

# Wakker Dier: Driejarenplan 2022-2024

## Inleiding

In dit driejarenplan (3JP) evalueren we de voortgang en stellen we de doelen voor 2022 – 2024. Dit plan dient tevens als éénjaarplan voor 2022. Bij dit driejarenplan hoort het driejarenbudget 2022 - 2024 (3JB).

## 1. Missie

### 1.1 Droom, visie en doel

#### DROOM

Alle dieren in de veehouderij hebben een dierwaardig leven met goede verzorging, gezonde groei en een zo natuurlijk mogelijke leefomgeving.

#### VISIE

We beginnen in Nederland met de dieren die op ons bord eindigen. Wij denken onze droom het snelst te kunnen bereiken door als samenleving minder en beter vlees te eten. 'Beter' omdat dit direct leidt tot een welzijnsverbetering voor de dieren. En 'minder' zodat we anders over vlees gaan denken.

Als vlees niet langer standaard bij elke maaltijd wordt geserveerd, kunnen we afscheid nemen van het idee dat dit een dagelijkse behoefte is. 'Minder' effent hiermee de weg naar een noodzakelijke paradigmaverschuiving; van goedkope bulk naar een bijzonder product dat zijn geld waard is.

#### DOEL

Daarom is ons doel dat de Nederlandse supermarkten in 2030 een kwart minder vlees verkopen (ten opzichte van 2019). Bovendien draagt dan alle vlees, zuivel en eieren die zij verkopen minimaal één Beter Leven-ster.

### 1.2 Strategie

Strategische punten om ons doel te bereiken:

- Campagnefocus op het verbeteren van het winkelaanbod en het behouden van voldoende maatschappelijk draagvlak.
- Optimale groei in baten door krachtige fondsenwerving, gericht op particulieren en organisaties die onze visie delen.
- Bouwen aan een kwalitatief hoogwaardige, op resultaatgerichte organisatie met een bevlogen team.
- Financieel beleid gericht op een hoog vrij besteedbaar budget en een zo beperkt mogelijke reserve.

#### SPELREGELS

Hierbij nemen we de volgende uitgangspunten en randvoorwaarden in acht:

- Feiten en kennis vormen de basis.
- Een professionele en resultaatgerichte werkwijze.
- Transparantie en onafhankelijkheid.
- Opereren in lijn met gedragscode, erkenningsregeling en relevante regelgeving.
- Maatschappelijk verantwoorde bedrijfsvoering) is een belangrijke leidraad.

#### INTERNE EN EXTERNE ANALYSE

Onze strategie moet scherp en effectief zijn. Daarom voeren we jaarlijks een interne en externe analyse uit. Deze vind je in bijlage 1.

### 1.3 Evaluatie 2019 – 2021

#### Hits

- Alle supermarkten hebben toegezegd over te stappen op kip met minimaal één Beter Leven ster.
- Bijna alle supermarkten zijn overgestapt op eieren met minimaal één Beter Leven ster.

#### Dips

- De vleesverkoop in supermarkten daalde maar heel beperkt.
- Het marktaandeel van melk en rundvlees met een Beter Leven ster nam amper toe.

In 2019 hebben we de oorspronkelijke doelstelling uit 2010 aangescherpt. We verruimden het doel op 'beter' van alleen vlees naar ook zuivel en eieren. Tegelijkertijd beperkten we de reikwijdte van alle verkooppunten in Nederland tot alle supermarkten. Om te voorkomen dat we te veel energie steken in kleine verkooppunten zoals snackbars, terwijl we daar in aantallen weinig dieren mee helpen. Deze aanpassingen in de doelstelling leidde tot nieuwe KPI's voor eieren en zuivel.

De verkoop van vlees en het aandeel keurmerk vlees hebben zich heel anders ontwikkeld dan verwacht, met name door de overheidsmaatregelen rondom de coronacrisis. Door de sluiting van de horeca is de vleesverkoop in supermarkten licht gestegen. In 2020 verkochten de supermarkten 26,3 kg vlees per persoon, in 2019 was dat nog 26,1 kg. Om aan de toegenomen vraag te voldoen verkochten supermarkten vaker vlees zonder keurmerk. In 2019 was dit nog 44 procent, in 2020 slechts 39 procent. Door de aanhoudende corona effecten op de samenleving is het lastig te voorspellen waar beide KPI's eind 2021 op zullen uitkomen.

De ontwikkeling op eieren was erg goed, beter dan verwacht. Bij alle supermarkten hebben de huismerkeieren inmiddels een ster. We schatten het Beter Leven marktaandeel eind 2021 op 60 procent. In het zuivelschap is weinig verbetering te zien – daar ligt het aandeel keurmerk op 10 procent. Dit was ook de verwachting omdat we op dit onderwerp nog geen campagne hebben gevoerd.

De vee-industrie kwam de afgelopen jaren veelvuldig negatief in het nieuws. Er waren verschillende schandalen en veel mensen vinden het thema vee-industrie een belangrijk maatschappelijk onderwerp. De naamsbekendheid van Wakker Dier blijft hoog. Ons imago meten we door te kijken naar onze kernwaarden; bevlogen, deskundig en dichtbij. Elk jaar scoorden we een paar punten hoger op deze waarden.

We hebben de taken in het driejarenplan grotendeels uitgevoerd. Zo is er ieder jaar een jaarplan, -budget en -scorekaart opgesteld. We pasten onze werkwijze in het risicomangement enigszins aan. Voortaan voeren we voorafgaand aan het nieuwe meerjarenplan een diepgaande scan en analyse uit. De ander twee jaar monitoren we de voortgang op de afgesproken maatregelen.

