



**wakker
dier**

**jaarverslag
2023**

Jaarverslag 2023

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

Steeds meer steun in de samenleving

pagina 8



campagne

Minder vlees, meer plant

pagina 23

fondsenwerving

Donateurs zijn het fundament van de organisatie

pagina 32

organisatie

Maximale impact met bevlogen medewerkers

pagina 41

scorekaart

Onze resultaten op vijf niveaus

pagina 52

jaarrekening

Veilig en verantwoord beheer van financiële middelen

pagina 91

Successen voor de dieren in 2023

Meer plant, minder dier

- Maar liefst zestien cateraars committeerden zich aan onze doelstelling voor meer plantaardig en minder vlees, zuivel en eieren.
- In 2030 is minimaal zestig procent van de verkochte eiwitten plantaardig bij de cateraars Albron, Appèl, Cater Concept, Cirfood, Compass Group, Food&i, Holie Pizza, Hospitalents, Hutten, Markies Catering, Rootz Kitchen, SAB, Van Leeuwen Catering, Vermaat Groep, Vitam en Zo-vital.

Vleesmisleiding aangepakt

- Klimaatneutraal vlees bestaat niet. We pakten deze misleidende beweringen van vleesleverancier Marley Spoon aan via de Reclame Code Commissie.

Inhoudsopgave

1	inzicht in overzicht 4 Onze droom 6 Het jaar 2023 in een oogopslag 8 Woord van het bestuur 12 Begroting 2024	voor wie een globale indruk wil
2	hele verhaal 16 Missie 23 Campagne 32 Fondsenwerving 41 Organisatie	voor wie van lezen houdt
3	resultaten die tellen 46 Impactmeting 47 Resultaten 2023 52 Scorekaart	voor wie van cijfers houdt
4	structuur en spelregels 56 Organisatiestructuur 74 Gedragscode 78 Omgang met belanghebbenden 83 Risicomanagement 85 MVO	voor wie het kader belangrijk is
5	huishoudknip 90 Financiën 91 Jaarrekening 104 Algemene lasten 106 Interne controle- en beheersmaatregelen 108 Controleverklaring accountant	voor wie het geld telt

A photograph of three pigs in a dirt enclosure. The pig in the foreground is looking towards the camera with its mouth slightly open. Two other pigs are visible behind it, one lying down and one standing. The background shows green trees and a fence.

1 inzicht in overzicht

4	Onze droom
6	Het jaar 2023 in een oogopslag
8	Woord van het bestuur
12	Begroting 2024

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 (7% 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 2023 in een oogopslag



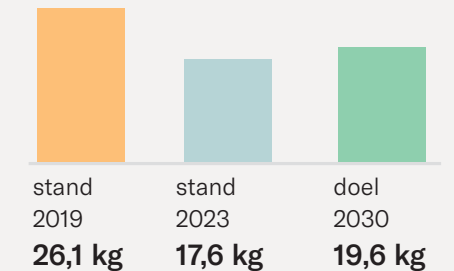
 <p>wie hielpen er mee? supporters</p> <p>39.500 donateurs</p> <p>102.000 e-mailabonnees</p>	 <p>wat deden zij? activiteiten</p> <p>diervriendelijker eten</p> <p>online actievoeren</p> <p>doneren (€ 4,4 miljoen)</p> <p>anderen wakker schudden</p>	 <p>wat deden wij? Wakker Dier</p> <p>52 persberichten</p> <p>2 televisiespots</p> <p>7 radiospots</p> <p>7 krantenadvertenties</p> <p>3 postercampagnes</p> <p>30 digitale nieuwsbrieven</p>	 <p>mediabereik</p> <p>€ 4,5 miljoen gratis perswaarde</p> <p>119.000 Facebook fans</p> <p>683.000 websitebezoekers</p> <p>26.500 Instagram volgers</p>	 <p>resultaten</p> <p>bedrijven omgeschakeld</p> <p> 16 bedrijven zetten een diervriendelijke stap</p> <p> 120 miljoen dieren hebben inmiddels een beter leven</p> <p>samenleving wakker geschud</p> <p> 75% naamsbekendheid Wakker Dier</p> <p> € 4,0 miljoen besteed aan campagnes</p>
--	---	---	--	--

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.

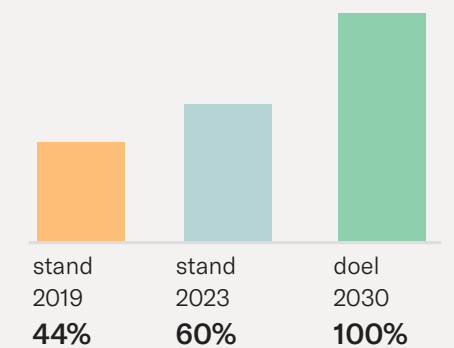
voortgang consumptie

vleesverkoop van supermarkten per persoon
significante trendbreuk veroorzaakt door cijfers in- of exclusief ALDI en Lidl



voortgang Beter Leven

vlees met keurmerk als percentage van de totale vleesomzet in Nederland



bron: Circana

Woord van het bestuur

Een blik achterom

2023 was een heel bijzonder jaar. Allereerst door de overgang van plofkip naar sterkip; een resultaat waarvoor we jarenlang intensief streden. Het is extra bijzonder om te zien dat alle partijen blij zijn met deze verandering. De dieren, consumenten, maar ook supermarkten en boeren. Iedereen profiteert van meer dierenwelzijn en een betere prijs.

Dit geeft veel inspiratie en motivatie om dezelfde positieve beweging te creëren voor de melkkoe. We introduceerden dit jaar het begrip sloopmelk. Melk van koeien die zo veel melk moeten geven onder vaak slechte omstandigheden, waardoor zij op jonge leeftijd al moeten worden afgevoerd naar de slacht. De krachtige term sloopmelk past bij een campagne waarvoor we de komende jaren hard zullen strijden.

Een ander bijzonder moment was de start van onze campagne gericht op het verminderen van de vleesconsumptie. Na een gedegen voorbereiding daagden we bedrijven uit om een serieuze ommezwaai te maken in hun verkoopbeleid. Al snel ondervonden we dat de koplopers al doordrongen zijn van de noodzaak tot minder vlees. Na de lancering van onze 'minder dier, meer plant' campagne sloot een groot aantal bedrijfscaterers zich bij ons aan. Dat sterkt onze boodschap en onze beweging.

Ons juridische team hield dit jaar de overheid weer bij de les. We boekten een aantal mooie successen. Zo mogen groepen varkens niet meer worden samengevoegd in de wachtruimte van een slachterij. Dit leidt namelijk snel tot onderlinge agressie. Deze uitspraak krijgt grote gevolgen voor het transport en het slachten van varkens.

Onze procedures zorgden ook voor veel ophef in de media. Er was dit jaar opvallend veel aandacht voor de vee-industrie en het bijhorende dierenleed. Dit merken we ook aan onze groeiende achterban. Het maatschappelijk draagvlak, aantal volgers op social media, mensen die in actie willen komen: we zien steeds meer steun in de maatschappij.

Het aantal donateurs groeide flink en veel mensen lieten de dieren delen in hun nalatenschap. We zijn vereerd met de enorme betrokkenheid bij ons en de dieren. Bij het landelijke loyaliteitsonderzoek onder twintig goededoelenorganisaties kwamen we voor het derde jaar op rij als best gewaardeerd uit de bus. Hier zijn we ongelofelijk trots op.

Ook organisatorisch zetten we belangrijke stappen. 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. Aanvullend gingen we verder met het vaststellen van specifieke doelstellingen en strategieën op het gebied van diversiteit om zo een meer inclusieve werkomgeving te creëren.

Binnen ons bestuur waren er spannende ontwikkelingen. Met het oog op de groei van de organisatie besloten we ook ons bestuur uit te breiden. We willen een vierkoppig bestuur worden, met een algemeen directeur. Daarbij vormen we ook een nieuw team, een communicatieteam dat samen met de directeur verantwoordelijk is voor het merkimago van Wakker Dier om zo een herkenbare en consistente uitstraling voor de organisatie te creëren. Daarnaast maakte onze secretaris en manager Fondsenwerving Suzanne Morton Taylor de overstap naar een ander bevlogen goed doel en is zij opgevolgd door Tamara van der Mijn.

De raad van toezicht heeft ons dit jaar gesteund en uitgedaagd op belangrijke thema's. We zijn hen dankbaar voor de goede samenwerking en kritische blik. We namen afscheid van Maarten ten Doesschate, na jaren van verkwikkende feedback en uitdagende vragen. We zijn hem zeer erkentelijk voor zijn hulp en inzet voor de dieren.

Een woord vooruit

In 2024 gaan we volle kracht vooruit. We hebben drie belangrijke campagnes en ons team staat te poppelen. We zijn gemotiveerd en gesterkt door onze successen.

Het wordt een uitdaging het onterechte positieve beeld te doorbreken dat Nederlanders hebben over melkkoeien. Maar we gaan ze wakker schudden. In onze strijd voor de melkkoe gaan we bedrijven tot de orde roepen die nog sloopmelk verkopen. We willen dat iedere supermarkt zich committeert aan onze doelen voor vleesvermindering. Inmiddels sloten naast Albert Heijn ook andere grote spelers zoals Lidl, Plus, Jumbo en ALDI zich aan. We gaan door totdat alle bedrijven serieus aan de slag gaan met minder dier, meer plant.

Voor ons juridisch campagneteam wordt het een spannend jaar. Na onze succesvolle campagne tegen het bij de poten vangen van kippen hielpen we collega's in Duitsland, België en Engeland om eenzelfde procedure te starten. Komend jaar gaan we merken wat de resultaten en de kansen op dit vlak zijn.

Op fondsenwerving trekken wij onze ambitieuze lijn van groei door. Want wij geloven in de sterke noodzaak van ons werk en de trouwe steun van onze achterban. We willen groeien in het aantal donateurs én in de gemiddelde jaarbijdrage. Natuurlijk investeren we fors in ons nalatenschapsprogramma 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 in een prettige en veilige werkomgeving. De plannen voor 2024 zijn cijfermatig weergegeven in de hiernavolgende begroting.

