

Wakker Dier 3 Jaar Plan 2016 - 2018

0.0 inleiding

- In dit 3 Jaar Plan (3JP) evalueren we de voortgang en stellen we de doelen voor 2016 - 2018
- Bij dit 3 Jaar Plan hoort het 3 Jaar Budget 2016 - 2018 (3JB)
- Dit plan dient tevens als 1 Jaar Plan voor 2016

1.0 missie

1.1 SWOT

Sterktes

1. Onze strategie werkt. Met relatief bescheiden middelen wordt er veel bereikt. Focus speelt hierbij een doorslaggevende rol. We concentreren ons op company campaigning, publiciteit genereren en onze rol als reclamewaakhond.
2. Wij zijn altijd vrij om onze eigen koers te varen en kunnen zeer slagvaardig opereren, omdat we geen verplichtende vormen van samenwerking aangaan.
3. Veel van onze stakeholders zien ons als een professionele en betrouwbare partij met een sterk merk waarmee men rekening dient te houden. Men is niet altijd blij met onze campagnes, maar de feiten kloppen.
4. Er staat een stevig en hecht team dat creatief en slagvaardig opereert en goed werk aflevert.
5. De verslaglegging van Wakker Dier is zeer transparant, hetgeen door het Nederlandse Donateurspanel als belangrijkste factor bij het vertrouwen in een goed doel wordt aangewezen.

Zwaktes

1. Wij voeren gelijktijdig diverse campagnes, waarbij bedrijven en klanten over verschillende onderwerpen benaderd worden. Dit kan tot verwarring of zelfs irritatie leiden.
2. (TEKST AANGESCHERPT) Gezien de beperkte middelen focust onze strategie zich op het beïnvloeden van vraag en aanbod in het winkelschap en gezien onze beperkte middelen doen wij dat nu nog alleen in Nederland. Voor de andere dieren in de vee-industrie, waarvan het vlees in het buitenland wordt verkocht, kunnen wij nu nog niets doen.
3. (TEKST AANGESCHERPT) Wij zijn afhankelijk van betrouwbaar en onafhankelijk onderzoek naar het welzijn van de dieren in de vee-industrie, maar dit is slechts in beperkte mate beschikbaar.
4. De fondsenwervende kanalen die we nu inzetten, kunnen we onvoldoende opschalen om aanhoudende, significante groei in aantallen donateurs te bewerkstelligen.
5. Wakker Dier kiest voor werken met een compact team. Dit maakt ons afhankelijk van een beperkt aantal sleutelfunctionarissen. Bij onverwacht vertrek van werknemers kan de effectiviteit in het gedrang komen.

Wakker Dier 3 Jaar Plan 2016 - 2018

Kansen

1. Er is groeiende aandacht voor maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO). Hierdoor staan meer bedrijven open voor een diervriendelijker beleid.
2. Nu de publieke discussie over de consequenties van goedkoop vlees goed op gang komt, verschijnen er bondgenoten ten tonele, zoals boeren, die Wakker Dier goed gezind zijn. Dit biedt kansen om een bredere beweging op gang te brengen.
3. Voedselschandalen vormen een thema dat veel consumenten aanspreekt. Dit biedt kansen voor onze campagnes.
4. (TEKST AANGESCHERPT) We hebben een dusdanige reputatie opgebouwd, dat veel bedrijven snel omschakelen zodat een relatief dure publiciteitscampagne niet noodzakelijk is.
5. (NIEUW) Vleesvervangers zijn in opkomst en de kwaliteit neemt snel toe. Voor consumenten betekent dit dat er – in productbeleving – op het bord weinig verandert, terwijl er veel minder dieren nodig zijn. Dit faciliteert een snelle omschakeling in consumptiegedrag.

