



jaarverslag
2020

wakker
dier

Jaarverslag 2020

Wakker Dier deelt graag haar bevindingen van het afgelopen jaar. Lees over onze missie, acties en resultaten en maak kennis met onze bevlogen medewerkers.



woord van het bestuur

De dieren kunnen op ons rekenen

pagina 8

campagne

Het verbeteren van dierenwelzijn staat altijd voorop

pagina 21



scorekaart

Onze resultaten op vijf niveaus

pagina 52

jaarrekening

Veilig en verantwoord beheer van financiële middelen

pagina 91

Successen voor de dieren in 2020

Einde kiloknaller – stappen vooruit

- Supermarkt Deen stopt met kiloknallen met varkenshaas.
- Plus supermarkt schroeft varkenshaas kiloknallers fors terug.

Liegebeest – praatjes ontmaskerd

- Zuivelmerk Gijs past 'mooie praatjes' op verpakking aan.

Misleiding gestopt – vijf gewonnen zaken

Bij de Reclame Code Commissie stoppen we misleiding. Zo krijgen eerlijke producten een kans.

- Farmers Defense Force jokte over dierenwelzijn met misleidende en oneerlijke informatie.
- Het NIZO (Nederland Instituut voor Zuivel Onderzoek) vloog uit de bocht met onjuiste en misleidende claims.
- De kippensector stuurde misleidende reclame over kippenwelzijn de wereld in.
- De Ierse export club Bord Bia loog over zogenaamd duurzaam rundvlees.
- Supermarkt AH moest claims op haar kipverpakking aanpassen.

Inhoudsopgave

1

inzicht in overzicht

- 4 Onze droom
- 6 Het jaar 2020 in een oogopslag
- 8 Woord van het bestuur

voor wie
een globale
indruk wil

2

hele verhaal

- 14 Missie
- 21 Campagne
- 32 Fondsenwerving
- 41 Organisatie

voor wie van
lezen houdt

3

resultaten die tellen

- 46 Impactmeting
- 47 Resultaten 2020
- 52 Scorekaart

voor wie
van cijfers
houdt

4

structuur en spelregels

- 56 Organisatiestructuur
- 74 Gedragscode
- 78 Omgang met belanghebbenden
- 83 Risicomanagement
- 86 MVO

voor wie
het kader
belangrijk is

5

huishoudknip

- 90 Financiën
- 91 Jaarrekening
- 104 Algemene lasten
- 106 Interne controle- en beheermaatregelen
- 108 Controleverklaring accountant

voor wie het
geld telt

A photograph of three brown chickens standing in a lush green field. The chickens have reddish-brown combs and wattles. The background shows a clear blue sky and some green foliage. The text '1 inzicht in overzicht' is overlaid in white, bold, sans-serif font.

1 inzicht in overzicht



4 Onze droom
6 Het jaar 2020 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 wroeten of te scharrelen



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

visie en missie

de droom van Wakker Dier

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

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



partners

wij maken onze droom waar samen met:

- 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

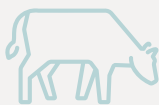


duurzaam platteland zonder megastallen



minder bulkexport

Wakker Dier...



heeft geen politieke kleur



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



is onafhankelijk en subsidievrij



richt zich op landelijke publiciteit



streeft naar een maatschappelijk verantwoorde bedrijfsvoering



staat onder extern toezicht van accountant en CBF



19 medewerkers
4 bestuursleden
(bruto gemiddeld salaris €3.880)

Het jaar 2020 in een oogopslag



wie hielpen er mee?
supporters

35.000
donateurs

83.000
e-mailabonnees



wat deden zij?
activiteiten

diervriendelijker
eten

online actievoeren

doneren
(€ 3,2 miljoen)

anderen wakker
schudden



wat deden wij?
Wakker Dier

40
persberichten en
onderzoeken

7
radiospots

1
tv-spot

1
buitenreclame-
campagne

84
digitale nieuws-
brieven



mediabereik

€ 4,2 miljoen
gratis perswaarde

128.000
Facebook fans

794.000
websitebezoekers

10.000
Instagram volgers



resultaten

bedrijven omgeschakeld



3 bedrijven zetten een diervriendelijke stap



40 miljoen dieren hebben inmiddels een beter leven

samenleving wakker geschud



87% naamsbekendheid Wakker Dier



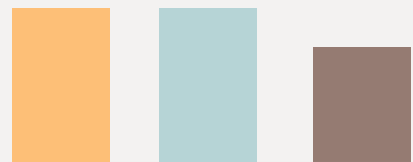
€ 2,7 miljoen besteed aan campagnes

Onze doelstelling

In 2030 verkopen de supermarkten een kwart minder vlees ten opzichte van 2019 en dragen alle vlees, zuivel en eieren die zij verkopen minimaal één Beter Leven-ster.

voortgang consumptie

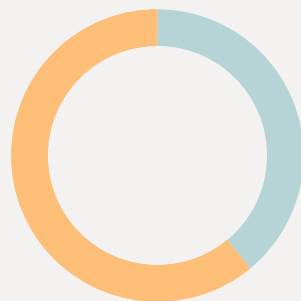
vleesverkoop van supermarkten per persoon



stand 2019	stand 2020	doel 2030
26,1 kg	26,3 kg	19,6 kg

voortgang Beter Leven

vlees met keurmerk als percentage van de totale vleesomzet in Nederland



doel 2030	voortgang 2020
100%	39%

Woord van het bestuur

Een woord vooraf

Dit jaar stond één woord centraal: corona. De pandemie greep razendsnel om zich heen en stond binnen de kortste keren ook voor onze deur. Met een forse impact op het team, hun dierbaren en onze werkzaamheden. Onder deze lastige omstandigheden bleven wij opkomen voor de dieren in de vee-industrie, waarbij we oog houden voor de context van een samenleving die op zijn kop staat.

Waar opportuun voerden we campagne. En als dat minder gepast was, staken we onze energie in andere zaken. Zoals het verstevigen van de relatie met onze achterban. We werkten aan onze organisatie en infrastructuur om ons straks nog beter voor de dieren in te zetten. En we breidden het campagne-programma uit met juridische instrumenten om ook zo een beter leven voor de dieren af te dwingen.

Dit jaar stond in de samenleving de kwetsbare mens centraal. En supermarkten – onze belangrijkste targets – plaatsten zichzelf in de heldenrol van veilige haven in de voedselvoorziening. Hierdoor was het lastig om grote, concrete resultaten voor de dieren te boeken. Voor de kippen was er wel een lichtpuntje; alle supermarktketens hebben toegezegd met hun kipvleeswaren over te stappen naar één Beter Leven-ster. Ook de online versie van Eet Geen Dierendag was een groot succes.

Verder wisten we de bedenkelijke rol van de vee-industrie bij de ontwikkeling van gevaarlijke virussen onder de aandacht te brengen. En in de soms stervenshete zomer zetten we het immense hitteleed op de kaart. Veel dieren staan buiten zonder schaduw of in slecht geventileerde schuren, terwijl de temperatuur door de klimaatverandering steeds verder oploopt.

De stijgende vleesconsumptie blijft 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 de laatste jaren zelfs is gestegen.

Deze ontwikkeling is niet alleen verontrustend 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 zegt 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 stroom 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. We zijn trots op dit vertrouwen en dankbaar voor de mogelijkheid om nog meer dieren te helpen.

Een woord vooruit

Wat 2021 brengt, is één groot vraagteken. We hopen dat het een beter jaar is voor mensen en mensheid, maar natuurlijk ook voor de dieren. Hopelijk trekken we lessen uit deze waarschuwing van de natuur. Ongebreidelde groei en overmatige consumptie zijn niet gratis. Planeet, milieu, natuur en dieren betalen een hoge prijs. En die komt onvermijdelijk uiteindelijk bij ons op het op bord.

Wat het ook wordt, u kunt op ons rekenen. We blijven ons vol energie inzetten voor de dieren in de vee-industrie. Hun belangen staan voorop. Tegelijkertijd is het lastig om concreet vast te leggen wat we gaan doen. Corona maakt de toekomst fluïde; hierop zullen we flexibel moeten inspelen.

De belangrijkste campagne blijft gericht op de verkoop van beter vlees, zuivel en eieren in de supermarkt. Onder aanhoudende druk maakt de markt stappen in de goede richting. In 2021 zetten wij dit programma op volle kracht voort – met name op kip, het meest gehouden dier van Nederland.

We rollen de juridische campagne verder uit. We starten meerdere rechtszaken en breiden het team uit om juridische expertise in huis te halen. Daarnaast oriënteren we ons op mogelijkheden voor meer internationale samenwerking. Als eerste stap sloten we ons aan bij de wereldwijde Open Wing Alliance. En we gaan experimenteren met nieuwe routes om tot minder vlees te komen.

Deze ambities voor de dieren vereisen een gezonde groei in fondsenwerving. We zetten alle zeilen bij maar op korte termijn verwachten we wel enige tegenwind. Met het aflopen van de steunregelingen zal de economische impact van de coronacrisis dit jaar nog meer voelbaar zijn. Voor veel mensen kan 2021 een financieel lastig jaar worden.

Wij blijven werken aan een kwalitatief hoogwaardige bedrijfsvoering met een prettige, veilige werkomgeving. Daarmee komt het team optimaal tot bloei en kunnen we het meeste voor de dieren bereiken. Last but not least besteden we – in nauwe samenwerking met een nieuwe raad van toezicht – extra aandacht aan het optimaliseren van de governance en een opfrisser van statuten en reglementen.

Een noemenswaardige gebeurtenis na het vaststellen van dit jaarverslag betreft een voorwaardelijke toezegging van een groot vermogensfonds dat zich onder andere inzet voor de dieren in de vee-industrie. De donatie is bestemd voor de financiering van de juridische campagne.

Een woord van dank

Als bestuur bedanken we het onvermoeibare team, dat nooit opgeeft. Iedereen zet 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 de organisatie. Zij blijven meestal jarenlang bij ons en steeds vaker kiezen ze ervoor om ook na overlijden hun stem voor de dieren te laten klinken. En de supporters die elke dag opnieuw diervriendelijke keuzes maken, volop mee actievoeren en niet bang zijn om de grote bedrijven aan te spreken: geweldig! Zij zorgen ervoor dat we de dieren nooit vergeten.

Ook de Nationale Postcode Loterij verdient een eervolle vermelding. 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 anderen ons steeds beter te vinden. Bedankt!

Tot slot bedanken we de talloze medestanders die ons werk – soms gezien maar vaak ook ongezien – vooruithelpen. Want overal in het land en in alle sectoren komen wij hen 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.

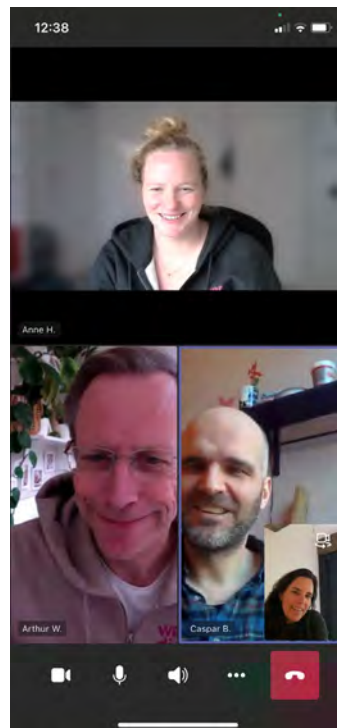
Het bestuur:

Caspar Brinkman, secretaris

Anne Hilhorst, vicevoorzitter

Marije van der Lint, penningmeester

Arthur Wiltink, voorzitter



Het nieuwe werken op afstand



2 hele verhaal



14 Missie

21 Campagne

32 Fondsenwerving

41 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 een 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 in het schap liggen. 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 subsidievrij, 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.

