

# Wakker Dier

## Beleidsplan 2025 – 2029

Opgesteld: Bestuur  
Goedgekeurd: Raad van Toezicht

### Onze droom

De vee-industrie is een wereldwijde, kolossale en extreme misstand met jaarlijks miljarden dieren als slachtoffer. Zij worden uitgebuit en gestript van hun waardigheid en eigenheid. Levende wezens, gereduceerd tot waardeloze producten. De afschuwelijke behandeling van deze dieren is onverdedigbaar.

Een dier is geen levenloos product. Maar de industrie denkt daar anders over. In deze sector – en in de hele keten eromheen - dienen de dieren slechts één doel: winst maken. Maar zo goedkoop en massaal mogelijk vlees, zuivel en eieren produceren veroorzaakt onvoorstelbaar dierenleed.

De vee-industrie, het systematisch uitbuiten van dieren voor het behalen van financiële winst, is de grootste blokkade richting een diervriendelijkere toekomst. Terwijl die zo hard nodig is. Want alle dieren verdienen autonomie, goede verzorging en sociaal contact met soortgenoten. Een leven met weinig stress en volop ruimte voor spel, ontspanning en ander natuurlijk gedrag zoals het nemen van stof- en modderbaden. Bovendien moet de torenhoge productie die de dieren dag in dag uit moeten leveren, naar een lager en gezonder niveau.

Wij strijden niet per se voor een volledig plantaardige samenleving, maar voor een dierinclusieve samenleving. Een dierwaardig leven voor alle dieren in de veehouderij. Het leven waar alle dieren recht op hebben. Dat is onze droom. En onze droom begint in Nederland.

### Hun stem, onze missie

We stoppen niet totdat ieder dier een dierwaardig leven heeft. Daarvoor moeten we het huidige zieke systeem veranderen; want daar telt niet elk dier, maar elke cent. We weten wie de schuldige is: niet de dieren, niet de boeren, niet de consumenten. De schuld ligt bij de voedingsindustrie, de overheid en 'Big Agro'. Met hun focus op economische belangen hebben zij de veehouderij in de knel geduwd. Zij zijn dan ook degenen die ingrijpend moeten veranderen. En daar gaan wij voor zorgen.

Wij geven de dieren in de vee-industrie een stem en spreken de verantwoordelijke partijen aan. Zo zorgen we ervoor dat we in Nederland steeds minder dieren houden en deze steeds beter behandelen. Want alleen als we minder dieren huisvesten, kunnen we ze ruimte geven die ze verdienen.

Uiterlijk 2050 hebben we ons doel bereikt: de afschaffing van de intensieve veehouderij in Nederland.

## Ons hart

Wat in 1997 begon als een kleine stichting groeide uit tot een brede maatschappelijke beweging. Onze onophoudelijke inzet en alertheid maakt ons gehoord en gevreesd. Samen met een sterke achterban maken we ons hard voor de dieren. We zijn effectief en bereiken concreet resultaat voor de dieren, omdat we werken vanuit zeven belangrijke kernwaarden.

### Liefde voor dieren

Bij ons en alle mensen die ons steunen staan de dieren altijd voorop, bij elke keuze die we maken.

Iedereen heeft een eigen intrinsieke waarde en recht op een goed leven. Dit geldt voor mensen én dieren. We zijn tot op het bot gemotiveerd om dierenleed aan te pakken. En blijven strijden totdat alle dieren het leven krijgen waar ze recht op hebben. Een beter leven voor de dieren staat voorop. Zo vinden wij bijvoorbeeld dat oplossingen voor het milieu- of klimaatprobleem nooit ten koste mogen gaan van de dieren.

### Integer

We zijn een integere organisatie, zowel in wat we doen als in hoe we dingen doen.

We zijn eerlijk naar de dieren, onze donateurs, de maatschappij en naar onszelf. Maatschappelijk verantwoord ondernemen is een belangrijke leidraad van onze bedrijfsvoering. We hebben geen politieke kleur en verwelkomen iedereen die net als wij wil strijden tegen de vee-industrie. De mensen die wij tegenkomen bij onze campagnes verliezen we daarbij nooit uit het oog. Als we partijen aanspreken op hun rol in de vee-industrie, dan doen we dat altijd op het niveau van bedrijven, sectoren, instituten en functionarissen, nooit op individuele personen.