Bedreigingen

1. (AANGESCHERPT) Hoewel we veel aandacht genereren voor onze doelstelling, leven nog steeds zeer veel dieren die bestemd zijn voor de Nederlandse consumptie onder erbarmelijke omstandigheden. De verbeterstappen van voedingsbedrijven en supermarkten zijn vaak klein en langzaam.
2. (AANGESCHERPT) Verkeerd uitgewerkte 'successen' kunnen contraproductief werken. Denk aan varkens die hun staartje mogen houden, terwijl de stalsystemen niet worden aangepast (hetgeen tot staartbijten en verwondingen kan leiden).
3. Wakker Dier richt zich op bedrijven, met de nadruk op retail en A-merken. Zo beïnvloeden we met name het aanbod dat in de winkel ligt. Maar bedrijven zullen hier minder aan meewerken als consumenten de diervriendelijkere producten laten liggen.
4. Het consumentenvertrouwen in goede doelen is kwetsbaar voor berichtgeving in de media over directiebeloningen, onduidelijke vormen van fondsenwerving en inefficiënte bestedingen.
5. (NIEUW) Bij veel issues die we aankaarten, hebben we te maken met uitgesproken tegenstanders. Dit kan leiden tot een rechtszaak met een claim tot schadevergoeding gebaseerd op onrechtmatige daad. Toewijzing zou de financiering van onze activiteiten in gevaar kunnen brengen.

1.2 Hits & dips 2013 – 2015

Hits:

- De vleesconsumptie daalt sneller dan verwacht.
- Het aanbod van producten met het Beter Leven Keurmerk stijgt snel.

Dips:

- De plofkip verdwijnt uit het schap, maar langzamer dan verwacht.
- Het aantal aanbiedingen met industrievlees is gestegen.

Wakker Dier 3 Jaar Plan 2016 - 2018

1.3 Dilemma's & knelpunten 2013 - 2015

Het is lastig om het causale verband vast te stellen tussen onze campagnes en de veranderingen in de publieke opinie en de concrete resultaten voor de dieren.

Onze meetbare doelen hebben betrekking op vlees, terwijl wij ook opkomen voor melkvee, kweekvis en legkippen.

Met de opheffing van het Productschap voor Vlees en Eieren (PVE) is een betrouwbare informatiebron voor sommige PI's verdwenen. Goede alternatieven zijn niet direct voorhanden.

1.4 Visie, missie en doelstelling

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

Missie: Het bewerkstelligen van een samenleving waarin ook deze dieren met respect worden behandeld. Te beginnen met de dieren die in Nederland op ons bord eindigen.

Doelstelling: In 2030 is de consumptie van vlees in Nederland met 1/4 gedaald tot 61 kg* en is dat vlees voor 100% afkomstig van dieren uit een dierhouderij met minimaal 1 Beter Leven ster.

* Cijfer aangepast van 65 kg naar 61kg op basis van herberekening LEI-WUR in 2015 (startjaar 2010: 81 kg (voorheen 85kg) karkasgewicht)

1.5 Doelen, Strategie en beleid

Doelen

Zie scorekaart 1.7.

Strategie

Campagnefocus op verbeteren winkelaanbod en vergroten maatschappelijk draagvlak.

Maximale groei in baten door krachtige fondsenwerving, gericht op de particuliere markt.

Stapsgewijs uitbouwen van een kwalitatief hoogwaardige, op resultaat gerichte organisatie.

Financieel beleid gericht op een hoog vrij besteedbaar budget en zo beperkt mogelijke reserve.

Eigen activiteiten zo maatschappelijk verantwoord (MVO) mogelijk uitvoeren.

Beleid

Een zakelijke en op resultaat gerichte werkwijze.

Scherp en pittig, eerlijk en betrouwbaar.

Transparant, onafhankelijk en subsidievrij.

Politiek neutraal.

Werken volgens onze gedragscodes en spelregels CBF.

Verplichtende vormen van samenwerking vermijden.