Onze onophoudelijke inzet en alertheid maakt dat Wakker Dier gehoord en gevreesd wordt 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

We beginnen in Nederland met de producten van dieren die op ons bord eindigen. Wij denken onze droom het snelst te kunnen bereiken door als samenleving hier minder en beter van te eten. ‘Minder’ zodat we anders over de consumptie van dierlijke producten gaan denken. En ‘beter’ omdat dit direct leidt tot een welzijnsverbetering voor de dieren.

Als vlees, eieren en zuivel niet langer standaard bij elke maaltijd worden 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

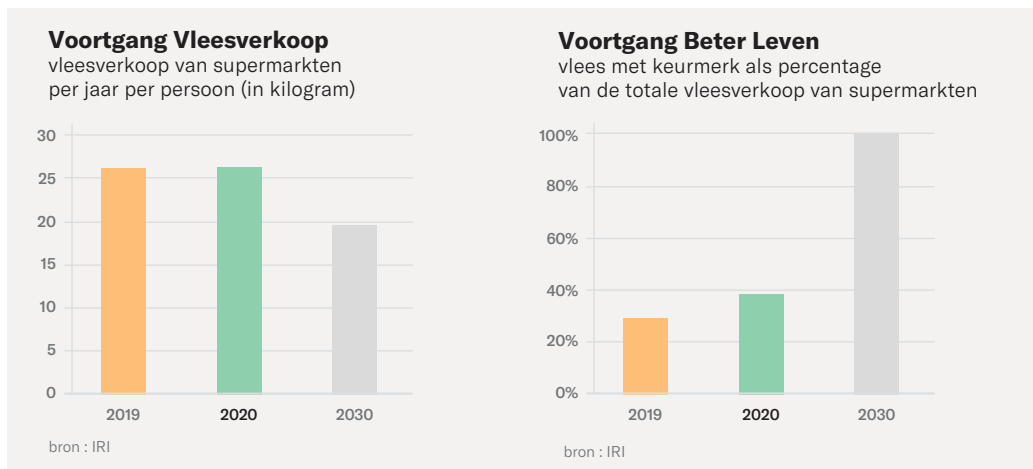
Onze doelstelling voor de lange termijn

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

De Nederlandse supermarkten verkopen in 2030 een kwart minder vlees ten opzichte van 2019. Bovendien dragen dan alle vlees, zuivel en eieren die zij verkopen minimaal één Beter Leven-ster.

De oorspronkelijke doelstelling is in 2010 opgesteld en in 2019 aangescherpt. We verruimden het doel op ‘beter’ van alleen vlees naar ook zuivel en eieren. Tegelijkertijd beperkten we de reikwijdte van alle verkooppunten in Nederland tot alle supermarkten. Om te voorkomen dat we te veel energie steken in kleine verkooppunten zoals snackbars, terwijl we daar in aantallen weinig dieren mee helpen.

Dit betekent dat de vleesverkoop van supermarkten per persoon in 2030 uitkomt op 19,6 kilogram (peiljaar 2019: 26,1 kilogram) en dat het aandeel dierlijke producten met een keurmerk is gestegen tot honderd procent.



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 resultaat-gerichte 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 vegetarische samenleving, maar naar 'minder en betere' dierlijke producten.

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.

wakker dier

2 maïskolven **2.19**

2 kipburgers **1.73**

Het moet niet gekker worden.

Kipburgers van Albert Heijn goedkoper dan maïs?! Dan weet je één ding zeker: die kip heeft een rotleven gehad. Pik het niet langer en skip de AH kip. Kijk op wakkerdier.nl

Met deze advertentie vragen we aandacht voor de absurd lage prijs van vlees.

Strategische keuzes

We gebruiken hiervoor een breed scala aan middelen: reclame, pers aandacht, 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?

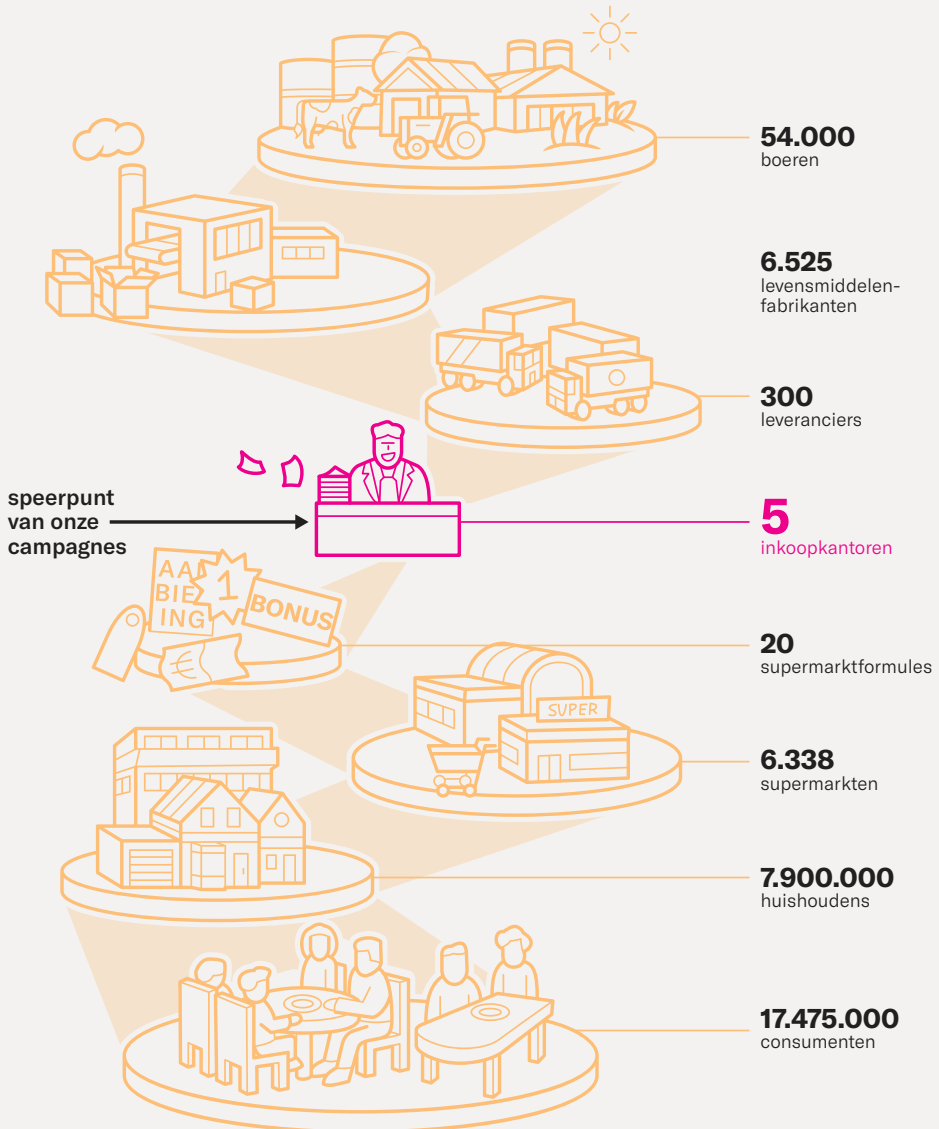
In de keten van dier tot stukje vlees op het bord, heeft één partij de meeste macht. Niet de boer, niet de overheid en zelfs niet de consument, maar het bedrijfsleven. Er zijn in Nederland tienduizenden boerenbedrijven, maar slechts vijf supermarktinkoopkantoren beslissen welke producten in het schap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

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, zuivel en eieren weer kwaliteitsproducten die wat meer mogen kosten. Dat kan ook, want deze productcategorie vertegenwoordigt nog maar een schamele vier procent van de huishoudknip (bron: Agrimatie). 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

Afgelopen jaar verliep anders dan gepland. De uitbraak van COVID-19 had ook grote invloed op ons werk, vooral tijdens de eerste golf. De media werd gedomineerd door nieuws over corona en supermarkten hadden hun handen vol aan de gevolgen van het extreme hamsteren. Wij richtten ons op de directe gevolgen voor de dieren: supermarkten verkochten tijdelijk weer plofkip, eendagskuikens werden gedood zodra ze uit het ei kwamen omdat ze niet op het vliegtuig naar Afrika konden en omdat sommige slachterijen dicht waren, raakten de stallen overvol. Daarnaast vroegen we aandacht voor de relatie tussen de vee-industrie en het ontstaan van gevaarlijke virussen. De enorme hoeveelheden zwakke dieren die in ons betrekkelijk dichtbevolkte land leven, maakt onze vee-industrie een potentiële broedplaats voor gevaarlijke ziektes die op mensen kunnen overspringen.



Op Eet Geen Dierendag inspireerden we mensen door te laten zien hoe lekker en makkelijk veganistisch eten is.

Natuurlijk zetten we ons ook in voor de vele andere problemen. Twee onderwerpen speelden een hoofdrol: AH-kip en kiloknallers. Onze Skip de AH kip-campagne was vijf keer op de radio te horen en we plaatsten een krantenadvertentie waarin we de consument erop wezen dat het absurd is dat kip goedkoper is dan mais. Onze sms-actie waarbij mensen via ons een oproep aan Albert Heijn konden doen, was een groot succes. Bijna twaalfduizend mensen riepen de supermarkt op de AH-kip te skippen!

Omdat wij de folders van alle grote supermarkten goed in de gaten houden, weten we dat ze steeds meer stunten met vlees. En zo kwamen we erachter dat veel supermarkten zich niet aan hun eigen convenant houden dat ze al in 2013 sloten. Ze zouden namelijk stoppen met de verkoop van industrievarkens – toch kiloknallen de meest supers nog met varkenshaas. Nadat we hierover aan de bel trokken, beloofden de twee ergste supermarkten Plus en Deen beterschap.

Onze andere grote campagne was Eet Geen Dierendag. Voor de tiende keer riepen we heel Nederland op om op 4 oktober (dierendag) lekker iets anders te eten. En met succes! Inmiddels kent 57 procent van de Nederlanders de campagne en bijna drie miljoen mensen deden dit jaar mee. Anders dan in voorgaande jaren deden ze dat vooral thuis; door de coronamaatregelen waren de bedrijfsrestaurants en veel horeca gesloten.

Het bereik van onze reclame-uitingen is groot. Zo hoorde iedere Nederlander (13+) gemiddeld 29 keer één van onze boodschappen over de vee-industrie op de radio. We waren te horen met zeven radiocampagnes.

Prioriteit #2 Publicitaire aandacht

In de pers en met reclame laten we zien hoe schandalig de vee-industrie met de dieren omspringt. 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 2020 40 persberichten uit. Zo'n 70 procent hiervan werd – naar oordeel van het campagneteam – redelijk tot goed opgepakt. Dit is een minder goede score dan normaal, dan wordt meestal 80 procent goed opgepakt. We vermoeden dat dit komt door een vol nieuwsjaar, met corona en de VS-verkiezingen. Media-aandacht vergroot het bereik van onze boodschap. Dit jaar had deze aandacht een advertentiewaarde van 4,2 miljoen euro.

We hebben dit jaar diverse onderwerpen op de kaart gezet, zoals welzijnsproblemen door harde vloeren bij kalfjes, EU-subsidie voor vleesreclames, stalsterfte en hittestress. Onze petitie voor een Hitteplan voor Dieren is bijna tachtigduizend keer getekend. We zijn een meldpunt gestart voor mensen die dieren met hittestress aantreffen en we startten een juridische procedure tegen het slechte handhaven van de NVWA in gevallen van hittestress.

