

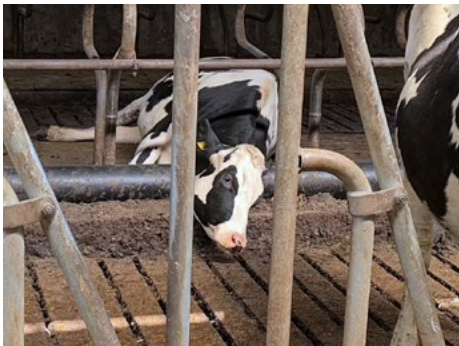


**wakker
dier**

**jaarverslag
2022**

Jaarverslag 2022

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

Aandacht voor het leven van de melkkoe

pagina 8

campagne

Zuivel is niet zo zuiver als we denken

pagina 21



scorekaart

Onze resultaten op vijf niveaus

pagina 52

jaarrekening

Veilig en verantwoord beheer van financiële middelen

pagina 89

Successen voor de dieren in 2022

Beter leven voor de melkkoeien

- Bij supermarkt Plus komt al haar verse melk en yoghurt van Nederlandse biologische koeien. Ze is de eerste supermarkt die een echte stap zet voor de koeien.
- Kalfjes krijgen betere bescherming tegen hitteleed. We dwongen dit af met een juridische procedure. De hokjes waarin de jonge dieren leven, moeten voortaan in de schaduw staan op hete dagen.

Beter leven voor de konijnen

- Bij Lidl, Jan Linders en Nettorama krijgt het konijnenvlees vóór kerst 2023 een Beter Leven ster. Ze zijn de laatsten: alle supers zijn straks kooikonijnvrij.

Beter leven voor de kippen

- Groothandels Bidfood en Hanos voorzien in 2023 al hun huiskip van ten minste één Beter Leven ster.
- Naar aanleiding van een nominatie in onze Liegebeestverkiezing, stapte snackfabrikant Van Dobben helemaal over op kip met één Beter Leven ster.
- Door onze rechtszaak mogen kippen niet langer ruw aan hun poten worden opgetild. De rechter gaf ons gelijk en dwingt de overheid dit leed niet langer te negeren.

Inhoudsopgave

1**inzicht in overzicht**

- 4 Onze droom
- 6 Het jaar 2022 in een oogopslag
- 8 Woord van het bestuur

voor wie
een globale
indruk wil**2****hele verhaal**

- 14 Missie
- 21 Campagne
- 30 Fondsenwerving
- 39 Organisatie

voor wie van
lezen houdt**3****resultaten die tellen**

- 44 Impactmeting
- 45 Resultaten 2022
- 50 Scorekaart

voor wie
van cijfers
houdt**4****structuur en spelregels**

- 54 Organisatiestructuur
- 72 Gedragscode
- 76 Omgang met belanghebbenden
- 81 Risicomanagement
- 84 MVO

voor wie
het kader
belangrijk is**5****huishoudknip**

- 88 Financiën
- 89 Jaarrekening
- 103 Algemene lasten
- 105 Interne controle- en beheersmaatregelen
- 107 Controleverklaring accountant

voor wie het
geld telt



1 inzicht in overzicht

4 Onze droom
6 Het jaar 2022 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



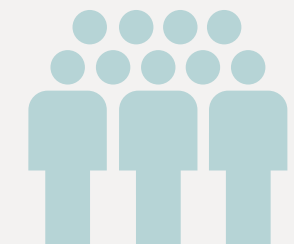
richt zich op landelijke publiciteit



streeft naar een maatschappelijk verantwoorde bedrijfsvoering



staat onder extern toezicht van accountant en CBF



25 medewerkers
3 bestuursleden (netto gemiddeld salaris €2.523)

Het jaar 2022 in een oogopslag



wie hielpen er mee? supporters	wat deden zij? activiteiten	wat deden wij? Wakker Dier	mediabereik
36.500 donateurs	diervriendelijker eten	40 persberichten	€ 3,3 miljoen gratis perswaarde
87.000 e-mailabonnees	online actievoeren	6 radiospots	120.000 Facebook fans
	doneren (€ 4,5 miljoen)	3 postercampagnes	587.000 websitebezoekers
	anderen wakker schudden	30 digitale nieuwsbrieven	15.000 Instagram volgers

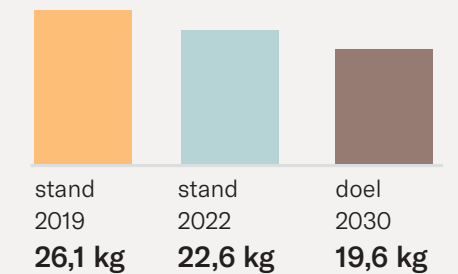
resultaten
bedrijven omgeschakeld
 9 bedrijven zetten een diervriendelijke stap
 56 miljoen dieren hebben inmiddels een beter leven
samenleving wakker geschud
 80% naamsbekendheid Wakker Dier
 € 2,9 miljoen besteed aan campagnes

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



voortgang Beter Leven

vlees met keurmerk als percentage van de totale vleesomzet in Nederland



doel 2030	voortgang 2021
100%	51%

Woord van het bestuur

Een blik achterom

2022 was een roerig jaar. De uitbraak van de oorlog in Oekraïne zette de wereldpolitiek op scherp. Maar ook in Nederland was het een jaar van toenemende polarisatie en verharding in de maatschappij. De beelden van de boerenprotesten met trekkers op de snelweg en omgekeerde vlaggen gingen de wereld over. Het stikstofbeleid maakte veel los, onder zowel boer als burger. Deze tweedeling voelde onze organisatie ook. De lancering van onze melkveecampagne ‘zuivel is niet zo zuiver als we denken’ maakte veel los. Niet eerder ontvingen we zo veel telefoontjes en e-mails. Bij de Reclame Code Commissie zijn meer dan 500 klachten ingediend, die overigens allemaal ongegrond zijn verklaard. De grote weerstand is voor ons een teken dat veel mensen geen idee hebben hoe zwaar het leven van een melkkoe écht is.

Gelukkig kregen we ook veel warme reacties van mensen. Mensen die blij zijn dat we het voor de melkkoe opnemen. Een hart onder de riem voor alle medewerkers die hun rug recht hielden, ondanks forse tegenwind. Deze steun geeft kracht en moed om ons te blijven inzetten voor deze prachtige dieren.

Het afgelopen jaar hield ons juridische team de overheid weer meerdere keren bij de les. We boekten een aantal mooie successen. Zo mogen kippen niet meer aan de poten worden gevangen als ze uit de stal worden gehaald. Na een pittige procedure komt aan deze ruwe omgang een einde. We probeerden ook iets nieuws: voor het eerst zetten we reclame in om druk uit te oefenen op de NVWA. Hiervoor plaatsten we een paginagrote advertentie in landelijke dagbladen.

De onzekerheid over de toekomst door de oorlog in Oekraïne, met stijgende gasprijzen en duurdere boodschappen, weerhield onze achterban er niet van de dieren weer massaal te steunen. Het aantal donateurs groeide flink en de baten van particulieren kwamen hoger uit dan gepland. Veel mensen lieten de dieren in de vee-industrie delen in hun nalatenschap. Een prachtige manier van geven en onmisbaar voor ons werk voor de dieren.

Dat onze achterban ook in roerige tijden trouw achter ons blijft staan, bleek ook uit het jaarlijkse loyaliteitsonderzoek. We zijn vereerd met de enorme betrokkenheid bij ons en de dieren. Dit onderzoek wordt ook onder twintig andere organisaties uitgevoerd en voor het tweede jaar op rij kwam Wakker Dier als best gewaardeerd uit de bus. We zijn hier ongelooflijk trots op.

Ook organisatorisch en infrastructureel zetten we belangrijke stappen. Zo gaven wij het startsein voor een project om meer ruimte te geven voor creatie en innovatie binnen onze cultuur en organisatie. In ons streven naar een veilig klimaat waarin medewerkers weten wat ze moeten doen als ze te maken krijgen met een integriteitsdilemma of grensoverschrijdend gedrag, brachten we ons integriteitssysteem verder onder de aandacht. Ook voerden we een uitgebreide interne en externe benchmark uit van ons salarishuis en zetten we de eerste stappen in het ontwikkelen van een volwaardig diversiteitsbeleid.

Verheugd zijn we dat met het toetreden van Mark Companjen en Jeroen Recourt de raad van toezicht weer op volle sterkte is. Laatstgenoemde volgt Job van der Have op als voorzitter. Wij danken Job voor zijn tomeloze inzet en kijken uit naar een net zo vruchtbare samenwerking met de nieuwe leden.

Een woord vooruit

In 2023 gaan we volle kracht vooruit met onze campagne voor de melkkoeien. Hun stem wordt te vaak vergeten, zeker nu de maatschappelijke discussie lijkt te vernauwen tot stikstof en klimaat. Met alle middelen die we tot onze beschikking hebben, zullen we de industrie aanspreken op hun verantwoordelijkheid. En we stoppen niet tot elke koe naar buiten kan.

Dit jaar lanceren wij ook onze nieuwe ‘minder vlees, meer plant’ campagne. Want de consumptie van dieren moet drastisch omlaag. Voor de dieren, maar ook voor onszelf en de planeet. Er wordt veel gesproken over de ‘eitwittransitie’, maar daar blijft het bij. Praatjes. Wij zijn ambitieuzer en gaan aan de slag om alle voedselaanbieders in beweging te krijgen. De overheid laat het liggen, dus wij pakken de handschoen op.

Voor ons juridisch campagneteam wordt het een spannend jaar. Veel van onze procedures zijn gebaseerd op Europese wetgeving. Een prachtige kans voor andere landen om hier ook mee aan de slag te gaan. We hebben ons aangesloten bij *Eurogroup for Animals*, een coalitie van dierenwelzijnsorganisaties op Europees niveau. We gaan onderzoeken wat onze procedures in het buitenland kunnen bereiken.

Op fondsenwerving trekken wij onze ambitieuze lijn van groei door. Want wij geloven in de trouwe steun van onze achterban en de sterke noodzaak van ons werk. We willen groeien in aantal donateurs én in gemiddelde jaarbijdrage. En natuurlijk investeren we fors in ons nalatensprogramma en bouwen we onze relatie met de Nationale Postcode Loterij en andere grote fondsen waar mogelijk verder uit.

Dieren helpen kan niet zonder een sterke en gezonde organisatie met bevlogen medewerkers. Daarom werken we elke dag aan een kwalitatief hoogwaardige bedrijfsvoering met een prettige, veilige werkomgeving.

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. De turbulente start van de melkveecampagne deed een beroep op ieders wendbaarheid en stressbestendigheid. Maar zorgde ook voor een gevoel van saamhorigheid en een nóg sterkere verbinding op onze gezamenlijke droom: een beter leven voor de dieren.

Onze donateurs zijn het fundament van de organisatie. Zij blijven meestal jarenlang bij ons en kiezen er steeds vaker voor om ook na overlijden hun stem voor de dieren te laten klinken. En alle andere supporters die elke dag opnieuw diervriendelijke keuzes maken, volop actievoeren en niet bang zijn om de grote bedrijven aan te spreken: geweldig! Zij zorgen ervoor dat de dieren niet worden 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. 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:

Suzanne Morton-Taylor, secretaris

Marije van der Lint, vicevoorzitter en penningmeester

Anne Hilhorst, voorzitter



2 hele verhaal

14	Missie
21	Campagne
30	Fondsenwerving
39	Organisatie

Missie

Een beter leven voor de dieren in de vee-industrie

Een dier is geen levenloos product. De voedingsindustrie denkt daar echter 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:

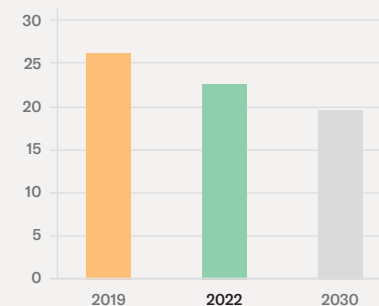
De Nederlandse supermarkten verkopen in 2030 een kwart minder vlees ten opzichte van 2019. Bovendien dragen dan alle vlees, zuivel en eieren die zij verkopen minimaal één Beter Leven ster.

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.