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 voor de dieren. Ons werk wordt niet door iedereen in de maatschappij gewaardeerd

en dat laten mensen ons luid en duidelijk weten. Dat doet een beroep op de volharding en stressbestendigheid van ons team. Maar het zorgt 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. Een prachtige manier van geven en onmisbaar voor ons werk. Alle andere supporters die elke dag opnieuw diervriendelijke keuzes maken, volop actievoeren en niet bang zijn om 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.

Het bestuur:

Tamara van der Mijn, secretaris

Marije van der Lint, vicevoorzitter en penningmeester

Anne Hilhorst, voorzitter



Begroting 2024

Staat van baten en lasten	
(in euro's)	
plan 2024	
baten	
geworven baten	
baten van particulieren	3.583.000
baten van bedrijven	30.000
baten van loterijorganisaties	
Nationale Postcode Loterij (reguliere bijdrage)	500.000
overige loterijorganisaties	-
baten van andere organisaties zonder winststreven	1.600.000
som van de geworven baten	5.713.000
baten als tegenprestatie voor levering producten/diensten	-
som van de baten	5.713.000
lasten	
besteed aan doelstelling	
company campaigning	2.194.000
publicitaire aandacht	595.000
consumentenvoorlichting	599.000
juridisch campagnevoeren	635.000
	4.023.000
als % van het totaal van de som van de baten	70%
als % van het totaal van de som van de lasten	74%
wervingskosten	
wervingskosten	1.061.000
als % van het totaal van de som van de geworven baten	19%
beheer en administratie	
kosten beheer en administratie	328.000
als % van het totaal van de som van de lasten	6%
som van de lasten	5.412.000
saldo voor financiële baten en lasten	301.000
saldo financiële baten en lasten	7.000
saldo van de baten en lasten	308.000

2 hele verhaal



16	Missie
23	Campagne
32	Fondsenwerving
41	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.

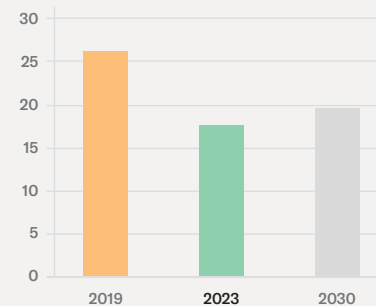
De oorspronkelijke doelstelling is in 2010 opgesteld en in 2019 aangescherpt. We verruimden het doel op 'beter' van alleen vlees naar ook zuivel en eieren. Tegelijkertijd beperkten we de reikwijdte van alle verkooppunten in Nederland tot alle supermarkten. Om te voorkomen dat we te veel energie steken 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. Aangezien we de doelstelling voor afname van vleesverkoop in 2023 al bereikten is ons streven de huidige dalende trend door te zetten.

Voortgang Vleesverkoop

vleesverkoop van supermarkten per jaar per persoon (in kilogram)

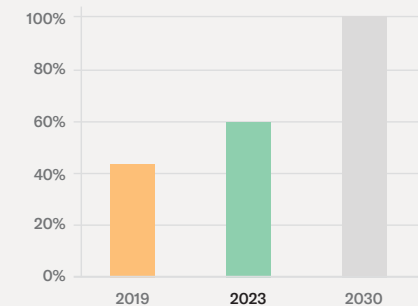
Significante trendbreuk veroorzaakt door cijfers in- of exclusief ALDI en Lidl



bron: Circana

Voortgang Beter Leven

vlees met keurmerk als percentage van de totale vleesverkoop van supermarkten



bron: Circana

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.

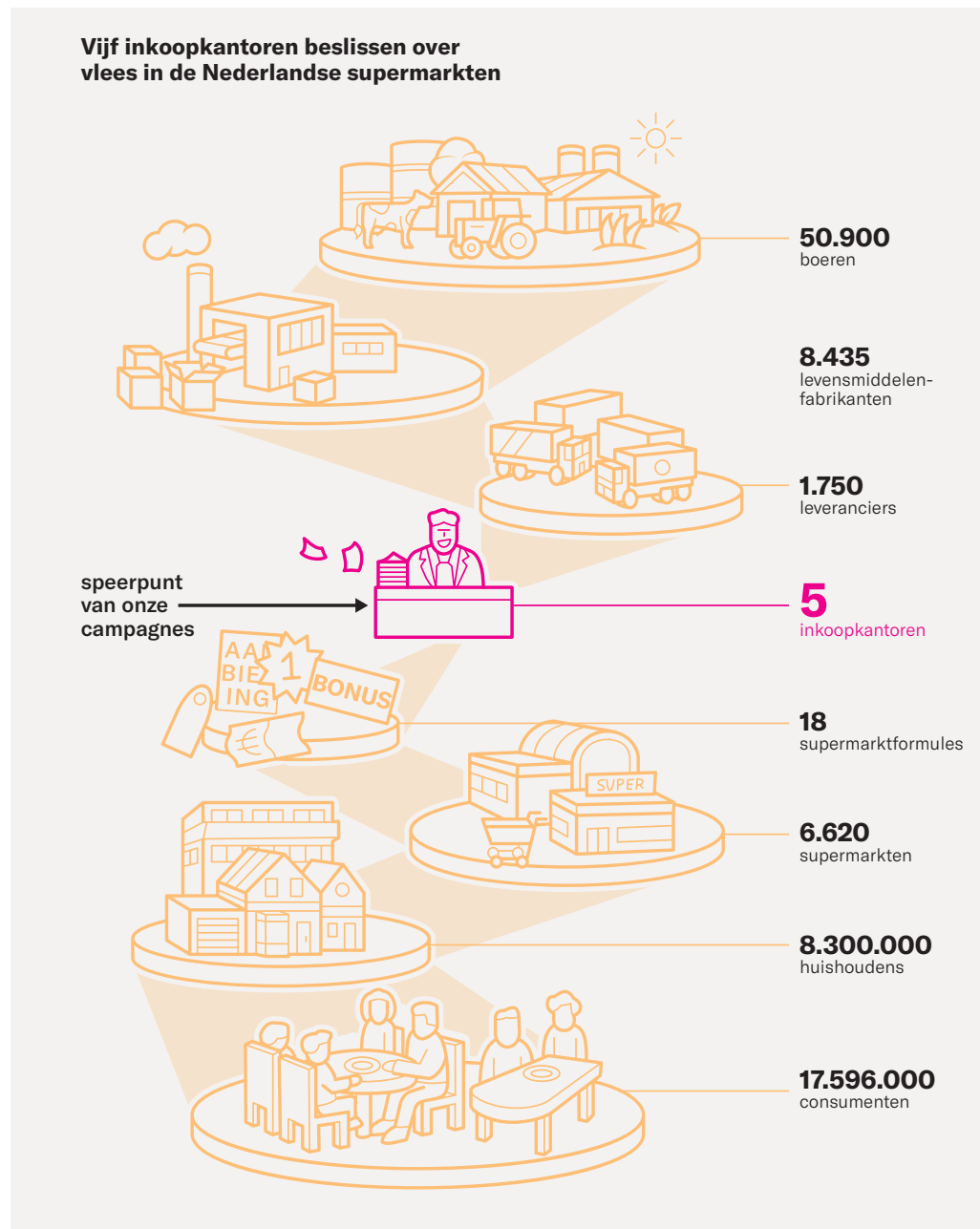
Wie heeft de macht in de keten?

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.



Met deze krantenadvertentie spraken we supermarkten aan op de absurd lage prijzen voor vlees, waarmee ze de consumptie verder opdrijven.

Het doel is dat dit in 2025 op 50 procent ligt en in 2030 op 60 procent. We vroegen supermarkten en cateraars deze doelstelling te omarmen. Albert Heijn en zestien cateraars deden dit en we verwachten dat komend jaar nog veel meer bedrijven zich aansluiten.

Beide campagnes waren goed te horen op radio en TV, met krantenadvertenties en op buitenreclame. Zo hoorde maar liefst 70 procent van de Nederlanders (13+) 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 publiceerden 52 persberichten. Zo'n zestig procent hiervan werd – naar oordeel van het campagneteam – redelijk tot goed opgepakt. Deze aandacht leverde dit jaar een advertentiewaarde van 4,5 miljoen euro op.

We brachten diverse onderwerpen onder de aandacht, zoals het stunten met zuivel, de import van jonge kalfjes uit Ierland, de geitenindustrie en het gebruik van stalmelk. We vroegen data op bij de overheid over kalversterfte en konden zo de relatie leggen tussen megastallen en hoge kalversterfte. Uit ander onderzoek bleek dat melkkoeien tegenwoordig drie keer zo vaak kans hebben op hitteleed, onder andere omdat ze zoveel melk moeten geven.

Ook onze nieuwe juridische campagne haalde geregeld het nieuws. Bijvoorbeeld onze procedure tegen het samenbrengen van varkens die elkaar niet kennen op de slachterij. Dit 'mengen' is extreem stressvol en kan leiden tot behoorlijk veel onderlinge agressie. En is bovendien in strijd met Europese wetgeving. Nadat wij de NVWA hierop wezen met een handhavingsverzoek, bevestigde de handhaver dat het inderdaad illegaal is. Volgend jaar komt er hierdoor een einde aan deze misstand.

Prioriteit #3 Consumentenvoorlichting

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

Dit is onze doelgroep

Brede voorlichting aan het Nederlandse publiek is een kostbare aangelegenheid, waarvoor Wakker Dier onvoldoende middelen heeft. We concentreren ons daarom op specifieke groepen waarvan we weten dat ze openstaan voor onze boodschap.

Zo kwamen we in actie

Onze website bevat veel informatie over dieren en diverse vee-industriethema's. Ook geven we consumenten praktische tips over diervriendelijker eten, diervriendelijk stemmen en hoe zij zelf in actie kunnen komen. Dit jaar voegden we een cursus 'koekeloeren' toe waarmee consumenten koeienleed leren herkennen bij koeien in de wei.

