



jaarverslag  
2021

wakker  
dier

# Jaarverslag 2021

Wakker Dier deelt graag haar bevindingen van het afgelopen jaar. Lees over onze missie, acties en resultaten en maak kennis met onze bevlogen medewerkers.



woord van het bestuur

## Een geweldig jaar voor de dieren

pagina 8

campagne

## Alle Nederlandse supermarkten stappen over

pagina 21



scorekaart

## Onze resultaten op vijf niveaus

pagina 52

jaarrekening

## Veilig en verantwoord beheer van financiële middelen

pagina 91

# Successen voor de dieren in 2021

## Beter leven voor de vleeskippen

- Alle Nederlandse supermarkten zegden toe in 2023 alleen nog kip met minimaal één Beter Leven ster te verkopen.
- Groothandel Sligro stopt in 2023 met plofkip en kiest voor kip met één ster.

## Beter leven voor de kalkoenen

- Albert Heijn, Aldi, Boon's Markt, Dekamarkt, Dirk, Lidl, MCD, Nettorama en Plus zegden toe in 2022 helemaal te stoppen met plofkalkoen en voortaan alleen nog sterkalkoen te verkopen. Hierdoor zijn straks alle supermarkten plofkalkoenvrij.

## Beter leven voor de legkippen

- Dirk, Vomar, Jan Linders, Poiesz, Boon's Markt, MCD en Nettorama stopten met scharreleieren en verkopen alleen nog eieren met minimaal één Beter Leven ster. Zij waren de laatste supers die deze stap nog moesten zetten. Nu zijn alle supermarkten over op stereieren.

## Beter leven voor de melkkoeien

- Supermarkt Plus is voor een groot deel van haar huismerk melk en yoghurt overgestapt op biologische zuivel.

# Inhoudsopgave

1

## inzicht in overzicht

- 4 Onze droom
- 6 Het jaar 2021 in een oogopslag
- 8 Woord van het bestuur

voor wie  
een globale  
indruk wil

2

## hele verhaal

- 14 Missie
- 21 Campagne
- 31 Fondsenwerving
- 41 Organisatie

voor wie van  
lezen houdt

3

## resultaten die tellen

- 46 Impactmeting
- 47 Resultaten 2021
- 52 Scorekaart

voor wie  
van cijfers  
houdt

4

## structuur en spelregels

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

voor wie  
het kader  
belangrijk is

5

## huishoudknip

- 90 Financiën
- 91 Jaarrekening
- 105 Algemene lasten
- 107 Interne controle- en beheermaatregelen
- 109 Controleverklaring accountant

voor wie het  
geld telt

# 1 inzicht in overzicht



4	Onze droom
6	Het jaar 2021 in een oogopslag
8	Woord van het bestuur

# Onze droom

## Onze droom in vogelvlucht

wat is er mis?

### Nederland vee-industrieland

In ons land gaan dagelijks bijna een half miljoen dieren als vlees over de toonbank. Zij...



ondergaan ingrepen die bij huisdieren als grove dierenmishandeling zouden worden bestempeld



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



leiden een leven vol leed en verveling in een krappe wereld van beton en staal

visie en missie

### de droom van Wakker Dier

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

Wij zien het als onze missie om dit voor elkaar te krijgen.



#### partners

wij maken onze droom waar samen met:

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



#### dierwaardig leven

onze definitie:

- goede verzorging
- gezonde groei
- een zo natuurlijk mogelijke leefomgeving

## Wat betekent onze droom voor...

### boeren



betere prijs voor hun dieren



extra investeringen in dierenwelzijn noodzakelijk

### supermarkten



complimenten bij diervriendelijke stappen



publiekelijk aangesproken op dierenleed

### consumenten



einde aan veel dierenleed



vlees, zuivel en eieren worden wat duurder

### BV Nederland



duurzaam platteland zonder megastallen



minder bulkexport

## Wakker Dier...



heeft geen politieke kleur



investeert in een goede infrastructuur (12% van de lasten)



is onafhankelijk en subsidievrij



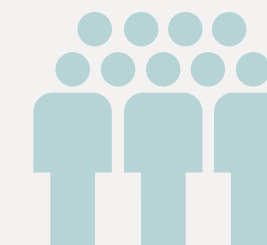
richt zich op landelijke publiciteit



streeft naar een maatschappelijk verantwoorde bedrijfsvoering



staat onder extern toezicht van accountant en CBF



**22** medewerkers  
**4** bestuursleden (bruto gemiddeld salaris €3.175)

# Het jaar 2021 in een oogopslag

**wie hielpen er mee?  
supporters**

**34.500**  
donateurs

**84.000**  
e-mailabonnees

**wat deden zij?  
activiteiten**

diervriendelijker eten

online actievoeren

doneren (€ 5,4 miljoen)

anderen wakker schudden

**wat deden wij?  
Wakker Dier**

**44**  
persberichten en onderzoeken

**7**  
radiospots

**5**  
dagblad-campagnes

**60**  
digitale nieuwsbrieven

**mediabereik**

**€ 5,0 miljoen**  
gratis perswaarde

**126.000**  
Facebook fans

**649.000**  
websitebezoekers

**13.000**  
Instagram volgers

**resultaten**

**bedrijven omgeschakeld**

29 bedrijven zetten een diervriendelijke stap

40 miljoen dieren hebben inmiddels een beter leven

**samenleving wakker geschud**

85% naamsbekendheid Wakker Dier

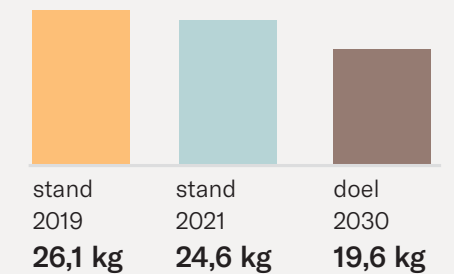
€ 2,1 miljoen besteed aan campagnes

## Onze doelstelling

In 2030 verkopen de supermarkten een kwart minder vlees ten opzichte van 2019 en dragen alle vlees, zuivel en eieren die zij verkopen minimaal één Beter Leven-ster.

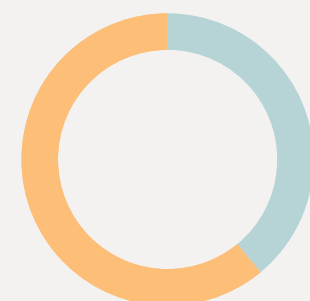
### voortgang consumptie

vleesverkoop van supermarkten per persoon



### voortgang Beter Leven

vlees met keurmerk als percentage van de totale vleesomzet in Nederland



# Woord van het bestuur

## Een blik achterom

Het was een wonderlijk jaar. Veel mensen kijken terug op een lastige tijd. Maar voor de dieren in de Nederlandse vee-industrie bleek 2021 een geweldig jaar. Meer dan 100 miljoen kippen krijgen binnenkort een Beter Leven ster. Een cruciale stap op weg naar een supermarkt waar alleen nog vlees, eieren en zuivel met een keurmerk worden verkocht. Dat zou een grootse mijlpaal en een wereldwijd unicum zijn. Wie had dat kunnen dromen toen wij dit doel in 2011 durfden op te schrijven?

Albert Heijn verdient dit jaar alle lof want zij beet voor de kippen het spits af. Als eerste grote supermarkt besloot zij voor deze dieren volledig over te stappen op het Beter Leven Keurmerk van de Dierenbescherming. En dat gaf ons de kans om binnen de kortste keren alle andere supermarktketens mee te krijgen in deze stoutmoedige stap. Hiermee werd een jarenlange patstelling onverwacht en razendsnel doorbroken. Honderden stallen gaan op de schop en krijgen onder andere een overdekte uitloop. Na meer dan vijftig jaar binnen opgesloten zitten, komen de Nederlandse vleeskuikens weer massaal terug in het Nederlandse landschap.

Ook daalde voor het eerst in jaren de vleesconsumptie in ons land weer. En dat is goed nieuws voor de dieren én ook voor het klimaat, het milieu en de volksgezondheid. Met name de coronasluiting van de horeca lijkt hier debet aan. Het is nog de vraag of er nu sprake is van een structurele trend. Al met al zijn we helaas nog ver weg van de 25 procent reductie die Wakker Dier zich tot doel stelde.

Onze juridische campagne is goed op stoom. Het team is inmiddels compleet en druk aan de slag met verschillende spraakmakende juridische procedures. Een Amerikaans vermogensfonds is zo enthousiast over deze aanpak dat zij deze campagne met een meerjaren gift van één miljoen euro ondersteunt.

In de samenleving waren corona en de daaruit voortvloeiende maatregelen en spanningen helaas het alledaagse nieuwe 'normaal'. En dat was vaak best lastig. Ook voor onze achterban en medewerkers. Snel wisselende omstandigheden en telkens veranderende regels deden een fors beroep op ieders flexibiliteit en improvisatievermogen. Desondanks wist het team, naast het ongelofelijke succes voor de kippen, ook op andere gebieden een aantal fraaie resultaten te boeken.

Hoewel het aantal donateurs licht daalde, stegen de baten fors. Met name de losse giften stroomden ruimhartig binnen. Ook mochten we een groot aantal nalatenschappen voor de dieren bijschrijven. Samen met de eerdergenoemde grote gift van het Amerikaanse fonds leidde dit tot een financieel uitzonderlijk goed jaar. Dat onze achterban erg enthousiast is over ons werk voor de dieren bleek ook uit het jaarlijkse loyaliteitsonderzoek onder donateurs. Dit onderzoek wordt onder meer dan twintig organisaties uitgevoerd en Wakker Dier kwam als best gewaardeerd uit de bus.

Ook organisatorisch en infrastructureel maakten we een aantal belangrijke stappen. Met vernieuwde statuten en reglementen staken we onze governance in een up-to-date en evenwichtiger jasje. We ontwikkelden een volwaardig integriteitsbeleid en een nieuwe gedragscode. Onze ICT-infrastructuur verhuisde naar de Cloud en faciliteert optimaal het nieuwe (thuis)werken. Ook stapten we over naar nieuwe software voor onze donateursdatabase. Dat was een complexe en tijdrovende migratie. Beide projecten zijn (met wat gebruikelijke kinderziekten) succesvol verlopen.

Een opmerkelijk jaar dus, met een voor mens en dier vaak heel verschillende uitkomst.

## Een woord vooruit

Wat het jaar ook brengt, onze belangrijkste campagne blijft gericht op de verkoop van beter vlees, betere zuivel en eieren in de supermarkt. We zetten dit programma op volle kracht door – nu met name gericht op melkvee. Dit is binnenkort de laatste grote diergroep zonder Beter Leven ster. En dat is echt niet meer van deze tijd!



Ook rollen we onze juridische campagne verder uit. We zetten lopende rechtszaken door en starten meerdere nieuwe procedures. Daarnaast oriënteren we ons op mogelijkheden voor meer internationale samenwerking. En gaan we aan de slag met een krachtig campagneprogramma om tot een samenleving met minder vlees te komen.

Deze ambities voor de dieren vereisen een gezonde financiering. We mikken op groei in het aantal donateurs én het gemiddelde jaarbedrag. Dat is ambitieus in een jaar waarin naar verwachting veel coronasteunmaatregelen zullen aflopen. Voor veel mensen kan dat financieel lastig worden. Maar we hebben een ambitieus team en de dieren kunnen niet langer wachten.

Daarnaast investeren we fors in ons nalatenschapsprogramma en bouwen we onze relatie met de Nationale Postcode Loterij en grote vermogensfondsen waar mogelijk verder uit.

We zetten ons in voor een kwalitatief hoogwaardige bedrijfsvoering met een prettige, veilige werkomgeving. Daarmee komt ons team optimaal tot bloei en kunnen we het meeste voor de dieren bereiken. De raad van toezicht wordt verder uitgebreid en we zijn geïnteresseerd om constructief en in vertrouwen met elkaar samen te werken.

Een noemenswaardige gebeurtenis na het vaststellen van dit jaarverslag betreft het uitdiensttreden van Caspar Brinkman, hoofd fondsenwerving en bestuurslid. Op 1 februari 2022 is zijn opvolgster, Suzanne Morton-Taylor benoemd en aangetreden als bestuurder. Tegelijkertijd is Arthur Wiltink afgetreden en Marije van der Lint als vicevoorzitter benoemd. Hiermee is de samenstelling van het bestuur van vier naar drie leden teruggebracht.

### Een woord van dank

Als bestuur bedanken we het onvermoeibare team, dat nooit opgeeft. Iedereen zet zich – vaak achter de schermen – met hart en ziel in om alles professioneel te laten draaien. En daar hebben de dieren elke dag opnieuw profijt van.