### Deskundig

We weten hoe het zit: feiten en kennis vormen de basis.

We weten waar we het over hebben. We werken data- en kennisgedreven en op basis van actueel wetenschappelijk onderzoek. We experimenteren volop, maar wel met goede voorbereiding en grondige evaluatie. Meten is weten.

### Onafhankelijk

Onze onafhankelijkheid waarborgt dat wij altijd het beste standpunt kunnen innemen voor de dieren.

We zijn terughoudend met samenwerkingen. We hebben vrijblijvend overleg met andere goede doelen, bedrijven en belangenorganisaties. Maar het bewaken van onze onafhankelijkheid – en daarmee wendbaarheid - staat hierbij voorop. We werken onafhankelijk van de overheid en ontvangen bewust geen subsidie. Ons financieringsbeleid is ingericht op maximale vrijheid en lage vaste lasten.

### Resultaat

We kiezen de effectiefste weg naar een concreet resultaat. Daarbij geloven we dat focus de sleutel is tot succes.

Dit geldt voor onze campagnes, maar ook voor de organisatie zelf. Onze werkwijze en bedrijfsvoering is doelgericht, realistisch en pragmatisch. We zijn vasthoudend in ons doel en flexibel in de weg naar naartoe. We weten wie wij zijn, voor wie we moeten opkomen en wat onze rol is. We richten ons op onze kerntaken; andere zaken besteden we uit. We doen niet “een beetje van alles” maar “alles van een beetje”.

### Transparant

Alles wat wij intern doen en zeggen, zouden we ook publiekelijk doen en zeggen.

Wij eisen openheid over wat gebeurt achter gesloten staldeuren. Daar staat tegenover dat iedereen mag weten hoe wij werken en waar ons geld naartoe gaat. We hebben een professionele werkwijze en een eerlijk personeelsbeleid. We opereren altijd in lijn met actuele gedragscodes, erkenningsregelingen en uiteraard wet- en regelgeving.

### Lef

Wie niet groot is, moet slim zijn.

De industrie waar we tegen vechten is groot, rijk en heeft een enorm (lobby)netwerk. We dagen de industrie én onszelf uit, door altijd een stapje sneller, slimmer, creatiever en opvallender te zijn dan bedrijven en organisaties waar we het tegen opnemen. Innovatief en soms confronterend gebruik van communicatie en reclame tekent ons werk. Wij hebben lef en zijn niet bang voor een publiek conflict. Mensen hoeven ons niet altijd aardig te vinden, als ze maar in beweging komen.

## Onze aanpak

Onze kernwaarden geven richting aan onze unieke aanpak en werkwijze. We richten onze campagnes op ernstige, omvangrijke welzijnsproblemen in de vee-industrie waarvoor we realistische verbeteringen zien of waarvoor nog onvoldoende aandacht is in de maatschappij. Hierin zijn we pragmatisch. Voor elke campagne moet een haalbare oplossing bestaan, met concreet resultaat voor de dieren.

Misstanden en welzijnsproblemen die we aankaarten zijn onopgemerkt of genegeerd; wij schudden Nederland dan wakker. Een probleem dat al op de kaart staat, heeft onze aandacht minder nodig. Daarnaast onthullen we het zieke systeem, de macht van *Big Agro* en de vele misleiding richting consumenten. Dit waarborgt voldoende maatschappelijk draagvlak voor onze missie.

Per probleem bepalen we de meest effectieve route. We zijn vasthoudend in ons doel en flexibel in de weg daarnaartoe. Van een aantal campagnemethoden weten we dat ze zeer effectief kunnen zijn: company campaigning, rechtszaken en maatschappelijke verontwaardiging. Afhankelijk van het probleem zetten we een of meerdere methoden in. Al onze activiteiten dragen bij aan onze missie: minder dieren en beter welzijn.

### Company Campaigning

Om de dieren in Nederland te helpen, beïnvloeden we de Nederlandse consumptie. Alhoewel veel dierlijke producten worden geëxporteerd, is en blijft ons land een belangrijke afzetmarkt van de Nederlandse vee-industrie. Bovendien is dit de markt en de maatschappij die we goed kennen.