We gebruiken drie populaire sociale mediakanalen: Instagram, Facebook en Twitter. We plaatsten posts over een breed scala aan onderwerpen, van diervriendelijke aanbiedingen en dierenfoto's tot actie-oproepen en actualiteiten.

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 goed op stoom. Elke maand kwam er wel een nieuwe uitspraak of besluit binnen. We zijn twee nieuwe procedures begonnen, over hitteleed bij kalfjes en te hoge aantallen plofkippen in de stal ('plofkipproppen'). De overheid staat niet te springen om dierenleed aan te pakken – alle zaken lopen nog steeds en wij houden vol. Dit jaar benaderden we voor het eerst organisaties in andere landen over onze procedures. Zo hielpen we collega's in België, Duitsland en Engeland om een procedure te starten rondom het vangen van kippen bij de poten.

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.



We startten een rechtszaak over weidedieren die op hete dagen in de brandende zon staan.

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.



Droomverwanten schreven samen met Arthur Japin hun brief aan de dieren.

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 in nauw overleg met 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 AVG en aanvullende zelfregulering voor de goede doelen-sector

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 bijna tachtig procent van onze baten afkomstig van particuliere donateurs van wie het merendeel een (maand)machtiging heeft. Dit model levert ook risico's op. Bij tegenwind zouden de donateurs en daarmee ook de baten kunnen teruglopen. In zo'n geval moeten we de bestedingen aanpassen.

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 uiteenlopen, wat resulteert in een verdeeld beeld. Sommige mensen zijn uitgesproken negatief, terwijl anderen juist zeer positief zijn. 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. Via advertenties op sociale media en Google vroegen we mensen om in actie te komen voor de dieren. Zo startten we in maart met een burgerinitiatief voor de melkkoe, waarmee we eind 2023 de benodigde 40 duizend handtekeningen hebben verzameld. Ook de petitie voor een kleinere veestapel haalde net als in 2022 weer veel handtekeningen op.

We kwamen in de zomer ook weer in actie tegen hitteleed. Onze achterban kon zich wederom aansluiten bij ons als Hittestrijder en hielp ons om op een hete dag op social media massaal in actie te komen voor de dieren. Daarnaast lanceerden we een nieuwe verkiezing: de Stalmelk Stiekemer. Mensen konden stemmen op een bedrijf dat stiekem stalmelk verstoppt in hun producten. Ten slotte konden mensen de minister een e-mail sturen als protest tegen het transport van piepjonge Ierse kalfjes en konden ze sterrenrestaurants via een e-mail aanmoedigen om te stoppen met foie-gras.

Met al deze acties ontvingen we e-mailadressen en telefoonnummers van nieuwe leads. De telefonische opvolging van deze leads leidde tot een mooie instroom van structurele donateurs. Nieuwe losse giftgevers wierven we met name via onze e-mailnieuwsbrieven.

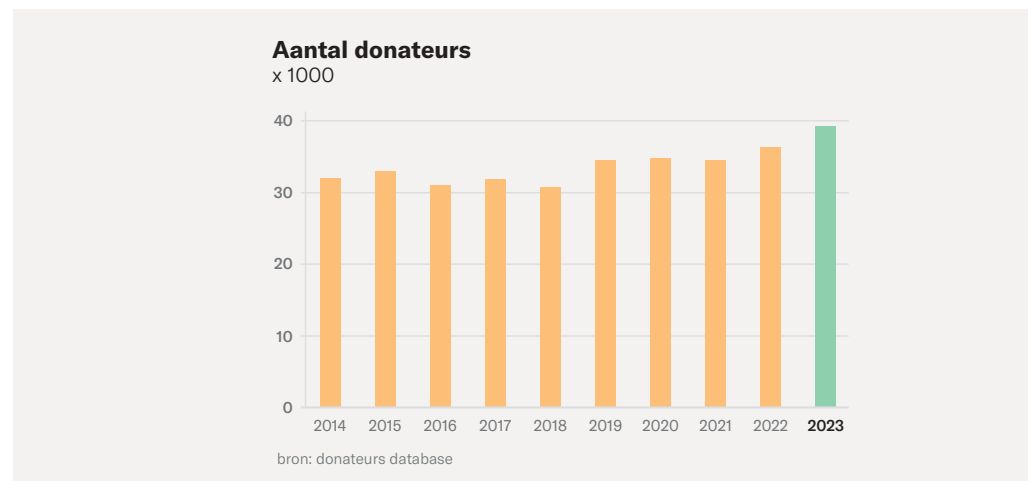
Halverwege 2023 ging ook de nieuwe website live. Zowel de inhoud als de vormgeving gingen op de schop. De website is moderner, sneller en positioneert ons nadrukkelijk als actieorganisatie, waarbij ‘kom in actie’ proposities goed aanwezig zijn op de homepage.

Dankzij de grote verscheidenheid aan acties en aansprekende giftverzoeken, kwam het aantal donateurs eind van het jaar flink hoger uit dan in 2022.

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 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 en acties. Bijvoorbeeld door het ondertekenen van een e-mail naar de minister of een 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. Onze ‘droomverwanten’ stuurden we een handgeschreven kerstkaart.

We investeren 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 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.

In september stuurden we onze donateurs geen giftverzoek per post, maar vroegen we ze mee te doen aan een actie in de supermarkten. Ze kregen een klein stapeltje post-its, die ze op goedkoop vlees in de supermarkt konden plakken.

Onze droomverwanten nodigden we uit voor een inspirerende bijeenkomst over kippen. De aandacht voor deze belangrijke groep kreeg ook vorm in individuele ontmoetingen, huisbezoeken en persoonlijke telefoongesprekken. Ten slotte is er een digitale welkomstjourney ingericht voor mensen met interesse in nalaten.

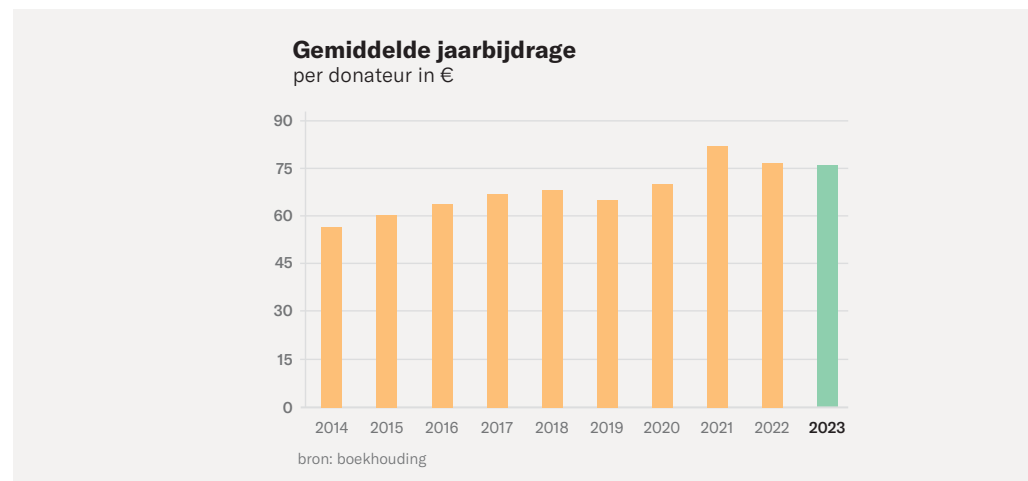
Ook startten we een bijzonder project: ‘Mijn brief aan de dieren’. Onze droomverwanten nodigden we uit om hun persoonlijke brief aan de dieren te schrijven. Het resultaat is een bundel vol brieven die je aan het denken zetten. De bundel kwam tot stand met Arthur Japin en zijn partner en uitgever Lex Jansen. Zij inspireerden de deelnemers om de juiste woorden te vinden.

Sinds 2016 doen we jaarlijks mee aan een onderzoek naar donateursloyaliteit bij goede doelen. Met wederom een uitstekend resultaat. Net als in voorgaande jaren, kwamen we ook dit jaar als nummer één uit de bus. Daarnaast voerden we in 2023 een grootschalig loyaliteitsonderzoek uit onder onze achterban. We hebben hiermee veel waardevolle inzichten verzameld en waren blij om te zien dat onze achterban erg loyaal is aan Wakker Dier en de missie.

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.



Zo kwamen we in actie

Begin 2023 belden we onze donateurs met de vraag of ze hun structurele donatie wilden verhogen. Daar kwamen mooie gesprekken uit, en veel donateurs waren bereid te verhogen. Losse giftgevers hebben we gebeld om te vragen of zij interesse hadden in een structurele donatie. Ook dit leverde goede resultaten op.

Ook vroegen we in september weer aandacht voor nalaten aan de dieren, in de e-mailnieuwsbrief en het Wakker Nieuws. Er was veel interesse en er zijn veel brochures aangevraagd. Het nabellen van de geïnteresseerden leverde wederom mooie gesprekken op en veel van hen gaven aan dat ze de dieren via Wakker Dier een plekje hebben gegeven in hun testament.

Het gemiddelde jaarlijkse giftbedrag bij particulieren kwam mede door al deze activiteiten uit op bijna 77 euro. Dit gemiddelde is vergelijkbaar met vorig jaar, maar stijgt minder dan voorspeld. De instroom van veel nieuwe (eenmalige) donateurs speelt hier waarschijnlijk de grootste rol in.

Institutionele giftgevers

Naast onze loyale particuliere donateurs zijn er een aantal institutionele giftgevers die onze acties voor de dieren financieel mogelijk maken en met wie wij intensief contact houden.

Zo krijgen we sinds 2013 elk jaar een half miljoen euro van de Nationale Postcode Loterij. En een meerjarige toekenning van één miljoen euro van *Open Philanthropy Project Fund* voor ons project juridisch campagnevoeren.

Ook een aantal kleinere Nederlandse vermogensfondsen en stichtingen zijn krachtige partners om de vee-industrie te stoppen.

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 de e-mailnieuwsbrief 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 100.000 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 ruim 27.000 volgers.