De afgelopen jaren hielden we diverse gesprekken met internationale dierenwelzijnsorganisaties, fondsen en kennisinstituten. De input van deze partijen is waardevol en scherpt ons denken. We sloten ons aan bij "The Open Wing Alliance" een internationaal verband van dierenwelzijnsorganisaties. Zo kunnen we leren van andere organisaties in andere landen. Daarnaast biedt dit platform kansen en contacten voor een mogelijke Europese uitrol van onze campagnes.

Om nog meer te bereiken voor de dieren, zijn we aan de slag gegaan met de ontwikkeling van een nieuwe campagnevorm. Een juridische campagne, waar we dierenleed niet aanpakken met reclames en publiciteit, maar met procedures. We zijn in 2020 gestart met een vijfjarige verkenningsperiode. Daarna besluiten we of deze nieuwe campagnevorm onderdeel wordt van onze strategie.

## DILEMMA'S EN KNELPUNTEN

- De druk op klimaat en milieu neemt toe. Sommige partijen stellen oplossingen voor die een bedreiging (kunnen) zijn voor dierenwelzijn. Het is mogelijk dat klimaatproblemen afgewenteld worden op de dieren.
- We zijn afhankelijk van de ontwikkeling van het Beter Leven-keurmerk of vergelijkbare onafhankelijke gedegen certificering. Als er geen certificering voor een diergroep bestaat, kunnen wij niet aan de slag.
- Nu mensen steeds meer doordrongen raken van de onhoudbaarheid van de vee-industrie ontstaan er diverse alternatieven. Een onwenselijk alternatief het vervangen van koeien, varkens en kippen door insecten. Mogelijk ontstaat hierdoor een geheel nieuwe vee-industrie.

## 1.4 Plannen 2022-2024

Doel en strategie zijn duidelijk. We willen de verkoop van betere dierlijke producten verder stimuleren, waarbij we de komende drie jaar ons vooral richten op melkvee. Melkvee is de diergroep waarbij er nog geen waarneembare ontwikkeling is richting beter dierenwelzijn. Daarom wordt het onze belangrijkste campagne. Daarnaast verhogen we de inzet op onze minder vleescampagne. We willen supermarkten stimuleren om actief aan de slag te gaan om de verkoop van vlees te verminderen. De juridische campagne ontwikkelen we verder aan de hand van het plan geschreven voor de vijfjarige verkenningsperiode.

We gaan onze merkwwaarden (bevlogen, deskundig en dichtbij) nadrukkelijker communiceren en willen daar in de komende jaren steeds iets beter op scoren. Onze naamsbekendheid is hoog en dat willen we zo houden.

We willen de samenwerking tussen het campagneteam en het fondsenwervende team versterken. Door meer gebruik te make van elkaars krachten, denken we meer voor de missie en onze donateurs te bereiken.

Verder blijven we de afgesproken planning-, controle- en evaluatieprocessen uitvoeren. Dit betekent dat we jaarlijks een jaarplan, -budget en -scorekaart opstellen. Iedere jaar evalueren we of de genomen maatregelen voldoende zijn of dat er extra actie nodig is. Tot slot hebben hieronder een aantal aanvullende actiepunten opgenomen om onszelf en onze strategie scherp te houden.

## ACTIEPUNTEN

- Verkenning van de mogelijkheden om in andere Europese landen resultaat voor de dieren te behalen (2022).
- Bepalen of de juridische campagne in de strategie wordt opgenomen (2024).

## 1.5 Scorekaart

## NIVEAU 1: WAT LEVERT HET OP VOOR DE DIEREN?

INPUTINDICATOREN (BIJ SUPERMARKTEN)	3JP 2024	3JP 2023	3JP 2022	FUF 2021
JAARLIJKSE VLEESVERKOOP PER HOOFD	25,0 kg	25,5 kg	26,0 kg	27,0 kg
MARKTAANDEEL VLEES MET KEURMERK	65%	55%	50%	50%
MARTKAANDEEL EI MET KEURMERK	70%	65%	60%	60%
MARKTAANDEEL ZUIVEL MET KEURMERK	20%	13%	10%	10%

NIVEAU 5: WAT IS ER NODIG OM HET WERK GOED TE DOEN?

<b>INPUTINDICATOREN</b>	<b>3JP 2024</b>	<b>3JP 2023</b>	<b>3JP 2022</b>	<b>FUF 2021</b>
NAAMSBEKENDHEID	>85%	>85%	>85%	>85%
DESKUNDIG/BEVLOGEN/DICHTBIJ	42%	41%	40%	39%

Zie bijlage 3 voor een compleet scorekaartoverzicht

## 2 Campagne

### 2.1 Campagnevisie

Het beïnvloeden van de voedingsindustrie is de snelste manier om onze missie te bereiken. Dit doen we door de stem van de dieren in de vee-industrie zo hard en duidelijk mogelijk in de maatschappij te laten horen. Op die manier zorgen we ervoor dat welzijn van dieren hoog op de agenda komt van de bedrijven die dierlijke producten gebruiken.

### 2.2 Campagnestrategie

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

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

#### SPELREGELS

Hierbij nemen we de volgende uitgangspunten en randvoorwaarden in acht:

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

### 2.3 Evaluatie 2019 -2021

#### HITS

- Het uitrollen en afronden van onze zeer succesvolle Skip de AH kip campagne.
- We hebben Eet Geen Dierendag een landelijk fenomeen gemaakt.

#### DIPS

- Supermarkten stunten steeds vaker met vlees.
- Het percentage vleesaanbiedingen met een keurmerk neemt onvoldoende toe.

Het percentage vleesaanbiedingen met een keurmerk nam de afgelopen drie jaar amper toe en bleef schommelen rond de vijftig procent. Vooral de kip en rundvleesaanbiedingen zijn een probleem. Om hierin een doorbraak te forceren, kozen we ervoor onze campagnekracht te focussen. Op kip.