Voortgang Vleesverkoop

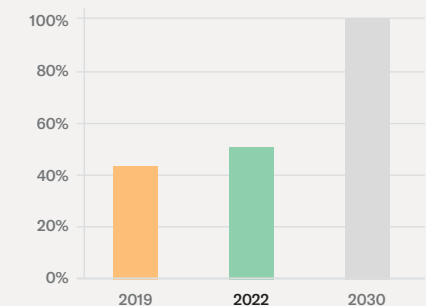
vleesverkoop van supermarkten per jaar per persoon (in kilogram)



bron: IRI

Voortgang Beter Leven

vlees met keurmerk als percentage van de totale vleesverkoop van supermarkten



bron: IRI

Strategische keuzes

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

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

Voornaamste spelregels

Deze uitgangspunten en randvoorwaarden hanteren we:

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

Werkwijze**Werkterrein en aanpak zijn uniek**

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

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

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.



We zijn zeer actief op social media. Zo houden we dierenwelzijn hoog op de agenda van bedrijven.

Strategische keuzes

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

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

Voornaamste spelregels

Deze uitgangspunten en randvoorwaarden hanteren we:

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

Prioriteit #1 Company campaigning

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

Dit is onze doelgroep

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

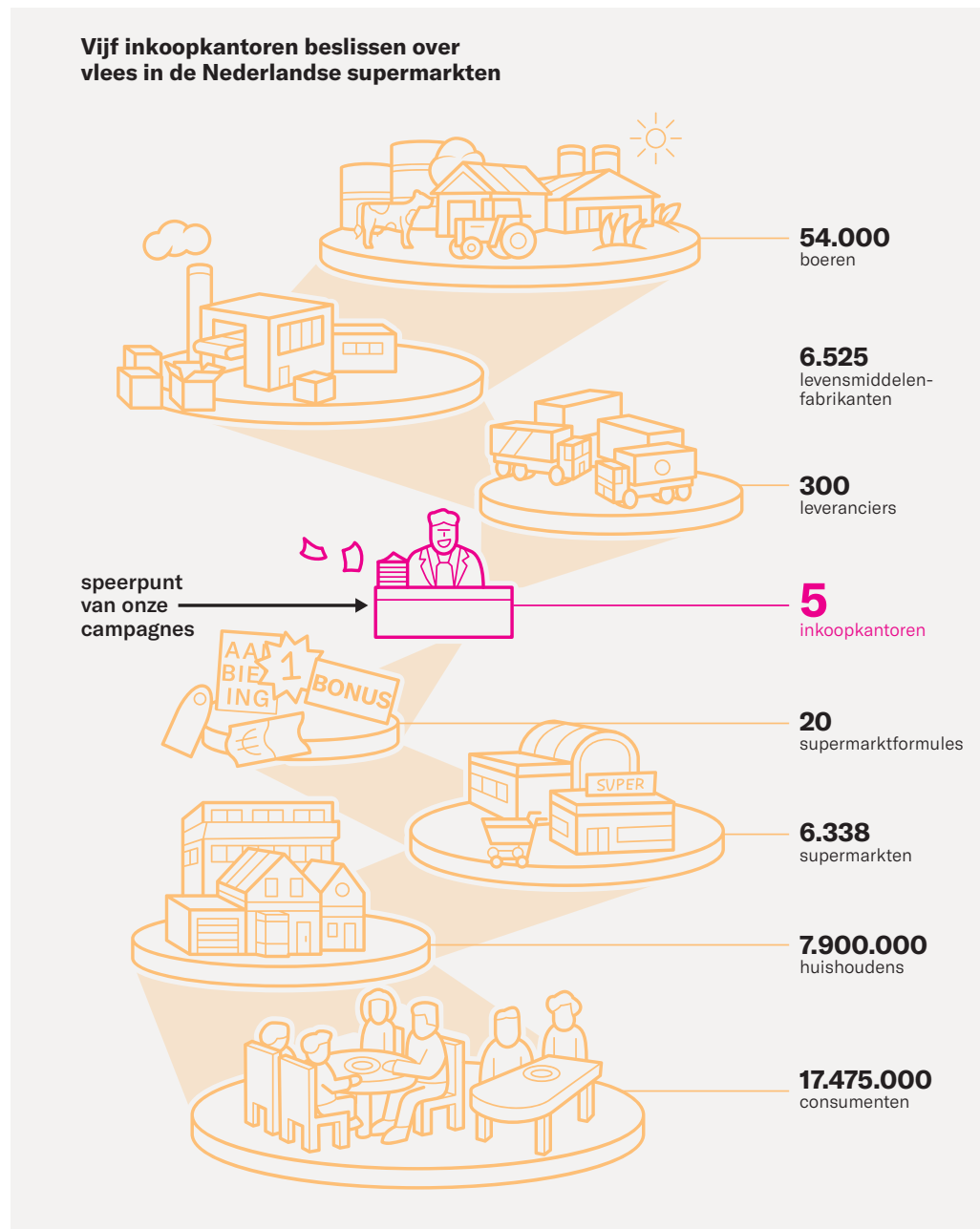
Wie heeft de macht in de keten?

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



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

Voedingsbedrijven zijn verantwoordelijk

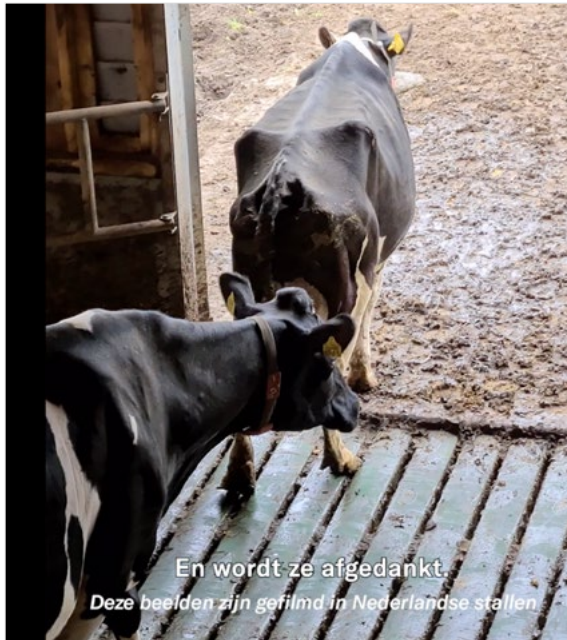
Producten die op een onverantwoorde wijze zijn gemaakt, horen simpelweg niet in het winkelschap. Via de inkoopcondities kunnen bedrijven hun leveranciers verplichten om meer aandacht te besteden aan dierenwelzijn. Zij dienen de boer dan wel een betere prijs te bieden voor zijn producten, zodat hij beter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

Dit jaar stond in het teken van de melkkoe. In de zomer pakten we groot uit met onze nieuwe campagne voor de melkkoe 'zuivel is niet zo zuiver als we denken'. Te midden van een roerige periode vol met boerenprotesten lieten wij de stem van de koe duidelijk horen. Ook in de maanden die volgden wezen we mensen op hoeveel melk een koe moet geven en hoeveel haar dat kost. Hoe vaak ze ziek is en hoe jong ze al op en uitgemolken is. We gebruikten televisie, radio, social mediakanalen én verschillende digitale reclameschermen door stad en land. De campagne maakte veel los. Ook bedrijven kwamen in beweging. Zo stapte supermarkt Plus helemaal over op biologische melk en yoghurt.



onze tv-commercial *Zuivel is niet zo zuiver als we denken* zette het leed van de melkkoe vol in de schijnwerper.

2023 was ook een kanteljaar. Na jaren van méér méér méér, gooiden supermarkten voor het eerst in zeven jaar minder vaak vlees in de aanbieding. Albert Heijn, Lidl en Dirk schraptten zelfs maar liefst twintig procent van hun vleesaanbiedingen.

Onze Liegebeestverkiezing heeft een flink aantal bedrijven weer even goed wakker geschud. Plus, Jumbo en snackfabrikant Van Dobben trokken hun misleidende praatjes over dierenleed terug. Van Dobben zette ook meteen een mooie stap voor de kippen – de kippokketten krijgen een Beter Leven ster.

Met Kerst vroegen we aandacht voor de konijnen en met succes! De laatste drie supermarkten hebben toegezegd te stoppen met het leedkonijn. Volgend jaar ligt er alleen nog sterkonijn in de schappen.

We lieten goed van ons horen op radio, TV en buitenreclame. Zo hoorde maar liefst 85 procent van de Nederlanders (10+) minimaal één van onze boodschappen op de radio.

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 2022 veertig persberichten uit. Zo'n zeventig procent hiervan werd – naar oordeel van het campagneteam – redelijk tot goed opgepakt. Dit jaar had deze aandacht een advertentiewaarde van 3,3 miljoen euro.

We hebben diverse onderwerpen op de kaart gezet, zoals het gebruik van eufemismen om dierenwelzijn te verbloemen, de leugens van de melkindustrie, hitteleed, ruwe vangst van kippen en megastallen. We ontdekten met een steekproef dat maar liefst 71 procent van de melkkoeien op hete dagen geen schaduw krijgt in de wei en wezen de minister op het leed van de opgefokte kippen vanwege de vogelgriep.

Ook onze nieuwe juridische campagne haalde geregeld het nieuws. Bijvoorbeeld onze procedure tegen hitteleed bij jonge kalfjes. Deze dieren worden buiten op het erf gehouden in kleine individuele hokjes. Ook als de zon genadeloos brandt en deze hokjes kleine broeikasjes worden. Door onze procedure scherpte de overheid het beleid aan en verplicht boeren de hokjes in de schaduw te zetten.

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-industrie-thema's. Ook geven we consumenten praktische tips over diervriendelijker eten, diervriendelijk stemmen en hoe zij zelf in actie kunnen komen. We organiseerden op 4 oktober voor de twaalfde keer Eet Geen Dierendag. De dag waarop we heel Nederland oproepen een dag lekker iets anders te eten. De reacties waren overweldigend, zeker op sociale media was het bereik enorm. In totaal gaven ruim drie miljoen mensen aan dit jaar mee te doen.

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

Sinds kort hebben we een nieuwe campagnevorm ontwikkeld: juridisch campagnevoeren. In Nederland maakten we afspraken over hoe we met dieren omgaan. Maar de overheid laat de wet links liggen en handhaaft amper. Met juridische procedures maken we hieraan een einde en dwingen we de overheid om in te grijpen.

Zo kwamen we in actie

Dit jaar raakte onze juridische campagne echt op stoom. Elke maand kwam er wel een nieuwe uitspraak of besluit binnen. We zijn drie nieuwe procedures begonnen, over hitteleed bij kalfjes, het verstrekken van badwater aan eenden en het mengen van verschillende groepen varkens in het slachthuis wat leidt tot veel stress en agressie. De overheid staat niet te springen om dit leed aan te pakken – alle zaken lopen nog steeds en wij houden vol.

We kunnen dit nieuwe campagneprogramma opzetten dankzij de steun van een bijzonder fonds, het *Open Philanthropy Project Fund*, onderdeel van de Silicon Valley Community Foundation.



Eenden krijgen geen water om te zwemmen, een ernstige beperking in hun natuurlijke gedrag.

Fondsenwerving

Visie, strategie en spelregels

Onze visie: bouwen aan een langlopende relatie

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

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



Een workshop plantaardig koken speciaal voor 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 het financieringsmodel dat het beste aansluit bij onze strategie en daarbinnen het beste potentieel biedt: periodieke donaties en nalatenschappen van betrokken particulieren uit het maatschappelijk middenveld. Dit past bij een organisatie die onafhankelijk werkt, zonder beperkende voorwaarden van subsidieverstrekende instanties.

Aanvullend werken we graag samen met loterijen en andere organisaties zonder winststreven, mits we dat doen vanuit een gedeelde visie en met waarborging van onze onafhankelijkheid. De jaarlijkse vaste bijdrage van een half miljoen euro van de Nationale Postcode Loterij is daarvan een mooi voorbeeld, net als de meerjarige toekenning van één miljoen euro van het *Open Philanthropy Project Fund* voor ons project juridisch campagne voeren.

Omdat we geloven in focus, steken we geen energie in het zelf 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. Omdat Wakker Dier geen hoge reserves aanhoudt, zijn de rentebaten relatief gezien altijd zeer bescheiden.