Onze donateurs zijn het fundament van de organisatie. Zij blijven meestal jarenlang bij ons en kiezen er steeds vaker voor om ook na overlijden hun stem voor de dieren te laten klinken. En alle andere supporters die elke dag opnieuw diervriendelijke keuzes maken, volop actievoeren en niet bang zijn om de grote bedrijven aan te spreken: geweldig! Zij zorgen ervoor dat de dieren niet worden vergeten.

Ook de Nationale Postcode Loterij verdient een eervolle vermelding. Zij steekt elk jaar opnieuw haar nek uit door ons werk onvoorwaardelijk te steunen. En bij tegenwind houdt zij haar rug recht. Mede dankzij de Loterij weten ook anderen ons steeds beter te vinden. Bedankt!

Tot slot bedanken we de talloze medestanders die ons werk – soms gezien maar vaak ook ongezien – vooruithelpen. Want overal in het land en in alle sectoren komen wij hen tegen. Zij geloven net als wij dat het anders kan en moet, want alle dieren in de vee-industrie hebben recht op een dierwaardig leven.

Het bestuur:

**Suzanne Morton-Taylor**, secretaris

**Marije van der Lint**, vicevoorzitter en penningmeester

**Anne Hilhorst**, voorzitter



# 2 hele verhaal



- 14 Missie
- 21 Campagne
- 31 Fondsenwerving
- 41 Organisatie

# Missie

## Een beter leven voor de dieren in de vee-industrie

Een dier is geen levenloos product. De voedingsindustrie denkt daar echter anders over. In deze sector dienen dieren slechts één doel: winst maken. Maar zo goedkoop en massaal mogelijk vlees, eieren en zuivel produceren, veroorzaakt veel dierenleed.

Van de dieren die voor bodemprijzen over de toonbank gaan, weten we een ding zeker. Ze hadden vrijwel allemaal een afschuwelijk leven. Een leven in een wereld van beton en staal met nauwelijks ruimte of daglicht. Veel dieren halen de eindstreep niet, maar sterven voortijdig een vaak langzame en pijnlijke dood.

Toch blijven aanbieders goedkoop vlees gebruiken als klantenlokker voor een hogere omzet. En consumenten blijven deze 'kiloknallers' kopen, juist omdat ze in het schap liggen. Zo houdt de voedingsindustrie dierenleed in stand. Er moet iets veranderen aan dit ontspoorde systeem, waarin niet elk dier telt, maar elke cent.



Van 'Nooit meer honger!' na de Tweede Wereldoorlog ... naar industriële productie in een wereld van beton en staal ... tot stuntartikel om klanten de winkels in te lokken.

Daarom strijdt Wakker Dier voor drastische hervorming van de voedingsindustrie. Wij zien minder én beter vlees als de oplossing voor het massale dierenleed. Wakker Dier wijst de schuldigen in de keten aan en roept hen ter verantwoording. Dit doen we publiekelijk, met namen en rugnummers. Dat is de snelste manier om het systeem te veranderen.

Wat in 1997 begon als een kleine stichting groeide uit tot een maatschappelijke beweging. Inmiddels zijn we een bekende en invloedrijke partij die continu van zich laat horen in de landelijke media. Wakker Dier werkt onafhankelijk en subsidievrij, met een strijdbaar team. En met succes. Zo zijn het legbatterij-ei en de plofkip uit vrijwel alle Nederlandse supermarkten verdwenen. De verkoop van producten met een welzijnskeurmerk neemt in rap tempo toe.

Onze onophoudelijke inzet en alertheid maakt dat Wakker Dier gehoord en gevreesd wordt binnen de voedingsindustrie. Samen met een sterke achterban maken we ons hard voor de dieren in de vee-industrie.

## Doelstelling, strategie en spelregels



### Onze droom

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

### Minder en beter

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

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

onze definitie

## Dierwaardig leven

- een goede verzorging
- een gezonde groei
- een zo natuurlijk mogelijke omgeving

### Onze doelstelling voor de lange termijn

Deze droom kunnen we realiseren door 'minder en betere' dierlijke producten te eten. Wij vertaalden dit in de volgende doelstelling:

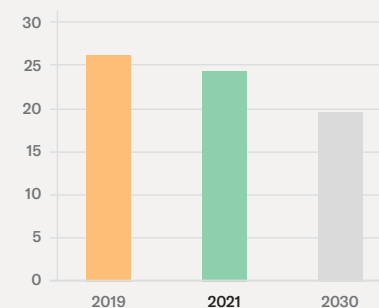
**De Nederlandse supermarkten verkopen in 2030 een kwart minder vlees ten opzichte van 2019. Bovendien dragen dan alle vlees, zuivel en eieren die zij verkopen minimaal één Beter Leven-ster.**

De oorspronkelijke doelstelling is in 2010 opgesteld en in 2019 aangescherpt. We verruimden het doel op 'beter' van alleen vlees naar ook zuivel en eieren. Tegelijkertijd beperkten we de reikwijdte van alle verkooppunten in Nederland tot alle supermarkten. Om te voorkomen dat we te veel energie steken in kleine verkooppunten zoals snackbars, terwijl we daar in aantallen weinig dieren mee helpen.

Dit betekent dat de vleesverkoop van supermarkten per persoon in 2030 uitkomt op 19,6 kilogram (peiljaar 2019: 26,1 kilogram) en dat het aandeel dierlijke producten met een keurmerk is gestegen tot honderd procent.

#### Voortgang Vleesverkoop

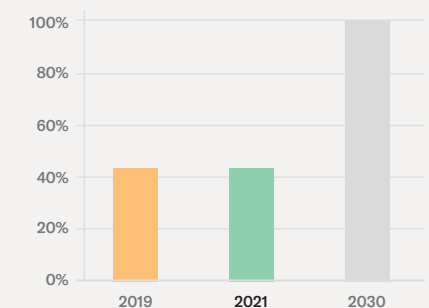
vleesverkoop van supermarkten per jaar per persoon (in kilogram)



bron: IRI

#### Voortgang Beter Leven

vlees met keurmerk als percentage van de totale vleesverkoop van supermarkten



bron: IRI

**Strategische keuzes**

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

- campagnefocus op het verbeteren van het winkelaanbod en het behouden van voldoende maatschappelijk draagvlak
- optimale groei in baten door krachtige fondsenwerving, gericht op particulieren en organisaties die onze visie delen
- bouwen aan een kwalitatief hoogwaardige, op resultaat gerichte organisatie met een bevlogen team
- financieel beleid gericht op een hoog vrij besteedbaar budget en een zo beperkt mogelijke reserve

**Voornaamste spelregels**

Deze uitgangspunten en randvoorwaarden hanteren we:

- feiten en kennis vormen de basis
- een professionele en resultaatgerichte werkwijze
- transparantie en onafhankelijkheid
- opereren in lijn met gedragscodes, erkenningsregeling en relevante regelgeving
- bedrijfsvoering op basis van maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) is een belangrijke leidraad

**Werkwijze****Werkterrein en aanpak zijn uniek**

Wakker Dier is de enige landelijk bekende organisatie die zich speciaal richt op de vergeten dieren in de vee-industrie. Een groot deel van alle zoogdieren en vogels in ons land leeft niet als huisdier of in het wild, maar verborgen in de fabrieken van de vee-industrie. Wakker Dier roept niet de boeren of de consumenten, maar de aanbieders van vlees ter verantwoording. We doen dit publiekelijk, met namen en rugnummers. Dit is de snelste manier om het systeem te veranderen. De aanbieders kunnen de dieren een beter leven geven door vlees te behandelen als kwaliteitsproduct en niet als stuntartikel.

Wij zijn niet bang voor een publiek conflict. Mensen hoeven ons niet altijd aardig te vinden, als ze maar in beweging komen. Een beter leven voor de dieren staat voorop. Innovatief en soms confronterend gebruik van *free publicity* en reclame tekent ons werk. Andere zaken doen we niet, want focus is de sleutel tot succes.

**Onafhankelijk, maar open voor overleg**

Bij onze werkwijze zijn onafhankelijkheid, beweeglijkheid en snelheid belangrijke randvoorwaarden. Deze zijn het best gewaarborgd als we snel kunnen schakelen en niet afhankelijk zijn van derden. Ook alle bestedingen voeren we zelf uit en vereisen geen ingewikkelde samenwerkingsconstructies.

Periodiek hebben we gezamenlijk overleg met de Dierenbescherming, Varkens in Nood en Compassion in World Farming. Deze organisaties spannen zich ook in tegen de vee-industrie. We ervaren dit overleg als zeer nuttig, omdat in een kort tijdsbestek helder wordt wat in ons vakgebied speelt.

Ad hoc vindt overleg plaats met andere organisaties, zoals andere goede doelen, de Land- en Tuinbouworganisatie (LTO), supermarkten en A-merkfabrikanten. Voor ons staat het bewaren van onze onafhankelijkheid hierbij voorop.

onze werkwijze

## Wat doen we niet?

- Wij hebben geen verstand van alle dieren, maar wel van dieren in de vee-industrie.
- Wij redden geen individuele dieren. Dierennoodhulp doen anderen.
- Wij richten ons niet op het buitenland. Eerst ons land op orde.
- Wij bedrijven geen demagogie. De feiten zijn erg genoeg.
- Wij doen niet mee aan eindeloos overleg dat geen resultaten oplevert.
- Wij werken niet mee aan lokale initiatieven, maar voeren alleen landelijke campagnes.
- Wij willen niet terug naar vroeger, maar naar een diervriendelijkere toekomst.
- Wij vinden dat duurzame oplossingen niet ten koste mogen gaan van dierenwelzijn.
- Wij streven niet naar een vegetarische samenleving, maar naar 'minder en betere' dierlijke producten.


# Campagne

## Visie, strategie en spelregels

### Onze visie: geef de dieren een stem

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

wakker dier



**Zo lekker kan dierenleed eruit zien.**

Plofkip. Vaak heb je geen idee dat je het aan je gasten serveert. Het verschil tussen goeie en foute kip zie je nu eenmaal niet meer in de pan. En zo belandt er onbedoeld veel dierenleed in uw mooie gerechten. Omdat de groothandels nog steeds plofkip verkopen, serveert u deze kip aan uw gasten. Er staat ook niet groot PLOFKIP op de verpakking. Anders had u wel even verder gekeken naar kip met het Beter Leven keurmerk. Want als u die kip kiest, serveert u voortaan plofkip-vrije gerechten. En dat kunnen wij niet alleen waarderen, maar uw gasten ook. Kijk voor meer informatie op wakkerdier.nl

Groothandels verkopen nog plofkip. Met deze advertentie in een horecavakblad waarschuwen we restauranteigenaren voor dit dierenleed.

**Strategische keuzes**

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

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

**Voornaamste spelregels**

Deze uitgangspunten en randvoorwaarden hanteren we:

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

**Prioriteit #1 Company campaigning**

We spreken bedrijven aan op dierenleed en vragen hen actie te ondernemen. Zo kunnen we het aanbod van producten uit de vee-industrie terugdringen. Bij deze campagnes staat het bereiken van concrete verbeteringen voor de dieren voorop.

**Dit is onze doelgroep**

We richten ons met name op grote supermarktketens, A-merken uit de levensmiddelenindustrie en horecaketens.

