

Jaarverslag 2016

**WAKKER
D!ER**

A large, white, stylized graphic element on a red background. It consists of a rounded rectangular shape on the left that tapers into a thick, curved line that loops back to the right, resembling a stylized 'S' or a decorative flourish.

Geachte lezer,

Welkom in ons jaarverslag over 2016, dit jaar in een nieuw jasje. We hebben wederom ons best gedaan om een goed leesbaar verslag te maken, dat op een open en evenwichtige manier verantwoording over onze werkzaamheden aflegt.

Er is hard gewerkt aan nieuwe, eigentijdse presentatie. Dat geldt zowel voor het papieren verslag als de online versie. Wat is gebleven, is de vertrouwde indeling die voor elk type lezer wat wils biedt. Op de pagina hiernaast kunt u kiezen wat bij u past.

Leest en beleeft u liever online, kijk dan op www.wakkerdier.nl. Naast het jaarverslag vindt u daar ook andere informatie over onze organisatie.

Misschien roept dit verslag vragen op of wilt u in discussie. Natuurlijk kan dat: wij zijn een groot voorstander van het publieke debat over de vee-industrie. Op de laatste pagina staan alle mogelijkheden op een rij.

Wij wensen u veel leesplezier.

Dick Weiffenbach
voorzitter

Arthur Wiltink
directeur

Inhoudsopgave

1

INZICHT IN OVERZICHT

leestijd: 3 minuten

- 8 Onze droom in vogelvlucht
- 10 Het jaar 2016 in vogelvlucht



Voor wie een globale indruk wil

2

RESULTATEN DIE TELLEN

leestijd: 15 minuten

- 14 Impactmeting
- 16 Resultaten 2016
- 21 Scorekaart
- 24 Plannen 2017



Voor wie van cijfers houdt

3

HET HELE VERHAAL

leestijd: 60 minuten

- 33 Missie
- 55 Campagnes
- 73 Fondsenwerving
- 85 Organisatie
- 107 MVO
- 117 Bestuursevaluatie



Voor wie van lezen houdt

4

DE HUISHOUDKNIP

leestijd: 25 minuten

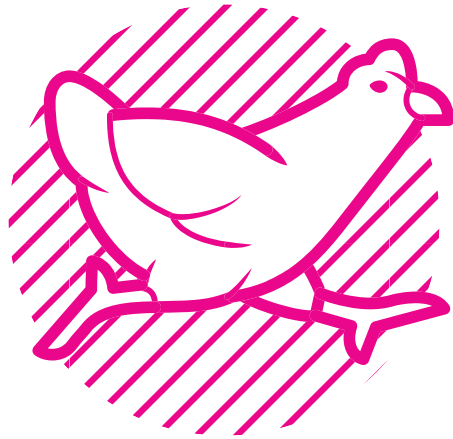
- 128 Financiële visie, strategie & beleid
- 129 Jaarrekening
- 142 Algemene Lasten
- 144 Interne controle- en beheermaatregelen
- 146 Controleverklaring



Voor wie het geld telt

1

Inzicht in overzicht



Voor wie
een globale
indruk wil

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 dieren-mishandeling zouden worden bestempeld

...bijna nooit de mogelijkheid om buiten te wroeten of te scharrelen

...een leven vol leed en verval 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 streven naar een samenleving waarin ook deze dieren met respect behandeld worden.



Partners — We maken deze droom waar samen met

- bevlogen managers uit het bedrijfsleven
- geïnteresseerde journalisten
- diervriendelijke consumenten
- andere dierenbeschermingsorganisaties
- Beter Leven boeren
- onze leveranciers
- donateurs en supporters



Dierwaardig leven — Onze definitie

- moederzorg voor jonge dieren
- een gezond groeitempo
- geen pijnlijke ingrepen
- voldoende ruimte – binnen en buiten
- een zo natuurlijk mogelijke omgeving
- goede verzorging
- geen internationale veetransporten
- een goede verdoving bij de slacht

Wat betekent deze 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 laagwaardige bulkexport

Wakker Dier is...



niet links of rechts, maar pro dier



focus op landelijke publiciteit



onafhankelijk en subsidievrij



14 medewerkers

1 directeur
(salaris € 2.660 netto)

6 bestuursleden
(onbezoldigd)



lage overhead
(7% van de baten)

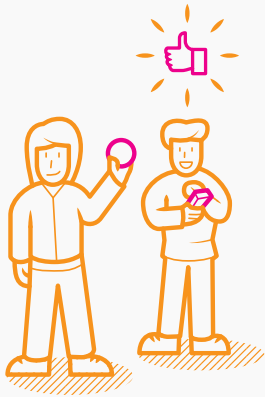


bedrijfsvoering MVO ingericht



extern toezicht door accountant en CBF

Het jaar 2016 in vogelvlucht



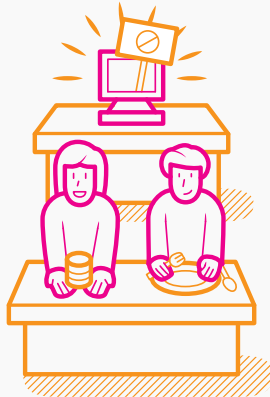
WIE HIELPEN ER MEE?

Supporters

31.000
donateurs

124.000
Facebookfans

90.000
e-mail-abonnees



WAT DEDEN ZIJ?

Activiteiten

diervriendelijker eten

online actievoeren

doneren
(€ 2,8 miljoen)

anderen wakker schudden



WAT DEDEN WIJ?

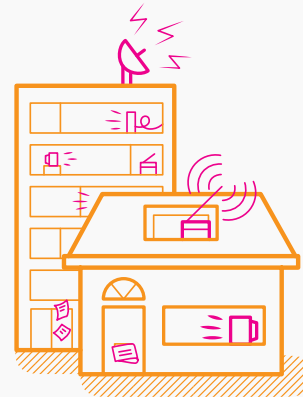
Wakker Dier

47
persberichten & onderzoeken

8
radiospots

3
tv-spots

82
e-mail
nieuwsbrieven



Mediabereik 2016

4.600.000
print perswaarde (€)

26.000.000
tv-kijkers

8.200
internetvermeldingen

765.000
websitebezoekers

**én maandelijks
reclame op
radio & tv**



Resultaten

Bedrijven omgeschakeld

 **15** bedrijven zetten diervriendelijke stap en Aldi stopt met plofkip

 **veel** supermarkten stappen nog niet over naar kip met 1 Beter Leven ster

Samenleving wakker geschud

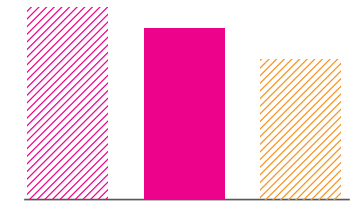
 **28%** wil einde aan de vee-industrie

 **38%** eet regelmatig een dagje zonder vlees

Doelstelling

In 2030 is de consumptie van vlees in Nederland met een kwart gedaald en heeft dit altijd minimaal 1 Beter Leven ster

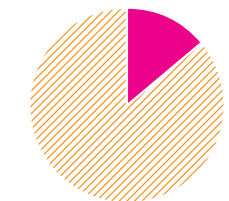
Voortgang consumptie



stand 2010 **81kg** voortgang 2016 **74,4kg** doel 2030 **61kg**

(vleesverbruik per jaar per hoofd van de bevolking (zie deel 2, Missie))

Voortgang Beter Leven



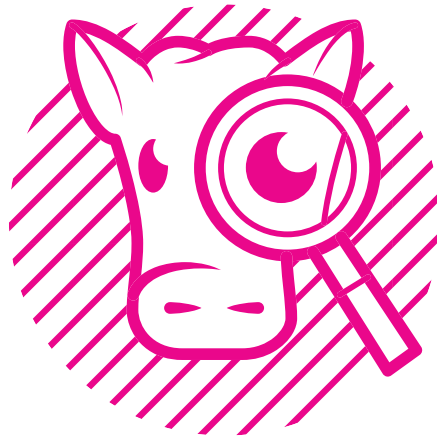
doel 2030 **100%** voortgang 2016 **14%**

(vlees met keurmerk als percentage van totale vleesomzet in NL)



2

Resultaten die tellen



Voor wie
van cijfers
houdt

Impactmeting

Steeds vaker klinkt de vraag of de ontvangen middelen wel optimaal worden ingezet en hoe dit op een objectieve, transparante en meetbare manier kan worden vastgesteld. Ook voor Wakker Dier is het belangrijk om dit te meten. Alleen zo kunnen we continu verbeteren. Wij hechten daar extra belang aan, omdat wij met geld van donateurs werken. We zien het als onze plicht om zo goed mogelijk inzichtelijk te maken wat wij met hun giften hebben gedaan en 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 en ontwikkeld door stichting Nationale Goede Doelen Test, in samenwerking met het accountantskantoor PwC en een aantal grote goede doelen.

Er wordt gewerkt met **PI's (Prestatie Indicatoren) op 5 niveaus**, waarbij niveau 5 staat voor de basis (dat wat je nodig hebt om goed te functioneren) en niveau 1 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 (deel 2, Scorekaart) wordt jaarlijks in de bestuursvergadering besproken en de PI's worden door de organisatie gebruikt in de voortgangsrapportages aan het bestuur.

In dit hoofdstuk volgen we de opbouw van de scorekaart om onderbouwd met cijfers toe te lichten wat we dit jaar hebben bereikt (deel 1, Resultaten 2016) en wat we in 2017 van plan zijn (deel 1, Plannen 2017).

CHAMP — Charity Assessment Method of Performance Prestatie Indicatoren op 5 niveaus



Resultaten 2016

NIVEAU

5

Input

Wat is er nodig om het werk goed te doen?

Als de organisatie haar werk goed wil doen, dan moet er aan de juiste voorwaarden worden voldaan. Denk hierbij niet alleen aan voldoende bekendheid van de stichting, steun van donateurs en natuurlijk de financiële stand van zaken, maar ook aan de kwaliteit van het personeel en het bestuur.

In 2016 kende 85% van alle Nederlanders Wakker Dier: een uitstekende score en gelijk aan 2015. Naast voldoende naamsbekendheid is ook ons imago belangrijk, want de geloofwaardigheid van de afzender bepaalt de kracht van de boodschap. 54% van de Nederlandse bevolking (2015: 52%) vindt ons vasthoudend, waakzaam en vooroplopend.

Het aantal donateurs bedroeg aan het eind van het jaar bijna 31.000. In plaats van de geplande 8% groei kwamen we uit op een daling van bijna 6%. De afname komt voor een groot deel voort uit nieuwe éénmalige

INPUT

- 85% naamsbekendheid
- 54% NL: positief imago Wakker Dier
- 31.000 donateurs
- baten € 2,8 miljoen

giftgevers, die we (nog) niet tot een vervolggift konden verleiden. Het lukte wel goed om ons bestaande bestand beter aan ons te binden. Het aantal doorlopende machtigingen – een belangrijk teken van structurele betrokkenheid – steeg van 64% naar 71%. Ook de gemiddelde jaarbijdrage steeg met ruim 5% tot €64,31.

De baten stegen – ruim boven begroting – met 32% tot 2,8 miljoen euro, omdat we tot vaste beneficiënt van de Nationale Postcode Loterij zijn benoemd met een jaarbijdrage van 0,5 miljoen euro. Helaas lukte het niet om de groei in donaties van particulieren van vorig jaar (+10%) dit jaar door te trekken. We kwamen uit op 2,0 miljoen euro, gelijk aan 2015. Behoudens een zeer beperkte continuïteitsreserve (1,2 miljoen euro), potten we geen gelden op.

Eén bestuurslid is na ruim 6 jaar om privéredenen onder dankzegging vertrokken. Eén ander lid werd met algemene stemmen

NIVEAU

4

Activiteiten

Hoe worden de middelen ingezet?

Hier vindt u welke activiteiten we met de beschikbare middelen hebben ondernomen. Denk hierbij onder andere aan onderzoek, persberichten, reclamespotjes e-mailnieuwsbrieven, maar ook aan het werven van fondsen en het verzorgen van een goede infrastructuur op kantoor.

We gaven dit jaar bijna 2,6 miljoen euro uit. 73% werd rechtstreeks besteed aan campagnes voor een beter leven voor de dieren in de vee-industrie. Daarnaast kozen we ervoor om 20% te investeren in fondsenwerving, omdat we het belangrijk vinden om te groeien en onze achterban financieel goed aan ons te binden. We gaven 7% uit aan beheer en administratie. Een beperkt en keurig percentage: bij ons geen hoge salarissen of luxe kantoor.

Een tweetal ervaren medewerkers vertrok, helaas niet in goede harmonie. Tegelijkertijd hebben we acht nieuwe medewerkers aangetrokken om onze ambitieuze plannen te realiseren.

ACTIVITEITEN

- bestedingen: € 2,6 miljoen
- 47 persberichten/onderzoeken
- 8 radio spots, 3 televisiespots
- 82 e-mailnieuwsbrieven

Hoewel we een groot deel van het jaar met een klein team werkten, brachten we toch meer persberichten uit: 47 tegenover 42 in het jaar ervoor. Sinds dit jaar is de strijd tegen de kiloknaller onze belangrijkste campagne. We willen een einde maken aan keurmerkloos vlees als stuntartikel. Want als vlees zo goedkoop in het schap ligt, blijft er weinig geld voor dierenwelzijn over.

In de plofkip campagne lag de nadruk op de horeca, zoals onze campagnes tegen fastfood restaurant McDonald's. We vragen verkopers om over te schakelen naar kip met 1 Beter Leven Ster van de Dierenbescherming.

Ook schudden we mensen wakker op andere manieren. Met de jaarlijkse Liegebeest-verkiezing ontmaskeren we leugenachtige reclames en verpakkingen. Op EetGeenDierenDag kan iedereen de dieren helpen door ze een dag niet op te eten.

Ook brachten we regelmatig op de pers gericht onderzoek naar buiten: onder andere over dieronvriendelijke luchtwassers in stallen, mogelijk ziekmakende bacteriën op BBQ-vlees, dieronvriendelijke maaltijdboxen, industrievlees als hondenvoer en zogenaamd 'wild' in de supermarkt.

In reclame hebben we drie televisiespots, acht radiocommercials, en een aantal krantenadvertenties en buitenreclame ingezet. Bijna allemaal over kiloknallers, plofkippen en bedrijven die nog dierenleed verkopen. We verstuurden 82 e-mailnieuwsbrieven en waren zeer actief op Facebook en Twitter.

NIVEAU

3

Output

Wat leveren de activiteiten op?

OUTPUT

- 26 miljoen tv-kijkers
- perswaarde print: € 4,6 miljoen
- frequente tv-/radioreclame
- 765.000 websitebezoekers

Hoeveel mensen hebben we via de pers bereikt? Hoe vaak zag men onze reclameboodschappen voorbij komen? Zo krijgen we een beeld van het aantal 'wakker-schudmomenten'.

Het lukte wederom redelijk goed om de wantoestanden van de vee-industrie regelmatig in de media te brengen, maar het bereik kwam wel lager uit dan vorig jaar. Met onze onderzoeken en persberichten haalden we dit jaar 26 miljoen tv-kijkers (2015: 31 miljoen). De waarde van de artikelen in de geschreven pers kwam uit op 4,6 miljoen euro (2015: 6,4 miljoen euro). Het aantal internetvermeldingen daalde tot 8.200 (2015: 8.900). We vinden dit acceptabele resultaten in een jaar met veel personele veranderingen.

Dankzij de stijgende budgetten realiseren we met name op tv een steeds groter bereik. Op dit medium kwamen we uit op 1.137 GRP's (Gross Rating Point) (797 in 2015), wat betekent dat gemiddeld iedere Nederlander 11 keer een boodschap over de vee-industrie voorbij zag komen. Op de radio lag dit cijfer ruim 2 keer zo hoog.

Het aantal fans op Facebook groeide met 14% en kwam uit op 125.000 volgers. Het aantal abonnees op onze e-mailnieuwsbrieven daalde van 116.000 naar 89.000, omdat we het mailbestand consequenter opruimen om de openingsratio's op peil te houden. Het websitebezoek steeg wel fors tot maar liefst 765.000 unieke bezoekers (+33%), met name dankzij een sterk verbeterd SEO (Search Engine Optimization) programma.

NIVEAU

2

Effect op verkopers & consument

Wat verandert er bij verkopers & consument?

EFFECT OP VERKOPERS & CONSUMENT

- 15 omgeschakelde bedrijven
- 38% NL flexi- of vegetariër
- 35% WD belangrijk bij oordeel over vee-industrie
- 28% NL wil af van vee-industrie

Alleen als verkopers diervriendelijkere producten aanbieden en mensen hun voedingsgedrag aanpassen, krijgen de dieren in de vee-industrie een beter leven. Daarom meten we of supermarkten, A-merken en consumenten diervriendelijke stappen zetten.

In totaal maakten 15 bedrijven een diervriendelijke stap. Zo zijn de vleeswaren en verse maaltijden bij AH en Jumbo voortaan plofkipvrij. Supermarktketens Vomar, Coop en Plus haalden de laatste plofkip uit hun vers vlees schap.

We boekten ook mooie successen voor de kalkoenen en de konijnen. AH stopte met plofkalkoen en Jumbo – nog beter – stapte aanvang 2017 over naar kalkoen met een Beter Leven Ster. De Limburgse supermarktketen Jan Linders stopte als laatste met de verkoop van Chinees kooikonijn. 8 andere supermarkten hielden vanwege het dierenleed de verkoop van konijnenvlees helemaal voor gezien.

Het percentage flexitariërs (drie of meer keren per week geen vlees eten) en vegetariërs blijft zich gunstig ontwikkelen. Omdat we vanaf dit jaar voor een strengere definitie kiezen voor flexitariërs komt dat uit op 38% (2015 oude definitie: 78%). Voorheen kon, door in ons onderzoek vlees- en visconsumptie apart uit te vragen, iemand die 3x vlees en 4x vis eet ook als flexitariër bestempeld worden.

Verder geeft 35% (2015: 32%) aan dat informatie van Wakker Dier een (belangrijke) rol speelt bij hun meningsvorming over de vee-industrie. 28% van de Nederlandse bevolking is het eens met onze doelstelling (een einde aan de vee-industrie) en vindt dit bovendien een belangrijk maatschappelijk thema. In 2015 was dit percentage gedaald tot 26%. We blijven deze belangrijke PI de komende jaren nauwgezet monitoren.

NIVEAU

1

Effect op dieren & maatschappij

Wat levert dit op voor de dieren?

Hier gaat het om: een beter leven voor de dieren in de vee-industrie. We bepalen de voortgang op onze missie aan de hand van de Nederlandse vleesconsumptie en welk deel hiervan een diervriendelijker karakter krijgt.

Het maatschappelijk verzet tegen de vee-industrie leeft breed in de samenleving en dat blijkt ook uit de cijfers. Zo daalde het vleesverbruik (zie voetnoten deel 3, Doelstelling) dit jaar wederom met 1,5%. Hiermee komen we uit op ruim 74 kg per hoofd van de bevolking (2010: 81 kg).

Het omzetaandeel met een welzijnskeurmerk kwam uit op 14% (2015: 12%). Nog steeds een bescheiden percentage, maar dit betekent al wel een beter leven voor ongeveer 28 miljoen dieren (2014: 25 miljoen). Helaas bleven we ver achter op ons doel van 40%.

OUTPUT

- 1,5% daling vleesverbruik
- aandeel welzijnskeurmerk: 14%
- 32 miljoen dieren een beter leven
- neveneffecten: o.a. duurder vlees

De omschakeling van alle supermarkten naar minimaal 1 Beter Leven Ster verloopt namelijk langzamer dan verwacht. Het lijkt er overigens op dat dit percentage eind 2017 wel wordt gehaald.

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.

Het werk aan onze doelstelling heeft ook neveneffecten op bijvoorbeeld milieu, gezondheid, antibioticagebruik in de vee-industrie en koopkracht. Meer hierover op onze website.

Scorekaart Wakker Dier

Doelstelling Wakker Dier:

In 2030 is de consumptie van vlees in Nederland met een kwart gedaald ten opzichte van 2010 en heeft dit altijd minimaal 1 Beter Leven ster

Niveau 5

Wat is er nodig om het werk goed te doen?

	plan 2018	plan 2017	gerealiseerd 2016	plan 2016	gerealiseerd 2015	
Wakker Dier als merk						
Naamsbekendheid	85%	85%	85%	85%	85%	Totaal inclusief geholpen. Bron: 2-jaarlijks marktonderzoek
Waardering Wakker Dier						
Vasthoudend / Waakzaam / Vooroplopend	54%	54%	54%	54%	52%	Topboxen. Bron: 2-jaarlijks marktonderzoek
Donateurs en Fondsenwerving						
Aantal donateurs	40.000	33.475	30.961	32.500	32.931	Gift in het afgelopen jaar. Bron: Charibase
Gemiddelde jaarbijdrage	€ 67,50	€ 64,85	€ 64,31	€ 61,66	€ 60,99	Excl. nalatenschappen. Bron: Charibase en boekhouding
Percentage donateurs op machtiging	71%	68%	71%	65%	64%	Per einde jaar. Bron: Boekhouding Wakker Dier
Financiën						
Baten	€ 2.962.000	€ 2.854.000	€ 2.784.503	€ 2.768.000	€ 2.152.279	Bron: Boekhouding Wakker Dier



Niveau 4

Hoe worden de middelen ingezet?

	plan 2018	plan 2017	gerealiseerd 2016	plan 2016	gerealiseerd 2015	
Lasten						
Doelstelling	71%	75%	73%	75%	71%	Als % van lasten. Bron: WD
Fondsenwerving	22%	18%	19%	19%	23%	Als % van lasten. Bron: WD
Beheer & administratie	7%	7%	7%	6%	6%	Als % van lasten. Bron: WD



Niveau 3

Wat leveren de activiteiten op?

	plan 2018	plan 2017	gerealiseerd 2016	plan 2016	gerealiseerd 2015	
Persbereik						
TV	34 miljoen	31 miljoen	26 miljoen	31 miljoen	31 miljoen	Cumulatief bereik (aantal kijkers landelijk) Bron: Kijk- en luistercijfers.
Gedrukte perswaarde door free publicity	€ 7,0 miljoen	€ 6,5 miljoen	€ 4,6 miljoen	€ 6,0 miljoen	€ 6,4 miljoen	Bron: Knipseldienst.
Aantal internetvermeldingen Wakker Dier excl social media	9.000	9.000	8.200	9.000	8.900	Cumulatief aantal meldingen op internet zonder social media. Bron: Clipit
Reclamebereik						
GRP's TV	1.400	900	1.137	1.200	797	GRP: Gem. contactfreq % bereik binnen doelgroep (NL 13+). Bron: Zigt.
GRP's radio	2.700	2.700	2.540	2.700	2.446*	GRP: Gem. contactfreq % bereik binnen doelgroep (NL 13+). Bron: Zigt.



Niveau 2

Effect op verkopers en consumenten

	plan 2018	plan 2017	gerealiseerd 2016	plan 2016	gerealiseerd 2015	
Consument						
Flexitariërs + vegetariërs als % van de NL-bevolking	82%	38%	38%	79%	78%	% NL bevolking dat 0-5x per week vlees eet. Bron 2-jaarlijks marktonderzoek
Eens met doelstelling Wakker Dier	32%	31%	31%	28%	26%	Bron: Knipseldienst.
Wakker Dier belangrijk bij oordeel over vee-industrie	37%	31%	30%	35%	32%	% NL bevolking Bron idem
Handel en industrie						
Aantal omschakelingen ten gevolge van Company Campaigning	8x	15x	15x	12x	15x	Bron: WD



Niveau 1

Effect op dieren en maatschappij

	plan 2018	plan 2017	gerealiseerd 2016	plan 2016	gerealiseerd 2015	
Nederlandse consumptie						
Vleesverbruik per hoofd van de bevolking	72,3	73,3	74,4*	74,3	75,4	In kilogrammen. Nieuwe bron: LEI. NB De daadwerkelijke vleesconsumptie is ongeveer de helft.
Deel vleesomzet met een wezlijnskeurmerk	60%	40%	14%	40%	12%	Vlees, vleeswaren en vleesvervangers: bio+scharrel+BL+milieukeur. Bron: monitor duurzaam voedsel

* schatting bijgesteld op basis van meest recente cijfers over 2013

Plannen 2017

NIVEAU

5

Input

Wat is er nodig om het werk goed te doen?

Als de organisatie haar werk goed wil doen, dan moet er aan de juiste voorwaarden worden voldaan. Denk hierbij aan voldoende bekendheid van de stichting, steun van donateurs en natuurlijk de financiële stand van zaken, als ook aan de kwaliteit van het personeel en het bestuur.

We rekenen erop dat we de naamsbekendheid met behulp van reclame en pers kunnen handhaven op 85%. Dat geldt ook voor het percentage (54%) van de Nederlandse bevolking dat ons beoordeelt als waakzaam, vasthoudend en vooroplopend.

Na een grondig onderzoeksprogramma hopen we de groei in het aantal donateurs weer op te pakken met een eindejaar doel van 33.500 donateurs (+8%). Een ambitieus cijfer dat er vanuit gaat dat we de uitkomsten op voldoende schaalgrootte kunnen inzetten.

Tegelijkertijd willen we het gemiddeld jaarbedrag licht laten verhogen tot €64,85

INPUT

- 85% naamsbekendheid
- 54% NL: positief imago Wakker Dier
- 33.500 donateurs
- baten € 2,9 miljoen

(+1%). Voor het percentage donateurs op machtiging mikken we op 68%. Dit betekent in absolute cijfers bijna 800 extra machtigingen.

We verwachten dat de baten uitkomen op bijna 2,9 miljoen euro; 1% hoger dan 2016.