Door deze keuzes is meer dan tweederde van onze baten afkomstig van particuliere donateurs van wie het merendeel een (maand)machtiging heeft. Dit model levert ook risico's op. Bij tegenwind kunnen de donateurs en daarmee 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 algemene 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 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

We voerden diverse online acties om sympathisanten te activeren zonder direct om een financiële bijdrage te vragen. Mensen konden zich bijvoorbeeld aanmelden als Koeienluider en ieder seizoen per sms een actie ontvangen waarmee ze ons helpen de noodklok voor de koeien te luiden.

Ook konden mensen zich wederom aanmelden als Hittestrijder. Want tijdens de bloedhete zomer van 2022 was er veel hitteleed bij dieren – bijvoorbeeld in de brandende zon in een wei zonder schaduw. Samen met 57.493 bezorgde burgers riepen we minister Adema op om alsnog met een ambitieus hitteplan te komen.

Vervolgens belden we deelnemers met de vraag of ze vaste donateur wilden worden. Ook bij de Liegebeestverkiezing en de petitie voor een kleinere veestapel 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 met name via sociale media en onze e-mailnieuwsbrieven.

Dankzij dit mooie scala aan activiteiten kwam het aantal donateurs eind van het jaar flink hoger uit dan in 2021.

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 dat jaarlijks doet, houden we een termijn van drie jaar aan waarin we inactieve donateurs

Aantal Donateurs									
2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
30,500	32,100	32,900	30,900	31,900	30,500	34,600	34,800	34,500	36,500

bron: donateursdatabase

meenemen in onze reguliere achterbancommunicatie.

Niet alle donateurs zijn hetzelfde. In onze benadering onderscheiden we verschillende groepen: donateurs met een incassomachtiging of een schenkingsovereenkomst, losse giftgevers en bijzondere gevers met een meer persoonlijke benadering.

Zo kwamen we in actie

Veel van onze donateurs komen graag in actie voor de dieren. Daarom vragen we ze – waar mogelijk – om mee te doen aan onze campagnes. Bijvoorbeeld met een protest sms-actie tegen een onwelwillend bedrijf of het tekenen van een petitie.

We staan op de schouders van onze achterban en daar bedanken we ze graag voor. Dat doen we met een door ons ondertekende kaart of een persoonlijk gesprek. Gulle gevers en mensen die Wakker Dier in hun testament hebben opgenomen, stuurden we een handgeschreven kerstkaart.

Tot slot investeren we in een goede service, zowel bij vragen als bij administratief contact. Met deze mix van meedoen, bedanken en service leggen we een goede basis voor tevredenheid en loyaliteit.

Viermaal vroegen we – vaak een deel van – onze donateurs per brief om een (extra) gift. Waar gewenst stuurden we ter inspiratie ons magazine Wakker Nieuws mee. Naast brieven verzenden we ook regelmatig e-mails met informatie of een giftverzoek. Waar passend benaderden we schenkers bij afloop van hun termijn telefonisch met een verzoek tot verlenging.

Voor (potentiële) bijzondere gevers is er een exclusief verbindingsprogramma. Zo nodigden we deze 'droomverwanten' dit jaar uit voor een inspirerende bijeenkomst bij de biologisch dynamische boerderij De Zonnehoeve. De aandacht voor deze belangrijke groep kreeg ook vorm in individuele ontmoetingen, huisbezoeken en warme telefoongesprekken.

Sinds 2016 doen we jaarlijks mee aan een onderzoek naar donateursloyaliteit bij een twintigtal goede doelen. Met wederom een uitstekend resultaat. Net als in 2021 kwamen we ook dit jaar als nummer één uit de bus.

Upgrading van bestaande donateurs

Dit is onze doelgroep

Donateurs die bereid zijn om hun bijdrage voor de dieren te verhogen. Dat kan bij leven of daarna.

Gemiddelde jaarbijdrage									
per donateur in €									
2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
53,10	56,90	60,90	64,30	67,20	68,70	65,60	70,40	81,50	76,50

bron: donateursdatabase

Zo kwamen we in actie

Ook dit jaar vroegen we per mail en soms per post om een extra gift voor de dieren. In de zomer deden we dit in de vorm van een ‘crowdfunding’ waarbij we onze achterban vroegen om de campagne voor de melkkoe (mede) mogelijk te maken. In 2023 gaan we onze achterban weer bellen met de vraag of ze hun jaarlijkse bijdragen willen verhogen.

September stond geheel in het teken van nalaten aan de dieren. Per post ontving een groot deel van onze achterban een warme brief met daarbij het aanbod van onze brochure over nalaten. Dat leverde uitstekende resultaten op. Veel mensen vroegen de brochure aan en ook gaven veel mensen ons te kennen dat ze Wakker Dier al hebben opgenomen in hun testament.

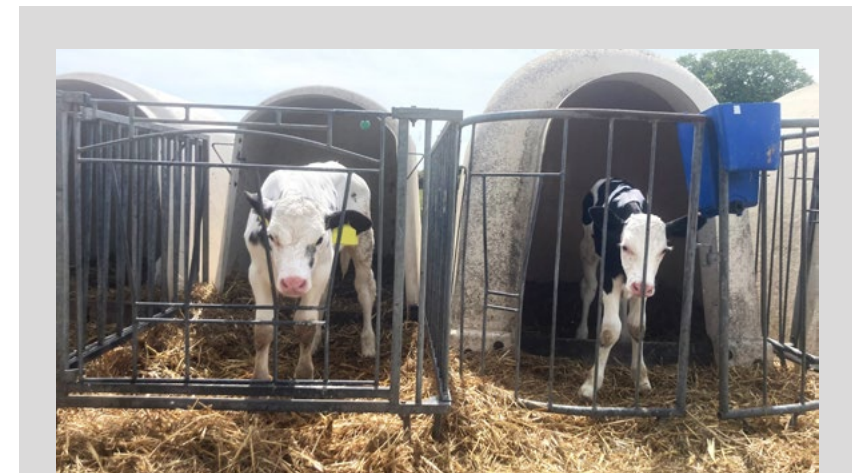
Het gemiddelde jaarlijkse giftbedrag bij particulieren kwam mede door al deze activiteiten uit op bijna 77 euro. Dit gemiddelde is lager dan vorig jaar, maar nog steeds een stijgende trend ten opzichte van de jaren daarvoor.

Institutionele giftgevers

De aanvraag bij de Postcode Loterij voor onze ‘minder vlees’ campagne leidde helaas niet tot een extra toekenning. Om de relatie verder te verstevigen, organiseerden we voor medewerkers van de Loterij vegan kookworkshops.

Met het *Open Philanthropy Project Fund* – waar wij in 2021 een meerjarige toekenning van 1 miljoen euro van kregen voor ons project juridisch campagnevoeren – voerden we meerdere gesprekken om elkaar beter te leren kennen en toekomstmogelijkheden te onderzoeken.

Diverse kleinere Nederlandse vermogensfondsen droegen ook een mooi steentje bij. De oprichting van het eerste Fonds op Naam ter waarde van 50.000 euro was eveneens een feit.



Veel boeren zetten hun kalfjes in de brandende zon, alleen beschermd door een plastic hutje waarin de temperatuur nog sneller oploopt. We startten een juridische procedure en wonnen. De kalfjes hebben voortaan recht op schaduw.

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 telefonisch, via een digitale nieuwsbrief 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.

Speciaal voor onze donateurs verscheen driemaal het papieren magazine Wakker Nieuws, in een oplage van zo'n 35.000 exemplaren. Daarnaast verzonden we diverse digitale nieuwsbrieven en giftverzoeken aan meer dan 80.000 donateurs en sympathisanten. Ook op sociale media zijn we volop actief met bijna 120.000 fans op Facebook en groeien we snel op Instagram met al bijna 15.000 volgers.

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 belangenverstremgeling of -conflicten
- combineren van informele sfeer met kwaliteit- en resultaatgerichte werkwijze
- transparant, eerlijk en stimulerend personeelsbeleid

Efficiënte bedrijfsvoering

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

Zo kwamen we in actie

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.

Om inzicht te krijgen in de beoordelingen en verwachtingen van medewerkers rond verschillende thema's als management en organisatie, leidinggeven, communicatie en informatie, samenwerken, cultuur en ontwikkeling voerden we in 2022 een Medewerkers Tevredenheid Onderzoek (MTO) uit waarvan de resultaten zijn geanalyseerd en verder uitgewerkt in aanbevelingen voor verbeteringen.

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

Wakker Dier ziet innovatie, creatie en lef als belangrijkste wapens van de organisatie en wil daaraan alle ruimte geven in de organisatiecultuur en -structuur. Daarom introduceerden we in 2022 de 80/20 regel waarbij tachtig procent van de werktijd wordt besteed aan kernactiviteiten en twintig procent aan innovatieve of creatieve projecten.

Daarnaast was er aandacht voor het thema diversiteit en inclusie. Wakker Dier streeft naar een diverse en inclusieve organisatie en zette in 2022 de eerste stappen om hiermee aan de slag te gaan.

Om operationele processen te optimaliseren, is met name onze financiële verslaglegging uitgebreid en verbeterd. In aanvulling op het bestaande boekhoudsysteem startten we met het implementeren van additionele software om financiële data real time te presenteren en analyseren.

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 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!



3 resultaten die tellen



44	Impactmeting
45	Resultaten 2022
50	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 2022 bereikten.

Resultaten 2022

niveau 5

Wat is er nodig om het werk goed te doen?

- 80% naamsbekendheid
- 38% score op kernwaarden
- Bijna 36.500 donateurs
- 95 CSS-tevredenheidsscore donateurs
- €4,5 mln baten

Als wij als organisatie goed willen presteren, moeten we aan de juiste voorwaarden voldoen. Onze stichting moet voldoende bekend zijn, we hebben steun van donateurs nodig en uiteraard gezonde financiën. Tachtig 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. 34 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 2022 weer zeer goed gelukt. Met een CSS-tevredenheidsscore van 95 scoorden we als hoogste van ruim twintig goede doelen. Het aantal donateurs steeg ten opzichte van 2021 (34.448) naar 36.464.

Diverse online acties in combinatie met telefonische opvolging bleek een succesvolle vorm van leadwerving en conversie naar nieuwe donateurs.

Door de forse stijging van het aantal donateurs daalde de gemiddelde jaarbijdrage met ongeveer zes procent tot € 76,49. Hiermee kwamen we echter nog steeds boven plan uit dat uitging van € 75,73. Het aanbieden van projectgiften en losse giftverzoeken aan de achterban bleef succesvol.

De totale baten kwamen uit op € 4,5 miljoen.

niveau 4

Hoe zetten we de middelen in?

- € 2,9 mln voor campagnes
- € 0,8 mln voor fondsenwerving
- € 0,3 mln voor beheer en administratie

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

Ongeveer 72 procent van de totale lasten besteedden we aan campagneactiviteiten. We hebben een tv-reclame, zes radiospots, drie postercampagnes en twee dagbladadvertenties ingezet. Daarnaast brachten we veertig persberichten naar buiten.

We verzonden dertig digitale nieuwsbrieven om onze donateurs op de hoogte te houden van onze activiteiten.

Alle lasten van activiteiten met als doel particulieren, bedrijven, loterij en andere organisaties te bewegen tot doneren, zijn wervingskosten (twintig 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 (acht procent van de lasten).

niveau 3

Wat leveren de activiteiten op?

- € 3,3 mln gratis perswaarde
- 3 handhavingsverzoeken
- 334 GRP's op tv
- 2.249 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 deze artikelen en items in de media kwam uit op € 3,3 miljoen.

Door inzet van tv-reclame voor onze campagne bereikten we 334 GRP's (Gross Rating Point, de eenheid om het bereik van een reclame-uiting te meten).

Door inzet van zes radioreclames lag het bereik via dit medium op 2.249 GRP's. Dat is een mooi bereik. Zo hoorde maar liefst 85 procent van de Nederlanders (10+) minimaal één van onze boodschappen op de radio.

Het aantal volgers op Instagram groeide uit tot 15.000 en we hebben 120.000 fans op Facebook. In 2022 is onze website door 587.000 unieke bezoekers bezocht.

niveau 2

Wat verandert er bij verkopers en consument?

- 28% eens met de doelstelling
- 9 omschakelingen van bedrijven

Alleen als verkopers betere 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 droom steunt.