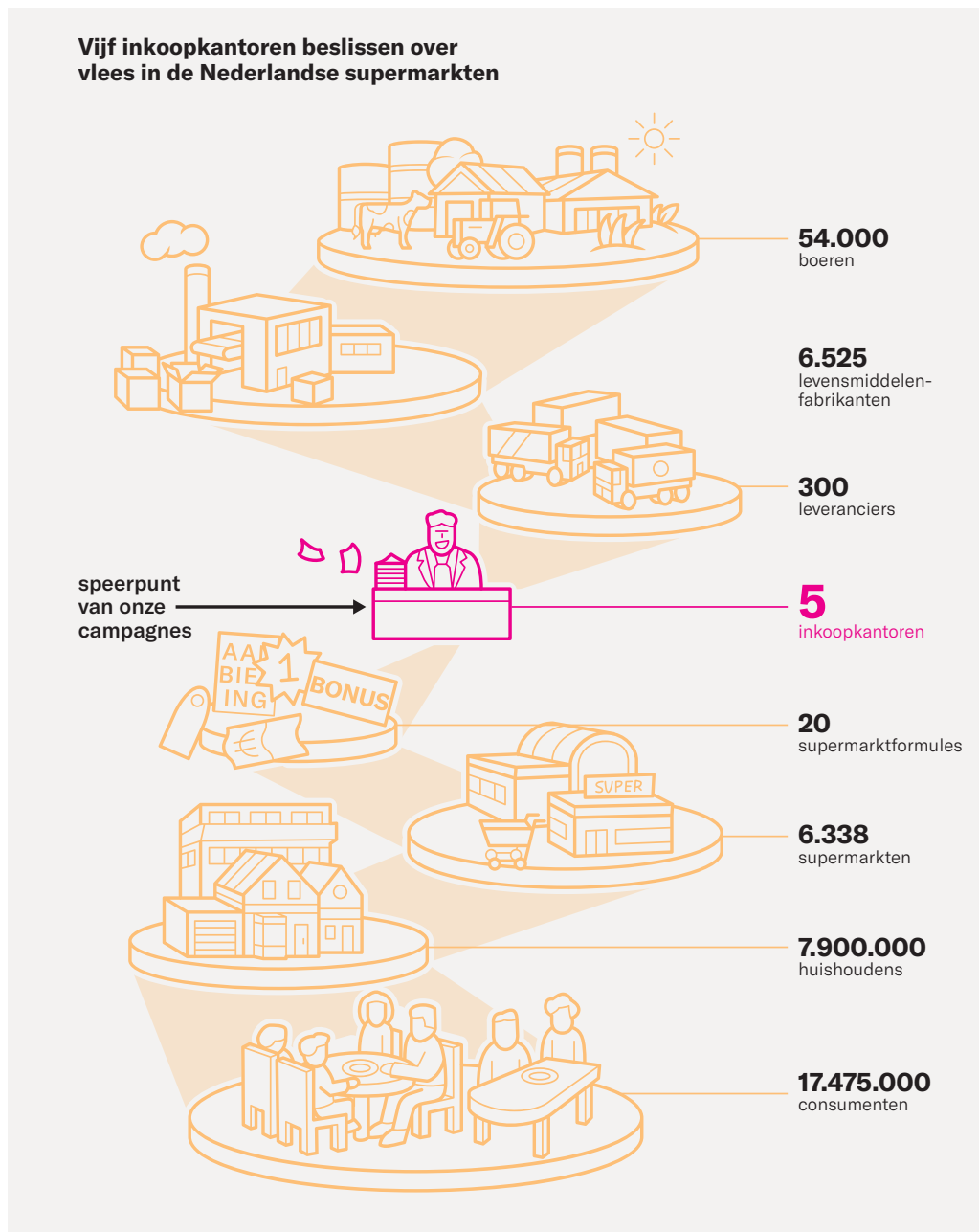
**Wie heeft de macht in de keten?**

In de keten van dier tot stukje vlees op het bord, heeft één partij de meeste macht. Niet de boer, niet de overheid en zelfs niet de consument, maar het bedrijfsleven. Er zijn in Nederland tienduizenden boerenbedrijven, maar slechts vijf supermarktinkoopkantoren beslissen welke producten in het schap verschijnen. Een handvol managers beslist over ons vlees. Zij bepalen wat boeren moeten produceren, tegen zo laag mogelijke kosten.

De consument mag wel kiezen, maar alleen uit wat de supermarkten aanbieden. En wie kiest voor diervriendelijker geproduceerd vlees, als de kiloknallers er direct naast liggen voor afbraakprijzen?

De overheid is machtig genoeg om zaken te veranderen maar de politieke arena is complex, er zijn veel partijen bij betrokken en het wetgevingsproces is langzaam en onzeker. Ook ontbreekt vanwege de grote economische belangen vaak de politieke wil. Tot slot is de politiek gebonden aan EU-recht.

In tegenstelling tot de politiek kan het bedrijfsleven, met de juiste aansporingen, wél snel schakelen en goede resultaten behalen. Hiervoor moeten we eerst goed analyseren welke schakel in de keten deze enorme bedrijfstak in beweging kan brengen. Het overzicht hiernaast geeft een duidelijk beeld van de macht en onmacht in de keten.



bron: samengesteld door Wakker Dier op basis van gegevens van CBS, FNLI en Distrifood.

### Voedingsbedrijven zijn verantwoordelijk

Producten die op een onverantwoorde wijze zijn gemaakt, horen simpelweg niet in het winkelschap. Via de inkoopcondities kunnen bedrijven hun leveranciers verplichten om meer aandacht te besteden aan dierenwelzijn. Zij dienen de boer dan wel een betere prijs te bieden voor zijn producten, zodat hij beter voor de dieren kan zorgen. Het is een kwestie van fair trade in eigen land.

Daarom richt Wakker Dier zich op supermarkten en A-merken. Dat dit werkt, bleek al eerder. Bijvoorbeeld toen de supermarkten stopten met de verkoop van het zeer dieronvriendelijke legbatterij-ei. Alle klanten stapten geruisloos over op de wat duurdere scharrelvariant. Er kraaide geen consument of haan naar en miljoenen dieren kregen een iets beter leven.

Met deze aanpak worden vlees, zuivel en eieren weer kwaliteitsproducten die wat meer mogen kosten. Dat kan ook, want deze productcategorie vertegenwoordigt nog maar een schamele vier procent van de huishoudknip (bron: Agrimatie). Een prijsverhoging heeft dus maar een zeer beperkte impact op de koopkracht. Daarnaast zorgt een hogere prijs mogelijk voor een lagere consumptie van vlees en zuivel. Zo kunnen supermarkten en A-merken op korte termijn aan veel leed een einde maken.

### Zo kwamen we in actie

Afgelopen jaar was een heel bijzonder jaar. Na negen jaar innovatief en aanhoudend campagnevoeren voor de kip, bereikten we eindelijk ons doel. Alle Nederlandse supermarkten stappen over op kip met minimaal één Beter Leven ster van de Dierenbescherming. Dat betekent een gezonder lichaam, veel meer leefruimte en een overdekte uitloop naar buiten voor meer dan honderd miljoen kippen. Ieder jaar opnieuw. Dit resultaat gaat de kippensector op z'n kop zetten. Experts voorspellen dat de sector dusdanig moet veranderen dat we straks veertig procent minder kippen zullen houden in Nederland. We krijgen nog kippenvel als we eraan terugdenken.





De Ontstemwijzer laat zien welke politieke partijen voor en tegen de dieren stemden

Tot ons grote geluk bleef het daar niet bij. Supermarkten zegden ook toe het leven van kalkoenen en legkippen te verbeteren. Ook voor die dieren kiezen de supers voortaan voor één Beter Leven ster. Het gaat de goede kant op in supermarktland.

Het valt daarom extra op dat andere grote bedrijven hopeloos achterblijven. Veel fastfoodketens en groothandels verkopen nog steeds plofkip. Daarom plaatsten we meerdere advertenties in horecabladens, om klanten te waarschuwen voor dit dierenleed. En fastfoodketen Burger King werd op het matje geroepen door tienduizenden dierenvrienden – zij stuurden via ons een sms naar een Burger King locatie met de oproep om te stoppen met plofkip.

Onze campagnes waren weer goed te horen op de radio, onder andere over de successen in de kipcampagne en onze acties tegen Burger King. Zo hoorde iedere Nederlander (13+) gemiddeld 23 keer één van onze boodschappen op de radio.

## Prioriteit #2 Publicitaire aandacht

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

### Dit is onze doelgroep

Bij deze campagnevorm richten wij ons primair op de pers. Bij de ontwikkeling van deze campagnes staat centraal dat ze journalistiek interessant zijn en een breed publiek bereiken.

### Zo kwamen we in actie

We brachten in 2021 44 persberichten uit. Zo'n 70 procent hiervan werd – naar oordeel van het campagneteam – redelijk tot goed opgepakt. Dit jaar had deze aandacht een advertentiewaarde van vijf miljoen euro. We hebben diverse onderwerpen op de kaart gezet, zoals het gebruik van eufemismen om dierenwelzijn te verbloemen, de leugens van de melkindustrie, hitteleed, de misstanden bij melkkoeien en het afknippen van de ogen van gekweekte garnalen.

We ontdekten dat de overheid heel bewust het thema vleesvermindering uit haar duurzaamheidscampagne 'Iedereen doet wat' hield. Omdat het zo'n politiek onderwerp is. Terwijl minder vlees eten een van de meest effectieve stappen is die een consument kan zetten voor het klimaat. Gelukkig leidde onze onthulling tot grote ophef en inmiddels heeft vleesminderen een stevige plek in hun campagne.

Ook onze nieuwe juridische campagne haalde geregeld het nieuws. Zo wonnen we onze rechtszaak over het vangen van kippen. Nu worden de dieren hardhandig en ondersteboven aan hun poten opgetild, weggedragen en in kisten gepropt. Terwijl in de wet staat dat dit niet mag. Hoewel de overheid flink tegensputterde, gaf de rechter ons gelijk en verbood deze barbaarse praktijk.



Een overheid die minder vlees eten te controversieel vindt, terwijl veel burgers het een goed idee vinden? In deze krantenadvertentie maakten we duidelijk dat dat de wereld op z'n kop is.

## Prioriteit #3 Consumentenvoorlichting

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

### Dit is onze doelgroep

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

### Zo kwamen we in actie

Onze website bevat veel informatie over dieren en diverse vee-industrie-thema's. Ook geven we consumenten praktische tips over diervriendelijker eten, diervriendelijk stemmen en hoe zij zelf in actie kunnen komen. We organiseerden op 4 oktober voor de elfde keer Eet Geen Dierendag. De dag waarop we heel Nederland oproepen een dag lekker iets anders te eten. De reacties waren overweldigend, zeker op sociale media was het bereik enorm. In totaal gaven drie miljoen mensen aan dit jaar mee te doen.

We gebruiken drie populaire sociale mediakanalen: Instagram, Facebook en Twitter. We plaatsten posts over een breed scala aan onderwerpen, van diervriendelijke recepten en dierenfoto's tot actie-oproepen en actualiteiten. Jongeren kunnen terecht bij een op maat gemaakt deel van onze website, waar ze informatie kunnen vinden voor het houden van een spreekbeurt. Docenten kunnen op de website een lespakket downloaden.

## Prioriteit #4 Juridisch campagnevoeren

Sinds kort hebben we een nieuwe campagnevorm ontwikkeld: juridisch campagnevoeren. In Nederland maakten we afspraken over hoe we met dieren omgaan. Maar de overheid laat de wet links liggen en handhaaft amper. Met juridische procedures maken we hieraan een einde en dwingen we de overheid om in te grijpen.

### Zo kwamen we in actie

Onze eerste juridische procedure was meteen een succes. Ondanks de protesten van de overheid, wonnen we de eerdergenoemde rechtszaak over het vangen van kippen. Deze wrede praktijk is nu gelukkig verboden. Ook startten we een procedure tegen de giftige lucht waarin veel varkens leven. Volgens de wet mag die lucht niet schadelijk zijn. Toch lijden miljoenen varkens aan ontstoken ogen, slijmvliezen en longen omdat ze dag in dag uit hun eigen mestdampen inademen. De overheid staat niet te springen om hier iets aan te doen – de zaak loopt nog steeds.

We kunnen dit nieuwe campagneprogramma opzetten dankzij de steun van een bijzonder fonds, het *Open Philanthropy Project Fund*, onderdeel van de Silicon Valley Community Foundation.



Varkens hebben recht op gezonde lucht, toch staan ze meestal dag in dag uit in hun eigen giftige mestdampen.

# Fondsenwerving

## Visie, strategie en spelregels

### Onze visie: bouwen aan een langlopende relatie

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

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



Een vegan kookworkshop met donateurs

**Strategische keuzes**

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

- betrokken particuliere donateurs en vrij te besteden donaties vormen de basis
- aanvullend werven bij organisaties en fondsen die onze visie delen
- bouwen en onderhouden van langlopende relaties staan voorop
- de behoeften van de donateur staan bij ons handelen centraal
- bij het aangaan van nieuwe relaties kiezen we voor kwaliteit, niet voor kwantiteit
- optimaliseren van geefgedrag door segmentatie, verbinding en verdieping
- goed gebruikmaken van de communicatie-inspanningen van het campagneteam

**Voornaamste spelregels**

Deze uitgangspunten en randvoorwaarden hanteren we:

- werven van geormerkte baten alleen op voorstel van 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

**Financieringsmodel**

We kiezen voor het financieringsmodel dat het beste aansluit bij onze strategie en daarbinnen het beste potentieel biedt: periodieke donaties en nalatenschappen van betrokken particulieren uit het maatschappelijk middenveld. Dit past bij een organisatie die onafhankelijk werkt, zonder beperkende voorwaarden van subsidieverstrekende instanties.

Aanvullend werken we graag samen met loterijen en andere organisaties zonder winststreven, mits we dat doen vanuit een gedeelde visie en met waarborging van onze onafhankelijkheid. De jaarlijkse vaste bijdrage van een half miljoen euro van de Nationale Postcode Loterij is daarvan een mooi voorbeeld, net als de bijdrage van één miljoen euro van het *Open Philantropy Project Fund* voor ons project juridisch campagne voeren.

Omdat we geloven in focus, steken we geen energie in het zelf organiseren van loterijen en collectes. We voeren ook geen fondsenwervende acties uit met andere organisaties omdat we – in lijn met onze stichtingsstrategie – verplichtende vormen van samenwerking liever vermijden. Omdat Wakker Dier geen hoge reserves aanhoudt, zijn de rentebaten relatief gezien altijd zeer bescheiden.