Wakker Dier 3 Jaar Plan 2016 - 2018

1.6 Actiepunten

Opstellen van jaarplan, budget en scorekaart (jaarlijks)

Uitvoeren van MOR risicoanalyse (jaarlijks alternerend schriftelijk of met teambijeenkomsten)

Risicoprotocol tegen claims uit onrechtmatige daad verbeteren (2016)

Monitoren hoe het imago van industrievlees zich ontwikkelt (vanaf 2016)

Uitwerken van een stakeholderplan specifiek voor campagne, fondsenwerving en P&O (2016)

Onderzoek naar mogelijkheid doelen voor melk, vis en eieren (2017)

Marktonderzoek om causale verbanden in scorekaart beter in kaart te brengen (2017)

Verbeteren kwaliteit PI's op niveau 2 en 1 en waar nodig alternatieven formuleren (2017)

QuickScan laten uitvoeren naar vergelijkbare dierenwelzijnsorganisaties in Europa (2017)

Neveneffecten verder in kaart brengen (2018).

Kennis over borgingsystemen verbeteren en back-up voor het BL-Keurmerk onderzoeken (2018)

1.7 Scorekaart

Niveau 1: Wat levert het op voor de dieren?

Input indicatoren	3JP 2018	3JP 2017	3JP 2016	FUF 2015
Jaarlijks vleesverbruik per hoofd bevolking	72,3 kg	73,3 kg	74,3 kg	75,3 kg
Percentage met een welzijnskeurmerk	60%	50%	40%	13%

Inputindicatoren	3JP 2018	3JP 2017	3JP 2016	FUF 2015
Naamsbekendheid	85%	85%	85%	85%
Vasthoudend/Waakzaam/Vooroplopend	54%	54%	52%	52%

Wakker Dier 3 Jaar Plan 2016 - 2018

2.0 Campagne

2.1 Hits & dips 2013 - 2015

Hits:

- De plofkampagne heeft Wakker Dier op de kaart gezet.
- Supermarkten beginnen met elkaar te concurreren op dierenwelzijn.
- We hebben enkele nieuwe onderwerpen goed geagendeerd.

Dips:

- Supermarkten stunten steeds meer met industrievlees.
- De plofkampagne duurt een paar jaar langer dan verwacht.

2.2 Dilemma's & knelpunten 2013 - 2015

- Eén Beter Leven ster doet weinig extra voor het welzijn van de varkens en beperkt ons in de mogelijkheid om extra verbeteringen te eisen.
- We zetten social media al enige jaren in als campagne-instrument, maar nog lang niet altijd op een effectieve manier.
- Bedrijven snappen beter hoe wij werken; dit beperkt de (publicitaire) kansen om in te grijpen als voedselwaakhond.

2.3 Visie, strategie en beleid

Visie

De wijze waarop we campagne voeren dient het bereiken van de stichtingsdoelstelling zo goed mogelijk te ondersteunen. Dit betekent dat we streven naar het verminderen van dierenvriendelijk aanbod en het stimuleren van diervriendelijkere consumptie, waarbij we dit proces met zoveel mogelijk publiciteit ondersteunen.

Strategie

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

- Company Campaigning gericht op concrete resultaten heeft de hoogste prioriteit.
- Gevolgd door het genereren van publicitaire aandacht: met opvallende acties schudden we Nederland wakker en zetten we dierenwelzijn hoger op de agenda.
- Voorlichting alleen om maatschappelijk draagkracht te creëren voor company campagnes.
- Wetgevingsbeïnvloeding heeft geen prioriteit bij gebrek aan perspectief.
- Focus ligt op Nederland en dieren op je bord.
- Inzet van reclame en social media dient de eerste twee prioriteiten te ondersteunen.

