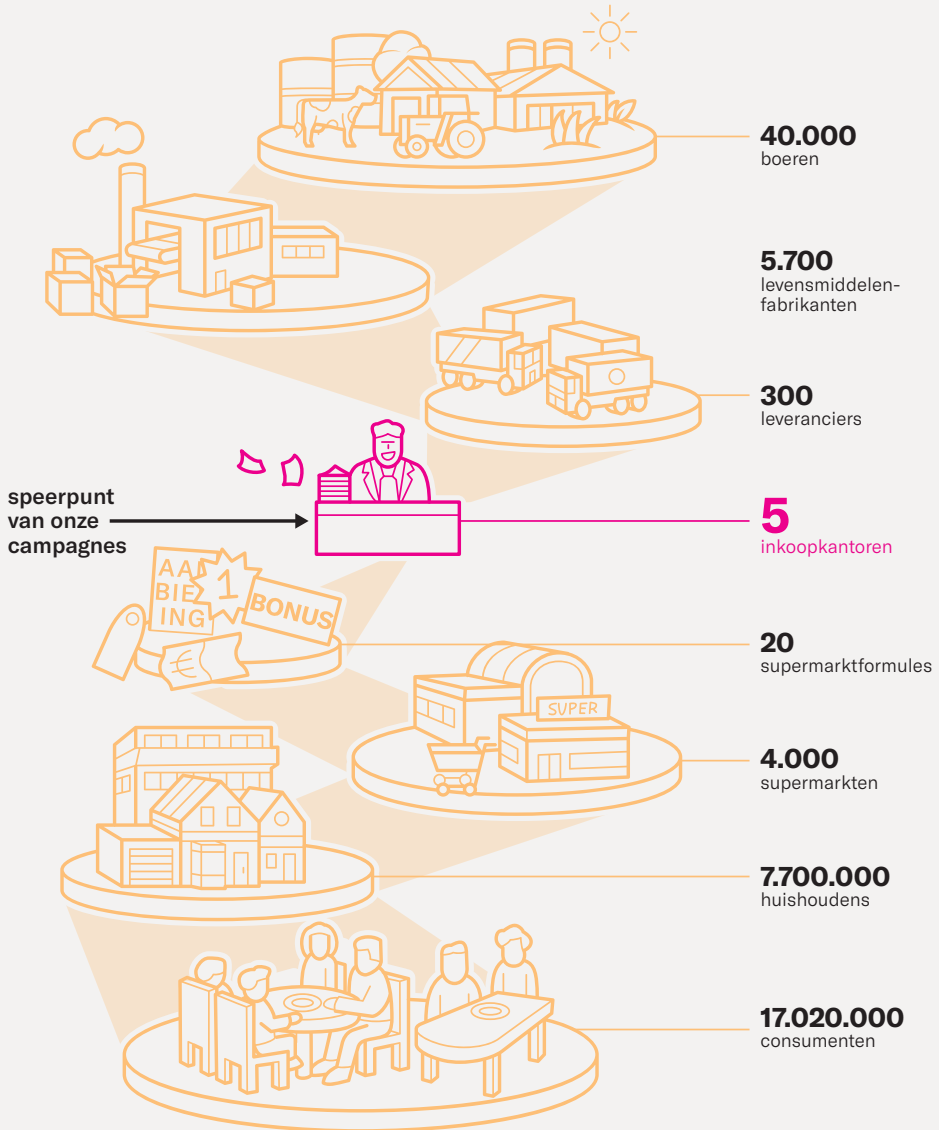
In de keten van dier tot stukje vlees op het bord, heeft één partij de meeste macht. Niet de boer, niet de overheid en zelfs niet de consument, maar het bedrijfsleven. Er zijn in Nederland tienduizenden boerenbedrijven, maar slechts vijf supermarktkoopkantoren beslissen welke producten in het schap verschijnen. 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.

In tegenstelling tot de politiek kan het bedrijfsleven, met de juiste aansporingen, wél snel schakelen en goede resultaten behalen. Hiervoor moeten we eerst goed analyseren 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.

### Vijf inkoopkantoren beslissen over vlees in de Nederlandse supermarkten



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

### **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 kraaide geen consument of haan naar 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.

### **Zo kwamen we in actie**

Bijna al onze aandacht was dit jaar op onze kipcampagne tegen Albert Heijn gericht. We begonnen met vijf radiocommercials. In de zomer pakten we groot uit met een zeer opvallende tv-spot en de nieuwe slogan Skip de AH kip. Deze campagne kreeg veel aandacht in de pers en bij het brede publiek. Daarna won Albert Heijn met haar kip ook de Liegebeestverkiezing wat wederom de spotlight op de grootgrutter zette.

We bezorgden onze boodschap letterlijk op de stoep door met een rijdend billboard achter AH-bezorgauto's te rijden. Ook in de winkels zelf waren we zichtbaar. Duizenden supporters lieten onze boodschap met roze 'vraag en aanbod-kaartjes' achter op de mededelingenborden in de Albert Heijn. Maar liefst 26.000 mensen sms'ten Albert Heijn met dezelfde boodschap: Skip de AH kip! In november hebben we weer een tandje bijgezet door de kip van AH op de radio te vergelijken met die van Jumbo, die wel meer ruimte heeft.



Met opvallende bestelwagens bezorgden we onze boodschap tot op de stoep.

Onze andere grote campagne was Eet Geen Dierendag. Ook dit jaar wederom een groot succes. Een recordaantal bedrijven en cateraars deed mee, waardoor op 4 oktober maar liefst 500 duizend werknemers vegetarisch lunchten. We motiveerden heel Nederland om mee te doen met een radiospot, buitenreclame, reclame in kranten en veel aandacht op sociale media. Na 4 oktober was maar liefst 57 procent van Nederland bekend met Eet Geen Dierendag. En nog belangrijker: 25 procent gaf aan zelf meegedaan te hebben. Dat zijn meer dan vier miljoen mensen!

Het bereik van onze reclame-uitingen is groot. Zo hoorde iedere Nederlander (13+) gemiddeld 36 keer één van onze boodschappen over de vee-industrie op de radio. Onder andere door die reclames zetten meerdere bedrijven een diervriendelijke stap. Maar liefst acht supermarkten stapten over op kipvleeswaren met één Beter Leven-ster. Alle supers tezamen zijn ook dit jaar weer minder gaan kiloknallen. Stervlees is nu vaker in de aanbieding dan vlees zonder een welzijnskeurmerk.



## 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.

### Dit is onze 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.

### Zo kwamen we in actie

We brachten in 2019 veertig persberichten uit, vooral gericht op kip of de campagne rondom kip. Zo'n tachtig procent hiervan werd – naar oordeel van het campagneteam – redelijk tot goed opgepakt. Ongeveer twintig procent liep matig (vaak waren dit aankondigingen van reclamecampagnes) en de laatste tien procent deed zo goed als niets in de media. Media-aandacht zorgt voor een groot bereik van onze boodschap. Dit jaar had deze aandacht een advertentiewaarde van 6,4 miljoen euro.



We overhandigden ruim zestienduizend rouwkaarten aan minister Schouten.

Er was veel aandacht voor stalbranden, waarbij dit jaar helaas meer dan 176 duizend slachtoffers vielen. Door het bijhouden van deze telling, weet de pers ons altijd goed te vinden. Na een zwarte dag met twee stalbranden startten we een actie. Ruim zestienduizend mensen verstuurd een rouwkaart naar minister Schouten, die wij gebundeld aan haar overhandigden. Een sterk signaal over het enorme verdriet dat deze branden in de samenleving oproepen.

Verder was er veel aandacht voor ons verontrustende rapport over het groeiend aantal megastallen, de stijging van het aantal vleesstunts en de toename van vleesconsumptie. Ook had dit jaar onze juridische strijd tegen wetsovertredingen door broederijen eindelijk succes. Zes jaar lang procedeerden wij ervoor dat kuikentjes die net uit het ei komen eten en drinken krijgen. Dit jaar besloot de minister eindelijk in te grijpen. Een enorme stap voor zeker 500 miljoen kuikens per jaar, die in de media erg veel aandacht kreeg.

De Liegebeestverkiezing was ook dit jaar weer een succes. Albert Heijn won met haar misleidende praatjes over de AH kip en kreeg veel belangstelling van de pers te verduren. Twee andere genomineerden – McDonald's en Jumbo – zagen in dat ze consumenten op het verkeerde been zetten en pasten hun uitingen aan.

## **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.

### **Dit is onze 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 te sleutelen aan hun eigen consumptiegedrag. Daarnaast richten we ons op jongeren; zowel rechtstreeks als via hun docenten.

### **Zo kwamen we in actie**

Onze website bevat veel informatie over dieren en diverse vee-industriethema's. Ook geven we consumenten praktische tips over diervriendelijker eten en hoe zij zelf in actie kunnen komen. Dit jaar ontwikkelden we een Vega voor Groentjes-pakket om mensen die vaker plantaardig willen eten op weg te helpen. Iedere week verzamelen we diervriendelijke aanbiedingen van supermarkten in de Wakkere Winkelaar, een dienst waarvan maar liefst 34 duizend mensen gebruikmaken.

We gebruiken drie populaire sociale mediakanalen: Instagram, 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 een lespakket downloaden.

# Fondsenwerving

## Visie, strategie en spelregels

### Onze visie: bouwen aan een langlopende relatie

De behoeften van de donateur staan centraal in ons denken over financiering. Want fondsenwerving is meer dan geld binnenhalen. Het gaat om het opbouwen van een relatie met gelijkgestemden. Gelijkgestemde burgers en organisaties die samen met ons de vee-industrie willen aanpakken.

Wij richten ons op (potentiële) donateurs die net zo bevlogen en vasthoudend zijn als wij. Zij hebben vertrouwen in ons als een deskundig team. Zij begrijpen dat het bereiken van onze droom een lange adem vergt. Daarom bouwen we gezamenlijk aan een langlopende relatie.



Veganistisch koken met onze donateurs.

### **Strategische keuzes**

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

- betrokken particuliere donateurs en vrij te besteden donaties vormen de basis
- aanvullend werven bij organisaties en fondsen die onze visie delen
- bouwen en onderhouden van langlopende relaties staan voorop
- de behoeften van de donateur staan bij ons handelen centraal
- bij het aangaan van nieuwe relaties kiezen we voor kwaliteit, niet voor kwantiteit
- optimaliseren van geefgedrag door segmentatie, verbinding en verdieping
- goed gebruikmaken van de communicatie-inspanningen van het campagneteam

### **Voornaamste spelregels**

Deze uitgangspunten en randvoorwaarden hanteren we:

- werven van geormerkte baten alleen op voorstel van het campagneteam
- geen baten in ruil voor onze merknaam of tegenprestaties
- geen subsidies; we werken onafhankelijk van de overheid
- bij de omgang met persoonsgegevens houden we ons aan de DDMA-gedragsregels

## 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 is gebonden 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. Wel richten we ons op baten van loterijorganisaties en andere organisaties zonder winststreven die onze visie delen, 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 is bijna 70 procent 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.

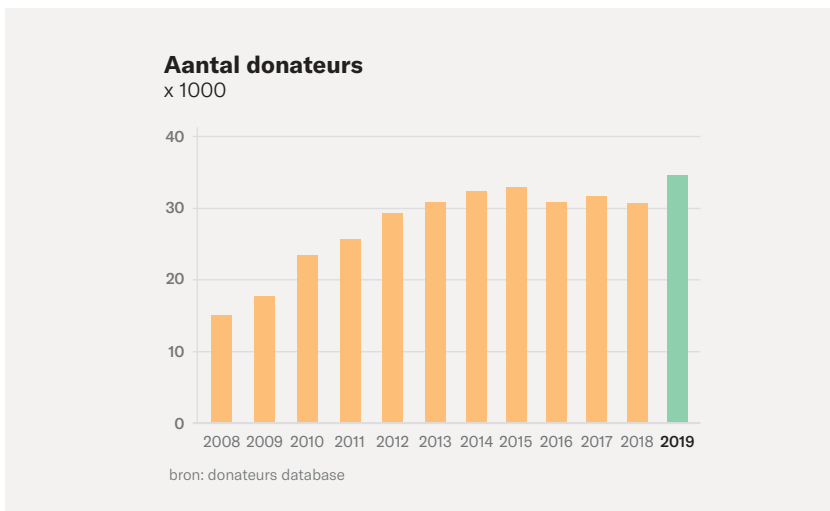
## Werving van donateurs

### Dit is onze 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 vrouwen zijn maatschappijkritische idealisten die zich willen ontplooiën, stelling nemen tegen sociaal onrecht en opkomen voor het milieu. Zij geloven in fair trade en tweedehands. Compassie, spiritualiteit en solidariteit zijn belangrijke richtsnoeren in hun leven.