Maar liefst negen bedrijven maakten een diervriendelijke stap. Zo schakelde supermarkt Plus met al haar verse melk en yoghurt over op melk van Nederlandse biologische koeien.

Drie supermarkten beloven hun konijnenvlees vóór kerst 2023 een Beter Leven keurmerk te geven. Zij zijn de laatste supers die deze stap zetten: komend jaar heeft al het konijnenvlees een ster.

Twee groothandels geven de kippen een beter leven. In 2023 gaan zij al hun huismerk kipproducten voorzien van ten minste één Beter Leven ster.

Naar aanleiding van een nominatie in de Liegebeestverkiezing stopte een snackfabrikant met zijn claim 'eerlijke ingrediënten' en stapte over op kippenvlees met één Beter Leven ster.

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 (aanschaffing van de vee-industrie) en die dit ook belangrijk vindt. Dit jaar kwam dit uit op 28 procent – geen significante verandering ten opzichte van vorige jaren.

niveau 1

Wat levert het op voor de dieren?

- 22,6 kg vlees per persoon verkocht in supermarkten
- 51% van het vlees heeft een keurmerk
- 76% van de eieren 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 onze doelstelling aan de hand van de vleesverkoop van supermarkten en het aandeel dierlijke producten met een keurmerk.

Supermarkten verkochten in 2022 opnieuw minder vlees. We zijn voorzichtig positief – er lijkt sprake van een dalende trend. Nu is het zaak die daling te versnellen.

Want supermarkten verkopen nog steeds te veel vlees. Dit vlees heeft steeds vaker een dierenwelzijns-keurmerk, maar het aandeel keurmerk-vlees is nog altijd lager dan we zouden willen.

Dit kan snel veranderen, want de markt is vol in beweging. De aangekondigde stappen van supermarkten voor kip gaan het aandeel keurmerk-vlees zeker verbeteren.

Met eieren gaat het goed, inmiddels draagt 76 procent van de supermarkteieren minstens één Beter Leven ster.

Cijfers over het aandeel zuivel met een keurmerk zijn nog niet goed te achterhalen, maar het is onwaarschijnlijk dat het aandeel in 2022 sterk is toegenomen.

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?

	2023 plan	2022 gerealiseerd	2023 plan	2021 gerealiseerd	toelichting
Wakker Dier als merk					
naamsbekendheid	>85%	80%	>85%	85%	Bron: marktonderzoek
waardering Wakker Dier					
deskundig / bevroren / dichtbij	35%	34%	40%	35%	Bron: marktonderzoek
donateurs en fondsenwerving					
aantal donateurs	38.000	36.464	36.500	34.448	Gift in het afgelopen jaar. Bron: donateursadministratie
gemiddelde jaarbijdrage	€ 78,68	€ 76,49	€ 75,73	€ 81,47	Excl. nalatenschappen. Bron: donateursadministratie en boekhouding
CSS-tevredenheidsscore donateurs	85+	95	85+	94	Bron: jaarlijks marktonderzoekbureau
financiën					
som van de baten	€ 3.895.000	€ 4.460.000	€ 3.644.000	€ 5.388.000	Exclusief financiële baten en lasten. Bron: boekhouding

organisatie

medewerkertevredenheid 8,5 8,4 8,5 n.v.t. Bron: medewerkertevredenheid onderzoek Team Vier

Niveau 4

Hoe zetten we de middelen in?

	2023 plan	2022 gerealiseerd	2023 plan	2021 gerealiseerd	toelichting
lasten					
doelstelling	72%	72%	69%	65%	Als % van lasten. Bron: boekhouding
fondsenwerving	20%	20%	23%	23%	Als % van lasten. Bron: boekhouding
beheer en administratie	7%	8%	8%	12%	Als % van lasten. Bron: boekhouding

Niveau 3

Wat leveren de activiteiten op?

	2023 plan	2022 gerealiseerd	2023 plan	2021 gerealiseerd	toelichting
persbereik	€ 5,0 miljoen	€ 3,3 miljoen	€ 5,0 miljoen	€ 5,0 miljoen	In gratis advertentie waarde. Bron: Monalyse
Aantal nieuwe handhavingsverzoeken per jaar	3	3	3	0	Bron: Wakker Dier
reclamebereik					
GRP's tv	600	334	300	0	GRP: gemiddelde contactfrequentie * bereik binnen doelgroep (NL). Bron: Zigt
GRP's radio	3.300	2.249	2.500	1.971	GRP: gemiddelde contactfrequentie * bereik binnen doelgroep (NL). Bron: Zigt

Niveau 2

Effect op verkopers en consumenten

	2023 plan	2022 gerealiseerd	2023 plan	2021 gerealiseerd	toelichting
consument					
eens met doelstelling Wakker Dier	30%	28%	30%	28%	% NL bevolking eens met doelstelling Wakker Dier en in enige mate belangrijk. Bron: marktonderzoek

handel en industrie

	2023 plan	2022 gerealiseerd	2023 plan	2021 gerealiseerd	toelichting
Aantal omschakelingen bij bedrijven	10	9	10	29	Bron: Wakker Dier

Niveau 1

Wat levert het op voor de dieren?

	2023 plan	2022 gerealiseerd	2023 plan	2021 gerealiseerd	toelichting
consument					
Jaarlijkse vleesverkoop per hoofd	24 kg	22,6 kg	25,0 kg	24,6 kg	Verkoop in supermarkten, in kilo's. Bron: Ciriana
Marktaandeel vlees met keurmerk	55%	54%	50%	44%	Bron: Ciriana
Marktandeeel ei met een keurmerk	75%	76%	60%	NB	Bron: Ciriana
Marktandeeel zuivel met een keurmerk	13%	NB	10%	10%	Bron: Ciriana

* schatting Wakker Dier

4 structuur en spelregels

54	Organisatiestructuur
72	Gedragcode
76	Omgang met belanghebbenden
81	Risicomanagement
84	MVO

Organisatiestructuur

Stichting Wakker Dier

Wakker Dier werkt zelfstandig en is geen onderdeel van een grotere organisatie. Zij opereert vanuit 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 de raad van toezicht wordt goedgekeurd en door het bestuur vastgesteld. Op uitnodiging van de raad van toezicht is de accountant aanwezig om zijn bevindingen over het jaarverslag te bespreken.

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 ze naar de slacht.

Raad van toezicht

Het ontslag van Arthur Wiltink, die zijn pensioen al in 2021 aankondigde, werd per 1 februari 2022 bekrachtigd en per diezelfde datum werd de benoeming van Suzanne Morton-Taylor als nieuw hoofd fondsenwerving goedgekeurd. Met een niet aflatende energie werkte Arthur aan de transformatie van Wakker Dier tot een gezaghebbende en effectieve organisatie. De raad bedankt Arthur voor zijn onuitputtelijke inzet voor de dieren in de afgelopen 16 jaar en wenst zijn opvolgster Anne Hilhorst veel succes.

Ook de RvT zelf kende wat betreft bezetting grote veranderingen in 2022. Na het aantreden van een compacte interim RvT in 2020 richtte de raad zich op het werven en selecteren van een nieuwe voorzitter en permanente leden op basis van vastgestelde functieprofielen en specifiek vereiste competenties. De raad hecht groot belang aan onafhankelijk en deskundig toezicht op het reilen en zeilen van Wakker Dier. Zij plaatste een zoekopdracht bij een recruitment bureau en dat leverde diverse kandidaten met relevante toezichthoudende ervaring op.

Als resultaat van deze inspanningen en een gedegen selectieprocedure werd Philip de Roos al eerder op 7 oktober 2021 als lid van de raad van toezicht benoemd. Op 22 september 2022 werden Jeroen Recourt en Mark Companjen respectievelijk als voorzitter en lid van de raad benoemd.

Mark is een strategische en creatieve manager met een bewezen staat van dienst in het aansturen van multidisciplinaire teams. Naast lid van de raad van toezicht bij Wakker Dier en andere organisaties is Mark consultant bij P5COM. Jeroen is oud-rechter en een Nederlands politicus. Van 17 juni 2010 tot 23 maart 2017 was hij lid van de Tweede Kamerfractie voor de PvdA.

Op 11 juni 2019 werd hij geïnstalleerd als lid van de Eerste Kamer. De expertise en relevante ervaring van zowel Mark als Jeroen maakten dat de overdracht van de interim RvT naar de vaste RvT met vertrouwen kon plaatsvinden.

Met het aantreden van de nieuwe leden van de raad van toezicht is Job van der Have per 29 september 2022 afgetreden als voorzitter. Zowel de leden van de raad van toezicht als het bestuur bedanken Job voor zijn inzet en steun. Zij danken hem in het bijzonder voor het stabiliseren en herstellen van de relatie tussen bestuur en de raad van toezicht.

Naast het werving- en selectieproces werd het risicoprotocol externe communicatie geëvalueerd. De door het bestuur aanbevolen wijzigingen zijn goedgekeurd. Het bestuur lichtte het integriteitsbeleid toe aan de RvT, die het na toetsing met de nodige wijzigingen goedkeurde. Met deze aanvullingen op het 'governance framework' blijft Wakker Dier georganiseerd op het niveau dat past bij een professioneel ingerichte en geleide organisatie.



De raad van toezicht: Maarten ten Doesschate, Mark Companjen, Jeroen Recourt, Philip de Roos.

De raad van toezicht hield gedurende 2022 vier vergaderingen waarin zij onder andere het jaarplan en budget 2023 behandelde en goedkeurde. Op hoofdlijnen ligt de organisatie op schema om de doelstellingen voor het jaar 2030 tijdig te bereiken. Het bestuur was voltallig, functioneerde adequaat en hield de geplande bestuursvergaderingen. Bij deze beoordeling fungeren naast jaarplan en budget, de taken en bevoegdheden zoals vastgelegd in het bestuursreglement als belangrijkste toetsstenen. Ook de door de accountant in deze periode uitgevoerde (interim) audit verliep goed. Daarnaast nam de raad kennis van de door het bestuur uitgevoerde zelfevaluatie en stelde de beoordelingen van de individuele bestuursleden vast. De raad voerde dit jaar eveneens een zelfevaluatie uit.

Er deden zich gedurende 2022 op het gebied van de bedrijfsvoering en het nastreven van onze missie geen onregelmatigheden voor.

Jeroen Recourt

Voorzitter raad van toezicht

Vergaderingen

De raad van toezicht kwam in 2022 viermaal bijeen voor een formele vergadering. De agenda is opgebouwd rondom de kerntaken zoals vastgelegd in de statuten en de reglementen.

Agenda raad van toezicht opbouw 2022		
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 6.1 raad van toezicht reglement	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
uitkomsten evaluatie integriteitsbeleid	driejaarlijks	ter informatie
4. W.V.T.T.K. en sluiting		
variabel	altijd	ter informatie

Daarnaast kwamen de volgende onderwerpen aan de orde:

- nieuwe statuten en reglementen
- regeling vacatiegelden
- beperkte volmachten
- aanpassing Gedragscode
- introductieprogramma raad van toezicht en bestuur

Bezoldiging

De leden van de raad van toezicht hebben recht op vacatiegeld, als vergoeding voor het voorbereiden en bijwonen van vergaderingen. Dit betreft een maximaal bedrag per bijgewoonde vergadering. Geen van de leden maakte gebruik van dat recht. Gemaakte onkosten vergoeden we op verzoek. Verder bieden we een vegetarische maaltijd aan bij vergaderingen.

Nevenfuncties en belangenverstremgeling

Nevenfuncties van RvT-leden staan op onze website. Het voorkomen van onverenigbaarheid van functies, niet toegelaten handelingen en tegenstrijdige belangen is statutair benoemd en in het reglement uitgewerkt. In 2022 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 eindejaar uit een viertal leden. De raad van toezicht is collectief verantwoordelijk voor het toezicht houden op en adviseren van het bestuur. In het bijzonder dat doelstelling, strategievorming en -uitvoering, effectieve risicobeheersing en algemeen functioneren van de organisatie in overeenstemming zijn met wet- en regelgeving.