Ongeveer negentig procent van de producten op ons bord kopen we in de supermarkt. Daarom richten wij onze campagnes op supers en A-merken: als dierenleed niet in de winkel ligt, kunnen consumenten het niet kopen. Bovendien zijn deze bedrijven zeer gedreven in het sturen van koopgedrag. Met slimme trucjes als aanbiedingen, receptkaarten of de plek in het schap beïnvloeden ze onze keuzes. Ze zijn hierdoor dus onder andere verantwoordelijk voor onze hoge vleesconsumptie.

Wij motiveren supermarkten en A-merken tot diervriendelijker beleid door ze publiekelijk te wijzen op hun verantwoordelijkheid en door hun klanten te waarschuwen voor hun wanbeleid. We doen dit met naam en toenaam – *naming en shaming* – via zowel reclame als journalistieke media.

### Rechtszaken

Een andere bewezen effectieve methode is het verbeteren van de wetshandhaving op boerderijen, transport en slachterijen. Er ligt een redelijke wettelijke basis voor dierenwelzijn, maar de wet wordt slecht geïnterpreteerd en onvoldoende gehandhaafd. Met handhavingsverzoeken dwingen we de overheid om haar beleid te actualiseren en aan te scherpen. En om erop toe te zien dat beleid ook daadwerkelijk resulteert in beter dierenwelzijn.

## Maatschappelijke verontwaardiging

In de pers en met reclame laten we zien hoe schandalig de industrie met dieren omspringt én hoe de voedingssector dit leed schaamteloos verbergt met leugens en misleiding. Zo schudden we de samenleving wakker. Media-aandacht staat voorop om het onderwerp hoog op de publieke agenda te krijgen en houden. We onthullen misstanden en prikkelen journalisten en opiniemakers om er over te praten. Zij wakkeren de discussie aan en zorgen voor maatschappelijke onrust. Verontwaardiging en onvrede over de vee-industrie en onze behandeling van dieren is een belangrijk wapen bij verandering. Zo zetten we druk op het gehele agro- en voedingsindustrie en bevechten we hun *'licence to operate'*.

## Goede basis

We realiseren ons dat wij een kleine partij zijn vergeleken met de gigantische agro- en voedingsindustrie. Dat maakt het extra belangrijk dat we lef hebben en het allerbest mogelijke werk afleveren. Daarom richten we ons op een deskundig en bevoegen team en een professioneel ingerichte organisatie. We stimuleren openheid, ontplooiing en verbinding van onze medewerkers en werken samen met kwalitatief hoogwaardige externe partners. We volgen altijd de CBF erkenningsregeling, de richtlijn RJ650 en de SBF-code voor goed bestuur. En houden ons aan zelfregulerende protocollen van de goede doelen sector, bijvoorbeeld rondom AVG en integriteit.

## Samen

We kunnen ons werk alleen doen omdat zoveel betrokken donateurs dat mogelijk maken. Zij dragen onze boodschap uit, werken mee aan talloze online acties en petitie's en geven ons de financiële middelen om campagne te voeren. Betrokken particuliere donateurs en hun donaties vormen onze basis. Aanvullend werven we bij organisaties en fondsen die onze visie delen. We zetten in op langdurige relaties met mensen die net zo begaan zijn met de dieren als wij. We zullen nooit baten aannemen in ruil voor onze merknaam of tegenprestaties. We blijven onafhankelijk – ook financieel - zodat we altijd het belang van de dieren voorop kunnen zetten.

## Wendbaar

We streven ernaar om zoveel mogelijk budget vrij te houden voor de dieren en onze reserves beperkt te houden. We zijn ambitieus en willen groeien om zo meer voor de dieren betekenen; daarom investeren we fors in fondsenwerving. Ons financiële beleid is net zo wendbaar als de rest van onze organisatie. Dat betekent veel vrij te besteden budget, weinig langlopende financiële verplichtingen en geen grote reserveringen. En uiteraard bankieren we alleen bij duurzamere banken.

## Duidelijke keuzes

Om onze focus te bewaken en voortkomend uit onze visie en missie, hebben we ook duidelijk gedefinieerd wat Wakker Dier niet doet:

- Wij richten ons alleen op dieren in de vee-industrie.
- Wij redden geen individuele dieren. Dieren noodhulp doen anderen.
- Wij richten ons niet op het buitenland. Eerst ons land op orde.
- We richten ons niet rechtstreeks op gedragsverandering bij consumenten. Dat moeten bedrijven en de overheid zelf doen; hun budgetten zijn veel groter.
- Wij doen niet mee aan eindeloos overleg.