We voerden onophoudelijk campagne om alle supermarkten over te krijgen op kip met één Beter Leven ster. Met succes. Alle supermarkten verkopen uiterlijk 1 januari 2024 geen verse kip meer zonder keurmerk. De grootste spelers Albert Heijn, Jumbo en Lidl zijn zelfs per 1 januari 2023 al helemaal om. Door deze omschakelingen zal het percentage vleesaanbiedingen met een keurmerk fors stijgen.

In de afgelopen jaren zijn supermarkten steeds vaker met vlees gaan stunten, de stijging is opvallend groot. Het lijkt erop dat ze zo hun tegenvallende omzetcijfers in dit categorie op peil proberen te houden.

Eet Geen Dierendag was in 2019 een groot succes met een ongekend grootaantal deelnemers. In deze campagne vragen we bedrijven om een vegetarische lunch te serveren op dierendag. De coronamaatregelen zorgden ervoor dat in 2020 en 2021 veel organisaties afvielen. Gelukkig wil de consument zelf ook graag meedoen; in 2021 gaven maar liefst 3,8 miljoen mensen aan op Dierendag geen dier te eten.

In 2019 kregen we eindelijk gelijk in onze procedure tegen wetsovertredingen in broederijen. Hiermee zorgden we ervoor dat kuikentjes die net uit het ei komen voortaan eten en drinken krijgen. Na dit succes onderzochten we de mogelijkheden om juridische procedures als nieuw campagnemiddel in te zetten. We zien veel kansen en mogelijkheden. Daarom zijn we in 2020 gestart met vijfjarige verkenningsperiode. Dit werpt nu al haar vruchten af: door onze procedure staat het bij de vangst optillen van kippen aan de poten maatschappelijk ter discussie.

Verder hebben we met ons programma gericht op media-aandacht verschillende onderwerpen op de kaart gezet: stalbranden, megastallen, hitteleed, vleessubsidies en lobby. Ons persbereik was netjes, maar minder hoog dan gepland. Dit kwam onder andere door de ingelaste pauze tijdens de coronacrisis, maar ook omdat we onze aandacht steeds meer gericht hebben op kwaliteit in plaats van kwantiteit.

Het draagvlak voor onze doelstelling is op peil gebleven, zoals gepland. Er zijn de afgelopen drie jaren veel omschakelingen geweest. Niet alleen op verse kip. Eerder stapten de supermarkten al over op kipvleeswaren en huismerkeieren met minimaal één Beter Leven ster. Ook de Liegebeest verkiezing zorgde ieder jaar voor meerdere successen.

#### DILEMMA'S & KNELPUNTEN

- We zien dat supermarkten meer doen met dierenwelzijn. Dat is positief maar leidt ook tot een wildgroei aan eigen labels en concepten, met name bij zuivel.
- Ook voor melkvee is sinds kort een Beter Leven Keurmerk beschikbaar. De melk wordt dan verkocht met een ster, maar het vlees niet. Dit laatste kan remmend werken bij de overgang naar melkvee met een ster, omdat boeren voor het vlees geen meerwaarde krijgen.
- We hebben nog geen effectieve campagnestrategie ontwikkeld waarmee we de vleesconsumptie naar beneden krijgen.

## 2.4 Plannen 2022-2024

Er zijn drie gebieden waar een positieve ontwikkeling ontbreekt: kiloknallers, vleesconsumptie en zuivel met een keurmerk. Op vleesconsumptie en zuivel willen we een grote campagne optuigen. Omdat de strategie voor "beter" bekend en bewezen is, heeft de zuivelcampagne prioriteit. De strategie voor de minder vlees-campagne moeten we nog verder ontwikkelen.

Binnen de juridische campagne (het vijfjarige verkenningsstraject) willen we gemiddeld drie handhavingsverzoeken per jaar starten. De komende drie jaar ligt de nadruk op leren en experimenteren. We hebben een nieuwe KPI voor deze campagne opgenomen, namelijk het aantal gestarte zaken per jaar.

Aanvullend blijven we werken aan het draagvlak van onze campagnes en onze stichtingsdoelstelling door regelmatig van ons te laten horen in de media. Daarbij gaan we ons meer richten op een beperkt aantal grote mediamomenten en belangrijke onthullingen per jaar, in plaats van veel berichten door het jaar heen.

We gaan de komende jaren extra investeren in social media. Dit kanaal wordt veel gebruikt om informatie te vergaren en te delen. Wij willen dat onze boodschap daar ook goed hoorbaar en zichtbaar is.

## ACTIEPUNTEN

- Een standpunt ontwikkelen over biotechnologische ontwikkelingen zoals genetische modificatie in combinatie met dierenwelzijn (2022).
- Verkenning naar de insectenindustrie (2023).
- Verkenning van een strategie om producten naar twee ster Beter Leven te krijgen (2024).

## 2.5 Scorekaart

## NIVEAU 2: WAT IS HET EFFECT OP VERKOPERS EN CONSUMENTEN?

INPUTINDICATOREN	3JP 2024	3JP 2023	3JP 2022	FUF 2021
% NED. BEVOLKING "EENS MET DOEL"	30%	30%	30%	30%
AANTAL OMSCHAKELINGEN	10	10	10	24

## NIVEAU 3: WAT LEVEREN DE ACTIVITEITEN OP?

INPUTINDICATOREN	3JP 2024	3JP 2023	3JP 2022	FUF 2021
PERSBEREIK: ADVERTENTIEWAARDE	€5.000.000	€5.000.000	€5.000.000	4.500.000
AANTAL NIEUWE HH-VERZOEKEN PER JAAR	3	3	3	nieuw
RECLAME: GRP TV	300	300	300	0
RECLAME: GRP RADIO	2.500	2.500	2.500	1.900

Zie bijlage 3 voor een compleet scorekaartoverzicht.