### **Zo kwamen we in actie**

In 2019 voerden we diverse acties om symphatisanten te activeren zonder direct om een financiële bijdrage te vragen. We zochten daarbij zoveel mogelijk aansluiting bij activiteiten van het Campagneteam. Zo riepen we mensen twee keer op deel te nemen aan een protest SMS-actie tegen Albert Heijn. De respons konden we telefonisch opvolgen. Ook bij de Liegebeestcampagne en Eet Geen Dierendag vroegen we deelnemers om het telefoonnummer. Daarnaast wierven we ook opvolgbare leads via het Burgerinitiatief tegen kooien en een rouwkaartenactie na een stalbrand. Deze vorm van leadwerving en telefonische opvolging leidde tot een mooie groei in het aantal structurele donateurs.

Nieuwe losse giftgevers wierven we via social media, de Wakkere Winkelaar en onze nieuwsbrief voor symphatisanten. In november voegden we een bijlage toe in de VPRO Gids die onder abonnees werd verspreid.

## **Behoud van donateurs**

### **Dit is onze doelgroep**

In onze definitie is een actieve donateur iemand die in de afgelopen twaalf maanden minimaal één gift heeft gedaan. Omdat niet iedereen jaarlijks geeft, houden we een termijn van drie jaar aan waarin we inactieve donateurs meenemen in onze communicatie met de achterban.

Binnen deze doelgroep segmenteren we verschillende groepen: donateurs met een incassomachtiging of schenkovereenkomst, losse giftgevers en bijzondere gevers die we aan een programma voor een persoonlijke benadering koppelen.

### **Zo kwamen we in actie**

We versterkten de tevredenheid en loyaliteit bij donateurs door hen goede service te bieden, hen bij campagnes te betrekken en te bedanken voor hun bijdrage.



Machtigingshouders ontvingen bijvoorbeeld een mooie kaart en bijzondere 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, persoonlijk ondertekend door onze medewerkers. Ook organiseerden we in november een bedankmarathon: met het gehele team belden we een deel van onze achterban om hen te bedanken voor de trouwe steun.

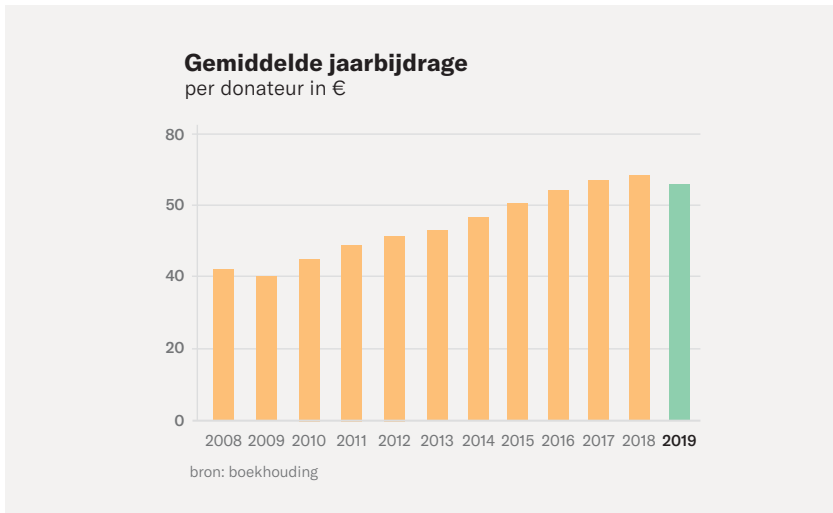
Alle donateurs die post willen ontvangen, kregen driemaal ons magazine Wakker Nieuws in huis. Daarnaast ontvingen selecte groepen donateurs in april en december een brief met een giftverzoek. Naast brieven verstuurd we ook regelmatig e-mails met aanvullende informatie en een verzoek om een (extra) donatie. Schenkers kregen bij de afloop van hun termijn een oproep tot verlenging in de bus.

Voor (potentiële) bijzondere gevers ontwikkelden we een exclusief verbindingsprogramma. We experimenteerden met drie bijeenkomsten om hen nader te betrekken bij ons werk. En ontwikkelden een nieuwe brochure voor mensen met een interesse in nalaten. De aandacht voor deze belangrijke groep mensen kreeg ook vorm in persoonlijke gesprekken en huisbezoeken. 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, in de top drie van best scorende organisaties uit de bus.

## Upgrading van bestaande donateurs

### Dit is onze 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.



### Zo kwamen we in actie

In de meerjarenstrategie vormt het upgraden van bestaande donateurs en andere relaties een belangrijk speerpunt. Daarin slaagden we in 2019 gedeeltelijk. Reguliere incassodonateurs vroegen we in september om een verhoging. De ontwikkeling van het verbindingsprogramma kostte meer tijd dan verwacht, waardoor de bijdragen van bijzondere gevers niet significant zijn gestegen. Wel ontwikkelden we een geormerkt giftverzoek voor ons onderzoek naar de mogelijkheden voor juridisch campagnevoeren, waarop we € 29.500 werven bij particuliere donateurs en vermogensfondsen. Deze gelden zijn opgenomen in een nieuw bestemmingsfonds.

We startten met de ontwikkeling van een nieuwe nalatenschappenbrochure. Die wordt in 2020 opgeleverd en onder de aandacht van de doelgroep gebracht. Ook deden we weer mee met de campagne 'Toegift', een initiatief van samenwerkende goede doelen om mensen te enthousiasmeren om een goed doel in hun testament op te nemen. Het bouwen aan een hechte relatie met onze donateurs in de afgelopen jaren leidde tot nieuwe toezeggingen op toekomstige nalatenschappen in 2019.

## **Communicatie met de achterban**

### **Dit is onze doelgroep**

In onze campagnecommunicatie ligt de nadruk op het veranderen van de samenleving. De communicatie met onze achterban is juist 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 sympathisanten. Donateurs lopen mee in de jaarlijkse cyclus van behouden, upgraden en bedanken. Met sympathisanten 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.

### **Zo kwamen we in actie**

In onze jaarkalender leggen we de diverse contactmomenten vast. Zo zorgen we ervoor dat we onze achterban passend benaderen met relevante informatie of verzoeken. Ons papieren magazine Wakker Nieuws verscheen driemaal in een oplage van bijna 35.000. Daarnaast verzonden wij verschillende digitale nieuwsbrieven en giftverzoeken naar donateurs en sympathisanten. Ook boden we de mogelijkheid om zelf in actie te komen, bijvoorbeeld door een protest-sms te sturen naar Albert Heijn of een rouwkaart te sturen aan de overheid na de zoveelste stalbrand. We verstuurd wkelijks de Wakkere Winkelaar, een digitale nieuwsbrief met diervriendelijkere aanbiedingen van landelijke supermarkten. In 2019 verzonden we 82 digitale nieuwsbrieven aan zo'n 84.000 abonnees.

## Postcode Loterij steunt Wakker Dier

Sinds 2013 steunt de Nationale Postcode Loterij het werk van Wakker Dier met 500.000 euro per jaar. Een waardevol en zeker ook moedig besluit. Onze missie roept in de samenleving vaak heftige emoties op. In 2018 ontvingen we zelfs een extra bijdrage voor de Eet Geen Dierendag campagne.

In 2019 werd een evaluatie van de samenwerking succesvol afgerond: ook de komende vijf jaar mag Wakker Dier op de steun van de loterij rekenen. Hartelijk bedankt!



# Organisatie

## Visie, strategie en spelregels

### Onze visie: maximale impact met bevlogen team

We geloven dat we alleen met betrokken, bevlogen en capabele medewerkers maximale impact kunnen genereren. Daarom investeren we in onze mensen en streven we naar een effectieve organisatie- en infrastructuur die het team in staat stelt zijn werk zo goed mogelijk uit te voeren.

### Strategische keuzes

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

- werken binnen een professionele organisatie- en planningsstructuur
- stimuleren van bevlogenheid, ontplooiing en verbinding
- werken met kwalitatief hoogwaardige externe partners
- inzet vrijwilligers beperken tot afgebakende kantoortaken

### Voornaamste spelregels

Deze uitgangspunten en randvoorwaarden hanteren we:

- focus op kerntaken, andere zaken besteden we uit
- bevoegdheden en budgetten waar mogelijk delegeren
- werkwijze conform CBF-Erkenningregeling en SBF-Code voor Goed Bestuur
- actief waken voor belangenverstremgeling of -conflicten
- combineren van informele sfeer met kwaliteit- en resultaatgerichte werkwijze
- transparant, eerlijk en stimulerend personeelsbeleid

### **Efficiënte bedrijfsvoering**

Het team organisatie is verantwoordelijk voor ondersteunende processen in de organisatie zoals HR, financiële administratie, ICT en de facilitaire zaken. De inrichting van de organisatie moet de stichtingsdoelstelling zo goed mogelijk ondersteunen.

### **Zo kwamen we in actie**

De afgelopen jaren besteedden we veel tijd en aandacht aan het uitbreiden en bouwen van een sterk team. Dit jaar startten zes nieuwe medewerkers en drie medewerkers, waarvan twee bestuursleden, verlieten onze organisatie.

De hierdoor ontstane vacatures zijn naar tevredenheid ingevuld.

De voortgangs- en functioneringscyclus doorliepen we ook dit jaar op de geplande wijze. Beide besprekingen legden we voor alle medewerkers schriftelijk vast en iedereen kon zijn of haar persoonlijke wensen kenbaar maken.

Voor alle medewerkers stelden we – in samenspraak met hun leidinggevende – een opleidingsprogramma op, waarvan we de voortgang halfjaarlijks bespreken. 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.

Groepsactiviteiten, collectieve trainingen en voorlichting vinden plaats in de jaarlijks terugkerende kantoorweidegang, het werkoverleg en teambesprekingen.

Ter ondersteuning van verschillende projecten stelden we een sturingssysteem van de organisatie op. Dit dient als basis voor het in kaart brengen van hoofd- en deelprocessen, procedures, softwareapplicaties en gebruikersrechten. Enkele procedures zijn aangepast en waar mogelijk geautomatiseerd.

De uitvoering van financiële procedures brachten we terug naar het team organisatie; ze zijn herzien voor een verbeterde interne controle en continuïteit. We zijn voorbereid om bij aanvang van het nieuwe jaar de behandeling van inkomende facturen en declaraties volledig te digitaliseren.

Om diverse knelpunten op het gebied van de IT-infrastructuur in kaart te brengen, voerden we in de maanden juni, juli en augustus gesprekken met medewerkers en inventariseerden we hun wensen. Het vervolgtraject van deze oriënterende fase staat gepland voor volgend jaar waarbij de IT-infrastructuur zal worden herzien. De nadruk ligt hierbij op de beveiliging van onze systemen en het vervangen van hardware.

A black and white cow with a yellow ear tag stands in a green field. Other cows are visible in the background under a cloudy sky.

# 3 resultaten die tellen



44 Impactmeting  
45 Resultaten 2019  
50 Scorekaart



# Impactmeting

Steeds vaker klinkt de vraag of we de ontvangen middelen wel optimaal inzetten en hoe we dit op een objectieve, transparante en meetbare manier kunnen vaststellen. Ook voor Wakker Dier is het belangrijk om dit te meten. Alleen zo kunnen we continu verbeteren. Wij hechten hieraan extra 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. Stichting Nationale Goede Doelen Test ontwikkelde dit model in samenwerking met accountantskantoor PwC en een aantal grote goede doelen. Het model werkt met prestatie-indicatoren (PI's) op vijf niveaus, waarbij niveau vijf staat voor de basis (dat wat je nodig hebt om goed te functioneren) en niveau één 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 bespreken we jaarlijks in de bestuursvergadering en de organisatie gebruikt de PI's in de voortgangsrapportages. In dit hoofdstuk volgen we de opbouw van de scorekaart om, onderbouwd met cijfers, toe te lichten wat we in 2019 bereikten.