## Het doel voor 2030

Om onze missie te bereiken, hebben we duidelijke tussenstappen geformuleerd. Voor de komende vijf jaar hebben we drie concrete doelen:

1. Nederlandse supermarkten verkopen alleen nog dierlijke producten met minimaal één ster Beter Leven of een vergelijkbaar keurmerk.
2. Dieren krijgen de bescherming waar ze recht op hebben, door minstens twee gewonnen rechtszaken tegen doorfokken en het onthouden van natuurlijk gedrag.
3. Nederlandse supermarkten verkopen niet meer eiwitten dan nu en minimaal zestig procent ervan is plantaardig.

## SWOT 2025 – 2029

Onze strategie moet scherp en effectief zijn. Daarom voeren we bij ieder beleidsplan een interne en externe analyse uit. Deze analyse is te vinden in bijlage 1.

## Beleid 2025 - 2029

We zetten alles op alles om onze doelen voor 2030 te behalen. Het is hiervoor belangrijk dat Wakker Dier een bekende en gerespecteerde organisatie is. We investeren daarom de komende vijf jaar extra in ons imago en onze positionering in de maatschappij. Dit doen we door verdiepend marktonderzoek en gesprekken met stakeholders. Dat betekent ook dat er mogelijk nieuwe merkwaarden worden vastgesteld. Zodat ons merk en onze positie optimaal aansluiten op onze campagnes en doelen.

Nederland blijft voorlopig ons speelveld. Er zijn echter mogelijkheden om het leven van dieren in Nederland te verbeteren door activiteiten in het buitenland. Daarom gaan we de komende jaren de campagnekansen verkennen in Europese landen waar we veel handelen (import en export).

In aanvulling op dit meerjarenplan, maken we ieder jaar een beleidsplan en budget. Aanvullend evalueren we jaarlijks de getroffen maatregelen naar aanleiding van de risicoanalyse en passen deze aan waar nodig. Ter verantwoording aan onze donateurs en de Raad van Toezicht publiceren we ieder voorjaar ons jaarverslag.

Om onze impact zo goed mogelijk te meten, werken we 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 key prestatie-indicatoren (KPI's) die we vaststellen in het beleidsplan en waarop we jaarlijks rapporteren. Dit geeft een goed handvat om onze impact te monitoren. Voortgang op de missie meten we door vijf KPI's; over beter welzijn, minder dieren, rechtszaken, imago en naamsbekendheid. De gehele scorekaart staat in bijlage 2.

Inputindicatoren	2024		2029
	Aandeel producten met keurmerk (in supermarktomzet dierlijke producten)	Vlees	49%*
	Zuivel	24%*	
	Eieren	88%*	
	Vis	0%*	
Aandeel gecommitteerde supermarkten eiwittransitie (op marktaandeel)	90%		100%
Gewonnen rechtszaken	nvt		2
Naamsbekendheid	76%		>85%
Imago (op merkwaarden)	nb		+10%

\* waarde van 2023, cijfers 2024 niet bekend

\*\* let op: inclusief het keurmerk On the way to Planet Proof

## Campagne

Voor iedere doelstelling hebben we een specifieke campagne. Aanvullend hebben we een programma gericht op misstanden en persaandacht. Dit laatste is belangrijk voor ons imago en het maatschappelijke draagvlak.

## Beter welzijn

Om ervoor te zorgen dat in 2030 alle dierlijke producten in de supermarkt minimaal één ster Beter Leven of een vergelijkbaar keurmerk hebben, is er verbetering nodig voor zuivel (koe en geit), rundvlees en vis. Hiervoor gebruiken we twee strategieën: company campaigning en maatschappelijke verontwaardiging.

Zuivel is de categorie met het grootste aandeel dierlijke producten zonder keurmerk. We continueren dan ook onze campagne tegen sloopmelk bij alle supermarkten en A-merken. We gaan de term sloopmelk steviger laden om meer verontwaardiging te creëren en druk uit te oefenen op bedrijven.