Onze rol als waakhond was dit jaar hard nodig. We hadden vijf jokkende kandidaten voor de Liegebeestverkiezing. Een van hen paste na de nominatie hun misleidende verpakking aan. We dienden maar liefst vijf klachten in bij de Reclame Code Commissie – deze commissie bepaalt of partijen zich wel aan de code voor eerlijke reclame houden. We dienden klachten in tegen Albert Heijn, de Farmers Defense Force, de kippensector, de zuivelsector en Bord Bia (een lers bedrijf dat rundvlees promoot). Bij alle klachten is Wakker Dier in het gelijk gesteld. Dit leidde onder andere tot een aanpassing van de verpakking van de AH-kip.



Bijna tachtigduizend mensen tekenden onze petitie voor een hitteplan voor dieren.

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 specifieke groepen waarvan we weten dat ze openstaan voor onze boodschap.

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. Iedere week verzamelen we diervriendelijke aanbiedingen van supermarkten in de Wakkere Winkelaar, een dienst waarvan maar liefst 34 duizend mensen gebruikmaken. Met Kerst zonden we een radiospot uit waarin we mensen waarschuwden voor de enorme vleesconsumptie rondom die tijd.

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.

Prioriteit #4 Juridisch campagnevoeren

Dit jaar startte een nieuwe ambitieuze vorm van campagne: juridisch campagnevoeren. We werden geïnspireerd door een eerder succes met onze juridische stappen tegen dieronvriendelijke praktijken bij kuikenbroederijen. Hierdoor krijgen jaarlijks 600 miljoen kuikens een betere levensstart met vers voer en water.

Zo kwamen we in actie

Na een grondige voorstudie door een extern juridisch team, zijn we nu van start met een intern team. Door middel van rechtszaken en andere procedures willen we het welzijn van honderden miljoenen landbouwdieren in Nederland verbeteren. Dit is nog nooit eerder op deze schaal ondernomen en vereist veel pionierwerk, grondige evaluatie en, waar nodig, bijsturing. Inmiddels zijn de eerste juridische procedures succesvol van start.

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 bevoegen en vasthoudend zijn als wij. Zij hebben vertrouwen in ons als een deskundig team. En zij begrijpen dat het bereiken van onze droom een lange adem vergt. Daarom bouwen we gezamenlijk aan een langlopende relatie.



Op bezoek bij de biologisch-dynamische geitenboerderij de Ridammerhoeve 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 uit het maatschappelijk middenveld die onze missie onderschrijven. Dit past bij een organisatie die onafhankelijk werkt, zonder 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.

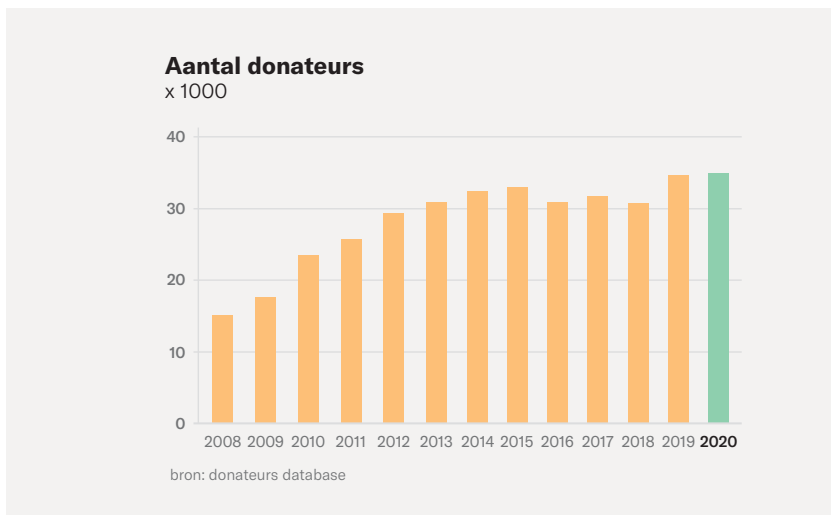
Dit model levert ook risico's op. Bij tegenwind kunnen het aantal donateurs en dus ook de baten snel teruglopen. In zo'n geval zouden we de broekriem fors moeten aanhalen. Gelukkig kunnen we dat ook: voor onze campagnes gaan we bijna alleen kortlopende verplichtingen aan. De vaste lasten zijn beperkt 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 een- 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 onze missie.



Zo kwamen we in actie

In 2020 voerden we diverse acties om sympathisanten te activeren zonder direct om een financiële bijdrage te vragen. In het voorjaar voerden we de Kom uit je Ei!-actie: via een webcam kon men het natuurlijke broed- en kraamproces van een moederkip volgen.

Verder zochten we zoveel mogelijk aansluiting bij activiteiten van het Campagneteam. Zo riepen we mensen op deel te nemen aan een protest sms-actie tegen Albert Heijn en een petitie tegen hittestress. Vervolgens belden we de deelnemers met de vraag of ze vaste donateur wilden worden.

Ook bij de Liegebeestverkiezing en Eet Geen Dierendag vroegen we deelnemers om hun telefoonnummer. Deze vorm van leadwerving en telefonische opvolging leidde tot een mooie instroom van structurele donateurs. Nieuwe losse giftgevers wierven we via social media en onze e-mailnieuwsbrieven.

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. Machtiginghouders ontvingen bijvoorbeeld een bedankkaart en bijzondere giftgevers spraken we vaak persoonlijk. 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.

Alle donateurs die post willen ontvangen, kregen driemaal ons magazine Wakker Nieuws in huis. Daarnaast ontvingen de meeste donateurs in juni 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. In de zomer vonden drie donateursbijeenkomsten plaats op de biologisch-dynamische geitenboerderij de Ridammerhoeve.

We schreven een brochure over nalaten en mogelijkheden om met hogere bijdragen specifieke projecten te steunen. 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.

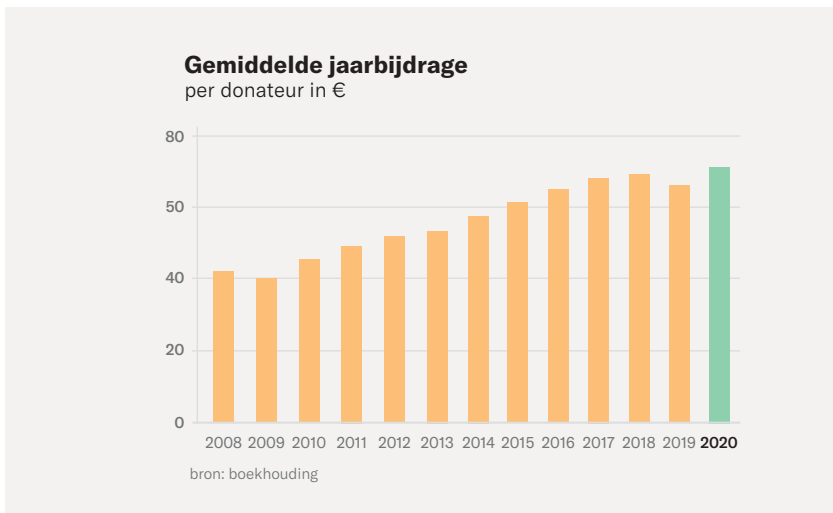


Dit kalfje is bij de moeder weggehaald en staat alleen in een hok. Het krijgt geen moedermelk, want dat wordt verkocht. Nog jong gaat het dier al naar de slacht.

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. Reguliere incassodonateurs vroegen we in september om een verhoging.

Via bijeenkomsten, Wakker Nieuws en e-mail boden we specifieke projectgiften en de brochure over nalaten aan. De respons was hoger dan verwacht: 72 mensen toonden interesse in nalatenschappen en tien donateurs steunden Wakker Dier via een gemiddeld projectgift van ruim 3.000 euro.

Het bouwen aan een hechte relatie met onze donateurs in de afgelopen jaren leidde tot zeventien nieuwe toezeggingen op toekomstige nalatenschappen.

Fondsenwerving bij Nederlandse vermogensfondsen leverde een goed resultaat. Deze geweldige steun hielp ons onder andere onderzoek naar de vleesconsumptie te financieren en onze campagnes extra kracht bij te zetten.

Communicatie met de achterban

Dit is onze doelgroep

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 sociale 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 deelname aan een petitie tegen hittestress. We verstuurd wekelijks de Wakkere Winkelaar, een digitale nieuwsbrief met diervriendelijkere aanbiedingen van landelijke supermarkten. In 2020 verzonden we 84 digitale nieuwsbrieven aan zo'n 83.000 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 in 2020 en de daaropvolgende vier 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-erkenningsregeling en SBF-Code voor Goed Bestuur
- actief waken voor belangenverstremeling 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

Wakker Dier besteedt veel tijd en aandacht aan het bouwen van een sterk team. Naast goede secundaire arbeidsvoorwaarden biedt de organisatie haar medewerkers onder meer een individueel opleidingsprogramma, groepsactiviteiten en collectieve trainingen.

Thema's waar we dit jaar – mede als gevolg van de gewijzigde werksituatie door het coronavirus – aandacht aan besteedden zijn werk-privébalans, communicatie, betrokkenheid en samenwerken. Om na te gaan wat het effect van deze inspanningen is, voerden we in 2020 een Medewerkers Tevredenheid Onderzoek (MTO) uit. Wakker Dier krijgt als werkgever een gemiddeld rapportcijfer van een 8,5.

De functionerings- en voortgangscyclus zijn zonder noemenswaardige incidenten doorlopen. Beide besprekingen legden we voor alle medewerkers schriftelijk vast en iedereen kon zijn of haar persoonlijke wensen kenbaar maken.

In het kader van het optimaliseren van operationele processen is met name de procedure voor betalingen herzien en verbeterd. De herziene procedure incorporeert een verdergaande interne controle en aansluiting met de inrichting van de boekhouding.

Op het gebied van ICT is het Cliënt Relatie Management (CRM) systeem vervangen. Om de CRM-omgeving van Wakker Dier toekomstbestendig, gebruiksvriendelijk en efficiënter te maken, gingen we in het vierde kwartaal van 2020 van start met een nieuwe applicatie.

Naast het CRM-systeem is de algemene ICT-omgeving van Wakker Dier aan modernisering toe. In samenwerking met de huidige databeheerder startten we een project om de ICT-infrastructuur van Wakker Dier te verbeteren. Met als doelen bestaande knelpunten te verhelpen, risico's te verminderen, de security te verhogen en het werkplezier binnen het nieuwe werken op afstand structureel te verhogen.



Dit varken staat zes maanden op elkaar gepakt in een kaal hok. Nauwelijks afleiding en niets om in te wroeten. Dat is het lot van dit intelligente en sociale dier.



3 resultaten die tellen



46 Impactmeting
47 Resultaten 2020
52 Scorekaart

Impactmeting

Regelmatig 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 2020 bereikten.

Resultaten 2020

niveau 5

Wat is er nodig om het werk goed te doen?

- 87% naamsbekendheid
- 37% score op kernwaarden
- Bijna 35.000 donateurs
- 87 CSS-tevredenheidsscore donateurs
- € 3,2 mln baten

Als wij als organisatie ons werk goed willen doen, moeten we aan de juiste voorwaarden voldoen.

Denk hierbij niet alleen aan voldoende bekendheid van de stichting maar ook aan de steun van donateurs en natuurlijk gezonde financiën.