# Resultaten 2019

niveau 5 – input

## Wat is er nodig om het werk goed te doen?

- 92% naamsbekendheid
- 36% score op kernwaarden
- Bijna 35.000 donateurs
- 88 CSS-tevredenheidsscore donateurs
- € 3,1 mln 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 maar ook aan de steun van donateurs en natuurlijk gezonde financiën.

92 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. We scoren goed op onze kernwaarden. 36 procent van de Nederlandse bevolking vindt dat wij deskundig, bevlogen en dichtbij zijn. Dat zijn ook waarden die we bewust en actief uitdragen.

Wij geloven in het verdiepen van de relatie met onze donateurs en streven een hoge tevredenheid na.

Dat is ook in 2019 weer zeer goed gelukt. Met een CSS-tevredenheidsscore van 88 scoorden we in de top drie van ruim twintig goede doelen.

Het aantal donateurs steeg naar 34.611 (+14 procent). Met name de inzet van online activatie in combinatie met een opvolging via telemarketing leidde tot nieuwe en de heractivatie van voormalig donateurs.

De gemiddelde jaarbijdrage daalde tot € 65,64 waarmee we achterblijven op het plan dat uitging van € 70,45. Dit komt voornamelijk door de succesvolle werving van nieuwe donateurs die met een lager gemiddeld giftbedrag instromen. De baten daalden met 26 procent naar € 3,1 miljoen. Gecorrigeerd voor de eenmalige bijdrage in 2018 van de National Postcode Loterij stegen de baten met negen procent.

niveau 4 – input

## Hoe zetten we de middelen in?

- € 2,6 mln campagnebestedingen
- Ongeveer € 0,7 mln wervingsbestedingen
- Minder dan € 0,4 mln beheer- en administratiebestedingen

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

Meer dan 71 procent van de totale lasten besteedden we aan campagne-activiteiten. We hebben één tv-reclame, tien radiospots en één buitenadvertentie ingezet. Daarnaast brachten we meer dan veertig persberichten naar buiten.

We verzonden 82 digitale nieuwsbrieven om onze donateurs op de hoogte te houden van onze activiteiten. Alle lasten van activiteiten die ten doel hebben particulieren, bedrijven, loterij en andere organisaties te bewegen om te doneren, zijn wervingskosten (22 procent van de geworven baten). Lasten van beheer en administratie zijn de kosten die Wakker Dier maakt voor de bedrijfsvoering die niet worden toegerekend aan campagne of fondsenwerving.

niveau 3 – output

## Wat leveren de activiteiten op?

- € 6,4 mln gratis perswaarde
- Ongeveer 450 GRP's tv
- Ruim 3.500 GRP's radio

Hoeveel mensen bereikten we via de pers? 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. De waarde van de artikelen in de geschreven pers kwam uit op € 6,4 miljoen.

Door de inzet van een tv-reclame voor onze campagne bereikten we 453 GRP's (Gross Rating Point, de eenheid om het bereik van een reclame-uiting te meten),

wat betekent dat iedere Nederlander vanaf 13+ jaar gemiddeld acht keer een boodschap over de vee-industrie voorbij zag komen.

Met het gebruik van tien radio-reclames lag het bereik via dit medium nog hoger met 3.522 GRP's; Nederlanders (13+) hoorden gemiddeld 36 keer een reclameboodschap op de radio voorbijkomen. Het aantal fans op Facebook bleef ongeveer gelijk met bijna 122.000 volgers. Het aantal websitebezoekers steeg van 438.000 unieke bezoekers in 2018 naar 567.000 in 2019.

niveau 2 – effect op verkopers en consument

## Wat verandert er bij verkopers en consument?

- 11 omschakelingen van bedrijven
- 52% aanbiedingen met keurmerk

Alleen als verkopers diervriendelijkere producten aanbieden en mensen in toenemende mate onze doelstelling onderschrijven, krijgen de dieren in de vee-industrie een beter leven. Daarom meten we of supermarkten diervriendelijke stappen zetten en of de bevolking onze missie steunt. In totaal maakten elf bedrijven een diervriendelijke stap. Zo stapten acht supermarkten over op kipvleeswaren met minimaal één Beter Leven-ster.

Ook hebben vleesaanbiedingen steeds vaker een welzijnskeurmerk. Het percentage vleesaanbiedingen met een keurmerk groeide van amper tien procent in 2015 naar 52 procent in 2019. Het percentage van de Nederlandse bevolking dat het eens is met onze doelstelling (een einde aan de vee-industrie) is dit jaar niet opgevraagd. In 2018 lag dat percentage op 28. In 2020 doen we opnieuw marktonderzoek.

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 twintig uur in een volgepropte veewagen doorbrengen.



niveau 1 – effect op dieren en maatschappij

## **Wat verandert er bij verkopers en consument?**

- Geen daling van het vleesverbruik
- 33% aandeel welzijnskeurmerk
- 40 mln dieren een beter leven

Dit is onze missie: een beter leven voor de dieren in de vee-industrie. Wij denken onze droom het snelst te bereiken door als samenleving minder en beter vlees te eten. We bepalen de voortgang op de doelstelling 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. In de periode 2010 - 2015 daalde het jaarlijks vleesverbruik per hoofd van de bevolking. Sindsdien is er sprake van een trendbreuk. Zowel in 2016 als 2017 stagneerde het verbruik en in 2018 is het weer gestegen. Cijfers van 2019 zijn nog niet bekend, maar we verwachten dat vleesconsumptie

blijft steken op 77,2 kilo per hoofd van de bevolking.

Het omzetaandeel van vlees met een dierenwelzijnskeurmerk ontwikkelt zich gelukkig wel snel in de goede richting. Het omzetaandeel kwam in 2018 uit op dertig procent.

De cijfers van 2019 zijn nog niet bekend, maar we verwachten een groei tot 33 procent. Dit is al een mooi percentage en betekent een beter leven voor ongeveer veertig miljoen dieren.

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.

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.

# Scorekaart

## Niveau 5

Wat is er nodig om het werk goed te doen?

	2020 plan	2019 gerealiseerd	2019 plan	2018 gerealiseerd	toelichting
<b>Wakker Dier als merk</b>					
naamsbekendheid	>85%	92%	89%	89%	Bron: marktonderzoek
<b>waardering Wakker Dier</b>					
deskundig / bevlogen / dichtbij	+3%	36%	+2%	-	Nieuwe PI in driejarenplan 2019-2021. Bron: marktonderzoek
<b>donateurs en fondsenwerving</b>					
aantal donateurs	37.000	34.611	31.000	30.451	Gift in het afgelopen jaar. Bron: donateursadministratie
gemiddelde jaarbijdrage	€ 64,57	€ 65,64	€ 70,45	€ 68,66	Excl. nalatenschappen. Bron: donateursadministratie en boekhouding
CSS-tevredenheidsscore donateurs	85	88	85	90	Bron: jaarlijks marktonderzoek bureau Dunck (nieuwe PI in driejarenplan 2019-2021)
<b>financiën</b>					
som van de baten	€ 4.040.000	€ 3.137.000	€ 3.195.000	€ 4.242.000	Exclusief financiële baten en lasten. Bron: boekhouding
<b>organisatie</b>					
medewerkertevredenheid	NTO	NTO	NTO	-	Nog te ontwikkelen (nieuwe PI in driejarenplan 2019-2021)

## Niveau 4

Hoe zetten we de middelen in?

	2020 plan	2019 gerealiseerd	2019 plan	2018 gerealiseerd	toelichting
<b>lasten</b>					
doelstelling	70%	71%	71%	70%	Als % van lasten. Bron: boekhouding
fondsenwerving	18%	19%	17%	18%	Als % van lasten. Bron: boekhouding
beheer en administratie	12%	10%	11%	12%	Als % van lasten. Bron: boekhouding

**Niveau 3**

Wat leveren de activiteiten op?

	2020 plan	2019 gerealiseerd	2019 plan	2018 gerealiseerd	toelichting
<b>persbereik</b>					
gratis perswaarde	€ 7,0 miljoen	€ 6,4 miljoen	€ 8,0 miljoen	€ 2,9 miljoen	Bron: Monalyse
<b>reclamebereik</b>					
GRP's tv	700	453	700	928	GRP: gemiddelde contactfrequentie * % bereik binnen doelgroep (NL 13+). Bron: Zigt
GRP's radio	3.000	3.522	2.500	1.696	GRP: gemiddelde contactfrequentie * % bereik binnen doelgroep (NL 13+). Bron: Zigt

**Niveau 2**

Effect op verkopers en consumenten

	2020 plan	2019 gerealiseerd	2019 plan	2018 gerealiseerd	toelichting
<b>consument</b>					
eens met doelstelling Wakker Dier	30%	niet beschikbaar	30%	28%	% NL bevolking eens met doelstelling Wakker Dier en in enige mate belangrijk. Bron: marktonderzoek
<b>handel en industrie</b>					
aantal omschakelingen ten gevolge van <i>company campaign</i>	10x	11x	10x	15x	Bron: Wakker Dier
aanbiedingen met keurmerk	65%	52%	55%	-	Bron: foldermonitor Het Groene Circuit. Nieuwe PI in driejaarsplan 2019-2021

**Niveau 1**

Effect op dieren en maatschappij

	2020 plan	2019 gerealiseerd	2019 plan	2018 gerealiseerd	toelichting
<b>consument</b>					
vleesverbruik per hoofd van de bevolking	-	77,2*	75,8	77,2	In kilo's. Bron: WER. Deze PI vervalt per 2020
deel vleesomzet met een welzijnskeurmerk	-	33%*	40%	30%	Vlees en vleeswaren: bio + scharel + BL + milieukeur. Bron: monitor duurzaam voedsel. Deze PI vervalt per 2020

\* schatting Wakker Dier



A photograph of a cow in a field. The cow is in the foreground, partially visible on the right side. In the background, there is a wooden fence and another cow. The scene is set in a lush green field under a clear blue sky.

4

# structuur en spelregels



54	Organisatiestructuur
74	Gedragcodes
77	Omgang met belanghebbenden
81	Risicomanagement
84	MVO

# Organisatiestructuur

## Stichting Wakker Dier

Wakker Dier werkt zelfstandig en is geen onderdeel van een grotere organisatie. Zij opereert vanuit één stichting met als statutair doel: het bevorderen van het welzijn van landbouwhuisdieren. Alle medewerkers, inclusief de bestuursleden, zijn in dienst van deze stichting met een feitelijke en statutaire zetel in Amsterdam.

### Planning en control

Wakker Dier werkt vanuit een stelsel waarin functiescheiding centraal staat. De functie van 'uitvoeren' ligt bij de medewerkers, de functie van 'besturen' bij het bestuur en de functie van 'toezichthouden' bij de raad van toezicht (RvT).



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 CBF (Centraal Bureau Fondsenwerving) en de accountant.

Tijdens beleidsdagen, waaraan alle personeelsleden deelnemen, evalueren we het lopende jaar en stellen we de belangrijkste kansen en sterktes en bedreigingen en risico's vast. Verder bespreken we doelstellingen, strategie, belangrijkste activiteiten en financiën.

Hierna stelt het bestuur het conceptjaarplan op met een bijbehorend budget, en periodiek een driejaarplan. Het bestuur bespreekt deze plannen, stelt deze vóór aanvang van het betreffende jaar vast, en legt deze daarna ter goedkeuring voor aan de raad van toezicht. Bij de uitvoering is het bestuur autonoom in zijn initiatieven, mits de uitvoering ervan valt binnen jaarplan en -budget. Strategische acties die niet in het jaarplan staan, 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 bij de 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 door individuele leden.