Herbenoemings- en aftreeddata leden raad van toezicht*

Stichting Wakker Dier

	naam	functie	datum aantreden	data eerdere herbenoeming	datum herbenoeming (H) of aftreden (A)
1	Job van der Have	Voorzitter	02/12/2021	Nog niet herbenoemd	29-09-2022 (A)
2	Maarten ten Doesschate	Vicevoorzitter	02/12/2021	Nog niet herbenoemd	n.v.t.
3	Philip de Roos	Lid	07/10/2021	Nog niet herbenoemd	n.v.t.
4	Jeroen Recourt	Voorzitter	22/09/2022	Nog niet herbenoemd	n.v.t.
5	Mark Companjen	Lid	22/09/2022	Nog niet herbenoemd	n.v.t.

* Leden van de raad van toezicht worden benoemd voor een periode van 3 jaar.

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

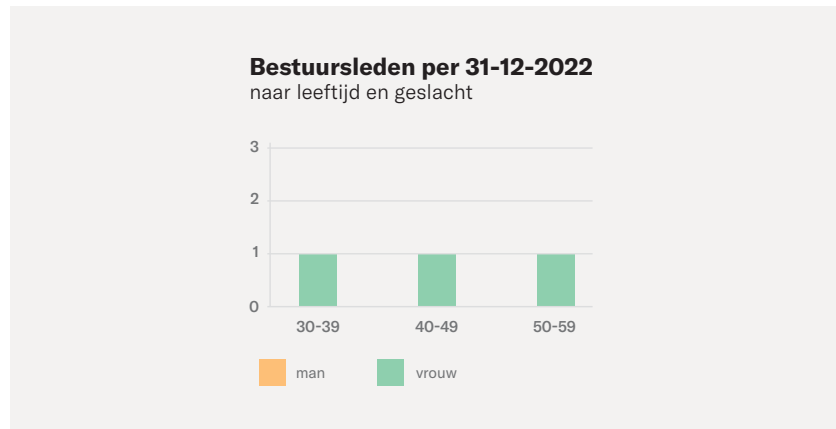
Agenda bestuur

opbouw 2022

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
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
klachtenevaluatie	1x per jaar	ter informatie
evaluatie samenwerking met huisadvocaat	1x per jaar	ter informatie
evaluatie integriteitsbeleid	driejaarlijks	vaststellen
4. verantwoording afleggen		
jaarrekening en bestuursverslag	1x per jaar	vaststellen
4. personeel en organisatie		
functioneringscyclus medewerkers	2x per jaar	ter informatie
medewerkerstevredenheidsonderzoek	om het jaar	ter informatie
6. W.V.T.T.K. en sluiting		
variabel	altijd	ter informatie

Daarnaast kwamen de volgende onderwerpen aan de orde:

- aanpassing klachtenprocedure
- beperkte volmachten
- aanpassing Gedragscode
- aanpassing Arboplan



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 supervisie van de raad van toezicht. De toepassing van de regeling geeft een score van 353 punten voor de bestuursvoorzitter en 324 punten voor de andere leden, met een daaraan gekoppeld maximaal jaarinkomen van respectievelijk € 102.538 en € 90.707 (1 FTE/12 maanden).

De werkelijke jaarinkomens van het bestuur bedragen voor Anne Hilhorst (0,89 FTE/12 maanden): € 54.778, voor Arthur Wiltink (0,86 FTE/ 3 maanden): € 13.466, voor Marije van der Lint (0,89 FTE/ 12 maanden): € 54.834 en voor Suzanne Morton-Taylor (0,89 FTE/11 maanden): € 48.639.

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 € 216.000 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 vicevoorzitter	Anne Hilhorst voorzitter	Marije van der Lint penningmeester	Suzanne Morton-Taylor secretaris
dienstverband				
aard contract	onbepaalde tijd	onbepaalde tijd	bepaalde tijd	bepaalde tijd
uren (voltijds werkweek)	36	36	36	36
parttime	78%	89%	89%	89%
periode	1-1 t/m 31-03-2022	1-1 t/m 31-12-2022	1-1 t/m 31-12-2022	1-2 t/m 31-12-2022
jaarinkomen				
bruto salaris	€ 10.631	€ 50.891	€ 50.891	€ 47.181
transitievergoeding				
vakantiegeld	€ 2.835	€ 3.887	€ 3.943	€ 1.458
	€ 13.466	€ 54.778	€ 54.834	€ 48.639
overige lasten en vergoedingen				
SV-lasten (werkgeversdeel)	€ 2.162	€ 8.741	€ 8.750	€ 10.093
pensioenlasten (werkgeversdeel)	€ 1.937	€ 1.965	€ 4.790	€ 2.544
vergoeding reiskosten woon-werk	€ 0	€ 1.412	€ 0	€ 1.537
	€ 4.099	€ 12.118	€ 13.540	€ 14.174
totaal bezoldiging 2022 (ex onbelaste vergoedingen)	€ 17.565	€ 66.896	€ 68.374	€ 62.813
totaal bezoldiging 2022 (ex onbelaste vergoedingen)	€ 17.565	€ 65.484	€ 68.374	€ 61.276
totaal bezoldiging 2021	€ 61.550	€ 59.309	€ 65.531	€ 0

Nevenfuncties en belangenverstrengeling

Nevenfuncties van bestuursleden staan op pagina 70 en 71. Het voorkomen van onverenigbaarheid van functies, niet toegelaten handelingen en tegenstrijdige belangen is statutair benoemd en in het reglement uitgewerkt. In 2022 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 zittings-termijnen staan in onderstaande tabel. Het ontslag van Arthur Wiltink die zijn pensioen in 2021 aankondigde werd per 1 februari 2022 bekrachtigd en per diezelfde datum werd de benoeming van Suzanne Morton-Taylor als nieuw hoofd fondsenwerving goedgekeurd.

Herbenoemings- en aftreedata bestuursleden Wakker Dier

Stichting Wakker Dier

	naam	functie	datum aantreden	data eerdere herbenoeming	datum herbenoeming (H) of aftreden (A)
1	Anne Hilhorst	Voorzitter	01/11/2021	Nog niet herbenoemd	n.v.t.
2	Arthur Wiltink	Vicevoorzitter	01/11/2021	Nog niet herbenoemd	1-2-2022 (A)
3	Suzanne Morton-Taylor	Secretaris	01/02/2022	Nog niet herbenoemd	n.v.t.
6	Marije van der Lint	Penningmeester	19/09/2019	Nog niet herbenoemd	n.v.t.

* 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 ruim € 36.440 in opleidingen voor onze medewerkers.



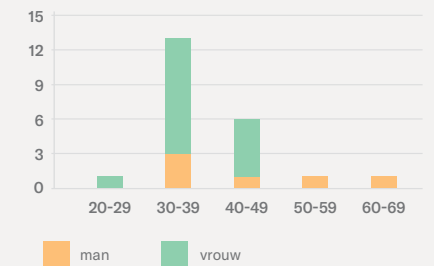
Om de samenwerking te bevorderen, organiseren we regelmatig activiteiten voor alle medewerkers, zoals een schilderles.

Medewerkers per 31-12-2022

indicatoren van Wakker Dier

	gerealiseerd 2022
aantal medewerkers	25
medewerkers in/uit dienst	6/3
gemiddeld opleidingsniveau	HBO+
gemiddeld aantal jaar in dienst	4,03%
percentage vaste contracten	68%
opleidingsbudget	10%
ziekteverzuim	9,07%

Medewerkers per 31-12-2022 naar leeftijd en geslacht



Door wisselingen en uitbreiding van het team blijft het gemiddeld aantal dienstjaren relatief laag. Het ziekteverzuim kwam dit jaar bijzonder hoog uit op negen procent. Dit percentage is nog weer hoger dan vorig jaar (bijna vijf procent) en voornamelijk veroorzaakt door de langdurige gevolgen van corona.

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.



Angelien
campagne- en
beleidsmedewerker



Anne
voorzitter bestuur en
manager campagneteam,
nevenfuncties: voorzitter
stichting Kind te paard



Clara
medewerker
donateursservice



Collin
campagnemedewerker



Daan
campagnemedewerker



Fien
campagnemedewerker



Jannemieke
creative director



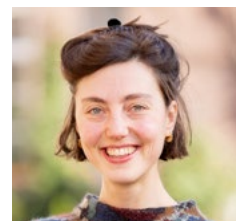
Jet
campagne- en
beleidsmedewerker



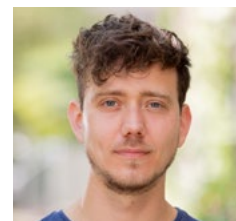
Judith
medewerker
fondsenwerving



Karolina
medewerker
donateursservice



Kaya
campagne- en
beleidsmedewerker



Kenny
campagnemedewerker



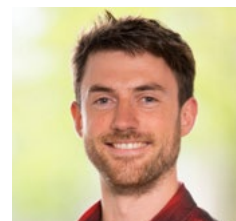
Lianne
campagne- en
beleidsmedewerker



Marije
penningmeester bestuur
en manager organisatie
nevenfuncties: geen



Marilou
medewerker
fondsenwerving



Michaël
medewerker
donateursservice



Mick
medewerker
donateursservice



Mirte
medewerker
donateursservice



Noortje
medewerker
donateursservice



Ollie
medewerker
organisatie



Renske
medewerker
organisatie



Sjoerd
campagne- en
beleidsmedewerker



Suzanne
art director



Suzanne
secretaris bestuur
en manager
fondsenwerving
nevenfuncties: geen



Tamara
medewerker
fondsenwerving

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 negen 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 2022 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 integriteitsstelsel van Wakker Dier. Het bestuur en de integriteitsfunctionaris evalueren driejaarlijks de werking van het integriteitsstelsel.

Wakker Dier is gebonden aan de normen van de Erkenningsregeling (Categorie D), die het Centraal Bureau Fondsenwerving (CBF) controleert. In de Tussentijdse Toets van het CBF, die in 2022 plaatsvond op basis van het hertoetsingsrapport uit 2021, zijn alle normen van Categorie D van de erkenningsregeling aan de daarbij behorende kwaliteitsstandaard getoetst. De hertoetsing gaf een positieve beoordeling van Wakker Dier. Er zijn in 2022 bij de toezichthouder CBF geen meldingen gedaan van (vermoedens van) ernstige misstanden.

Klachtenbeleid

Om het bewustzijn over de gedragscode te verhogen, worden de kernwaarden verder uitgewerkt in verschillende bedrijfsonderdelen, waaronder de klachtenprocedure. 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 zoals die momenteel vaststaat, wordt gevolgd en volstaat. Of een klacht gegrond of ongegrond is, wordt in eerste instantie door één medewerker bepaald waarna jaarlijks een klachtenevaluatie op bestuursniveau plaatsvindt. Of een klacht gegrond is, bepalen we op basis van terechte verwijtbaarheid en handelen dat niet strookt met onze eigen gedragscode.

Om onze werkzaamheden te evalueren en optimaliseren, maakten we een klachtenregister met informatie en data. Hieruit distilleren we leerpunten voor de organisatie. De procedure is in lijn gebracht met de gedragscode en overige onderdelen van het integriteitsbeleid waaronder de meldprocedure voor integriteitsschendingen.

Klachten

We ontvingen 260 klachten (2021: veertig). 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.

Over onze campagnes ontvingen wij 236 klachten, meestal over reclameuitingen. 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 eveneens twintig klachten binnen. Het merendeel van de klachten heeft betrekking op de frequentie of vorm waarop we contact zochten met de indiener van de klacht. In slechts één geval bleek de klacht gegrond. Deze klacht handelden we zorgvuldig en naar tevredenheid van de indiener af. De overige vier klachten zijn uiteenlopend van aard en ongegrond verklaard.

Geen van de klagers ging in beroep bij het bestuur. De Reclame Code Commissie ontving meer dan 500 klachten, maar Wakker Dier werd voor alle gevallen in het gelijk gesteld. Bij het CBF kwamen 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 onderwerp van onze campagnes. Bij deze groep hebben wij een professioneel, maar soms ook negatief imago. Wij benoemen immers misstanden die hun bedrijfsvoering aangaan. In dat kader is het logisch dat wij volledig onafhankelijk van het bedrijfsleven opereren. Hoewel de belangen op korte termijn vaak verschillen, streven we op langere termijn vaak hetzelfde na: een betere prijs voor producten uit de vee-industrie, waardoor alle partijen een betere marge krijgen en men meer in dierenwelzijn kan investeren.