Door deze keuzes is meer dan tweederde van onze baten afkomstig van particuliere donateurs van wie het merendeel een (maand)machtiging heeft. Dit model levert ook risico's op. Bij tegenwind kunnen de donateurs en daarmee ook de baten snel teruglopen. In zo'n geval zouden we de broekriem fors moeten aanhalen.

Gelukkig kunnen we dat ook: voor onze campagnes gaan we bijna alleen kortlopende verplichtingen aan. De algemene lasten zijn beperkt en we kunnen redelijk gemakkelijk snijden zonder onze infrastructuur helemaal op te heffen. Daarnaast houden we een beperkte continuïteitsreserve aan om ons door een moeilijke periode heen te helpen.

## Werving van donateurs

### Dit is onze doelgroep

Wij zetten een issue op de kaart waarover de meningen sterk verdeeld zijn. Dit leidt tot een gepolariseerd imago: een deel van de bevolking is uitgesproken negatief, een ander deel is juist zeer positief. De uitwerking hiervan is tweeledig. Binnen de groep die ons een warm hart toedraagt, kunnen we bij werving (extra) goede resultaten behalen, maar buiten deze groep zal dit slecht uitpakken.

Onze doelgroep bestaat uit ongeveer tien procent van de Nederlandse bevolking. Voor het merendeel zijn dat vrouwen vanaf dertig jaar, met minimaal een mbo-opleiding, uit een een- of tweepersoonshuishouden die in de Randstad wonen. Zij kopen beter vlees of eten (een dagje) vegetarisch. Zij kennen Wakker Dier van naam en staan achter onze missie.

#### Aantal Donateurs

2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
29,600	30,500	32,100	32,900	30,900	31,900	30,500	34,600	34,800	34,500

bron: donateursdatabase

### Zo kwamen we in actie

We voerden diverse online acties om sympathisanten te activeren zonder direct om een financiële bijdrage te vragen. Mensen konden zich bijvoorbeeld aanmelden als hittestrijder. Want zomers is er veel hitteleed bij dieren – bijvoorbeeld in de brandende zon in een wei zonder schaduw. Zo strijden we samen voor een nationaal hitteplan voor dieren.

Ook riepen we mensen op om deel te nemen aan een protest sms-actie tegen Burger King en vroegen we om het 'Manifest voor minder vlees' te tekenen. Vervolgens belden we deelnemers met de vraag of ze vaste donateur wilden worden. Nieuwe losse giftgevers wierven we met name via sociale media en onze e-mailnieuwsbrieven.

Ondanks een mooi scala aan activiteiten kwam het aantal donateurs eindejaar toch wat lager uit dan in 2020. Bij een aantal acties was de bereidheid mee te doen wat minder dan verwacht. Met name het aantal hittestrijders bleef beperkt door de natte, koele zomer. Maar dat laatste was voor de dieren dan weer goed nieuws.

## Behoud van donateurs

### Dit is onze doelgroep

In onze definitie is een actieve donateur iemand die in de afgelopen twaalf maanden minimaal één gift heeft gedaan. Omdat niet iedereen dat jaarlijks doet, houden we een termijn van drie jaar aan waarin we inactieve donateurs meenemen in onze reguliere achterbancommunicatie.

Niet alle donateurs zijn hetzelfde. In onze benadering onderscheiden we verschillende groepen: donateurs met een incassomachtiging of een schenkingsovereenkomst, losse giftgevers en bijzondere gevers met een meer persoonlijke benadering.

### Zo kwamen we in actie

Veel van onze donateurs komen graag in actie voor de dieren. Daarom vragen we ze – waar mogelijk – om mee te doen aan onze campagnes. Bijvoorbeeld met een protest sms-actie tegen een onwelwillend bedrijf of het tekenen van een petitie.

We staan op de schouders van onze achterban en daar bedanken we ze graag voor. Dat doen we met een door ons ondertekende kaart of een persoonlijk gesprek. Gulle gevers en mensen die Wakker Dier in hun testament hebben opgenomen, stuurden we een handgeschreven kerstkaart.

Tot slot investeren we in een goede service, zowel bij vragen als bij administratief contact. Met deze mix van meedoen, bedanken en service leggen we een goede basis voor tevredenheid en loyaliteit.

Vijfmaal vroegen we – vaak een deel van – onze donateurs per brief om een (extra) gift. Waar gewenst stuurden we ter inspiratie ons magazine Wakker Nieuws mee. Naast brieven verzenden we ook regelmatig e-mails met informatie of een giftverzoek. Waar passend werden schenkers bij afloop van hun termijn telefonisch benaderd met een verzoek tot verlenging.

Voor (potentiële) bijzondere gevers is er een exclusief verbindingsprogramma. Zo konden deze ‘droomverwanten’ dit jaar deelnemen aan een aantal vegan kookworkshops. De aandacht voor deze belangrijke groep kreeg ook vorm in individuele ontmoetingen, huisbezoeken en online groeps gesprekken.

Sinds 2016 doen we jaarlijks mee aan een onderzoek naar donateursloyaliteit bij een twintigtal goede doelen. Met wederom een uitstekend resultaat. De afgelopen jaren stonden we altijd al in de top drie. Dit jaar kwamen als nummer één uit de bus.



Dit kalfje is bij de moeder weggehaald en staat alleen in een hok. Het krijgt geen moedermelk, want dat wordt verkocht. Nog jong gaat het dier al naar de slacht.

## Upgrading van bestaande donateurs

### Dit is onze doelgroep

Donateurs die bereid zijn om hun bijdrage voor de dieren te verhogen. Dat kan bij leven of daarna.

#### Gemiddelde jaarbijdrage

per donateur in €

2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
51,10	53,10	56,90	60,90	64,30	67,20	68,70	65,60	70,40	81,50

bron: donateursdatabase

### Zo kwamen we in actie

Ook dit jaar werd een aanzienlijk deel van onze donateurs gebeld met de vraag of zij hun jaarlijkse bijdrage voor de dieren wilden verhogen. Daarnaast vroegen we per mail en soms per post om een extra gift voor de dieren, bijvoorbeeld voor een actie of de inzet van een radiospotje.

Met speciaal ontwikkeld informatiemateriaal boden we de mogelijkheid om met hogere bedragen specifieke projecten te realiseren. Ook brachten we onze vernieuwde brochure over nalaten bij onze achterban breed onder de aandacht. Dat leverde uitstekende resultaten op. Veel mensen vroegen de brochure aan en meerdere droomverwanten steunden ons met grotere (project)giften.

Overall schoot het gemiddelde jaarlijkse giftbedrag bij particulieren fors omhoog tot meer dan 81 euro. Dit is ruim 15 procent meer dan vorig jaar, met name veroorzaakt door een sterke toename in losse (extra) giften.

## Institutionele giftgevers

We dienden bij de Postcode Loterij een aanvraag in voor een extra project. Helaas zonder succes. Om de relatie verder te verstevigen, organiseerden we voor medewerkers van de Loterij een tweetal inspiratiebijeenkomsten op een biologisch-dynamische geitenboerderij.

Onze aanvraag bij het *Open Philantropy Project Fund* werd gehonoreerd met een meerjarige toekenning van 1 miljoen euro voor ons project juridisch campagnevoeren. Dit is onze eerste samenwerking met dit Amerikaanse fonds. We leren elkaar stapsgewijs beter kennen en onderzoeken wat er in de toekomst nog meer mogelijk is.

Diverse kleinere Nederlandse vermogensfondsen droegen ook een mooi steentje bij. Eind van het jaar werden we door een ander buitenlands fonds blij verrast met een fraaie toekenning om het welzijn van vissen op de kaart te zetten.

## Communicatie met de achterban

### Dit is onze doelgroep

We maken binnen onze achterban onderscheid tussen donateurs en sympathisanten. Donateurs lopen mee in de jaarlijkse cyclus van behouden, upgraden en bedanken. Met sympathisanten hebben we ook contact, bijvoorbeeld telefonisch, via een digitale nieuwsbrief of sociale media. Zij zijn (nog) geen donateur, maar helpen wel mee. Bijvoorbeeld bij campagnes, met hun eigen voedingspatroon of door het verspreiden van de boodschap.

### Zo kwamen we in actie

In onze jaarkalender leggen we de diverse contactmomenten vast. Zo zorgen we ervoor dat we onze achterban passend benaderen met relevante informatie of verzoeken.

Speciaal voor onze donateurs verscheen driemaal het papieren magazine *Wakker Nieuws*, in een oplage van zo'n 35.000 exemplaren. Daarnaast verzonden we diverse digitale nieuwsbrieven en giftverzoeken aan meer dan 80.000 donateurs en sympathisanten. Ook op sociale media zijn we volop actief met meer dan 126.000 fans op Facebook en groeien we snel op Instagram met al bijna 13.000 volgers.

We stopten dit jaar met de *Wakkere Winkelaar*. Dit was een digitale nieuwsbrief met diervriendelijke aanbiedingen van landelijke supermarkten. De kosten voor het verzamelen van de benodigde informatie waren te hoog, met name in verhouding tot de zeer beperkte aanwas van donateurs vanuit deze specifieke groep.

## Postcode Loterij steunt Wakker Dier

Sinds 2013 steunt de Nationale Postcode Loterij het werk van Wakker Dier met 500.000 euro per jaar. Een waardevol en zeker ook moedig besluit. Onze missie roept in de samenleving vaak heftige emoties op.

In 2019 werd een evaluatie van de samenwerking succesvol afgerond: ook in 2020 en de daaropvolgende vier jaar mag Wakker Dier op de steun van de loterij rekenen. Hartelijk bedankt!



# Organisatie

## Visie, strategie en spelregels

### Onze visie: maximale impact met bevlogen team

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

### Strategische keuzes

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

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

### Voornaamste spelregels

Deze uitgangspunten en randvoorwaarden hanteren we:

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



### Efficiënte bedrijfsvoering

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

### Zo kwamen we in actie

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

Thema's waar we dit jaar – mede als gevolg van de gewijzigde werksituatie door het coronavirus – wederom aandacht aan besteedden zijn werk-privébalans, communicatie, betrokkenheid en samenwerken. Met betrekking tot deze thema's werden de resultaten van het in 2020 uitgevoerde Medewerkers Tevredenheid Onderzoek (MTO) geanalyseerd en verder uitgewerkt in aanbevelingen om verbeteringen door te voeren.



Dit varken staat zes maanden op elkaar gepakt in een kaal hok. Nauwelijks afleiding en niets om in te wroeten. Dat is het lot van dit intelligente en sociale dier.

De functionerings- en voortgangscyclussen verliepen zonder noemenswaardige incidenten. Beide besprekingen legden we voor alle medewerkers schriftelijk vast en iedereen kon zijn of haar persoonlijke wensen kenbaar maken.

In het kader van het optimaliseren van operationele processen is met name de financiële verslaglegging uitgebreid en verbeterd. In aanvulling op het bestaande boekhoudsysteem is een projectadministratie module geïmplementeerd waarmee baten met een bijzonder doel in meer detail kunnen worden bijgehouden.

Om verder te kapitaliseren op de investeringen gemaakt in het nieuwe Cliënt Relatie Management (CRM) startten we in 2021 een vervolgtraject. Dit traject is gericht op data governance en Power BI-tools om zo gestructureerde data en rapportages te produceren. Dit verschaft ons verbeterde inzichten over onze wervingscampagnes en donateurs.

Naast het CRM-systeem is de algemene ICT-omgeving van Wakker Dier gemoderniseerd. Met behulp van onze databeheerder doorliepen we met succes een Cloud migratieproject met als voornaamste doelen: bestaande knelpunten verhelpen, risico's verminderen, de security verhogen en het werkplezier binnen het nieuwe werken op afstand structureel verbeteren.



# 3 resultaten die tellen

46	Impactmeting
47	Resultaten 2021
52	Scorekaart

# Impactmeting

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

## Het CHAMP-model

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

## Hoe rapporteren we?

De scorekaart bespreken we jaarlijks in de bestuursvergadering en de organisatie gebruikt de PI's in de voortgangsrapportages. In dit hoofdstuk volgen we de opbouw van de scorekaart om, onderbouwd met cijfers, toe te lichten wat we in 2021 bereikten.

# Resultaten 2021

niveau 5

## Wat is er nodig om het werk goed te doen?

- 85% naamsbekendheid
- 38% score op kernwaarden
- Bijna 34.500 donateurs
- 94 CSS-tevredenheidsscore donateurs
- € 5,4 mln baten

Als wij als organisatie ons werk goed willen doen, moeten we aan de juiste voorwaarden voldoen. Onze stichting moet voldoende bekend zijn, we hebben steun van donateurs nodig en uiteraard gezonde financiën. 85 procent van alle Nederlanders kent Wakker Dier: een uitstekende score. Naast voldoende naamsbekendheid is ons imago belangrijk, want de geloofwaardigheid van de afzender bepaalt de kracht van de boodschap. We scoren goed op onze kernwaarden. 38 procent van de Nederlandse bevolking vindt dat wij deskundig, bevlogen en dichtbij zijn. Dat zijn ook waarden die we actief uitdragen.