We rekenen op een stijging van de baten uit donaties met 5%. Dit wordt echter grotendeels teniet gedaan door een aanmerkelijk lagere bijdrage uit nalatenschappen, omdat deze post in 2016 door een boekhoudkundige wijziging éénmalig fors hoger uitviel.

Eén bestuurslid zal aftreden, waarmee we op vijf leden uitkomen. Daarnaast stellen we in 2017 een Raad van Toezicht in, waar de huidige bestuursleden in zullen plaatsnemen. De functie van bestuur wordt geborgd binnen het managementteam op kantoor. Qua personeel staan er na de forse wijzigingen en uitbreiding vorig jaar tot vijftien medewerkers geen veranderingen op het programma.

NIVEAU

4

Activiteiten

Hoe worden de middelen ingezet?

Hier vindt u welke activiteiten we met de beschikbare middelen hebben ondernomen. Denk hierbij onder andere aan onderzoek, persberichten, reclamespotjes e-mailnieuwsbrieven, maar ook aan het werven van fondsen en het verzorgen van een goede infrastructuur op kantoor.

Het beschikbare budget bedraagt 3,2 miljoen euro. 75% zal rechtstreeks worden besteed aan campagnes voor een beter leven voor de dieren in de vee-industrie. We investeren 18% in fondsenwerving, omdat we het belangrijk vinden om de geplande groei in donaties ook daadwerkelijk te realiseren. We verwachten 7% uit te geven aan beheer en administratie.

We willen ongeveer 50 persberichten (2015: 47) en 18 reclameboodschappen uitbrengen. In onze belangrijkste campagne – tegen de kiloknaller – staat het grootschalig famen en shamen van bedrijven centraal.

ACTIVITEITEN

- bestedingen € 3,2 miljoen
- 50 persberichten/onderzoeken
- 18 reclameboodschappen
- 87 e-mailnieuwsbrieven

Voorlopers zetten we in het zonnetje, achterblijvers spreken we publiekelijk aan. In de plofkampagne ligt de focus op horeca. Verder maken we gebruik van rapporten, onderzoek en weetjes om heel Nederland wakker te schudden. Ook versturen we 87 e-mailnieuwsbrieven en zijn we volop actief op Facebook en Twitter. De website krijgt - na vertraging in 2016 - een nieuw design en beheersysteem. Tot slot gaan we aan de slag om het gewenste merkbeeld (Brand Key) formeel vast te leggen en zal daar o.a. een schrijfwijzer en opfrisser van de huisstijl uit voortvloeien.

NIVEAU

3

Output

Wat leveren de activiteiten op?

OUTPUT

- 31 miljoen tv-kijkers
- perswaarde print: € 6,5 miljoen
- frequente radio-/tv-reclame
- 900.000 websitebezoekers

Hoeveel mensen verwachten we via de pers te bereiken? Hoe vaak ziet men onze reclameboodschappen voorbij komen? Zo krijgen we een beeld van het aantal 'wakkerschudmomenten'.

Nu het team weer op sterkte is, willen we met onze onderzoeken en persberichten meer mensen bereiken. Ook kunnen we meer tijd steken in het verder ontwikkelen van onze relatie met de pers. We streven naar fors hogere bereikcijfers: 31 miljoen tv-kijkers, een printwaarde van 6,5 miljoen euro en 9.000 internetvermeldingen.

In reclame blijft de nadruk op radio met een bereik van 2.700 GRP's, wat betekent dat gemiddeld elke Nederlander 27 keer een reclameboodschap van Wakker Dier over de vee-industrie voorbij hoort komen. Op tv zijn we meer bescheiden met een gepland bereik van 900 GRP's. Daarnaast blijven we experimenteren met andere mediatypen en lokale

Nu de plofkip uit de supermarkten verdwijnt, richten we ons op A-merken en horeca, zoals McDonald's.

inzet, bijvoorbeeld tegen regionale supermarkketens.

We verwachten het aantal fans op Facebook tot 130.000 uit te breiden. Voor het aantal abonnees op onze e-mailnieuwsbrieven willen we de weg naar boven weer vinden en gaan we voor 100.000 (+11%) e-mailadressen. Met de nieuwe website verwachten we 900.000 unieke bezoekers te realiseren (+18%).



NIVEAU

2

Effect op verkopers & consument

Wat verandert er bij verkopers & consument?

EFFECT OP VERKOPERS & CONSUMENT

- 15 omschakelende bedrijven
- 41% NL flexi- of vegetariër
- 35% WD belangrijk bij oordeel over vee-industrie
- 31% NL wil af van vee-industrie

Alleen als verkopers diervriendelijkere producten aanbieden en mensen hun voedingsgedrag aanpassen, krijgen de dieren in de vee-industrie een beter leven. Daarom meten we welke supermarkten, A-merken en consumenten diervriendelijke stappen zetten.

In onze belangrijkste campagne – tegen de kiloknaller – hopen we dit jaar een eerste

succes te melden. De ervaring leert dat als er één schaap over de dam is... We rekenen in de horeca op meerdere plofkip omschakelaars, maar het is niet zeker of daar een grote fastfood keten bij zal zijn. We streven naar minimaal 15 bedrijven die een diervriendelijke stap maken. Met de aanhoudende media-aandacht gaan we uit van een verdere stijging in het percentage flexi- en vegetariërs tot 41% van de bevolking. Omdat onze werkwijze op hoofdlijnen gelijk blijft, zal het deel van de bevolking (35%) waar onze informatie een (belangrijke) rol speelt bij de meningsvorming over de vee-industrie, niet wijzigen.

Het percentage Nederlanders dat het eens is met onze doelstelling (een einde aan de vee-industrie) en dit bovendien een belangrijk maatschappelijk thema vindt, dient de komende jaren verder te stijgen. We rekenen op 31% (2016: 28% en 2015: 26%). Anders zullen we dit deel van onze media strategie tegen het licht moeten houden.

NIVEAU

1

Effect op dieren & maatschappij

Wat levert dit op voor de dieren?

Hier gaat het om: een beter leven voor de dieren in de vee-industrie. We bepalen de voortgang op onze missie aan de hand van de Nederlandse vleesconsumptie en welk deel hiervan een diervriendelijker karakter krijgt.

Onze droom – een dierwaardig leven voor alle dieren – komt stap voor stap dichterbij. Steeds meer mensen passen hun voedingspatroon aan en we verwachten dat dit komend jaar leidt tot een verdere daling van het vleesverbruik (zie voetnoten deel 3, Missie). We schatten dit in op ruim 1%, waarmee we uitkomen op ruim 73 kg per hoofd van de bevolking. Sinds 2010 is dit een daling van bijna 10%!

OUTPUT

- 1% daling vleesverbruik
- aandeel welzijnskeurmerk: 40%
- miljoenen dieren een beter leven
- neveneffecten: o.a. milieu

Omdat het winkelaanbod van diervriendelijkere producten blijft toenemen en al het varkensvlees zonder keurmerk dit jaar alsnog uit het schap verdwijnt, verwachten wij dat het omzetaandeel van vlees met minimaal 1 Beter Leven ster tot 40% zal stijgen. Dit is 26% (!) hoger dan in 2016 en betekent een wat beter leven voor miljoenen dieren.

Ook andere goede doelen, zoals de Dierenbescherming, zetten zich in voor de dieren in de vee-industrie. Met andere woorden: we dragen in 2017 ons steentje bij, maar we zijn natuurlijk onderdeel van een bredere beweging.

Het werk aan onze doelstelling heeft ook neveneffecten op milieu, gezondheid, antibioticagebruik in de vee-industrie en koopkracht. Meer hierover op onze website.

3

Het hele verhaal



Voor wie
van lezen
houdt

Missie



Missie

Wat ging er mis? Na de voedselschaarste in de Tweede Wereldoorlog moesten vlees en andere dierlijke producten goedkoop en in grote hoeveelheden worden geproduceerd. De veehouderij werd steeds verder geïntensiveerd en de dieren werden als levenloze producten behandeld. Supermarkten hebben vlees gedegradeerd tot een stuntartikel om klanten naar de winkel te lokken. Zo is de prijs van een kilo kipfilet in de aanbieding soms lager dan die van een kilo druiven of luxe kattenvoer. Hierdoor hebben diervriendelijkere alternatieven geen kans. Ze lijken al gauw 'te duur'.

Boer en dier zijn de dupe

De lage prijzen in de supermarkten worden mogelijk gemaakt door druk uit te oefenen op de boer, die steeds goedkoper moet produceren. Alleen door schaalvergroting (de megastal) en productieverhoging kan deze het hoofd nog boven water houden. Uiteindelijk betalen dieren – maar ook vaak milieu en mensen – hiervoor de prijs.

Inmiddels gaan in Nederland elke dag bijna een half miljoen dieren als vlees over de toonbank. Bijna nooit kwamen deze dieren buiten om te wroeten of te scharrelen; zij leiden een leven vol leed en verveling in een krappe wereld van beton en staal. Alsof het de gewoonste zaak van de wereld is, worden bij deze dieren ingrepen gepleegd die bij huisdieren als grove dierenmishandeling zouden worden bestempeld.

Interne en externe analyse

Alleen met een goed plan kunnen we een eind maken aan deze wantoestanden. Daarom hebben we als eerste stap een interne en externe sterkte-/zwakte-analyse opgesteld (zie volgende pagina).

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.



Swot 2016 – Interne en externe sterkte-/zwakte analyse

STERKTES	ZWAKTES	BEDREIGINGEN	KANSEN
<p>Strategie Onze strategie en campagnevoering zijn opvallend en effectief met een bescheiden budget. We concentreren ons op company campaigning, wakker schudden en onze rol als reclamewaakhand. —A</p> <p>Eigen koers Wij zijn vrij om onze eigen koers te varen en kunnen zeer slagvaardig opereren, omdat we geen verplichtende vormen van samenwerking en/of financiering aangaan. —A</p> <p>Professioneel Veel stakeholders zien ons als een professionele en betrouwbare partij waarmee rekening gehouden moet worden. Tegenstanders zijn niet altijd blij met onze campagnes, maar de feiten kloppen. —A</p> <p>Transparant De verslaggeving van Wakker Dier is zeer transparant, hetgeen door het Nederlandse Donateurspanel als belangrijkste factor bij het vertrouwen in een goed doel wordt aangewezen. —O</p> <p>Achter elk punt is aangegeven of en hoe het is gewijzigd t.o.v. 2015. A = Aangescherpt O = Ongewijzigd N = Nieuw</p>	<p>Keuzes maken Omdat onze middelen beperkt zijn, moeten we keuzes maken en ligt de focus op het beïnvloeden van vraag en aanbod in het Nederlandse winkelschap. Voor de andere dieren in de vee-industrie, waarvan vlees, melk en eieren in het buitenland over de toonbank gaan, kunnen wij nu nog te weinig doen. —A</p> <p>Onderzoek Wij zijn afhankelijk van betrouwbaar en onafhankelijk onderzoek naar het welzijn van de dieren in de vee-industrie. Dit is helaas in beperkte mate beschikbaar. —O</p> <p>Donateurs Het lukt ons nog niet om aanhoudende, significante groei in aantallen donateurs te bewerkstelligen. —A</p> <p>Team Het team is gewijzigd van samenstelling én fors uitgebreid. Het vraagt tijd en energie om iedereen goed in te werken en als een hecht team te laten opereren. —N</p>	<p>Uitwerkingen 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). —O</p> <p>Vertrouwen Het consumentenvertrouwen in goede doelen is kwetsbaar door berichtgeving in de media over directiebeloningen, onduidelijke vormen van fondsenwerving en inefficiënte bestedingen. —O</p> <p>Tegenstand Bij veel issues hebben we te maken met uitgesproken tegenstanders. Dit kan leiden tot rechtszaken waarin claims tot schadevergoeding worden toegewezen. —O</p> <p>Company campaigning Company campaigning wordt steeds vaker toegepast door andere NGO's. Het verrassende en vernieuwende karakter van onze campagnes boet hierdoor aan kracht in. —N</p> <p>Economisch belang Er is een enorm economisch belang bij de vee-industrie. De overheid lijkt daarom onwillig om maatregelen te nemen die het dierenwelzijn verhogen of vleesconsumptie verlagen. —N</p>	<p>MVO Er is groeiende aandacht voor maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO). Hierdoor staan meer bedrijven open voor een diervriendelijker beleid. —O</p> <p>Vleesvervangers Vleesvervangers ofwel 'plant-aardig vlees' zijn in opkomst en de kwaliteit neemt snel toe. Hierdoor zijn veel minder dieren nodig, terwijl er voor consumenten – in productbeleving – op het bord weinig verandert. —O</p> <p>Bondgenoten Nu de publieke discussie over de consequenties van goedkoop vlees goed op gang komt, verschijnen er bondgenoten ten tonele die Wakker Dier goed gezind zijn. Dit biedt kansen om onze beweging verder te verbreden. —A</p> <p>Publieke discussie De publieke discussie over de gevolgen van (veel) vlees eten voor o.a. het milieu, klimaat en natuur komt op gang. Dit biedt kansen voor het stimuleren van 'minder vlees'. —N</p> <p>Nalaten Steeds meer mensen nemen goede doelen op in hun testament. Dit biedt ook mogelijkheden voor Wakker Dier. —N</p>

Doelstelling, strategie & beleid



De droom van Wakker Dier – een dierwaardig leven voor alle dieren.

Visie en missie

De statutaire doelstelling van de stichting luidt: “het bevorderen van het welzijn en de rechtspositie van landbouwhuisdieren, het bestrijden van de bio-industrie en het stimuleren van een mens-, dier- en milieuvriendelijke veeteelt.” In onze visie hebben alle dieren in de vee-industrie recht op een dierwaardig leven met volop ruimte voor natuurlijk gedrag.

We zien het als onze missie om een samenleving te bewerkstelligen waarin ook deze dieren met respect behandeld worden. Te beginnen met de dieren die in Nederland op ons bord eindigen. Wat dat concreet voor de dieren betekent is uitgewerkt in onderstaand kader.

DEFINITIE VOLGENS WAKKER DIER

Dierwaardig leven

- Moederzorg voor jonge dieren.
- Een gezond groeitempo.
- Geen pijnlijke ingrepen.
- Voldoende ruimte – binnen en buiten.
- Een zo natuurlijk mogelijke omgeving.
- Goede verzorging.
- Geen internationale veetransporten.
- Een goede verdoving bij de slacht.

Doelstelling

Deze droom kunnen we realiseren door “minder maar beter vlees” te eten. Wij hebben dit vertaald in de volgende doelstelling:

In 2030 is de consumptie van vlees in Nederland met een kwart gedaald en heeft dit altijd minimaal 1 Beter Leven Ster.

Dit betekent dat het jaarverbruik¹ per persoon in 2030 uitkomt op 61 kg (peiljaar 2010: 81 kg²) en dat dit vlees afkomstig is van dieren uit een houderijsysteem dat minimaal 1 Beter Leven Ster van de Dierenbescherming draagt.

Strategie

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

- Campagnefocus op verbeteren winkel-aanbod en vergroten maatschappelijk draagvlak.
- Maximale groei in baten door ambitieuze fondsenwerving, primair 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

Hierbij nemen wij de volgende uitgangspunten en randvoorwaarden in acht:

- Een zakelijke en op resultaat gerichte werkwijze.
- Scherp en pittig, eerlijk en betrouwbaar.
- Transparant, onafhankelijk en subsidievrij.
- Politiek neutrale opstelling.
- Werken volgens onze gedragscodes en Erkenningregeling CBF.
- Verplichtende vormen van samenwerking vermijden.
- Professionele omgang met onze belanghebbenden.

Werkwijze

Werkterrein en werkwijze 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.

Onze inspanningen richten zich op het verbeteren van het aanbod in de winkel, want daar wordt over het lot van deze dieren beslist. Wat niet te koop is, wordt ook niet gekocht! We doen maar heel beperkt aan voorlichting: consumenten proberen over te halen terwijl het schap vol ligt met kiloknallers, werkt veel te langzaam en is budgettair niet erg effectief.

Wij zijn niet bang voor een publiek conflict. Men hoeft ons niet altijd aardig te vinden; als men maar in beweging komt. Een beter leven voor de dieren staat voorop. Innovatief en soms confronterend gebruik van free publicity en reclame staat centraal in ons werk. Andere zaken doen we niet, want focus is de sleutel tot succes (zie kader bij Resultaten & neveneffecten).

Samenwerkingsverbanden

Bij onze werkwijze zijn onafhankelijkheid, beweeglijkheid en snelheid belangrijke randvoorwaarden. Deze zijn het best gewaarborgd als we snel kunnen schakelen en niet van derden afhankelijk zijn. We beperken samenwerking dus bewust tot incidenteel en vrijblijvend overleg. Ook alle bestedingen worden zelf uitgevoerd en vereisen geen ingewikkelde samenwerkingsconstructies.

Periodiek hebben we gezamenlijk overleg met de Dierenbescherming, Varkens in Nood en CIWF (Compassion in World Farming). Deze organisaties spannen zich ook in tegen de vee-industrie. We ervaren dit als zeer nuttig, omdat in een kort tijdsbestek snel helder wordt wat er op ons vakgebied speelt. Op ad-hoc basis vindt overleg met andere organisaties plaats, zoals andere goede doelen, de Land- en Tuinbouworganisatie (LTO), supermarkten en A-merkfabrikanten. Het bewaren van onze onafhankelijkheid is daarbij een belangrijk richtsnoer.

¹ Het jaarverbruik bestaat voor ongeveer 50 procent uit vlees dat we eten; de andere helft – zoals botten – wordt verwerkt in andere producten.

² Cijfer aangepast van 65 kg naar 61 kg op basis van herberekening door LEI/WUR in 2015 (startjaar 2010: 81 kg karkasgewicht (voorheen 85 kg)).

Resultaten & neveneffecten

Resultaten

Het vleesverbruik per hoofd van de bevolking daalde dit jaar met ongeveer 1,5 procent tot ruim 74 kg per hoofd van de bevolking (2010: 81 kg). Het omzetaandeel van vlees met een dierenwelzijnskeurmerk ontwikkelt zich snel in de goede richting. In 2015 was dat nog 11 procent maar dit jaar kwam dat uit op 14 procent. Dit betekent een wat beter leven voor ongeveer 28 miljoen dieren.

Naast een toenemende interesse in dierenwelzijn spelen ook andere ontwikkelingen hierbij een rol (zie hieronder over neveneffecten). Bovendien zetten andere goede doelen, zoals de Dierenbescherming, zich eveneens in voor de dieren in de vee-industrie. Met andere woorden: we dragen ons steentje bij, maar zijn onderdeel van een bredere beweging.

DE WERKWIJZE VAN WAKKER DIER

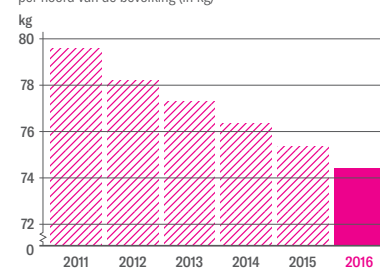
Wat doen we niet?

- 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 (nog) 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 doen alleen landelijke campagnes.
- Wij willen niet terug naar vroeger, maar naar een eerlijkere toekomst.
- Wij vinden dat duurzame oplossingen niet ten koste mogen gaan van dierenwelzijn.
- Wij streven niet naar 100 procent vegetarisch, maar naar minder en diervriendelijker geproduceerd vlees.

Neveneffecten

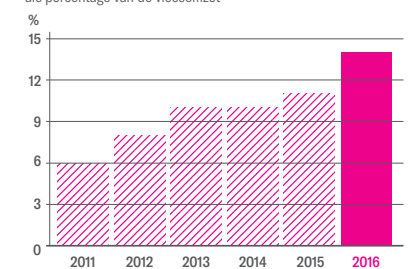
De samenleving vraagt steeds vaker aan goede doelen om neveneffecten van hun werkzaamheden in kaart te brengen. Denk hierbij aan effecten van onze campagnes op bijvoorbeeld milieu, gezondheid, antibioticagebruik en koopkracht. Gezien onze beperkte omvang doen we dit alleen kwalitatief. Meer hierover vindt u op onze website. www.wakkerdier.nl/over-wakker-dier/missie/neveneffecten

Jaarlijks vleesgebruik*
per hoofd van de bevolking (in kg)



*definitie: zie voetnoten p. 34 | Bron: LEI

Consumptie vlees met keurmerk
als percentage van de vleesomzet



Bron: schatting wakker dier obv monitor duurzaam voedsel

Gedragscodes & klachten

Gedragscodes

De stichting erkent dat zij verantwoordelijkheden heeft jegens een breed scala aan personen, groepen en instanties. Deze zijn uitgewerkt in onze Algemene Gedragscode en onze gedragscode Verantwoord Campagnevoeren (zie de kaders).

Verder is Wakker Dier gebonden aan de normen van de Erkenningsregeling (Categorie D) van het CBF (Centraal Bureau Fondsenwerving). Belanghebbenden kunnen bij vragen hierover met het CBF in contact treden en/of aldaar een klacht indienen.

Klachtenbeleid

De klachtenprocedure staat op de website. Wie een klacht heeft, kan deze schriftelijk of per e-mail indienen. Deze wordt in beginsel binnen 5 werkdagen afgehandeld. Als de klager niet tevreden is, kan hij/zij in beroep bij de directeur. Ook wijzen we op de mogelijkheid om een klacht in te dienen bij het CBF of bij de Reclame Code Commissie (RCC). Over het algemeen werkt de procedure goed en is deze het afgelopen jaar ook goed gevolgd.

BASISWAARDEN

Verantwoord campagnevoeren

- Aantoonbaar respect voor de wet en publiekelijk afwijzen van geweld.
- Personen die betrokken zijn bij onze organisatie dienen onze werkwijze te ondersteunen.
- Voorkomen dat onze kennis en expertise worden misbruikt door derden.
- Transparantie over het gevoerde beleid en de financiën.
- Controle en toezicht door onafhankelijke derden.

De uitgangspunten van ons klachtenbeleid:

- We nemen klachten serieus en zien gegronde klachten als verbeterkansen.
- Openheid en transparantie staan voorop, zowel inhoudelijk als procedureel.
- Het klachtenoverzicht wordt jaarlijks met het bestuur geëvalueerd.

Klachten 2016

In 2016 ontvingen we 48 klachten, 6 minder dan vorig jaar. We hadden gerekend op maximaal 55 en minimaal 35. We definiëren bewust een ondergrens, omdat een gebrek aan klachten over onze campagnes aangeeft dat we ons werk niet goed doen. Discussie hoort er immers bij. Op andere gebieden – zoals fondsenwerving – streven we naar een zo laag mogelijk aantal. Of een klacht gegrond is, bepalen we op basis van terechte verwijtbaarheid en handelen dat niet strookt met onze eigen gedragscode.

41 klachten (2015: 42) gingen over onze campagnes, meestal over reclame-uitingen die als ongepast, smakeloos of onjuist werden beschouwd. In een aantal gevallen waren klagers het niet eens met onze doelstelling en strategie. Vaak willen klagers alleen hun hart luchten. Vier campagneklachten werden gegrond verklaard, waarvan drie over het gebruik van vuurwerk in onze radiospot, omdat huisdieren hiervan kunnen schrikken. Dat doen we dus niet weer.

BASISWAARDEN

Algemene Gedragscode

- Respect: Eerbiedigen van menselijke waardigheid, privacy en keuzevrijheid.
- Openheid: Alle belanghebbenden worden geïnformeerd over voor hen relevante gegevens.
- Betrouwbaarheid: Professioneel werken, juiste informatie verstrekken en verantwoording afleggen.
- Kwaliteit: Streven naar deskundig, slagvaardig en kostenbewust handelen.

Er kwamen 7 klachten – 5 minder dan in 2015 – over fondsenwerving binnen. Hiervan gingen er 3 over telefoontjes met giftverzoeken. De overige waren heel uiteenlopend van aard. We verklaarden 3 klachten over fondsenwerving gegrond. Eénmaal was het telefoongesprek niet goed gevoerd, een andere klacht ging over het online verplichte minimum donatiebedrag van €3. Tot slot had iemand tweemaal dezelfde post ontvangen. Geen van de klagers ging in beroep bij de directeur.

Verder ontving de Reclame Code Commissie 3 klachten, 2 over de plofkipjesspot tegen McDonalds en 1 tegen de kiloknallerspot. Al deze klachten zijn bij binnenkomst door de voorzitter afgewezen en dus niet op een zitting behandeld. Bij het CBF zijn in 2016 geen klachten binnengekomen.

Wat betekent een 'diervriendelijkere' wereld eigenlijk voor de ...

... CONSUMENT



- ▶ koopt minder en diervriendelijker vlees
- ▶ voor een wat hogere prijs per portie
- ▶ krijgt een gebalanceerder dieet

... SUPERMARKT



- ▶ geen kiloknallers
- ▶ diervriendelijker meerwaardevlees
- ▶ ruim aanbod van plantaardig 'vlees'

... BOER



- ▶ eerlijkere prijs
- ▶ geen veefabriek
- ▶ minder maar beter

... OVERHEID



- ▶ faciliteert omschakeling
- ▶ stimuleert 'nieuwe eten'
- ▶ handhaaft wetgeving

... BV NEDERLAND



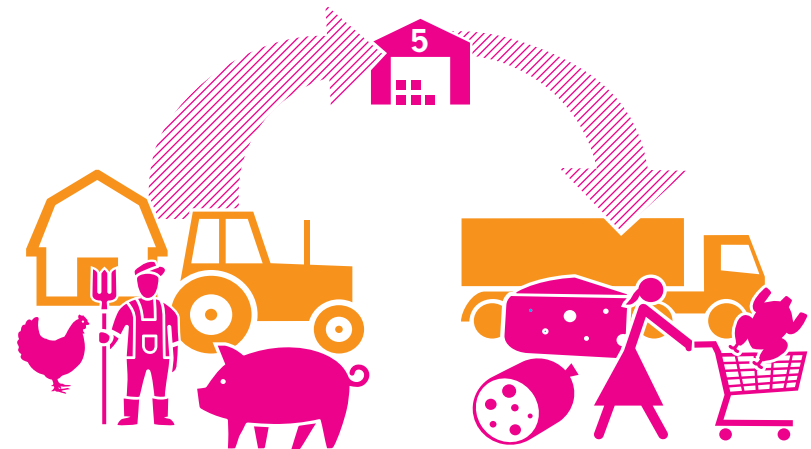
- ▶ mooier platteland
- ▶ schoner milieu
- ▶ duurzamere export

Omgang met belanghebbenden

Visie, strategie en beleid

Om onze doelstelling zo efficiënt en effectief mogelijk te bereiken, streeft Wakker Dier ernaar de relaties met belanghebbenden optimaal te benutten. Daarom brengen we in kaart wat de rol van iedere stakeholder is. 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 gedragscodes en werken we met communicatie op maat. We zijn altijd bereid tot dialoog, maar niet onder opschortende voorwaarden. Wanneer dit zinvol is, gaan we spanningen in de omgang niet uit de weg.