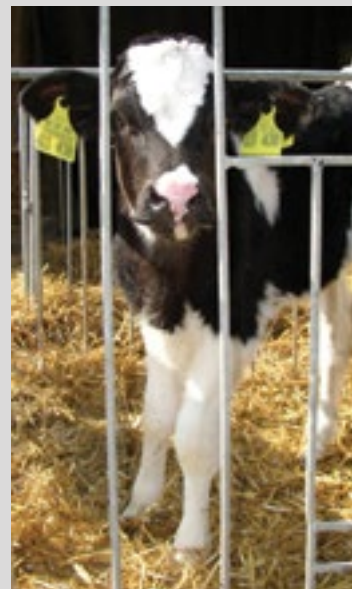
Alle kostenposten en campagnebestedingen worden individueel gebudgetteerd en in de maandrapportage strikt gevolgd, zowel in relatie tot de begroting als tot het voorgaande jaar. Naast alle bestuursleden, ontvangen ook de RvT-leden van de auditcommissie iedere maand de financiële rapportage. Na afloop van het jaar leggen we verantwoording af in het jaarverslag, dat door het bestuur wordt vastgesteld. Op uitnodiging van de raad van toezicht is de accountant persoonlijk aanwezig om zijn bevindingen omtrent het jaarverslag 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. De uitkomst van de toetsing 2019 uitgevoerd door het CBF (Centraal Bureau Fondsenwerving) bracht geen afwijkingen van de normen aan het licht en vormde geen aanleiding tot afspraken. 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.

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.



## Raad van toezicht

### Vergaderingen

De raad van toezicht kwam in 2019 vijfmaal bijeen voor een formele vergadering. De agenda is opgebouwd rondom de kerntaken zoals vastgelegd in de statuten en de reglementen.

<b>Agenda raad van toezicht</b> opbouw 2019		
<b>onderwerp</b>	<b>frequentie</b>	<b>doel</b>
<b>1. zaken raad van toezicht</b>		
notulen	altijd	vaststellen
evaluatie functioneren raad van toezicht	1x per jaar	vaststellen
(her)benoeming leden raad van toezicht en bestuur	variabel	besluit
<b>2. goedkeuringsbesluiten</b>		
zie artikel 5.11.3 bestuursreglement	variabel	goedkeuren
<b>3. advies en toezicht</b>		
jaarplan voortgangsrapportage	altijd	ter informatie
jaarbudget voortgangsrapportage	altijd	ter informatie
uitkomsten risicoanalyse (MOR)	1x per jaar	ter informatie
arbeidsvoorwaarden bestuur	1x per jaar	vaststellen
uitkomsten functioneringscyclus bestuur	1x per jaar	vaststellen
uitkomsten bestuursevaluatie	altijd	ter informatie
beloning directiefuncties (BSD-score)	1x per jaar	vaststellen
<b>4. W.V.T.T.K. en sluiting</b>		
variabel	altijd	ter informatie

Daarnaast kwamen de volgende onderwerpen aan de orde:

- studie naar juridische vormen van campagnevoering
- vacatiegelden
- evaluatie Eet Geen Dierendag – Postcode Loterij
- voortgang AVG-maatregelen
- externe communicatiebeleid
- vormgeven renumeration- en auditcommissie
- voortgang inrichting integriteitsbeleid



Enkele leden van de raad van toezicht.

### **Bezoldiging**

De leden van de raad van toezicht hebben sinds 2019 jaarlijks recht op € 1.000 vacatiegeld, als vergoeding voor het voorbereiden en bijwonen van vergaderingen. Slechts één lid maakte dit jaar gebruik van deze regeling. Gemaakte onkosten vergoeden we op verzoek. Verder bieden we een vegetarische maaltijd aan bij vergaderingen.

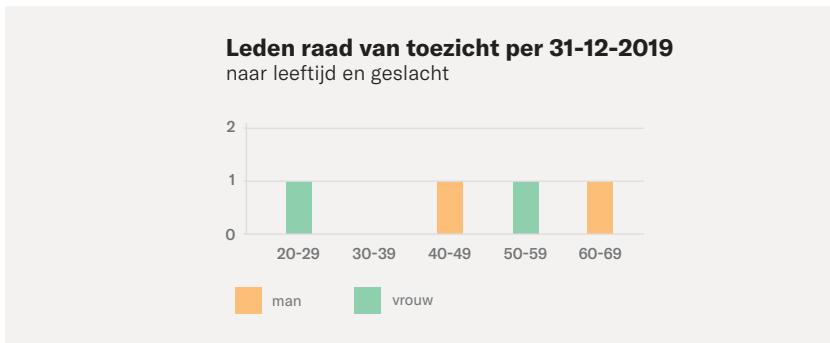
### **Nevenfuncties en belangenverstrengeling**

Nevenfuncties van RvT-leden staan op pagina 60 en 61. Het voorkomen van onverenigbaarheid van functies, niet toegelaten handelingen en tegenstrijdige belangen is statutair benoemd en in het reglement uitgewerkt. In 2019 deden dergelijke zaken zich niet voor.

### **Werving en selectie**

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

De raad van toezicht selecteert en benoemt aspirant-RvT-leden. Op basis van een schriftelijke profielschets kijken zij hierbij met name 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 staan in onderstaande tabel. Dit jaar traden twee leden af vanwege het behalen van het maximaal toegestane aantal zittingstermijnen. De raad van toezicht bestaat einde jaar uit vier leden.

#### Herbenoemings- en aftreeddata leden raad van toezicht\*

Stichting Wakker Dier

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

\* 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.





**Dick Weiffenbach**

voorzitter

off-counsel 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.’



**Rolf Fouchier**

lid

CEO bij Creative Dock, voormalig CEO E.ON Duitsland en Benelux  
nevenfuncties: voorzitter RvC Nordeon Group; lid RvC Itho Daalderop

‘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 vleesschap 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, Energieboot  
nevenfuncties: lid raad van toezicht MVO Nederland, lid raad van advies TNO

‘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.’

## Evaluatie raad van toezicht voor het jaarverslag 2019

De raad van toezicht stelt vast dat de organisatie op hoofdlijnen op schema ligt om de doelstellingen voor het jaar 2030 tijdig te bereiken. In 2019 scoorden we op een aantal prestatie-indicatoren (ruim) boven verwachting en op punten waar we achterblijven, formuleerden we adequate actieplannen. Daarnaast verheugt het de raad te melden dat de stichting aanvullende plannen onderzoekt om ons ambitieniveau verder te verhogen.

Een evaluatie van het functioneren van het bestuur vond plaats in en buiten aanwezigheid van het bestuur. De raad van toezicht concludeerde dat het bestuur naar behoren functioneert. Bij de beoordeling van het functioneren van het bestuur hanteert de raad van toezicht de volgende criteria:

- De uitvoering van de statutaire doelstelling van de stichting, inclusief de kwaliteit van deze uitvoering, moet te allen tijde gewaarborgd zijn.
- Het totaal van activiteiten en projecten moet, vooral ook in organisatorische zin, beheersbaar en effectief zijn.
- Risico's moeten zoveel mogelijk worden beheerst op basis van een goed functionerend risico-beheersingssysteem.
- De organisatie moet financieel gezond zijn. Bovendien dient een continu proces van efficiencyverbetering te worden nagestreefd.
- De organisatie moet vanuit het perspectief van het personeel gezond zijn; het sociale klimaat binnen de organisatie moet goed zijn.

Tot slot dient de organisatie voldoende open te staan voor actuele ontwikkelingen op het gebied van dierenwelzijn in de vee-industrie en in staat te zijn hierop met creativiteit in te spelen, zodat deze ontwikkelingen van invloed zijn op de strategievorming, taakuitvoering en verantwoording.

De raad van toezicht besloot positief over de door het bestuur voorgestelde kandidaten voor de bestuursfuncties die in 2019 zijn vervuld. Caspar Brinkman is op 1 februari 2019 benoemd als bestuurslid manager fondsenwerving en Marije van der Lint op 15 augustus 2019 als bestuurslid manager organisatie. Met deze benoemingen zijn de betreffende kerncompetenties goed in het bestuur verankerd.

In 2019 traden Roxanne Rijnbergen en Nico Schutte, als leden van de raad van toezicht, na de maximale drie termijnen af. Om tot een voordracht te komen van een nieuw te benoemen lid – om te komen tot een raad van toezicht van vijf leden – zal de raad in 2020 op basis van het vastgestelde algemene functieprofiel voor leden van de raad van toezicht een specifiek profiel opstellen voor een kandidaat met een accountancy/financiële achtergrond en de vereiste bestuurlijke c.q. toezichthoudende ervaring.

In mei 2019 vond een zelfevaluatie van de raad van toezicht plaats. Op basis van deze zelfevaluatie benoemden zij actiepunten voor een efficiënte communicatie en doorstroming van lopende zaken. Hiertoe levert per medio 2019 een medewerker van Wakker Dier de benodigde secretariële ondersteuning voor de raad van toezicht. Ook formuleerde de raad actiepunten voor de inrichting en het functioneren van commissies (een remuneratie-/benoemingscommissie en een auditcommissie). Met het bestuur startten we een traject op ten aanzien van de rol van de raad van toezicht om voor Wakker Dier meer op maat gesneden toezicht/governance te creëren. Dit traject geven we in 2020 nader vorm.

## Bestuur

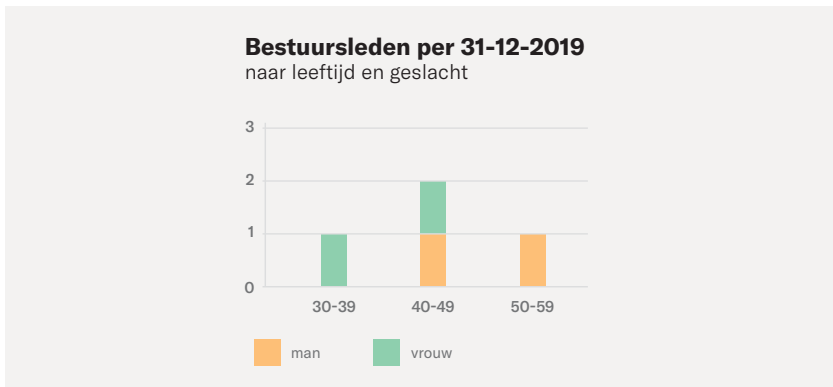
### Vergaderingen

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

<b>Agenda bestuur</b> opbouw 2019			
onderwerp	frequentie	doel	
<b>1. bestuurszaken</b>			
notulen	altijd	vaststellen	
uitkomsten bestuursevaluatie	1x per jaar	ter informatie	
evaluatie functioneren bestuur	1x per jaar	vaststellen	
<b>2. beleid bepalen</b>			
(meer)jaarplan en -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	
<b>3. toezicht houden</b>			
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	
<b>4. verantwoording afleggen</b>			
jaarrekening en bestuursverslag	1x per jaar	vaststellen	
<b>4. personeel en organisatie</b>			
functioneringscyclus medewerkers	2x per jaar	ter informatie	
ARBO-evaluatie	1x per jaar	ter informatie	
<b>6. W.V.T.T.K. en sluiting</b>			
variabel	altijd	ter informatie	

Daarnaast kwamen de volgende onderwerpen aan de orde:

- studie naar juridische campagnevoering
- voortgang AVG-maatregelen
- evaluatie project Eet Geen Dierendag
- inrichting integriteitsbeleid
- inventariseren nevenfuncties bestuursleden



## Bezoldiging

Bij de bepaling van het bezoldigingsbeleid en de vaststelling van de beloning volgt Wakker Dier de Regeling beloning directeuren van goede doelenorganisaties. De regeling geeft aan de hand van zwaartecriteria een maximumnorm voor het jaarinkomen.

De weging gebeurt onder toezicht van de raad van toezicht. De toepassing van de regeling geeft een score van 348 punten voor de bestuursvoorzitter en 320 punten voor de andere leden, met een daaraan gekoppeld maximaal jaarinkomen van respectievelijk € 95.952 en € 84.880 (1 FTE/12 maanden). De werkelijke jaarinkomens van het bestuur bedragen voor Arthur Wiltink (0,89 FTE/12 mnd): € 49.731, voor Anne Hilhorst (0,89 FTE/12 maanden): € 47.908, voor Rick Elmendorp (1 FTE/7 maanden): € 32.785, voor Daphne van Ouwerkerk (0,89 FTE/2,5 maanden): € 12.262 voor Marije van der Lint (0,89 FTE/ 4,5 maanden): € 17.801 en voor Caspar Brinkman (0,89 FTE/11 maanden): € 49.890. Aan het uittredende directielid Daphne van Ouwerkerk is in 2019 naast het jaarinkomen een transitievergoeding van € 13.869 betaald.