## 3 Fondsenwerving

### 3.1 Visie op fondsenwerving

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

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

### 3.2 Strategie fondsenwerving

- Betrokken particuliere donateurs en vrij te besteden donaties vormen de basis.
- Aanvullend werven bij grote institutionele financiers die onze visie delen.
- Bij het aangaan van nieuwe relaties kiezen we voor kwaliteit.
- Bouwen en onderhouden van langlopende relaties staan voorop.
- Inzichten en drijfveren vanuit de donateur staan bij ons handelen centraal.
- Optimaliseren van geefgedrag door segmentatie, verbinding en verdieping.
- Samenwerken met het campagneteam waar dit wederzijds voordeel oplevert.

#### SPELREGELS

Hierbij nemen we de volgende uitgangspunten en randvoorwaarden in acht:

- Werven van geormerkte baten alleen in nauw overleg met het campagneteam.
- Geen baten in ruil voor onze merknaam of tegenprestaties.
- Geen subsidies; we werken onafhankelijk van de overheid.
- Bij de omgang met persoonsgegevens houden we ons aan de DDMA-gedragsregels.

### 3.3 Evaluatie 2019 – 2021

#### HITS

- Het aantal donateurs groeide met dertien procent, terwijl er geen groei was voorzien.
- Het nieuwe CRM systeem is dankzij een stevig projectteam succesvol geïmplementeerd.

#### DIPS

- De goede samenwerking met de Loterij resulteerde niet in de toekenning van een extra project.
- Diverse personele perikelen belemmerden soms een optimale uitvoering van alle plannen.

De jaarlijkse baten stegen de afgelopen drie jaar met bijna 55 procent en kwamen daarmee één miljoen euro hoger uit dan gepland. Dat is met name te danken aan de groei in nalatenschappen en een grote gift van het OP fonds voor onze juridische campagne.

De baten van particulieren kwamen grofweg uit in lijn met plan, waarbij het aantal particuliere donateurs hoger uitkwam maar het gemiddeld jaarbedrag navenant lager. De tevredenheid (en wens om te blijven doneren) van onze bestaande particuliere donateurs scoorde wederom zeer hoog.

Het nieuwe CRM is - met de nodige opstart issues – operationeel en verrijkt met een inzichtvolle dashboard functionaliteit. De periodieke evaluatie door de Loterij leidde tot voorzetting van de samenwerking. Ook is er een communicatief sterk droomverwanten/projectgiftenprogramma in elkaar gezet.

Er waren ook wat tegenvallers. Bij de koude werving zijn een aantal mooie online proposities ingezet maar de voorgenomen ontwikkeling van een nieuwe overkoepelende wervingspropositie en/of nieuwe kanalen kwam niet van de grond. De samenwerking met campagne verloopt op persoonlijk niveau goed, maar we hebben nog niet een goede structurele vorm kunnen vinden.



## DILEMMA'S &amp; KNELPUNTEN

- Het direct mail programma en het bijbehorende papieren magazine genereert een fors bedrag aan losse giften maar is (te) arbeidsintensief.
- De professionalisering van ons programma vraagt om steeds meer specifieke vakkennis die we door onze beperkte omvang niet altijd voldoende binnen het team kunnen borgen.

**3.4 Plannen 2022-2024**

Bij particulieren ligt de nadruk op groei van de baten (acht procent per jaar). We maken hogere budgetten vrij voor het werven van nieuwe donateurs én voor het verhogen van het gemiddelde jaarbedrag. Cijfermatig is deze groei gelijk verdeeld over aanwas in aantal en groei in jaarbedrag. Als de resultaten daar aanleiding toe geven, zullen we actief in deze verdeling bijsturen.

We willen het rendement op onze fondsenwervende investeringen optimaliseren door in te zetten op een meer data gedreven manier van werken. Dat kan dankzij de nieuwe ICT maar vraagt ook om training, ervaring en een mentaliteitsverandering. Ook de inzet van 'minder maar grootschaliger' fondsenwervende campagnes kan een belangrijke bijdrage leveren aan verdere efficiencyverbetering.

We positioneren Wakker Dier uitdrukkelijker als actieorganisatie. Diervriendelijker consumeren krijgt een bescheidener rol. "Kom in actie tegen" proposities werken veel beter om mensen aan ons te binden. Ook de website gaat in lijn met dit gedachtegoed op de schop. Dit vraagt om nieuwe samenwerkingsvormen met het campagne team, waarbij het belang van de donateur een prominentere plaats in de organisatie moet krijgen.

Het behoudsprogramma gaan we verder professionaliseren op basis van data en onderzoek. Waarbij we ons donateursserviceteam willen ontwikkelen tot een strategisch behoudsinstrument. We evalueren ons DM programma voor een beter balans tussen baten en inspanningen.

In het droomverwantenprogramma kiezen we voor focus op nalaten en *major donors*. Dat betekent concreet het breder en dieper uitrollen van ons nalatenschapsprogramma en het actief onderhouden van een persoonlijke relatie met een kleine groep (max. 50 personen) van (potentiële) *major donors*.

Bij de grote institutionele giftgevers ligt de nadruk op het verdiepen van de bestaande relaties. Zij hebben de expertise om onze specifieke werkwijze goed te doorgronden (en te waarderen). We zetten concreet in op een extra bijdrage van de Loterij voor ons 'minder vlees' programma. En bij het OP fonds op een doorlopende financiering van (het juridisch) campagneprogramma.

We breiden het aantal Fte's niet uit. Dat betekent dat we deze ambities alleen kunnen realiseren met een fondsenwervend team dat in haar kracht staat. We brengen met elkaar in kaart wat daar voor nodig is en hoe we daar kunnen komen. Want nu leveren een hoge werklast gekoppeld aan perfectionistische standaarden vaak forse mentale druk op. Dat willen we graag anders.