Daarnaast verkennen en starten we een campagne gericht op het verbeteren van het welzijnsniveau van vissen. Deze campagne heeft als extra uitdaging dat - anders dan bij veel andere dieren - er voor vissen geen goed dierenwelzijnskeurmerk bestaat.

## Juridische campagne

Op het eerste gezicht biedt de bestaande wetgeving een solide fundament voor dierenwelzijn. Echter, in de praktijk blijkt deze niet effectief door onduidelijkheden, verouderde bepalingen en ineffectieve handhaving. We pakken dit op specifieke thema's aan door middel van handhavingsverzoeken en maatschappelijke verontwaardiging. Rechtszaken duren vaak vele jaren. We hebben nu al meerdere zaken lopen die we de komende jaren tot een goed einde zullen brengen. In de komende vijf jaar starten we daarnaast in ieder geval procedures op twee nieuwe thema's: natuurlijk gedrag en bescherming tegen doorfokken.

## Minder dier, meer plant

We willen het aantal dieren in Nederland terugbrengen door onze vleesconsumptie te verlagen. We hebben al mooie stappen gezet: alle grote supermarkten hebben zich gecommitteerd aan onze doelstelling voor een transitie naar minder dierlijke en meer plantaardige eiwitten. De komende jaren is onze campagne erop gericht om alle supers mee te krijgen én ervoor te zorgen dat ze zich aan hun

afspraken houden. We gebruiken hiervoor twee strategieën: company campaigning en maatschappelijke verontwaardiging.

Op dit moment is ongeveer veertig procent van alle verkochte eiwitten plantaardig; de rest is dierlijk. In 2025 moeten bedrijven onze tussendoelstelling behalen van vijftig procent plantaardig. In 2030 is het doel minimaal zestig procent plantaardig eiwitten.

Door in 2025 de druk op te voeren op kleinere supermarkten, zorgen we ervoor dat zij ook onze doelstelling omarmen en ontstaat er een gelijk speelveld. Hierdoor wordt de kans groter dat grote spelers meer hun best gaan doen om voorop te lopen. Om dezelfde reden gaan we ook A-merken vragen onze doelstelling te omarmen.

In de eiwittransitie wordt al lange tijd gesproken over de rol van kweekvlees. In de komende jaren willen we onderzoeken wat de voor- en nadelen hiervan zijn ten aanzien van dierenwelzijn. Zo kunnen we beoordelen hoe we tegen deze ontwikkeling aankijken en of we kweekvlees zien als steunend element binnen deze transitie, of niet.

### Nederland wakker schudden

De komende vijf jaar verhogen we de investering in ons programma gericht op publicitaire aandacht voor misstanden en schandalen. We willen het grote geld achter *Big Agro* ontmaskeren en onzichtbaar dierenleed onthullen. Ook wanneer er steeds vaker andere onderwerpen ook zwaar wegen en aandacht vragen. Via publicitaire aandacht blijven we het maatschappelijke debat aanzwengelen. Een belangrijke randvoorwaarde voor verontwaardiging en verandering. Daarbij gaan we ons meer richten op een beperkt aantal grote mediamomenten en belangrijke onthullingen per jaar, in plaats van veel berichten door het jaar heen.

INPUTINDICATOREN	2024	2029
% NL bevolking eens met 'minder vlees eten'	42%	50%
% NL bevolking eens met 'beter vlees eten'	63%	70%
Aantal toezeggingen van bedrijven per jaar	10	13
Aantal aangescherpte open normen per jaar	2	3
Persbereik: advertentiewaarde in euro's	5 miljoen	7 miljoen
Aantal lopende juridische procedures	7	7
Reclame: GRP televisie	450	600
Reclame: GRP radio	1.500	1.700

### Fondsenwerving

De afgelopen jaren hebben we een gezonde groei gezien van zowel totale baten, als het aantal particuliere donateurs. De begrote acht procent groei is elk jaar gehaald. De komende vijf jaar zetten we deze groei onverminderd voort en gaan we voor 9,5 procent groei per jaar. Met meer middelen kunnen we meer campagnes voeren en daarmee ook meer dieren een ellendig leven in de vee-industrie besparen.

Om de groei te realiseren, investeren we in zowel de werving van nieuwe donateurs, als in het verhogen van de gemiddelde jaarbijdrage van onze huidige donateurs. De groei zit met name in de

aanwas van nieuwe donateurs (7 procent groei per jaar) en in mindere mate in groei in jaarbedrag (2,5 procent groei per jaar).