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 € 194.000 per jaar. De belaste vergoedingen/bijtellings, de werkgeversbijdrage pensioen en de overige beloningen op termijn stonden bovendien in een redelijke verhouding tot het jaarinkomen. Alle beloningscomponenten staan omschreven in onderstaande tabel.

<b>Bezoldiging bestuursleden stichting Wakker Dier</b>				
betreft	<b>Arthur Wiltink</b> voorzitter	<b>Anne Hilhorst</b> vice-voorzitter	<b>Rick Elmendorp</b> penningmeester	<b>Daphne van Ouwerkerk</b> secretaris
<b>dienstverband</b>				
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 31-12-2019	1-1 t/m 31-12-2019	1-1 t/m 31-7-2019	1-1 t/m 15-3-2019
<b>jaarinkomen</b>				
bruto salaris	€ 46.083	€ 44.498	€ 28.428	€ 9.279
vakantiegeld	€ 3.649	€ 3.410	€ 4.357	€ 2.983
vaste eindejaarsuitkering	-	-	-	-
uitbetaling niet opgenomen vakantiedagen	-	-	-	-
<b>totaal jaarinkomen</b>	<b>€ 49.731</b>	<b>€ 47.908</b>	<b>€ 32.785</b>	<b>€ 12.262</b>
<b>overige lasten en vergoedingen</b>				
belaste vergoedingen/bijtellings	-	-	-	-
sociale lasten (werkgeversdeel)	€ 9.392	€ 9.051	€ 6.221	€ 2.347
pensioenlasten (werkgeversdeel)	€ 6.381	€ 1.108	€ 996	€ 398
pensioencompensatie	-	-	-	-
overige beloningen op termijn	-	-	-	-
uitkeringen beëindiging dienstverband	-	-	-	€ 13.869
	<b>€ 15.773</b>	<b>€ 10.158</b>	<b>€ 7.217</b>	<b>€ 16.613</b>
<b>totaal bezoldiging 2019</b>	<b>€ 65.505</b>	<b>€ 58.066</b>	<b>€ 40.002</b>	<b>€ 28.875</b>
totaal bezoldiging 2018	€ 64.974	€ 53.775	€ 62.736	€ 61.382
bron: salarisadministratie Zweers en Wijbenga				

Aan de bestuursleden zijn geen leningen, voorschotten of garanties verstrekt. De totale kosten die zij maakten voor het uitoefenen van hun functies zijn vergoed na controle door twee andere bestuursleden.

### Nevenfuncties en belangenverstrengeling

Nevenfuncties van bestuursleden staan op pagina 60 en 61. Het voorkomen van onverenigbaarheid van functies, niet toegelaten handelingen en tegenstrijdige belangen is statutair benoemd en in het reglement uitgewerkt. In 2019 deden deze zaken zich niet voor.

	<b>Marije van der Lint</b> penningmeester	<b>Caspar Brinkman</b> secretaris
	onbepaalde tijd	onbepaalde tijd
	36	36
	100%	89%
	15-8 t/m 31-12-2019	1-2 t/m 31-12-2019
	€ 17.801	€ 48.496
	-	€ 1.394
	-	-
	-	-
	<b>€ 17.801</b>	<b>€ 49.890</b>
	-	-
	€ 3.351	€ 9.390
	€ 1.516	€ 3.720
	-	-
	-	-
	-	-
	<b>€ 4.868</b>	<b>€ 13.110</b>
	<b>€ 40.002</b>	<b>€ 63.000</b>
	n.v.t.	n.v.t.



## Werving en selectie

De werving van bestuursleden verloopt via onze zakelijke netwerken en via online advertenties. Hierbij waken we uitdrukkelijk voor het werven in een te persoonlijke kring, omdat dit in strijd is met de principes uit het reglement en omdat dit spanningen kan veroorzaken bij functioneringsproblemen. Op basis van een schriftelijke profielschets kijken we met name 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 zittings-termijnen staan in onderstaande tabel.

### Herbenoemings- en aftreeddata Bestuursleden Wakker Dier

Stichting Wakker Dier

naam	functie	datum aantreden	data eerdere herbenoeming	datum herbenoeming (H) of aftreden (A)
Arthur Wiltink	voorzitter	22-3-2018	nog niet herbenoemd	22-3-2022 (H)
Anne Hilhorst	vice-voorzitter	22-3-2018	nog niet herbenoemd	22-3-2022 (H)
Rick Elmendorp	penningmeester	22-3-2018	n.v.t.	31-7-2019 (A)
Daphne van Ouwkerk	secretaris	22-3-2018	n.v.t.	1-1-2019 (A)
Caspar Brinkman	secretaris	21-3-2019	nog niet herbenoemd	21-3-2023 (H)
Marije van der Lint	penningmeester	19-9-2019	nog niet herbenoemd	19-9-2023 (H)

## Personeel

### Beloning

Het bezoldigingsbeleid ten aanzien van de medewerkers wordt vastgesteld door het bestuur en periodiek geëvalueerd. De raad van toezicht 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

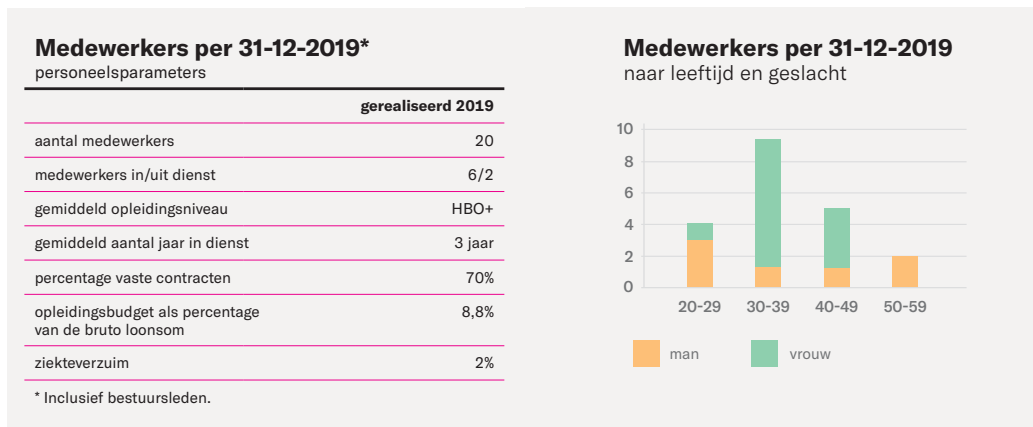
De medewerkers (inclusief bestuursleden) zijn ingeschaald op basis van hun opleiding en ervaring. Hierbij merken we uitdrukkelijk op dat de CAO Welzijn niet van toepassing is – ondanks het gebruik van de schalen. Het bestuur stelt schaal en periodieken van de medewerkers (exclusief bestuursleden) jaarlijks vast. Het functioneren over het afgelopen jaar dient daarbij als leidraad voor de verhoging.

## Samenstelling

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 aanvullende kwaliteiten om een team te bouwen dat elkaar helpt en stimuleert.



Investeren in bevlogen, betrokken en capabele medewerkers staat centraal in ons personeelsbeleid. We investeerden € 67.000 in opleidingen voor onze medewerkers. Dit komt overeen met 8,8% van de bruto loonsom, enigszins onder ons doel van tien procent.



Door wisselingen en uitbreiding van het team is het gemiddeld aantal dienstjaren nu laag. Het ziekteverzuim – vaak een goede indicator voor de werksfeer – kwam dit jaar uit op 2 procent. Substantieel lager dan vorig jaar, toen was dit 3,9 procent.

### **Vrijwilligers**

Wakker Dier werkt nauwelijks met vrijwilligers (uitgezonderd de leden van de raad van toezicht), 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 donateurservice



**Collin**

campagnemedewerker



**Caspar**

secretaris bestuur en manager fondsenwerving nevenfuncties: geen



**Hilde**

medewerker financiën



**Jannemieke**

art director



**Jet**

campagne- en beleidsmedewerker



**Judith**

medewerker fondsenwerving



**Karolina**

medewerker donateurservice



**Kenny**

campagnemedewerker



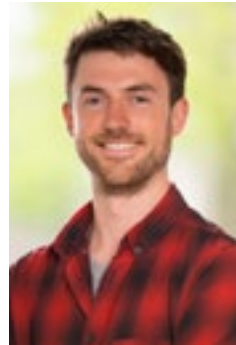
**Kim**

coördinator interne projecten



**Lianne**

campagne- en beleidsmedewerker



**Michaël**

medewerker donateurservice



**Renske**

medewerker organisatie



**Marije**

penningmeester bestuur en manager organisatie  
nevenfuncties: geen



**Tamara**

medewerker fondsenwerving



**Martijn**

persvoorlichter



**Wandana**

medewerker donateurservice

# Gedragscodes

## Gedragscodes

De stichting erkent dat zij verantwoordelijkheden heeft bij 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), die worden gecontroleerd door het CBF (Centraal Bureau Fondsenwerving).

basiswaarden

### Algemene Gedragscode

- Respect: eerbiedigen van menselijke waardigheid, privacy en keuzevrijheid.
- Openheid: we informeren alle belanghebbenden 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. Een klacht handelen we in principe binnen vijf werkdagen af. Is de klager niet tevreden, dan kan deze in beroep bij het bestuur. Ook wijzen we op de mogelijkheid om een klacht in te dienen bij het CBF (Centraal Bureau Fondsenwerving) of bij de RCC (Reclame Code Commissie).

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 bestuur evalueert het klachtenoverzicht jaarlijks.

basiswaarden

## Gedragscode 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 derden onze kennis en expertise misbruiken.
- Transparantie over het gevoerde beleid en de financiën.
- Controle en toezicht door onafhankelijke derden.

### Klachten

Over het algemeen werkt de procedure goed en is deze het afgelopen jaar ook goed gevolgd. We ontvingen 93 klachten (2018: 52). We zien een gebrek aan klachten over onze campagnes als een indicatie dat we ons werk niet goed doen. Discussie hoort er immers bij. Op andere gebieden – zoals fondsenwerving – streven we juist naar een zo laag mogelijk aantal. Of een klacht gegrond is, bepalen we op basis van terechte verwijtbaarheid en handelingen in strijd met onze gedragscodes.

Over onze campagnes ontvingen wij 59 klachten (2018: 38), meestal over reclame-uitingen. 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. Geen van de klachten over onze campagnes is gegrond verklaard.



Over onze fondsenwerving kwamen 33 klachten (2018: 14) binnen. Deze waren uiteenlopend van aard. We verklaarden er twee gegrond.

Eén betrof een potentieel donateur die een wervingstelefoongesprek als onprettig ervaarde. We spraken de betrokken persoon hierop aan. De andere klacht kwam van een donateur die toch een e-mail van ons ontving, ondanks dat hij eerder aangaf hier geen prijs op te stellen. Naar aanleiding van deze klacht pasten wij het relevante werkproces aan om herhaling te voorkomen. Geen van de klagers ging in beroep bij het bestuur. De Reclame Code Commissie ontving geen klachten en bij het CBF (Centraal Bureau Fondsenwerving) kwamen in 2019 eveneens geen klachten binnen.

### **Integriteit**

Als organisatie die anderen aanspreekt op hun verantwoordelijkheid, staat integriteit bij ons zeer hoog in het vaandel. Wij vinden dat je geen betere rechten en bescherming voor de dieren kan vragen als je jezelf niet aan de wet houdt of de integriteit van anderen schendt. Dergelijke grensoverschrijdende handelingen tasten de fundamenteën van onze samenleving en rechtsstaat aan. Ook binnen onze organisatie streven wij naar een integere cultuur en veilige werkomgeving.

Onder de Erkenningsregeling zijn op het gebied van integriteit recent nieuwe normen vastgesteld. Om deze normen te integreren in de bedrijfsvoering startten we in 2019 een project waarbij we een nieuw integriteitsbeleid opstellen. Het begin 2020 te implementeren beleid omvat een herziene gedragscode, preventieve maatregelen in de vorm van moreel beraad en reflectie, regelingen rond handhaving bij schendingen waaronder een meld- en opvolgprocedure en een communicatieprotocol.