## ACTIEPUNT

- Toewijzen van eigenaarschap & expertise uitwerken in een achtervang programma (2022)

**3.5 Scorekaart**

## NIVEAU 5: WAT IS ER NODIG OM HET WERK GOED TE DOEN?

INPUTINDICATOREN	3JP 2024	3JP 2023	3JP 2022	FUF 2021
TOTALE GEWORVEN BATEN	€5.162.000	€5.094.000	€3.644.000	€4.817.000
AANTAL PARTICULIERE DONATEURS	39.500	38.000	36.500	35.000
GEMIDDELDE PARTICULIERE JAARBIJDRAGE	€81,83	€78,68	€75,73	€73,03
DONATEUR TEVREDENHEIDSSCORE (0-100)	+85	+85	+85	+85

Zie bijlage 3 voor een compleet scorekaartoverzicht.

## 4 Organisatie

### 4.1 Visie op organisatie

We geloven dat we alleen met betrokken, bevlogen en capabele medewerkers maximale impact kunnen genereren. Daarom investeren we in onze mensen en streven we naar een effectieve organisatie die het team in staat stelt zijn werk zo goed mogelijk uit te voeren. Daarnaast hechten we veel waarde aan goed ingericht toezicht en hebben we integriteit hoog in het vaandel staan.

### 4.2 Organisatiestrategie

- Werken binnen een professionele organisatie- en planningsstructuur.
- Stimuleren van bevlogenheid, ontplooiing en verbinding.
- Werken met kwalitatief hoogwaardige externe partners.
- Inzet vrijwilligers beperken tot afgebakende kantoortaken.
- Heldere scheiding besturen en toezichhouden.

#### SPELREGELS

- Focus op kerntaken, andere zaken besteden we uit.
- Bevoegdheden en budgetten waar mogelijk delegeren.
- Werkwijze conform CBF-Erkenningregeling en SBF-Code voor Goed Bestuur.
- Actief waken voor belangenverstrengeling of -conflicten.
- Combineren van informele sfeer met kwaliteit- en resultaatgerichte werkwijze.
- Transparant, eerlijk en stimulerend personeelsbeleid.

### 4.3 Evaluatie 2019-2021

#### HITS

- Hoge score medewerker tevredenheidsonderzoek.
- Vervanging van het CRM systeem en een succesvolle cloud migratie.

#### DIPS

- Het vertrek van de leden van de raad van toezicht.
- Een aantal medewerkers gaven aan dat de werkdruk (te) hoog was.

De pandemie heeft een forse impact op het team. Door COVID-19 zagen we ons genoodzaakt om een aangepaste kantoorindeling op te zetten en thuiswerken werd de norm. Thema's waar we – mede als gevolg van de gewijzigde werksituatie door het coronavirus – aandacht aan besteedden zijn werk-privébalans, communicatie, betrokkenheid en samenwerken. Om na te gaan wat het effect van deze inspanningen is, voerden we in 2020 een Medewerkers Tevredenheid Onderzoek (MTO) uit. Wakker Dier krijgt als werkgever een gemiddeld rapportcijfer van een 8,5.

Daarnaast ging veel aandacht naar het integriteitssysteem van Wakker Dier waar de gedragscode het fundament van vormt. We lieten in 2019 voor het eerst een professioneel (Barret) cultuuronderzoek uitvoeren. Daaruit bleek dat de missie, bijbehorende visie en waarden goed verankerd zijn in de bedrijfscultuur en vertegenwoordigd op alle niveaus in de organisatie. De uitkomsten van dit cultuuronderzoek dienden in 2020 als belangrijke bouwstenen voor de nieuwe gedragscode. Deze gedragscode bevat normen die duidelijkheid en houvast bieden voor het dagelijkse handelen. Zo is het kader waarbinnen we werken helder en bespreekbaar. We streven naar een veilig klimaat waarin medewerkers weten wat ze moeten doen als ze te maken krijgen met een integriteitsdilemma of grensoverschrijdend gedrag.

Door een samenloop van omstandigheden stond het functioneren van de raad van toezicht fors onder druk. In de periode juli tot medio december 2019 functioneerde de stichting zonder raad. Hoewel deze situatie zonder meer onwenselijk is, was de impact op de bedrijfsvoering en het

nastreven van onze missie gezien de beperkte periode minimaal. Het bestuur was voltallig, functioneerde adequaat en hield de geplande bestuursvergaderingen. In samenloop met de gewijzigde omstandigheden binnen de raad van toezicht zijn de reglementen en statuten van de stichting aanzienlijk vereenvoudigd en verbeterd.

Op het gebied van ICT is het Cliënt Relatie Management (CRM) systeem vervangen. Om de CRM-omgeving van Wakker Dier toekomstbestendig, gebruiksvriendelijk en efficiënter te maken, gingen we in het vierde kwartaal van 2020 van start met een nieuwe applicatie.

Naast het CRM-systeem is ook de algemene ICT-omgeving van Wakker Dier naar de cloud gebracht. In samenwerking met de huidige databeheerder startten we een project om de ICT-infrastructuur van Wakker Dier te verbeteren. Met als doelen bestaande knelpunten te verhelpen, risico's te verminderen, de security te verhogen en het werkplezier binnen het nieuwe werken op afstand structureel te verhogen.

Gedurende 2021 hebben we voortgebouwd op deze structurele verbeteringen van de ICT omgeving door onder andere een datawarehouse en dashboard functie toe te voegen.

#### DILEMMA'S & KNELPUNTEN

- Wakker Dier is een relatief kleine organisatie en het blijft een uitdaging om voor alle essentiële functies voldoende achtervang en continuïteit te creëren.

#### 4.4 Plannen 2022-2024

Wakker Dier wordt gezien als een aantrekkelijke werkgever wat belangrijk is in de strijd om talent. Om deze kracht te behouden investeert Wakker Dier in aantrekkelijke secundaire arbeidsvoorwaarden, talent ontwikkeling met behulp van een substantieel opleidingsbudget en een transparant beloningsbeleid. De effectiviteit van deze investeringen wordt tweejaarlijks uitgevraagd in het MTO.