87 procent van alle Nederlanders kent Wakker Dier: een uitstekende score. Naast voldoende naamsbekendheid is ons imago belangrijk, want de geloofwaardigheid van de afzender bepaalt de kracht van de boodschap. We scoren goed op onze kernwaarden. 37 procent van de Nederlandse bevolking vindt dat wij deskundig, bevlogen en dichtbij zijn. Dat zijn ook waarden die we actief uitdragen.

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

Dat is ook in 2020 weer zeer goed gelukt. Met een CSS-tevredenheidsscore van 87 scoorden we in de top drie van ruim twintig goede doelen. Ondanks corona steeg het aantal donateurs naar 34.825. Met name de inzet van online activatie in combinatie met een opvolging via telemarketing leidde tot nieuwe donateurs en de heractivatie van voormalige donateurs.

De gemiddelde jaarbijdrage steeg met ruim 7 procent tot € 70,41 waarmee we boven plan uitkwamen dat uitging van € 64,57. Deze stijging komt met name door het succesvol aanbieden van projectgiften en een niet gepland extra giftverzoek aan een deel van de achterban.

De baten totale stegen met bijna drie procent naar € 3,2 miljoen.

niveau 4

Hoe zetten we de middelen in?

- € 2,7 mln voor campagnes
- € 0,7 mln voor fondsenwerving
- € 0,5 mln voor beheer en administratie

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.

Ongeveer 70 procent van de totale lasten besteedden we aan campagne-activiteiten. We hebben één tv-reclame, zeven radiospots, twee krantenadvertenties en één buitenadvertentie ingezet. Daarnaast brachten we veertig persberichten naar buiten.

We verzonden 84 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 (18 procent van de lasten). Lasten van beheer en administratie zijn de kosten die Wakker Dier maakt voor de bedrijfsvoering die niet worden toegerekend aan campagne of fondsenwerving (12 procent van de lasten).

niveau 3

Wat leveren de activiteiten op?

- € 4,2 mln gratis perswaarde
- 620 GRP's op tv
- 2.500 GRP's op radio

Hoeveel mensen bereikten we via de pers? Hoe vaak zagen mensen onze reclameboodschappen voorbijkomen? De cijfers geven een goed beeld van het aantal 'wakkerschudmomenten'.

We kregen de wantoestanden in de vee-industrie regelmatig via de media onder de aandacht. De waarde van de artikelen in de media kwam uit op € 4,2 miljoen.

Door de inzet van tv-reclame voor onze campagne bereikten we 621 GRP's (Gross Rating Point, de eenheid om het bereik van een reclame-uiting te meten).

Door inzet van zeven radioreclames lag het bereik via dit medium nog hoger op 2.498 GRP's. In totaal zijn met de radioreclames in 2020 bijna 14 miljoen personen in Nederland van tien jaar en ouder minimaal één keer bereikt.

Het aantal fans op Facebook groeide uit tot 128.000 en inmiddels hebben we 10.000 volgers op Instagram. Het aantal websitebezoekers steeg van 567.000 unieke bezoekers in 2019 naar 794.000 in 2020.

niveau 2

Wat verandert er bij verkopers en consument?

- 3 omschakelingen van bedrijven
- 49% aanbiedingen met keurmerk

Alleen als verkopers diervriendelijke 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.

Drie bedrijven maakten een diervriendelijke stap. Een zuivelmerk paste hun misleidende verpakking aan, een supermarkt gaat minder stunten met varkenshaas zonder keurmerk en een andere stopt hier zelfs helemaal mee.

Helaas zien we een trendbreuk op het gebied van vleesaanbiedingen. Het percentage vleesaanbiedingen met een keurmerk nam de afgelopen jaren sterk toe, maar dit stagneerde in 2020.

We deden dit jaar weer marktonderzoek naar ons draagvlak onder het brede publiek. We beoordelen dit aan de hand van het percentage Nederlanders dat het eens is met onze doelstelling (afschaffing van de vee-industrie) en die dit ook belangrijk vindt. Dit jaar kwam dit uit op 29 procent – geen significante verandering ten opzichte van 2019 (28 procent).

niveau 1

Wat levert het op voor de dieren?

- 26,3 kg vlees per persoon verkocht in supermarkten
- 39% van het vlees heeft een keurmerk

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 betere dierlijke producten te eten. We bepalen de voortgang op de doelstelling aan de hand van de vleesverkoop van supermarkten en het aandeel dierlijke producten met een keurmerk.

2020 was een atypisch jaar.

Supermarkten verkochten veel meer dan gebruikelijk. Ook de vleesverkoop steeg licht van 26,1 kg in 2019 naar 26,3 kg dit jaar.

Het aandeel van vlees met een keurmerk daalde van 44 procent vorig jaar naar 39 procent in 2020. Tijdens de onverwachte piekverkoop in de lockdown was er soms onvoldoende vlees met een keurmerk beschikbaar. Retailers schakelden incidenteel terug naar gangbaar vlees om lege schappen te voorkomen.

Cijfers over het aandeel zuivel en eieren met een keurmerk zijn niet bekend, omdat onderzoekers door corona geen tellingen in winkels kunnen uitvoeren.

Opmerkelijk genoeg is de sluiting van de horeca goed nieuws voor de dieren. Buitenshuis kiest men vaker voor vlees, is vlees dikwijls zonder keurmerk en zijn porties groter.

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.

Scorekaart

Doelstelling Wakker Dier: de Nederlandse supermarkten verkopen in 2030 een kwart minder vlees ten opzichte van 2019. Bovendien draagt dan alle vlees, zuivel en eieren die zij verkopen minimaal één Beter Leven-ster.

Niveau 5

Wat is er nodig om het werk goed te doen?

	2021 plan	2020 gerealiseerd	2020 plan	2019 gerealiseerd	toelichting
Wakker Dier als merk					
naamsbekendheid	>85%	87%	>85%	92%	Bron: marktonderzoek
waardering Wakker Dier					
deskundig / bevlogen / dichtbij	39%	37%	39%	36%	Nieuwe PI in driejaarsplan 2019-2021. Bron: marktonderzoek
donateurs en fondsenwerving					
aantal donateurs	36.000	34.825	37.000	34.611	Gift in het afgelopen jaar. Bron: donateursadministratie
gemiddelde jaarbijdrage	€ 66,25	€ 70,41	€ 64,57	€ 65,64	Excl. nalatenschappen. Bron: donateursadministratie en boekhouding
CSS-tevredenheidsscore donateurs	+85	87	+85	88	Bron: jaarlijks marktonderzoek bureau Dunck (nieuwe PI in driejaarsplan 2019-2021)
financiën					
som van de baten	€ 3.566.000	€ 3.222.000	€ 4.040.000	€ 3.137.000	Exclusief financiële baten en lasten. Bron: boekhouding
organisatie					
medewerkertevredenheid	8,5	8,5	-	-	Bron: medewerkertevredenheid onderzoek Team Vier

Niveau 4

Hoe zetten we de middelen in?

	2021 plan	2020 gerealiseerd	2020 plan	2019 gerealiseerd	toelichting
lasten					
doelstelling	68%	70%	70%	71%	Als % van lasten. Bron: boekhouding
fondsenwerving	20%	18%	18%	19%	Als % van lasten. Bron: boekhouding
beheer en administratie	12%	12%	12%	10%	Als % van lasten. Bron: boekhouding

Niveau 3

Wat leveren de activiteiten op?

	2021 plan	2020 gerealiseerd	2020 plan	2019 gerealiseerd	toelichting
persbereik					
gratis perswaarde	7,0 miljoen	€ 4,2 miljoen	€ 7,0 miljoen	€ 6,4 miljoen	Bron: Monalyse
reclamabereik					
GRP's tv	0	621	700	453	GRP: gemiddelde contactfrequentie * bereik binnen doelgroep (NL). Bron: Zigt
GRP's radio	2.200	2.498	3.000	3.522	GRP: gemiddelde contactfrequentie * % bereik binnen doelgroep (NL 13+). Bron: Zigt

Niveau 2

Effect op verkopers en consumenten

	2021 plan	2020 gerealiseerd	2020 plan	2019 gerealiseerd	toelichting
consument					
eens met doelstelling Wakker Dier	30%	25%	30%	28%	% NL bevolking eens met doelstelling Wakker Dier en in enige mate belangrijk. Bron: marktonderzoek
handel en industrie					
aantal omschakelingen ten gevolge van company campaigning	5	3	10	11	Bron: Wakker Dier
aanbiedingen met keurmerk	55%	49%	65%	52%	Bron: foldermonitor Het Groene Circuit, Nieuwe PI in driejarenplan 2019-2021

Niveau 1


Wat levert het op voor de dieren?

	2021 plan	2020 gerealiseerd	2020 plan	2019 gerealiseerd	toelichting
consument					
vleesverbruik per hoofd van de bevolking	-	-	-	77,2	In kilo's. Bron: WER. Deze PI vervalt per 2020
deel vleesomzet met een welzijnskeurmerk	-	-	-	33%	Vlees en vleeswaren: bio + scharrel + BL + milieukeur. Bron: monitor duurzaam voedsel. Deze PI vervalt per 2020
jaarlijks vleesverkoop per hoofd	27,0	26,3	33,3	26,1	In kilo's. Bron: IRI. Nieuwe PI per 2020
marktaandeel vlees met keurmerk	50%	39%	50%	44%	Bron: IRI. Nieuwe PI per 2020
marktaandeel ei met keurmerk	60%	NB	55%	-	Nieuwe PI per 2020
marktaandeel zuivel met keurmerk	10%	NB	10%	-	Nieuwe PI per 2020

* schatting Wakker Dier



4 structuur en spelregels



56	Organisatiestructuur
74	Gedragcode
78	Omgang met belanghebbenden
83	Risicomanagement
86	MVO

Organisatiestructuur

Stichting Wakker Dier

Wakker Dier werkt zelfstandig en is geen onderdeel van een grotere organisatie. Zij opereert vanuit een 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 structuur 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 driejarenplan. 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 het plan als tot het voorgaande jaar. Naast alle bestuursleden, ontvangen ook de RvT-leden 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 aanwezig om zijn bevindingen over het jaarverslag te bespreken, waarna de raad van toezicht het jaarverslag – mits akkoord – goedkeurt.

Bij het Centraal Bureau Fondsenwerving (CBF) en onze accountant staan geen opmerkingen of corrigerende maatregelen open. De uitkomst van de laatste toetsing uitgevoerd door het CBF bracht geen afwijkingen van de normen aan het licht en vormde geen aanleiding tot afspraken. De accountant wordt benoemd en ontslagen door de raad van toezicht. Het accountantskantoor verricht geen andere werkzaamheden voor Wakker Dier.



Dit is een legkip. Ze is gefokt op het leggen van zoveel mogelijk eieren. In anderhalf jaar tijd zijn dat er ruim 300. Daarna is ze 'op' en gaat naar de slacht.

Raad van toezicht

Evaluatie functioneren

Door een samenloop van omstandigheden stond het functioneren van de raad dit jaar fors onder druk. Daardoor werd niet het governance niveau bereikt dat past bij een professioneel ingerichte en geleide organisatie.

In korte tijd daalde het aantal leden van zes naar twee personen. Eind 2019 bereikte een tweetal leden de maximale zittingstermijn. In de periode februari tot juni traden twee leden af vanwege persoonlijke omstandigheden en een verschil van inzicht over de optimale rolinvulling van de raad. De twee resterende leden legden kort daarna hun functie neer zonder in hun opvolging te voorzien. Zij zagen onvoldoende gemeenschappelijke basis over de rolinvulling om goed vorm te geven aan een nieuwe raad.