Er zijn in 2019 bij de toezichthouder CBF (Centraal Bureau van Fondsenwerving) geen meldingen gedaan van (vermoedens van) ernstige misstanden.

# Omgang met belanghebbenden

## Altijd bereid tot zinvolle dialoog

Om onze visie te realiseren, streeft Wakker Dier ernaar de relaties met belanghebbenden optimaal te benutten. Daarom brengen we de rol van iedere stakeholder in kaart. 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. 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.

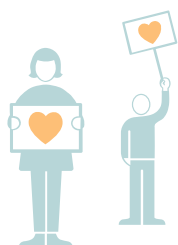


### **Breed publiek — stok achter de deur**

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

verloopt communicatie voornamelijk via de massamedia. Om dezelfde reden is kwantitatief marktonderzoek de belangrijkste bron voor 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 komt voort uit zorgen van verontruste burgers. Zij keken met afgrijzen naar de slechte leefomstandigheden van de dieren in de vee-industrie, 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 feedback. We spreken met onze achterban over het belang van diverse dierenwelzijnsthema's, de optimale wijze van informatievoorziening en fondsenwervingsactiviteiten. Zo versterken we de band met onze supporters.



### **Boeren – gevangenen 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 leefomstandigheden, te snelle groei of te hoge productie. In onze visie hebben boeren weinig invloed op het bereiken van onze doelstelling. Wel zijn zij een bondgenoot tegen de te lage prijzen in de supermarkt. Wij spreken hen regelmatig bij bedrijfsbezoeken.



### **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 onderhouden we goed contact met onze 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 dierenwelzijns-wetgeving veel beter worden gehandhaafd.

# Risicomanagement

## Achtergrond en aanpak

Goed management van risico's is van groot belang om de continuïteit en impact van Wakker Dier te waarborgen. Naast ons streven naar een toename van het risicobewustzijn binnen de organisatie, voeren we als onderdeel van het meerjarenbeleidsplan om de drie jaar een uitgebreide risicoanalyse uit. Wakker Dier werkt met een risicokernteam dat de risico's in kaart brengt en identificeert welke risicobeheersmaatregelen we moeten treffen. Het team bestaat uit een lid van de raad van toezicht, onze advocaat, twee kantoor-medewerkers en de manager organisatie. Voorafgaand aan de analyse voeren we verkennende gesprekken met medewerkers en externen om een breder scala aan perspectieven mee te nemen. Daarnaast nemen we de impact van de maatregelen mee in de prioritering. Het managementteam bespreekt de resultaten en maatregelen samen met het risicokernteam om de juistheid en haalbaarheid vast te stellen.

Binnen de drie jaar die de uitgebreide risicoanalyse beslaat, evalueert het bestuur getroffen maatregelen jaarlijks en past deze waar nodig aan.

Dit jaarverslag geeft de resultaten van de risicoanalyse weer die een gewijzigde of versterkte risicobeheersing vragen.

## Preventie van te hoge werkdruk

Wanneer medewerkers te veel op hun bord hebben, kan dit leiden tot stress, fouten, minder werkplezier en ongewenst personeelsverloop. In 2019 zetten we nog sterker in op het voorkomen van een te hoge werkdruk. Onder leiding van de preventiemedewerker troffen we verdergaande maatregelen. Bovendien namen we meer personeel aan om de teams op sterkte te brengen. Als team stonden we veelvuldig stil bij dit onderwerp en maakten we het bespreekbaar tijdens werkoverleg en voortgangsgesprekken. Daarnaast is 'werkdruk' een onderdeel van de Risico inventarisatie en -evaluatie (RI&E) als vereist door de Arbeidsomstandighedenwet.

### **Ineffectieve communicatie vermijden**

Een boodschap die niet aankomt, irritatie wekt of contraproductief werkt, vormt een risico voor Wakker Dier. Sinds 2018 werken we met een 'Brand Love Key' als toetsingsinstrument voor effectieve communicatie. Een externe communicatiedeskundige staat het team hier in raad en daad bij. Daarnaast voeren we periodiek marktonderzoek uit naar de impact van onze reclame-uitingen. Tot slot toetst team fondsenwerving haar communicatiestrategie regelmatig bij de achterban.

### **Datalek voorkomen**

Er is altijd een risico dat vertrouwelijke gegevens op straat komen te liggen of verloren gaan. Om dit risico te beperken, controleerde onze systeembeheerder dit jaar diverse veiligheidsaspecten binnen onze Microsoft Office 365 omgeving. Na evaluatie van de uitkomsten ondernamen we actie ter verbetering van ons beveiligingsbeleid. Daarnaast wordt de datalekprocedure herzien en verder doorgevoerd.

### **Kwetsbaarheid team verminderen**

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 versterkten we onder andere het managementteam. Het verder uitwerken van ons achtervang- en opvolgbeleid staat nog op ons verlanglijstje.

### **Ook buiten de bubbel kijken**

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. Gedurende 2019 ontwikkelde het campagneteam een meer externe oriëntatie in haar werkwijze. Het brede profiel in de samenstelling van de raad van toezicht voegt diversiteit aan de organisatie toe.

### **Organisatiestrategie aanscherpen**

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. In 2019 evalueerden we onze strategie en voerden we een voortgangsonderzoek van onze doelstelling uit. Het resultaat was een herijking van onze 2030-doelstelling waardoor we ons nog effectiever kunnen inzetten voor onze missie.



# 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. Wij kiezen hierbij met name voor praktische verbeterstappen in onze



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

dagelijkse bedrijfsvoering. Zo maken we sinds 2015 zowel op kantoor als bij postverzending 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. Energiezuinige vloerverwarming verwarmt ons pand.

We bankieren bij de duurzame en diervriendelijke Triodos Bank. Ook ons spaargeld brengen we hier voor een groot deel onder. 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.

A close-up photograph of a white goat with curved horns, standing in a lush green field. The goat is looking towards the camera. The background is filled with green foliage and trees, suggesting a rural or farm setting. The lighting is bright, indicating it's daytime.

5

huishoud  
knip



88	Financiën
89	Jaarrekening
101	Algemene lasten
103	Interne controle- en beheermaatregelen
105	controleverklaring accountant

# Financiën

## Visie, strategie en spelregels

### Onze visie: veilig en verantwoord beheer

We vinden het van groot belang dat wij onze middelen op een veilige en verantwoorde wijze beheren. En wij streven naar een financiële inrichting die onze werkwijze ondersteunt en wendbaar en snel handelen faciliteert. Hierbij geloven wij in transparantie en professionele verslaglegging.

### Strategische keuzes

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

- streven naar maximale vrije besteedbaarheid van het campagnebudget
- inzetten op groei en dus fors investeren in fondsenwerving
- beheer- en administratiekosten passend bij een kwalitatief hoogwaardige bedrijfsvoering
- reserve in de vorm van spaarrekeningen en spaardeposito's

### Voornaamste spelregels

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-erkenningsregeling en de richtlijn RJ650
- beperken operationele risico's door adequate interne controle- en beheersmaatregelen

# Jaarrekening

## Balans

<b>Balans</b> (in euro's)					
	<b>31-12-2019</b>	31-12-2018		<b>31-12-2019</b>	31-12-2018
<b>activa</b>			<b>passiva</b>		
<b>vaste activa</b>			<b>reserves en fondsen</b>		
<b>immateriële vaste activa</b>			<b>reserves</b>		
software	<b>17.045</b>	45.777	continuïteitsreserve	<b>1.169.631</b>	1.221.744
<b>materiële vaste activa</b>			bestemmingsreserve	<b>0</b>	0
verbouwing	<b>11.949</b>	20.383			
inventaris	<b>33.531</b>	47.980	<b>bestemmingsfondsen</b>		
apparatuur	<b>10.460</b>	12.736	'Mw. Doets'	<b>57.552</b>	57.552
	<b>55.940</b>	81.099	'Shitbeleid'	<b>0</b>	0
			'Eet Geen Dierendag'	<b>602.127</b>	1.061.599
<b>vlottende activa</b>			'Absoluut'	<b>29.500</b>	0
<b>vorderingen</b>				<b>1.858.810</b>	2.340.895
overige vorderingen en overlopende activa	<b>593.472</b>	590.931	<b>kortlopende schulden</b>		
<b>liquide middelen</b>	<b>1.384.231</b>	1.792.788	loon en premieheffing	<b>31.724</b>	33.896
			crediteuren	<b>42.609</b>	23.344
			overige schulden en overlopende passiva	<b>117.545</b>	112.460
				<b>191.878</b>	169.700
<b>totaal activa</b>	<b>2.050.688</b>	2.510.595	<b>totaal passiva</b>	<b>2.050.688</b>	2.510.595

## Staat van baten en lasten

<b>Staat van baten en lasten</b>				
(in euro's)				
	begroting 2020	gerealiseerd 2019	begroting 2019	gerealiseerd 2018
<b>baten</b>				
<b>geworven baten</b>				
baten van particulieren	2.534.000	<b>2.527.559</b>	2.404.000	2.277.678
baten van bedrijven	31.000	<b>34.171</b>	31.000	32.521
baten van loterijorganisaties				
Nationale Postcode Loterij (reguliere bijdrage)	500.000	<b>500.000</b>	500.000	500.000
Nationale Postcode Loterij (extra projectbijdrage)	400.000	<b>0</b>	0	1.375.000
overige loterijorganisaties	0	<b>424</b>	0	321
baten van andere organisaties zonder winststreven	575.000	<b>74.834</b>	250.000	56.491
<b>som van de geworven baten</b>	4.040.000	<b>3.136.988</b>	3.185.000	4.242.011
baten als tegenprestatie voor levering producten/diensten	0	<b>0</b>	10.000	0
<b>som van de baten</b>	4.040.000	<b>3.136.988</b>	3.195.000	4.242.011
<b>lasten</b>				
<b>besteed aan doelstelling</b>				
company campaigning	2.028.275	<b>1.540.472</b>	1.629.000	1.300.436
publicitaire aandacht	323.299	<b>313.977</b>	405.000	439.824
consumentenvoorlichting	709.841	<b>621.870</b>	510.000	440.660
wetgevingsbeïnvloeding	260.178	<b>85.670</b>	0	0
	3.321.592	<b>2.561.989</b>	2.544.000	2.180.920
als % van het totaal van de som van de baten	82%	<b>82%</b>	80%	51%
als % van het totaal van de som van de lasten	70%	<b>71%</b>	71%	70%
<b>wervingskosten</b>				
wervingskosten	872.759	<b>696.267</b>	619.000	557.574
als % van het totaal van de som van de geworven baten	22%	<b>22%</b>	19%	13%
<b>beheer en administratie</b>				
kosten beheer en administratie	569.549	<b>374.705</b>	396.000	366.603
als % van het totaal van de som van de lasten	12%	<b>10%</b>	11%	12%
<b>som van de lasten</b>	4.763.901	<b>3.632.961</b>	3.560.000	3.105.097
<b>saldo voor financiële baten en lasten</b>	-723.901	<b>-495.973</b>	-365.000	1.136.914
saldo financiële baten en lasten	12.936	<b>13.888</b>	14.000	13.078
<b>saldo van de baten en lasten</b>	-710.965	<b>-482.085</b>	-351.000	1.149.992
<b>bestemming saldo van baten en lasten</b>				
<b>toevoeging/onttrekking aan</b>				
continuïteitsreserve	-30.366	<b>-52.113</b>	169.000	107.696
bestemmingsreserve	0	<b>0</b>	0	0
bestemmingsfonds	-680.599	<b>-429.972</b>	-520.000	1.042.296
<b>resultaat</b>	-710.965	<b>-482.085</b>	-351.000	1.149.992

## 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.

### Waarderingsgrondslagen

Alle activa en passiva zijn gewaardeerd tegen aanschafwaarde, tenzij anders 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

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

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



## Toelichting op de balans

### Algemeen

Het balans totaal bedraagt per einde boekjaar € 2.050.688. Onze activa bestaan voor 68 procent uit liquide middelen en voor 24 procent uit nog te ontvangen loterijgelden. Het restant bestaat uit vaste activa en vorderingen als gevolg van onze dagelijkse operatie. De passiva zijn voor 91 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 daalt met € 53.891 ten opzichte van vorig jaar. In 2019 investeerden we niet met uitzondering van een bescheiden investering in apparatuur ter waarde van € 5.998.