Zo'n 80% van het vlees in Nederland wordt verkocht door een zeer beperkt aantal supermarktketens. Voor deze ketens is vlees een middel om klanten naar hun winkels te lokken. Zij hebben veel macht; leveranciers staan onder grote druk om het vlees zo goedkoop mogelijk te produceren.

In de vleesketen verdienen enkele grote partijen veel geld. Maar de boeren niet. Zij hebben een slechte onderhandelingspositie en moeten steeds goedkoper leveren. Veel boerenbedrijven houden het hoofd vaak maar nauwelijks boven water. Voor dierenwelzijn is amper geld.

Sinds het jaar 2000 is bijna 40% van de veehouders gestopt of failliet gegaan. Om financieel te kunnen overleven, moet een boer steeds meer dieren houden. Stallen lijken inmiddels wel fabrieken. Als er in zo'n megastal brand of ziekte uitbreekt is het leed niet te overzien.

Handel en industrie — de verantwoordelijken

Supermarkten en A-merken zijn in onze visie verantwoordelijk voor veel dierenleed. Zij zijn de baas in de keten en beslissen welke producten tegen welke prijs in het schap liggen. Ze zetten 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 dierlijke producten, waardoor alle partijen een betere marge krijgen en men meer in dierenwelzijn kan investeren.

Meer dan voorheen hebben we frequent contact met deze belangrijke stakeholder. We leggen regelmatig winkelbezoeken af en sluiten aan bij diverse branche bijeenkomsten, zoals gereorganiseerd door Foodlog en Food Policy.

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.

Belangrijkste leerpunt dit jaar was het goed bewaken van de scheidslijn tussen prettig persoonlijk contact en het niet mijden van het zakelijk conflict waar nodig.



Hoe meer sterren, hoe beter het leven van de dieren. Bij één ster hebben de dieren wat betere leefruimte. Bij twee sterren kunnen ze ook naar buiten. Bij drie sterren zijn de leefomstandigheden het meest diervriendelijk.

Pers — onze belangrijkste klant

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

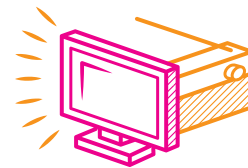


Met deze stakeholder verloopt de communicatie voornamelijk via persberichten en persoonlijk contact. Ook maken we gebruik van Twitter en bieden we informatie aan op de website, die regelmatig wordt gecontroleerd en vernieuwd.

Naast inhoudelijke discussie 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. Belangrijkste leerpunt dit jaar was de conclusie om radio-interviews te mijden waarbij de debatpartner in de studio zit terwijl wij zelf inbellen. Bij deze debatconstructie sta je teveel op achterstand.

Brede publiek — stok achter de deur

De consument heeft maar beperkt invloed. Hij/zij mag wel kiezen, maar alleen uit wat er 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 aandacht heeft voor dierenwelzijn en het eens is met onze doelstelling. Dat zijn met name hoogopgeleide vrouwen vanaf 25 jaar met een relatief hoog inkomen die in de Randstad wonen.

Gezien de omvang van deze groep verloopt communicatie voornamelijk via de massamedia. Om dezelfde reden is kwantitatief marktonderzoek de belangrijkste bron voor het verkrijgen van 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 is voortgekomen 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 (zie deel 3, Fondsenwerving) via ons magazine Wakker Nieuws en diverse e-mailnieuwsbrieven. 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 bedrijfs-economische kwestie. Onder de streep moet er genoeg overblijven voor een nette boterham. Binnen deze randvoorwaarde zullen de meesten zo goed mogelijk voor hun dieren zorgen.

Maar 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 door slechte leefomstandigheden, te snelle groei of te hoge productie. In onze visie hebben boeren weinig invloed op het bereiken van onze doelstelling.

DIEREN IN DE VEE-INDUSTRIE

Varkens

Bij een biggetje wordt het staartje verwijderd, en soms ook zijn tandpuntjes en balletjes. Na vier weken wordt hij al bij zijn moeder weggehaald. Varkens leven zes maanden lang in een hok zonder stro of ander wroetmateriaal. Elk dier heeft maximaal één vierkante meter ruimte. Als de varkens gemiddeld 117 kilo wegen, gaan ze naar het slachthuis. Soms moeten ze daarvoor ruim 20 uur in een volgepropte veewagen.



Wel zijn zij een bondgenoot tegen de te lage prijzen in de supermarkt. Wij spreken hen regelmatig bij bedrijfsbezoeken.

We gingen op bezoek bij een gangbaar melkveebedrijf, een konijnenhouder en een leverancier van McDonald's plofkip. Daarnaast hebben we boerderijen bezocht met scharrelkoeien, kip met pluimgarantie en biologische varkens. We kwamen ook op vakbeurzen zoals die voor de intensieve veehouderij. En we volgden de sector natuurlijk via de vakliteratuur.

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 regelmatig 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 Zigt hebben we goed contact met de voor ons belangrijkste aanbieders.

Hoewel voorlichting in onze strategie van ondergeschikt belang is, geven we jongeren – als consument van morgen – wel extra aandacht. We bedienen deze groep zowel rechtstreeks (met speciale webpagina's) als via docenten met een online lesprogramma.

Binnen onze strategie is er maar een beperkte rol voor de politiek. De overheid kan een omschakeling wel enigszins faciliteren en bijvoorbeeld het 'nieuwe eten' stimuleren. Daarnaast kan bestaande dierenwelzijnswetgeving veel beter worden gehandhaafd.

Wij werken nog met één kantoorvrijwilliger. Zij komt aan bod in deel 4, Personeel.

Risicomanagement

Achtergrond en aanpak

Wakker Dier werkt met een multidisciplinair team dat periodiek onze risico's in kaart brengt, identificeert welke maatregelen er al zijn getroffen en welke aanvullende acties noodzakelijk zijn. Het team, bestaande uit twee bestuursleden, onze advocaat, twee kantoormedewerkers en de directeur, komt om de twee jaar bij elkaar. In het tussenliggende jaar – zo ook in 2016 – vindt deze afstemming schriftelijk plaats.

Daarnaast werkt het kantoor met een risico-checklist, waarmee jaarlijks wordt gecontroleerd of de afgesproken maatregelen worden nageleefd en alle procedures en protocollen nog up-to-date zijn. Hierbij zijn geen bijzonderheden geconstateerd.

Externe risico's en onze antwoorden

Nu volgt een drietal externe risico's, de kans erop en de impact ervan en ons antwoord erop. Onze definitie van externe risico's: risico's om ons heen die het bereiken van onze doelstellingen lastiger kunnen maken.



Onze campagnes en uitingen worden vooraf juridisch getoetst.



EXTERN
RISICO

1

Mooie verhalen, weinig verbetering

Er verschijnen regelmatig producten met minimale dierenwelzijnsverbeteringen, die ten onrechte als forse stappen worden gepresenteerd. Hierdoor lijken verdergaande maatregelen niet meer noodzakelijk.

Kans = hoog Steeds meer fabrikanten zijn zich bewust van het belang van dierenwelzijn. Maar net als in hun reclames proberen zij met minimale inspanningen een maximaal effect te creëren. **Impact = hoog** Als consumenten worden misleid, kunnen zij geen verantwoorde keuzes maken en zijn betere – en vaak wat duurder – producten kansloos.



ONS
ANTWOORD

We stellen misleiding aan de kaak, bijvoorbeeld met de Liegebeestverkiezing. Ook investeren we extra in onderzoek naar misleiding en versterken we onze juridische kennis. We zien er op toe dat partijen hun beloften nakomen en houden vast aan duidelijke normen die goed gecontroleerd worden, zoals het Beter Leven Keurmerk.



EXTERN
RISICO

2

Einde van het Beter Leven Keurmerk

Het Beter Leven Keurmerk van de Dierenbescherming heeft goed gecontroleerde dierenwelzijnsnormen, wordt maatschappelijk breed gedragen en is opgenomen in onze doelstelling voor 2030 (zie deel 1, Missie). Opheffing zou voor veel complicaties zorgen.

Kans = laag Het keurmerk is momenteel zeer succesvol en functioneert naar tevredenheid. Maar één (groot) incident kan daarin verandering brengen. **Impact = hoog** Het zal enige tijd duren voor er een vergelijkbaar keurmerk bestaat, terwijl Wakker Dier bij haar campagnevoering vaak afhankelijk is van een goed handelingsperspectief, dat geboden wordt door het Beter Leven Keurmerk.



ONS
ANTWOORD

We volgen de ontwikkelingen rondom het Beter Leven Keurmerk op de voet. Ook blijven we producenten stimuleren om hiermee te werken. Daarnaast zal Wakker Dier meer kennis vergaren over kwaliteitsborging en mogelijke alternatieven.

**EXTERN
RISICO****3**

Industrieveles weer populair

Veel partijen hebben baat bij een verbeterd imago van industrieveles. Met verschillende marketingmethodes wordt hierop ingespeeld. Dit kan ertoe leiden dat het draagvlak voor industrieveles in de samenleving toeneemt in plaats van afneemt.

Kans = gemiddeld Hoewel de voorstanders aanzienlijke economische macht hebben, hebben zij maatschappelijk de wind fors tegen. **Impact = hoog** Als het draagvlak voor industrieveles groeit, verdwijnt de prikkel voor supermarkten en producenten om diervriendelijkere producten te stimuleren.

**ONS
ANTWOORD**

Om deze trend tijdig te onderkennen zal Wakker Dier – o.a. via marktonderzoek – actiever en uitgebreider monitoren hoe het imago van industrieveles zich ontwikkelt en wat daarvan de oorzaken zijn. Op die manier kunnen we in actie komen met passende campagnes en maatschappelijke bondgenoten en opiniemakers tijdig inschakelen.

Interne risico's en onze antwoorden

Nu volgt een drietal interne risico's, de kans erop en de impact ervan en ons antwoord erop. Onze definitie van intern risico: risico's binnen de organisatie die het functioneren in gevaar kunnen brengen.

**INTERN
RISICO****1**

Een zwakke strategie met weinig resultaat

Onze uitgesproken campagnestrategie heeft een duidelijke focus: Nederland wakker schudden en bedrijven aanspreken. Zo kunnen we met een compact team, tegen lage kosten slagvaardig en snel opereren. Maar als we de verkeerde weg zouden inslaan, werken we hard met weinig resultaat.

Kans = gemiddeld We werken al jaren met een heldere campagnestrategie, die tot op heden zeer effectief is. Een wisseling van campagneleider, zoals in 2015, maakte ons op dit vlak tijdelijk kwetsbaar. **Impact = hoog** Als onze strategie inefficiënt en ineffectief is, blijven verbeteringen voor het dierenwelzijn uit.

**ONS
ANTWOORD**

Voor 2016-2018 hebben we een nieuw driejaarplan opgesteld. Daarbij is extra aandacht besteed aan het herijken van onze strategie en advies van externe experts. Alle campagnes worden aan deze strategie getoetst en geëvalueerd op basis van de vooraf afgesproken doelen.

**INTERN
RISICO****2**

Claim uit onrechtmatige daad

Bij veel misstanden die we aankarten, hebben we te maken met uitgesproken tegenstanders. Dit kan leiden tot rechtszaken op grond van onrechtmatige daad waarin claims tot schadevergoeding worden toegewezen.

Kans = bovengemiddeld Onze uitgesproken koers levert een verhoogd risico op, maar dit wordt deels gecompenseerd door een stevig preventief programma. Bij vertrek van sleutelfunctionarissen zijn we tijdelijk kwetsbaar. **Impact = hoog** Bij een hoge schadevergoeding komt de bedrijfsvoering in gevaar, omdat onze financiële reserve zeer beperkt is.



**ONS
ANTWOORD**

Wij toetsen onze campagnes aan onze gedragscodes. Een van de campagnemedewerkers is specifiek met deze taak belast en wordt hierin extra getraind. Daarnaast beoordeelt onze advocaat al onze uitingen op hun rechtmatigheid. Periodiek controleren wij de juistheid van onze informatie en brengen wij onze belangrijkste risico's in kaart. Tot slot is de directeur opgeleid als jurist.



**INTERN
RISICO**

3

Imagoschade

De geloofwaardigheid van een boodschap wordt niet alleen bepaald door de inhoud, maar voor een belangrijk deel ook door de geloofwaardigheid van de afzender. Daarom bouwen we aan een goed imago. Indien dit – door welke oorzaak dan ook – schade oploopt, heeft dit onmiddellijk een negatieve impact op het beoogde effect van ons verhaal.

Kans = gemiddeld Als campagneorganisatie kiezen we voor een uitgesproken koers, maar dankzij onze succesvolle campagnes zijn wij voor velen een geloofwaardige partij.
Impact = hoog tot zeer hoog. Ernstige imagoschade kan zelfs ertoe leiden dat onze activiteiten contraproductief werken.



**ONS
ANTWOORD**

Wij toetsen onze campagnes aan onze gedragscodes. Verder monitoren we de berichtgeving over Wakker Dier in de media en voeren we een actief beleid om ons goede imago verder te versterken. We zijn bedacht op publicitaire risico's bij onze bedrijfsvoering. Ook laten we veel van ons werk controleren en evalueren door externen. Tot slot werken we met een heldere en toegankelijke klachtenprocedure.

Campagnes

“Als we weinig klachten krijgen, dan zijn we niet spraakmakend genoeg bezig.”

Interview met Anne Hilhorst, campagne- en beleidsmedewerker bij Wakker Dier

De eerste keer dat Anne Hilhorst in een stal vol plofkippen stond is haar altijd bijgebleven. “Ik vond het overweldigend. De vochtigheid, de warmte, de geur van ammoniak die op je longen slaat. Langer dan een kwartier hield ik het binnen niet vol. En daar zitten die kippen dan hun hele leven in.”

Ze zag de kippen hijgen en moeizaam bewegen, ze zaten helemaal onder de poep. “Het waren er zoveel en ze waren er zo slecht aan toe, dat het bijna geen dieren meer leken.” Als campagne- en beleidsmedewerker bij Wakker Dier is Anne onder meer verantwoordelijk voor de campagne om de plofkip het land uit te krijgen. “Ik wilde altijd al bij een organisatie werken die zich inzet voor dieren en het milieu. En ik ben gebleven omdat Wakker Dier zo ontzettend effectief is. Dankzij onze acties krijgen ieder jaar 120 miljoen kippen een beter leven. Dan heb je echt iets voor elkaar gekregen.”

“We voeren de druk op bedrijven op totdat ze wel moeten veranderen.”

Om dat te bereiken spreekt Wakker Dier op een slimme manier de supermarkten en A-merken aan. “Bij hen zit de meeste macht om iets te verbeteren”, legt Anne uit. “Veel meer dan bij boeren of consumenten.” De Wakker Dier-methode is simpelweg: naming

and shaming. “Daarmee voeren we de druk op de bedrijven op, totdat ze wel moeten veranderen.”

De bekende spotjes op radio en tv zijn de laatste stap in dit proces. Voordat het zover komt maakt het campagne team allerlei strategische keuzes en afwegingen. “We beginnen niet zomaar bij een supermarkt”, vertelt Anne. “Eerst moeten we het probleem gewicht geven, zorgen dat iedereen weet wat een plofkip is en wat daar mis mee is. Dan richten we ons op A-merken. Unox maakt bijvoorbeeld maar een klein deel van hun worstjes met kip. Dat is dus ook maar een klein deel van hun productiekosten, waardoor ze makkelijk kunnen omschakelen naar iets duurder kip. Bovendien is het imago voor een A-merk hun belangrijkste goed. Die combinatie maakt dat ze de overstap snel maken.” Als een merk eenmaal om is, volgen anderen vaak ook. “Daardoor krijgen mensen het gevoel van: hé, die plofkip kan echt niet meer. Zo kom je vanzelf bij de volgende stap: waarom verkoopt de Albert Heijn het eigenlijk nog wel?”

“Als het niet zou werken, zouden we het niet doen.”

Inmiddels heeft zo'n 85 procent van de markt de plofkip in de ban gedaan. Wakker Dier richt zijn pijlen nu op de horeca, met een campagne tegen McDonalds. “Maar dat had ook de KFC kunnen zijn. Voordat we zo'n keuze maken, doen we een uitgebreide

analyse van de markt. We hebben beperkte middelen, dus die moeten we goed inzetten. We moeten voortdurend slimmer zijn dan onze tegenstander. Het is eigenlijk een soort schaakspel.”

De meeste consumenten vinden het prima dat Wakker Dier het beestje bij de naam noemt en de verantwoordelijke partijen aanwijst. Maar er zijn ook mensen die deze manier van campagne voeren niet netjes vinden. “We krijgen geregeld boze mails of telefoontjes. Maar we zeggen wel eens: als we te weinig klachten krijgen, dan zijn we niet spraakmakend genoeg bezig. Blijkbaar hebben mensen de boodschap gehoord en heeft het ze geraakt. We heten ook niet voor niets Wakker Dier. We willen mensen wakker schudden. Als het niet zou werken, dan zouden we het niet doen.”

“Het is nog lang niet genoeg, maar wel een begin.”

Als een bedrijf stappen in de goede richting zet, belooft Wakker Dier dat met een compliment. Ook al gaan de verbeteringen nog niet ver genoeg. “Uiteindelijk willen we dat alle kippen minimaal 1 Beter Leven Ster krijgen. Maar je ziet nu dat supermarkten een soort tussenstap hebben gemaakt. De kippen krijgen wat meer leefruimte en daglicht. Dat is nog lang niet genoeg, maar wel een begin. Vervolgens houden we de druk er op natuurlijk, want die ster moet er uiteindelijk wel komen!”



Visie, strategie & 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 vermindering van het dieronvriendelijk 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 publiciteit om Nederland wakker te schudden.
- Voorlichting alleen met strikte focus, vaak gecombineerd met werving.
- Wetgevingsbeïnvloeding heeft bij gebrek aan perspectief geen prioriteit.
- Focus ligt op Nederland en dieren op je bord.
- Inzet van reclame en social media ondersteunen de eerste drie prioriteiten.

Beleid

Hierbij nemen wij de volgende uitgangspunten en randvoorwaarden in acht:

- Werken als een mediabureau dat de 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.

PRIORITEIT #1

Company campaigning

We spreken bedrijven aan op dierenleed en vragen hen om 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.

Doelgroep

We richten ons met name op A-merken uit de levensmiddelenindustrie, grote supermarkketens en andere verkopers van dierlijke producten.

De politiek staat vaak machteloos

In Haagse kringen wordt vaak om verandering geroepen, maar helaas voor de dieren niet veel bereikt. De politieke arena is complex, er zijn veel partijen bij betrokken en het wetgevingsproces is langzaam en onzeker. Ook ontbreekt vaak de politieke wil vanwege de grote economische belangen. Tot slot is de politiek gebonden aan EU-recht.

Zo moet volgens de Europese regels een vleeskuiken bijvoorbeeld worden gehuisvest op ten minste 500 cm²: nog geen A4'tje. De dierenwelzijnswetten die er zijn, worden vaak slecht gecontroleerd en door sommige boeren – om de kosten laag te houden – niet altijd goed nageleefd. Voor veel diersoorten zijn er helemaal geen specifieke welzijnsvoorschriften.



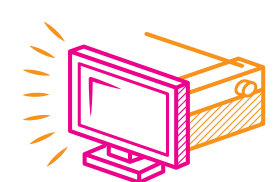
geeft dieren een stem door middel van:



COMPANY CAMPAIGNING



FREE PUBLICITY



RECLAME

Wie heeft de macht in de keten?

In tegenstelling tot de politiek kan het bedrijfsleven vaak wél snel schakelen en goede resultaten behalen, mits zij op de juiste manier aangespoord wordt. Hiervoor moet er eerst goed geanalyseerd worden welke schakel in de keten deze enorme bedrijfstak in beweging kan brengen. Het overzicht op de volgende pagina geeft een duidelijk beeld van de macht en onmacht in de landbouw- en veeteeltsector.

Er zijn in Nederland tienduizenden boerenbedrijven, maar slechts vijf supermarkt-inkoopkantoren 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 er wordt aangeboden. En wie kiest er voor diervriendelijker geproduceerd vlees, als de kiloknallers ernaast voor afbraakprijzen opgestapeld in het schap liggen?

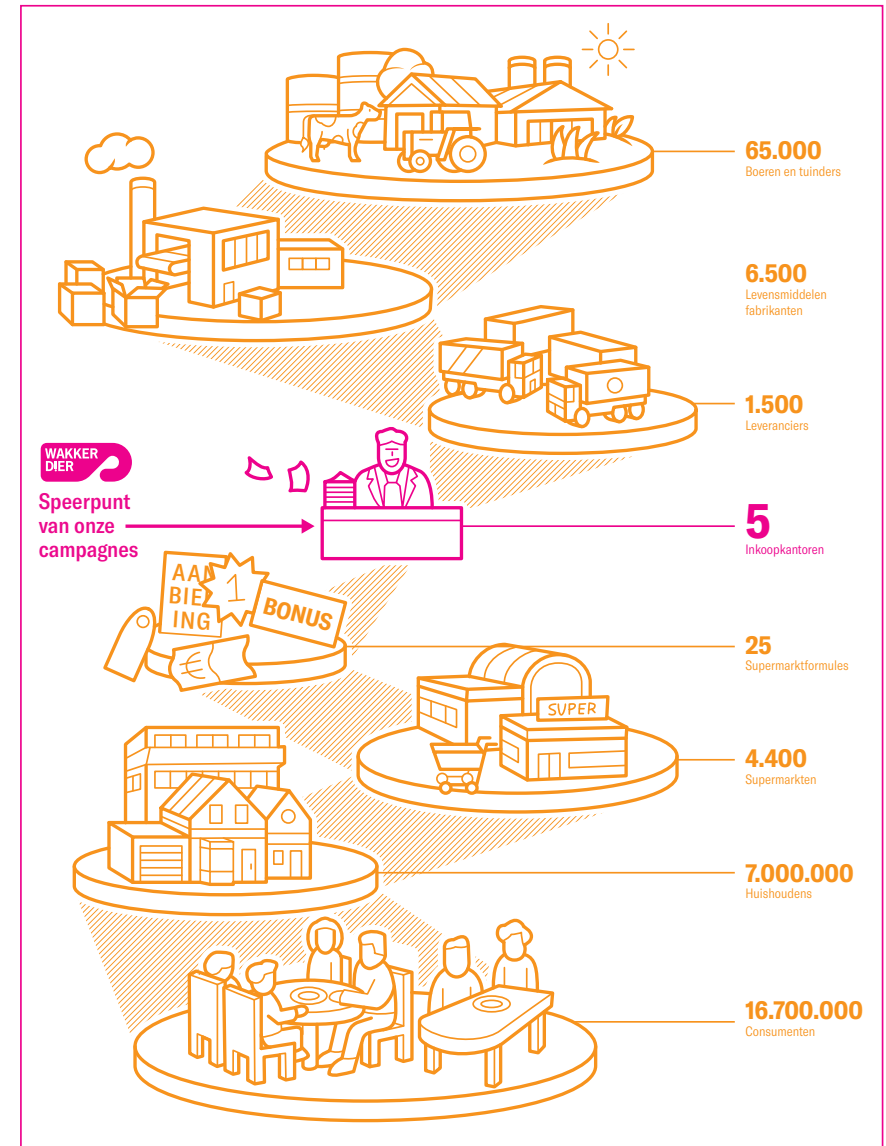
Voedingsbedrijven zijn verantwoordelijk

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 aan dierenwelzijn te besteden. Zij dienen de boer dan wel een betere prijs voor zijn producten te bieden, zodat hij beter voor de dieren kan zorgen. Het is een kwestie van fairtrade 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 heeft geen consument of haan naar gekraaid en miljoenen dieren kregen een wat beter leven.

Met deze aanpak worden vlees en zuivel weer kwaliteitsproducten die wat meer mogen kosten. Dat kan ook, want deze productcategorie maakt nog maar een schamele 4 procent uit van de huishoudknip (bron: CBS). 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. Dat scheelt niet alleen dierenlevens, maar is ook beter voor onze gezondheid en het milieu. Zo kan er op korte termijn aan veel leed een einde worden gemaakt.

Vijf inkoopkantoren beslissen over het vlees in het Nederlands winkelschap



De kiloknaller de wereld uit

Sinds 2016 is de kiloknaller de belangrijkste campagne. We zetten ons in om een einde te maken aan de kiloknaller, ofwel keurmerkloos vlees als klantenlokker in de supermarktfolder.

Al decennialang focust de vleesmarkt zich eenzijdig op industrieproducten en (te) lage prijzen. Ondanks toenemende maatschappelijke weerstand, blijven supermarkten op grote schaal met vlees stunts. Maar als vlees zo goedkoop in het schap ligt, blijft er weinig geld over voor dierenwelzijn.