Het aantal donateurs is belangrijk voor de inkomsten én het laat zien dat we een groeiende beweging zijn met veel maatschappelijk draagvlak. Om deze redenen willen we de huidige groei doorzetten en uitkomen op 60.000 donateurs in 2029. Daarbij zijn donateurs die structureel geven zijn van groot belang: zij geven ons een stabiele basis en zorgen ervoor dat we niet afhankelijk worden van enkele grote giftgevers. Daarom zetten we de komende vijf jaar met name in op het werven van nieuwe structurele donateurs. Kwalitatieve en duurzame werving is het uitgangspunt. We willen dat na twaalf maanden minimaal 85 procent van de geworven donateurs nog doneert.

Momenteel zijn we voor nieuwe donateurs bijna volledig afhankelijk van online werving. Om die afhankelijkheid te verkleinen en de ambitieuze aantallen te halen, gaan we op zoek naar nieuwe wervingskanalen. We willen in eind 2029 in ieder geval naast online nog één extra succesvol wervingskanaal hebben lopen.

We weten dat onze donateurs enorm betrokken zijn bij onze missie. En we zien ook dat donateurs nog meer kunnen en willen doneren voor de dieren. Dit wordt onderbouwd door marktonderzoek, donateursonderzoek en voorspellende data uit onze dashboards. We zien dan ook de komende jaren veel kansen voor het upgraden van het gemiddelde giftbedrag. We gaan passende donateursgerichte proposities ontwikkelen en testen die de passie van de donateurs aanwakkeren, waardoor zij meer en vaker geven. De hoge loyaliteit van donateurs vertaalt zich ook in hele hoge behoudcijfers. We realiseren ons dat het testen met nieuwe giftwervende proposities effect kan hebben op deze cijfers. Daarom houden we ze scherp in de gaten.

Er liggen grote kansen op het gebied van nalatenschappen: er is een grote vermogende generatie die op dit moment in de herfst van hun leven komt en nadenkt over hun nalatenschap. In het droomverwantenprogramma blijft het een heel belangrijk speerpunt om droomverwanten te vinden en te binden die willen nalaten aan de dieren.

*Voor major donors* ligt de nadruk de komende jaren op het aanbieden van interessante en concrete projecten die zij mogelijk kunnen maken. We weten dat deze groep gevers graag concreet en substantieel bijdraagt aan ons werk. Een specifiek project financieren past goed bij hen.

Naast onze particuliere donateurs ontvangen we substantiële steun van onder andere de Postcode Loterij en het Open Philanthropy fonds. We verdiepen onze relatie met deze institutionele giftgevers en gaan actief op zoek naar nieuwe fondsen met een gedeelde visie. Daar zien we nog veel kansen.

INPUTINDICATOREN	2024	2029
Totale geworven baten per jaar in euro's	5,8 miljoen	7,4 miljoen
Aantal particuliere donateurs	42.500	60.000
Aantal mensen met Wakker Dier in testament	630	900
Retentiepercentage 12 maanden	89%	>85%
Gemiddelde jaarbijdrage particuliere donateurs na 12 maanden	€84,66	€95,80
Donateur Tevredenheidscore (1-100)	97	>85



## Organisatie

Omdat we effectief willen werken en concrete resultaten willen behalen, moet onze bedrijfsvoering gericht zijn op efficiëntie, flexibiliteit en een duidelijke focus op prioriteiten. Dit houdt in dat processen continu worden geëvalueerd en verbeterd. Daarbij werken we aan een flexibele en adaptieve werkomgeving waarin we optimaal kunnen presteren en snel op veranderingen kunnen reageren. Personeel is georganiseerd in wendbare teamstructuren en waar mogelijk flexibele rollen.

Integriteit en een focus op maatschappelijk verantwoord ondernemen zijn een geïntegreerd deel van de bedrijfsvoering en de cultuur. Transparantie en het afleggen van verantwoording spelen hierbij een cruciale rol. Dit borgen we onder meer door te zorgen voor een cultuur waarin doelen helder zijn en effectiviteit meetbaar. Om de betrokkenheid als fundament van de gewenste werkcultuur te bevorderen, investeren we de komende vijf jaar in diverse interne communicatieprojecten waaronder het versterken van Team Communicatie en een intranet.