Het aantal piepjonge kalfjes dat vanuit Ierland op transport naar Nederland komt is verdubbeld in 2023. Onze achterban riep de minister op het matje door het ondertekenen van onze brandbrief.

Organisatie

Visie, strategie en spelregels

Onze visie: maximale impact met bevlogen team

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

Strategische keuzes

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

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

Voornaamste spelregels

Deze uitgangspunten en randvoorwaarden hanteren we:

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

Efficiënte bedrijfsvoering

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

Zo kwamen we in actie

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

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 voeren we een Medewerkers Tevredenheid Onderzoek (MTO) uit. De uitkomst van het in 2022 uitgevoerde MTO was een score van 8,4. De resultaten zijn geanalyseerd en verder uitgewerkt in aanbevelingen voor verbeteringen. Het eerstvolgende MTO wordt in 2024 uitgevoerd.

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. Net als in 2022 was er dit jaar weer aandacht voor de 80/20-regel waarbij tachtig procent van de werktijd wordt besteed aan kernactiviteiten en twintig procent aan innovatieve of creatieve projecten.

Wakker Dier heeft de ambitie om van een enigszins mono-culturele organisatie naar een diverse-organisatie te bewegen. In 2023 is dit proces voortgezet met bewustwordingstrainingen voor alle medewerkers. Het diversiteitsbeleid in ontwikkeling richt zich in eerste instantie op een divers HR-beleid en het aantrekken van diverse competenties.

In het afgelopen jaar boekten we vooruitgang in het optimaliseren van onze operationele processen door de implementatie van softwareoplossingen. Door een aantal handelingen te automatiseren en te verbeteren, stellen deze stappen ons in staat om efficiency te realiseren. De verbeteringen leiden tot kostenbesparingen en een verhoogde productiviteit.

Postcode Loterij steunt Wakker Dier

Sinds 2013 steunt de Nationale Postcode Loterij het werk van Wakker Dier met 500.000 euro per jaar. Een zeer gewaardeerde en belangrijke bijdrage. Hartelijk bedankt!

In 2023 vond een evaluatie van de samenwerking plaats en hopen we dat Wakker Dier ook in 2024 en de daaropvolgende vier jaar op de steun van de loterij mag rekenen.



3 resultaten die tellen

46 Impactmeting
47 Resultaten 2023
52 Scorekaart

Impactmeting

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

Het CHAMP-model

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

Hoe rapporteren we?

De scorekaart bespreken we jaarlijks in de bestuursvergadering en de organisatie gebruikt de PI's in de voortgangsrapportages. In dit hoofdstuk volgen we de opbouw van de scorekaart om, onderbouwd met cijfers, toe te lichten wat we in 2023 bereikten.

Resultaten 2023

niveau 5

Wat is er nodig om het werk goed te doen?

- 75% naamsbekendheid
- 35% score op kernwaarden
- Bijna 40.000 donateurs
- 97 CSS-tevredenheidsscore donateurs
- € 4,4 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.

75 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. 35 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 2023 weer zeer goed gelukt. Met een CSS-tevredenheidsscore van 97 scoorden we als hoogste van ruim twintig goede doelen. Het aantal donateurs steeg ten opzichte van 2022 (36.464) naar 39.331.

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 bleef de gemiddelde jaarbijdrage ongeveer gelijk aan vorig jaar op € 76,17. Hiermee kwamen we lager uit dan met de geplande € 78,68. Het aanbieden van projectgiften en losse giftverzoeken aan de achterban bleef succesvol.

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

niveau 4

Hoe zetten we de middelen in?

- € 4,0 mln voor campagnes
- € 0,9 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 77 procent van de totale lasten besteedden we aan campagne-activiteiten. We hebben twee tv-reclames, zeven radiospots, twee postercampagnes en zeven dagbladadvertenties ingezet. Daarnaast brachten we tweeënvijftig 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 (zestien procent van de lasten en twintig procent van de baten).

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

niveau 3

Wat leveren de activiteiten op?

- € 4,5 mln gratis perswaarde
- 2 handhavingsverzoeken
- 301 GRP's op tv
- 1.409 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 € 4,5 miljoen.

Door inzet van tv-reclame voor onze campagne bereikten we 301 GRP's (Gross Rating Point, de eenheid om het bereik van een reclameuiting te meten).

Door inzet van zeven radioreclames lag het bereik via dit medium op 1.409 GRP's. Dat is een mooi bereik. Zo hoorde maar liefst 72 procent van de Nederlanders (13+) minimaal één van onze boodschappen op de radio.

Het aantal volgers op Instagram groeide uit tot 26.500 en we hebben 119.000 fans op Facebook. In 2023 bezochten 683.000 unieke bezoekers onze website.

niveau 2

Wat verandert er bij verkopers en consument?

- 33% eens met de doelstelling
- 16 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 zestien cateraars maakten een diervriendelijke stap. Zij committeerden zich aan onze doelstelling voor minder dierlijke producten en meer plantaardige producten.

Door deze belofte moeten zij actief aan de slag en klanten helpen om dagelijks diervriendelijke keuzes te maken. Door bijvoorbeeld veganistische producten als standaardoptie aan te bieden of dagelijks een plantaardige 'special'.

We deden dit jaar weer markt-onderzoek naar ons draagvlak onder het brede publiek.

We beoordelen dit aan de hand van het percentage Nederlanders dat het eens is met onze doelstelling (afschaffing van de vee-industrie) en dit ook belangrijk vindt. Dit jaar kwam dat uit op 33 procent – een stijging ten opzichte van vorige jaren en boven plan.

niveau 1

Wat levert het op voor de dieren?

- 17,6 kg vlees per persoon verkocht in supermarkten
- 60% van het vlees heeft een keurmerk
- 79% van de eieren heeft een keurmerk
- 11% van de zuivel 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 2023 opnieuw minder vlees. De cijfers presenteren een significante trendbreuk veroorzaakt door het wel of niet opnemen van de verkoopcijfers van ALDI en Lidl, maar 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.

Gelukkig heeft dit vlees steeds vaker een dierenwelzijnskeurmerk. 2023 laat een enorme toename in vlees met een keurmerk zien,

doordat alle supermarkten overstapten naar kip met minimaal één Beter Leven-ster van de Dierenbescherming. Een prachtig resultaat van onze plofkipcampagne.

Met eieren gaat het goed, inmiddels draagt 79 procent van de supermarkteieren minstens één Beter Leven-ster.

Cijfers over het aandeel zuivel met een keurmerk zijn onvolledig omdat de categorie kaas er niet bij zit. Voor de verse zuivel ligt het percentage met een keurmerk erg laag. Dit is een van de redenen dat wij de sloopmelkcampagne zijn begonnen.

Ook andere goede doelen, zoals de Dierenbescherming, zetten zich in voor de dieren in de vee-industrie. Met andere woorden: we dragen ons steentje bij, maar we zijn natuurlijk onderdeel van een bredere beweging.

Doelstelling Wakker Dier: 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.

Scorekaart

Niveau 5

Wat is er nodig om het werk goed te doen?

	2024 plan	2023 gerealiseerd	2023 plan	2022 gerealiseerd	toelichting
Wakker Dier als merk					
naamsbekendheid	80%	75%	>85%	80%	Bron: marktonderzoek
waardering Wakker Dier					
deskundig / bevlogen / dichtbij	37%	35%	38%	34%	Bron: marktonderzoek
donateurs en fondsenwerving					
aantal donateurs	39.500	39.331	38.000	36.464	Gift in het afgelopen jaar. Bron: donateursadministratie
gemiddelde jaarbijdrage	81,83	76,17	78,68	76,49	Excl. nalatenschappen. Bron: donateursadministratie en boekhouding
CSS-tevredenheidsscore donateurs	85+	97	85+	95	Bron: jaarlijks marktonderzoekbureau
financiën					
som van de baten	5.731.000	4.375.000	3.895.000	4.460.000	Exclusief financiële baten en lasten. Bron: boekhouding
organisatie					
medewerkertevredenheid	8,5	n.v.t.	8,5	8,4	Bron: medewerkertevredenheidsonderzoek Team Vier

Niveau 4

Hoe zetten we de middelen in?

	2024 plan	2023 gerealiseerd	2023 plan	2022 gerealiseerd	toelichting
lasten					
doelstelling	74%	77%	72%	72%	Als % van lasten. Bron: boekhouding
fondsenwerving	20%	16%	20%	20%	Als % van lasten. Bron: boekhouding
beheer en administratie	6%	7%	7%	8%	Als % van lasten. Bron: boekhouding

Niveau 3

Wat leveren de activiteiten op?

	2024 plan	2023 gerealiseerd	2023 plan	2022 gerealiseerd	toelichting
persbereik	5,0 miljoen	4,5 miljoen	5,0 miljoen	3,3 miljoen	In gratis advertentie waarde. Bron: Monalyse
aantal nieuwe handhavingsverzoeken per jaar	3	2	3	3	Bron: Wakker Dier
reclamebereik					
GRP's tv	300	301	600	334	GRP: gemiddelde contactfrequentie * bereik binnen doelgroep (NL). Bron: Zigt
GRP's radio	2.500	1.409	3.300	2.249	GRP: gemiddelde contactfrequentie * bereik binnen doelgroep (NL). Bron: Zigt

Niveau 2

Effect op verkopers en consumenten

	2024 plan	2023 gerealiseerd	2023 plan	2022 gerealiseerd	toelichting
consument					
eens met doelstelling Wakker Dier	30%	33%	30%	28%	% NL-bevolking eens met doelstelling Wakker Dier en in enige mate belangrijk. Bron: marktonderzoek
handel en industrie					
aantal omschakelingen bij bedrijven	10	16	10	9	Bron: Wakker Dier

Niveau 1

Wat levert het op voor de dieren?