Met deze nieuwe campagne willen we de focus verschuiven van 'goedkoop' naar waarde, kwaliteit en diervriendelijkere duurzaamheid. Zo wordt vlees weer een kwaliteitsproduct, waar kreten als 'kiloknaller' en 'nergens goedkoper' niet thuishoren. En waar aanbiedingen juist worden gebruikt om duurzamere, diervriendelijkere producten te promoten.

We vragen supermarkten en A-merken om te stoppen met de promotie van vlees en vleeswaren zonder zichtbaar dierenwelzijnskeurmerk. Aanbiedingen met Beter Leven vlees juichen wij wel toe.

Dit lijkt misschien marginaal, maar hiermee komt voor industrievlees een einde aan de rol van stuntartikel en klantenlokker. De gemiddelde prijs zal stijgen, waardoor diervriendelijkere producten relatief minder duur worden. Ook komt er zo ruimte om de verkoop van betere alternatieven te stimuleren.

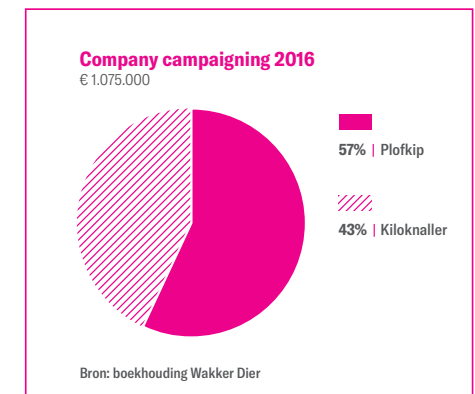


Begin 2016 luidden we de alarmbel, toen bleek dat het aantal kiloknallers in 2015 met 40 procent was gestegen. We volgden dit schrikbarende nieuws op met een televisiespot en een petitie tegen de kiloknaller die door 35.000 mensen, waaronder 50 hoogleraren, werd getekend. Ook het televisieprogramma Kassa besteedde samen met ons aandacht aan deze zorgelijke ontwikkeling. Zo werd het fundament gelegd voor breed gedragen maatschappelijk verzet. De boerenorganisatie Z-LTO, de NVWA (Voedsel en Waren Autoriteit) en de Tweede Kamer sloten zich hierbij aan.

In mei gingen we op de radio om het gekiloknal van supermarkt Emté landelijk onder de aandacht te brengen. In de zomer waren we opnieuw op TV, waarbij we naast Emté ook AH als stunter met dierenleed benoemden. In deze periode haalden we ons eerste symbolische succes binnen. AH beloofde geen industrie varkenshaasjes meer in de aanbieding te doen. Verder waarschuwden we op de radio voor BBQ pakketten, die vaak voor meer dan de helft uit industrievlees bestaan.

Eind juli was er gemengd nieuws. Veel supermarkten kiloknalden minder in de eerste helft van 2016, maar Jumbo en AH juist weer meer. In november brachten we onderzoek naar buiten waaruit bleek dat er nog vaak gestunt wordt met industrievlees van varkens, terwijl supermarkten in 2013 al beloofden dit in de ban te doen. Er is dus nog volop werk aan de winkel.

Verhoudingen
Company Campaigning 2016



Stop de plofkip

Ook dit jaar nam de strijd tegen de plofkip een belangrijke plaats in binnen onze ons company campaigning programma. In Nederland gaan elk jaar miljoenen van deze dieren als vlees over de toonbank. We vragen verkopers om over te schakelen naar kip met 1 Beter Leven Ster van de Dierenbescherming. Veel toonaangevende A-merken en andere bedrijven gaven in eerdere jaren al gehoor aan onze oproep. In januari bleek dat supermarkt Lidl de zaken te mooi had voorgesteld en niet was overgeschakeld naar een trager groeiend ras. Nadat zij in onze Liegebeest verkiezing waren terechtgekomen, kwamen zij alsnog over de brug.

De supermarktketens Vomar, Coop en Plus haalden de laatste plofkip uit hun vers vlees schap. Ook konden we melden dat bij AH en Jumbo de vleeswaren en verse maaltijden voortaan plofkipvrij zijn. Daarmee zijn eind 2016 verreweg de meeste supermarkten 'plofkipvrij'. Een mooie stap, aangezien 25 procent van de vleesconsumptie vleeswaren betreft. Jaarlijks krijgen zo'n 120 miljoen dieren een wat beter leven met onder andere extra ruimte, (vaak) daglicht en een langzamere groei. We zijn blij voor de kippen, maar blijven campagne voeren totdat alle supermarkten 1 Beter Leven Ster als minimum welzijnsstandaard hanteren.



We spraken McDonald's meerdere malen publiekelijk aan, onder andere met tv-reclame die ook op social media veel aandacht trok en massaal werd gedeeld.

In de campagnevoering lag de nadruk op de horeca, waarbij fastfood restaurant McDonald's als slecht voorbeeld dient. We spraken deze keten meerdere malen publiekelijk aan, onder andere met reclame op tv die ook op social media veel aandacht trok en massaal werd gedeeld. Helaas nog zonder succes: de hamburgergigant blijft vooralsnog plofkip verkopen. Ook plofkipverkoper KFC (Kentucky Fried Chicken) volhardt nog in zijn standpunt. Restaurant Gauchos schakelde wel om en gaf zo het goede voorbeeld. Uiteraard zetten we onze horeca campagne in 2017 onverminderd krachtig door.

Omschakelingen in 2016

PLOFKIP – 5 omschakelingen

- ▶ AH en Jumbo weren plofkip uit huismerk vleeswaren en maaltijden
- ▶ Restaurantketen Gauchos is plofkipvrij
- ▶ Supermarkt Coop en Plus zomer 2016 plofkip-vrij (net als Vomar, die we al meegeteld hebben in 2015)

KONIJN – 7 omschakelingen

- ▶ Acht Nederlandse supermarkten schrappen konijnenvlees vanwege dierenleed: Coop, Deen, Dekamarkt, Dirk, Spar en Vomar. Aldi en Plus 'maken alleen de voorraad op' en volgen dan ook
- ▶ Jan Linders gaat ook overstag na een radiocampagne

KILOKNALLER – 1 omschakeling

- ▶ Albert Heijn stopt gekiloknal met varkenshaas

KALKOEN – 2 omschakelingen

- ▶ AH en Jumbo zijn gestopt met de plofkalkoen, en Jumbo stapt over op kalkoen met 1 Beter Leven Ster (AH kiest voor een mindere variant; de kalkoen van morgen)

Overige activiteiten

We boekten mooie successen voor de kalkoenen en de konijnen. Na ons rapport in april stopte AH later dat jaar met plofkalkoen en schakelt Jumbo medio 2017 over naar kalkoen met 1 Beter Leven Ster. Na aansporing op de radio stopte supermarktketen Jan Linders als laatste met de verkoop van Chinees kooikonijn. Vanwege dierenleed hielden acht andere supermarkten de verkoop van konijnenvlees helemaal voor gezien.



Met de jaarlijkse Liegebeest-verkiezing boekten we goede resultaten bij het ontmaskeren van leugenachtige reclames en verpakkingen. Winnaar was dit jaar VITEL-oké met hun 'uiterst diervriendelijk' geproduceerd kalfsvlees. En er was veel aandacht voor kandidaat Lidl met het gelieg over hun plofkip.



Uiting op facebook tegen
Chinees kooikonijn bij Jan Linders

PRIORITEIT #2

Publicitaire aandacht

In de pers en met reclame laten we zien hoe er met de dieren in de vee-industrie wordt omgesprongen. Zo schudden we de samenleving wakker. Media-aandacht staat voorop om het onderwerp hoog op de publieke agenda te zetten.

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 zo breed mogelijk publiek bereiken.

Activiteiten

Hoewel we een groot deel van het jaar met een (te) klein team werkten, brachten we toch meer persberichten uit: 47 tegenover 42 in het jaar ervoor, regelmatig met grote items of diepgravende studies. Zo'n 60 procent hiervan werd – naar oordeel van het campagneteam – redelijk tot goed opgepakt. Zo'n 30 procent liep matig (vaak waren dit aankondigingen van reclamecampagnes) en de laatste 10 procent deed zo goed als niets in de media. Hieronder enkele markante voorbeelden van onze persberichten.

In maart brachten we cijfers naar buiten waaruit bleek dat supermarkten met Pasen met name dieronvriendelijke schuureieren promoten. In mei toonde ons onderzoek aan dat luchtwassers op stallen vele negatieve gevolgen hebben voor mens en dier. De apparaten sluiten varkens op in giftige lucht, verslechteren de luchtkwaliteit in de stal en faciliteren schaalvergroting. Ook vergroten ze de kans op een ernstige stalbrand en produceren bepaalde luchtwassers veel giftig afval.

In juli vonden we mogelijk ziekmakende bacteriën op BBQ-vlees. We ondersteunden dit rapport met een oproep om te stemmen op de foutste BBQ reclames.



In augustus lieten we de voor thuisgebruik te bestellen maaltijdboxen testen op hun diervriendelijkheid. Bijna de helft kreeg een onvoldoende terwijl de producenten wel allerhande uitspraken over dierenwelzijn deden. En we reikten de jaarlijkse modderpoeltrofee uit! Het is altijd weer een feest om de varkens zo te zien genieten. Op

Dierendag organiseerden we voor de zesde maal met succes de EetGeenDierendag. De actie werd ondersteund met een radiospot.

In oktober waarschuwden we in het programma Kassa voor de nieuwste trend: steeds meer mensen geven hun hond vers (industrie-) vlees. Dit is niet goed voor je hond maar ook niet voor de dieren in de vee-industrie.

Eindejaar dienden we succesvol bij de Reclame Code Commissie een klacht in tegen Lidl. De supermarkt verkocht 'wild', afkomstig van dieren uit de vee-industrie die zogenaamd in de vrije natuur zouden leven. Helaas sloten we het jaar af met slecht nieuws: meer dan 200.000 dieren kwamen om bij stalbranden. Een rampjaar dat schreeuwt om extra maatregelen.



Winnaar van de Modderpoeltrofee 2016



Facebook uiting tegen 'wild' konijn bij Lidl



Maaltijdboxtest op diervriendelijkheid

PRIORITEIT #3

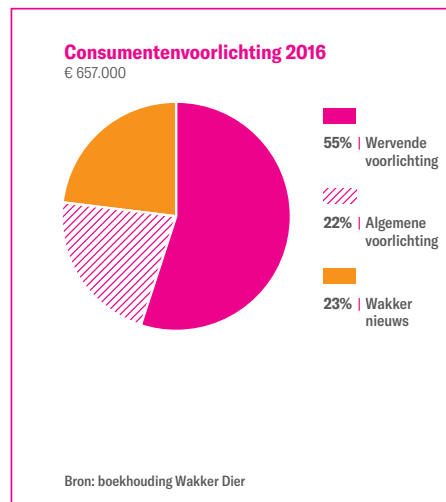
Consumenten voorlichting

**We geven voorlichting: een beter leven voor de dieren begint op je eigen bord.
We vertellen consumenten over dierenleed en laten zien dat iedereen zelf heel makkelijk diervriendelijkere keuzes kan maken.**

Doelgroep

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

Onze belangrijkste doelgroep bestaat uit hoogopgeleide vrouwen van 25 jaar en ouder, met een relatief hoog inkomen in één- of tweepersoonshuishoudens. In Nederland zijn dit zo'n 3 miljoen personen. We weten uit marktonderzoek dat zij openstaan voor onze boodschap en bereid zijn om te sleutelen aan hun eigen consumptiegedrag. Daarnaast richten we ons op jongeren en docenten.



Verhouding
Consumentenvoorlichting 2016

Activiteiten

Onze website richt zich op donateurwerving en voorlichting; zowel aan bovengenoemde groepen, als aan specialisten zoals pers en opinieleiders. De site bevat veel informatie over dieren en diverse vee-industriethema's. Ook bieden we consumenten praktische tips over diervriendelijk eten en zelf in actie komen.

In social media ligt de nadruk op Facebook. We plaatsten posts over een breed scala aan onderwerpen, van diervriendelijke recepten en ludieke foto's tot actie-oproepen. Twitter wordt ondersteunend ingezet waarbij de nadruk ligt op het snel verspreiden van nieuws en wetenswaardigheden.

Jongeren kunnen terecht bij een op maat gemaakt deel van onze website, waar ze informatie kunnen vinden voor het houden van een spreekbeurt. Docenten worden bediend met een lespakket dat eveneens via de website wordt aangeboden.

Reclame

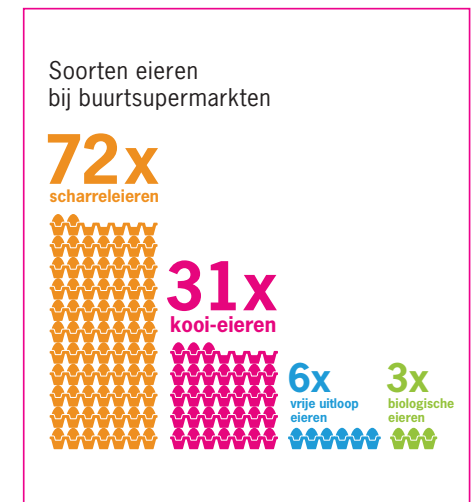
Reclame heeft als medium minder overtuigingskracht dan een boodschap van de onafhankelijke pers, maar daar staat tegenover dat we de uiting zelf kunnen vormgeven. Hieronder vatten we onze reclame-inspanningen kort samen.

We hebben tv-reclames (3), radiospots (8), krantenadvertenties en buitenreclame ingezet. Vaak ter ondersteuning van onze plofkip-campagne of om het leed achter de kiloknaller te onthullen. Maar ook om consumenten te waarschuwen voor gestunt met fout bbq-vlees.

Ook riepen we op tot deelname aan EetGeenDierenDag. Verder bood Google ons de mogelijkheid om gratis online te adverteren met Google AdWords.

Naar de maatstaven van reclameland is ons budget nog steeds relatief bescheiden, maar door de verrassende vorm en inhoud realiseren we hiermee een forse impact met af en toe een mooie spin-off in free publicity.

Infographic van kooi-eieren onderzoek
zoals meegestuurd in persbericht



Resultaten

We bereikten 26 miljoen tv-kijkers, onder andere in veelbekeken programma's zoals Kassa en RTL Nieuws. Ook onze reclameboodschappen kwamen vaak voorbij. Zo zag gemiddeld iedere Nederlander 11 keer een reclameboodschap over de vee-industrie op tv. Op de radio – ons belangrijkste medium – lag dit cijfer zelfs ruim 2 keer zo hoog.

In totaal maakten 15 bedrijven een diervriendelijke stap, waarbij de omschakeling van Jumbo en AH naar plofkipvrije vleeswaren de belangrijkste was. Ook het percentage flexitariërs blijft zich gunstig ontwikkelen. Omdat we vanaf dit jaar voor een strengere definitie kiezen komt dat uit op 38 procent (2015: oude definitie: 78 procent). U vindt al onze resultaten overzichtelijk terug in de toelichting op onze scorekaart (deel 1, Scorekaart).

DIEREN IN DE VEE-INDUSTRIE

Vleeskuikens

Het meest gehouden productiedier in de Nederlandse vee-industrie is het vleeskuiken. Van alle dieren die voor hun vlees worden gehouden, scoort het vleeskuiken het slechtst op dierenwelzijn. Deze zogenaamde 'plofkip' is ontstaan door jarenlang doorfokken op steeds goedkoper vlees. In 6 weken tijd wordt een kuikentje van 50 gram afgemest tot vleeshomp van ruim 2,3 kilo. Ze staat haar hele leven in de eigen poep.



Fondsenwerving: “Hoe meer geld er binnenkomt, hoe meer we kunnen doen.”

Een interview met Daphne van Ouwerkerk, manager fondsenwerving bij Wakker Dier

“Zo’n telefoontje komt niet altijd even goed uit. En niet iedereen vindt het fijn om gebeld te worden met de vraag om een donatie. Maar vaak zijn mensen wél blij om Wakker Dier aan de lijn te krijgen. Eindelijk spreken ze eens iemand die zich ook druk maakt over dierenleed. Dan hoort Daphne van Ouwerkerk hartverwarmende gesprekken ontstaan. Als manager fondsenwerving houdt ze nauwlettend in de gaten wat donateurs vinden van de

acties die Wakker Dier opzet. “Veel mensen maken zich kwaad over dierenleed of worden verdrietig van de beelden die ze zien. Maar niet iedereen kan dit gevoel delen met vrienden en collega’s. Je wilt niet diegene zijn die op ieder feestje weer over de vee-industrie begint. Daar kunnen mensen zich soms best eenzaam in voelen. En dan zijn ze oprecht blij dat ze eindelijk hun verhaal eens kwijt kunnen.”

“We geven mensen de kans om iets te doen tegen dierenleed.”

Daphne begon tien jaar geleden als office manager bij Wakker Dier, en ze staat nog altijd vierkant achter de missie. “Los van het onnodige dierenleed in de vee-industrie, vind ik de hoeveelheid vlees die we consumeren ook heel zorgelijk voor het klimaat. Ik geloof oprecht dat een menu met minder en diervriendelijker geproduceerd vlees veel beter is voor de wereld.”

Een groot deel van de donateurs steunt Wakker Dier met een periodieke machtiging. Die duurzame relatie is belangrijk voor de continuïteit van de organisatie. “We proberen mensen eerst te verleiden om zich op onze nieuwsbrief te abonneren. En dat ze daarna denken: nou, hier wil ik wel aan meedoen. Een donatie aan Wakker Dier betekent voor veel mensen een manier om bij een club met gelijkgestemden te horen. We geven mensen de kans om daadwerkelijk iets te doen tegen het dierenleed waar ze wakker van liggen.”

“We willen actievoeren op de meest effectieve manier.”

Dankzij al deze betrokken donateurs kan Wakker Dier campagne voeren tegen misstanden in de vee-industrie. “Dit is een industrie met zeer grote economische belangen, daarom is een onafhankelijke werkwijze heel belangrijk. Om die reden nemen we geen bijdragen aan waar beperkende voorwaarden aan zijn verbonden. En werken we altijd zonder subsidie van de overheid. We willen onze eigen keuzes maken en campagne voeren op de manier die volgens ons het meest effectief is. Onze donateurs geven ons deze ruimte. Zij vertrouwen erop dat wij hun geld goed besteden.” Net als de Postcodeloterij overigens, die Wakker Dier jaarlijks steunt met een half miljoen euro om vrij te besteden. Sommige donateurs hoeven ook achteraf niet precies te weten waar het geld naartoe is

gegaan. Anderen willen juist wel graag op de hoogte gehouden worden. Dat is nog wel eens schipperen. “Ook de manier waarop mensen informatie van ons willen ontvangen verschilt sterk”, vertelt Daphne. “De een wil een wekelijkse digitale nieuwsbrief, de ander eens per jaar een overzicht per post.”

“De behoeftes van onze donateurs staan voorop.”

Ook over de inhoud van de informatie verschillen de meningen. Het is een terugkerend dilemma: wel of geen foto’s van zielige dieren? “Sommige mensen worden daar echt heel verdrietig van en bellen ons om te vragen of we dat niet meer willen doen. Maar van foto’s van blijde varkens gaat niemand actie ondernemen.”

Wakker Dier probeert rekening te houden met al deze individuele voorkeuren. Gelukkig zijn er steeds meer technische mogelijkheden om dat te realiseren. “Het is geven en nemen. De behoeftes van onze donateurs staan voorop. Het is misschien moeilijk om iedereen tevreden te maken, maar het is wel waar we naar streven.”

Ondertussen hoopt Wakker Dier met gerichte acties het aantal donateurs nog verder te vergroten. “Hoe meer geld er binnenkomt, hoe meer we kunnen doen. Zolang er dagelijks nog zoveel dieren geslacht worden die een ellendig leven hebben gehad, blijft dat pure noodzaak.”



Visie, strategie & beleid

Visie

De wijze waarop we fondsen werven, dient het bereiken van onze 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

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

- Maximaal investeren in fondsenwerving binnen de normen van de erkenningsregeling.
- 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 te focussen op behoud, segmentatie en upgrading.
- Investeren in programma gericht op het verwerven van nalatenschappen.
- Selectief aanvullend werven indien met weinig inspanning een hoog rendement wordt behaald.
- Kosten verlagen door administratieve optimalisatie en het benutten van ICT-mogelijkheden.

Beleid

Hierbij nemen wij de volgende uitgangspunten en randvoorwaarden in acht:

- Geen baten in ruil voor onze merknaam.
- Fondsenwerving mag niet ten koste gaan van onze onafhankelijkheid.
- Meten is weten en analyseren is leren.
- Feedback van onze achterban dient als input voor nieuw beleid.
- Privacy waarborgen in lijn met de wet en voorschriften DDMA.

Financieringsmodel

We kiezen voor een financieringsmodel dat het beste aansluit bij onze strategie en daarbinnen het beste potentieel biedt: **periodieke donaties en nalatenschappen van particulieren. Dit past bij een organisatie die subsidievrij en onafhankelijk werkt. En niet gebonden is aan beperkende voorwaarden van subsidieverstrekkende instanties.**



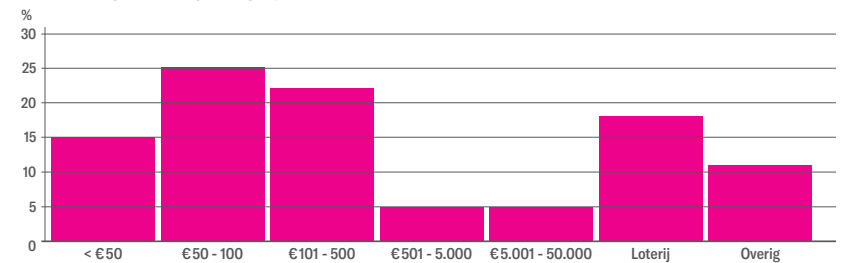
Omdat we geloven in focus, steken we geen energie in het organiseren van loterijen en collectes. We voeren ook geen gezamenlijke fondsenwervende acties uit omdat we – in lijn met onze stichtingsstrategie – verplichtende vormen van samenwerking liever vermijden. Baten uit acties van derden zijn zeer welkom, mits onze onafhankelijkheid gewaarborgd

blijft. De vaste bijdrage à 0,5 miljoen euro van de Nationale Postcode Loterij die wij sinds 2016 jaarlijks ontvangen, is daarvan een goed voorbeeld. Omdat Wakker Dier geen grote bedragen wil oppotten, zullen de rentebaten relatief gezien altijd zeer bescheiden zijn.

In lijn met deze keuzes was 71 procent van onze middelen afkomstig van particuliere donateurs waarvan het merendeel een (maand)machtiging heeft. Hierbinnen is een gezonde spreiding: er waren slechts 15 giftgevers met een jaarbedrag van € 5.000 of meer, bij elkaar vormden zij slechts 5 procent van onze baten.

Baten 2016

€ 2.784.503, uitgesplitst naar giftbedrag op jaarbasis in %



Bron: donateursdatabase en boekhouding

Dit model levert ook risico's op. Bij tegenwind kan het aantal donateurs en kunnen dus ook de baten snel teruglopen. In zo'n geval zouden we de broekriem fors moeten aanhalen. Gelukkig kunnen we dat ook: onze campagnes bestaan alleen uit kortlopende verplichtingen. De vaste kosten zijn laag en we kunnen gemakkelijk snijden zonder onze infrastructuur op te heffen. Daarnaast houden we een beperkte continuïteitsreserve aan om ons indien nodig door een moeilijke periode heen te helpen.

DIEREN IN DE VEE-INDUSTRIE

Ganzen

In Nederland worden geen ganzen gehouden in de vee-industrie. Maar we eten wel foie gras d'oise: vervette ganzenlever. Deze wordt geïmporteerd, omdat de productie ervan in Nederland verboden is. Voor vette lever wordt de gans in de laatste twee tot drie weken voor de slacht onder dwang gevoerd, wat angst, pijn en ernstige ademhalingsproblemen veroorzaakt.



Werving

Doelgroep

Voor Wakker Dier is het van levensbelang om scherpe doelgroepkeuzes te maken. Wij zetten een issue op de kaart waarover de meningen nog sterk verdeeld zijn. Dit leidt tot een gepolariseerd imago: een deel van de bevolking is uitgesproken negatief, een ander deel is juist zeer positief. De impact is tweeledig: binnen de groep die ons een warm hart toedraagt kunnen we bij werving (extra) goede resultaten behalen, maar buiten deze groep zal dit zeer slecht uitpakken.

Onze doelgroep bestaat uit ongeveer 9 procent van de Nederlandse bevolking. Voor het merendeel zijn dat vrouwen vanaf 30 jaar, met een MBO+ opleiding, uit een één- of tweepersoonshuishouden die in de Randstad wonen. Zij kopen regelmatig beter vlees of eten een dagje vegetarisch. Zij kennen Wakker Dier al van naam en staan achter ons werk zonder altijd alle details te kennen.

Dit type vrouw is een maatschappijkritische idealist die zich wil ontplooiën, stelling neemt tegen sociaal onrecht en opkomt voor het milieu. Zij gelooft in fair trade en tweedehands. Compassie, spiritualiteit en solidariteit zijn belangrijke richtsnoeren in haar leven. Slechts 0,4 procent van de Nederlandse huishoudens steunt Wakker Dier al daadwerkelijk financieel. Er zijn dus nog volop groeimogelijkheden.

Om nieuwe donateurs te werven stuurden we einde jaar deze envelop mee met een groot aantal tijdschrifttitels.



Activiteiten

We doorliepen in nauwe samenwerking met marktonderzoekbureau Motivaction en andere specialisten een diepgravend traject om onze doelgroep beter in kaart te krijgen. Dit heeft geleid tot een verbeterde propositie waarmee we in 2017 verwachten aanmerkelijk meer donateurs te werven.