In toenemende mate worden processen geautomatiseerd en data geproduceerd op basis waarvan we goed geïnformeerde beslissingen kunnen nemen. We blijven werken aan voortdurende verbetering van onze IT-infrastructuur. Hierbij ligt de nadruk op kwaliteit en continuïteit en in mindere mate op lage kosten. De komende vijf jaar ligt de prioriteit bij het implementeren van verdergaande IT-security maatregelen in lijn met geavanceerde mogelijkheden.

## Personeel

Het personeelsbeleid richt zich op het aantrekken, ontwikkelen en behouden van deskundig, doelgericht en proactief personeel. Wakker Dier wordt gezien als een aantrekkelijke werkgever; wat belangrijk is in de strijd om talent. Om deze kracht te behouden, investeren we in opleidingen en competentieontwikkeling binnen een cultuur waarin we regelmatig wederzijdse feedback geven met het streven om verbetering en persoonlijke groei te bevorderen. De effectiviteit van deze en andere investeringen wordt tweejaarlijks uitgevraagd in het medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO).

We verwachten de komende vijf jaar groei in personeel. Het is voor ons belangrijk dat deze groei gedegen en verantwoord verloopt met behoud van onze slagkracht. De inrichting van onze organisatie, onze werkprocessen én onze werkruimte verdient daarom extra aandacht. Een verhuizing naar een nieuwe locatie en een aangescherpt HR-beleid zijn hier onderdeel van. De focus ligt op het faciliteren van een prettige en effectieve werkomgeving die verbinding en inspiratie bevordert. We werken continu aan een organisatiecultuur waarin ruimte is voor creativiteit en betrokkenheid bij de strategische planning.

INPUTINDICATOREN	2024	2029
Medewerkerstevredenheid (1-10)	nb	>8,5

## Financiën

Continuïteit en kwaliteit van het financiële beleid, die de wendbaarheid en impact van de organisatie optimaliseren, blijven het uitgangspunt voor de komende vijf jaren. Het beleid richt zich primair op het realiseren van de missie, waarbij de beschikbare middelen zo effectief mogelijk worden ingezet om impact te maximaliseren. Dit betekent dat elke uitgave en investering wordt afgewogen op basis van de bijdrage aan de missie van de organisatie.

We stellen heldere doelen en communiceren regelmatig met raad van toezicht, bestuur en medewerkers over de voortgang en resultaten. Gestructureerde data en het synchroniseren van verschillende financiële processen spelen een cruciale rol in het effectief en transparant rapporteren. Verbeterde en geïntegreerde rapportage ondersteund door geavanceerde IT-oplossingen staat de komende vijf jaar centraal. We streven naar het verstrekken van nauwkeurige, consistente en real-time financiële data ter ondersteuning van de nodige besluitvormingsprocessen.

We richten ons op het verantwoord beheren van kosten, zodat een zo groot mogelijk deel van de middelen aan de doelstelling kan worden besteed. De komende vijf jaar ligt de nadruk op het behouden en/of verbeteren van het percentage van lasten besteed aan de doelstelling. Dit doen we door onnodige uitgaven te beperken, duurzame keuzes te maken en kostenbesparende processen te implementeren. Hoewel we het belangrijk vinden om operationele kosten laag te houden, is het in de komende vijf jaar nodig om een zekere mate van ondersteuning te bekostigen zodat de organisatie effectief kan blijven groeien en functioneren. Daarnaast zijn de beoogde resultaten van Fondsenwerving ambitieus en vereisen ze de nodige investeringen in werving.

<b>Inputindicatoren (als % van de lasten)</b>	<b>2024</b>	<b>2029</b>
- Doelstelling	74%	74%
- Fondsenwerving	20%	20%
- Beheer & administratie	6%	6%