De vorderingen komen ultimo boekjaar uit op € 593.472. Dit is nagenoeg gelijk aan het afgelopen jaar. Hiervan betreft het overgrote deel (€ 500.000) te ontvangen loterijgelden.

De liquide middelen dalen met € 408.557. Dit is een direct gevolg van het negatieve resultaat in 2019. Voor een verdere toelichting verwijzen we naar het kasstroomoverzicht.

#### Vaste activa

toelichting op de balans (in euro's)

	materiële vaste activa			immateriële vaste activa	31-12-2019	31-12-2018
	verbouwingen	inventaris	apparatuur	software	totaal	totaal
<b>aanschafwaarde einde boekjaar</b>	<b>42.170</b>	<b>86.980</b>	<b>108.705</b>	<b>186.797</b>	<b>424.653</b>	418.655
<b>stand waarde begin boekjaar</b>	20.383	47.980	12.736	45.777	<b>126.876</b>	168.600
<b>bij: investeringen</b>	0	0	5.998	0	<b>5.998</b>	28.323
<b>af: afschrijvingen</b>	-8.434	-14.449	-8.274	-28.732	<b>-59.889</b>	-70.047
<b>stand waarde einde boekjaar</b>	<b>11.949</b>	<b>33.531</b>	<b>10.460</b>	<b>17.045</b>	<b>72.985</b>	<b>126.876</b>

<b>Liquide middelen</b> toelichting op de balans (in euro's)			<b>Overige vorderingen en overlopende activa</b> toelichting op de balans (in euro's)		
	31-12-2019	31-12-2018		31-12-2019	31-12-2018
Triodos rekeningcourant - donateursrekening	202.901	324.496	borgsom frankeermachine	850	850
Triodos rekeningcourant - leveranciersrekening	20.128	107.491	nog te ontvangen rente	9.888	9.970
Triodos spaarrekening	118.096	118.096	nog te ontvangen uit nalatenschap	0	38.245
Triodos depositorekening	457.552	457.552	nog te ontvangen loterijgelden	500.000	500.000
ASN spaarrekening	585.318	785.153	vooruitbetaalde pensioenpremie	5.561	3.789
kas	236	0	vooruitontvangen facturen	14.323	18.128
<b>totaal</b>	<b>1.384.231</b>	<b>1.792.788</b>	<b>overige vorderingen</b>	<b>62.850</b>	<b>19.949</b>
			<b>totaal</b>	<b>593.472</b>	<b>590.931</b>

## Passiva

Wakker Dier wil gelden niet oppotten, maar 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 ruim zeven maanden dekt. Deze reserve komt eind 2019 uit op € 1.169.631.

<b>Continuïteitsreserve</b> toelichting op de balans (in euro's)		
	31-12-2019	31-12-2018
stand begin boekjaar	1.221.744	1.114.048
resultaatsbestemming	-52.113	107.696
<b>stand einde boekjaar</b>	<b>1.169.631</b>	<b>1.221.744</b>

Het bestemmingsfonds Mw. Doets ten bedrage van € 57.552 betreft de nalatenschap van een particulier, 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. Het bestemmingsfonds 'Shitbeleid' is eind 2018 opgeheven en het derde bestemmingsfonds van € 602.127 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 we het komende jaar volledig

besteden. Het laatste bestemmingsfonds ‘Absoluut’ betreft het resultaat van een geormerkt giftverzoek aan particuliere donateurs en vermogensfondsen voor ons onderzoek naar de mogelijkheden voor juridisch campagnevoeren. In totaal is er gedurende het boekjaar € 429.972 aan de bestemmingsfondsen onttrokken.

<b>Bestemmingsfonds - Mw. Doets</b> toelichting op de balans (in euro's)			<b>Bestemmingsfonds - 'Shitbeleid'</b> toelichting op de balans (in euro's)		
	<b>31-12-2019</b>	31-12-2018		<b>31-12-2019</b>	31-12-2018
stand begin boekjaar	<b>57.552</b>	57.552	stand begin boekjaar	<b>0</b>	19.303
dotatie	<b>0</b>	0	dotatie	<b>0</b>	0
onttrekking	<b>0</b>	0	onttrekking	<b>-</b>	-19.303
<b>stand einde boekjaar</b>	<b>57.552</b>	57.552	<b>stand einde boekjaar</b>	<b>0</b>	0

<b>Bestemmingsfonds - 'Eet Geen Dierendag'</b> toelichting op de balans (in euro's)			<b>Bestemmingsfonds - 'Absoluut'</b> toelichting op de balans (in euro's)		
	<b>31-12-2019</b>	31-12-2018		<b>31-12-2019</b>	31-12-2018
stand begin boekjaar	<b>1.061.599</b>	0	stand begin boekjaar	<b>0</b>	0
dotatie	<b>0</b>	1.375.000	dotatie	<b>29.500</b>	0
onttrekking	<b>-459.472</b>	-313.401	onttrekking	<b>0</b>	0
<b>stand einde boekjaar</b>	<b>602.127</b>	1.061.599	<b>stand einde boekjaar</b>	<b>29.500</b>	0

De kortlopende schulden komen uit op € 191.878. Dit is € 22.178 hoger dan eind 2018, onder andere als gevolg van een hoger saldo aan crediteuren. Overige schulden en overlopende passiva zijn nagenoeg gelijk aan vorig jaar.

<b>Overige schulden en overlopende passiva</b> toelichting op de balans (in euro's)		
	<b>31-12-2019</b>	31-12-2018
reservering vakantiedagen	<b>17.028</b>	16.744
reservering vakantietoeslag	<b>37.826</b>	30.904
te ontvangen factuur accountantscontrole	<b>12.900</b>	11.400
overige schulden	<b>49.791</b>	53.412
	<b>117.545</b>	112.460

## 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 bedraagt eindejaar € 87.727.

Verder vermelden we dat Triodos Bank een bankgarantie van € 17.788 op onze spaarrekening heeft afgegeven 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. We verwachten niet dat dit leidt tot een reële aanspraak.

## Beheer reserves en spaarbeleid

Reserves houden we zo beperkt mogelijk aan. We zetten alleen geld opzij 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 houden we uitsluitend aan op spaarrekeningen en spaardeposito's. Wij beleggen niet. De risico's van ons spaarbeleid beperken zich 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 twee 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 2020	gerealiseerd 2019	begroting 2019	gerealiseerd 2018	gerealiseerd 2017	gerealiseerd 2016
gemiddelde liquide middelen	1.049.731	<b>1.588.509</b>	1.605.788	1.223.642	873.181	1.066.778
rentebaten	12.936	<b>13.888</b>	14.000	13.078	14.405	15.554
rendement	1,2%	<b>0,9%</b>	0,9%	1,1%	1,6%	1,5%

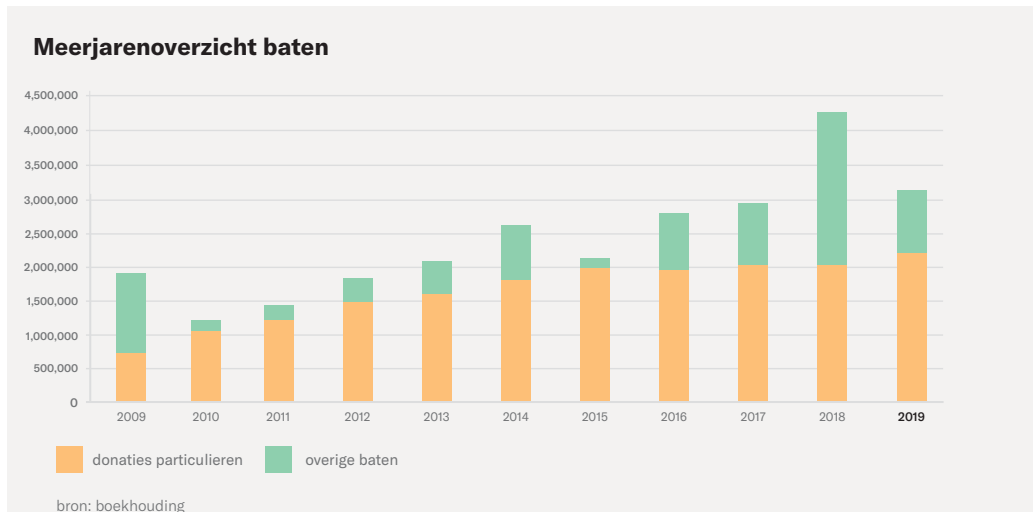
bron: boekhouding

Een belangrijk deel van het spaargeld is in geval van nood direct en vrij opneembaar. Het andere deel staat ‘dakpansgewijs’ vast 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 hierboven). Dit is een directe consequentie van ons risicomijdende beleid. Het bestuur bevestigt dat het spaarbeleid in 2019 is nageleefd.

## Toelichting op de staat van baten en lasten

### Baten

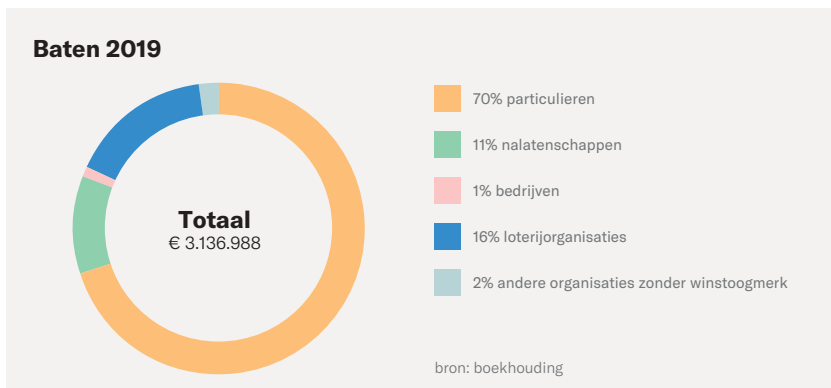
De in 2019 gerealiseerde baten bedragen € 3.136.988. Dit bedrag komt op € 48.012 na overeen met de voor 2019 gebudgetteerde baten. Het verschil met de in 2018 gerealiseerde baten komt voornamelijk door een extra bijdrage die we in 2018 ontvingen van de Nationale Postcode Loterij ad € 1.375.000.



Voor € 2.527.559 bestaan de totale baten uit bedragen ontvangen van particulieren, wat € 249.881 hoger is dan vorig jaar en € 123.559 meer dan budget. Deze post is samengesteld uit donaties en nalatenschappen. De baten uit donaties van particulieren stijgen met 8 procent tot € 2.185.191.

Het aantal donateurs stijgt fors met 14 procent. Mede hierdoor daalt wel de gemiddelde jaarbijdrage per donateur met ruim 4 procent.

De baten uit nalatenschappen komen uit op € 342.368 wat hoger is dan in 2018 (€ 254.970). Deze post is vanuit zijn aard moeilijk te voorspellen. De baten worden pas geboekt na ontvangst van de akte van verdeling of na ontvangst van gelden.



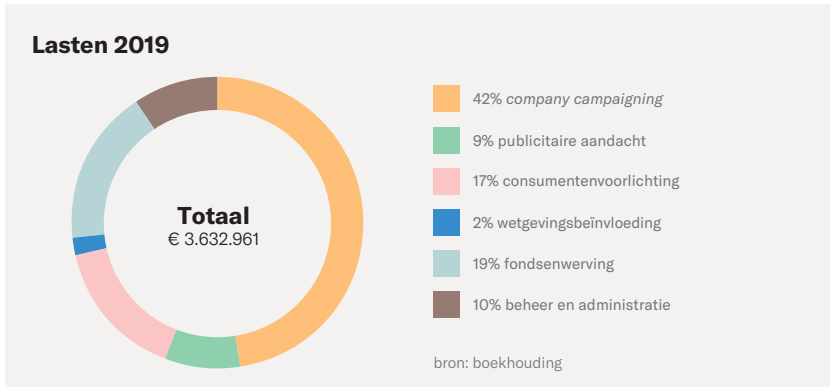
De baten van bedrijven vallen met € 34.171 iets hoger uit dan vorig jaar (€ 32.521). Ook dit jaar maakten wij gebruik van Google Grants, waardoor wij gratis konden adverteren. In overleg met ons online wervingsbureau Raising Results kennen wij hieraan een waarde toe van € 1.750 per maand. Dit bedrag 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 dalen tot € 500.424 (2018: € 1.875.321) en zijn 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 2018 ontvingen wij een extra bijdrage van € 1.375.000. De baten van andere organisaties zonder winststreven stijgen met bijna 33 procent ten opzichte van vorig jaar tot € 74.834.