Wij geloven in het verdiepen van de relatie met onze donateurs en streven een hoge tevredenheid na.

Dat is ook in 2021 weer zeer goed gelukt. Met een CSS-tevredenheids-

score van 94 scoorden we als hoogste van ruim twintig goede doelen.

Het aantal donateurs daalde ten opzichte van 2020 naar 34.448. Bij een aantal acties was de aanwas van nieuwe donateurs en heractivatie van voormalige donateurs wat minder dan verwacht.

De gemiddelde jaarbijdrage steeg daarentegen met meer dan 15 procent tot € 81,47 waarmee we ruim boven plan uitkwamen dat uitging van € 66,25. Deze stijging komt met name door het succesvol aanbieden van projectgiften en losse giftverzoeken aan een deel van de achterban.

De totale baten stegen met bijna 70 procent naar € 5,4 miljoen.

niveau 4

## Hoe zetten we de middelen in?

- € 2,1 mln voor campagnes
- € 0,7 mln voor fondsenwerving
- € 0,4 mln voor beheer en administratie

Hier vindt u een overzicht van de activiteiten die we met de beschikbare middelen ondernamen. Denk hierbij aan onderzoek, reclame-spotjes en digitale nieuwsbrieven, maar ook aan fondsenwerving en het verzorgen van een goede infrastructuur op kantoor.

Ongeveer 65 procent van de totale lasten besteedden we aan campagne-activiteiten. We hebben zeven radio-spots en vijf dagbladcampagnes ingezet. Daarnaast brachten we 44 persberichten naar buiten.

We verzonden 60 digitale nieuwsbrieven om onze donateurs op de hoogte te houden van onze activiteiten.

Alle lasten van activiteiten die ten doel hebben particulieren, bedrijven, loterij en andere organisaties te bewegen om te doneren, zijn wervingskosten (23 procent van de lasten).

Lasten van beheer en administratie zijn de kosten die Wakker Dier maakt voor de bedrijfsvoering die niet worden toegerekend aan campagne of fondsenwerving (12 procent van de lasten).

niveau 3

## Wat leveren de activiteiten op?

- € 5,0 mln gratis perswaarde
- 0 GRP's op tv
- 1.971 GRP's op radio

Hoeveel mensen bereikten we via de pers? Hoe vaak zagen mensen onze reclameboodschappen voorbijkomen? De cijfers geven een goed beeld van het aantal 'wakkerschudmomenten'.

We kregen de wantoestanden in de vee-industrie regelmatig via de media onder de aandacht. De waarde van de artikelen in de media kwam uit op € 5,0 miljoen.

In overeenstemming met ons plan zetten we dit jaar geen tv-reclame in voor onze campagne en als gevolg daarvan is er geen bereik van reclame-uitingen te meten.

Door inzet van zeven radioreclames lag het bereik via dit medium op 1.971 GRP's. Gemiddeld hoorde iedere Nederlander van 13 jaar of ouder 23 keer één van onze boodschappen op de radio.

Het aantal volgers op Instagram groeide uit tot 13.000 en we hebben 126.000 fans op Facebook. In 2021 is onze website door 649.000 unieke bezoekers bezocht.

2021 was een bijzonder jaar met een grote winst voor de kippen. Hierdoor veranderden onze plannen wat is terug te zien in onze campagne activiteiten. Een hoge reclame en mediadruk was niet meer nodig. In plaats daarvan staken we onze energie in het opzetten van een nieuwe campagne.

niveau 2

## Wat verandert er bij verkopers en consument?

- Eens met de doelstelling 28%
- 29 omschakelingen van bedrijven
- 50% aanbiedingen met keurmerk

Alleen als verkopers diervriendelijke producten aanbieden en mensen in toenemende mate onze doelstelling onderschrijven, krijgen de dieren in de vee-industrie een beter leven. Daarom meten we of supermarkten diervriendelijke stappen zetten en of de bevolking onze missie steunt.

Maar liefst 29 bedrijven maakten een diervriendelijke stap. Zeven achterblijvende supermarkten stapten inmiddels over op eieren met één ster. Op dat gebied zijn nu alle supermarkten om. Alle supermarkten zijn ook om met kip - binnenkort stappen ze allemaal over op kip met minimaal één Beter Leven ster. Supermarkt Plus verkoopt alleen nog biologische melk onder het huismerk en de laatste negen supermarkten stoppen met plofkalkoen.

Opvallend genoeg is het percentage vleesaanbiedingen met een keurmerk niet veranderd – dat ligt al een aantal jaar rond de 50 procent. Dit zal binnenkort sterk veranderen zodra de supermarkten alleen nog kip met een keurmerk verkopen. Deze graadmeter valt per 2021 onder de verkoop van beter vlees en vormt derhalve geen separate PI meer.

We deden dit jaar weer marktonderzoek naar ons draagvlak onder het brede publiek. We beoordelen dit aan de hand van het percentage Nederlanders dat het eens is met onze doelstelling (afschaffing van de vee-industrie) en die dit ook belangrijk vindt. Dit jaar kwam dit uit op 28 procent – geen significante verandering ten opzichte van vorige jaren.

niveau 1

## Wat levert het op voor de dieren?

- 24,6 kg vlees per persoon verkocht in supermarkten
- 44% van het vlees heeft een keurmerk

Dit is onze missie: een beter leven voor de dieren in de vee-industrie. Wij denken onze droom het snelst te bereiken door als samenleving minder en betere dierlijke producten te eten. We bepalen de voortgang op de doelstelling aan de hand van de vleesverkoop van supermarkten en het aandeel dierlijke producten met een keurmerk.

Supermarkten verkochten in 2021 flink minder vlees. Dit is een opvallend goed resultaat, nog veel beter dan verwacht. Het is nog onduidelijk in hoeverre deze ontwikkeling is beïnvloed door de lockdown maar het is in ieder geval veelbelovend.

Het aandeel van vlees met een keurmerk steeg mooi ten opzichte van 2020, maar is nog altijd lager dan we willen zien.

De markt is vol in beweging, maar dit zien we nog niet terug in het schap. De recente toezeggingen van supermarkten voor kip en kalkoen gaan hierop zeker effect hebben.

Het aandeel zuivel met een keurmerk is laag en niet toegenomen. Dit is een van de redenen waarom we hier in 2022 campagne voor gaan voeren.

Cijfers over het aandeel eieren met een keurmerk zijn niet bekend, omdat onderzoekers door corona onvoldoende tellingen in winkels kunnen uitvoeren.

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.

# Scorekaart

Doelstelling Wakker Dier: de Nederlandse supermarkten verkopen in 2030 een kwart minder vlees ten opzichte van 2019. Bovendien draagt dan alle vlees, zuivel en eieren die zij verkopen minimaal één Beter Leven-ster.

## Niveau 5

Wat is er nodig om het werk goed te doen?

	2022 plan	2021 gerealiseerd	2021 plan	2020 gerealiseerd	toelichting
<b>Wakker Dier als merk</b>					
naamsbekendheid	>85%	85%	>85%	87%	Bron: marktonderzoek
<b>waardering Wakker Dier</b>					
deskundig / bevolgen / dichtbij	40%	38%	39%	37%	Nieuwe PI in driejaarsplan 2020-2021. Bron: marktonderzoek
<b>donateurs en fondsenwerving</b>					
aantal donateurs	36.500	34.448	36.000	34.825	Gifft in het afgelopen jaar. Bron: donateursadministratie
gemiddelde jaarbijdrage	€ 75,73	€ 84,47	€ 66,25	€ 70,41	Excl. nalatenschappen. Bron: donateursadministratie en boekhouding
CSS-tevredenheidsscore donateurs	+85	94	+85	87	Bron: jaarlijks marktonderzoekbureau Dunck (nieuwe PI in driejaarsplan 2020-2021)
<b>financiën</b>					
som van de baten	€ 3.644.000	€ 5.388.000	€ 3.566.000	€ 3.222.000	Exclusief financiële baten en lasten. Bron: boekhouding
<b>organisatie</b>					
medewerkertevredenheid	8,5	n.v.t.	8,5	8,5	Bron: medewerkertevredenheid onderzoek Team Vier

## Niveau 4

Hoe zetten we de middelen in?

	2022 plan	2021 gerealiseerd	2021 plan	2020 gerealiseerd	toelichting
<b>lasten</b>					
doelstelling	69%	65%	68%	70%	Als % van lasten. Bron: boekhouding
fondsenwerving	23%	23%	20%	18%	Als % van lasten. Bron: boekhouding
beheer en administratie	8%	12%	12%	12%	Als % van lasten. Bron: boekhouding

## Niveau 3

Wat leveren de activiteiten op?

	2022 plan	2021 gerealiseerd	2021 plan	2020 gerealiseerd	toelichting
<b>persbereik</b>					
gratis perswaarde	€ 5,0 miljoen	€ 5,0 miljoen	€ 7,0 miljoen	€ 4,2 miljoen	Bron: Monalyse
<b>reclamebereik</b>					
GRP's tv	300	0	0	621	GRP: gemiddelde contactfrequentie * bereik binnen doelgroep (NL ). Bron: Zigt
GRP's radio	2.500	1.971	2.200	2.498	GRP: gemiddelde contactfrequentie * % bereik binnen doelgroep (NL 13+). Bron: Zigt

## Niveau 2

Effect op verkopers en consumenten

	2022 plan	2021 gerealiseerd	2021 plan	2020 gerealiseerd	toelichting
<b>consument</b>					
eens met doelstelling Wakker Dier	30%	28%	30%	29%	% NL bevoeling eens met doelstelling Wakker Dier en in enige mate belangrijk. Bron: marktonderzoek
<b>handel en industrie</b>					
aantal omschakelingen ten gevolge van company campaigning	10	29	5	3	Bron: Wakker Dier
aanbiedingen met keurmerk	-	50%	55%	49%	Bron: foldermonitor Het Groene Circuit. Nieuwe PI in driejaarsplan 2020-2021. Vervalt per 2021

## Niveau 1

Wat levert het op voor de dieren?

	2022 plan	2021 gerealiseerd	2021 plan	2020 gerealiseerd	toelichting
<b>consument</b>					
jaarlijks vleesverkoop per hoofd	26,0	24,6	27,0	26,3	In kilo's. Bron: IRI
marktaandeel vlees met keurmerk	50%	44%	50%	39%	Bron: IRI
marktaandeel ei met keurmerk	60%	NB	60%	-	Bron: IRI
marktaandeel zuivel met keurmerk	10%	10%	10%	-	Bron: IRI

# 4 structuur en spelregels

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

# Organisatiestructuur

## Stichting Wakker Dier

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

### Planning en control

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



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

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

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

De raad van toezicht is collectief verantwoordelijk voor het toezicht houden op en adviseren van het bestuur. In het bijzonder bij de voortgang op het behalen van het doel, strategievorming en -uitvoering, en effectieve risico-beheersing en het goede functioneren van de organisatie op basis van statuten en reglementen. Dit gebeurt onder andere op basis van schriftelijke rapportages, die in de RvT-vergaderingen worden behandeld. De leden zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor alle genomen besluiten, ook als deze zijn voorbereid door individuele leden.



Alle kostenposten en campagnebestedingen worden individueel gebudgetteerd en in de maandrapportage strikt gevolgd, zowel in relatie tot het plan als tot het voorgaande jaar. Naast alle bestuursleden ontvangen ook de RvT-leden iedere maand de financiële rapportage. Na afloop van het jaar leggen we verantwoording af in het jaarverslag, dat door de raad van toezicht wordt goedgekeurd en door het bestuur vastgesteld. Op uitnodiging van de raad van toezicht is de accountant aanwezig om zijn bevindingen over het jaarverslag te bespreken.

Bij het Centraal Bureau Fondsenwerving (CBF) en onze accountant staan geen opmerkingen of corrigerende maatregelen open. De uitkomst van de laatste toetsing uitgevoerd door het CBF bracht geen afwijkingen van de normen aan het licht en vormde geen aanleiding tot afspraken. De accountant wordt benoemd en ontslagen door de raad van toezicht. Het accountantskantoor verricht geen andere werkzaamheden voor Wakker Dier.



Dit is een legkip. Ze is gefokt op het leggen van zoveel mogelijk eieren. In anderhalf jaar tijd zijn dat er ruim 300. Daarna is ze 'op' en gaat ze naar de slacht.

## Raad van toezicht

Met ingang van 15 december 2020 opereert Wakker Dier met een compacte interim RvT. Vanwege het belang dat de stichting hecht aan onafhankelijk en deskundig toezicht richtte de interim raad zich in 2021 specifiek op het werven en selecteren van een nieuwe voorzitter en leden op basis van het algemene vastgestelde functieprofiel en de specifiek vereiste competenties.