## Bijlage 1 - SWOT: interne en externe analyse

<p><b>Sterktes</b></p> <p><b>Impact</b> Onze campagnes leiden tot concreet resultaat voor de dieren.</p> <p><b>Bevlogen</b> We zijn tot op het bot gemotiveerd om dierenleed aan te pakken.</p> <p><b>Deskundig</b> We weten waar we het over hebben en komen met steekhoudende argumenten.</p> <p><b>Relevant</b> We zijn zichtbaar in het dagelijkse leven op thema's die spelen in de maatschappij.</p>	<p><b>Zwaktes</b></p> <p><b>Klein</b> In vergelijking met de omvangrijke vee-industrie hebben we een relatief geringe omvang.</p> <p><b>Imago</b> Onze missie en werkwijze geven ons bij een deel van de samenleving een negatief imago.</p> <p><b>Diversiteit</b> Wakker Dier is een organisatie met weinig diversiteit.</p> <p><b>Nederland</b> Door ons te beperken tot Nederland, kunnen we niet alle dieren helpen en zijn we minder aantrekkelijk voor grote internationale fondsen.</p>
<p><b>Kansen</b></p> <p><b>Ontwikkeling</b> De ontwikkeling rondom plantaardige eiwitten gaat snel, zeker technieken als kweekvlees en precisie fermentatie zijn veelbelovend.</p> <p><b>Europa</b> Mogelijkerwijze is onze strategie ook in Europa uit te rollen.</p> <p><b>Achterban</b> Onze achterban groeit en is zeer betrokken, dat biedt kansen voor extra (financiële) steun.</p> <p><b>Zichtbare resultaten</b> In een maatschappij vol grote en vaak ongrijpbare problemen, is onze werkwijze gericht op concrete zichtbare resultaten steeds aantrekkelijker.</p>	<p><b>Bedreigingen</b></p> <p><b>Maatschappelijke prioriteiten</b> De zorgen rondom mensenrechten, klimaat en milieu kunnen de aandacht voor dierenwelzijn verminderen.</p> <p><b>Overheid</b> De huidige overheid promoot, stimuleert en steunt de vee-industrie.</p> <p><b>Schadeclaims</b> Onze campagnes kunnen leiden tot rechtszaken met claims voor schadevergoeding.</p> <p><b>Keurmerken</b> Er ontstaan steeds meer keurmerken, waarvan een deel niet betrouwbaar. Dit kan leiden tot greenwashing en imagoschade voor alle keurmerken.</p>

## Bijlage 2 Resultaten (scorekaart)

Om onze impact zo goed mogelijk te meten, werken we 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) die we vaststellen in het beleidsplan en waar we jaarlijks op rapporteren.

<b>Niveau 1: Wat levert het op voor de dieren?</b>			
<b>Inputindicatoren</b>	<b>2024</b>		<b>2029</b>
Aandeel met keurmerk in supermarktomez dierlijke producten	Vlees	49%*	100%
	Zuivel	24%*	
	Eieren	88%*	
	Vis	0%*	
Aandeel gecommiteerde supermarkten eiwittransitie (op marktaandeel)	90%		100%
Gewonnen rechtszaken	nvt		2
* waarde van 2023; cijfers van 2024 nog niet bekend			
<b>Niveau 2: wat is het effect op de maatschappij en sector?</b>			
% NL bevolking eens met "minder vlees eten"	42%		50%
% NL bevolking eens met "beter vlees eten"	63%		70%
Aantal toezeggingen van bedrijven per jaar	10		13
Aantal aangescherpte open normen per jaar	2		3
<b>Niveau 3: Wat leveren de activiteiten op?</b>			
Persbereik: advertentiewaarde in euro's	5 miljoen		7 miljoen
Aantal lopende juridische procedures	7		7
Reclame: GRP televisie	450		600
Reclame: GRP radio	1.500		1.700
<b>Niveau 4: hoe worden middelen ingezet?</b>			
Inputindicatoren (als % van de lasten)			
- Doelstelling	74%		74%
- Fondsenwerving	20%		20%
- Beheer & administratie	6%		6%
<b>Niveau 5: Wat is er nodig om het werk goed te doen?</b>			
Naamsbekendheid	76%		>85%
Imago op merkwaarden	nb		+10%

Totale geworven baten per jaar in euro's	4,5 miljoen	7,4 miljoen
Aantal particuliere donateurs	42.500	60.000
Aantal mensen met Wakker Dier in testament	630	900
Retentiepercentage 12 maanden	89%	>85%
Gemiddelde jaarbijdrage particuliere donateurs na 12 maanden	€84,66	€95,80
Donateur Tevredenheidsscore (1-100)	96	>85
Medewerkerstevredenheid (1-10)	nb	>8,5