Om ervoor te zorgen dat onze medewerkers betrokken en bevlogen blijven, ligt de focus op het faciliteren van een prettige en effectieve werkomgeving, die verbinding en inspiratie bevordert. Zo kunnen onze medewerkers optimaal hun werk verrichten en maximale impact genereren.

We blijven werken aan voortdurende verbetering van onze bedrijfsvoering, zoals onze IT-infrastructuur en onze personeelszaken. Hierbij ligt de prioriteit bij kwaliteit en continuïteit en in mindere mate bij lage kosten. Uiteraard zal in de komende drie jaar ook bij deze processen goed gekeken worden naar efficiëntie en capaciteit.

#### ACTIEPUNTEN

- Voortbouwen op de ICT omgeving met operationele efficiëntie (2022).
- Voorzien in KPI's toegespitst op verschillende stakeholders voor betere sturing (2022 - 2023).
- Verder bezetten van de raad van toezicht (2022).
- Structureel outsourcen van AVG functie (2022).
- Nieuwe invulling aan functie en algemene upgradering van het fysieke kantoor (2022).
- Incorporeren integriteitsbewustzijn en cultuurwaarden (gedragscode) bij het team (2022 - 2023).
- Verzorgen van communicatietraining en technische skills (team samenwerken) (2022 - 2023).
- Vereenvoudigen corporate governance agenda (2022 - 2023).
- Adaptatie training rondom nieuwe IT applicaties (2022 - 2023).
- Invoeren van een paperless office (2024).

## 4.5 Scorekaart

### NIVEAU 5: WAT IS ER NODIG OM HET WERK GOED TE DOEN?

INPUTINDICATOREN	3JP 2024	3JP 2023	3JP 2022	FUF 2021
MEDEWERKERSTEVREDENHEID (1-10)	8,5	8,5	8,5	8,5

Zie bijlage 3 voor een compleet scorekaartoverzicht.

## 5 Financiën

### 5.1 Visie op financiën

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

### 5.2 Strategie

- Streven naar maximale vrije besteedbaarheid van het campagnebudget.
- Inzetten op groei en dus fors investeren in fondsenwerving.
- Beheer & administratiekosten passend bij een kwalitatief hoogwaardige bedrijfsvoering.
- Reserve in de vorm van spaarrekeningen en spaardeposito's.

#### SPELREGELS

- Bankieren bij minimaal twee duurzame banken.
- Werken met een beperkte reserve.
- Reserve risicomijdend en snel beschikbaar houden.
- Langlopende verplichtingen en vaste activa zoveel mogelijk mijden.
- Boekhouding en jaarrekening in lijn met vereisten CBF en RJ650.
- Beperken operationele risico's door adequate controle- en beheermaatregelen.

### 5.3 Evaluatie 2019-2022

#### HITS

- Aansterken continuïteitsreserve.
- Dalende trend algemene lasten.

#### DIPS

- Percentage besteed aan de doelstelling licht gedaald.
- Rapportage format verbeterd maar nog niet toegespitst op specifieke stakeholder.

In 2019 is de financiële administratie en verantwoording nog effectiever en efficiënter ingericht, op een dusdanige wijze dat deze gemakkelijk kan meegroeien met de organisatie. De focus lag hierbij op een totale herziening van onze financiële administratie, van budgetplanning tot verslaglegging.

Als eerste stap is de inkoopprocedure geautomatiseerd. Deze procedure incorporeert een gewijzigd goedkeuringsproces van inkopen door opdrachtgever alsmede de budgethouder en is volledig geautomatiseerd. In lijn hiermee zijn in de boekhouding kostenplaatsen en kostendragers aangemaakt die corresponderen met de verschillende activiteiten en teams. Bij het uitvoeren van de betalingen is een functiescheiding gewaarborgd tussen de invoer en goedkeuring van betalingen.

Als gevolg van COVID-19 is er in 2020 uitvoerig aandacht besteed aan financieel management en beheersing. Er zijn diverse impactanalyses uitgevoerd om mogelijke scenario's door te rekenen en er is een additionele forecast opgesteld. COVID-19 heeft geen nadelige financiële impact gehad. Desalniettemin is uit voorzorg de continuïteit reserve aangesterkt door een aantal uitgaven conditioneel te maken aan het realiseren van additionele baten.

In 2021 is de ontvangst van geormerkte baten aanzienlijk toegenomen. Om te voorzien in de behoefte om in detail te kunnen rapporteren over de aanwending van deze baten is een projectadministratie module aan het boekhoudprogramma toegevoegd.

De samenwerking met Bureau Nalatenschappen verloopt goed en is verder aangescherpt door interne controlemaatregelen waarbij de voortgang en afwikkeling van nalatenschappen beter wordt bijgehouden en vastgelegd.

Ter controle van de salarisadministratie is een standenregister geïntroduceerd waarop maandelijks de mutaties ten opzichte van vorige maand worden weergegeven. Hiermee is een functiescheiding gewaarborgd tussen de invoer en goedkeuring.

#### DILEMMA'S & KNELPUNTEN

- De basis van het financiële proces is verbeterd, maar kan nog beter worden ingezet als managementinstrument dat de verschillende stakeholders ondersteunt in hun activiteiten. Interne expertise en technologische ondersteuning is daarbij essentieel en moet verder worden opgebouwd.

## 5.4 Plannen 2022-2024

Continuïteit en kwaliteit van het financiële beleid, die de wendbaarheid en impact van de organisatie optimaliseren, blijven de focus voor de komende drie jaren.