Als resultaat van deze inspanning en een gedegen selectieprocedure werd Philip de Roos op 7 oktober 2021 als derde lid van de raad van toezicht benoemd. Philip is advocaat ondernemingsrecht en oprichter van De Roos Advocaten. Hij startte zijn carrière als advocaat bij Stibbe, werkte vervolgens bij Google, en specialiseerde zich in ondernemingsrecht. De expertise en relevante ervaring van Philip is een zeer welkome verrijking van de raad van toezicht en we zijn blij met zijn komst.

Aangezien de werving van overige leden en een voorzitter een grotere uitdaging blijkt dan gedacht, zijn Maarten ten Doesschate en ondergetekende in overeenstemming met de relevante statutaire bepalingen in december 2021 tot respectievelijk voorzitter en vicevoorzitter benoemd. Beiden wensen op termijn te worden vervangen en daartoe is een werving- en selectiebureau ingeschakeld. Deze opdracht leidde tot interessante kandidaten en gesprekken, maar vooralsnog niet tot nieuwe benoemingen.

Naast het werving- en selectieproces werden de statuten en reglementen onder de loep genomen om optimaal te voldoen aan de governance vereisten zoals deze uit de relevante regelgeving voortvloeien. Wijzigingen betreffen onder andere wettelijke veranderingen die doorgevoerd moeten worden, de verwijdering van inconsistenties en een verduidelijking van de verhouding tussen bestuur en raad van toezicht. Op 2 december 2021 keurde de raad van toezicht de gewijzigde statuten en reglementen goed.

Met de uitbreiding van de raad van toezicht en de statutaire aanpassingen werd het governance niveau bereikt dat past bij een professioneel ingerichte en geleide organisatie.

In 2021 kondigde Arthur Wiltink aan zijn actieve loopbaan bij Wakker Dier te beëindigen en met pensioen te gaan. De raad van toezicht is verheugd met de opvolging uit eigen gelederen door Anne Hilhorst. Met Anne hebben we een ambitieuze en gedreven opvolger. De raad begeleidde het transitieproces en Anne's benoeming per 1 november 2021. Per 31 december 2021 eindigde tevens het contract van Caspar Brinkman, hoofd fondsenwerving. Het bestuur selecteerde een voorkeurskandidaat voor zijn opvolging. Na een uitvoerig gesprek met de voorzitter van de raad van toezicht werd de benoeming van Suzanne Morton-Taylor goedgekeurd.

De raad van toezicht hield gedurende 2021 vier vergaderingen waarin zij onder andere het meerjarenplan en budget 2022-2024 behandelde en goedkeurde. Op hoofdlijnen ligt de organisatie op schema om de doelstellingen voor het jaar 2030 tijdig te bereiken. Het bestuur was voltallig, functioneerde adequaat en hield de geplande bestuursvergaderingen. Bij deze beoordeling fungeren naast jaarplan en budget, de taken en bevoegdheden zoals vastgelegd in het bestuursreglement als belangrijkste toetsstenen. Ook de door de accountant in deze periode uitgevoerde (interim) audit verliep goed. Daarnaast nam de raad kennis van de door het bestuur uitgevoerde zelfevaluatie en stelde de beoordelingen van de individuele bestuursleden vast. De raad voerde dit jaar eveneens een zelfevaluatie uit.

Er deden zich gedurende 2021 op het gebied van de bedrijfsvoering en het nastreven van onze missie geen onregelmatigheden voor.



De voorzitter ad interim van de raad van toezicht thuis online aan de slag.

### **Job van der Have**

voorzitter ad interim

nevenfuncties:

Voorzitter bestuur stichting Albron,  
Onafhankelijk bestuurder/  
commissaris Ondernemingskamer

## Vergaderingen

De raad van toezicht kwam in 2021 viermaal bijeen voor een formele vergadering. De agenda is opgebouwd rondom de kerntaken zoals vastgelegd in de statuten en de reglementen.

Agenda raad van toezicht opbouw 2021		
onderwerp	frequentie	doel
<b>1. zaken raad van toezicht</b>		
notulen	altijd	vaststellen
evaluatie functioneren raad van toezicht	1x per jaar	vaststellen
(her)benoeming leden raad van toezicht en bestuur	variabel	besluit
<b>2. goedkeuringsbesluiten</b>		
zie artikel 6.1 bestuursreglement	variabel	goedkeuren
<b>3. advies en toezicht</b>		
jaarplan voortgangsrapportage	altijd	ter informatie
jaarbudget voortgangsrapportage	altijd	ter informatie
uitkomsten risicoanalyse (MOR)	1x per jaar	ter informatie
arbeidsvoorwaarden bestuursleden	1x per jaar	goedkeuren
uitkomsten functioneringscyclus bestuur	1x per jaar	ter informatie
uitkomsten bestuursevaluatie	1x per jaar	ter informatie
beloning directiefuncties (BSD-score)	1x per jaar	vaststellen
uitkomsten evaluatie integriteitsbeleid	driejaarlijks	ter informatie
<b>4. W.V.T.T.K. en sluiting</b>		
variabel	altijd	ter informatie

Daarnaast kwamen de volgende onderwerpen aan de orde:

- nieuwe statuten en reglementen;
- regeling vacatiegelden;
- beperkte volmachten;
- aanpassing Gedragscode;
- introductieprogramma raad van toezicht en bestuur.

## Bezoldiging

De leden van de raad van toezicht hebben recht op vacatiegeld, als vergoeding voor het voorbereiden en bijwonen van vergaderingen. Dit betreft een maximaal bedrag per bijgewoonde vergadering. Geen van de leden maakte gebruik van dat recht. Gemaakte onkosten vergoeden we op verzoek. Verder bieden we een vegetarische maaltijd aan bij vergaderingen.

## Nevenfuncties en belangenverstremgeling

Nevenfuncties van RvT-leden staan op onze website. Het voorkomen van onverenigbaarheid van functies, niet toegelaten handelingen en tegenstrijdige belangen is statutair benoemd en in het reglement uitgewerkt. In 2021 deden dergelijke zaken zich niet voor.

## Werving en selectie

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

De raad van toezicht selecteert en benoemt aspirant-leden. Op basis van een schriftelijke profielschets kijken zij hierbij met name naar affiniteit met de doelstelling (ook in eigen eetgedrag), ervaring als toezichthouder en specifieke kwaliteiten die complementair zijn aan die van zittende leden.

## Benoeming en aftreden

Leden van de raad van toezicht worden voor een periode van drie jaar benoemd en kunnen daarna nog voor twee termijnen opnieuw worden benoemd. De individuele zittingstermijnen staan in onderstaande tabel. De raad van toezicht bestaat einde jaar uit een drietal leden. De raad van toezicht is collectief verantwoordelijk voor het toezicht houden op en adviseren van het bestuur. In het bijzonder dat doelstelling, strategievorming en -uitvoering, effectieve risicobeheersing en algemeen functioneren van de organisatie in overeenstemming zijn met wet- en regelgeving.

### Herbenoemings- en aftreeddata leden raad van toezicht\*

Stichting Wakker Dier

	naam	functie	datum aantreden	data eerdere herbenoeming	datum herbenoeming (H) of aftreden (A)
1	Job van der Have	Voorzitter ad interim	17-12-2020	Nog niet herbenoemd	2-12-2021 (A)
2	Maarten ten Doesschate	Lid ad interim	17-12-2020	Nog niet herbenoemd	2-12-2021 (A)
3	Job van der Have	Voorzitter	02-12-2021	Nog niet herbenoemd	n.v.t.
4	Maarten ten Doesschate	Vicevoorzitter	02-12-2021	Nog niet herbenoemd	n.v.t.
5	Philip de Roos	Lid	07-10-2021	Nog niet herbenoemd	n.v.t.

\* Leden van de raad van toezicht worden benoemd voor een periode van 3 jaar.

## Evaluatie functioneren

De raad van toezicht evalueert haar eigen functioneren jaarlijks schriftelijk en neemt hierbij de mening van het bestuur mee.

## Bestuur

### Vergaderingen

Het bestuur kwam viermaal bijeen voor een reguliere vergadering. De agenda is opgebouwd rondom de kerntaken van het bestuur, zoals vastgelegd in de statuten en de reglementen.

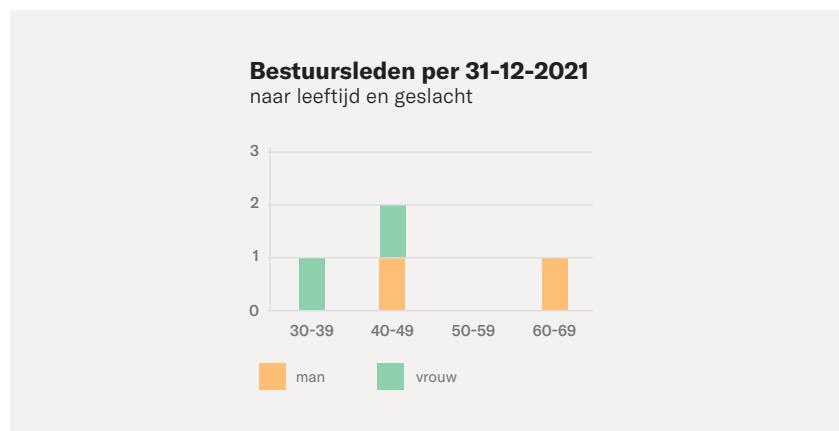
### Agenda bestuur

opbouw 2021

onderwerp	frequentie	doel
<b>1. bestuurszaken</b>		
notulen	altijd	vaststellen
uitkomsten bestuursevaluatie	1x per jaar	ter informatie
evaluatie functioneren bestuur	1x per jaar	vaststellen
<b>2. beleid bepalen</b>		
(meer) jaarplan & -budget	1x per jaar	vaststellen
salarisvoorstel medewerkers (excl. bestuur)	1x per jaar	vaststellen
evaluatie arbeidsvoorwaarden werknemers (excl. bestuur)	om het jaar	vaststellen
<b>3. toezicht houden</b>		
jaarplan voortgangsrapportage	altijd	ter informatie
jaarbudget voortgangsrapportage	altijd	ter informatie
risicoanalyse (MOR)	1x per jaar	vaststellen
planning jaarverslag	1x per jaar	ter informatie
klachtenevaluatie	1x per jaar	ter informatie
evaluatie samenwerking met huisadvocaat	1x per jaar	ter informatie
evaluatie integriteitsbeleid	driejaarlijks	vaststellen
<b>4. verantwoording afleggen</b>		
jaarrekening en bestuursverslag	1x per jaar	vaststellen
<b>4. personeel en organisatie</b>		
functioneringscyclus medewerkers	2x per jaar	ter informatie
medewerkerstevredenheids-onderzoek	om het jaar	ter informatie
<b>6. W.V.T.K. en sluiting</b>		
variabel	altijd	ter informatie

Daarnaast kwamen de volgende onderwerpen aan de orde:

- aanpassing klachtenprocedure;
- beperkte volmachten;
- aanpassing Gedragscode;
- aanpassing Arboplan.



## Bezoldiging

Bij de bepaling van het bezoldigingsbeleid en de vaststelling van de beloning volgt Wakker Dier de Regeling beloning directeuren van goede doelen organisaties. De regeling geeft aan de hand van zwaartecriteria een maximumnorm voor het jaarinkomen.

De weging gebeurt onder toezicht van de raad van toezicht. De toepassing van de regeling geeft een score van 353 punten voor de bestuursvoorzitter en 324 punten voor de andere leden, met een daaraan gekoppeld maximaal jaarinkomen van respectievelijk € 100.527 en € 88.928 (1 FTE/12 maanden). De werkelijke jaarinkomens van het bestuur bedragen voor Arthur Wiltink (0,86 FTE/12 mnd): € 46.108, voor Anne Hilhorst (0,89 FTE/12 maanden): € 49.482, voor Marije van der Lint (0,89 FTE/ 12 maanden): € 52.455 en voor Caspar Brinkman (0,89 FTE/12 maanden): € 67.635.

Deze beloningen bleven ruim binnen de geldende maxima. Het jaarinkomen, de belaste vergoedingen/bijtellings, de werkgeversbijdrage pensioen, de pensioencompensatie en de overige beloningen op termijn bleven binnen het in de regeling opgenomen maximumbedrag van € 209.000 per jaar.

De belaste vergoedingen/bijtellings, de werkgeversbijdrage pensioen en de overige beloningen op termijn stonden bovendien in een redelijke verhouding tot het jaarinkomen. Alle beloningscomponenten staan omschreven in onderstaande tabel.

Aan de bestuursleden zijn geen leningen, voorschotten of garanties verstrekt. De totale kosten die zij maakten voor het uitoefenen van hun functies zijn vergoed na controle door twee andere bestuursleden.