Beleid

Hierbij nemen we de volgende uitgangspunten en randvoorwaarden in acht:

- Campagnevoering in lijn met onze gedragscodes en MVO-beleid.
- Werken als een mediabureau dat deze dieren een stem geeft.
- Luis in de pels met een actieve, pittige en luide stijl.
- Geen demagogie, de feiten zijn al erg genoeg.
- Alert, actief en gericht op resultaat.
- Duurzame oplossingen mogen niet ten koste gaan van dierenwelzijn.

Wakker Dier 3 Jaar Plan 2016 - 2018

2.4 Actiepunten

- De plofkampagne wordt voortgezet, met name gericht op horeca en achterblijvende A-merken en supermarkten (2016 - 2018)
- We starten een grote company campagne 'stop de kiloknaller' met als doel een einde te maken aan folderplaatsingen voor vlees zonder dierenwelzijnskeurmerk (2016 - 2018)
- We versterken ons programma voor publicitaire aandacht, met name door het verder professionaliseren van onze relatie met de pers (2016 – 2018)
- We gaan door met onderzoek naar misleiding met een greenwashing karakter (2016 – 2018)
- Het voorlichtingsprogramma focust primair op het creëren maatschappelijk draagvlak voor de grote campagnes en secundair op het beïnvloeden van jongeren (10-14 jaar) (2016 – 2018)
- We verbeteren de borging van door marktpartijen toegezegde welzijnsverbeteringen (2016)
- Uitwerken van een stakeholderprogramma, met de pers als eerste prioriteit (2016)
- Optimaliseren van de samenwerking met fondsenwerving zodat de campagnes elkaar optimaal versterken (2016)
- Ontwikkelen proces om campagnes aantoonbaar te toetsen aan doelstelling & strategie (2017)

2.5 Scorekaart

Niveau 2: Wat verandert er bij de consument?

inputindicatoren	3JP 2018	3JP 2017	3JP 2016	FUF 2015
% Ned. bevolking "eens met doelstelling WD"	32%	30%	28%	26%
Percentage vega- en flexitariërs	82%	80%	79%	78%
WD belangrijk bij meningsvorming	37%	36%	35%	32%

Niveau 2: Wat verandert er bij verkopers?

Inputindicatoren	3JP 2018	3JP 2017	3JP 2016	FUF 2015
Aantal CC omschakelingen	8	10	15	11

Niveau 3: Wat leveren de activiteiten op?

Inputindicatoren	3JP 2018	3JP 2017	3JP 2016	FUF 2015
Persbereik:				
- TV	34 miljoen	31 miljoen	28 miljoen	25 miljoen
- Gedrukte perswaarde door free publicity	€7,0 miljoen	€6,5 miljoen	€6,0 miljoen	€4,0 miljoen
- Aantal internetvermeldingen WD	9.000	8.500	8.500	8.000
Reclamebereik:				
- GRP's TV – 13+	1.400	1.200	1.000	800
- GRP's Radio – 13+	2.700	2.700	2.700	2.600

Wakker Dier 3 Jaar Plan 2016 - 2018

3 Fondsenwerving

3.1 Hits & dips 2013 – 2015

Hits:

- Groei gemiddeld giftbedrag
- Toekenning aanvraag Nationale Postcode Loterij in 2014

Dips:

- Lage instroom nieuwe donateurs beperkt groei
- Uitstroom onvoldoende teruggedrongen

3.2 Dilemma's & knelpunten 2013 - 2015

- Het postbeleid is nog niet volledig afgestemd op de wensen van onze donateurs. We willen minder post bij voorkeur niet ten koste van donaties realiseren.
- Het lukt niet om het online wervingsprogramma goed op te schalen. Een extra wervingskanaal is wenselijk, maar we weten nog niet welk kanaal dit moet worden.
- De website is verouderd en het is wenselijk om deze te vervangen.
- Telemarketing werkt zeer goed als upgrade-instrument, maar we missen veel telefoonnummers en laten hierdoor potentiële inkomsten liggen.
- Ons CRM-softwarepakket is overgenomen door een ander bedrijf, dat dit pakket gaat uitfaseren.