	2024 plan	2023 gerealiseerd	2023 plan	2022 gerealiseerd	toelichting
consument					
jaarlijkse vleesverkoop per hoofd	20 kg	17,6 kg	24 kg	22,6 kg	Bron: Circoana. Significante trendbreuk veroorzaakt door cijfers in- of exclusief ALDI en Lidl
marktaandeel vlees met een keurmerk	65%	60%	55%	51%	Bron: Circoana
marktaandeel ei met een keurmerk	76%	79%	75%	76%	Bron: Circoana
marktaandeel zuivel met een keurmerk	20%	11%	13%	NB	Bron: Circoana. Note: exclusief kaas

4 structuur en spelregels



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

Organisatiestructuur

Stichting Wakker Dier

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

Planning en control

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



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

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

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

De raad van toezicht is collectief verantwoordelijk voor het toezicht houden op en adviseren van het bestuur. In het bijzonder bij de voortgang op het behalen van het doel, strategievorming en -uitvoering, en effectieve risicobeheersing 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

Als voorzitter van de raad van toezicht kijk ik tevreden terug op 2023. Ontwikkelingen en veranderingen zijn goed en soepel verwerkt. De organisatie functioneert professioneel en efficiënt.

Een van de veranderingen is het vertrek van Suzanne Morton-Taylor als bestuurslid en hoofd fondsenwerving. We voerden een zorgvuldig werving- en selectieproces uit om haar te vervangen, met aandacht voor transparantie, gelijke kansen en objectieve beoordeling waarbij zowel interne als externe kandidaten de kans kregen om te solliciteren.

Na een grondige beoordeling van alle kandidaten kwamen we samen met het bestuur tot de conclusie dat Tamara van der Mijn de beste kandidaat is voor de openstaande functie. Zij is per 1 augustus 2023 benoemd als nieuw hoofd fondsenwerving en medebestuurslid. Tamara werkt al geruime tijd bij Wakker Dier en kan zich daarom snel inwerken. Deze continuïteit hielp om een naadloze overgang te bewerkstelligen en de stabiliteit te behouden.

Ook de RvT zelf kende een verandering in bezetting in 2023. In lijn met de verwachting koos RvT-lid Maarten ten Doesschate ervoor om per 22 juni 2023 af te treden. Tijdens een inhoudelijke themadag namen we afscheid van Maarten. Zowel de leden van de raad van toezicht als het bestuur bedanken Maarten voor zijn grote inzet en toewijding.

De raad richt zich de komende tijd op het werven en selecteren van een nieuwe vicevoorzitter en permanent vierde lid op basis van vastgestelde functieprofielen en specifiek vereiste competenties. Zij hecht groot belang aan onafhankelijk en deskundig toezicht op het reilen en zeilen van Wakker Dier en plaatste een zoekopdracht bij een recruitmentbureau.

Naast het werving- en selectieproces stelde de raad een visiestuk op met een formulering van de eigen taakinvulling. Deze invulling van de rol van de RvT geeft niet direct aanleiding tot significante veranderingen in de praktijk, maar biedt een theoretisch kader waarmee de rol van de RvT duidelijk en helder is voor haar leden. 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 hield gedurende 2023 vier vergaderingen waarin zij onder andere het jaarplan en budget 2024 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.

Meer in het algemeen droegen we gedurende het jaar actief bij aan het begeleiden van de strategische richting van de organisatie, het bevorderen van transparantie en het waarborgen van de belangen van alle belanghebbenden. We kijken tevreden terug op de constructieve discussies en kritische evaluaties van het afgelopen jaar. Hiermee gaven we richting aan de verdere ontwikkelingen.

Er deden zich gedurende 2023 op het gebied van de bedrijfsvoering en het nastreven van onze missie geen onregelmatigheden voor.

Jeroen Recourt

Voorzitter raad van toezicht



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

Vergaderingen

De raad van toezicht kwam in 2023 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 2023

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:

- taakopvatting raad van toezicht werving- en selectie leden
- benchmark directiesalarissen
- diversiteitsbeleid
- ESG-reporting

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 2023 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 drietal 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	Maarten ten Doesschate	Vicevoorzitter	02/12/2021	Nog niet herbenoemd	22-6-2023 (A)
2	Philip de Roos	Lid	07/10/2021	Nog niet herbenoemd	n.v.t.
3	Jeroen Recourt	Voorzitter	22/09/2022	Nog niet herbenoemd	n.v.t.
4	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.

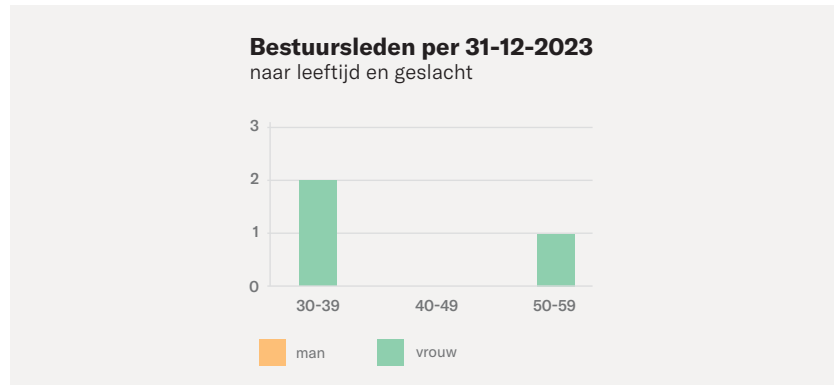
Agenda bestuur

opbouw 2023

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:

- pilot juridisch campagnevoeren
- salarisindexering medewerkers
- klachtenprocedure
- functional accountability chart



Bezoldiging

Bij de bepaling van het bezoldigingsbeleid en de vaststelling van de beloning volgt Wakker Dier de Regeling beloning directeuren van goedgevoelensorganisaties. 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 € 107.467 en € 95.067 (1 FTE/12 maanden). De werkelijke jaarinkomens van het bestuur bedragen voor Anne Hilhorst (0,89 FTE/12 maanden): € 62.027, voor Marije van der Lint (0,89 FTE/12 maanden): € 60.475, voor Suzanne Morton-Taylor (0,89 FTE/3 maanden): € 17.013 en voor Tamara van der Mijn (0,89 FTE/5 maanden): € 24.281.

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 € 221.400 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	Tamara van der Mijn secretaris
dienstverband					
aard contract	onbepaalde tijd	onbepaalde tijd	onbepaalde tijd	bepaalde tijd	onbepaalde tijd
uren (voltijds werkweek)		36	36	36	36
parttime		89%	89%	89%	89%
periode		1-1 t/m 31-12-2023	1-1 t/m 31-12-2023	1-1 t/m 31-3-2023	1-8 t/m 31-12-2023
jaarinkomen					
bruto salaris	€ 0	€ 57.817	€ 56.264	€ 13.608	€ 24.281
transitievergoeding					
vakantiegeld	€ 0	€ 4.210	€ 4.210	€ 3.405	€ 0
	€ 0	€ 62.027	€ 60.475	€ 17.013	€ 24.281
overige lasten en vergoedingen					
SV-lasten (werkgeversdeel)	€ 0	€ 9.970	€ 9.711	€ 3.576	€ 3.902
pensioenlasten (werkgeversdeel)	€ 0	€ 2.232	€ 5.838	€ 778	€ 871
vergoeding reiskosten woon-werk	€ 0	€ 1.715	€ 0	€ 0	€ 828
	€ 0	€ 13.917	€ 15.550	€ 4.354	€ 5.601
totaal bezoldiging 2023	€ 0	€ 75.944	€ 76.025	€ 21.367	€ 29.881
totaal bezoldiging 2023 (ex onbelaste vergoedingen)	€ 0	€ 74.229	€ 76.025	€ 21.367	€ 29.053
totaal bezoldiging 2022	€ 17.565	€ 66.896	€ 68.374	€ 62.813	€ 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 2023 deden deze zaken zich niet voor.

Werving en selectie

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

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

Benoeming en aftreden

Bestuursleden worden benoemd voor een periode van vier jaar. De voorzitter kan maximaal tweemaal worden herbenoemd. De individuele zittingstermijnen staan in onderstaande tabel. Het ontslag van Suzanne Morton-Taylor werd per 31 maart 2023 bekrachtigd en per 1 augustus 2023 werd Tamara van der Mijl benoemd als haar opvolgster.

Herbenoemings- en aftreeddata 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	Suzanne Morton-Taylor	Secretaris	01/02/2022	Nog niet herbenoemd	31-3-2023 (A)
3	Tamara van der Mijl	Secretaris	01/08/2023	Nog niet herbenoemd	n.v.t.
4	Marije van der Lint	Penningmeester/ vice voorzitter	19/09/2019	Enmaal herbenoemd	19-9-2023 (H)

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

Personeel

Beloning

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

De uitgangspunten zijn:

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

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

Samenstelling

Om een optimale personeelssamenstelling te waarborgen, meten we enkele personeelsparameters. We streven naar een compact, hoogopgeleid team met voldoende werkervaring. Verder zoeken we balans en aanvullende kwaliteiten om een team te bouwen dat elkaar helpt en stimuleert.



Investeren in bevlogen, betrokken en capabele medewerkers staat centraal in ons personeelsbeleid. We investeerden ruim € 53.000 in opleidingen voor onze medewerkers.



De medewerkers en bestuur van Wakker Dier.

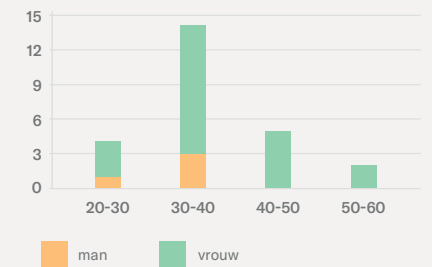
Medewerkers per 31-12-2023

indicatoren van Wakker Dier

	gerealiseerd 2023
Aantal medewerkers*	25
Medewerkers in/uit dienst	3/3
Gemiddeld opleidingsniveau	HBO+
Gemiddeld aantal jaar in dienst	4,75
Percentage vaste contracten	80%
Opleidingsbudget	5%
Ziekteverzuim	4,42%

* inclusief bestuursleden

Medewerkers per 31-12-2023 naar leeftijd en geslacht



Door wisselingen en uitbreiding van het team blijft het gemiddeld aantal dienstjaren relatief laag. Na een hoog ziekteverzuim (bijna negen procent) veroorzaakt door de langdurige gevolgen van corona in het voorgaande jaar, daalde het percentage dit jaar naar ongeveer 4,5 procent.