<b>Bezoldiging bestuursleden stichting Wakker Dier</b>				
betreft	<b>Arthur Wiltink</b> voorzitter	<b>Anne Hilhorst</b> vice-voorzitter	<b>Marije van der Lint</b> penningmeester	<b>Caspar Brinkman</b> secretaris
<b>dienstverband</b>				
aard contract	onbepaalde tijd	onbepaalde tijd	bepaalde tijd	bepaalde tijd
uren (voltijds werkweek)	36	36	36	36
parttime	78%	89%	89%	89%
periode	1-1 t/m 31-12-2021	1-1 t/m 31-12-2021	1-1 t/m 31-12-2021	1-1 t/m 31-12-2021
<b>jaarinkomen</b>				
bruto salaris	€ 42.523	€ 45.793	€ 48.597	€ 55.733
transitievergoeding				€ 4.877
vakantiegeld	€ 3.585	€ 3.689	€ 3.857	€ 7.025
<b>totaal jaarinkomen</b>	<b>€ 46.108</b>	<b>€ 49.482</b>	<b>€ 52.455</b>	<b>€ 67.635</b>
<b>overige lasten en vergoedingen</b>				
SV-lasten (werkgeversdeel)	€ 7.631	€ 8.141	€ 9.457	€ 13.214
pensioenlasten (werkgeversdeel)	€ 7.811	€ 1.685	€ 3.620	€ 4.302
vergoeding reiskosten woon-werk	€ 154	€ 806	€ 0	€ 0
	<b>€ 15.596</b>	<b>€ 10.632</b>	<b>€ 13.076</b>	<b>€ 17.517</b>
<b>totaal bezoldiging 2021</b>	<b>€ 61.704</b>	<b>€ 60.115</b>	<b>€ 65.531</b>	<b>€ 85.152</b>
totaal bezoldiging 2021 (ex onbelaste vergoedingen)	€ 61.550	€ 59.309	€ 65.531	€ 85.152
totaal bezoldiging 2020	€ 65.621	€ 61.191	€ 65.178	€ 75.903

### Nevenfuncties en belangenverstremgeling

Nevenfuncties van bestuursleden staan op pagina 72 en 73. Het voorkomen van onverenigbaarheid van functies, niet toegelaten handelingen en tegenstrijdige belangen is statutair benoemd en in het reglement uitgewerkt. In 2021 deden deze zaken zich niet voor.

### Werving en selectie

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

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

### Benoeming en aftreden

Bestuursleden worden benoemd voor een periode van vier jaar. De voorzitter kan maximaal tweemaal worden herbenoemd. De individuele zittings-termijnen staan in onderstaande tabel. In 2021 kondigde Arthur Wiltink aan met pensioen te gaan. We zijn verheugd met de opvolging uit ons eigen team door Anne Hilhorst. Met Anne hebben we een ambitieuze en gedreven opvolger.

#### Herbenoemings- en aftreeddata bestuursleden Wakker Dier

Stichting Wakker Dier

	naam	functie	datum aantreden	data eerdere herbenoeming	datum herbenoeming (H) of aftreden (A)
1	Arthur Wiltink	Voorzitter	22-03-2018	Nog niet herbenoemd	1-11-2021 (A)
2	Anne Hilhorst	Vice voorzitter	22-03-2018	Nog niet herbenoemd	1-11-2021 (A)
3	Caspar Brinkman	Secretaris	21-03-2019	Nog niet herbenoemd	31-12-2021 (A)
4	Anne Hilhorst	Voorzitter	01-11-2021	Nog niet herbenoemd	n.v.t.
5	Arthur Wiltink	Vicevoorzitter	01-11-2021	Nog niet herbenoemd	n.v.t.
6	Marije van der Lint	Penningmeester	19-09-2019	Nog niet herbenoemd	n.v.t.

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

## Personeel

### Beloning

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

### De uitgangspunten zijn:

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

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

## Samenstelling

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



Investeren in bevlogen, betrokken en capabele medewerkers staat centraal in ons personeelsbeleid. We investeerden ruim € 31.000 in opleidingen voor onze medewerkers.



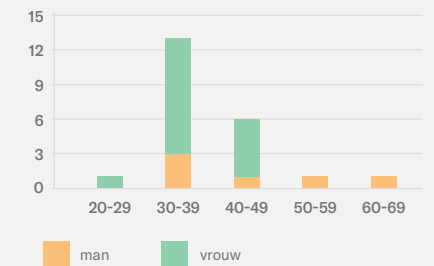
Dit is een vleeskuiken. Het is gefokt op snelle groei voor zoveel mogelijk vlees. Het dier wordt maar zes weken oud. Soms kan het dan nauwelijks meer lopen.

## Medewerkers per 31-12-2021

indicatoren van Wakker Dier

	gerealiseerd 2021
aantal medewerkers	22
medewerkers in/uit dienst	5/6
gemiddeld opleidingsniveau	HBO+
gemiddeld aantal jaar in dienst	3,8
percentage vaste contracten	65%
opleidingsbudget	10%
ziekteverzuim	4,98%

## Medewerkers per 31-12-2021 naar leeftijd en geslacht



Door wisselingen en uitbreiding van het team is het gemiddeld aantal dienstjaren laag. Door corona kwam het ziekteverzuim dit jaar substantieel hoger uit dan het jaar daarvoor.

## Vrijwilligers

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



**Angélien**  
campagne- en  
beleidsmedewerker



**Anne**  
vice-voorzitter bestuur  
en manager campagne-  
team, nevenfuncties:  
voorzitter stichting Kind  
te paard



**Arthur**  
voorzitter bestuur  
en directeur  
nevenfuncties: geen



**Clara**  
medewerker  
donateursservice



**Collin**  
campagnemedewerker



**Caspar**  
secretaris bestuur  
en manager  
fondsenwerving  
nevenfuncties: geen



**Fien**  
medewerker  
donateursservice



**Jannemieke**  
art director



**Jet**  
campagne- en  
beleidsmedewerker



**Judith**  
medewerker  
fondsenwerving



**Karolina**  
medewerker  
donateursservice



**Kenny**  
campagnemedewerker



**Lianne**  
campagne- en  
beleidsmedewerker



**Marije**  
penningmeester  
bestuur en manager  
organisatie  
nevenfuncties: geen



**Marilou**  
medewerker  
fondsenwerving



**Michaël**  
medewerker  
donateursservice



**Mick**  
medewerker  
donateursservice



**Mirte**  
medewerker  
donateursservice



**Noortje**  
medewerker  
donateursservice



**Renske**  
medewerker organisatie



**Sjoerd**  
campagne- en  
beleidsmedewerker



**Tamara**  
medewerker  
fondsenwerving



# Gedragscode

## Gedragscode

Wát wij doen is belangrijk, maar ook hóé wij dit doen. Wij spreken anderen aan op hun maatschappelijke verantwoordelijkheid rond dierenwelzijn. Dit is alleen geloofwaardig als we zelf ook oog hebben voor de gevolgen van ons handelen. Anders gezegd: wij kunnen alleen het verschil maken voor de dieren, als we ons gedragen in lijn met de waarden die wij belangrijk vinden en met de verwachtingen die de samenleving van ons heeft.

beleidsregels

### Integriteit

- Medewerkers zijn bekend met onze gedragsnormen.
- We ijken ons moreel kompas.
- We werken aan een veilige cultuur waarin medewerkers zich uitspreken.
- Ernstige integriteitsschendingen worden gemeld en krijgen adequate opvolging.
- Personen die betrokken zijn bij onze organisatie dienen onze werkwijze te onderschrijven.
- We sturen actief op risico's op grensoverschrijdend gedrag.
- We evalueren ons integriteitssysteem en voeren verbeteringen door.
- We communiceren transparant en zorgvuldig over integriteitstekwesties.
- We leggen verantwoording af in ons jaarverslag.
- Taken en verantwoordelijkheden zijn belegd.

Integer handelen, ook in moeilijke situaties en onder druk, beïnvloedt het succes van ons werk. Daarom stellen wij eisen aan onze integriteit en aan die van de partijen waar we nauw mee samenwerken. Dat is een continu proces dat vraagt om reflectie en ontwikkeling. Hoe wij dit doen, beschrijven we in ons integriteitsbeleid aan de hand van negen beleidsregels.

De Wakker Dier gedragscode is het fundament van ons integriteitssysteem. Deze gedragscode bevat normen die duidelijkheid en houvast bieden voor het dagelijkse handelen. Zo is het kader waarbinnen we werken helder en bespreekbaar. Op ieder niveau in onze organisatie worden beslissingen genomen. Wij werken aan een gezamenlijk moreel kompas dat ons helpt om in dergelijke situaties de juiste keuze te maken. Dat doen we door medewerkers te stimuleren met elkaar in gesprek te gaan wanneer ze te maken krijgen met een dilemma.

We streven naar een veilig klimaat waarin medewerkers weten wat ze moeten doen als ze te maken krijgen met een integriteitsdilemma of grensoverschrijdend gedrag. Een klimaat waarin medewerkers worden ondersteund door individuele collega's, de manager(s), de integriteitsfunctionaris, de externe vertrouwenspersoon en/of de raad van toezicht.

Jaarlijks brengen we bij medewerkers onder de aandacht waarom meldingen belangrijk zijn. We hebben twee regelingen die het melden van integriteitsschendingen mogelijk maken. De interne regeling melding integriteitsschendingen is van toepassing voor medewerkers. Deze regeling waarborgt dat er altijd iemand is bij wie een medewerker veilig een melding kan doen van een ernstige schending van de gedragscode en dat hij of zij wordt beschermd tegen benadeling. De externe regeling melding integriteitsschendingen is van toepassing voor externen. Er waren in 2021 onder beide regelingen geen meldingen.

Tijdens de driejaarlijkse organisatiebrede risicoanalyse besteden we aandacht aan integriteitsrisico's die onze doelstelling in gevaar kunnen brengen.

Het bestuur is eindverantwoordelijk voor de inrichting van het integriteitsstelsel van Wakker Dier. Het bestuur en de integriteitsfunctionaris evalueren jaarlijks de werking van het integriteitssysteem.

Wakker Dier is gebonden aan de normen van de Erkenningsregeling (Categorie D), die worden gecontroleerd door het Centraal Bureau Fondsenwerving (CBF). In de gebruikelijke audit van het CBF die in 2021 plaatsvond, zijn alle normen van Categorie D van de erkenningsregeling aan de daarbij behorende kwaliteitsstandaard getoetst. Het resultaat van de hertoetsing van Wakker Dier is positief beoordeeld. Er zijn in 2021 bij de toezichthouder CBF geen meldingen gedaan van (vermoedens van) ernstige misstanden.

### **Klachtenbeleid**

Om het bewustzijn over de gedragscode te verhogen, worden de kernwaarden verder uitgewerkt in verschillende bedrijfsonderdelen, waaronder de klachtenprocedure. De klachtenprocedure staat op de website. Wie een klacht heeft, kan deze per post of per e-mail indienen. Een klacht handelen we in principe binnen vijf werkdagen af. Is de klager niet tevreden, dan kan deze in beroep bij het bestuur. Ook wijzen we op de mogelijkheid om een klacht in te dienen bij het CBF of bij de RCC (Reclame Code Commissie).

De uitgangspunten van ons klachtenbeleid zijn:

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

De klachtenprocedure zoals die momenteel vaststaat, wordt gevolgd en volstaat. Of een klacht gegrond of ongegrond is, wordt in eerste instantie door één medewerker bepaald waarna jaarlijks een klachtenevaluatie op bestuursniveau plaatsvindt. Of een klacht gegrond is, bepalen we op basis van terechte verwijtbaarheid en handelen dat niet strookt met onze eigen gedragscode.

Om onze werkzaamheden te evalueren en optimaliseren, maakten we een klachtenregister met informatie en data. Hieruit distilleren we leerpunten voor de organisatie. De procedure is in lijn gebracht met de nieuwe gedragscode en overige onderdelen van het integriteitsbeleid waaronder de meldprocedure voor integriteitsschendingen.

### **Klachten**

We ontvingen 40 klachten (2020: 50). We zien een gebrek aan klachten over onze campagnes als een indicatie dat we ons werk niet goed doen. Discussie hoort er immers bij. Op andere gebieden – zoals fondsenwerving – streven we juist naar een zo laag mogelijk aantal.

Over onze campagnes ontvingen wij 20 klachten, meestal over reclameuitingen. De klagers beschouwden deze als irritant, ongepast, smakeloos of onjuist. Verder was een deel van de klagers het niet eens met onze doelstelling of strategie. Vaak willen klagers vooral hun hart luchten. Geen van de klachten over onze campagnes is gegrond verklaard.

Over onze fondsenwerving kwamen eveneens 20 klachten binnen. Het merendeel van de klachten heeft betrekking op de frequentie of vorm waarop er contact is gezocht met de indiener van de klacht. In slechts drie gevallen bleek de klacht gegrond. Deze klachten zijn naar behoren en tevredenheid van de indiener afgehandeld.