3.3 Visie, strategie en beleid

Visie

De wijze waarop we fondsen werven dient het bereiken van de stichtingsdoelstelling optimaal te ondersteunen. Dit betekent dat we streven naar maximale groei van de baten door een optimale inzet van het beschikbare budget, binnen de grenzen van het financieringsmodel.

Strategie

- Maximaal investeren in fondsenwerving volgens de CBF-norm ten behoeve van groei.
- Voorkeur voor kanalen en vormen waarbij de nadruk ligt op onze kracht: massacommunicatie.
- Groei door werving onder particulieren, bij voorkeur op maandmachtiging.
- Optimaliseren van de opbrengst uit het huisbestand door behoud, segmentatie en upgrading.
- Investeren in programma gericht op het verwerven van nalatenschappen.
- Selectief aanvullend werven indien met weinig inspanning een hoog rendement kan worden behaald.
- Kosten verlagen door administratieve optimalisatie en het benutten van ICT-mogelijkheden.

Beleid

- Werven in lijn met de eigen gedragscode en de spelregels van het CBF.
- Fondsenwerving ondersteunt campagnevoering, en niet andersom.
- Geen baten in ruil voor onze merknaam.
- Fondsenwerving mag niet ten koste gaan van onze onafhankelijkheid.
- Geloof in 'meten is weten' en 'analyseren is leren'.
- Een open oor voor feedback van onze achterban.
- Persoonsgegevens worden niet gebruikt voor doeleinden van derden.

Wakker Dier 3 Jaar Plan 2016 - 2018

3.4 Actiepunten

- Uitvoering en optimalisatie van standaard jaarprogramma (jaarlijks)
- Aanvraag Nationale Postcode Loterij indienen (jaarlijks)

- Implementeren leerpunten uit onderzoek naar postbehoefte van donateur (2016)
- Nieuw wervingskanaal onderzoeken en testen (2016)
- Nieuwe website laten ontwikkelen (2016)
- E-mailmarketingstrategie implementeren (2016)
- Programma ontwikkelen voor verkrijgen meer telefoonnummers (2016)
- Uitmaken webshop (2016)
- Optimaliseren van de samenwerking met het campagneteam, zodat de campagnes elkaar maximaal versterken (2016)

- Behoudsinstrumenten ontwikkelen en meetbaar maken (2016-2017)
- Nieuwe CRM-software selecteren en implementeren (2016-2017)
- Tweejaarlijks donateursonderzoek (2016 & 2018)
- Mogelijkheden major donors onderzoeken (2017)
- Aanvullend wervingsplan ontwikkelen voor doelstelling 2021 (2017-2018)

3.5 Scorekaart

Niveau 5: Wat is er nodig om het werk goed te doen?

inputindicatoren	3JP 2018	3JP 2017	3JP 2016	FUF 2015
Aantal actieve donateurs	40.000	37.700	35.700	34.000
Gemiddelde jaarbijdrage	€ 67,50	€ 64,85	€ 62,25	€ 59,40
Percentage op machtiging	71%	69%	67%	65%

Wakker Dier 3 Jaar Plan 2016 - 2018

4.0 organisatie

4.1 Hits & dips 2013 – 2015

Hits:

- Ons jaarverslag won opnieuw de gezaghebbende Transparant Prijs in de categorie Groot.
- Het bestuur is numeriek goed op sterkte en functioneert op professioneel niveau.
- Sterk kantoorteam met laag ziekteverzuim en beperkt verloop.

Dip:

- Het vertrek van onze campagneleider vond in goede harmonie plaats, maar is een fors verlies voor de organisatie.
- De werkdruk voor de directeur is sinds het vertrek van de campagneleider te hoog.

4.2 Dilemma's & knelpunten 2013 - 2015

Geen openstaande punten.