In 2016 kwam de overgrote meerderheid van de nieuwe donateurs online bij ons binnen. Soms spontaan maar ook vaak via Google AdWords en social media advertenties. Verder beschikken we over een zeer succesvolle Facebook pagina. Via dit medium leren mensen ons beter kennen en het biedt ons goede mogelijkheden om e-mailadressen te verzamelen. Dit e-mailbestand biedt goede wervingsmogelijkheden tegen lage kosten.

Op de website hebben we een pagina speciaal voor individuen of instellingen die een grotere gift overwegen. We kiezen bij deze groep voor een reactief beleid. Onze kracht is massacommunicatie, we zetten (nog) niet in op individuele, sterk interactieve vormen van fondsenwerving.

In januari 2016 was er zeer goed nieuws: Wakker Dier is voor vijf jaar benoemd tot vaste beneficiënt van de Nationale Postcode Loterij. Jaarlijks ontvangen we een half miljoen euro om de dieren in de vee-industrie een beter leven te geven. We zijn de Loterij en haar achterban hier heel dankbaar voor.



Behoud

Doelgroep

Ons behoudsprogramma richt zich met name op giftgevers die in de laatste 18 maanden hebben gedoneerd. Incidenteel wordt dit tijdvak tot 36 maanden opgerekt om achterblijvers terug te halen. Overigens telt iemand in onze definitie als donateur, indien hij of zij in de afgelopen 12 maanden minimaal één gift heeft gedaan. Deze norm is qua tijdvak vrij streng en heeft als voordeel dat het cijfer goed vergelijkbaar is met het aantal leden van een vereniging dat jaarlijks lidmaatschapsgeld betaalt. En het zorgt ervoor dat we snel in actie komen als iemand afhaakt. Het nadeel is dat we in deze werkwijze ook alle mensen meetellen die pas één gift hebben gedaan en zich misschien nog niet zo met ons verbonden voelen.

Activiteiten

Donateurs ontvingen driemaal ons magazine Wakker Nieuws. Een deel ontving daarnaast nog twee extra brieven met informatie en een giftverzoek. Deze schriftelijke giftverzoeken ondersteunden we met e-mails aan het gehele e-mailbestand, die het giftverzoek herhalen c.q. ondersteunen met aanvullende informatie. Achterblijvers en uitvallers gaven we met een speciaal belprogramma extra aandacht.

Ook bedanken we voor alle hulp. Bijvoorbeeld donateurs op machtiging met een mooie kaart en grote giftgevers per brief of met een persoonlijk telefoongesprek. Gulle gevers en mensen bij wie de stichting in het testament staat, ontvingen einde jaar ook een kerstkaart die door alle medewerkers was ondertekend.



Met deze Ansichtkaart bedanken we onze trouwe donateurs.

Upgrading

Doelgroep

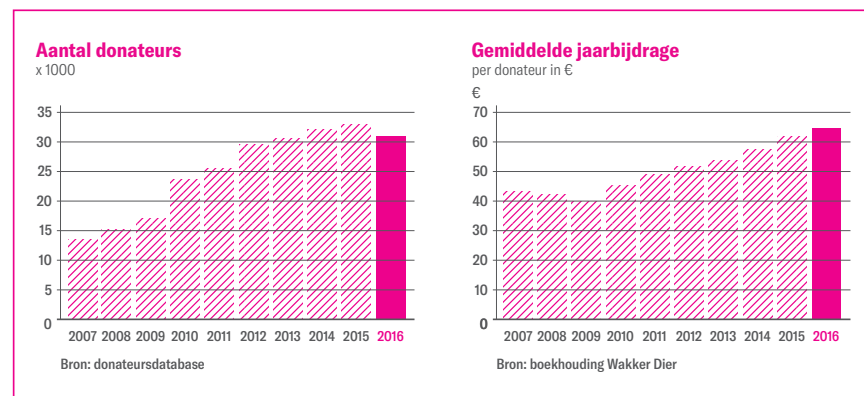
Aan bestaande donateurs vragen we of ze bereid zijn om hun bijdrage voor de dieren te verhogen of voor langere tijd vast te leggen. Ook vragen we een deel van onze achterban of ze onze brochure over nalaten willen ontvangen.

Activiteiten

We zetten meerdere campagnes in voor verschillende groepen donateurs. Eenmalige en losse giftgevers werd telefonisch gevraagd om een (maand)machtiging af te geven, hetzij doorlopend hetzij voor 6 maanden. Anderen kregen het verzoek om het bedrag van de lopende machtiging te verhogen.

Daarnaast ontvingen zo'n 9.000 donateurs per post of e-mail het aanbod om een schenkingsovereenkomst aan te gaan. Dit leidt tot een extra belastingteruggave, die men (deels) kan gebruiken voor een hoger donatiebedrag. Ook bindt men zich voor langere tijd aan de stichting. De brief werd opgevolgd met een belprogramma met dezelfde boodschap.

Zo'n 1.000 vijftigplussers kregen telefonisch het aanbod om een folder over nalaten aan Wakker Dier te ontvangen. Om onze kennis op dit gebied verder te vergroten, doen we sinds 2015 mee aan het succesvolle onderzoeksprogramma Legacy Foresight, dat al langer succesvol in Groot-Brittannië loopt.



Achterban communicatie

Doelgroep

In onze campagnecommunicatie ligt de nadruk op het veranderen van de samenleving. Deze verschilt van de communicatie met onze achterban, die meer gericht is op involveren en het opbouwen van een relatie.

Binnen onze achterban onderscheiden we donateurs en sympathisanten. Donateurs lopen mee in de jaarlijkse cyclus van behoud, upgraden en bedanken. Met sympathisanten hebben we ook contact, bijvoorbeeld via een e-mailnieuwsbrief of social media. Zij zijn (nog) geen donateur, maar helpen wel mee; bijvoorbeeld bij campagnes, met hun eigen voedingspatroon of door het verspreiden van de boodschap.

Activiteiten

In onze jaarkalender leggen we de diverse contactmomenten vast. Zo zorgen we ervoor dat men niet te veel of te weinig wordt benaderd en dat men informatie of verzoeken ontvangt die relevant zijn.



Ons papieren magazine Wakker Nieuws verscheen driemaal en heeft een vaste opbouw die goed aansluit bij onze werkwijze: Actie, Succes, Zo kan het ook en Wat kun jij doen. Het wordt in een oplage van 33.000 stuks verstuurd aan onze donateurs en vaste relaties.

Daarnaast verzonden wij verschillende e-mailnieuwsbrieven naar donateurs en sympathisanten. Hierbij bieden we de mogelijkheid om zelf in actie te komen, bijvoorbeeld door een petitie te tekenen, een actie te ondersteunen of een gift te doen. Ook publiceerden we wekelijks de Wakkere Winkelaar met diervriendelijke supermarkt-aanbiedingen, recepten en andere tips.

In totaal verstuurd we 82 e-mailnieuwsbrieven aan meer dan 89.000 abonnees. Ook communiceren we via Facebook en Twitter, maar deze kanalen zien wij primair als campagne-instrumenten. Natuurlijk zoeken we ook actief de dialoog en vragen we om feedback van onze achterban. Meer hierover in deel 3, Missie.

Resultaten

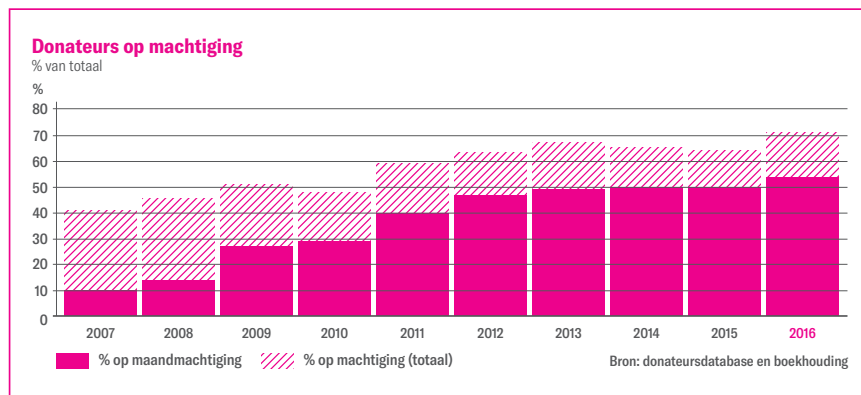
Het aantal donateurs daalde tot 30.961 (-6%), terwijl ons plan uitging van een stijging van 8%. We hebben een grondig onderzoeksprogramma uitgevoerd om de groei in het aantal donateurs weer op te pakken, maar de uitkomsten kunnen we pas op voldoende schaalgrootte in 2017 inzetten.

De gemiddelde jaarbijdrage kwam uit op € 64,31 (5% hoger dan in 2016) en ruim boven plan. Met name onze belprogramma's blijven goede vruchten afwerpen. In 2017 ligt de nadruk op het verhogen van het effectief bereik bij deze voor ons succesvolle vorm van fondsenwerving.

Het percentage donateurs op machtiging steeg fors van 64% in 2015 naar 71% in 2016, ruim boven het plan dat inzette op 67%. Hierbij wordt aangetekend dat ruim 1% van deze machtigingen slechts voor een beperkte periode geldt (tot medio 2017). Omdat het aantal donateurs het afgelopen jaar daalde, was het procentueel gezien makkelijker om hoger uit te komen dan gepland. In maandmachtigingen – voor ons de meest aantrekkelijke vorm met de hoogste jaarbedragen – eindigden we met 54% ruim boven plan (50%).

Inmiddels loopt bij ruim 1.100 donateurs (2015: 700) een schenkingsovereenkomst. Ook hebben bijna 280 (2015: 250) mensen aangegeven dat Wakker Dier als begunstigde in hun testament staat.

Je vindt al onze resultaten overzichtelijk terug in de toelichting op onze scorekaart (deel 2, Scorekaart).



Organisatie



Visie, strategie & 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, met een kundig en professioneel bestuur (per 2017: raad van toezicht) dat toezicht houdt op een compact en hoogwaardig team dat slagvaardig te werk gaat.

Strategie

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

- Werken binnen een professionele organisatie- en planningsstructuur.
- Kiezen voor kwalitatief hoogwaardige externe partners.
- Baten sneller laten groeien dan fte's.
- Toezichthoudende rol borgen bij het bestuur/RvT.
- Blijven bouwen aan een sterk team.
- Inzet vrijwilligers beperken tot selectieve kantoortaken.

Beleid

Hierbij nemen wij de volgende uitgangspunten en randvoorwaarden in acht:

- Focus op kerntaken, ander zaken besteden we uit.
- Bevoegdheden en budgetten waar mogelijk delegeren.
- Actief waken voor belangenverstrengeling of -conflicten.
- Combineren van informele sfeer met zakelijke werkwijze.
- Transparant en eerlijk beloningsbeleid.

Organisatie structuur

De 'Wakker Dier'-groep werkt zelfstandig en is geen onderdeel van een grotere organisatie. Zij opereert vanuit een tweetal stichtingen, die hetzelfde statutaire doel nastreven: het bevorderen van het welzijn van landbouwhuisdieren. De stichtingen zijn statutair met elkaar verbonden en hebben een identiek bestuur, zowel in functies als in personen: voorzitter, penningmeester, secretaris en minimaal twee leden.

- Stichting Beheer Welzijn Landbouwhuisdieren heeft een sturende, beherende en controlerende functie. Zij houdt stichting Wakker Dier in stand, geeft richting aan de strategie en beheert het grootste deel van de financiële reserve. Er is sprake van een bestuurlijke unie en de stichting houdt kantoor bij Wakker Dier.
- Stichting Wakker Dier omvat de overige activiteiten inclusief de inzet van campagnes en fondsenwerving. Alle werknemers, inclusief de directeur, zijn in dienst van deze stichting. Zij heeft haar feitelijke en statutaire zetel in Amsterdam.

Dit jaarverslag is een consolidatie van beide stichtingen. In dit verslag worden zij aangeduid als 'Wakker Dier' of 'stichting Wakker Dier'.

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



Planning en control

Stichting Wakker Dier werkt vanuit een stelsel waarin functiescheiding centraal staat. De functie van 'uitvoeren' is belegd bij de medewerkers, de functie van 'besturen' bij de directeur, en de functie van 'toezichhouden' bij het bestuur.

Het bestuur is eindverantwoordelijk. Zij stelt het beleid vast, houdt toezicht, legt verantwoording af en geeft op hoofdlijnen leiding aan de directeur. Externe beoordeling van het functioneren vindt achteraf plaats door twee partijen: het Centraal Bureau Fondsenwerving (CBF) en de accountant.

Op de beleidsdag, waaraan alle personeelsleden deelnemen, wordt het lopende jaar geëvalueerd en worden de belangrijkste kansen & sterktes en bedreigingen & risico's vastgesteld. Verder worden doelstellingen, strategie, belangrijkste activiteiten en financiën besproken.

Hierna stelt de directeur het concept jaarplan op (en periodiek een driejaarplan) met bijbehorend budget. Deze worden ter goedkeuring aan het bestuur voorgelegd. Vóór aanvang van het betreffende jaar bespreekt het bestuur deze documenten en stelt deze, met eventuele aanpassingen, in de bestuursvergadering vast.

Bij de uitvoering is de directeur autonoom in zijn initiatieven, mits deze vallen binnen de parameters van jaarplan en -budget. Acties die niet zijn opgenomen in het jaarplan, moeten vooraf in de vorm van een projectvoorstel ter goedkeuring aan het bestuur worden voorgelegd.

Het bestuur houdt toezicht op de voortgang van jaarplan en -budget. Dit gebeurt op basis van schriftelijke rapportages, die in bestuursvergaderingen worden behandeld.



Alle kostenposten en campagnebestedingen worden individueel gebudgetteerd en in de maandrapportage strikt gevolgd, zowel in relatie tot de begroting als tot het voorgaande jaar. Naast alle medewerkers ontvangen ook de voorzitter en de penningmeester iedere maand de financiële rapportage.

Na afloop van het jaar wordt verantwoording afgelegd in het jaarverslag waarin de jaarrekening is opgenomen. In de bestuursvergadering van maart is de accountant persoonlijk aanwezig om zijn bevindingen omtrent het jaarverslag met het bestuur te bespreken, waarna het bestuur deze – mits akkoord – goedkeurt.

Bij de twee externe partijen die Wakker Dier jaarlijks beoordelen staan geen opmerkingen of corrigerende maatregelen open. Tot slot wordt hier vermeld dat de accountant wordt benoemd en ontslagen door het bestuur. Ook verricht het accountantskantoor geen andere werkzaamheden voor Wakker Dier.



Wakker Dier
medewerkers in 2016

Activiteiten

Op organisatorisch gebied moesten we dit jaar prioriteiten stellen. Door de beperkte bezetting, wisselingen van personeel en bijbehorende wervingstrajecten voor nieuwe medewerkers kwamen we lang niet aan alle taken toe die we ons hadden voorgenomen.

Het project om de digitale archivering op de diverse schijven overzichtelijker in te richten moesten we opschorten. De jaarlijkse website check werd doorgeschoven naar begin 2017, net als de jaargesprekken met de leveranciers.

Gelukkig vond er ook veel wel doorgang. Zo is er de eerste weken van het jaar traditiegetrouw hard gewerkt aan het opstellen van het jaarverslag en doorvertaling naar de website. De controle werd voor de laatste keer door AREP accountants verzorgd. Na 10 jaar werd het tijd voor een frisse blik en heeft het bestuur – onder dankzegging – de relatie beëindigd. Vanaf dit jaar neemt DuBois & Co deze rol over.

In het tweede en derde kwartaalbesteedden we veel tijd en aandacht aan de uitbreiding van ons kantoor; we hebben het buurpand erbij gehuurd. Helaas bleek de externe projectmanager die de verbouwing en inrichting zou verzorgen niet goed te functioneren. Dit kostte ons veel hoofdbreken en leidde uiteindelijk tot extra kosten in de orde grootte van € 10.000. Dit bedrag willen we via de rechter alsnog terugvorderen.

Na eerdere investeringen in ICT zetten we dit jaar een stap met onze vaste telefonie, waar we zijn overgestapt naar internet bellen (VoIP) met bijbehorend online ondersteuningsplatform. Daarnaast zijn back-up procedures ‘live’ getest, hetgeen we voortaan periodiek blijven doen.

Einde jaar – wat later dan gepland – zijn we gestart met de omschakeling naar een Raad van Toezicht (RvT) model. Dit heeft redelijk wat voeten in de aarde. Er wordt gewerkt aan statuten, gebaseerd op de nieuwste governance-inzichten en de normen zoals vastgelegd in de erkenningsregeling (categorie D) voor goede doelen. De huidige bestuursleden zullen plaatsnemen in de RvT, terwijl de directeur samen met de teamleiders als collegiaal management team (MT) de bestuurlijke verantwoordelijkheid zal dragen.

Tot slot heeft het kantoor het jaarplan voor 2017 opgesteld, dat daarna eindejaar door het bestuur is goedgekeurd.

DIEREN IN DE VEE-INDUSTRIE

Vissen

In Nederland kweken we veel vissoorten; in betonnen bakken, met soms meer vis dan water. Voor vissen bestaan geen welzijnsregels. Sterker nog: ze zijn expliciet uitgesloten van de algemene dierenwelzijnsregelgeving. Slachten gebeurt te vaak onverdoofd: de organen worden uit de nog levende vis gesneden. Vissen sterven hier niet direct aan: zij worden meestal ingevroren terwijl zij bij bewustzijn zijn. Of de vis sterft een trage verstikkingsdood.



Campagnemedewerker Kenny aan het werk.

Bestuur

Vergaderingen

Het bestuur kwam viermaal bijeen voor een reguliere avondvergadering. De agenda (zie hiernaast) is ingedeeld op basis van de bestuurlijke kerntaken, zoals uitgewerkt in de erkenningsregeling en de SBF code voor Goed Bestuur. Deze taken zijn: beleid bepalen, toezicht houden en verantwoording afleggen.

Daarnaast kwamen de volgende onderwerpen aan de orde:

- Besluit tot een ontrekking aan de bestemmingsreserve
- Aanpassing protocol belangenconflict
- Benoeming van een nieuwe voorzitter
- Voorstel instellen raad van toezicht
- Freelance samenwerking tussen kantoor en nicht bestuurslid
- Bezoek campaigners aan WAP Europe
- Bespreking juryrapport Transparant Prijs
- Status grant Open Philanthropy Fund

Daarnaast maakten acht nieuwe medewerkers in de vergadering kennis met het bestuur.



Het bestuur overlegt met een deel van de kantoormedewerkers.

Bezoldiging

Het bestuur kiest ervoor om zich niet te laten bezoldigen. Zo geven de bestuursleden uitdrukking aan hun betrokkenheid. Alleen gemaakte onkosten worden – op verzoek – vergoed. Verder wordt er een vegetarische maaltijd aangeboden bij vergaderingen. In 2016 bedroegen de bestuurskosten, inclusief een aansprakelijkheidsverzekering, € 4.665.

Nevenfuncties en belangenverstremgeling

In dit verslagjaar was er sprake van een tweetal relevante nevenfuncties. Het voorkomen van belangenverstremgeling of onverenigbaarheid van functies is statutair geregeld. Elk bestuurslid heeft hier een schriftelijke verklaring over ondertekend. In grote lijnen dient een bestuurslid, indien een dergelijke situatie optreedt, daarvan onmiddellijk aan het bestuur melding te maken en zich van beraadslaging en stemming te onthouden.

Dit jaar meldde een bestuurslid dat haar nicht – copywriter – door kantoor was benaderd om incidenteel freelance werkzaamheden te verrichten. Met het betreffende bestuurslid is afgesproken dat zij bij deze opdrachten niet betrokken wordt. De directeur houdt daar toezicht op. Het bestuur is van oordeel dat er met deze opzet geen sprake is van belangenverstremgeling.

Daarnaast is er een protocol waarin is vastgelegd hoe men dient te handelen bij een (mogelijk) belangenconflict waarin de statuten niet voorzien. Kort samengevat informeert het bestuurslid de voorzitter en de externe partij die hierbij betrokken is.

Bestuursleden Wakker Dier / Beheer Welzijn Landbouwhuisdieren

Herbenoemings- en aftreeddata

Naam	Functie	Aantreden	Eerdere herbenoeming	Datum herbenoeming/aftreden
Dick Weiffenbach	Voorzitter	17-09-2015	Nog niet herbenoemd	17-09-2018 (Herbenoeming)
Roxanne Rijnbergen	Secretaris	17-09-2015	14-12-2011*	17-09-2018 (Herbenoeming)
Jeroen Broekema	Penningmeester	15-03-2012	19-03-2015	19-03-2018 (Herbenoeming)
Nico Schutte	Lid	06-01-2011	12-12-2013 ; 14-12-2016	14-12-2019 (Aftreden)
Alwine de Jong	Lid	18-06-2015	Nog niet herbenoemd	18-06-2018 (Herbenoeming)
Cees Klumper	Lid	19-09-2008	22-09-2011 ; 22-09-2014	22-09-2017 (Aftreden)

Bestuursleden worden benoemd voor een periode van 3 jaar en kunnen maximaal tweemaal herbenoemd worden.
*Al eerder bestuurslid van 18-12-2008 t/m 1-11-2013

Het betreffende lid onthoudt zich van beraadslaging en besluitvorming over het betreffende onderwerp en in de eerstvolgende vergadering neemt het bestuur eventueel nadere maatregelen. Dit speelde in 2016 niet.

Werving en selectie

De werving van bestuursleden vindt plaats in onze zakelijke netwerken en via online advertenties. Hierbij wordt uitdrukkelijk gewaakt voor het werven in een te persoonlijke kring, omdat dit in strijd is met de principes zoals vastgelegd in de erkenningsregeling en omdat dit spanningen kan veroorzaken bij functioneringsproblemen.

Aspirant-bestuursleden worden geselecteerd en benoemd door het zittende bestuur, volgens een schriftelijk vastgelegde procedure. Op basis van een schriftelijke profielschets wordt hierbij met name gekeken naar affiniteit met de doelstelling (ook in eigen eetgedrag), bestuurlijke ervaring en specifieke kwaliteiten die complementair zijn aan die van zittende leden. Daarnaast omvat de wederzijdse kennismaking het bijwonen van een bestuursvergadering, een bezoek aan kantoor en een gesprek met twee bestuursleden. De directeur heeft een adviesrecht.

Bestuursleden worden voor een periode van drie jaar benoemd en zijn daarna nog tweemaal herbenoembaar. De individuele zittingstermijnen vind je in de tabel op de vorige bladzijde.

Benoeming en aftreden

Na bijna 8 jaar is de voorzitter teruggetreden uit deze functie maar bleef aan als gewoon lid om een soepele overgang te faciliteren. Hij is bij acclamatie opgevolgd door één van de zittende leden. Eén bestuurslid is kort na de tweede herbenoeming om privéredenen onder dankzegging vertrokken. Een ander bestuurslid werd met algemene stemmen voor een derde termijn herbenoemd. Hiermee omvat het bestuur zes personen, één meer dan het statutaire minimum van vijf. De gemiddelde zittingsduur kwam eind 2016 uit op 3,9 jaar.

Evaluatie functioneren

Het bestuur evalueert haar functioneren het ene jaar schriftelijk – zo ook in 2016 – en het andere jaar mondeling. De evaluatie dekt veertien punten, is openbaar en kan op verzoek worden toegestuurd. In grote lijnen is het bestuur tevreden over

haar functioneren en het verloop van de vergaderingen. Als actiepunt kwam de behoefte aan een vastgelegde taakverdeling per bestuurslid naar voren. De voorzitter neemt dit mee bij de inrichting van de nieuwe RvT. Het algehele rapportcijfer kwam uit op een 7,7.

Bestuursagenda

opbouw

Stichting*	Onderwerpen	Frequentie	Doel
1. Bestuurszaken			
SBWL/WD	Notulen	altijd	Goedkeuring
SBWL/WD	(Her-)benoeming & aftreden	variabel	Beslissing
SBWL/WD	Belangenverstrengeling	1x per jaar	Ter informatie
SBWL/WD	Bestuursevaluatie	1x per jaar	Discussie
2. Beleid bepalen			
SBWL	Eén-/driejaarplan (incl. SWOT)	1x per jaar	Goedkeuring
SBWL/WD	Deelbeleid, o.a. risico & MVO	3x per jaar	Discussie
3. Toezichhouden			
WD	Scorekaart	1x per jaar	Goedkeuring
WD	Voortgang Campagne	altijd	Ter informatie
WD	Voortgang Fondsenwerving	1x per jaar	Ter informatie
WD	Voortgang P&O	1x per jaar	Ter informatie
SBWL/WD	Financiële maandrapportage	altijd	Goedkeuring
SBWL/WD	Bezoek accountant/advocaat	1x per jaar	Discussie
4. Verantwoording afleggen			
WD	Gedragscode & Klachten	1x per jaar	Discussie
SBWL	Verantwoordingsverklaring	1x per jaar	Goedkeuring
SBWL/WD	Jaarverslag	1x per jaar	Goedkeuring
5. WVTK			
SBWL/WD	Varia (o.a. funct. directeur)	indien nodig	N.v.t.

* SBWL = Stichting Beheer Welzijn Landbouwhuisdieren,
WD = Stichting Wakker Dier



Dick Weiffenbach voorzitter

ADVOCAAT/PARTNER BIJ HVG LAW,
NEVENFUNCTIE: BESTUURSVOORZITTER
STICHTING DE ROOS

“Veel mensen gaan slaapwandelen door het leven wat betreft de herkomst van dierlijk voedsel en het extreme dierenleed dat in verband daarmee vaak wordt veroorzaakt. Het is een voorrecht Wakker Dier te mogen helpen het publiek wakker te schudden en misstanden op te heffen.”