Vrijwilligers

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



Angeliën
campagne jurist



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



Clara
medewerker
donateursservice



Collin
campagne- en
beleidsmedewerker



Esmee
campagne- en
beleidsmedewerker



Fien
campagne- en
beleidsmedewerker



Jannemieke
creative director



Jet
campagne- en
beleidsmedewerker



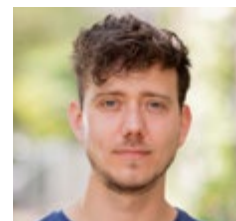
Judith
medewerker
fondsenwerving



Karolina
medewerker
donateursservice



Kaya
campagne- en
beleidsmedewerker



Kenny
campagne- en
beleidsmedewerker



Leander
campagne- en
beleidsmedewerker



Lianne
campagne- en
beleidsmedewerker



Lobke
medewerker
donateursservice



Marije
penningmeester bestuur
en manager organisatie
nevenfuncties: geen



Marilou
medewerker
fondsenwerving



Michaël
databasemarketeer



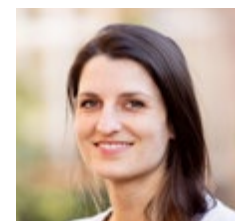
Mick
medewerker
fondsenwerving



Mirte
medewerker
donateursservice



Noortje
medewerker
donateursservice



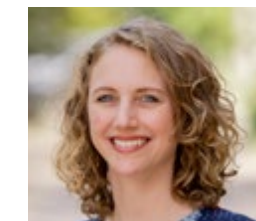
Ollie
medewerker
organisatie



Renske
medewerker
organisatie



Suzanne
art director



Tamara
secretaris bestuur en
manager fondsenwerving
nevenfuncties: geen

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 2023 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 integriteitssysteem.

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. In 2023 is de jaarlijkse check en reflectie ingediend. Er zijn in 2023 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 214 klachten (2022: 260). 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 183 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 23 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 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 met uitzondering van één klacht. Deze had betrekking op een radiospot. We betreuren dit en hebben de betreffende radioboodschap niet opnieuw ingezet. 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

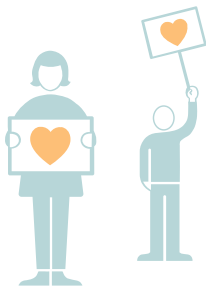
relevant zijn. Met deze stakeholder verloopt de communicatie voornamelijk via persberichten en persoonlijk contact. Naast inhoudelijke discussies over onderzoek en persberichten overleggen we regelmatig met journalisten en/of programmamakers, bijvoorbeeld om nader kennis te maken of om persberichten 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 verontruste burgers. Zij keken met afgrijzen naar de slechte leefomstandigheden van de dieren in de vee-industrie, die vanwege economische motieven steeds meer in de knel kwamen. Hier ligt onze basis: heel gewone

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



Boeren — gevangenen in het systeem

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

Het zijn de dieren die daarvoor de prijs betalen, bijvoorbeeld met slechte leefomstandigheden, te snelle groei of te hoge productie. In onze visie hebben boeren weinig invloed op het bereiken van onze doelstelling.

Wel zijn zij een bondgenoot tegen de te lage prijzen in de supermarkt. Wij spreken hen regelmatig bij 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. 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. In 2023 steeg het aantal nieuwe donateurs sterk.

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. In 2023 maakten we een aanvang met de evaluatie van de organisatiestructuur om ervoor te zorgen dat deze in lijn is met de strategische doelstellingen en de benodigde achtervang.

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 bereikten we het governance niveau dat past bij een professioneel ingerichte organisatie. Met het oog op eventuele veranderingen in de samenstelling moeten we dit niveau behouden door aftredende leden tijdig te vervangen. Het functioneren van de raad van toezicht mag ook in de toekomst niet onder druk komen te staan en we moeten ons daarom blijven richten op het werven en selecteren van geschikte nieuwe 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 post-verzending 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

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

Financiën

Visie, strategie en spelregels

Onze visie: veilig en verantwoord beheer

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

Strategische keuzes

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

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

Voornaamste spelregels

Hierbij nemen wij de volgende uitgangspunten en randvoorwaarden in acht:

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

Jaarrekening

Balans

Balans (in euro's)					
	31-12-2023	31-12-2022			
activa			passiva		
vaste activa			reserves en fondsen		
immateriële vaste activa			reserves		
software	0	9.305	continuïteitsreserve	1.414.428	1.266.684
materiële vaste activa			bestemmingsreserve Project Melkvee campagne	1.644.221	2.181.685
verbouwing	0	0			
inventaris	3.892	5.066	bestemmingsfondsen		
apparatuur	13.972	9.387	Mw. Doets	57.552	57.552
	17.865	14.453	Project OPP	0	306.854
			Project Juridisch campagne voeren/alg	0	12.104
			Overige bestemmings- fondsen	23.437	89.631
				3.139.639	3.914.510
vlottende activa			kortlopende schulden		
vorderingen			loon en premieheffing	34.120	34.205
overige vorderingen en overlopende activa	731.200	589.142	crediteuren	160.753	99.566
liquide middelen	2.711.305	3.500.290	overige schulden en overlopende passiva	125.860	64.910
				320.733	198.681
totaal activa	3.460.371	4.113.190	totaal passiva	3.460.371	4.113.190

Staat van baten en lasten

Staat van baten en lasten (in euro's)			
	gerealiseerd 2023	plan 2023	gerealiseerd 2022
baten			
geworven baten			
baten van particulieren	3.493.312	3.315.000	3.701.896
baten van bedrijven	83.521	30.000	130.074
baten van loterijorganisaties			
Nationale Postcode Loterij (reguliere bijdrage)	500.000	500.000	500.000
overige loterijorganisaties	350	-	15.148
baten van andere organisaties zonder winststreven	297.641	50.000	54.919
som van de geworven baten	4.374.825	3.895.000	4.402.038
baten als tegenprestatie voor levering producten/diensten	-	-	58.000
som van de baten	4.374.825	3.895.000	4.460.038
lasten			
besteed aan doelstelling			
company campaigning	2.052.380	1.908.000	1.449.206
publicitaire aandacht	653.194	453.000	358.525
consumentenvoorlichting	585.022	602.000	535.136
juridisch campagnevoeren	668.325	598.000	514.420
	3.958.921	3.561.000	2.857.288
als % van het totaal van de som van de baten	90%	91%	64%
als % van het totaal van de som van de lasten	77%	72%	72%
wervingskosten			
wervingskosten	860.367	998.000	792.914
als % van het totaal van de som van de geworven baten	20%	26%	18%
beheer en administratie			
kosten beheer en administratie	335.538	366.000	314.861
als % van het totaal van de som van de lasten	7%	7%	8%
som van de lasten	5.154.826	4.925.000	3.965.063
saldo voor financiële baten en lasten	- 780.000	- 1.030.000	494.975
saldo financiële baten en lasten	5.096	10.000	- 2.749
saldo van de baten en lasten	- 774.905	- 1.020.000	492.226
bestemming saldo van baten en lasten			
toevoeging/onttrekking aan			
continuïteitsreserve	147.711	- 1.020.000	56.249
bestemmingsreserve	- 537.464	-	922.307
bestemmingsfonds	- 385.152	-	- 486.329
resultaat	- 774.905	- 1.020.000	492.226

Grondslagen van waardering en resultaatbepaling

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

Waarderingsgrondslagen

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

Immateriële en materiële vaste activa

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

Dit levert op jaarbasis de volgende standaard afschrijvingspercentages op:

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

Resultaatbepaling

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

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

Toelichting op de balans

Algemeen

Het balanstotaal bedraagt per einde boekjaar € 3.460.371. Onze activa bestaan voor 78 procent uit liquide middelen en voor veertien procent uit nog te ontvangen loterijgelden. Het restant bestaat uit vaste activa en vorderingen als gevolg van onze dagelijkse operatie. De passiva zijn voor 91 procent opgebouwd uit reserves en fondsen; het restant bestaat uit kortlopende verplichtingen. Deze opbouw sluit aan bij onze projectmatige manier van werken. We kunnen snel schakelen met een hoog vrij besteedbaar budget.

Activa

De balanswaarde van de vaste activa stijgt vanwege investeringen ten opzichte van het afgelopen jaar. In 2023 investeerden we in apparatuur en inventaris ter waarde van € 14.261, 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 € 731.200. Hiervan betreft het overgrote deel (€ 500.000) te ontvangen loterijgelden.

De liquide middelen dalen met € 788.985. Dit is een direct gevolg van het negatieve resultaat in 2022 en een negatieve 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	31-12-2023	31-12-2022
	verbouwingen	inventaris	apparatuur	software	totaal	totaal
aanschafwaarde einde boekjaar	42.170	92.445	148.943	217.359	500.917	486.656
stand waarde begin boekjaar	0	5.066	9.387	9.305	23.757	40.648
bij: investeringen	-	1.429	12.832	-	14.261	9.107
af: afschrijvingen	-	- 2.602	- 8.247	- 9.305	- 20.154	- 25.997
stand waarde einde boekjaar	0	3.893	13.972	0	17.865	23.757

Liquide middelen

toelichting op de balans (in euro's)

	31-12-2023	31-12-2022
Kas	480	368
Triodos rekening courant <i>donateursrekening</i>	1.160.583	1.816.446
Triodos rekening courant <i>leveranciersrekening</i>	295.115	428.910
ASN spaarrekening	979.525	978.976
Triodos rekening courant	-	-
Triodos spaarrekening	118.050	118.038
Triodos depositorekening	157.552	157.552
ASN spaarrekening	-	-
totaal	2.711.305	3.500.290

Overige vorderingen en overlopende activa

toelichting op de balans (in euro's)

	31-12-2023	31-12-2022
borgsom frankeermachine	850	850
nog te ontvangen rente	2.826	2.826
nog te ontvangen uit nalatenschap	40.381	-
nog te ontvangen loterijgelden	500.000	500.000
voortuitbetaalde pensioenpremie	34	7.007
voortuitontvangen facturen	53.982	32.762
overige vorderingen	133.128	45.697
totaal	731.200	589.142

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 ongeveer zes maanden dekt. Deze reserve komt eind 2023 uit op € 1.414.394.