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



Steeds meer dierlijke producten in supermarkten dragen dit logo 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

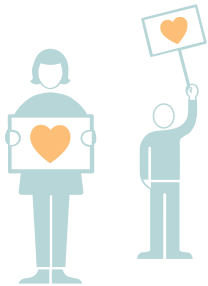
de communicatie voornamelijk via persberichten en persoonlijk contact. Naast inhoudelijke discussies over onderzoek en persberichten overleggen we regelmatig met journalisten en/of programmamakers, bijvoorbeeld om nader kennis te maken of om persberichten door te lichten op verbeterpunten.



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 veront-ruste burgers. Zij keken met afgrijzen naar de slechte leefomstandigheden van de dieren in de vee-industrie, die vanwege economische motieven steeds meer in de knel kwamen. Hier ligt onze basis: heel gewone mensen met een groot hart, uit alle lagen van de

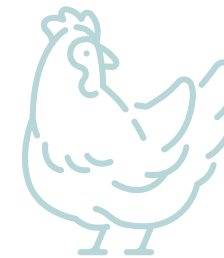
samenleving. Met deze stakeholders communiceren we regelmatig via ons magazine Wakker Nieuws en diverse digitale nieuwsbrieven. Ook hier is – naast persoonlijk contact – marktonderzoek het belangrijkste instrument voor feedback. We spreken met onze achterban over het belang van diverse dierenwelzijnsthema's, de optimale wijze van informatievoorziening en fondsenwervingsactiviteiten. Zo versterken we de band met onze supporters.



Boeren — gevangenen in het systeem

Voor boeren is het werken met dieren – naast liefde voor het vak – vooral een bedrijfseconomische kwestie. Onder de streep moet er genoeg overblijven voor een fatsoenlijke boterham. Zij werken binnen een economisch systeem dat hen dwingt om tegen zo laag mogelijke kosten te produceren. Het zijn de

dieren die daarvoor de prijs betalen, bijvoorbeeld met slechte leefomstandigheden, te snelle groei of te hoge productie. In onze visie hebben boeren weinig invloed op het bereiken van onze doelstelling. Wel zijn zij een bondgenoot tegen de te lage prijzen in de supermarkt. Wij spreken hen regelmatig bij bezoeken aan boerenbedrijven.



Dieren — onze begunstigen

Last but not least: onze belangrijkste stakeholder. We zetten ons in om het leven van de dieren in de veehouderij te verbeteren. Maar hun lot ligt vooral in handen van anderen; hun eigen mening telt letterlijk niet. Helaas kunnen wij de dieren niet rechtstreeks vragen wat ze nodig hebben.

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

Secundaire belanghebbenden

Wij geven veel aandacht aan opiniemakers. Zij zetten vaak de (nieuwe) toon en kunnen helpen om de mening over een onderwerp in de samenleving te laten kantelen. Bij de inzet van reclame zijn we sterk afhankelijk van media-exploitanten. In samenwerking met ons mediabureau onderhouden we goed contact met onze belangrijkste aanbieders. Hoewel voorlichting in onze strategie van ondergeschikt belang is, besteden we wel extra aandacht aan jongeren – als de consumenten van morgen. We bedienen deze groep zowel rechtstreeks (met speciale webpagina's) als via docenten met een online lesprogramma.

Binnen onze strategie richten we ons maar beperkt op de politiek.

De overheid kan een omschakeling wel enigszins faciliteren en bijvoorbeeld het 'nieuwe eten' stimuleren. Daarnaast kan bestaande dierenwelzijns-wetgeving veel beter worden gehandhaafd.

Risicomanagement

Achtergrond en aanpak

Goed management van risico's is van groot belang om de continuïteit en impact van Wakker Dier te waarborgen. Naast ons streven naar een toename van het risicobewustzijn binnen de organisatie, voeren we als onderdeel van het meerjarenbeleidsplan om de drie jaar een uitgebreide risicoanalyse uit (2024). Het bestuur van Wakker Dier brengt de risico's in kaart en identificeert welke risicobeheersmaatregelen we moeten treffen. 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 waarbij we voor risico's met een score gelijk of hoger aan twaalf in elk geval maatregelen moeten treffen. Het bestuur bespreekt de resultaten en maatregelen 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. In 2022 zag het bestuur omwille van de uitgebreide risicoanalyse die in 2021 plaats vond geen aanleiding om de jaarlijks evaluatie uit te voeren en schuift deze door naar 2023. 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 medewerkerstevredenheidsonderzoek en de Risico-Inventarisatie en Evaluatie (RI&E) die eerder werden uitgevoerd, blijkt dat de meeste medewerkers goed met de huidige werkdruk kunnen omgaan. Toch houdt dit onderwerp, met name in relatie tot een aantal sleutelposities, altijd onze aandacht en treffen we waar nodig verdergaande maatregelen.

Stagnerende groei donateurs

Een stagnering in de groei van donateurs vormt op langere termijn een bedreiging voor de baten uit particulieren. We maken hogere budgetten vrij voor het werven van nieuwe donateurs én voor het verhogen van het gemiddelde jaarbedrag. We streven naar optimalisatie van het rendement op onze fondsenwervende investeringen met een meer datagedreven manier van werken. Dat kan dankzij ons nieuwe CRM-systeem en bijbehorende Power BI-tools. Deze nieuwe ICT-omgeving en gebruik van gestructureerde data vragen om training, ervaring en een mentaliteitsverandering.

Toenemende automatisering

Het gebruik van automatisering groeit en evolueert. Hoewel deze digitale transformatie nieuwe kansen oplevert, verandert het de manier van werken en brengt dit nieuwe risico's met zich mee. Het vereist een transformatie niet alleen van de technologie maar ook van de organisatie zoals werkprocessen en het functioneren van medewerkers. Het succes is afhankelijk van hun veranderbereidheid en adaptatievermogen. Het is belangrijk om medewerkers mee te nemen in de nieuwe manier van werken door de toegevoegde waarde en de noodzakelijkheid hiervan te benadrukken. Daarnaast is het aanbieden van voldoende training essentieel.

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.

Corporate Governance

Wakker Dier hecht belang aan het deskundig toezicht houden op en adviseren van het bestuur door de raad van toezicht. Met de huidige bezetting van de raad van toezicht bereiken we het governance niveau dat past bij een professioneel ingerichte organisatie. Met het oog op de toekomstige veranderingen in de samenstelling moeten we dit niveau behouden door aftredende leden tijdig te vervangen. Het functioneren van de raad van toezicht mag niet onder druk komen te staan en we moeten ons daarom blijven richten op het werven en selecteren van een geschikte nieuwe voorzitter en leden.

Klimaat- en milieuvriendelijke alternatieven

De druk op klimaat en milieu neemt toe. Sommige partijen stellen oplossingen voor die een bedreiging (kunnen) zijn voor dierenwelzijn. Het is mogelijk dat klimaatproblemen worden afgewenteld op de dieren en het dierenwelzijn verslechtert door de maatregelen op gebied van milieu- en klimaatbescherming. Wakker Dier zet in op een minder vlees-campagne. Minder vlees is beter voor de dieren én voor het milieu omdat minder vlees eten leidt tot minder broeikasgassen en veel lager verbruik van water.



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 pensioenregeling is vastgelegd dat de aandelenportefeuille in overeenstemming is met de VN-principes voor verantwoord beleggen (UN PRI). Ook bij het selecteren van onze verzekeraars beoordelen wij de duurzaamheid en diervriendelijkheid van hun portefeuille.



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

We scheiden ons afval (zowel op kantoor als via de milieustraat), recyclen onze lege tonercartridges 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

88	Financiën
89	Jaarrekening
103	Algemene lasten
105	Interne controle- en beheersmaatregelen
107	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)					
	31-12-2022	31-12-2021			
activa			passiva		
vaste activa			reserves en fondsen		
immateriële vaste activa			reserves		
software	9,305	19,492	continuïteitsreserve	1,266,684	1,210,436
materiële vaste activa			bestemmingsreserve Project Melkvee campagne	2,181,685	1,259,378
verbouwing	- 0	- 0			
inventaris	5,066	7,690	bestemmingsfondsen		
apparatuur	9,387	13,466	Mw. Doets	57,552	57,552
	14,453	21,156	Project OPP	306,854	756,319
			Project Juridisch campagne voeren/alg	12,104	48,329
			Project Vis	0	63,333
			Overige	89,631	26,937
				3,914,510	3,422,284
vlottende activa			kortlopende schulden		
vorderingen			loon en premieheffing	34,205	30,041
overige vorderingen en overlopende activa	589,142	603,762	crediteuren	99,566	80,649
liquide middelen	3,500,290	2,959,126	overige schulden en overlopende passiva	64,910	70,563
				198,681	181,254
totaal activa	4,113,190	3,603,537	totaal passiva	4,113,190	3,603,537

Staat van baten en lasten

Staat van baten en lasten (in euro's)				
	plan 2023	gerealiseerd 2022	plan 2022	gerealiseerd 2021
baten				
geworven baten				
baten van particulieren	3,315,000	3,701,896	3,064,000	3,752,436
baten van bedrijven	30,000	130,074	30,000	10,359
baten van loterijorganisaties				
Nationale Postcode Loterij (reguliere bijdrage)	500,000	500,000	500,000	500,000
overige loterijorganisaties	-	15,148	-	133
baten van andere organisaties zonder winststreven	50,000	54,919	50,000	1,125,103
som van de geworven baten	3,895,000	4,402,038	3,644,000	5,388,032
baten als tegenprestatie voor levering producten/diensten	-	58,000	-	-
som van de baten	3,895,000	4,460,038	3,644,000	5,388,032
lasten				
besteed aan doelstelling				
company campaigning	1,908,000	1,449,206	1,258,000	830,007
publicitaire aandacht	453,000	358,525	410,000	488,617
consumentenvoorlichting	602,000	535,136	527,000	483,208
juridisch campagnevoeren	598,000	514,420	492,000	296,195
	3,561,000	2,857,287	2,687,000	2,098,027
als % van het totaal van de som van de baten	91%	64%	74%	39%
als % van het totaal van de som van de lasten	72%	72%	69%	65%
wervingskosten				
wervingskosten	998,000	792,914	901,000	720,355
als % van het totaal van de som van de geworven baten	26%	18%	25%	13%
beheer en administratie				
kosten beheer en administratie	366,000	314,861	317,000	397,720
als % van het totaal van de som van de lasten	7%	8%	8%	12%
som van de lasten	4,925,000	3,965,063	3,905,000	3,216,103
saldo voor financiële baten en lasten	- 1,030,000	494,975	- 261,000	2,171,930
saldo financiële baten en lasten	10,000	- 2,749	11,000	13,420
saldo van de baten en lasten	- 1,020,000	492,226	- 250,000	2,185,350
bestemming saldo van baten en lasten				
toevoeging/onttrekking aan				
continuïteitsreserve	- 1,020,000	56,249	- 250,000	81,054
bestemmingsreserve	-	922,307	-	1,259,378
bestemmingsfonds	-	- 486,329	-	844,918
resultaat	- 1,020,000	492,226	- 250,000	2,185,350

Grondslagen van waardering en resultaatbepaling

De jaarrekening van Stichting Wakker Dier is opgesteld in overeenstemming met richtlijn RJ650 voor fondsenwervende instellingen. Het boekjaar is gelijk aan een kalenderjaar.

Waarderingsgrondslagen

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

Immateriële en materiële vaste activa

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

Dit levert op jaarbasis de volgende standaard afschrijvingspercentages op:

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

Resultaatbepaling

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

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

Toelichting op de balans

Algemeen

Het balans totaal bedraagt per einde boekjaar € 4.113.190. Onze activa bestaan voor 85 procent uit liquide middelen en voor twaalf procent uit nog te ontvangen loterijgelden. Het restant bestaat uit vaste activa en vorderingen als gevolg van onze dagelijkse operatie. De passiva zijn voor 95 procent opgebouwd uit reserves en fondsen; het restant bestaat uit kortlopende verplichtingen. Deze opbouw sluit aan bij onze projectmatige manier van werken. We kunnen snel schakelen met een hoog vrij besteedbaar budget.

Activa

De balanswaarde van de vaste activa daalt vanwege geringe investeringen ten opzichte van het afgelopen jaar. In 2022 investeerden we in apparatuur ter waarde van € 5.071, maar niet in additionele software. De noodzakelijke uitgaven voor de modernisering van de ICT-infrastructuur en de inrichting van het nieuwe CRM-systeem deden we in 2020.