Jeroen Broekema penningmeester

DIRECTEUR/BESTUURDER BIJ
FUNDING CIRCLE NEDERLAND

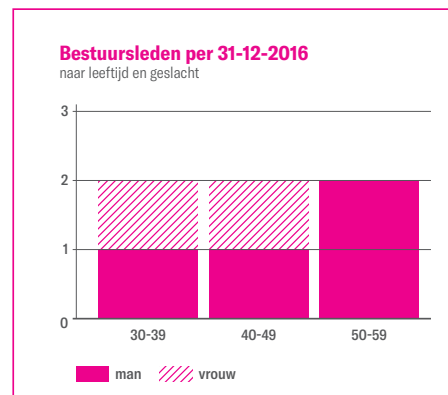
“Wakker Dier maakt consumenten er op sympathieke wijze van bewust dat zij met simpele keuzes het dierenwelzijn en de samenleving ten positieve kunnen veranderen. Hopelijk worden we ooit overbodig!”



Roxanne Rijnbergen secretaris

INTEGRALE AUDITOR BIJ SOCIALE
VERZEKERINGSBANK

“Omdat dieren zelf geen stem hebben is het belangrijk dat een organisatie als Wakker Dier haar stem laat horen namens de dieren die een vreselijk leven leiden in de vee-industrie.”



Alwine de Jong bestuurslid

MANAGER FD/BNR NETWORKS,
NEVENFUNCTIE: LID RVT STICHTING
GEZONDHEIDZORG EINDHOVEN

“Als samenleving moeten we ons consumptiegedrag structureel veranderen. Wakker Dier draagt doelgericht bij aan die verandering, met effectieve campagnes tegen de vee-industrie.”



Cees Klumper bestuurslid

DIRECTOR, INTERNAL AUDITOR BIJ
INTERNATIONAL MEDICAL CORPS

“Het is geweldig om deel uit te mogen maken van een van de effectiefste organisaties voor dierenwelzijn!”



Nico Schutte bestuurslid

DIRECTOR, SR. PRIVACY
OFFICER BIJ PHILIPS

“Goedkoop vlees wordt duur betaald door de dieren in de vee-industrie. Wakker Dier maakt zichtbaar wat gebeurt achter gesloten deuren, en zet zich zo in voor tastbare verbeteringen.”



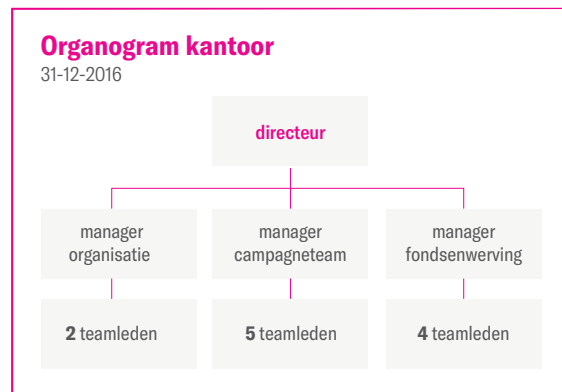
Personeel

Beloning

Het bezoldigingsbeleid, de hoogte van de directiebeloning en van andere bezoldigingscomponenten worden door het bestuur vastgesteld en periodiek geëvalueerd (voor het laatst in 2014 en opnieuw in 2017).

De uitgangspunten zijn:

- Functiewaardering volgens de schalen van de CAO Welzijn.
- Geen overdreven salarisverschillen tussen werknemers.
- Net salaris voor medewerkers, gematigd voor directeur.
- Verhoging op basis van het functioneringsverslag.
- Nadruk op coaching en training.
- Nette, uniforme pensioenregeling voor alle werknemers.
- Gul met kleine extra's, zoals een prettige werkplek en stoelmassage.



De werknemers (inclusief de directeur) zijn ingeschaald op basis van hun opleiding en ervaring. Hierbij wordt uitdrukkelijk opgemerkt dat – ondanks het gebruik van de schalen – de CAO Welzijn niet van toepassing is. Schaal en periodieken van zowel directeur als personeel worden jaarlijks door de penningmeester en de voorzitter goedgekeurd. De functionering over het lopende jaar dient daarbij als leidraad voor de verhoging. De directeur is door het bestuur ingeschaald op schaal 11 in trede 12. Netto kwam de directeur eindejaar uit op € 2.660 per maand. Hieronder vind je alle beloningscomponenten. Per 1 januari 2017 heeft de directeur er wederom (net als in 2015) voor gekozen een trede in te leveren, hetgeen leidt tot salarisverlaging van -3,3%. De kosten gemaakt in verband met het uitoefenen van zijn functie, bedroegen dit jaar € 433. Deze zijn vergoed na controle door de penningmeester.

De directeur vervult geen nevenfuncties en vertegenwoordigt de organisatie niet in organen van externe organisaties.

Directeurssalaris

Bezoldiging (in €)

Dienstverband	
Betreft	Arthur Wiltink
Aard contract	onbepaalde tijd
Uren (voltijds werkweek)	36
Parttime %	89%
Periode	1-1 t/m 31-12-2016

Bezoldiging (€)

Jaarinkomen		
Bruto loon/salaris	48.395	
Vakantiegeld (opgebouwd in 2016)	3.872	52.266
Overige lasten en vergoedingen		
SV-lasten (werkgeversdeel)	9.370	
Pensioenlasten (werkgeversdeel)	6.888	
Vergoeding reiskosten woon-werk	1.177	
		17.435
Totaal bezoldiging 2016		69.701
Totaal bezoldiging 2015		66.448

Activiteiten

Op personeelsgebied was er sprake van een – soms moeizaam – overgangsjaar. Een tweetal ervaren medewerkers vertrok, helaas niet in goede harmonie. Tegelijkertijd hebben we door het jaar heen acht nieuwe medewerkers aangetrokken, deels ter vervanging en deels als extra bemensing om onze ambitieuze plannen te realiseren.

De werving en het inwerken betekenden een forse belasting voor het bestaande team van zeven personen. Dit had als consequentie dat het ons niet lukte om alle in het jaarplan vastgelegd taken ter hand te nemen. Inmiddels staat het vernieuwde team; nu is het zaak om gezamenlijk het geheel opnieuw tot bloei te brengen.

De voortgang- en functionering cyclus is ook dit jaar op de geplande wijze doorlopen. Beide besprekingen zijn voor alle

medewerkers schriftelijk vastgelegd en iedereen heeft zijn of haar persoonlijke wensen kenbaar kunnen maken. Het is in het algemeen goed gelukt om daar bij iedereen een gepaste invulling aan te geven. Aan het begin van het jaar zijn alle functieomschrijvingen tegen het licht gehouden en waar nodig aangepast. Dit leidde bij één functie tot indeling in een hogere schaal.

Het opleidingsprogramma is aan het begin van het jaar gezamenlijk vastgesteld en de voortgang halfjaarlijks aan de orde gesteld. Voor jongere medewerkers ligt de nadruk op vakinhoudelijke vaardigheden, voor andere medewerkers op persoonlijke groei door (externe) coaching en training in communicatieve en samenwerkende vaardigheden.

In het werkoverleg kwamen zaken aan de orde zoals samenwerken, ARBO, belangenconflicten, procedure vertrouwenspersoon en omgang met onze gedragscodes. Bij deze teambesprekingen verdiepen we de onderwerpen aan de hand van praktische voorbeelden en nemen we waar nodig passende maatregelen.

Eindejaar organiseerden we net als enige jaren terug een “Dierbarendag”. Medewerkers en bestuursleden nodigden hun dierbaren uit om elkaar te leren kennen en om ons uitgebreide kantoor te laten zien. De bijeenkomst werd afgesloten met een gezamenlijke maaltijd.

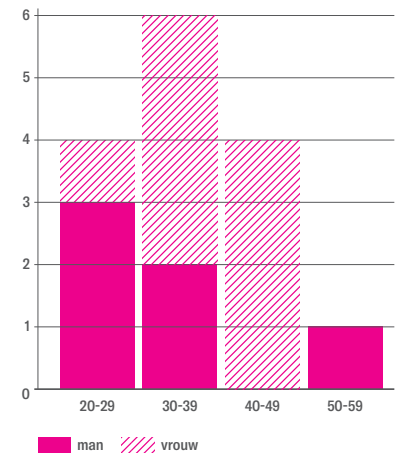
Medewerkers 2016

Indicatoren van Wakker Dier

	Gerealiseerd 2016
Aantal medewerkers	15
Medewerkers in/uit dienst	8/2
Gemiddeld opleidingsniveau	HBO+
Gemiddeld aantal jaar in dienst	3,2 jaar
Percentage vastecontracten	40,0%
Opleidingsbudget	9,0% van de brutoloonsum
Ziekteverzuim	2,2% / 55 dagen

Medewerkers per 31-12-2016

naar leeftijd en geslacht





Anne
campagne- &
beleidsmedewerker



Arthur
directeur



Bob
medewerker fondsenwerving



Collin
campagnemedewerker



Daphne
manager fondsenwerving



Emiel
medewerker donateurs-
administratie & -service



Hanneke
campagne- &
beleidsmedewerker



Kenny
campagnemedewerker



Marsha
beheer financiën & organisatie



Meike
manager campagneteam



Judith
medewerker fondsenwerving



Tamara
medewerker fondsenwerving



Rick
manager organisatie



Jannemieke
ontwerper



Jet
campagne- & beleidsmedewerker

Vrijwilligers

Wakker Dier werkt nauwelijks met vrijwilligers (uitgezonderd de bestuursfuncties), omdat dit niet aansluit bij onze strategie. Onze werkwijze vraagt om een permanent beschikbaar team dat 100 procent op elkaar is ingespeeld en snel kan schakelen. De inzet van vrijwilligers sluit hier niet goed bij aan. Er is nog één vaste kantoorvrijwilliger, die een aantal administratieve taken op uitstekende wijze verzorgt. Wanneer zij vertrekt worden deze ondergebracht bij één van de werknemers of freelancers.

DIEREN IN DE VEE-INDUSTRIE

Legkippen

De meeste legkippen komen nooit buiten maar leven op maximaal anderhalf A4'tje in een kooi, of met z'n negenen op een vierkante meter in een scharrelstal. Het natuurlijke pikgedrag loopt uit de hand met zoveel dieren op elkaar. Dit wordt 'opgelost' door snavels te kappen, en niet door ze meer ruimte te geven. Haantjes leggen geen eieren; zij worden vergast of versnipperd.



Resultaten

Het jaarverslag over 2015 werd in maart 2016 goedgekeurd door het bestuur en de onafhankelijke accountant heeft hierover een goedkeurende controleverklaring afgegeven. Ook het CBF had geen verbeterpunten en de Transparantprijs beloonde het verslag wederom met een triple A rating.

Om een optimale personeelssamenstelling te waarborgen, meten we enkele persoonlijke parameters (zie tabel). We streven hiermee naar een compact, hoogopgeleid team met voldoende werkervaring. Verder zoeken we balans en complementariteit om een team te bouwen dat elkaar helpt en stimuleert. Door de wisselingen en sterke uitbreiding van het team is het gemiddeld aantal dienstjaren nu laag. Daarom staat het opleiden en behouden van medewerkers de komende tijd centraal in ons personeelsbeleid.

We investeerden 9% van de brutoloonsom in opleidingen, 1% lager dan gepland. Met name het campagneteam kwam hier door een te krappe bezetting te weinig aan toe. In 2017 zetten we hier fors op in, zowel op individueel niveau als met teamtrainingen. We streven naar een percentage van minimaal 10% van de brutoloonsom.

Het ziekteverzuim – vaak een goede indicator voor de werksfeer – kwam dit jaar uit op 2,2%. Veel hoger dan eerdere jaren toen dit percentage ruim onder de 1% lag. Dit werd met name veroorzaakt door extra verzuim bij de twee vertrokken werknemers. Door hieruit voortvloeiende spanningen en de hoge werkdruk raakte één medewerker overspannen en werkte tijdelijk minder uren. Ter vergelijking – het landelijk gemiddeld ziekteverzuim bedraagt ongeveer 4,0%.

Je vindt al onze resultaten op een overzichtelijke wijze gerangschikt in onze scorekaart (deel 2, Resultaten).

MVO



Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) neemt in onze samenleving snel aan belang toe. 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.

Om ons MVO-beleid professioneel in te richten maken we gebruik van de internationaal erkende richtlijn ISO 26000. Met een groot aantal punten zijn wij aan de slag en de actielijst groeit gestaag. Maar MVO is een zeer breed begrip en daarom hebben we – in overleg met onze stakeholders – gekozen voor een beperkt aantal thema's die we prioriteit geven. Meer hierover vindt u verderop in dit verslag.

Daarnaast hebben we een zogeheten zelfverklaring opgesteld om het belang dat de organisatie aan MVO hecht te onderstrepen. In de bijbehorende onderbouwing lichten we toe hoe de ISO 26000 richtlijn binnen Wakker Dier wordt toegepast. Deze vindt u op onze website: www.wakkerdier.nl/over-wakker-dier/mvo.

Omdat we op transparante wijze verantwoording willen afleggen over ons MVO-beleid, wijden we er in dit jaarverslag een apart hoofdstuk aan. Hierbij maken we gebruik van de internationaal erkende richtlijn voor maatschappelijke verslaglegging van het Global Reporting Initiative (GRI; niveau C+ inclusief het sectorsupplement voor NGO's).

Op langere termijn zullen we door het hele verslag heen over MVO rapporteren, en niet in een apart hoofdstuk. Want MVO heeft geen 'status aparte' en dient verweven te zijn in ons dagelijks denken en doen. In deel 3, hoofdstuk MVO vindt u meer over de stappen die we de komende jaren willen ondernemen.

Tot slot vermelden we dat deze rapportage ook dit jaar weer door de accountant is voorzien van een positieve beoordelingsverklaring.

Dick Weiffenbach, bestuursvoorzitter Wakker Dier

Visie, strategie & 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

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

- Integreren in denken & doen van alle teamleden.
- Focus op onze eigen bedrijfsvoering en leveranciers.
- Kiezen voor een beperkt aantal, relevante thema's.
- Plukken van laaghangend fruit.
- Een MVO-structuur die past bij onze beperkte omvang.

Beleid

Hierbij nemen we de volgende uitgangspunten en randvoorwaarden in acht:

- Werkwijze structureren volgens ISO 26000 richtlijn.
- Acties en rapportages zoveel mogelijk inpassen binnen bestaande structuren en processen.
- Verantwoording afleggen volgens de GRI-richtlijn.
- MVO-effecten van onze campagnes laten we (voorlopig) buiten beschouwing.



MVO: Een resultaatgericht proces waarbij een organisatie over de gehele keten van haar activiteiten verantwoordelijkheid neemt voor de effecten op sociaal, ecologisch en economisch gebied, daarover verantwoording aflegt en de dialoog aangaat met belanghebbenden.

Organisatie

Het bestuur is verantwoordelijk voor de vaststelling van het beleid. De functie van programmamanager is in het afgelopen jaar ondergebracht bij de manager organisatie. Hij werkt met het 'projectplan MVO', waarin strategie, maatregelen, verantwoordelijkheden en voortgang staan beschreven. De uitvoering wordt belegd bij een MVO-team dat bestaat uit een drietal medewerkers, één uit iedere discipline (organisatie, fondsenwerving en campagne). De tabel aan het einde van dit hoofdstuk vermeldt waar de prestatie-indicatoren voor de GRI, niveau C+, in het jaarverslag te vinden zijn.

Belanghebbenden

Wakker Dier vindt het belangrijk om zorgvuldig met haar belanghebbenden om te gaan (zie ook deel 3, Missie). De belangrijkste MVO-thema's worden dan ook in nauwe samenspraak met hen opgesteld en uitgewerkt.

Eerder gingen wij met onze achterban in gesprek over ons MVO-beleid; in 2015 deden we dit met onze leveranciers. Hierbij lag de nadruk op de relevantie en praktische invulling van ons kernthema 'open en eerlijk communiceren'.

De uitkomsten waren zonder meer leerzaam, maar soms ook verwarrend. Zo was men het erover eens dat dit kernthema belangrijk was, maar de meningen over hoe dit in te vullen verschilden aanzienlijk. Verder bleek de visie op MVO onder de deelnemers behoorlijk te verschillen. Anders dan gepland kwamen we er in 2016 helaas niet aan toe om deze discussie voort te zetten.

Thema's

We beperken ons tot drie thema's die aansluiten bij onze kerntaken: communicatie en company campaigning. In de komende jaren werken we deze thema's verder uit.

MVO
THEMA

1

Open en eerlijk communiceren

Met spraakmakende communicatie vragen wij aandacht voor het lot van de dieren in de vee-industrie. Maar dat is alleen geloofwaardig als onze informatie klopt en we open en eerlijk communiceren.

MVO
THEMA

2

Zorgvuldig omgaan met belangenconflicten

Onze campagnes leiden vaak tot publiek debat met voor- en tegenstanders. Ook deze laatste groep heeft recht op een zorgvuldige behandeling en inhoudelijk goede antwoorden. Dat brengt de verplichting met zich mee om zorgvuldig met belangenconflicten om te gaan.

MVO
THEMA

3

Leveranciers eerlijk behandelen

Wij spreken A-merken en supermarkten aan op de manier waarop zij hun leveranciers behandelen. De lage prijzen in de supermarkten leiden ertoe dat de leveranciers van dierlijke producten (de boeren) geen geld hebben om hun dieren goed te behandelen. We willen zelf het goede voorbeeld geven door op een constructieve wijze met onze toeleveranciers samen te werken.

Overige MVO-thema's

Papier

De hoeveelheid verbruikt papier is dit jaar sterk gedaald. We verstuurden geen grote papieren mailing (oplage 2015: 560.000 exemplaren). Wel verzonden we ons papieren magazine Wakker Nieuws in een jaaroplage van bijna 100.000 stuks. Sinds 2015 maken we zowel op kantoor als bij postverzending uitsluitend gebruik van 100 procent gerecycled FSC-papier, in tegenstelling tot de veel vaker voorkomende, lagere standaard van FSC mixed sources.

Energie

We werken met groene stroom (100 procent Nederlandse windenergie) en nemen groen gas af dat met de aanplant van bos wordt gecompenseerd. 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. Het pand wordt verwarmd met energiezuinige vloerverwarming.

Energieverbruik 2016		
MVO-indicatoren van Wakker Dier		
	Gerealiseerd 2016	Gerealiseerd 2015
Elektriciteitsverbruik	16.107 KW/h	11.866 KW/h
Gasverbruik	862 m ³	505 m ³
Zakelijke afstand in huurauto	636 km	1.024 km
Zakelijke afstand in privéauto	911 km	1.362 km
Afgelegde afstand in vliegtuig	0 km	0 km

Lege cartridges worden gerecycled ten bate van stichting AAP.



Voor onze kantoorverlichting zijn we waar technisch mogelijk helemaal overgeschakeld op de milieuvriendelijkere LED-variant. In 2016 is ons energiegebruik toegenomen in verband met de uitbreiding van ons kantoor. We zijn met hulp van het MVO adviesbureau Stimular gestart met een project om ons kantoor volledig CO₂ neutraal te laten opereren.

Financiën

We bankieren bij de duurzame en diervriendelijke Triodos Bank. Ook ons spaargeld is hier voor een groot deel ondergebracht. Het andere deel staat uit bij de ASN Bank, die duurzaamheid nastreeft. Bij onze pensioenregeling is vastgelegd dat de aandelenportefeuille in overeenstemming is met de VN-principes voor verantwoord beleggen (UN PRI). Tot slot vragen we grote, ons onbekende (institutionele) giftovergevers om een verklaring dat deze baten niet afkomstig zijn uit de vee-industrie.

Voeding

Dit jaar hebben we onze spelregels voor diervriendelijk eten op kantoor of buiten de deur met het vernieuwde team tegen de loep gehouden. We bestellen bij BeterBio.nl, omdat deze bezorgdienst uitsluitend biologische producten aanbiedt. Waar mogelijk kopen we ook fair trade in. Tot slot vragen we onze leveranciers om in hun eigen kantine ieder jaar een diervriendelijker stapje te zetten.

Al onze post wordt gedrukt op 100 procent gerecycled FSC-papier.



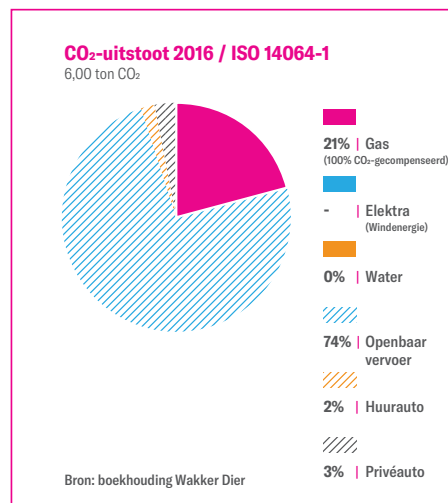
Recycling

We scheiden ons afval (zowel op kantoor als via de milieustraat), recyclen onze lege tonercartridges voor stichting AAP en kopen onze kantoorinrichting waar mogelijk tweedehands in.

Varia

Bij de schoonmaak van kantoor en bij de vaat gebruiken we uitsluitend ecologische schoonmaakmiddelen. Onze kantoorartikelen bestellen we zoveel mogelijk bij een speciale leverancier, die allerhande 'groene' varianten verkoopt.

Onze CO₂-uitstoot komt exclusief woon-werkverkeer uit op 0,15 ton per fte (2015:0,17 ton). Dit is 96% minder dan de gemiddelde uitstoot op een overheidskantoor (3,6 ton per fte). Dit jaar hebben wij ons woon-werkverkeer ook toegevoegd aan de meting van onze CO₂-uitstoot, waarmee onze totale CO₂-uitstoot over 2016 uitkomt op 0,58 ton per fte.



MVO-plannen

In eerdere jaren hebben we een fors aantal serieuze MVO-stappen gezet. Helaas kwamen we daar in het afgelopen jaar niet altijd goed aan toe door personele wisselingen. Gelukkig is het kantoor inmiddels weer op sterkte. In 2017 organiseren we een kick-off dag met het gehele team om ons programma een nieuwe impuls te geven.

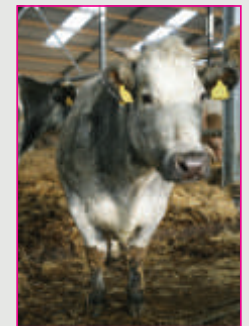
Na deze bijeenkomst zal het MVO-team de drie hoofdthema's per discipline verder vormgeven en actief beleid ontwikkelen op de GRI-indicatoren, die we deels zullen integreren in onze scorekaart. En natuurlijk blijven we zoeken naar laaghangend fruit op de overige thema's.

Verder willen we onze achterban beter informeren over onze MVO-inspanningen en zullen we de stakeholder-gesprekken voortzetten. Tot slot onderzoeken we of we na 2018 onze rapportage op een volgend GRI-niveau kunnen brengen.

DIEREN IN DE VEE-INDUSTRIE

Vleesrunderen

Vleesrunderen zijn speciaal bedoeld om grote biefstukken te produceren. Sommige rassen zijn zo doorgefokt op dikke billen voor de biefstuk, dat bij 85 tot 90 procent van deze dieren een keizersnede noodzakelijk is. Voor een natuurlijke bevalling is het bekken van de moederkoe te smal en het kalf te groot. Een moederkoe ondergaat soms wel vier keizersnedes gedurende haar leven, met alle gevolgen van dien.



GRI-tabel

GRI onderdelen

GRI 3.1, niveau C+

Onderdeel	Onderwerp	Toelichting / Vindplaats in het verslag
Profielinformatie		
1.1	Strategie en analyse	Deel 3 - Missie, MVO
2.1-2.10	Organisatieprofiel	Deel 3 - Organisatie, Colofon
3.1-3.12	Verslagparameters	Deel 3 - MVO, Deel 4
4.1-4.4	Bestuur	Deel 3 - Organisatie, MVO
4.14-4.15	Belanghebbenden	Deel 3 - Missie, MVO
Prestatie-indicatoren		
EN3	Direct energiegebruik	Deel 3 - MVO - Tabel 'Energieverbruik 2016'
EN4	Indirect energiegebruik	Deel 3 - MVO - Tabel 'Energieverbruik 2016'
EN16	Directe en indirecte emissies broeikasgassen	Deel 3 - MVO - Tabel 'CO2-uitstoot 2016'
EN17	Andere indirecte emissies broeikasgassen	Deel 3 - MVO - Tabel 'CO2-uitstoot 2016'
LA1	Totale personeelsbestand	Deel 3 - Organisatie - Tabel 'Medewerkers 2016'
LA2	Personeelsverloop	Deel 3 - Organisatie - Tabel 'Medewerkers 2016'
LA4	Medewerkers onder cao	N.v.t.
LA7	Verzuimcijfers	Deel 3 - Organisatie - Tabel 'Medewerkers 2016'
LA10	Opleiding van medewerkers	Deel 3 - Organisatie - Tabel 'Medewerkers 2016'
LA13	Diversiteit van bestuur en medewerkers	Deel 3 - Organisatie - Tabellen 'Bestuur' en 'Medewerkers'
PR6	Standaarden voor fondsenwerving en marketing	Deel 3 - Missie
EC1	Economische prestaties	Deel 4
EC4	Financiële steun van de overheid	Wakker Dier werkt subsidievrij
NGO1	Betrekken van belanghebbenden	Deel 3 - Missie
NGO2	Feedback en klachten	Deel 3 - Missie
NGO3	Monitoring en evaluatie	Deel 2
NGO6	Coördinatie met andere actoren	Deel 3 - Missie
NGO7	Allocatie van inkomsten	Deel 4 - Jaarrekening 6

Bestuurs evaluatie

Hits & dips

Jaarlijks zetten we de belangrijkste mee- en tegenvallers van het afgelopen jaar kort op een rij.