Continuïteitsreserve

toelichting op de balans (in euro's)

	31-12-2023	31-12-2022
stand begin boekjaar	1.266.684	1.210.436
resultaatsbestemming	147.711	56.249
stand einde boekjaar	1.414.394	1.266.684

In het kader van beter vlees zal onze campagne zich ook de komende twee jaar richten op melkvee. Gezien de incidenteel hoge baten in 2021 heeft het bestuur hier een bestemmingsreserve voor aangemaakt die in 2023 per einde boekjaar € 1.644.221 bedraagt (2022: € 2.181.685).

**Bestemmingsreserve -
Project Melkvee campagne**

toelichting op de balans (in euro's)		
	31-12-2023	31-12-2022
stand begin boekjaar	2.181.685	1.259.378
dotatie	780.247	1.866.259
onttrekking	- 1.317.711	- 943.952
stand einde boekjaar	1.644.221	2.181.685

Bestemmingsfonds - 'Mw. Doets'

toelichting op de balans (in euro's)		
	31-12-2023	31-12-2022
stand begin boekjaar	57.552	57.552
dotatie	-	-
onttrekking	+	+
stand einde boekjaar	57.552	57.552

**Bestemmingsfonds - Project
Rechtzaak NVWA - schaduw**

toelichting op de balans (in euro's)		
	31-12-2023	31-12-2022
stand begin boekjaar	35.682	-
dotatie		41.549
onttrekking	- 12.246	- 5.867
stand einde boekjaar	23.436	35.682

**Bestemmingsfonds -
'Project OPP'**

toelichting op de balans (in euro's)		
	31-12-2023	31-12-2022
stand begin boekjaar	306.854	756.319
dotatie		
onttrekking	- 306.854	- 449.465
stand einde boekjaar	0	306.854

**Bestemmingsfonds - Project
Juridisch campagne voeren/alg**

toelichting op de balans (in euro's)		
	31-12-2023	31-12-2022
stand begin boekjaar	12.104	48.329
dotatie	91.626	10.000
onttrekking	- 103.730	- 46.225
stand einde boekjaar	0	12.104

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. 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' die in 2022 op de balans zijn opgenomen 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. Beide bedragen zijn in 2023 volledig besteed aan de daarvoor bedoelde campagneactiviteiten.

Het bestemmingsfonds onder 'Overige bestemmingsfondsen' met een totaalbalans van € 23.436 heeft betrekking op een geormerkte giftverzoek aan particuliere donateurs en vermogensfondsen waar de donateur een project naar keuze kan aanduiden. In totaal is er gedurende het boekjaar € 476.778 aan de bestemmingsfondsen onttrokken en € 91.626 gedoteerd.

De kortlopende schulden komen uit op € 320.733. Dit is € 122.052 hoger dan eind 2023, onder andere als gevolg van een hoger saldo aan crediteuren. Overige schulden en overlopende passiva zijn eveneens hoger dan vorig jaar.

Overige schulden en overlopende passiva

toelichting op de balans (in euro's)		
	31-12-2023	31-12-2022
reservering vakantiedagen	18.709	19.661
reservering vakantietoelag	59.462	59.881
overige schulden	47.698	- 14.632
	125.868	64.910

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 € 193.779.

Verder vermelden we dat Triodos Bank een bankgarantie van € 17.788 op onze spaarrekening heeft afgegeven ten behoeve van de verhuurder van het kantoorpand.

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.

Na een jaar van negatieve spaarrente die een kostenpost vormde, steeg de rente en boekten we in 2023 een bescheiden rendement op de liquide middelen. Er deden zich in 2023 geen ontwikkelingen voor die aanleiding geven om ons spaarbeleid te wijzigen.

Rentebaten

toelichting op de staat van baten en lasten

	gerealiseerd 2023	begroting 2023	gerealiseerd 2022	begroting 2022	gerealiseerd 2021
gemiddelde liquide middelen	€ 3.105.798	€ 3.005.290	€ 3.229.708	€ 792.948	€ 1.950.872
rentebaten	€ 5.096	€ 10.000	€ - 2.749	€ 11.000	€ 13.420
rendement	0,2%	0,3%	-0,1%	1,4%	0,7%

bron: boekhouding

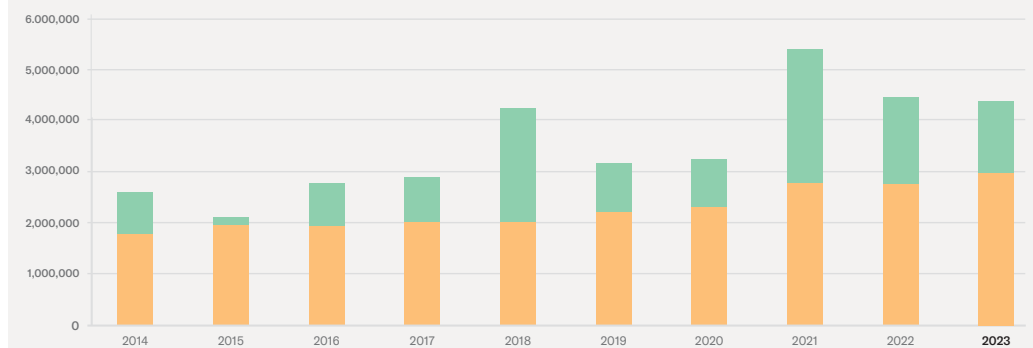
Een belangrijk deel van het spaargeld is in geval van nood direct en vrij opneembaar. Het andere deel staat 'dakpansgewijs' vast in de vorm van spaardeposito's met verschillende looptijden voor een nog lager risicoprofiel. Overigens zijn ook de deposito's in geval van nood altijd opneembaar tegen een 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 2023 is nageleefd.

Toelichting op de staat van baten en lasten

Baten

De in 2023 gerealiseerde totale baten bedragen € 4.374.825. Dit bedrag is hoger dan de voor 2023 gebudgetteerde baten door hogere baten van andere organisaties zonder winststreven en baten uit nalatenschappen. De totale baten zijn iets lager dan vorig jaar waarin ontvangsten uit nalatenschappen nog hoger waren (€ 912.905) dan dit jaar.

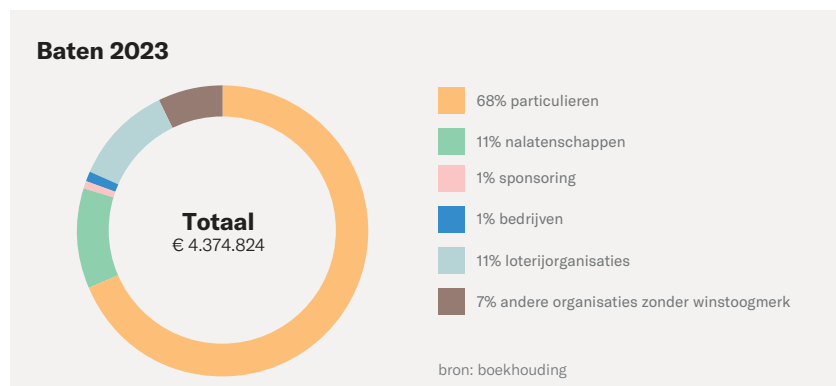
Meerjarenoverzicht baten



bron: boekhouding

De totale baten bestaan voor € 3.493.312 uit bedragen ontvangen van particulieren. Deze post is samengesteld uit donaties en nalatenschappen. De baten uit donaties van particulieren stijgen met ruim zeven procent tot € 2.995.936. De baten uit nalatenschappen komen uit op € 497.376 wat hoger is dan het budget (€ 325.000), maar lager dan in 2022. 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.

Ondanks dat de donaties van particulieren stegen, steeg tegelijkertijd het aantal donateurs waardoor de gemiddelde jaarbijdrage per donateur ongeveer gelijk bleef. Het effect van de stijging in het aantal donateurs zal zich in 2024 verder materialiseren.



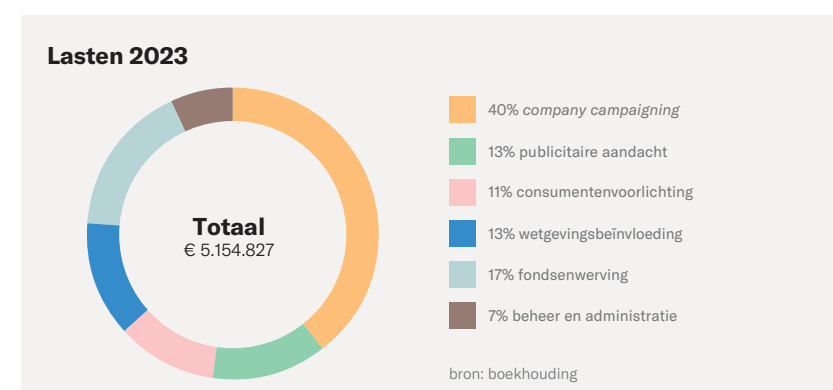
De baten van bedrijven vallen met € 83.521 lager uit dan vorig jaar (€ 130.074), maar zijn hoger dan gepland.

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 2023 bedraagt deze advertentiewaarde USD 27.400 (€ 25.326) en is geboekt als baten van bedrijven.