De vorderingen komen ultimo boekjaar uit op € 589.142. Hiervan betreft het overgrote deel (€ 500.000) te ontvangen loterijgelden.

De liquide middelen stijgen met € 541.164. Dit is een direct gevolg van het positieve resultaat in 2022 en een positieve mutatie in het werkkapitaal. Voor een verdere toelichting verwijzen we naar het kasstroomoverzicht.

Vaste activa						
toelichting op de balans (in euro's)						
	materiële vaste activa			immateriële vaste activa	31-12-2022	31-12-2021
	verbouwingen	inventaris	apparatuur	software	totaal	totaal
aanschafwaarde einde boekjaar	42,170	91,016	136,111	217,359	486,656	477.549
stand waarde begin boekjaar	0	7,690	13,466	19,492	40,648	73.398
bij: investeringen	-	4,036	5,071	-	9,107	4.390
af: afschrijvingen	-	- 6,660	- 9,150	- 10,187	- 25,997	-37.139
stand waarde einde boekjaar	0	5,066	9,387	9,305	23,757	40.648

Liquide middelen

toelichting op de balans (in euro's)

	31-12-2022	31-12-2021
Kas	368	222
Triodos rekening courant (Wakker Dier) <i>donateursrekening</i>	1,816,446	1.334.267
Triodos rekening courant (Wakker Dier) <i>leveranciersrekening</i>	428,910	366.362
ASN spaarrekening (Wakker Dier)	978,976	982.659
Triodos rekening courant (Stg Beheer)	-	-
Triodos spaarrekening (Stg Beheer)	118,038	118.064
Triodos depositorekening (Stg Beheer)	157,552	157.552
ASN spaarrekening (Stg Beheer)	-	-
totaal	3,500,290	2,959,126

Overige vorderingen en overlopende activa

toelichting op de balans (in euro's)

	31-12-2022	31-12-2021
borgsom frankeermachine	850	850
nog te ontvangen rente	2,826	9.945
nog te ontvangen uit nalatenschap	-	61.988
nog te ontvangen loterijgelden	500.000	500.000
voortuitbetaalde pensioenpremie	7,007	5.019
voortuitontvangen facturen	32,762	15.851
overige vorderingen	45,697	10.108
totaal	589,142	603.762

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 directe kosten voor fondsenwerving gedurende een periode van ruim zes maanden dekt. Deze reserve komt eind 2022 uit op € 1.266.684.

Continuïteitsreserve

toelichting op de balans (in euro's)

	31-12-2022	31-12-2021
stand begin boekjaar	1,210,436	1.129.382
stelselwijziging	-	-
resultaatsbestemming	56,249	81.054
stand einde boekjaar	1,266,684	1.210.436

In het kader van beter vlees zal onze campagne zich de komende twee jaar richten op melkvee. Gezien de incidenteel hoge baten in 2021 heeft het bestuur hier een bestemmingsreserve voor aangemaakt die in 2022 per einde boekjaar € 2.181.685 bedraagt.

Het bestemmingsfonds Mw. Doets ten bedrage van € 57.552 betreft de nalatenschap van een particulier, waarvan de hoofdsom gedurende een periode van twintig jaar (tot 2029) moet worden aangehouden.

**Bestemmingsfonds -
‘Project Fred Foundation’**
toelichting op de balans (in euro's)

	31-12-2022	31-12-2021
stand begin boekjaar	-	-
dotatie	20.000	-
onttrekking	-	-
stand einde boekjaar	20.000	-

**Bestemmingsfonds -
‘Project Het Rode Beuk Fonds’**
toelichting op de balans (in euro's)

	31-12-2022	31-12-2021
stand begin boekjaar	-	-
dotatie	50.000	-
onttrekking	- 38.189	-
stand einde boekjaar	11.811	-

**Bestemmingsfonds -
‘Project RCC’**
toelichting op de balans (in euro's)

	31-12-2022	31-12-2021
stand begin boekjaar	1.200	200
dotatie	5.500	1.000
onttrekking	- 5.750	-
stand einde boekjaar	950	1.200

**Bestemmingsfonds -
‘Project Rechtzaak NVWA’**
toelichting op de balans (in euro's)

	31-12-2022	31-12-2021
stand begin boekjaar	-	-
dotatie	41.549	-
onttrekking	- 5.867	-
stand einde boekjaar	35.682	-

**Bestemmingsreserve -
‘Project Melkvee campagne’**
toelichting op de balans (in euro's)

	31-12-2022	31-12-2021
stand begin boekjaar	1.259,378	-
dotatie	1.866,259	1,259,378
onttrekking	- 943,952	-
stand einde boekjaar	2.181.685	1,259,378

Bestemmingsfonds - ‘Mw. Doets’
toelichting op de balans (in euro's)

	31-12-2022	31-12-2021
stand begin boekjaar	57,552	57,552
dotatie	-	-
onttrekking	-	-
stand einde boekjaar	57,552	57,552

**Bestemmingsfonds -
‘Project Koeiedans’**
toelichting op de balans (in euro's)

	31-12-2022	31-12-2021
stand begin boekjaar	737	1,000
dotatie	-	-
onttrekking	- 737	- 263
stand einde boekjaar	-	737

**Bestemmingsfonds -
‘Project OPP’**
toelichting op de balans (in euro's)

	31-12-2022	31-12-2021
stand begin boekjaar	756,319	-
dotatie	-	1,000,000
onttrekking	- 449,465	- 243,681
stand einde boekjaar	306,854	756,319

**Bestemmingsfonds -
‘Project Vleesvermindering’**
toelichting op de balans (in euro's)

	31-12-2022	31-12-2021
stand begin boekjaar	25,000	-
dotatie	-	25,000
onttrekking	- 3,813	-
stand einde boekjaar	21,187	25,000

**Bestemmingsfonds - ‘Project
Juridisch campagne voeren’**
toelichting op de balans (in euro's)

	31-12-2022	31-12-2021
stand begin boekjaar	48,329	-
dotatie	10,000	48,329
onttrekking	- 46,225	-
stand einde boekjaar	12,104	48,329

**Bestemmingsfonds -
‘Project Vis’**
toelichting op de balans (in euro's)

	31-12-2022	31-12-2021
stand begin boekjaar	63,333	-
dotatie	-	63,333
onttrekking	- 63,333	-
stand einde boekjaar	0	63,333

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.

De bestemmingsfondsen ‘Project OPP’ en ‘Project Juridisch campagne voeren’ hebben beide betrekking op onze nieuwe campagnevorm juridisch campagne voeren. Hierbij is de donatie van *Open Philanthropy Project Fund* (OPP) afgescheiden van overige geormerkte donaties die we voor dit doel ontvingen. Het bestemmingsfonds ‘Project Vis’ betreft een geormerkte institutionele donatie van een Amerikaans fonds. Het bedrag is in 2022 volledig besteed aan een campagne gericht op het welzijn van vissen en daarmee opgeheven.

De overige bestemmingsfondsen met een totaalbalans van € 89.631 hebben betrekking op geormerkte giftverzoeken aan particuliere donateurs en vermogensfondsen waar de donateur een project naar keuze kan aanduiden. In totaal is er gedurende het boekjaar € 613.379 aan de bestemmingsfondsen onttrokken en € 127.049 gedoteerd.

De kortlopende schulden komen uit op € 198.681. Dit is € 17.427 hoger dan eind 2021, onder andere als gevolg van een hoger saldo aan crediteuren. Overige schulden en overlopende passiva zijn lager dan vorig jaar.

Overige schulden en overlopende passiva

toelichting op de balans (in euro's)

	31-12-2022	31-12-2021
reservering vakantiedagen	19,661	13,941
reservering vakantietoelag	59,881	47,331
te ontvangen factuur accountantscontrole	-	-
overige schulden	- 14,632	9,291
	64,910	70,563

Niet in de balans opgenomen verplichtingen

Er is één niet in 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 € 285.984.

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 in de balans opgenomen verplichting is een mogelijke claim voortvloeiend uit onderzoek dat in onze opdracht in het buitenland is verricht. Er deden zich in het afgelopen jaar geen ontwikkelingen voor en 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 banken die niet aan hun verplichtingen kunnen voldoen of hoge inflatie. Dit eerste punt wordt deels afgedekt door spreiding over twee banken, waarbij het bestuur een specifieke norm voor de verdeling heeft vastgesteld. Het tweede punt blijft een risico nu de inflatie oploopt. Ook de negatieve spaarrente die we betaalden over de liquide middelen vormt een kostenpost, maar onvoldoende aanleiding om ons spaarbeleid te wijzigen zeker nu de rente weer stijgt.

Rentebaten

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

	begroting 2023	gerealiseerd 2022	begroting 2022	gerealiseerd 2021	begroting 2021	gerealiseerd 2020
gemiddelde liquide middelen	3,005,290	3,229,708	792.948	1.950.872	920,174	1.163.425
rentebaten	10,000	-2,749	11.000	13.420	13,000	13.239
rendement	0.3%	-0.1%	1,4%	0,7%	1,4%	1,1%

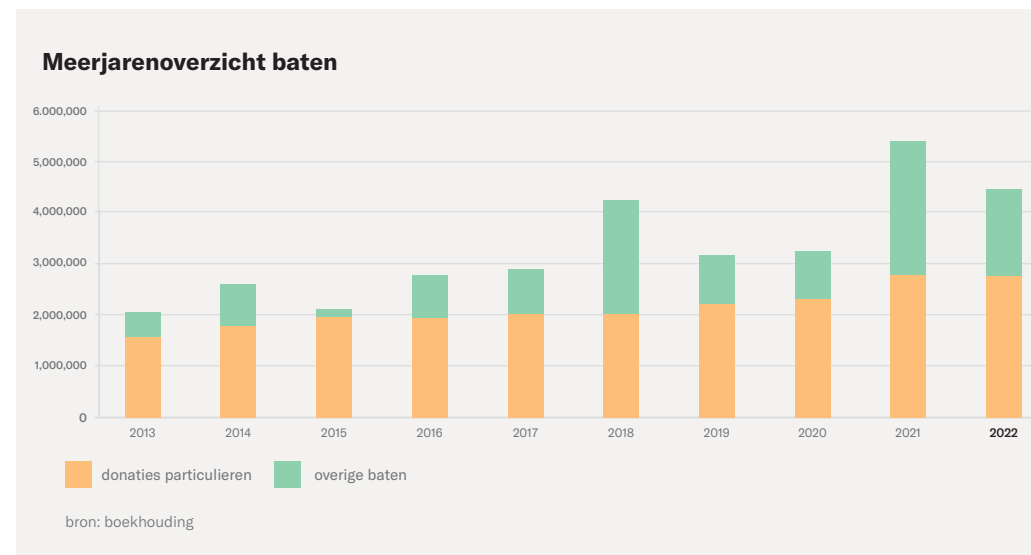
bron: boekhouding

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 2022 is nageleefd.

Toelichting op de staat van baten en lasten

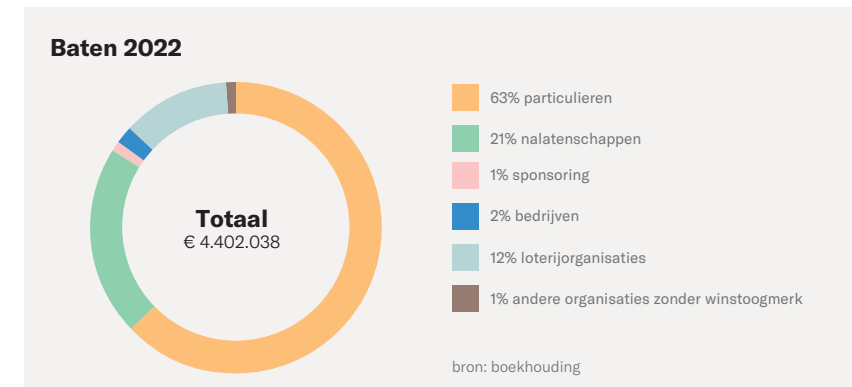
Baten

De in 2022 gerealiseerde totale baten bedragen € 4.460.038. Dit bedrag is fors hoger dan de voor 2022 gebudgetteerde baten door hogere baten uit donaties van particulieren. De totale baten zijn lager dan vorig jaar waarin een omvangrijke donatie van een institutionele donateur (*Open Philanthropy Project Fund*) werd ontvangen.