4.3 Visie, strategie en beleid

Visie

De wijze waarop de organisatie is ingericht dient het bereiken van de stichtingsdoelstelling zo goed mogelijk te ondersteunen. Dit betekent dat we streven naar een effectieve en efficiënte structuur, waarbinnen een kundig en professioneel bestuur toezicht houdt op een compact en hoogwaardig team dat slagvaardig te werk gaat.

Strategie

Werken binnen een professionele organisatie- en planningsstructuur.

Kiezen voor werken met kwalitatieve externe partners.

Baten sneller laten groeien dan het aantal fte's.

Handhaven van de toezichhoudende rol van het bestuur.

Blijven bouwen aan een sterk kantoorteam.

Inzet vrijwilligers beperken tot selectieve kantoortaken.

Beleid

Focus op kerntaken, ander zaken besteden we uit.

Bevoegdheden en budgetten waar mogelijk delegeren.

Werkwijze conform code Wijffels.

Actief waken voor belangenverstremgeling of -conflicten.

Combineren van informele sfeer met zakelijke werkwijze.

Transparant en eerlijk beloningsbeleid.

4.4 Actiepunten

Masterplan IT uitrollen, inclusief project alfabet, back-up beleid en business continuity plan (jaarlijks)

Hertoetsing CBF (jaarlijks)

Leveranciersgesprekken voeren en top 10 upgraden (jaarlijks; upgraden vanaf 2017)

Zelfevaluatie functioneren bestuur (jaarlijks)

Bespreken richtlijn belangenverstremgeling en -conflict voor kantoor en bestuur (jaarlijks)

Wakker Dier 3 Jaar Plan 2016 - 2018

Stapsgewijs uitbreiden van kantoorbezetting van 9,0 naar 12,7 fte's (jaarlijks)
Uitvoeren functionerings- en trainingscyclus voor alle medewerkers (jaarlijks)
Periodiek werkoverleg met aandacht voor 'samen werken', ARBO, gedragscodes en de procedure vertrouwenspersoon (jaarlijks)

Onderzoek naar grotere kantoorruimte (2016)
Organisatiestructuur ombouwen tot een model met Raad van Toezicht (2016)

Benchmark beloningsbeleid en salarisniveaus (2017)
Evalueren eigenaarschap van inzet social media (2017)

4.5 Scorekaart

Er staan op de scorekaart van het bestuur geen indicatoren die betrekking hebben op dit onderwerp.

Wakker Dier 3 Jaar Plan 2016 - 2018

5 MVO

5.1 Dips & hits 2013 - 2015

Hits:

- Leerzame groepsgesprekken met diverse stakeholders zoals donateurs en het brede publiek.
- Mooie successen in de categorie laaghangend fruit.

Dips:

- MVO-kwaliteit brengt hogere kosten en lange levertijden met zich mee.
- Projectplannen voor centrale thema's nog niet gereed.

5.2 Dilemma's & knelpunten 2013 - 2015

Hoe veel geld en tijd willen we investeren in relatie tot onze omvang en het werk aan de missie?

5.3 Visie, strategie en beleid

Visie

Ons MVO-beleid dient het bereiken van onze stichtingsdoelstelling optimaal te ondersteunen. Dit betekent dat we ernaar streven om zelf het goede goed te doen en anderen aan te spreken op hun MVO-beleid inzake dierenwelzijn.

Strategie

MVO integreren in het denken en doen van alle teamleden.

Focus op onze eigen bedrijfsvoering en onze leveranciers.

Kiezen voor een beperkt aantal relevante thema's.

MVO-structuur ontwikkelen die past bij onze beperkte omvang.

Beleid

Werkwijze structureren volgens ISO 26000 richtlijn.

Actie en rapportages zoveel mogelijk inpassen in bestaande structuren en processen.

Verantwoording afleggen volgens GRI-richtlijn.

MVO-effecten van onze campagnes laten we (voorlopig) buiten beschouwing.