Business intelligence en gestructureerde data spelen in toenemende mate een rol in het verbinden en synchroniseren van verschillende organisatieprocessen en stakeholders binnen de organisatie. Functionaliteit van *data warehousing* en bijbehorende *dashboarding* is bij uitstek een toepassingsgebied voor het produceren van goed gestructureerde en kwantitatieve data.

Het aansluiten en eventueel koppelen van financiële gegevens aan het CRM om ondersteuning te bieden aan sturing op KPI's en besluitvormingsprocessen is essentieel. In combinatie met de inspanningen die op dit gebied door IT worden geleverd zal de financiële rapportage eveneens worden aangescherpt.

Door verdere beheersing van de algemene kosten moet het percentage van de lasten besteed aan de doelstelling verbeteren. Het percentage van de lasten besteed aan beheer en administratie daalt de komende drie jaren onevenredig hard door een verlaging van de algemene kosten die aan deze categorie wordt toegerekend. Bij het alloceren van activiteiten die onder fondsenwerving vallen en niet onder beheer en administratie is een invulling toegepast die meer aansluit bij de aard van de activiteiten.

Daarnaast is het zaak om met het oog op de toenemende baten/verplichtingen en het risico op negatieve rente, de liquiditeitenplanning verder te professionaliseren. Ook de sturingsmechanismen en verantwoordingsmethoden zullen we effectiever inrichten om toezicht en het management van onze gelden verder te verbeteren.

#### ACTIEPUNTEN

- Verder optimaliseren en digitaliseren van financiële administratie en rapportage (2022 - 2024).
- Upgraden van het liquiditeitenbeheer (2022).
- Reduceren van uitgaven aan beheer en administratie (2022 - 2024).
- Verhogen percentage van de lasten besteedbaar aan het campagnebudget door beheersen van algemene lasten (2022 - 2024).

## 5.5 Scorekaart

### NIVEAU 4: HOE WORDEN MIDDELEN INGEZET?

INPUTINDICATOREN	3JP 2024	3JP 2023	3JP 2022	FUF 2021
ALS PERCENTAGE VAN LASTEN:				
- DOELSTELLING	74%	72%	69%	67%
- FONDSENWERVING	20%	21%	23%	21%
- BEHEER & ADMINISTRATIE	7%	7%	8%	12%

Zie bijlage 3 voor een compleet scorekaartoverzicht.

## Bijlage 1: interne en externe analyse

### Sterktes

#### **Impact**

Onze strategie en campagnes zijn efficiënt en effectief.

#### **Bevlogen**

We zijn tot op het bot gemotiveerd om dierenleed aan te pakken.

#### **Deskundig**

We weten waar we het over hebben en komen met steekhoudende argumenten.

#### **Dichtbij**

We zijn zichtbaar in het dagelijkse leven en motiveren tot verandering.

### Zwaktes

#### **Export**

Door onze strategie kunnen we weinig doen voor dieren waarvan de producten de grens overgaan.

#### **Klein**

In vergelijking met de omvangrijke vee-industrie hebben we een relatief geringe omvang.

#### **Imago**

Onze missie en werkwijze geven ons bij een deel van de samenleving een negatief imago.

#### **Donateurs**

De groei in het aantal donateurs stagneert.

### Kansen

#### **MVO**

Er is groeiende aandacht voor maatschappelijk verantwoord ondernemen.

#### **Europa**

Mogelijkerwijze is onze strategie ook in Europa uit te rollen.

#### **Aanbod**

Het maatschappelijk draagvlak voor de verkoop van dierlijke producten zonder keurmerk neemt af.

#### **Achterban**

Onze donateurs zijn zeer betrokken, dat biedt kansen voor extra (financiële) steun.

### Bedreigingen

#### **Intensivering**

Dierenwelzijn kan verslechteren door de maatregelen op gebied van milieu en klimaatbescherming.

#### **Overheid**

Vanwege het grote economisch belang remt de overheid diervriendelijke initiatieven vaak af.

#### **Schadeclaims**

Onze campagnes kunnen leiden tot rechtszaken met claims voor schadevergoeding.

#### **Verbinding**

Het verplichte thuiswerken zet druk op de benodigde verbinding binnen het team.

## Bijlage 2: impact – theory of change

Wij willen dat alle dieren in de veehouderij een dierwaardig leven hebben, met goede verzorging, gezonde groei en een zo natuurlijk mogelijke leefomgeving. Een uitdagende missie, waarbij we ervoor kiezen om eerst de vleesconsumptie in Nederland op orde te krijgen. We doen dit door ervoor te zorgen dat we minder en beter vlees gaan eten.

### Van bulkproduct naar A-merk

Het vervangen van industrievlees door beter vlees in de supermarkten en restaurants leidt direct tot een welzijnsverbetering voor veel dieren. Om ervoor te zorgen dat consumenten ook voor deze verbeteringen willen betalen, is het belangrijk dat zij anders gaan denken over het vlees op hun bord. Ze moeten vlees gaan zien als een bijzonder product waarbij diervriendelijkheid telt. Niet als een basisrecht dat voor iedereen altijd in overvloed beschikbaar moet zijn en vast onderdeel is van iedere maaltijd.

Wij geloven dat we dit alleen kunnen bereiken wanneer mensen minder vlees gaan eten. Als vlees niet standaard bij elke maaltijd wordt geserveerd, opent dit de weg voor mensen om vlees niet langer te zien als dagelijkse behoefte. Minder vlees eten effent hiermee de weg naar de nodige paradigmaverschuiving; vlees is geen goedkoop bulkproduct, maar een bijzonder product dat geld waard is.

### Minder én beter

Daarom is ons doel dat de Nederlandse supermarkten in 2030 een kwart minder vlees verkopen (ten opzichte van 2019). Bovendien draagt dan alle vlees, zuivel en eieren die zij verkopen minimaal één Beter Leven-ster.