In de begroting was € 10.000 opgenomen voor eventuele baten als tegenprestatie voor levering van producten of diensten. Gezien het doel en de marginale kostendeckking namen we de opbrengsten van onze kerstkaartenverkoop op als onderdeel van de fondsenwervingskosten.

## Lasten

De lasten bedragen € 3.632.961. Dat is 17 procent hoger dan in 2018 en licht hoger dan de begroting (€ 3.560.000). Van de totale lasten besteedden we afgerond 71 procent aan de doelstelling, 19 procent aan fondsenwerving en 10 procent aan beheer- en administratiekosten.



De besteding aan de doelstelling bedraagt € 2.561.989. Dat is ongeveer gelijk aan de begroting en € 381.068 meer dan vorig jaar. Conform onze strategie investeerden we met name in *company campaigning*. Voor de inhoudelijke achtergronden van deze keuze verwijzen we naar deel twee van dit jaarverslag, Campagnes.

We besteedden € 1.540.472 aan *company campaigning*: € 88.528 minder dan begroot, maar wel ruim 18 procent meer dan in 2018.

De uitgaven aan publicitaire aandacht bedragen € 313.977, minder dan in 2018 (€ 439.824) en minder dan begroot (€ 405.000).

Consumentenvoorlichting komt uit op € 621.870. Dit is € 111.870 meer dan begroot en € 181.210 meer dan in 2018. Ook dit jaar investeerden we met name in voorlichting met een deels wervend karakter.

In het kader van wetgevingsbeïnvloeding gaven we in 2019 € 85.670 uit. Hiervoor was in het budget geen bedrag gereserveerd.

In 2019 investeerden we fors in fondsenwerving (€ 696.267). Dit komt neer op 22 procent van de geworven baten en 19 procent van de totale lasten. Dit is € 77.267 hoger dan de begroting en € 138.693 hoger dan het voorgaande jaar.

Van de directe wervingskosten zetten we 53 procent (2018: 36 procent) in voor het werven van nieuwe donateurs. 17 procent (2018: 28 procent) gaven we uit aan behoud, ofwel het informeren en doen van giftverzoeken aan ons huidige bestand. Tot slot investeerden we 30 procent (2018: 36 procent) in het beter binden van donateurs en verhogen van het giftbedrag, bijvoorbeeld via een machtiging of schenkingsakte.

De kosten voor beheer en administratie komen uit op € 374.705. Dit is vijf procent minder dan begroot en twee procent hoger dan in 2018 (€ 366.603). De kosten voor beheer en administratie bedragen tien procent van de lasten. Dat is een daling van twee procent ten opzichte van vorig jaar en één procent minder dan begroot. Dit is een gevolg van ons beleid om weliswaar te investeren in een toekomstbestendige organisatie, maar op gecontroleerde wijze.

### **Financiële baten en lasten**

De financiële baten en lasten komen in 2019 uit op € 13.888. Ongeveer gelijk aan vorig jaar (€ 13.078) en in overeenstemming met budget (€ 14.000). Deze post bestaat (bijna) volledig uit rentebaten op onze liquiditeiten.

### **Resultaat**

Het resultaat komt uit op € 482.085 negatief terwijl de begroting uitging van een negatief resultaat van € 351.000. Deels is dit te verklaren door iets lager dan gebudgetteerde baten en deels door hoger uitvallende (voornamelijk wervingskosten).

€ 459.472 is ondergebracht in het bestemmingsfonds voor onze Eet Geen Dierendag-campagne en er is een dotatie gedaan aan het bestemmingsfonds Absoluut bedraagt € 29.500. Het restant (€ 52.113) is onttrokken aan de continuïteitsreserve.



## Kasstroom

Per saldo neemt de stand van de liquide middelen in 2019 met € 408.557 af tegenover een toename van € 1.138.291 in 2018. De sterke stijging van de liquide middelen in het vorige jaar is een direct gevolg van de eenmalige hogere baten van loterijorganisaties.

De voor 2019 begrote afname was € 374.000. Het resultaat is voor 2019 lager dan verwacht. De afschrijvingen (€ 59.889) zijn in lijn met de begroting en het vorige jaar. De mutatie in het werkkapitaal komt eindejaar uit op € 19.637 positief. De kortlopende schulden komen uit op € 191.877. Dit is € 22.177 hoger dan eind 2018, onder andere als gevolg van een hoger saldo aan crediteuren.

De operationele kasstroom bedraagt € 402.559 negatief (versus € 1.166.614 positief in 2018).

<b>Kasstroomoverzicht</b>				
jaarrekening (in euro's)				
	begroting 2020	gerealiseerd 2019	begroting 2019	gerealiseerd 2018
<b>liquide middelen</b>				
stand begin boekjaar	1.384.231	<b>1.792.788</b>	1.792.788	654.497
stand einde boekjaar	715.667	<b>1.384.231</b>	1.418.788	1.792.788
<b>mutatie liquide middelen</b>	-668.564	<b>-408.557</b>	-374.000	1.138.291
<b>kasstromen</b>				
<b>uit operationele activiteiten</b>				
resultaat	-710.965	<b>-482.085</b>	-351.000	1.149.992
afschrijvingen	48.401	<b>59.889</b>	60.000	70.047
	-662.564	<b>-422.196</b>	-291.000	1.220.039
<b>veranderingen in werkkapitaal</b>				
mutatie vorderingen en voorraad	-5.000	<b>-2.540</b>	-5.000	-18.002
mutatie schulden	5.000	<b>22.177</b>	5.000	-35.423
	0	<b>19.637</b>	0	-53.425
<b>operationele kasstroom</b>	-662.564	<b>-402.559</b>	-291.000	1.166.614
uit investeringsactiviteiten:				
investerings in vaste activa	-6.000	<b>-5.998</b>	-83.000	-28.323
<b>toename</b>	-668.564	<b>-408.557</b>	-374.000	1.138.291

# Algemene lasten

## Opbouw

Wakker Dier werkt met een budget voor algemene lasten. Dit bestaat 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 stijgen met vier procent tot € 1.563.539. De personeelskosten (€ 1.210.326) zijn hiervan de grootste component. Deze stijgen met achttien procent ten opzichte van 2018. De salariskosten bedragen € 765.945 versus € 610.764 vorig jaar. Deze stijging betreft reguliere salarisverhogingen op basis van functioneren en een incidentele verhoging van 3,25% (per 1 september) zoals vastgesteld in de CAO Welzijn. Daarnaast neemt het aantal medewerkers en de gewerkte uren van bestaande personeelsleden toe. Overeenkomstig deze verhogingen alsmede diverse premieverhogingen, stijgen de kosten voor sociale lasten van € 121.547 in 2018 naar € 142.276 in 2019. De pensioenkosten nemen met drie procent toe. De overige personeelskosten zijn met € 270.525 nagenoeg gelijk aan vorig jaar. De bestedingen binnen het opleidingsbudget (tien procent van de bruto loonsom) komen dit jaar uit op € 67.024.

De kosten voor huisvesting bedragen € 93.875, een toename ten opzichte van vorig jaar (€ 87.107) door een correctie op de te betalen gemeentebelastingen. De kantoor- en algemene kosten zijn met € 199.450 substantieel minder dan vorig jaar (€ 316.576) waarin kosten van externe expertise en recruitment-bureaus incidenteel hoog waren. Doordat er in 2019 geen significante investeringen zijn gedaan, dalen de afschrijvingskosten tot € 59.889.

## Verdeling algemene lasten

De algemene lasten rekenen we toe 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 verdelen we de kosten gelijkmatig over werving en consumentenvoorlichting. De kosten voor upgrading rekenen we altijd volledig toe 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 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 € 374.705. Dit is gelijk aan tien procent van de totale bestedingen.

### Toelichting lastenverdeling conform bijlage C van RJ650

Toelichting op de balans in euro's

	bested aan						totaal		
	<i>company campaigning</i>	publicitaire aandacht	consumenten- voorlichting	wetgevings- beïnvloeding	wervings- kosten	kosten beheer en administratie	gerealiseerd 2019	begroting 2019	gerealiseerd 2018
<b>lasten</b>									
subsidies en bijdragen									
afdrachten									
aankopen en verwervingen									
uitbested werk									
publiciteit en communicatie	1.201.543	104.392	357.662	60.351	345.474	0	2.069.421	1.920.000	1.604.115
personeelskosten	262.363	162.238	204.522	19.599	271.546	290.057	1.210.326	1.183.000	1.027.252
huisvestingskosten	20.349	12.583	15.863	1.520	21.062	22.497	93.874	82.000	87.107
kantoor en algemene kosten	43.235	26.735	33.703	3.230	44.748	47.800	199.451	315.000	316.576
afschrijving	12.982	8.028	10.120	970	13.437	14.352	59.889	60.000	70.047
<b>totaal lasten</b>	<b>1.540.472</b>	<b>313.977</b>	<b>621.870</b>	<b>85.670</b>	<b>696.267</b>	<b>374.705</b>	<b>3.632.961</b>	<b>3.560.000</b>	<b>3.105.097</b>
fte's	3,6	2,2	2,8	0,3	3,8	4,0	16,7	15,7	14,1
<b>verdeelsleutel</b>	<b>22%</b>	<b>13%</b>	<b>17%</b>	<b>2%</b>	<b>22%</b>	<b>24%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

# Interne controle- en beheersmaatregelen

## **Betalingsverkeer**

Voor het betalingsverkeer aan derden stelden we schriftelijke procedures op. 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 vastgelegd in de procedures. 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.

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

### **Beheer reserve**

De medewerker financiën verricht het dagelijks beheer van de spaartegoeden en de optimalisatie van de rentebaten. Zij staat onder toezicht van de penningmeester, die kan meekijken op alle (spaar)rekeningen. Bestuur en raad van toezicht ontvangen elke maand een rapportage van de actuele stand. De penningmeester evalueert eenmaal per jaar de beheernormen en past deze waar nodig aan met een bestuursbesluit. De raad van toezicht kan op elk gewenst moment een screenshot van de spaarrekeningen opvragen. We zijn tevreden met de manier van toezicht houden op het beheer van de reserves.

# Controleverklaring accountant

**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 2019**

**Ons oordeel**

Wij hebben de jaarrekening 2019 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 2019 en van het resultaat over 2019 in overeenstemming met de in Nederland geldende R.J-Richtlijn 650 Fondsenwervende Organisaties.

De jaarrekening bestaat uit:

1. de balans per 31 december 2019;
2. de staat van baten en lasten over 2019; 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](http://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](mailto:info@dubois.nl)  
[www.dubois.nl](http://www.dubois.nl)  
KvK nummer 34374865





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 juni 2020

Dubois & Co. Registeraccountants

Origineel getekend door  
G. Visser RA





# Wat kunt u 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 u aan, abonneer op de digitale nieuwsbrief.



Doneer en maak campagnes mogelijk.



Stap over naar een diervriendelijke bank.

## diervriendelijker eten



Doe diervriendelijker boodschappen.



Eet vaker een dagje vegetarisch.



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

**Ga naar [wakkerdier.nl/doe-mee](http://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](mailto:info@wakkerdier.nl).

## Stichting Wakker Dier

Opgericht 15-12-1997, KvK Amsterdam 30146550

## Uitgave Wakker Dier 2020

Redactie – Marije van der Lint, Yvette van der Meer

Art direction – Jannemieke Oostra

Beeldredactie – Michaël van Caspel

Grafisch ontwerp – Arthur Reinders Folmer

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 0,5 miljoen euro. En in 2018 een extra bijdrage van 1,4 miljoen euro. Deelnemers aan de Postcode Loterij: bedankt!