5.4 Actiepunten

Actief blijven zoeken naar laaghangend fruit (jaarlijks)

Hoofdthema's verder uitwerken en hieruit voortvloeiende acties implementeren (jaarlijks)

Periodiek voeren van expert- en stakeholdergesprekken (jaarlijks)

MVO-team versterken met teamlid per discipline (Organisatie, Fondsenwerving, Campagne) (2016)

Achterban-communicatieplan opstellen en starten met uitvoering (2016)

Actieplannen en verslaglegging verbijzonderen per discipline (2017)

Actief beleid ontwikkelen op al onze prestatie-indicatoren en deze (deels) integreren in onze scorekaart (vanaf 2017)

Vorbereiden noodzakelijke maatregelen voor rapportage op volgend GRI-niveau (2018)

5.5 Scorekaart

Er staan op de scorekaart van het bestuur geen indicatoren die betrekking hebben op dit onderwerp.

Wakker Dier 3 Jaar Plan 2016 - 2018

6.0 financiën

6.1 Hits & dips 2013 - 2015

Hits:

- De operationele uitvoering van het betalingsverkeer bij Triodos verloopt soepel.
- De afgelopen jaren was er sprake van een zeer gezonde groei in de baten.

Dip:

- De aanhoudend lage rentetarieven blijven onze rentebaten drukken

6.2 Dilemma's & knelpunten 2013 - 2015

We werken alleen met duurzame banken, zo voorkomen we dat onze reserve wordt ingezet ter financiering van de vee-industrie. Maar dit brengt ook hogere bancaire kosten en lagere rentebaten met zich mee.

6.3 Visie, strategie en beleid

Visie

Het financieel beleid dient het bereiken van onze stichtingsdoelstelling optimaal te ondersteunen. Dit betekent dat we streven naar een maximale groei in financiële middelen die veilig en verantwoord worden beheerd, met een financiële inrichting die wendbaar en snel handelen faciliteert.

Strategie

Inzetten op groei en dus fors investeren in fondsenwerving.

Streven naar een zo hoog mogelijk vrij besteedbaar jaarbudget.

Dalende kosten voor beheer & administratie als percentage van de lasten.

Reserve in de vorm van spaarrekeningen en spaardeposito's.

Beleid

Bankieren bij minimaal 2 duurzame banken.

Werken met een beperkte reserve dus niet oppotten.

Reserve risicomijdend en snel beschikbaar aanhouden.

Langlopende verplichtingen en vaste activa zoveel mogelijk mijden.

Boekhouding en jaarrekening in lijn met vereisten CBF-richtlijn RJ650.

Beperken operationele risico's door adequate controle- & beheermaatregelen.

6.4 Actiepunten

Goedkeuring jaarverslag door accountant en deelname aan Transparant Prijs (jaarlijks)

Opstellen 1 jaarbudget (jaarlijks)

Uitvoeren project Brons – stroomlijnen boekhoud- en rapportageproces (2016)

Ontwikkelen van een back-up voor incassoruns (2016)

Financiële audit laten uitvoeren door externe accountant voor media-inkoop fondsenwerving (2016)

Starten samenwerking met nieuwe accountant over jaarverslag 2016 (2017)

Wakker Dier 3 Jaar Plan 2016 - 2018

6.5 Scorekaart

Niveau 4: Hoe worden de middelen ingezet?

inputindicatoren	3JP 2018	3JP 2017	3JP 2016	FUF 2015
Als percentage van lasten:				
- Doelstelling	71%	71%	70%	73%
- Fondsenwerving	22%	22%	22%	21%
- Beheer & administratie	7%	7%	8%	6%

Niveau 5: Wat is er nodig om het werk goed te doen?

inputindicatoren	3JP 2018	3JP 2017	3JP 2016	FUF 2015
- Baten in euro's	2.962.000	2.693.000	2.472.000	2.158.000