Hits

- Het aandeel vlees met een Beter Leven keurmerk in de supermarkt stijgt snel. Als dit doorzet kunnen we onze doelstelling voor het jaar 2030 bereiken.
- Bijna alle supermarkten zijn inmiddels gestopt met plofkip. De verkoop van kip met een Beter Leven of biologisch keurmerk stijgt bovendien snel.
- Met externe hulp leggen we een nieuw fundament onder het fondsenwervende programma.
- Wakker Dier is benoemd tot vaste beneficiënt van de nationale postcode loterij.
- Acht nieuwe medewerkers hebben een goede start in het team gemaakt.

Dips

- Hoewel de daling van de vleesconsumptie op schema ligt voor onze 2030 doelstelling, valt het tempo enigszins tegen in het licht van de brede maatschappelijke discussie over dit onderwerp.
- We hebben de campagnes goed draaiende gehouden, maar we kwamen personeel tekort om altijd actueel en vernieuwend te werk te gaan.
- Het vertrek van 2 werknemers verliep niet in goede harmonie.
- De kiloknallercampagne zet fondsenwervend nog niet altijd voldoende tot giften aan.
- In tegenstelling tot eerdere jaren groeiden de baten uit donaties niet.

Dilemma's & knelpunten

Elk jaar delen we de belangrijkste dilemma's en knelpunten waar we geen kant-en-klare oplossing voor hebben.

Missie

Meetbare doelen

Onze meetbare doelen hebben betrekking op vlees, terwijl wij ook opkomen voor melkvee, kweekvis en legkippen. Bij nadere beschouwing is dit geen dilemma maar een actiepoint dat we in dit 3 jaar plan oppakken. (2013 – vervallen)

Causale verbanden

Het is lastig om het causale verband vast te stellen tussen onze campagnes, veranderingen in de publieke opinie en concrete resultaten voor de dieren. (2013 – ongewijzigd)

Mediarelaties

We genereren veel media-aandacht met behulp van onze vaste mediarelaties. Mogelijk zijn we hierdoor afhankelijk van een beperkt aantal contacten. In 2017 ontwikkelen we daarom een stakeholder plan op maat. (2014 – ongewijzigd)

Campagne

Persberichten

Ondanks jarenlange ervaring blijft het vaak een raadsel waarom het ene persbericht uitstekend wordt opgepakt, terwijl het andere niets doet. In 2017 geven we dit extra aandacht met training en extern advies. (2011 – ongewijzigd)

Dierenwelzijn scheidslijn

Op het gebied van dierenwelzijn is de scheidslijn tussen voldoende en onvoldoende vooruitgang soms dun of enigszins arbitrair. Dat maakt de keuze voor het shamen of famen van een bedrijf soms erg lastig. (2016 – nieuw)

Fondsenwerving

Imago voor werving

Succesvolle werving van nieuwe donateurs vraagt soms om een ander verhaal en imago dan voor campagnevoering optimaal is. (2016 – nieuw)

Organisatie/MVO

MVO beleid

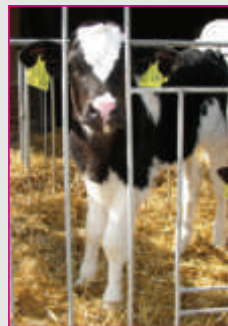
We nemen bedrijven de maat op MVO, dus dienen we dit zelf ook goed op orde te hebben. Dit gaat echter deels ten koste van tijd en middelen voor de dieren.

(2014 – aangescherpt)

DIEREN IN DE VEE-INDUSTRIE

Kalfjes

Kalfjes zijn het restproduct van de ‘bloeiende’ melkindustrie in Nederland. Ze worden na de geboorte bij de moeder weggehaald en de eerste weken alleen in een hok gezet, gevoed met (kunst-) melk uit een emmer. Daarna delen ze een kaal hok met wat andere kalfjes. Kalfjes die bestemd zijn voor de export krijgen vaak ijzerarm voer, zodat het vlees blank kleurt. Een kalfje wordt na zes à negen maanden geslacht.



Leerpunten

Natuurlijk proberen we van elke activiteit te leren, of dat nou een succes of mislukking was. Als organisatie streven we naar een open en constructief werkklimaat waar fouten maken mag. Hier delen we enkele karakteristieke voorbeelden:

Lidl loog over plofkip

Verheugd brachten we in januari het nieuws dat Lidl – net als eerder AH en Jumbo – zou stoppen met de plofkip. Tot bleek dat zij niet voor een langzamer groeiend kippenras hadden gekozen, maar met kunstgrepen de groei vertraagden – met extra dierenleed tot gevolg. Omdat we waren voorgelogen, moesten we de lovende radiospot terugtrekken.

Naar buiten toe versterkte deze actie ons imago omdat we dit als ‘waakhond’ ontdekt hadden en aan de kaak stelden. De voor niets gemaakte radiospot en de vroegtijdige terugtrekking kostte ons ongeveer € 2.500.

Dalend aantal donateurs

Met name de werving en het vasthouden van nieuwe donateurs verliep moeizaam. Bijna 40% van de uitstroom betreft mensen die in 2015 geworven waren en geen vervolggift deden. In begin 2016 concludeerden we al dat dit beter moest. Maar het onderzoekstraject verliep (te) langzaam door krapte in de bemensing. Ook de oplevering van de nieuwe website – een belangrijk wervingsinstrument – liep forse vertraging op.

We leerden dat goede oplossingen tijd en aandacht vragen. En dat kan alleen als er voldoende, goed ingewerkte teamleden zijn. De kosten van deze vertraging waren met name kwalitatief van aard. Denk hierbij aan een te hoge werkdruk en verminderde arbeidsvreugde.

Vertrouwenspersoon

Een tweetal medewerkers verliet de organisatie. Beiden hadden in deze periode contact met de vertrouwenspersoon, een rol die binnen het bestuur belegd was. Hierbij bleek dat de invulling van deze functie voor betrokkenen niet volledig helder was. Ook kwam naar boven dat de vertrouwelijke aard van deze ondersteunende rol moeilijk te combineren is met die van toezichhoudend bestuurder.

Daarom hebben we met externe hulp de inrichting van de functie van vertrouwenspersoon tegen het licht gehouden. We kiezen voor professionele borging buiten de organisatie met een éénduidige taakomschrijving. Zo is voor iedereen helder hoe het werkt en wat men kan verwachten. De kosten voor advies en opzetten nieuwe inrichting bedroegen minder dan € 1.000.

DIEREN IN DE VEE-INDUSTRIE

Dierziekten

Bij de uitbraak van een dierziekte worden dieren op grote schaal geruimd. Zo zijn er de afgelopen 15 jaar meer dan 40 miljoen zieke én gezonde dieren gedood in Nederland. Denk aan de vogelgriep, varkenspest, MKZ, BSE en Q-koorts. Nederland heeft de grootste veedichtheid ter wereld. Bovendien importeren en exporteren we grote hoeveelheden vee. Het is dan ook niet de vraag óf, maar wannéer een nieuwe grootschalige uitbraak van ziekte plaatsvindt.



Evaluatie & plannen

Terugblik 2016

Op hoofdlijnen zijn we er goed in geslaagd om het campagne programma conform plan uit te voeren. Ondanks een forse onderbesteding eindejaar, wisten we de in de PI's vastgelegde doelen te behalen. We boekten dit jaar dan ook weer uitstekende vooruitgang op onze doelstelling voor 2030.

Fondsenwervend was het beeld gemengder. Hoewel de totale baten sterk stegen, kwamen de donaties ongeveer op gelijke hoogte uit als vorig jaar, terwijl we op een forse stijging van 10% hadden ingezet. Door personele onderbezetting konden we maar een deel van het activiteitenprogramma uitvoeren en verliep het onderzoek om nieuwe donateurs te werven langzamer dan gepland.

Organisatorisch was er sprake van een – soms moeizaam – overgangsjaar. Een tweetal ervaren medewerkers vertrok, helaas niet in goede harmonie. Tegelijkertijd hebben we door het jaar heen acht nieuwe medewerkers aangetrokken, ter vervanging en als extra bemensing om onze ambitieuze plannen te realiseren.

De werving en het inwerken betekende een forse belasting voor het bestaande team van zeven mensen. Dit had ook als consequentie dat het ons niet lukte om grote MVO stappen te zetten.

De financiële bedrijfsvoering is gezond: de baten ontwikkelden zich voorspoedig, de balans heeft een evenwichtige samenstelling en er is ruim voldoende vrij besteedbaar budget voorhanden. Enig minpunt was een aanzienlijke onderbesteding eindejaar ten gevolge van niet uitgevoerde activiteiten.

De blik vooruit

Het omgevingsklimaat voor het verder verbeteren van de leefomstandigheden van de dieren in de vee-industrie lijkt redelijk gunstig. Met name handel en industrie zijn volop in beweging, waar diervriendelijker en duurzamer vlees een belangrijk thema is bij de invulling van het MVO-beleid.

Ook binnen de politiek is de vee-industrie inmiddels regelmatig onderwerp van debat. Hoewel wij niet geloven dat er in deze arena nu al significante stappen kunnen worden gezet, zorgt dit wel voor extra publicitaire waarde.

Het medialandschap – zowel de vrije pers als reclame – blijft volop in beweging, met name door de snelle IT-ontwikkelingen. Wij leunen voor een belangrijk deel nog op meer traditionele kanalen zoals tv-programma's, dagbladjournalistiek en de inzet van tv- en radioreclame. We verwachten dat deze mix in de komende jaren succesvol blijft, maar experimenteren met meer innovatieve vormen is van levensbelang.

Bij burgers en consumenten zijn de veranderingen minder scherp afgetekend. Qua consumptie zijn de ontwikkelingen gunstig. Men eet minder vlees en steeds vaker is dit 'beter' vlees. Maar burgers vinden momenteel veel andere maatschappelijke thema's belangrijker dan de vee-industrie. Op langere termijn zou dit belemmerend kunnen werken op het bereiken van onze doelstelling.

Als organisatie zijn we in beweging, het team is aanmerkelijk uitgebreid. Het is zaak om onze vertrouwde sterktes vast te houden en tegelijkertijd nieuwe mogelijkheden te omarmen. Om een hecht team te smeden zal de blik tijdelijk wat meer naar binnen gericht zijn. Maar niet te lang, want we willen de kansen voor de dieren natuurlijk optimaal blijven benutten.

Conclusies & acties

Meer specifiek komt het bestuur in samenspraak met de directeur tot de volgende conclusies en acties:

Missie

- De evaluatie over het afgelopen jaar en het opstellen van het jaarplan 2017 zijn zorgvuldig uitgevoerd.
- Er is geen aanleiding om het 3 Jaar Plan 2016 – 2018 op materiele punten bij te stellen.
- Onze ambitie om de stakeholder dialoog uit te breiden is nog onvoldoende uit de verf gekomen. In 2017 zetten we nieuwe stappen, met name richting pers.
- Gezien de goede voortgang onderzoeken we of we het behalen van onze doelstellingen voor 2030 naar voren kunnen halen.
- Campagne en fondsenwerving gaan meer samenwerken om elkaars activiteiten te versterken, met als eerst stap de gezamenlijke definitie van het meest optimale merkbeeld.
- We gaan aan de slag om onze impactmeting verder te verbeteren.

Campagne

- De plofkampagne loopt goed en we zetten deze door, met name gericht op horeca en achterblijvende A-merken.
- De campagne 'stop de kiloknaller' wordt verder uitgebreid om een einde te maken aan folderplaatsingen voor industrievlees.
- We onderzoeken waarom het percentage Nederlanders dat het eens is met onze doelstelling over de afgelopen jaren niet significant is gestegen. Waar nodig optimaliseren we onze strategie.

Fondsenwerving

- Het financieringsmodel sluit nog steeds goed aan bij de stichtingsstrategie. Maar als de donaties dit jaar niet toenemen, evalueren we de effectiviteit van het model in 2018.
- In het activiteitenprogramma ligt de nadruk op groei van het aantal donateurs en het gemiddeld jaarbedrag.
- We dienen een aanvraag in bij de Loterij ter financiering van een extra project.
- Het nog te ontwikkelen major donor plan schuift door naar 2018 ten gunste van uitbreiding van het nalatenschapsprogramma.

Financiën

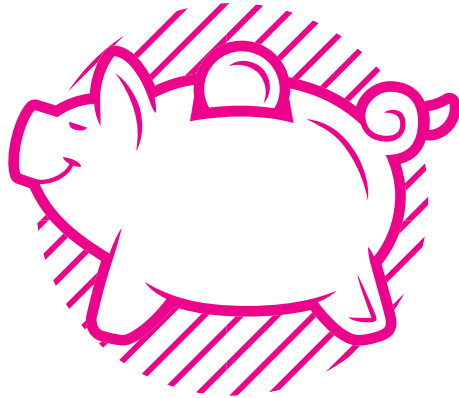
- Onze balans is gezond en het lukt ons – conform onze strategie – uitstekend om langlopende verplichtingen en hoge investeringen zoveel mogelijk te mijden.
- De onderschrijving van 2016 wordt het komende jaar volledig ingezet om onze doelstelling dichterbij te brengen.
- We zetten een project op om onze boekhoud- en rapportageprocessen (digitaal) te stroomlijnen.

Organisatie & MVO

- De implementatie van het Raad van Toezicht model wordt in 2017 afgerond.
- Nu we de keukentafel zijn ontgroeit, investeren we in het smeden van een nieuw team en het versterken van de interne communicatie.
- Ons MVO programma krijgt een nieuwe impuls met een ambitieus programma en meer betrokkenheid van individuele werknemers.

4

De huishoud knip



Voor wie
het geld
telt

Financiële visie, strategie & beleid

Visie

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

Strategie

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

- 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

Hierbij nemen wij de volgende uitgangspunten en randvoorwaarden in acht:

- Bankieren bij minimaal twee 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 de CBF-erkenningsregeling en de richtlijn RJ650.
- Beperken operationele risico's door adequate interne controle- en beheermaatregelen.

Jaarrekening (geconsolideerd)

Jaarrekening 1 – Geconsolideerde balans

Balans		Jaarrekening (in €)			
	31-12-2016	31-12-2015			
Activa			Passiva		
vaste activa			reserves en fondsen		
immateriële vaste activa			vrij besteedbaar vermogen		
software	8.398	17.775	continuïteitsreserve	1.004.130	890.438
materiële vaste activa			bestemmingsreserve	77.748	77.748
verbouwing	37.251	-	vastgelegd vermogen		
inventaris	16.115	7.900	bestemmingsfonds	57.552	57.552
apparatuur	35.154	45.167		1.139.430	1.025.738
	88.520	53.067	kortlopende schulden		
vlottende activa			loon en premieheffing	19.029	15.733
voorraden			crediteuren	32.271	92.930
voorraad winkelmateriaal	-	14.501	overige schulden en overlopende passiva	76.256	35.193
vorderingen				127.556	143.856
overige vorderingen en overlopende activa	78.204	42.561			
liquide middelen	1.091.865	1.041.690	Totaal Passiva	1.266.987	1.169.594
Totaal Activa	1.266.987	1.169.594			

Jaarrekening 2 – Geconsolideerde staat van baten en lasten

Staat van Baten en Lasten				
Jaarrekening (in €)				
	begroting 2017	gerealiseerd 2016	begroting 2016	gerealiseerd 2015
Baten				
baten uit eigen fondsenwerving				
donaties	2.105.000	1.991.039	2.222.000	2.008.300
nalatenschappen	200.000	244.008	200.000	73.056
sponsoring	30.000	31.875	30.000	40.808
overige baten/verkoop artikelen	-	-12.473	-	6.734
	2.335.000	2.254.449	2.452.000	2.128.898
baten uit acties van derden				
	500.000	500.000		
rentebaten				
	20.000	15.554	20.000	23.381
Som der baten	2.855.000	2.770.002	2.472.000	2.152.279
Lasten				
besteed aan doelstelling				
company campaigning	1.416.000	1.071.144	906.000	780.163
publicitaire aandacht	471.000	396.349	345.000	367.854
consumentenvoorlichting	449.000	463.708	473.000	459.608
wetgevingsbeïnvloeding	16.000	17.034	18.000	16.329
	2.352.000	1.948.235	1.742.000	1.623.954
als % van het totaal van de som der baten	82%	70%	70%	75%
als % van het totaal van de som der lasten	75%	73%	70%	71%
werving baten				
kosten eigen fondsenwerving	569.000	512.371	552.000	517.779
als % van baten uit eigen fondsenwerving	24%	23%	23%	24%
beheer en administratie				
kosten beheer en administratie	234.000	195.704	193.000	146.957
als % van het totaal van de som der baten	8%	7%	8%	7%
Som der lasten	3.155.000	2.656.310	2.487.000	2.288.690
Resultaat	-300.000	113.692	-15.000	-136.411
Toevoeging/onttrekking aan				
continuïteitsreserve	-222.252	113.692	-	77.766
bestemmingsreserve	-77.748	-	-15.000	-214.177
Resultaat	-300.000	113.692	-15.000	-136.411

Jaarrekening 3 – Grondslagen van waardering & resultaatbepaling

Deze jaarrekening betreft een consolidatie van Stichting Wakker Dier en Stichting Beheer Welzijn Landbouwhuisdieren. Gezamenlijk worden de stichtingen in deze jaarrekening aangeduid als 'Wakker Dier'. Deze samenstelling is 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 hieronder anders is vermeld.

Immatriële 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%

Vorraden

In 2016 is onze webwinkel gesloten. De resterende voorraad is afgeschreven, omdat deze geen verkoopwaarde meer heeft.

Resultaatbepaling

Lasten

Bij het bepalen van de lasten nemen we de eerder genoemde waarderingsgrondslagen in acht. Lasten worden in aanmerking genomen in het jaar waarin deze voorzienbaar zijn.

Baten

Baten uit nalatenschappen worden verwerkt in het jaar waarin de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld. Alle overige baten worden verantwoord in het jaar waarin deze worden gerealiseerd.

Vaste Activa						
Toelichting op de balans (in €)						
vaste activa	Materiële vaste activa			Immateriële vaste activa	31-12-2016	31-12-2015
	verbouwingen	inventaris	apparatuur	software	totaal	totaal
aanschafwaarde	75.534	32.250	88.998	100.597	297.379	225.337
stand waarde begin boekjaar	-	7.900	45.167	17.775	70.842	35.471
bij: investeringen	42.170	11.758	18.112	-	72.040	75.860
af: afschrijvingen	-4.919	-3.543	-28.126	-9.377	-45.966	-40.489
stand waarde einde boekjaar	37.251	16.115	35.154	8.398	96.918	70.842

Liquide middelen		
Toelichting op de balans (in €)		
	31-12-2016	31-12-2015
ING rekening courant (Wakker Dier) *	-	205
Triodos rekening courant (Wakker Dier)	39.189	40.249
ASN spaarrekening (Wakker Dier)	100.000	1
Triodos rekening courant (Stg Beheer)	48	192
Triodos spaarrekening (Stg Beheer)	18.101	7.917
Triodos depositorekening (Stg Beheer)	557.552	557.552
ASN spaarrekening (Stg Beheer)	376.976	435.574
Totaal	1.091.865	1.041.690

* opgeheven per 7 april 2016

Overige vorderingen en overlopende activa		
Toelichting op de balans (in €)		
	31-12-2016	31-12-2015
borgsom frankeermachine	850	850
nog te ontvangen rente	10.245	18.502
nog te ontvangen uit verkoop winkelartikelen	-	14.303
nog te ontvangen uit nalatenschap	63.153	-
voornitbetaalde pensioenpremie	3.431	2.142
voornitbetaalde overige kosten	525	6.764
Totaal	78.204	42.561

Jaarrekening 4 – Toelichting op de balans

Algemeen

Het balanstotaal (zie Jaarrekening 1 – Balans) kwam eind 2016 uit op € 1.267.000. Onze activa bestaan voor 86% uit liquide middelen. Het restant bestaat uit vaste activa (8%) en vorderingen als gevolg van onze dagelijkse operatie (6%). De passiva zijn voor 90% opgebouwd uit reserves en fondsen; het restant bestaat uit kortlopende verplichtingen.

Deze opbouw sluit naadloos aan bij onze projectmatige manier van werken. Weinig middelen zijn vastgelegd; we kunnen snel schakelen met een hoog, vrij besteedbaar budget.

Activa

De balanswaarde van de vaste activa steeg met ruim € 35.000: dit jaar is ons kantoor uitgebreid en verbouwd om plek te bieden aan de nieuw aangetrokken medewerkers.

De vorderingen kwamen uit op € 78.000: bijna tweemaal zo hoog als in 2015 (€ 43.000), door de wijziging in de manier waarop de baten uit nalatenschappen worden gewaardeerd.

De liquide middelen stegen licht met 5% naar € 1.092.000, als gevolg van de aanschaf van de vaste activa en ter financiering van het resultaat. Voor een verdere toelichting verwijzen we naar het kasstroomoverzicht.

In lijn met ons beleid om uitsluitend duurzaam te bankieren is onze rekening bij de ING-bank per april 2016 gesloten.

Passiva

Wakker Dier wil geen gelden oppotten, maar deze aanwenden om de statutaire doelstelling te realiseren. Daarom wordt er een beperkte continuïteitsreserve aangehouden, die de algemene lasten en de kosten voor fondsenwerving gedurende een periode van 9 maanden dekt. Ook eind 2016 komt deze reserve uit op € 1004.130.

In 2012 besloot het bestuur tot de vorming van een bestemmingreserve met een maximale termijn van 5 jaar, ter financiering van de langlopende kiloknaller-/plofkip-campagne. Dit jaar is € 113.000 aan deze reserve toegevoegd, in verband met een onderbesteding ten gevolge van nog niet uitgevoerde activiteiten (zie deel 3, Bestuursevaluatie). Hiermee komt deze reserve uit op € 191.000.

Het bestemmingsfonds van € 58.000 op de balans betreft een nalatenschap,

waarvan de hoofdsom gedurende een periode van 20 jaar (tot 2029) moet worden aangehouden. De rentebaten dienen te worden aangewend voor een persoon of instantie die zich heeft ingezet voor de verbetering van het welzijn van levend vee tijdens transport.

De kortlopende schulden kwamen uit op € 128.000. Dit is € 16.000 lager dan eind 2015, omdat er eind 2016 minder facturen voor reclame-inzet openstonden.

Niet in de balans opgenomen verplichtingen

Er is één niet op de balans opgenomen langlopende verplichting. Dit betreft het huurcontract voor ons kantoorpand tot 1 maart 2021. De waarde van deze verplichting over de gehele looptijd kwam eindejaar uit op € 286.000.

Verder vermelden we dat Triodos Bank op de spaarrekening van de beheerstichting een bankgarantie heeft afgegeven van € 18.000 ten behoeve van de verhuurder van het kantoorpand.

Continuïteitsreserve

Toelichting op de balans (in €)

	31-12-2016	31-12-2015
stand begin boekjaar	890.438	812.672
resultaatsbestemming	113.692	77.766
Stand einde boekjaar	1.004.130	890.438

Bestemmingsreserve

Toelichting op de balans (in €)

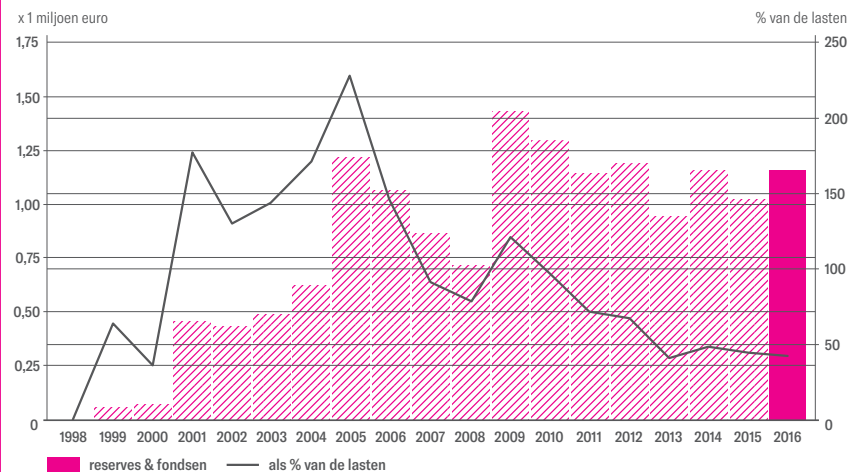
	31-12-2016	31-12-2015
stand begin boekjaar	77.748	291.925
resultaatsbestemming	-	-214.177
Stand einde boekjaar	77.748	77.748

Overige schulden en overlopende passiva

Toelichting op de balans (in €)

	31-12-2016	31-12-2015
reservering vakantiedagen	17.327	10.744
reservering vakantietoelag	24.620	16.449
te ontvangen factuur accountantscontrole	6.050	8.000
overige	28.259	-
Totaal	76.256	35.193

Meerjarenoverzicht reserves & fondsen



Beheer reserves en spaarbeleid

Reserves worden zo beperkt mogelijk aangehouden. Er wordt alleen geld opzijgezet voor noodgevallen (continuïteitsreserve) of voor een specifiek omschreven doel met besteding binnen een redelijke termijn (bestemmingsreserve). 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 worden uitsluitend aangehouden op spaarrekeningen en spaardeposito's. Wij beleggen niet.

De risico's van ons spaarbeleid zijn beperkt tot hoge inflatie of banken die niet aan hun verplichtingen kunnen voldoen. Dit eerste punt blijft een risico op de lange termijn, maar speelt nu niet omdat de inflatie zeer laag is. Het tweede punt wordt deels afgedekt door spreiding over de verschillende stichtingen en banken, waarbij het bestuur specifieke normen heeft vastgesteld.

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

Het financieel rendement is relatief bescheiden en zeer stabiel (zie tabel): een directe consequentie van ons risicomijdende beleid.