Na toestemming van de rechtbank heeft het bestuur per 15 december twee nieuwe leden voor de raad ad interim benoemd. Naast het houden van toezicht hebben deze leden als belangrijkste taak om (met ondersteuning van een extern bureau) tot een nieuwe bezetting te komen die past bij het ambitieniveau van de stichting.

Praktisch betekende dit dat het toezicht in de eerst helft van het jaar beperkt van aard was, waarbij de lockdown in het voorjaar ook niet hielp. Alleen de meest essentiële zaken, zoals de goedkeuring van het jaarverslag en jaarrekening, zijn in deze periode (buiten vergadering) ter hand genomen.

In de periode juli tot medio december functioneerde de stichting zonder raad. Hoewel deze situatie zonder meer onwenselijk is, was de impact op de bedrijfsvoering en het nastreven van onze missie gezien de beperkte periode minimaal. Het bestuur was voltallig, functioneerde adequaat en hield de geplande bestuursvergaderingen. Ook de door de accountant in deze periode uitgevoerde interim audit verliep goed.

Medio december hield de interim raad zijn eerste, volwaardige vergadering waarin onder andere het jaarplan en budget 2021 zijn behandeld en goedgekeurd. Over het geheel genomen was 2020 voor het bereiken van de missie een lastig jaar omdat de aandacht in de samenleving zich primair op de coronacrisis richtte. Maar op hoofdlijnen ligt de organisatie op schema om de doelstellingen voor het jaar 2030 tijdig te bereiken.

Daarnaast nam de raad kennis van de door het bestuur uitgevoerde zelfevaluatie en stelde de beoordelingen van de individuele bestuursleden vast. Hieruit concludeert de raad dat het bestuur naar behoren functioneert. Bij deze beoordeling fungeren naast jaarplan en budget de taken en bevoegdheden zoals vastgelegd in het bestuursreglement als belangrijkste toetsstenen. Door de eerder benoemde omstandigheden voerde de raad dit jaar geen zelfevaluatie uit.

In 2021 richt de interim raad zich specifiek op het werven en selecteren van een nieuwe voorzitter en leden op basis van het algemene vastgestelde functieprofiel en de specifiek vereiste competenties. Daarnaast zullen statuten en reglementen onder de loep worden genomen om optimaal te voldoen aan de governance vereisten zoals deze uit de relevante regelgeving voortvloeien.



De voorzitter ad interim van de raad van toezicht thuis online aan de slag.

Job van der Have

voorzitter ad interim

nevenfuncties:

Voorzitter bestuur stichting Albron,
Onafhankelijk bestuurder/
commissaris Ondernemingskamer

Maarten ten Doesschate

lid ad interim

nevenfuncties:

Lid raad van toezicht NVVE,
Peningmeester bestuur Stichting
Buytentwist

Vergaderingen

De raad van toezicht kwam in 2020 slechts eenmaal bijeen voor een formele vergadering en nam een aantal besluiten buiten vergadering. De agenda is opgebouwd rondom de kerntaken zoals vastgelegd in de statuten en de reglementen.

Agenda raad van toezicht		
opbouw 2020		
onderwerp	frequentie	doel
1. zaken raad van toezicht		
notulen	altijd	vaststellen
evaluatie functioneren raad van toezicht	1x per jaar	vaststellen
(her)benoeming leden raad van toezicht en bestuur	variabel	besluit
2. goedkeuringsbesluiten		
zie artikel 5.11.3 bestuursreglement	variabel	goedkeuren
3. advies en toezicht		
jaarplan voortgangsrapportage	altijd	ter informatie
jaarbudget voortgangsrapportage	altijd	ter informatie
uitkomsten risicoanalyse (MOR)	1x per jaar	ter informatie
arbeidsvoorwaarden bestuursleden	1x per jaar	goedkeuren
uitkomsten functioneringscyclus bestuur	1x per jaar	ter informatie
uitkomsten bestuursevaluatie	1x per jaar	ter informatie
beloning directiefuncties (BSD-score)	1x per jaar	vaststellen
4. W.V.T.T.K. en sluiting		
variabel	altijd	ter informatie

Daarnaast kwamen de volgende onderwerpen aan de orde:

- herziening financiële procedures;
- beperkte volmachten;
- nieuwe Gedragscode;
- benoeming (interim) leden RvT.

Bezoldiging

De leden van de raad van toezicht hebben recht op vacatiegeld, als vergoeding voor het voorbereiden en bijwonen van vergaderingen. Geen van de leden heeft van dat recht gebruik gemaakt. 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 61. Het voorkomen van onverenigbaarheid van functies, niet toegelaten handelingen en tegenstrijdige belangen is statutair benoemd en in het reglement uitgewerkt. In 2020 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 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.

De raad van toezicht bestaat einde jaar uit een tweetal interim leden. Naast het houden van toezicht hebben zij als taak om een nieuwe permanente raad samen te stellen.

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	17-09-2015	20-9-2018	01-06-2020 (A)
2	Alwine de Jong	Vice-voorzitter (sinds 20-9-2018)	18-06-2015	21-6-2018	27-02-2020 (A)
3	Rolf Fouchier	Lid	17-05-2018	nog niet herbenoemd	03-07-2020 (A)
4	Talitha Muuse	Lid	20-09-2018	nog niet herbenoemd	03-07-2020 (A)
5	Job van der Have	Voorzitter ad interim	15-12-2020	nog niet herbenoemd	n.v.t.
6	Maarten ten Doesschate	Lid ad interim	15-12-2020	nog niet herbenoemd	n.v.t.

* 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.

Bestuur

Vergaderingen

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

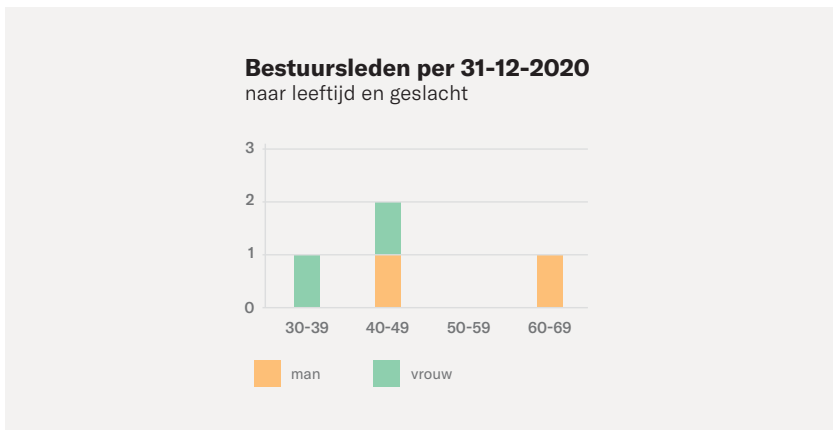
Agenda bestuur

opbouw 2020

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

Daarnaast kwamen de volgende onderwerpen aan de orde:

- herziening financiële procedures;
- ontwikkelingen op gebied van AVG;
- opname ontstentenisregeling statuten;
- vervanging CRM-systeem;
- project INFRA ICT-structuur;
- nieuwe Gedragscode;
- benoeming interim leden RvT.



Bezoldiging

Bij de bepaling van het bezoldigingsbeleid en de vaststelling van de beloning volgt Wakker Dier de Regeling beloning directeuren van goede doelen organisaties. 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 € 100.527 en € 88.928 (1 FTE/12 maanden). De werkelijke jaarinkomens van het bestuur bedragen voor Arthur Wiltink (0,86 FTE/12 mnd): € 49.781, voor Anne Hilhorst (0,89 FTE/12 maanden): € 51.242, voor Marije van der Lint (0,89 FTE/ 12 maanden): € 50.574 en voor Caspar Brinkman (0,89 FTE/12 maanden): € 58.852.

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 maximumbedrag van € 201.000 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.

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.

Bezoldiging bestuursleden stichting Wakker Dier				
betreft	Arthur Wiltink voorzitter	Anne Hilhorst vice-voorzitter	Marije van der Lint penningmeester	Caspar Brinkman secretaris
dienstverband				
aard contract	onbepaalde tijd	onbepaalde tijd	bepaalde tijd	bepaalde tijd
uren (voltijds werkweek)	36	36	36	36
parttime	86%	89%	89%	89%
periode	1-1 t/m 31-12-2020	1-1 t/m 31-12-2020	1-1 t/m 31-12-2020	1-1 t/m 31-12-2020
jaarinkomen				
bruto salaris	€ 46.094	€ 47.580	€ 47.580	€ 54.567
transitievergoeding	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
vakantiegeld	€ 3.687	€ 3.661	€ 2.993	€ 4.285
totaal jaarinkomen	€ 49.781	€ 51.242	€ 50.574	€ 58.852
overige lasten en vergoedingen				
SV-lasten (werkgeversdeel)	€ 8.508	€ 8.757	€ 11.076	€ 12.876
pensioenlasten (werkgeversdeel)	€ 7.332	€ 1.192	€ 3.528	€ 4.175
	€ 15.840	€ 9.949	€ 14.604	€ 17.051
totaal bezoldiging 2020	€ 65.621	€ 61.191	€ 65.178	€ 75.903
totaal bezoldiging 2019	€ 65.505	€ 58.066	€ 22.669	€ 63.000

Nevenfuncties en belangenverstrengeling

Nevenfuncties van bestuursleden staan op pagina 72 en 73. Het voorkomen van onverenigbaarheid van functies, niet toegelaten handelingen en tegenstrijdige belangen is statutair benoemd en in het reglement uitgewerkt. In 2020 deden deze zaken zich niet voor.

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 zittingstermijnen 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)
1	Arthur Wiltink	Voorzitter	22-03-2018	Nog niet herbenoemd	22-3-2022 (H)
2	Anne Hilhorst	Vice voorzitter	22-03-2018	Nog niet herbenoemd	22-3-2022 (H)
3	Caspar Brinkman	Secretaris	21-03-2019	Nog niet herbenoemd	21-3-2023 (H)
4	Marije van der Lint	Penningmeester	19-09-2019	Nog niet herbenoemd	19-9-2023 (H)

* Bestuursleden worden benoemd voor een periode van 4 jaar. De voorzitter kan maximaal tweemaal herbenoemd worden.

Personeel

Beloning

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

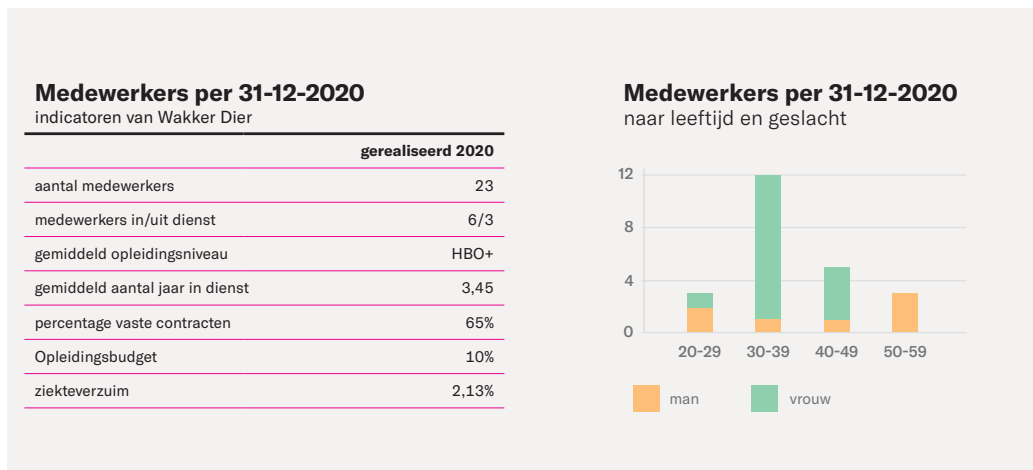
De medewerkers (inclusief bestuursleden) zijn ingeschaald op basis van hun opleiding en ervaring. Hierbij merken we uitdrukkelijk op dat de CAO Welzijn niet van toepassing is – ondanks het gebruik van de schalen. Het bestuur stelt schaal en periodieken van de medewerkers (exclusief bestuursleden) jaarlijks 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 € 31.000 in opleidingen voor onze medewerkers. Door corona is dat substantieel lager dan ons doel van tien procent van de bruto loonsom.