### Voedselindustrie maakt het verschil

Verschillende partijen hebben invloed op het bereiken van ons doel. In onze strategie is één partij het belangrijkste: de verkopers van vlees. Zij hebben de mogelijkheid, vrijheid én de financiële middelen om heel Nederland op korte termijn zowel beter als minder vlees te laten eten. Zij bepalen namelijk waar de consument uit kan kiezen. Bovendien zijn deze commerciële partijen zeer zuinig op hun goede imago. Dit maakt hen gevoelig voor *faming and shaming*, waardoor ze goed te motiveren zijn om zaken te veranderen. Wij steken daarom onze meeste tijd en middelen in deze partij.

### Wakker schudden

Om onze inspanningen op de lange termijn tot een succes te maken, moet het Nederlandse publiek meebewegen. Zij zijn daarom onze tweede prioriteit. Ieder mens vertegenwoordigt twee rollen: de burger en de consument. We schudden mensen zo vaak mogelijk wakker over de misstanden in de vee- en voedselindustrie. Hiermee zorgen we ervoor dat de burger (de maatschappij) kritisch is op de vee-industrie en de consument (de klanten) op de voedselindustrie. Dit houdt de vleesverkopers alert en vormt een goede basis voor *faming and shaming*.

Natuurlijk heeft het veranderde inzicht van burger en consument ook andere positieve effecten. Burgers gaan bijvoorbeeld op een politieke partij stemmen die optreedt tegen de vee-industrie. Consumenten kunnen bewust diervriendelijker gaan consumeren (minder en/of beter vlees). Hiermee verminderen ze het dierenleed. Indirect bieden ze zo kansen voor vleesverkopers om te profiteren van deze aantrekkelijke markten door bijvoorbeeld meer vlees met een welzijnskeurmerk aan te bieden.

### Beperkte rol voor boeren en politiek

De politiek en de boeren spelen ook een rol in dit speelveld, maar hun invloed is beperkt. De boeren zitten – net als de dieren – vast in het systeem. Zij moeten produceren waar vraag naar is.



De politiek werkt veel te traag en durft door economische belangen niet ver vooruit te lopen op Europese afspraken. Maar beide partijen kunnen de verandering stimuleren of juist vertragen. Daarom gaan we wel met hen in gesprek en kaarten we problemen aan. Ook wijzen wij hen op kansen die er liggen als ze meebewegen met de maatschappelijke vraag. Zo kan de boerensector bedrijven met een welzijnskeurmerk als voorbeeld nemen of kan een politicus zich profileren door actuele welzijnsproblemen aan te kaarten.

### Snelste weg

Door te kiezen voor het direct beïnvloeden van de markt kiezen wij nadrukkelijk voor de weg die het snelst resultaat oplevert voor de dieren. Zo verbeteren wij stap voor stap het leven van de vijfhonderd miljoen dieren die nu leven in de Nederlandse vee-industrie. Die dieren kunnen we niet laten wachten.

## Bijlage 3: Scorekaart Wakker Dier

### NIVEAU 1: WAT LEVERT HET OP VOOR DE DIEREN?

INPUTINDICATOREN (BIJ SUPERMARKTEN)	3JP 2024	3JP 2023	3JP 2022	FUF 2021
JAARLIJKSE VLEESVERKOOP PER HOOFD	25,0 kg	25,5 kg	26,0 kg	27 kg
MARKTAANDEEL VLEES MET KEURMERK	65%	55%	50%	50%
MARTKAANDEEL EI MET KEURMERK	70%	65%	60%	60%
MARKTAANDEEL ZUIVEL MET KEURMERK	20%	13%	10%	10%

### NIVEAU 2: WAT IS HET EFFECT OP VERKOPERS EN CONSUMENTEN?

INPUTINDICATOREN	3JP 2024	3JP 2023	3JP 2022	FUF 2021
% NED. BEVOLKING "EENS MET DOEL WD"	30%	30%	30%	30%
AANTAL OMSCHAKELINGEN	10	10	10	24

### NIVEAU 3: WAT LEVEREN DE ACTIVITEITEN OP?

INPUTINDICATOREN	3JP 2024	3JP 2023	3JP 2022	FUF 2021
PERSBEREIK: ADVERTENTIEWAARDE	€5.000.000	€5.000.000	€5.000.000	€4.500.000
AANTAL NIEUWE HH-VERZOEKEN PER JAAR	3	3	3	nieuw
RECLAME: GRP TV	300	300	300	0
RECLAME: GRP RADIO	2.500	2.500	2.500	1.900

### NIVEAU 4: HOE WORDEN MIDDELEN INGEZET?

INPUTINDICATOREN (ALS % VAN DE LASTEN)	3JP 2024	3JP 2023	3JP 2022	FUF 2021
- DOELSTELLING	74%	72%	69%	67%
- FONDSENWERVING	20%	21%	23%	21%
- BEHEER & ADMINISTRATIE	7%	7%	8%	12%

### NIVEAU 5: WAT IS ER NODIG OM HET WERK GOED TE DOEN?

INPUTINDICATOREN	3JP 2024	3JP 2023	3JP 2022	FUF 2021
NAAMSBEKENDHEID	>85%	>85%	>85%	>85%
DESKUNDIG/BEVLOGEN/DICHTBIJ	42%	41%	40%	39%
TOTALE GEWORVEN BATEN	€5.162.000	€5.094.000	€3.644.000	€4.830.000
AANTAL PARTICULIERE DONATEURS	39.500	38.000	36.500	35.000
GEMIDDELDE PARICULIERE JAARBIJDRAGE	€ 81,83	€78,68	€75,73	€ 73,03
DONATEUR TEVREDENHEIDSCORE (1-100)	+85	+85	+85	+85
MEDEWERKERSTEVREDENHEID (1-10)	8,5	8,5	8,5	8,5