De totale baten bestaan voor € 3.701.896 uit bedragen ontvangen van particulieren, wat nagenoeg gelijk is aan vorig jaar. Deze post is samengesteld uit donaties en nalatenschappen. De baten uit donaties van particulieren dalen licht met minder dan een procent tot € 2.788.992. Het effect van de stijging in het aantal donateurs zal zich pas in 2023 materialiseren. De baten uit nalatenschappen komen uit op € 912.905 wat substantieel hoger is dan het budget (€ 300.000). 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.

Tegelijkertijd steeg het aantal donateurs waardoor de gemiddelde jaarbijdrage per donateur met ongeveer zes procent daalde.



De baten van bedrijven vallen met € 130.074 hoger uit dan vorig jaar (€ 10.359). Ook dit jaar maakten wij gebruik van *Google Grants* in de vorm van gratis adverteren. *Google Grants* wordt ingezet voor merk- en campagnebewustzijn en fungeert daarmee als additioneel brandingskanaal.

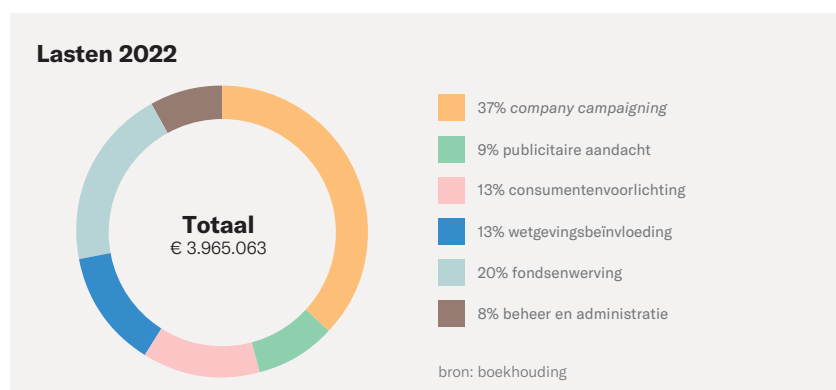
De waarde die aan deze vorm van sponsoring door bedrijven wordt toegekend is gelijk aan de kosten van het plaatsen van dergelijke advertenties. In 2022 bedraagt deze advertentiewaarde USD 57.724 (€ 52.436) en is geboekt als baten van bedrijven.

De baten van loterijorganisaties zijn met € 515.148 iets hoger dan het vorige jaar (2021: € 500.133) door een incidentele additionele bijdrage, maar 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 bedragen € 54.919. Dit is een forse daling ten opzichte van vorig jaar waarin de bijdrage van één miljoen euro van het *Open Philanthropy Project Fund* is geboekt.

Overige baten in de categorie baten als tegenprestatie betreffen inkomsten van € 58.000 uit dwangsommen toegekend in het kader van handhaving-procedures aanhangig gemaakt binnen juridische campagnes.

Lasten

De totale lasten zijn 23 procent hoger dan in 2021 (€ 3.965.063) en nagenoeg gelijk aan plan (€ 3.965.063). Met name de campagnebestedingen trokken aan waardoor we 72 procent van de totale lasten aan de doelstelling besteedden. Een verbetering ten opzichte van 2021. Aan fondsenwerving besteedden we twintig procent van de totale lasten en aan beheer- en administratiekosten acht procent. Dit laatste is eveneens een verbetering ten opzichte van de twaalf procent in het jaar daarvoor.



De besteding aan de doelstelling bedraagt € 2.857.288. Dat is ruim 36 procent meer dan vorig jaar. In afwijking van het plan investeerden we in 2022 met name meer in *company campaigning*. Voor de inhoudelijke achtergronden van deze keuze verwijzen we naar deel twee van dit jaarverslag, Campagne. In totaal besteedden we € 1.449.206 aan *company campaigning*, meer dan in 2021 (€ 830.007) en meer dan begroot (€ 1.258.000). De uitgaven aan publicitaire aandacht bedragen € 358.525. Consumentenvoorlichting komt uit op € 535.136. Ook dit jaar investeerden we met name in voorlichting met een deels wervend karakter. In het kader van onze nieuwe campagnevorm gaven we in 2022 aan juridisch campagnevoeren wederom aanzienlijk meer uit dan in 2021 (€ 514.420).

In 2022 investeerden we € 792.914 in fondsenwerving. Dit komt neer op achttien procent van de geworven baten en twintig procent van de totale lasten. De wervingskosten zijn substantieel lager dan het oorspronkelijke plan, maar hoger dan het voorgaande jaar.

Van de directe wervingskosten zetten we 63 procent (2021: 36 procent) in voor het werven van nieuwe donateurs. 22 procent (2021: 28 procent) gaven we uit aan behoud, ofwel het informeren en doen van giftverzoeken aan ons huidige bestand. Tot slot investeerden we vijftien procent (2021: 36 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 € 314.861 en bedragen acht procent van de totale lasten. Dat is percentagegewijs fors lager dan vorig jaar. Hierbij moet rekening gehouden worden met de lagere totale som van de lasten in 2021, maar ook in absolute bedragen zijn deze kosten gedaald. De bestedingen zijn 21 procent lager dan in 2021 (€ 397.720), maar iets hoger dan begroot. Deze daling in werkelijk kosten is onder andere het resultaat van onze strategische keuze in 2021 om te investeren in een toekomstbestendige en verbeterde ICT-organisatie.

Financiële baten en lasten

De financiële baten en lasten komen in 2022 uit op € 2.749 negatief. Substantieel lager dan vorig jaar (€ 13.420) en lager dan plan (€ 11.000) als gevolg van de negatieve rente die we betaalden over onze liquiditeiten.

Resultaat

Het resultaat komt uit op € 492.226 positief terwijl het jaarplan uitging van een negatief resultaat van € 250.000. Dit is te verklaren door hogere baten en werkelijk lasten die nagenoeg gelijk zijn aan de gebudgetteerde lasten.

Netto is € 435.978 ondergebracht in bestemmingsfondsen en -reserves voor specifieke campagnes. Het restant (€ 56.249) is gedoteerd aan de continuïteitsreserve.

Kasstroom

Per saldo neemt de stand van de liquide middelen in 2022 met € 541.164 toe tegenover een toename van € 2.016.507 in 2021. De voor 2022 begrote afname was € 210.000. Het resultaat voor 2022 is substantieel hoger dan verwacht.

De afschrijvingen (€ 25.997) zijn minder dan gepland en lager ten opzichte van het afgelopen jaar door een daling in balanswaarde van de vaste activa. De mutatie in het werkkapitaal komt eindejaar uit op € 32.047 positief.

De kortlopende schulden komen uit op € 198.681. Dit is € 17.428 meer dan eind 2021, onder andere als gevolg van een hoger saldo aan crediteuren.

De operationele kasstroom bedraagt € 550.270 positief (versus € 2.020.895 positief in 2021).

Kasstroomoverzicht				
jaarrekening (in euro's)				
	begroting 2023	gerealiseerd 2022	begroting 2022	gerealiseerd 2021
liquide middelen				
stand begin boekjaar	3,500,290	2,959,126	898,166	942.619
stand einde boekjaar	2,510,290	3,500,290	688,166	2.959.126
mutatie liquide middelen	- 990,000	541,164	- 210,000	2.016.507
kasstromen				
uit operationele activiteiten				
resultaat	- 1,020,000	492,226	- 250,000	2.185.350
afschrijvingen	30,000	25,997	40,000	37.139
dotatie bestemmingsfonds	-	-	-	- 32.550
	- 990,000	518,223	- 210,000	2.189.939
veranderingen in werkkapitaal				
mutatie vorderingen en voorraad	- 5.000	14,619	- 5.000	- 85.986
mutatie schulden	5.000	17,428	5.000	- 83.057
	-	32,047	-	-169.043
operationele kasstroom	- 990,000	550,270	- 210,000	2.020.895
uit investeringsactiviteiten:				
investerings in vaste activa	-	- 9,107	-	- 4.389
toename	- 990,000	541,164	- 210,000	2.016.507

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 minder dan één procent naar € 1.824.343. De ICT- (€ 138.213) en personeelskosten (€ 1.389.008) zijn hiervan de grootste componenten. De ICT-kosten dalen wederom met ruim dertig procent ten opzichte van 2021, maar de personeelskosten stijgen met bijna zes procent. De salariskosten bedragen € 1.022.309 versus € 906.085 vorig jaar. Deze stijging is deels veroorzaakt door een groei in fte's en deels door reguliere salarisverhogingen op basis van functioneren in combinatie met salarisverhogingen zoals vastgesteld in 2021 en 2022 op basis van de CAO Welzijn. Overeenkomstig deze salarissen bedragen kosten voor sociale lasten en pensioen € 225.329 ten opzichte van € 215.905 in 2021. De overige personeelskosten zijn met € 141.370 lager dan vorig jaar. De bestedingen aan opleidingen komen dit jaar uit op € 36.440 wat substantieel lager is dan het opleidingsbudget (tien procent van de bruto loonsom).

De kosten voor huisvesting bedragen € 99.830 en wijken afgezien van de contractuele indexering niet veel af van het vorige jaar. De kantoor- en algemene kosten zijn met € 309.508 lager dan vorig jaar (€ 359.601) doordat kosten van ICT en externe expertise afnamen. Daarentegen zijn kosten voor betalingsverkeer toegenomen evenals de administratiekosten voor het afhandelen van nalatenschappen door bureau nalatenschappen. Omdat er in 2022 geringe investeringen zijn gedaan in hardware en software dalen de afschrijvingskosten tot € 25.997.

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 gelijkelijk 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 zeventien procent van de algemene lasten toegerekend aan de kosten voor beheer en administratie, wat uitkwam op € 314.861. Dit is gelijk aan acht procent van de totale bestedingen.

Toelichting lastenverdeling conform bijlage C van RJ650									
Toelichting op de balans in euro's									
	bested aan						totaal		
	company campaigning	publicitaire aandacht	consumenten- voorlichting	juridisch campagnevoeren	wervings- kosten	kosten beheer en administratie	gerealiseerd 2022	begroting 2022	gerealiseerd 2021
lasten									
subsidies en bijdragen									
afdrachten									
aankopen en verwervingen									
uitbested werk									
publiciteit en communicatie	1,199,169	145,531	201,754	245,862	348,404	-	2,140,720	2.177.000	1.408.282
personeelskosten	190,372	162,168	253,829	204,473	338,439	239,727	1,389,008	1.261.000	1.315.382
huisvestingskosten	13,682	11,655	18,243	14,696	24,324	17,230	99,830	95.000	95.700
kantoor en algemene kosten	42,420	36,135	56,560	45,562	75,413	53,418	309,508	333.000	359.601
afschrijving	3,563	3,035	4,751	3,827	6,334	4,487	25,997	40,000	37.138
totaal lasten	1,449,206	358,525	535,136	514,420	792,914	314,861	3,965,063	3,906,000	3.216.103
fte's	2,7	2,3	3,6	2,9	4,8	3,4	19,75	19,8	18,25
verdeelsleutel	14%	12%	18%	15%	24%	17%	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

De betalingsprocedure is volledig geautomatiseerd en bevat systematische interne controle- en beheersmaatregelen. Alle facturen worden vóór betaling door minimaal twee medewerkers gecontroleerd en vervolgens doorgezet naar het betalingsproces waarop een strikte controle-technische functiescheiding van toepassing is. De penningmeester heeft een toezichhoudende rol en rapporteert hierover aan haar 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 2022

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2022 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 2022 en van het resultaat over 2022 in overeenstemming met de in Nederland geldende RJ-Richtlijn 650 Fondsenwervende Organisaties.

De jaarrekening bestaat uit:

1. de balans per 31 december 2022;
2. de staat van baten en lasten over 2022; 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

Het jaarverslag omvat andere informatie (het bestuursverslag, Hoofdstuk 1 tot en met 4 tot blz 87), naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij.

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

Oranje Nassaulaan 1
1075 ah 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 in overeenstemming met RJ-Richtlijn 650 Fondsenwervende Organisaties.

C. Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

Verantwoordelijkheden van 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, 4 juli 2023

Dubois & Co. Registeraccountants

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.



In onze nieuwsbrief vindt u steeds nieuwe diervriendelijke recepten, zodat u altijd inspiratie heeft.

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 2023

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!