Door wisselingen en uitbreiding van het team is het gemiddeld aantal dienstjaren laag. Het ziekteverzuim kwam dit jaar uit op ruim twee 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.



Dit is een vleeskuiken. Het is gefokt op snelle groei voor zoveel mogelijk vlees. Het dier wordt maar zes weken oud. Soms kan ze dan nauwelijks meer lopen.



Anne

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



Arthur

voorzitter bestuur
en directeur
nevenfuncties: geen



Clara

medewerker
donateursservice



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
donateursservice



Kenny

campagnemedewerker



Kim

coördinator interne
projecten



Lianne
campagne- en
beleidsmedewerker



Marilou
medewerker
fondsenwerving



Marije
penningmeester
bestuur en manager
organisatie
nevenfuncties: geen



Martijn
persvoorlichter



Michaël
medewerker
donateursservice



Noortje
medewerker
donateursservice



Renske
medewerker organisatie



Sjoerd
campagne- en
beleidsmedewerker



Tamara
medewerker
fondsenwerving



Wandana
medewerker
donateursservice

Gedragscode

Gedragscode

Wát wij doen is belangrijk, maar ook hóé wij dit doen. Wij spreken anderen aan op hun maatschappelijke verantwoordelijkheid rond dierenwelzijn. Dit is alleen geloofwaardig als we zelf ook oog hebben voor de gevolgen van ons handelen. Anders gezegd: wij kunnen alleen het verschil maken voor de dieren, als we ons gedragen in lijn met de waarden die wij belangrijk vinden en met de verwachtingen die de samenleving van ons heeft.

beleidsregels

Integriteit

- Medewerkers zijn bekend met onze gedragsnormen.
- We ijken ons moreel kompas.
- We werken aan een veilige cultuur waarin medewerkers zich uitspreken.
- Ernstige integriteitsschendingen worden gemeld en krijgen adequate opvolging.
- Personen die betrokken zijn bij onze organisatie dienen onze werkwijze te onderschrijven.
- We sturen actief op risico's op grensoverschrijdend gedrag.
- We evalueren ons integriteitssysteem en voeren verbeteringen door.
- We communiceren transparant en zorgvuldig over integriteitstekwesties.
- We leggen verantwoording af in ons jaarverslag.
- Taken en verantwoordelijkheden zijn belegd.

Integer handelen, ook in moeilijke situaties en onder druk, beïnvloedt het succes van ons werk. Daarom stellen wij eisen aan onze integriteit en aan die van de partijen waar we nauw mee samenwerken. Dat is een continu proces dat vraagt om reflectie en ontwikkeling. Hoe wij dit doen, beschrijven we in ons integriteitsbeleid aan de hand van tien beleidsregels.

De Wakker Dier gedragscode is het fundament van ons integriteitssysteem. Deze gedragscode bevat normen die duidelijkheid en houvast bieden voor het dagelijkse handelen. Zo is het kader waarbinnen we werken helder en bespreekbaar. Op ieder niveau in onze organisatie worden beslissingen genomen. Wij werken aan een gezamenlijk moreel kompas dat ons helpt om in dergelijke situaties de juiste keuze te maken. Dat doen we door medewerkers te stimuleren met elkaar in gesprek te gaan wanneer ze te maken krijgen met een dilemma.

We streven naar een veilig klimaat waarin medewerkers weten wat ze moeten doen als ze te maken krijgen met een integriteitsdilemma of grensoverschrijdend gedrag. Een klimaat waarin medewerkers worden ondersteund door individuele collega's, de manager(s), de integriteitsfunctionaris, de externe vertrouwenspersoon en/of de raad van toezicht.

Jaarlijks brengen we bij medewerkers onder de aandacht waarom meldingen belangrijk zijn. We hebben twee regelingen die het melden van integriteitsschendingen mogelijk maken. De interne regeling melding integriteitsschendingen is van toepassing voor medewerkers. Deze regeling waarborgt dat er altijd iemand is bij wie een medewerker veilig een melding kan doen van een ernstige schending van de gedragscode en dat hij of zij wordt beschermd tegen benadeling. De externe regeling melding integriteitsschendingen is van toepassing voor externen. Er waren in 2020 onder beide regelingen geen meldingen.

Tijdens de driejaarlijkse organisatiebrede risicoanalyse besteden we aandacht aan integriteitsrisico's die onze doelstelling in gevaar kunnen brengen. Het bestuur is eindverantwoordelijk voor de inrichting van het integriteitssysteem van Wakker Dier. Het bestuur en de integriteitsfunctionaris evalueren jaarlijks de werking van het integriteitssysteem. Zowel de uitgebreide risicoanalyse als de eerste evaluatie van het integriteitsbeleid staan gepland voor 2021.

Wakker Dier is gebonden aan de normen van de Erkenningregeling (Categorie D), die worden gecontroleerd door het Centraal Bureau Fondsenwerving (CBF). Er zijn in 2020 bij de toezichthouder CBF geen meldingen gedaan van (vermoedens van) ernstige misstanden.

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 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.

De klachtenprocedure zal in z'n geheel opnieuw getoetst worden op effectiviteit en informatiewaarde. De procedure moet in lijn gebracht worden met de nieuwe gedragscode en overige onderdelen van het integriteitsbeleid waaronder de meldprocedure voor integriteitsschendingen.

Klachten

We ontvingen 50 klachten (2019: 93). 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 gedragscode.

Over onze campagnes ontvingen wij 31 klachten, 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 19 klachten binnen. Het merendeel van de klachten heeft betrekking op de frequentie of vorm waarop er contact is gezocht met de indiener van de klacht. In slechts één geval bleek de klacht gegrond. Dit geval betreft een potentieel donateur die een wervingstelefoongesprek als onprettig ervaarde. We spraken de betrokken persoon hierop aan.

Geen van de klagers ging in beroep bij het bestuur. De Reclame Code Commissie ontving geen klachten en bij het CBF kwamen eveneens geen klachten binnen.

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 gedragscode 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 onder-

werp 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 van de Dierenbescherming. Hoe meer sterren, des te beter het leven van de dieren.



Pers – onze belangrijkste klant

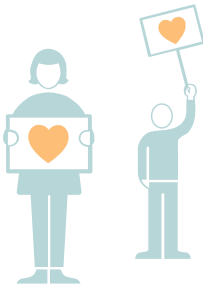
De pers neemt in onze strategie een sleutelpositie in: via de media kunnen we onze boodschap immers naar buiten brengen. We onderhouden intensief contact met vele specialisten in dit veld. Onze berichten moeten voor de media nieuwswaardig, betrouwbaar en relevant zijn. Met deze stakeholder verloopt de 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 veronturste 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 samen-

leving. Met deze stakeholders communiceren we regelmatig via ons magazine Wakker Nieuws en diverse digitale nieuws-brieven. 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 bezoeken aan boerenbedrijven.



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.

Risicomangement

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. Uit het Risico Inventarisatie en Evaluatie (RI&E) onderzoek dat eerder uitgevoerd werd in het kader van de Arbeidsomstandighedenwet, blijkt dat de meeste medewerkers goed met de huidige werkdruk kunnen omgaan. Desalniettemin blijven we veelvuldig stil staan bij dit onderwerp en treffen we waar nodig verdergaande maatregelen.

Ineffectieve communicatie vermijden

Een boodschap die niet aankomt, irritatie wekt of contraproductief werkt, vormt een risico voor Wakker Dier. We voeren periodiek marktonderzoek uit naar de impact van onze campagne uitingen. Uit dit onderzoek is niet gebleken dat campagnes meer dan wenselijk of normaal irritatie opwekken of contraproductief zijn. Fondsenwerving evalueert elke twee jaar haar communicatiestrategie in een donateursonderzoek en monitort het effect van wervingsacties aan de hand van het giftgedrag van donateurs op basis van de cijfers.

Datalek voorkomen

Er is altijd een risico dat vertrouwelijke gegevens op straat komen te liggen of verloren gaan. Daarom is veel aandacht geschonken aan de herziening van het datalekprotocol waarin diverse veiligheids- en organisatorische maatregelen zijn opgenomen om de veiligheid van onze data te waarborgen. Daarnaast is het merendeel van de verwerkersovereenkomsten met leveranciers geëvalueerd en waar nodig aangepast om aan wettelijke verlichtingen van de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG) te voldoen. Data veiligheid is tevens een onderwerp in de AVG e-learning die dit jaar door alle medewerkers met goed resultaat is afgelegd.

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. 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. In de samenstelling van de nieuwe raad van toezicht streven we naar een breed profiel om diversiteit aan de organisatie toe te voegen.

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.



Dit is een melkkoe. Ze krijgt elk jaar een kalfje, maar dat wordt meestal gelijk bij haar weggehaald. De moedermelk, zo'n 30 liter per dag, wordt verkocht.

MVO

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) neemt in onze samenleving een belangrijke 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 dagelijkse bedrijfsvoering. Zo maken we 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.



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

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 pensioen-regeling 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 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.

5 huishoud knip





90 Financiën

91 Jaarrekening

104 Algemene lasten

106 Interne controle- en beheermaatregelen

108 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

Balans (in euro's)					
	31-12-2020	31-12-2019		31-12-2020	31-12-2019
activa			passiva		
vaste activa			reserves en fondsen		
immateriële vaste activa			reserves		
software	29.679	17.045	continuïteitsreserve	1.129.382	1.169.631
materiële vaste activa			bestemmingsreserve	0	0
verbouwing	3.515	11.949			
inventaris	19.723	33.531	bestemmingsfondsen		
apparatuur	20.480	10.460	'Mw. Doets'	57.552	57.552
	43.719	55.940	'Eet Geen Dierendag'	50.000	602.127
			'Absoluut'	0	29.500
vlottende activa			Overige	32.550	0
vorderingen				1.269.485	1.858.810
overige vorderingen en overlopende activa	517.777	593.472	kortlopende schulden		
liquide middelen	942.619	1.384.231	loon en premieheffing	30.432	31.724
			crediteuren	135.927	42.609
			overige schulden en overlopende passiva	97.951	117.545
				264.310	191.878
totaal activa	1.533.794	2.050.688	totaal passiva	1.533.794	2.050.688