Rentebaten

Toelichting op de staat van baten en lasten (in €)

	begroting 2017	gerealiseerd 2016	begroting 2016	gerealiseerd 2015	gerealiseerd 2014	gerealiseerd 2013
gemiddelde liquide middelen	1.014.865	1.066.778	1.011.690	1.101.051	1.042.705	992.299
rentebaten	20.000	15.554	20.000	23.381	25.329	20.141
rendement	2,0%	1,5%	2,0%	2,1%	2,4%	2,0%

(bron: boekhouding)

Het bestuur bevestigt dat het spaarbeleid in 2016 is nageleefd. Voor de controle- en beheermaatregelen verwijzen we naar deel 4, Toelichting meerjarenbegroting. Deze paragraaf is opgesteld volgens de normen onder artikel 3.2 van de CBF-erkenningregeling voor Goededoelenorganisaties.

Jaarrekening 5 – Toelichting op de staat van baten en lasten

Baten

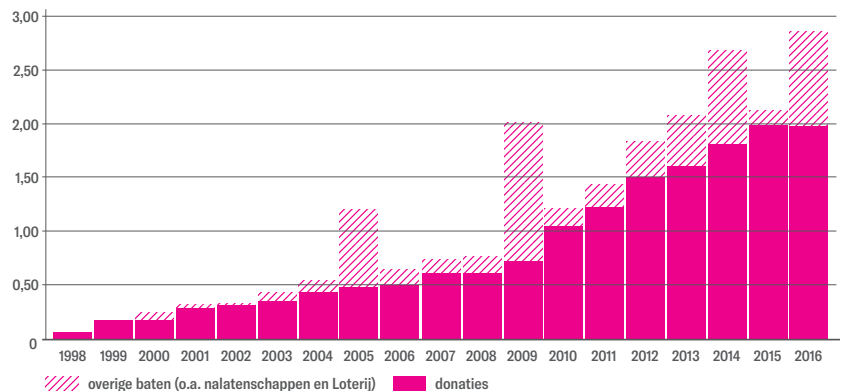
De baten (zie Jaarrekening 2 – Staat van baten en lasten) kwamen uit op € 2.770.000. Dit is € 618.000 hoger dan in 2015 (+29%) en € 298.000 hoger dan het plan. Voor de niet-financiële achtergronden verwijzen we naar deel 3, Fondsenwerving.

De baten uit donaties daalden met 1% tot € 1.991.000, en kwamen daarmee € 231.000 onder de begroting uit. Het aantal donateurs is gedaald met 6%, maar liefst 13% lager dan ons beoogde doel (zie deel 2, Impactmeting). Het gemiddeld jaarbedrag kwam (mede hierdoor) ruim 4% hoger uit dan gepland. Ook het percentage doorlopen- de machtigingen is aanzienlijk gegroeid en kwam uit op 71% (2015: 64%).

De baten uit nalatenschappen kwamen uit op € 244.000. Dit is fors hoger dan in 2015 (€ 73.000), en € 44.000 hoger dan begroot. Dit is deels een gevolg van de wijze waarop de baten uit nalatenschappen worden gewaardeerd (zie Jaarrekening 3 – Grondslagen van waardering & resultaatbepaling). Overigens is deze post vanuit haar aard moeilijk te voorspellen. We doen dat op basis van het historisch gemiddelde; we hebben in een lopend jaar geen invloed op onder- of overschrijding.

Meerjarenoverzicht baten

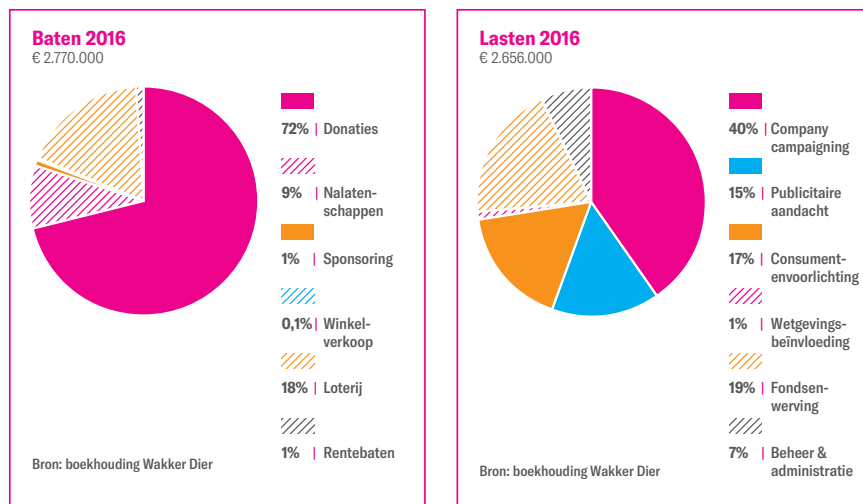
x 1 miljoen euro



De baten uit sponsoring bedroegen € 32.000. Dit is € 9.000 lager dan in 2015 en vrijwel gelijk aan de begroting. In 2016 is minder geïnvesteerd in de aanschaf van gesponsorde software voor onze IT-omgeving dan in het voorgaande jaar. Ook dit jaar maakten wij gebruik van de Google 'Grant', waarmee wij gratis kunnen adverteren. In overleg met ons online wervingsbureau Raising Results kennen wij hier een waarde aan toe van € 1.750 per maand. Dit bedrag is gebaseerd op het aantal donateurs dat wij hiermee binnenhalen en wat het zou kosten om dit aantal op een andere wijze te realiseren.

Het operationeel resultaat van onze webshop kwam uit op € 2.000 (zie Jaarrekening 2 – Staat van baten en lasten). Omdat ook in voorgaande jaren de baten uit deze post zeer beperkt zijn geweest en het aantal supporters dat hier gebruik van maakt zeer gering is, hebben wij de webshop medio 2016 gesloten. De resterende winkelvoorraad is als gevolg hiervan volledig afgeschreven.

De baten uit acties van derden waren als nihil opgenomen in onze begroting. In januari 2016 is Wakker Dier echter benoemd tot vaste beneficiënt van de Nationale Postcode Loterij (zie deel 3, Fondsenwerving). De baten uit acties van derden zijn hierdoor toegenomen tot € 500.000.



De rentebaten kwamen in 2016 uit op € 16.000, aanzienlijk lager dan vorig jaar (€ 23.000) en lager dan gepland (€ 20.000), omdat we een minder grote renteda-ling hadden ingeschat dan zich heeft geëffectueerd. Andere baten waren niet gepland en zijn ook niet gerealiseerd.

Lasten

De lasten (zie Jaarrekening) bedroegen € 2.656.000. Dat is 16% hoger dan in 2015 en 7% hoger dan de begroting (€ 2.487.000). Van de totale lasten werd ruim 73% besteed aan de doelstelling, ruim 19% aan fondsenwerving en 7% aan algemene beheer- en administratiekosten.

De besteding aan de doelstelling bedroeg € 1.948.000, dat was 12% hoger dan begroot maar € 324.000 lager dan vorig jaar. Er was dit jaar een groter bedrag beschikbaar door de bijdrage die wij van de Loterij hebben ontvangen. Conform onze strategie investeerden we met name in company campaigning. Voor de niet-financiële achtergronden van deze keuze verwijzen we naar deel 3, Campagnes.

Er werd € 1.071.000 besteed aan company campaigning: € 165.000 meer dan begroot en 37% meer dan in 2015. Er is met name extra geïnvesteerd in diverse TV-spots. Company campaigning blijft goede resultaten opleveren, hetgeen aanleiding was om hier wederom fors op in te zetten, zowel tegen de plofkip als de kiloknaller.

De uitgaven aan publicitaire aandacht bedroegen € 396.000, eveneens meer dan in 2015 (€ 368.000), en hoger dan begroot (€ 345.000). Het programma is op hoofdlijnen conform planning uitgevoerd, waarbij er ook dit jaar is geïnvesteerd in ondersteunende radiospots.

Consumentenvoorlichting kwam uit op € 464.000, dat is slechts € 9.000 onder de begroting vrijwel gelijk aan 2015. We investeerden vooral in voorlichting met een deels wervend karakter.

De bestedingen aan wetgevingsbeïnvloeding bedroegen € 17.000. Conform onze strategie besteden we zo min mogelijk tijd en geld aan deze vorm van campagnevoering.

Een fors deel van ons campagnebudget wordt ingezet in de vorm van reclame via TV, radio en print. Dit jaar gaven we daar € 721.000 aan uit, hetgeen overeenkomt met 37% van de totale campagnelasten.

Ook in 2016 hebben we weer fors geïnvesteerd in fondsenwerving (€ 512.000). Dit komt neer op 23% van de baten (CBF-definitie), in lijn met de begroting en 1% lager dan vorig jaar.

43% van de directe wervingskosten (2015: 53%) hebben we ingezet voor het zoeken van nieuwe donateurs. 24% (2015: 17%) werd uitgegeven aan behoud ofwel het informeren en doen van giftverzoeken aan ons huidige bestand. Tot slot werd 32% (2015: 30%) geïnvesteerd in het beter binden van donateurs en verhogen van het giftbedrag, bijvoorbeeld door middel van een machtiging of schenkingsakte. In de begroting was een hoger bedrag gereserveerd voor werving. Er is echter voor gekozen niet het gehele budget in te zetten, omdat de nieuwe propositie nog niet voor uitrol gereed was.

De kosten voor beheer & administratie kwamen uit op € 196.000: enigszins boven begroting (€ 193.000) en ruim hoger dan in 2015 (€ 147.000). We hebben met name geïnvesteerd in uitbreiding van ons kantoor en uitbreiding van ons team. Deze kosten bedroegen net als vorig jaar 7% van de baten, 1% lager dan gepland. Wakker Dier hanteert een maximumnorm van 7% en streeft door groei in baten te realiseren op langere termijn naar 5%.

Resultaat

Het resultaat kwam uit op € 114.000, € 129.000 positiever dan begroot. De baten zijn over 2016 aanzienlijk sneller toegenomen dan de lasten.

De bestemmingsreserve blijft ongewijzigd. Het resultaat wordt toegevoegd aan de continuïteitsreserve.

Jaarrekening 6 – Kasstroom

Per saldo is de stand van de liquide middelen in 2016 met € 50.000 toegenomen tegenover een afname van € 119.000 in 2015 en een begroting van € 60.000 negatief. De toename is een direct gevolg van de lagere bestedingen.

De operationele kasstroom bedroeg in 2016 € 122.000 positief (versus 2015: € 63.000 negatief). Het resultaat kwam uit op € 113.000 positief, maar liefst € 270.000 hoger dan in 2015. De afschrijvingen (€ 46.000) waren iets hoger dan vorig jaar en € 13.000 hoger dan begroot in verband de uitbreiding van ons kantoor en het aantal werkplekken.

De mutatie in het werkkapitaal kwam eindejaar uit op € 37.000 negatief. De kortlopende schulden namen met € 16.000 af. De totale omvang van de post vorderingen en voorraad is gestegen met € 21.000 (ondanks de sluiting van de webwinkel) als gevolg van de wijze waarop de baten uit nalatenschappen worden gewaardeerd (zie Jaarrekening 3 – Grondslagen van waardering & resultaatbepaling).

Kasstroomoverzicht				
Jaarrekening (in €)				
	begroting 2017	gerealiseerd 2016	begroting 2016	gerealiseerd 2015
Liquide middelen				
stand begin boekjaar	1.091.865	1.041.690	1.041.690	1.160.411
stand einde boekjaar	937.865	1.091.865	981.690	1.041.690
Mutatie liquide middelen	-154.000	50.175	-60.000	-118.721
Kasstromen				
Uit operationele activiteiten				
resultaat	-300.000	113.692	-15.000	-156.219
afschrijvingen	51.000	45.966	33.000	40.489
	-249.000	159.658	18.000	-115.730
Veranderingen in werkkapitaal				
Mutatie vorderingen en voorraad	-5.000	-21.142	15.000	81.839
Mutatie schulden	5.000	-16.300	5.000	-28.778
	-	-37.442	20.000	53.061
Operationele kasstroom	-249.000	122.216	38.000	-62.669
Uit investeringsactiviteiten				
Investerings in vaste activa	95.000	-72.040	-98.000	-56.052
Toename	-154.000	50.176	-60.000	-118.721

Algemene lasten

Opbouw

Wakker Dier werkt met een budget voor algemene lasten. Dit is opgebouwd uit de volgende posten: personeelskosten, huisvesting, kantoor- & algemene kosten en afschrijving & rente. Deze indeling is gebaseerd op bijlage 3 van de Richtlijn RJ 650 Fondsenwervende instellingen. Zie de tabel op de volgende pagina.

Algemene lasten

De algemene lasten stegen met 32% tot € 1.074.000. De personeelskosten (€ 751.000) zijn hiervan de grootste post: deze stegen met 31% ten opzichte van 2015.

De salariskosten bedroegen € 470.000 versus € 387.000 vorig jaar. Deze stijging van 21% is opgebouwd uit 17% fte-uitbreiding en een salarisverhoging van 4%. De kosten voor sociale lasten stegen evenredig mee van € 66.000 naar € 82.000. Ook de pensioenkosten stegen van € 16.000 naar € 19.000. De overige personeelskosten kwamen uit op € 181.000 (+75%), met name door extra wervingskosten, benodigd voor de uitbreiding van ons team. Het opleidingsbudget kwam uit op € 35.000, aanzienlijk meer dan vorig jaar (€ 24.000), een jaar waarin we door onderbezetting niet altijd aan de geplande trainingen toekwamen.

De kosten voor huisvesting kwamen uit op € 63.000, bijna een verdubbeling ten opzichte van vorig jaar (€ 37.000) in verband met de uitbreiding van ons kantoor. De algemene en kantoorkosten stegen met 29% tot € 214.000, met name door de uitbreiding van het aantal werkplekken, de toename van kantoorbenodigdheden en de inhuur van externe expertise voor onder andere markt- en donateursonderzoek.

De afschrijvingskosten zijn relatief bescheiden van aard (€ 46.000, zie de tabel in Jaarrekening 3), en € 6.000 hoger dan vorig jaar.

Verdeling algemene lasten

De algemene lasten worden toegerekend aan campagnebestedingen, fondsenwerving en kosten voor beheer & administratie. Dit doen we op basis van versleutelingspercentages, gebaseerd op het aantal fte's dat daadwerkelijk op deze gebieden werkzaam was. Deze vorm van toerekening is vastgesteld in overleg met het CBF.

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 of andere aanvullende informatie). In de praktijk is dat vaak het geval en dan worden de kosten gelijkelijk verdeeld over werving en consumentenvoorlichting. De kosten voor upgradings worden altijd volledig toegerekend aan fondsenwerving.

Vaststelling kosten beheer & administratie

De kosten voor beheer & administratie bestaan volledig uit toegerekende algemene lasten. Deze zijn berekend volgens de eerder beschreven versleuteling en gebaseerd op de tabel in de aanbeveling van Goede Doelen Nederland van januari 2008. Op deze wijze is 18% van de algemene lasten toegerekend aan de kosten voor beheer & administratie, hetgeen uitkwam op € 196.000. Dit is gelijk aan 7% van de totale bestedingen.

Toelichting lastenverdeling conform bijlage 3 van RJ650											
Jaarrekening (in €)											
Lasten	Doelstellingen				Werving baten			B&A	Totaal		
	Company Campaigning	Publicitaire Aandacht	Consumenten Voorlichting	Wervings Behyvoeding	Eigen Fondsenwerving	Acties van derden	Rentebaten	Beheer & Administratie	gerealiseerd 2016	begrooting 2016	gerealiseerd 2015
Subsidies en bijdragen											
Afdrachten											
Aankopen en verwervingen											
Uitbesteed werk											
Publiciteit en communicatie	815.489	212.315	244.247	-	309.892	-	-	-	1.581.943	1.549.000	1.472.261
Personeelskosten	178.766	128.685	153.458	11.911	141.583	-	-	136.845	751.249	634.000	572.954
Huisvestingskosten	14.934	10.750	12.820	995	11.828	-	-	11.432	62.758	80.000	36.879
Kantoor & algemene kosten	51.017	36.725	43.794	3.399	40.405	-	-	39.053	214.393	191.000	166.110
Afschrijving en rente	10.938	7.874	9.389	729	8.663	-	-	8.373	45.966	33.000	40.486
Totaal lasten	1.071.144	396.349	463.708	17.034	512.371	-	-	195.704	2.656.310	2.487.000	2.288.690
FTE's	2,4	1,8	2,1	0,2	1,9	-	-	1,9	10,3	10,2	9,0
Verdeelsleutel	24%	17%	20%	2%	18%	0%	0%	18%	100%	100%	100%

Interne controle- & beheermaatregelen

Betalingsverkeer

Er zijn schriftelijke procedures opgesteld voor het betalingsverkeer aan derden, die door alle betrokkenen zijn ondertekend. Uitgangspunten hierbij zijn:

- strikte functiescheiding
- fysieke scheiding van instrumenten benodigd voor financiële transacties
- beperkingen in tekenbevoegdheden
- beperking in hoogte van bedrag en aantal transacties
- adequaat toezicht

De directeur tekent vóór betaling alle facturen en de manager organisatie doet periodiek deelwaarnemingen zoals deze in de procedures zijn vastgelegd. De penningmeester heeft een toezichhoudende rol. Hij kan meekijken in het grootboek en ontvangt maandelijks een rapportage met de baten en lasten, de jaarfasering en de liquide middelen. Er wordt geen kas aangehouden op kantoor.

Eenmaal per jaar (of vaker indien nodig) worden de resultaten van de steekproeven en de inhoud van de procedures door de manager organisatie en penningmeester tegen het licht gehouden, indien nodig aangepast en met de externe accountant besproken.

Beheer reserve

Het dagelijks beheer van de spaartegoeden en de optimalisatie van de rentebaten wordt verricht door de beheerder financiën en organisatie. Zij staat onder toezicht van de manager organisatie, die kan meekijken op alle (spaar)rekeningen. De actuele stand wordt elke maand aan de penningmeester en de voorzitter gerapporteerd en op kwartaalbasis aan het voltallige bestuur.

Eenmaal per jaar worden de beheernormen door de penningmeester tegen het licht gehouden en indien nodig aangepast met een bestuursbesluit. De penningmeester kan op elk moment een screenshot van de spaarrekeningen opvragen. We zijn tevreden met de manier waarop toezicht wordt gehouden op het beheer van de reserves.

**GECOMBINEERDE CONTROLEVERKLARING EN ASSURANCE-RAPPORT
VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT**

Aan: het bestuur van Stichting Wakker Dier te Amsterdam.

Verklaring betreffende de jaarrekening en assurance-rapport betreffende het MVO-verslag.

Opdracht

Wij hebben de in dit rapport op pagina 129 tot en met 143 opgenomen jaarrekening 2016 van Stichting Wakker Dier te Amsterdam gecontroleerd. Deze jaarrekening bestaat uit de balans per 31 december 2016 en de staat van baten en lasten over 2016 met de toelichting, waarin zijn opgenomen een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

Tevens hebben wij het in dit rapport op pagina 107 tot en met 116 opgenomen MVO-verslag 2016 van Stichting Wakker Dier te Amsterdam beoordeeld. De beoordeling is gericht op het verkrijgen van een beperkte mate van zekerheid op basis van werkzaamheden die minder diepgaand zijn dan bij een controle-opdracht. De mate van zekerheid die wordt verkregen naar aanleiding van de beoordelingswerkzaamheden is daarom ook lager dan de zekerheid die wordt verkregen naar aanleiding van controlewerkzaamheden.

Verantwoordelijkheid van het bestuur

Het bestuur van de stichting is verantwoordelijk voor het opmaken van de jaarrekening die het vermogen en het resultaat getrouw dient weer te geven, alsmede voor het opstellen van het jaarverslag, beide in overeenstemming met de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving, in het bijzonder Richtlijn 650 "Fondsenwervende instellingen".

Het bestuur is tevens verantwoordelijk voor het opstellen van het maatschappelijk verslag in overeenstemming met de Sustainability Reporting Guidelines versie 3.1 van Global Reporting Initiative (GRI).

Het bestuur is ten slotte verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing als het noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening en het maatschappelijk verslag mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten.

Oranje Nassaulaan 1
1075 AH Amsterdam
Postbus 53028
1007 AA Amsterdam

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

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

Verantwoordelijkheid van de accountant

Onze verantwoordelijkheid is het geven van een oordeel over de jaarrekening, alsmede het geven van een conclusie over het MVO-verslag. Wij hebben ons onderzoek verricht in overeenstemming met Nederlands recht, waaronder de Nederlandse controlestandaarden en de Nederlandse Standaard 3810N 'Assurance opdrachten inzake maatschappelijke verslagen'.

Dit vereist dat wij voldoen aan de voor ons geldende ethische voorschriften en dat wij onze werkzaamheden zodanig plannen en uitvoeren dat een redelijke mate van zekerheid wordt verkregen dat de jaarrekening geen afwijkingen van materieel belang bevat en dat een beperkte mate van zekerheid wordt verkregen dat het MVO-verslag geen afwijkingen van materieel belang bevat.

Een controle omvat het uitvoeren van werkzaamheden ter verkrijging van controle-informatie over de bedragen en de toelichtingen in de jaarrekening. De geselecteerde werkzaamheden zijn afhankelijk van de door de accountant toegepaste oordeelsvorming, met inbegrip van het inschatten van de risico's dat de jaarrekening een afwijking van materieel belang bevat als gevolg van fraude of fouten. Bij het maken van deze risico-inschattingen neemt de accountant de interne beheersing in aanmerking die relevant is voor het opmaken van de jaarrekening en voor het getrouwe beeld daarvan, gericht op het opzetten van controlewerkzaamheden die passend zijn in de omstandigheden. Deze risico-inschattingen hebben echter niet tot doel een oordeel tot uitdrukking te brengen over de effectiviteit van de interne beheersing van de stichting. Een controle omvat tevens het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en van de redelijkheid van de door het bestuur van de stichting gemaakte schattingen, alsmede een evaluatie van het algehele beeld van de jaarrekening.

De werkzaamheden die worden verricht bij een beoordelingsopdracht zijn gericht op het vaststellen van de plausibiliteit van informatie en bestaan voornamelijk uit het inwinnen van inlichtingen, het uitvoeren van cijferanalyses en het afstemmen van informatie met documenten. Deze werkzaamheden zijn geringer in diepgang dan die bij een controle-opdracht en gericht op het verkrijgen van een redelijke mate van zekerheid.

Wij zijn van mening dat de door ons verkregen assurance-informatie voldoende en geschikt is om een onderbouwing voor ons oordeel en onze conclusie te bieden.

Oordeel

Oordeel betreffende de jaarrekening

Naar ons oordeel geeft de jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van Stichting Wakker Dier te Amsterdam per 31 december 2016 en van het resultaat over 2016 in overeenstemming met de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving, in het bijzonder Richtlijn 650 "Fondsenwervende instellingen".

Conclusie betreffende het MVO-verslag

Op grond van ons onderzoek hebben wij geen reden te concluderen dat het verslag in alle van materieel belang zijn de opzichten geen betrouwbare en toereikende weergave van het beleid van Stichting Wakker Dier ten aanzien van maatschappelijk verantwoord ondernemen bevat en van de bedrijfsvoering, de gebeurtenissen en de prestaties op dat gebied in het verslagjaar, in overeenstemming met de van toepassing zijnde verslaggevingscriteria Sustainability Reporting Guidelines versie 3.1 van Global Reporting Initiative (GRI).

Mededeling betreffende het jaarverslag

Tevens vermelden wij dat het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, verenigbaar is met de jaarrekening en voldoet aan de vereisten van Richtlijn voor de jaarverslaggeving 650 "Fondsenwervende instellingen".

Amsterdam, 25 april 2017

Dubois & Co. Registeraccountants


G. Visser RA

Wat kun jij doen?

Meedoen aan het debat



'Like' ons op Facebook en discussieer mee met voor- en tegenstanders.
www.facebook.com/wakkerdier



Volg ons op Twitter en praat mee.
www.twitter.com/wakkerdier



Bel of mail ons met vragen of suggesties.
020 - 460 42 10 of info@wakkerdier.nl

In actie komen

www.wakkerdier.nl/wat-kun-jij-doen/kom-in-actie



Doe de check hoe diervriendelijk is jouw kantine?



Sluit je aan abonneer je op de digitale nieuwsbrief.



Vraag restaurantkaartjes aan.

Diervriendelijker eten

www.wakkerdier.nl/wat-kun-jij-doen/diervriendelijk-eten



Thuis diervriendelijker eten, hoe doe je dat?



Diervriendelijker uit eten. Wij helpen!



De Wakkere Winkelaar: elke week diervriendelijke aanbiedingen én een recept in je mailbox.

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, laat het ons dan weten via info@wakkerdier.nl.

Over de stichtingen

Stichting Wakker Dier

opgericht 15-12-1997, KvK Amsterdam 30146550

Stichting Beheer Welzijn Landbouwhuisdieren

opgericht 22-07-1977, KvK Amsterdam 41149513

Uitgave Wakker Dier 2017

Redactie — Arthur Wiltink, Rick Elmendorp

Grafisch ontwerp — Jannemieke Oostra

Illustraties — Arthur Reinders Folmer

Interviews — Rinske Bijl

Fotos personeel & bestuur — Riske de Vries

Druk

Drukkerij Raddraaier Amsterdam (FSC C016391)

Geprint op 100% gerecycled Cocoon papier (FSC)



Wakker Dier is voor een periode van vijf jaar benoemd tot beneficiënt van de Nationale Postcode Loterij. Met ingang van 2016 ontvangen wij jaarlijks een half miljoen euro. Een fantastische bijdrage, waarmee wij onze campagnes voor de dieren in de vee-industrie nog meer kracht kunnen bijzetten. Deelnemers aan de Postcode Loterij, bedankt!



WINNAAR 2012 & 2014