De baten van loterijorganisaties zijn met € 500.350 iets lager dan het vorige jaar (2022: € 515.148) waarin een incidentele additionele bijdrage werd ontvangen en zijn vrijwel volledig afkomstig van de Nationale Postcode Loterij. In 2016 is Wakker Dier benoemd tot vaste beneficiënt van de Loterij. Jaarlijks ontvangen wij € 500.000. De baten van andere organisaties zonder winststreven bedragen € 297.641. Dit is een stijging ten opzichte van vorig jaar en hoger dan plan door een onvoorziene omvangrijke donatie van een institutionele donateur.

Lasten

De totale lasten zijn 30 procent hoger dan in 2022 (€ 3.965.063) en eveneens hoger dan plan (€ 4.925.000). Met name de campagnebestedingen trokken aan waardoor we 77 procent van de totale lasten aan de doelstelling besteedden. Een verbetering ten opzichte van 2022. Aan fondsenwerving besteedden we bijna zestien procent van de totale lasten en aan beheer- en administratiekosten zeven procent. Dit laatste is eveneens een verbetering ten opzichte van de acht procent in het jaar daarvoor.



De besteding aan de doelstelling bedraagt € 3.958.921. Dat is bijna 40 procent meer dan vorig jaar. In afwijking van het plan investeerden we in 2023 met name meer in publicitaire aandacht en *company campaigning*. Voor de inhoudelijke achtergronden van deze keuze verwijzen we naar deel twee van dit jaarverslag, Campagne. In totaal besteedden we € 2.052.380 aan *company campaigning*, meer dan in 2022 (€ 1.449.206) en meer dan begroot (€ 1.908.000). De uitgaven aan publicitaire aandacht bedragen € 653.194. Consumentenvoorlichting komt uit op € 585.022. Ook dit jaar investeerden we met name in voorlichting met een deels wervend karakter. In het kader van onze nieuwe campagnevorm gaven we in 2023 aan juridisch campagnevoeren wederom meer uit dan in 2022 (€ 668.325).

In 2023 investeerden we € 860.367 in fondsenwerving. Dit komt neer op twintig procent van de geworven baten en zestien 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 37 procent (2022: 63 procent) in voor het werven van nieuwe donateurs. 19 procent (2022: 22 procent) gaven we uit aan behoud, ofwel het informeren en doen van giftverzoeken aan ons huidige bestand. Tot slot investeerden we 44 procent (2022: 15 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 € 335.538 en bedragen zeven procent van de totale lasten. Dat is percentagegewijs lager dan vorig jaar. Hierbij moet rekening gehouden worden met de hogere totale som van de lasten in 2023, want in absolute bedragen zijn deze kosten iets gestegen. De bestedingen zijn zeven procent hoger dan in 2022 (€ 314.861), maar iets lager dan begroot. Nog steeds liggen de werkelijke kosten voor beheer en administratie lager dan in 2021 en de voorgaande jaren als resultaat van onze strategische keuze om te investeren in een toekomstbestendige en verbeterde ICT-organisatie.

Financiële baten en lasten

De financiële baten en lasten komen in 2023 uit op € 5.096 positief. Dit is lager dan gepland, maar hoger dan vorig jaar waarin we nog negatieve rente betaalden over onze liquiditeiten.

Resultaat

Het resultaat komt uit op € 774.905 negatief terwijl het jaarplan uitging van een negatief resultaat van € 1.020.000. Dit is ondanks hoger dan gebudgetteerde werkelijke lasten te verklaren door nog hogere onvoorziene baten.

Netto is € 922.616 onttrokken aan bestemmingsfondsen en -reserves voor specifieke campagnes. Het restant (€ 147.711) is gedoteerd aan de continuïteitsreserve.

Kasstroom

Per saldo neemt de stand van de liquide middelen in 2023 met € 788.986 af tegenover een toename van € 541.164 in 2022. De voor 2023 begrote afname was € 990.000. Het resultaat voor 2023 is hoger dan verwacht.

De afschrijvingen (€ 20.154) zijn lager dan gepland en eveneens 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 € 20.007 negatief. De kortlopende vorderingen en overlopende activa komen uit op € 731.200. Dit is € 142.058 meer dan eind 2022, onder andere als gevolg van nog te ontvangen nalatenschappen en een hoger saldo aan overige vorderingen.

De operationele kasstroom bedraagt € 774.759 negatief (versus € 550.270 positief in 2022).

Kasstroomoverzicht			
jaarrekening (in euro's)			
	gerealiseerd 2023	begroting 2023	gerealiseerd 2022
liquide middelen			
stand begin boekjaar	3.500.290	3.500.290	2.959.126
stand einde boekjaar	2.711.305	2.510.290	3.500.290
mutatie liquide middelen	- 788.986	- 990.000	541.164
kasstromen			
uit operationele activiteiten			
resultaat	- 774.905	- 1.020.000	492.226
afschrijvingen	20.154	30.000	25.997
	- 754.751	- 990.000	518.223
veranderingen in werkkapitaal			
mutatie vorderingen en voorraad	- 142.059	- 5.000	14.619
mutatie schulden	122.052	5.000	17.428
	- 20.007	-	32.047
operationele kasstroom	- 774.759	- 990.000	550.270
uit investeringsactiviteiten:			
investeringsactiviteiten	- 14.261	-	- 9.107
toename	- 788.986	- 990.000	541.164

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 iets meer dan dertien procent naar € 2.073.781. De ICT- (€ 154.825) en personeelskosten (€ 1.615.260) zijn hiervan de grootste componenten. Na een dalende trend in voorgaande jaren, stijgen de ICT-kosten dit jaar door uitbreiding van het aantal werknemers en additionele ICT-security diensten. Personeelskosten stijgen eveneens. De salariskosten bedragen € 1.134.701 versus € 1.022.309 vorig jaar. Deze stijging is deels veroorzaakt door een beperkte groei in fte's, maar voornamelijk door reguliere salarisverhogingen op basis van functioneren in combinatie met salarisverhogingen zoals vastgesteld op basis van de CAO Welzijn. Overeenkomstig deze salarissen bedragen kosten voor sociale lasten en pensioen € 250.626 ten opzichte van € 225.329 in 2022. De overige personeelskosten zijn met € 176.258 hoger dan vorig jaar (€ 141.370) door wervings- en selectiekosten. De bestedingen aan opleidingen komen dit jaar uit op € 53.675 wat ongeveer gelijk is aan het opleidingsbudget (vijf procent van de bruto loonsom).

De kosten voor huisvesting bedragen € 113.542 en zijn gestegen ten opzichte van vorig jaar door de jaarlijkse contractuele indexering. Ondanks hogere ICT-kosten wijken de totale kantoor- en algemene kosten met € 324.826 niet significant af van het voorgaande jaar (€ 309.508) doordat kosten voor het inhuren van externe expertise en betalingsverkeer afnamen. Daarentegen zijn administratiekosten voor het afhandelen van nalatenschappen door bureau nalatenschappen toegenomen evenals de kosten van de externe accountant. Omdat er in 2023 geringe investeringen zijn gedaan in inventaris en software dalen de afschrijvingskosten tot € 20.154.

Verdeling algemene lasten

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

Verdeling kosten fondsenwerving

De kosten voor werving en behoud worden volledig toegerekend aan fondsenwerving, tenzij de giftvraag vergezeld gaat van voorlichting (bijvoorbeeld ons magazine Wakker Nieuws). In de praktijk is dat vaak het geval en dan verdelen we de kosten gelijkmatig over werving en consumentenvoorlichting. De kosten voor upgradering 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 zestien procent van de algemene lasten toegerekend aan de kosten voor beheer en administratie, wat uitkwam op € 335.538. Dit is gelijk aan zeven procent van de totale bestedingen.

Toelichting lastenverdeling conform bijlage C van RJ650

Toelichting op de balans in euro's

	doelstellingen				werving	B&A	totaal		
	company campaigning	publicitaire aandacht	consumenten- voorlichting	juridisch campagne- voeren	wervings- kosten	kosten beheer en administratie	gerealiseerd 2023	begroting 2023	gerealiseerd 2022
lasten									
subsidies en bijdragen									
afdrachten									
aankopen en verwervingen									
uitbesteed werk									
publiciteit en communicatie	1.762.051	317.034	237.456	370.945	393.559	-	3.081.044	2.177.000	2.140.720
personeelskosten	226.136	261.834	270.718	231.628	363.595	261.349	1.615.260	1.596.000	1.389.008
huisvestingskosten	15.896	18.405	19.030	16.282	25.558	18.371	113.542	108.000	99.830
kantoor en algemene kosten	45.476	52.654	54.441	46.580	73.118	52.557	324.826	326.000	309.508
afschrijving	2.822	3.267	3.378	2.890	4.537	3.261	20.154	30.000	25.997
totaal lasten	2.052.380	653.194	585.022	668.325	860.367	335.538	5.154.826	4.237.000	3.965.063
fte's	2,8	3,3	3,4	2,9	4,5	3,3	20,18	19,8	19,75
verdeelsleutel	14%	16,21%	16,76%	14,34%	22,51%	16,18%	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 toezichthoudende 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 VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

Aan: de raad van toezicht en het bestuur van Stichting Wakker Dier.

A. Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2023

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2023 van Stichting Wakker Dier te Amsterdam gecontroleerd.

Naar ons oordeel geeft de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening (pagina 90 tot en met 105) een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Wakker Dier op 31 december 2023 en van het resultaat over 2023 in overeenstemming met de in Nederland geldende RJ-Richtlijn 650 Fondsenwervende organisaties.

De jaarrekening bestaat uit:

1. de balans per 31 december 2023;
2. de staat van baten en lasten over 2023; 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, 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.

Wamberg Offices
Wamberg 37
1083 CW 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, zijnde het bestuursverslag, in overeenstemming met RJ-Richtlijn 650 Fondsenwervende organisaties.

C. Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

Verantwoordelijkheden van de raad van toezicht en het bestuur 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 gerede 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 en het bestuur 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, 28 juni 2024

Dubois & Co. Registeraccountants

A.P. Buteijn 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](https://www.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 2024

Redactie – Marije van der Lint, Yvette van der Meer

Art direction – Jannemieke Oostra

Grafisch ontwerp – Arthur Reinders Folmer

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



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!





**wakker
dier**