Staat van baten en lasten

Staat van baten en lasten				
(in euro's)				
	begroting 2021	gerealiseerd 2020	begroting 2020	gerealiseerd 2019
baten				
geworven baten				
baten van particulieren	2.656.000	2.588.018	2.534.000	2.527.559
baten van bedrijven	10.000	31.186	31.000	34.171
baten van loterijorganisaties				
Nationale Postcode Loterij (reguliere bijdrage)	500.000	500.000	500.000	500.000
Nationale Postcode Loterij (extra projectbijdrage)	400.000	0	400.000	0
overige loterijorganisaties	0	181	0	424
baten van andere organisaties zonder winststreven	400.000	102.580	575.000	74.834
som van de geworven baten	3.566.000	3.221.965	4.040.000	3.136.988
baten als tegenprestatie voor levering producten/diensten	0	0	0	0
som van de baten	3.566.000	3.221.965	4.040.000	3.136.988
lasten				
besteed aan doelstelling				
company campaigning	1.163.597	1.502.934	2.028.275	1.540.472
publicitaire aandacht	397.350	388.293	323.299	313.977
consumentenvoorlichting	564.709	604.370	709.841	621.870
juridisch campagnevoeren	351.935	182.558	260.178	85.670
	2.477.591	2.678.154	3.321.592	2.561.989
als % van het totaal van de som van de baten	69%	83%	82%	82%
als % van het totaal van de som van de lasten	68%	69%	70%	71%
wervingskosten				
wervingskosten	708.880	701.133	872.759	696.267
als % van het totaal van de som van de geworven baten	20%	22%	22%	22%
beheer en administratie				
kosten beheer en administratie	445.482	477.793	569.549	374.705
als % van het totaal van de som van de lasten	12%	12%	12%	10%
som van de lasten	3.631.953	3.857.080	4.763.901	3.632.961
saldo voor financiële baten en lasten	-65.953	-635.115	-723.901	-495.973
saldo financiële baten en lasten	13.000	13.239	12.936	13.888
saldo van de baten en lasten	-52.953	-621.875	-710.965	-482.085
bestemming saldo van baten en lasten				
toevoeging/onttrekking aan				
continuïteitsreserve	-2.953	-40.248	-30.366	-52.113
bestemmingsreserve	0	0	0	0
bestemmingsfonds	-50.000	-581.627	-680.599	-429.972
resultaat	-52.953	-621.875	-710.965	-482.085

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 balanstotaal bedraagt per einde boekjaar € 1.533.794. Onze activa bestaan voor 62 procent uit liquide middelen en voor 33 procent uit nog te ontvangen loterijgelden. Het restant bestaat uit vaste activa en vorderingen als gevolg van onze dagelijkse operatie. De passiva zijn voor 83 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 blijft nagenoeg gelijk aan het afgelopen jaar. In 2020 investeerden we in apparatuur ter waarde van € 17.944 en software ter waarde van ruim € 30.000. Desbetreffende uitgaven zijn gedaan in het kader van de modernisering van de ICT-infrastructuur en de inrichting van het nieuwe CRM-systeem.

De vorderingen komen ultimo boekjaar uit op € 517.777. Hiervan betreft het overgrote deel (€ 500.000) te ontvangen loterijgelden.

De liquide middelen dalen met € 441.612. Dit is een direct gevolg van het negatieve resultaat in 2020. Voor een verdere toelichting verwijzen we naar het kasstroomoverzicht.

Vaste activa

toelichting op de balans (in euro's)

	materiële vaste activa			immateriële vaste activa	31-12-2020	31-12-2019
	verbouwingen	inventaris	apparatuur	software	totaal	totaal
aanschafwaarde einde boekjaar	42.170	86.980	126.650	217.359	473.159	424.653
stand waarde begin boekjaar	11.949	33.531	10.460	17.045	72.985	126.876
bij: investeringen	0	0	17.944	30.562	48.506	5.998
af: afschrijvingen	-8.434	-13.807	-7.924	-17.928	-48.093	-59.889
stand waarde einde boekjaar	3.515	19.723	20.480	29.679	73.398	72.985

Liquide middelen toelichting op de balans (in euro's)			Overige vorderingen en overlopende activa toelichting op de balans (in euro's)		
	31-12-2020	31-12-2019		31-12-2020	31-12-2019
Kas	222	236	borgsom frankeermachine	850	850
Triodos rekening courant (Wakker Dier) <i>donateursrekening</i>	89.760	202.901	nog te ontvangen rente	8.891	9.888
Triodos rekening courant (Wakker Dier) <i>leveranciersrekening</i>	91.500	20.128	nog te ontvangen uit nalatenschap	0	0
ASN spaarrekening (Wakker Dier)	285.498	585.318	nog te ontvangen loterijgelden	500.000	500.000
Triodos rekening courant (Stg Beheer)	0	0	vooruitbetaalde pensioenpremie	7.021	5.561
Triodos spaarrekening (Stg Beheer)	118.086	118.096	vooruitontvangen facturen	0	14.323
Triodos depositeorekening (Stg Beheer)	357.552	457.552	overige vorderingen	1.014	62.850
ASN spaarrekening (Stg Beheer)	0	0	totaal	517.777	593.472
totaal	942.619	1.384.231			

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 zes maanden dekt. Deze reserve komt eind 2020 uit op € 1.129.382.

Continuïteitsreserve toelichting op de balans (in euro's)		
	31-12-2020	31-12-2019
stand begin boekjaar	1.169.631	1.221.744
stelselwijziging	0	0
resultaatsbestemming	-40.248	-52.113
stand einde boekjaar	1.129.382	1.169.631

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 'Eet Geen Dierendag' 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.

Bestemmingsfonds - Mw. Doets

toelichting op de balans (in euro's)

	31-12-2020	31-12-2019
stand begin boekjaar	57.552	57.552
dotatie	0	0
onttrekking	0	0
stand einde boekjaar	57.552	57.552

Bestemmingsfonds - 'Eet Geen Dierendag'

toelichting op de balans (in euro's)

	31-12-2020	31-12-2019
stand begin boekjaar	602.127	1.061.599
dotatie	0	0
onttrekking	-552.127	-459.472
stand einde boekjaar	50.000	602.127

Bestemmingsfonds - 'Project KiloKnaller'

toelichting op de balans (in euro's)

	31-12-2020	31-12-2019
stand begin boekjaar	0	0
dotatie	7.500	0
onttrekking	0	0
stand einde boekjaar	7.500	0

Bestemmingsfonds - 'Project Vleesconsumptie'

toelichting op de balans (in euro's)

	31-12-2020	31-12-2019
stand begin boekjaar	0	0
dotatie	1.000	0
onttrekking	0	0
stand einde boekjaar	1.000	0

Bestemmingsfonds - 'Project Koeiedans'

toelichting op de balans (in euro's)

	31-12-2020	31-12-2019
stand begin boekjaar	0	0
dotatie	1.000	0
onttrekking	0	0
stand einde boekjaar	1.000	0

Bestemmingsfonds - 'Absoluut'

toelichting op de balans (in euro's)

	31-12-2020	31-12-2019
stand begin boekjaar	29.500	0
dotatie	0	29.500
onttrekking	-29.500	0
stand einde boekjaar	0	29.500

Bestemmingsfonds - 'Project Skip de AH Kip'

toelichting op de balans (in euro's)

	31-12-2020	31-12-2019
stand begin boekjaar	0	0
dotatie	18.000	0
onttrekking	0	0
stand einde boekjaar	18.000	0

Bestemmingsfonds - 'Project RCC'

toelichting op de balans (in euro's)

	31-12-2020	31-12-2019
stand begin boekjaar	0	0
dotatie	200	0
onttrekking	0	0
stand einde boekjaar	200	0

Bestemmingsfonds - 'Project Modderpoel'

toelichting op de balans (in euro's)

	31-12-2020	31-12-2019
stand begin boekjaar	0	0
dotatie	750	0
onttrekking	0	0
stand einde boekjaar	750	0

Bestemmingsfonds - 'Project Liegebeest'

toelichting op de balans (in euro's)

	31-12-2020	31-12-2019
stand begin boekjaar	0	0
dotatie	4.100	0
onttrekking	0	0
stand einde boekjaar	4.100	0

Het bestemmingsfonds 'Absoluut' is in 2020 volledig aangewend en daarmee opgeheven. De overige bestemmingsfondsen met een totaal balans van € 32.550 betreffen een geormerkt giftverzoek aan particuliere donateurs en vermogensfondsen waar de donateur een project naar keuze kan aanduiden. In totaal is er gedurende het boekjaar € 581.627 aan de bestemmingsfondsen onttrokken.

De kortlopende schulden komen uit op € 264.310. Dit is € 72.432 hoger dan eind 2019, onder andere als gevolg van een hoger saldo aan crediteuren. Overige schulden en overlopende passiva zijn iets lager dan vorig jaar.

Overige schulden en overlopende passiva		
toelichting op de balans (in euro's)		
	31-12-2020	31-12-2019
reservering vakantiedagen	17.028	17.028
reservering vakantietoeslag	44.497	37.826
te ontvangen factuur accountantscontrole	0	12.900
overige schulden	36.440	49.788
	97.965	117.542

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 2026. De waarde van deze verplichting over de gehele looptijd bedraagt eindejaar € 394.816.

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 2021	gerealiseerd 2020	begroting 2020	gerealiseerd 2019	gerealiseerd 2018	gerealiseerd 2017
gemiddelde liquide middelen	920.174	1.163.425	1.049.949	1.588.509	1.223.642	873.181
rentebaten	13.000	13.239	12.936	13.888	13.078	14.405
rendement	1,4%	1,1%	1,2%	1,1%	1,1%	1,6%

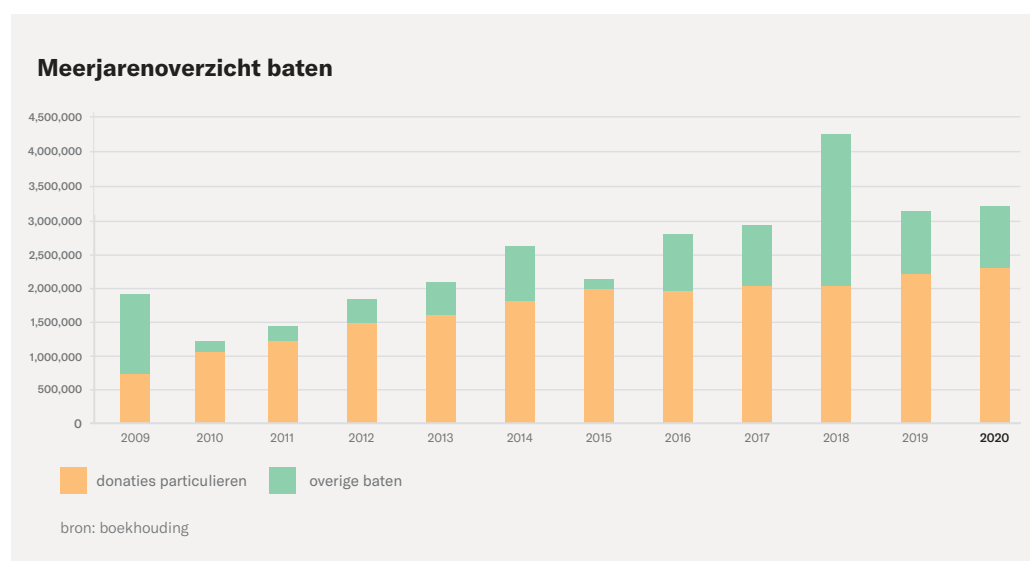
bron: boekhouding

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 2020 is nageleefd.

Toelichting op de staat van baten en lasten

Baten

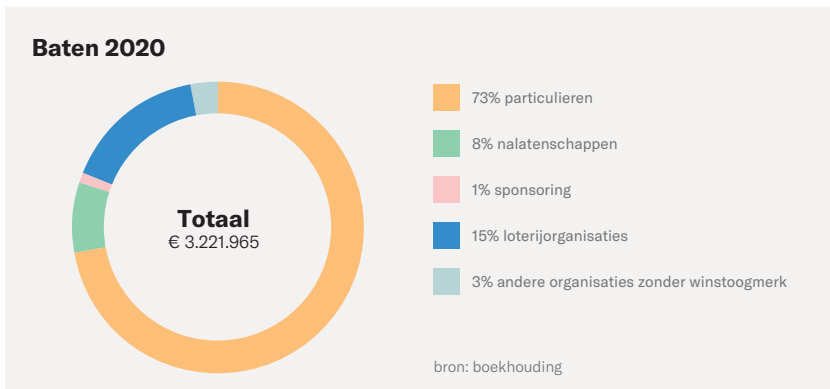
De in 2020 gerealiseerde baten bedragen € 3.221.965. Dit bedrag is fors lager dan de voor 2020 gebudgetteerde baten door het uitblijven c.q. vertragen van een tweetal omvangrijke donaties van institutionele donateurs.



Voor € 2.588.018 bestaan de totale baten uit bedragen ontvangen van particulieren, wat € 60.459 hoger is dan vorig jaar. Deze post is samengesteld uit donaties en nalatenschappen. De baten uit donaties van particulieren stijgen met zeven procent tot € 2.339.138.

Het aantal donateurs bleef nagenoeg gelijk. Mede hierdoor stijgt de gemiddelde jaarbijdrage per donateur met ruim zeven procent.

De baten uit nalatenschappen komen uit op € 248.880 wat lager is dan in 2019 (€ 342.368). 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.

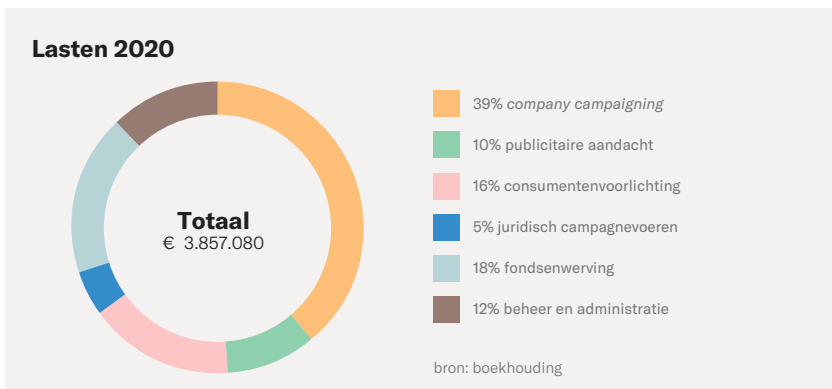


De baten van bedrijven vallen met € 31.186 iets lager uit dan vorig jaar (€ 34.171). Ook dit jaar maakten wij gebruik van Google Grants, waardoor wij gratis konden adverteren. In overleg met ons online wervingsbureau Raising Results kennen wij hieraan een waarde toe van € 1.750 per maand. Dit bedrag 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 blijven met € 500.176 nagenoeg gelijk aan het vorige jaar (2019: € 500.424) 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. De baten van andere organisaties zonder winststreven stijgen met bijna 37 procent ten opzichte van vorig jaar tot € 102.580.

Lasten

De totale lasten zijn zes procent hoger dan in 2019 (€ 3.857.080). Door het lager uitvallen van de baten zijn de totale lasten eveneens substantieel lager dan gepland (€ 4.763.901). Van de totale lasten besteedden we afgerond 70 procent aan de doelstelling, achttien procent aan fondsenwerving en twaalf procent aan beheer- en administratiekosten.



De besteding aan de doelstelling bedraagt € 2.678.154. Dat is bijna vijf procent 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, Campagne.

We besteedden € 1.502.934 aan *company campaigning*. De tegenvallende baten zijn met name op deze lasten in mindering gebracht en daarom lager dan begroot. De uitgaven aan publicitaire aandacht bedragen € 388.293, meer dan in 2019 (€ 313.977) en meer dan begroot (€ 323.299). Consumentenvoorlichting komt uit op € 604.370. Dit is lager dan begroot en iets minder dan in 2019. Ook dit jaar investeerden we met name in voorlichting met een deels wervend karakter. In het kader van de start van een nieuwe campagnevorm gaven we in 2020 aan juridisch campagnevoeren aanzienlijk meer uit dan in 2019 (€ 182.558).

In 2020 investeerden we € 701.133 fondsenwerving. Dit komt neer op 22 procent van de geworven baten en achttien procent van de totale lasten. Om tegenvallende baten te compenseren is dit € 171.626 lager dan het oorspronkelijke plan en nagenoeg gelijk aan het voorgaande jaar.

Van de directe wervingskosten zetten we 47 procent (2019: 53 procent) in voor het werven van nieuwe donateurs. 32 procent (2019: 17 procent) gaven we uit aan behoud, ofwel het informeren en doen van giftverzoeken aan ons huidige bestand. Tot slot investeerden we 21 procent (2019: 30 procent) in het beter binden van donateurs en verhogen van het giftbedrag, bijvoorbeeld via een machtiging of periodieke schenkovereenkomst.

De kosten voor beheer en administratie komen uit op € 477.793. Dit is zestien procent minder dan begroot, maar 28 procent hoger dan in 2019 (€ 374.705). De kosten voor beheer en administratie bedragen twaalf procent van de lasten. Dat is een stijging van twee procent ten opzichte van vorig jaar en gelijk aan plan. De stijging is een gevolg van onze strategische keuze om te investeren in een toekomstbestendige ICT-organisatie.

Financiële baten en lasten

De financiële baten en lasten komen in 2020 uit op € 13.239. Ongeveer gelijk aan vorig jaar (€ 13.888) en in overeenstemming met plan (€ 12.936). Deze post bestaat (bijna) volledig uit rentebaten op onze liquiditeiten.

Resultaat

Het resultaat komt uit op € 621.875 negatief terwijl het jaarplan uitging van een negatief resultaat van € 710.965. Dit is te verklaren door lagere dan gebudgetteerde lasten.

€552.127 is ondergebracht in het bestemmingsfonds voor onze Eet Geen Dierendag-campagne en € 29.500 in het bestemmingsfonds Absoluut. Het restant (€ 40.248) is onttrokken aan de continuïteitsreserve.

Kasstroom

Per saldo neemt de stand van de liquide middelen in 2020 met € 441.612 af tegenover een afname van € 408.557 in 2019. De voor 2020 begrote afname was € 668.564. Het resultaat is voor 2020 hoger dan verwacht.

De afschrijvingen (€ 48.093) zijn in lijn met plan en het vorige jaar. De mutatie in het werkkapitaal komt eindejaar uit op € 148.126 positief. De kortlopende schulden komen uit op € 264.310. Dit is € 72.432 hoger dan eind 2019, onder andere als gevolg van een hoger saldo aan crediteuren.

De operationele kasstroom bedraagt € 393.106 negatief (versus € 402.559 negatief in 2019).

Kasstroomoverzicht				
jaarrekening (in euro's)				
	begroting 2021	gerealiseerd 2020	begroting 2020	gerealiseerd 2019
liquide middelen				
stand begin boekjaar	942.619	1.384.231	1.384.231	1.792.788
stand einde boekjaar	898.166	942.619	715.667	1.384.231
mutatie liquide middelen	-44.453	-441.612	-668.564	-408.557
kasstromen				
uit operationele activiteiten				
resultaat	-52.953	-621.875	-710.965	-482.085
afschrijvingen	38.500	48.093	48.401	59.889
dotatie bestemmingsfonds	0	32.550	0	0
	-14.453	-541.232	-662.564	-422.196
veranderingen in werkkapitaal				
mutatie vorderingen en voorraad	-5.000	75.694	-5.000	-2.540
mutatie schulden	5.000	72.432	5.000	22.177
	0	148.126	0	19.637
operationele kasstroom	-14.453	-393.106	-662.564	-402.559
uit investeringsactiviteiten:				
investerings in vaste activa	-30.000	-48.506	-6.000	-5.998
toename	-44.453	-441.612	-668.564	-408.557

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 twintig procent tot € 1.878.638. De ICT- (€ 273.392) en personeelskosten (€ 1.304.750) en zijn hiervan de grootste componenten. Deze stijgen respectievelijk met 213 en acht procent ten opzichte van 2019. De salariskosten bedragen € 882.678 versus € 765.945 vorig jaar. Deze stijging betreft reguliere salarisverhogingen op basis van functioneren en een incidentele verhoging van 3,25 procent 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 en pensioen van € 173.854 in 2019 naar € 217.873 in 2020. De overige personeelskosten zijn met € 204.199 lager dan vorig jaar. De bestedingen binnen het opleidingsbudget (tien procent van de bruto loonsom) komen dit jaar substantieel lager uit op € 31.333.

De kosten voor huisvesting bedragen € 94.582 en zijn nagenoeg gelijk aan het vorige jaar. De kantoor- en algemene kosten zijn met € 431.213 substantieel meer dan vorig jaar (€ 199.450) doordat kosten van ICT en externe expertise incidenteel hoog waren. Ondanks dat er in 2020 significante investeringen zijn gedaan in zowel hardware als software dalen de afschrijvingskosten tot € 48.093 door einde economische levensduur van oudere software.

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 ruim 25 procent van de algemene lasten toegerekend aan de kosten voor beheer en administratie, wat uitkwam op € 477.793. Dit is gelijk aan twaalf procent van de totale bestedingen.

Toelichting lastenverdeling conform bijlage C van RJ650

Toelichting op de balans in euro's

	bestede aan						totaal		
	company campaigning	publicitaire aandacht	consumenten- voorlichting	juridisch campagnevoeren	wervings- kosten	kosten beheer en administratie	gerealiseerd 2020	begroting 2020	gerealiseerd 2020
lasten									
subsidies en bijdragen									
afdrachten									
aankopen en verwervingen									
uitbestede werk									
publiciteit en communicatie	1.081.066	212.196	293.652	93.853	297.675	0	1.978.442	2.774.000	2.069.422
personeelskosten	292.995	122.303	215.799	61.607	280.209	331.836	1.304.750	1.443.499	1.210.326
huisvestingskosten	21.239	8.866	15.643	4.466	20.313	24.055	94.582	91.143	93.875
kantoor en algemene kosten	96.833	40.420	71.321	20.361	92.608	109.671	431.214	406.858	199.450
afschrijving	10.800	4.508	7.954	2.271	10.328	12.230	48.092	48.401	59.889
totaal lasten	1.502.934	388.293	604.370	182.558	701.133	477.793	3.857.080	4.763.901	3.632.961
fte's	4,1	1,7	3,2	0,9	4,0	4,7	18,6	20,4	16,7
verdeelsleutel	22%	9%	17%	5%	21%	25%	100%	100%	100%

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 toezichhoudende rol en rapporteert hierover aan zijn medebestuurleden en aan de raad van toezicht. Zij kan meekijken in het grootboek en stelt maandelijks een rapportage op met de baten en lasten, de jaarfasering en de liquide middelen.

De evaluatie van de inhoud van de procedures is een continu proces. Waar nodig worden de procedures 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 2020

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2020 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 2020 en van het resultaat over 2020 in overeenstemming met de in Nederland geldende RJ-Richtlijn 650 Fondsenwervende Organisaties.

De jaarrekening bestaat uit:

1. de balans per 31 december 2020;
2. de staat van baten en lasten over 2020; en
3. de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

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

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

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

B. Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

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

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

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

Oranje Nassaulaan 1
1075 AH Amsterdam
Postbus 53028
1007 RA Amsterdam

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



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, 23 april 2021

Dubois & Co. Registeraccountants

ValidSigned door G. Visser RA
op 23-04-2021

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

Colofon

Controle op dit verslag

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

Stichting Wakker Dier

Opgericht 15-12-1997, KvK Amsterdam 30146550

Uitgave Wakker Dier 2021

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!