Geen van de klagers ging in beroep bij het bestuur. De Reclame Code Commissie ontving twee klachten. Voor beiden werd Wakker Dier in het gelijk gesteld. Bij het CBF kwamen geen klachten binnen.

# Omgang met belanghebbenden

## Altijd bereid tot zinvolle dialoog

Om onze visie te realiseren, streeft Wakker Dier ernaar de relaties met belanghebbenden optimaal te benutten. Daarom brengen we de rol van iedere stakeholder in kaart. We gaan de discussie aan, vragen actief om feedback en gebruiken deze om onze werkwijze en strategie verder te verbeteren. Hierbij houden we ons aan onze gedragscode en werken we met communicatie op maat. We zijn altijd bereid tot dialoog, maar niet onder opschortende voorwaarden. Wanneer een confrontatie zinvol is, gaan we die niet uit de weg.



### Handel en industrie — de verantwoordelijken

Supermarkten en A-merken zijn verantwoordelijk voor veel dierenleed. Zij zijn de baas in de keten en beslissen welke producten tegen welke prijs in het schap liggen. Ze leggen veel druk op boeren: die moeten steeds goedkoper produceren, ten koste van het dierenwelzijn.

Daarom zijn handel en industrie vaak onder-

werp van onze campagnes. Bij deze groep hebben wij een professioneel, maar soms ook negatief imago. Wij benoemen immers misstanden die hun bedrijfsvoering aangaan. In dat kader is het logisch dat wij volledig onafhankelijk van het bedrijfsleven opereren. Hoewel de belangen op korte termijn vaak verschillen, streven we op langere termijn vaak hetzelfde na: een betere prijs voor producten uit de vee-industrie, waardoor alle partijen een betere marge krijgen en men meer in dierenwelzijn kan investeren.

We hebben frequent contact met deze belangrijke stakeholder. We leggen regelmatig winkelbezoeken af en sluiten aan bij diverse branchebijeenkomsten. Feedback ontvangen we via vakliteratuur en persoonlijke gesprekken met managers van grote supermarkten. Hierbij staat de voortgang op dierenwelzijnsthema's centraal, zodat we bijvoorbeeld de juiste kandidaten *famen* of *shamen*. Daarnaast komen onderwerpen als assortimentsstrategie en promotiebeleid aan de orde, wat ons helpt om onze campagnestrategie verder aan te scherpen.



Steeds meer dierlijke producten in supermarkten dragen dit logo van de Dierenbescherming. Hoe meer sterren, des te beter het leven van de dieren.



### Pers — onze belangrijkste klant

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

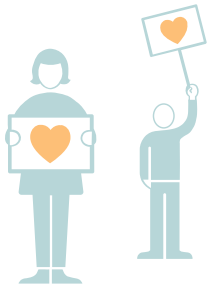
communicatie voornamelijk via persberichten en persoonlijk contact. Naast inhoudelijke discussies over onderzoek en persberichten overleggen we regelmatig met journalisten en/of programmamakers, bijvoorbeeld om nader kennis te maken of om persberichten door te lichten op verbeterpunten.



### Breed publiek — stok achter de deur

De consument heeft maar beperkt invloed. Hij/zij mag wel kiezen, maar alleen uit wat wordt aangeboden. Wel heeft de consument invloed door ongenoegen over misstanden aan bedrijven kenbaar te maken. Vaak is dat voldoende om handel en industrie in beweging te krijgen. We richten onze campagnes op het

deel van de bevolking dat het eens is met onze doelstelling en dit een belangrijk onderwerp vindt. Door de omvang van deze groep verloopt communicatie voornamelijk via de massamedia. Om dezelfde reden is kwantitatief marktonderzoek de belangrijkste bron voor betrouwbare feedback. Hierbij komen onderwerpen aan de orde als bekendheid en imago, consumptiegedrag, mening over de vee-industrie en de rol van Wakker Dier.



### Achterban — het fundament

Wakker Dier komt voort uit zorgen van veronturste 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 samen-

leving. Met deze stakeholders communiceren we regelmatig via ons magazine Wakker Nieuws en diverse digitale nieuwsbrieven. Ook hier is – naast persoonlijk contact – marktonderzoek het belangrijkste instrument voor feedback. We spreken met onze achterban over het belang van diverse dierenwelzijns-thema's, de optimale wijze van informatievoorziening en fondsenwervings-activiteiten. Zo versterken we de band met onze supporters.



### Boeren — gevangenen in het systeem

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

dieren die daarvoor de prijs betalen, bijvoorbeeld met slechte leefomstandigheden, te snelle groei of te hoge productie. In onze visie hebben boeren weinig invloed op het bereiken van onze doelstelling. Wel zijn zij een bondgenoot tegen de te lage prijzen in de supermarkt. Wij spreken hen regelmatig bij bezoeken aan boerenbedrijven.



### Dieren — onze begunstigden

*Last but not least:* onze belangrijkste stakeholder. We zetten ons in om het leven van de dieren in de veehouderij te verbeteren. Maar hun lot ligt vooral in handen van anderen; hun eigen mening telt letterlijk niet. Helaas kunnen wij de dieren niet rechtstreeks vragen wat ze nodig hebben.

We blijven op de hoogte door bezoeken aan boerenbedrijven, het uitpluizen van wetenschappelijk onderzoek, het bijwonen van seminars en het lezen van vakliteratuur. Hiervoor hebben wij een team van biologen in dienst.

**Secundaire belanghebbenden**

Wij geven veel aandacht aan opiniemakers. Zij zetten vaak de (nieuwe) toon en kunnen helpen om de mening over een onderwerp in de samenleving te laten kantelen. Bij de inzet van reclame zijn we sterk afhankelijk van media-exploitanten. In samenwerking met ons mediabureau onderhouden we goed contact met onze belangrijkste aanbieders. Hoewel voorlichting in onze strategie van ondergeschikt belang is, besteden we wel extra aandacht aan jongeren – als de consumenten van morgen. We bedienen deze groep zowel rechtstreeks (met speciale webpagina's) als via docenten met een online lesprogramma.

Binnen onze strategie richten we ons maar beperkt op de politiek.

De overheid kan een omschakeling wel enigszins faciliteren en bijvoorbeeld het 'nieuwe eten' stimuleren. Daarnaast kan bestaande dierenwelzijns-wetgeving veel beter worden gehandhaafd.

# Risicomanagement

**Achtergrond en aanpak**

Goed management van risico's is van groot belang om de continuïteit en impact van Wakker Dier te waarborgen. Naast ons streven naar een toename van het risicobewustzijn binnen de organisatie, voeren we als onderdeel van het meerjarenbeleidsplan om de drie jaar een uitgebreide risicoanalyse uit (2021). Het bestuur van Wakker Dier brengt de risico's in kaart en identificeert welke risicobeheersmaatregelen we moeten treffen. Voorafgaand aan de analyse voeren we verkennende gesprekken met medewerkers en externen om een breder scala aan perspectieven mee te nemen. Daarnaast nemen we de impact van de maatregelen mee in de prioritering waarbij voor risico's met een score gelijk of hoger aan 12 in elk geval maatregelen getroffen dienen te worden. Het bestuur bespreekt de resultaten en maatregelen om de juistheid en haalbaarheid vast te stellen.

Binnen de drie jaar die de uitgebreide risicoanalyse beslaat, evalueert het bestuur getroffen maatregelen jaarlijks en past deze waar nodig aan.

Dit jaarverslag geeft de resultaten van de risicoanalyse weer die een gewijzigde of versterkte risicobeheersing vragen.

**Preventie van te hoge werkdruk**

Wanneer medewerkers te veel op hun bord hebben, kan dit leiden tot stress, fouten, minder werkplezier en ongewenst personeelsverloop. Uit het medewerkerstevredenheidsonderzoek en Risico-Inventarisatie en Evaluatie (RI&E) die eerder werden uitgevoerd, blijkt dat de meeste medewerkers goed met de huidige werkdruk kunnen omgaan. Toch blijven we met name in relatie tot een aantal sleutelposities veelvuldig stilstaan bij dit onderwerp en treffen we waar nodig verdergaande maatregelen.

**Stagnerende groei donateurs**

Een stagnering in de groei van donateurs vormt op langere termijn een bedreiging voor de baten uit particulieren. We maken hogere budgetten vrij voor het werven van nieuwe donateurs én voor het verhogen van het gemiddelde jaarbedrag. We streven naar optimalisatie van het rendement op onze fondsenwervende investeringen door in te zetten op een meer data-gedreven manier van werken. Dat kan dankzij ons nieuwe CRM-systeem en bijbehorende Power BI-tools. Deze nieuwe ICT-omgeving en gebruik van gestructureerde data vraagt om training, ervaring en een mentaliteitsverandering.

**Toenemende automatisering**

Het gebruik van automatisering groeit en evalueert. Hoewel deze digitale transformatie nieuwe kansen met zich meebrengt, verandert het de manier van werken en brengt dit nieuwe risico's met zich mee. Het vereist een transformatie niet alleen van de technologie maar ook van de organisatie zoals werkprocessen en het functioneren van medewerkers. Het succes is afhankelijk van hun veranderbereidheid en adaptatievermogen. Het is belangrijk om medewerkers mee te nemen in de nieuwe manier van werken door de toegevoegde waarde en de noodzakelijkheid hiervan te benadrukken. Daarnaast is het aanbieden van voldoende training essentieel.

**Kwetsbaarheid team verminderen**

Het team heeft een beperkte omvang en een aantal sleutelfiguren die we niet gemakkelijk kunnen vervangen. Als iemand plotseling uitvalt, heeft dit grote impact. Het verder uitwerken van ons achtervang- en opvolgbeleid staat nog op ons verlanglijstje.

**Corporate Governance**

Wakker Dier hecht belang aan het deskundig toezicht houden op en adviseren van het bestuur door de raad van toezicht. Alhoewel met de huidige bezetting van de raad van toezicht het governance niveau bereikt wordt dat past bij een professioneel ingerichte organisatie is het, met het oog op de toekomstige veranderingen in de samenstelling, van belang dit te behouden door tijdig te voorzien in de vervanging van aftredende leden. Het functioneren van de raad van toezicht mag niet onder druk komen te staan en we zullen ons daarom moeten blijven richten op het werven en selecteren van een geschikte nieuwe voorzitter en leden.

**Klimaat- en milieuvriendelijke alternatieven**

De druk op klimaat en milieu neemt toe. Sommige partijen stellen oplossingen voor die een bedreiging (kunnen) zijn voor dierenwelzijn. Het is mogelijk dat klimaatproblemen worden afgewenteld op de dieren en het dierenwelzijn verslechtert door de maatregelen op gebied van milieu- en klimaatbescherming. Wakker Dier zet in op een minder vlees-campagne. Minder vlees is beter voor de dieren én voor het milieu omdat minder vlees eten leidt tot minder broeikasgassen en veel lager verbruik van water.



Dit is een melkkoe. Ze krijgt elk jaar een kalfje, maar dat wordt meestal gelijk bij haar weggehaald. De moedermelk, zo'n 30 liter per dag, wordt verkocht.

# MVO

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) neemt in onze samenleving een belangrijke plaats in. Wakker Dier spreekt bedrijven hierop aan met betrekking tot dierenwelzijn. Dit is alleen geloofwaardig als we onze eigen activiteiten ook op een maatschappelijk verantwoorde wijze uitvoeren. Wij kiezen hierbij met name voor praktische verbeterstappen in onze dagelijkse bedrijfsvoering. Zo maken we zowel op kantoor als bij postverzending uitsluitend gebruik van honderd procent gerecycled FSC-papier en niet van papier van de veel vaker voorkomende, lagere standaard van FSC mixed sources.



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

We werken met groene stroom (honderd procent Nederlandse windenergie) en nemen groen gas af dat wordt gecompenseerd met de aanplant van bos. We reizen zoveel mogelijk met het openbaar vervoer of de fiets en hebben geen leaseauto's. Is het gebruik van een auto onvermijdelijk, dan kiezen we voor een pool- of huurauto. Energiezuinige vloerverwarming verwarmt ons pand.

We bankieren bij de duurzame en diervriendelijke Triodos Bank. Ook ons spaargeld brengen we hier voor een groot deel onder. Het andere deel staat uit bij de ASN Bank, die eveneens duurzaamheid nastreeft. Bij onze pensioenregeling is vastgelegd dat de aandelenportefeuille in overeenstemming is met de VN-principes voor verantwoord beleggen (UN PRI). Ook bij het selecteren van onze verzekeraars beoordelen wij de duurzaamheid en diervriendelijkheid van hun portefeuille.



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

We scheiden ons afval (zowel op kantoor als via de milieustraat), recyclen onze lege tonercartridges en kopen onze kantoorinrichting waar mogelijk tweedehands in. Onze kantoorartikelen bestellen we zoveel mogelijk bij een speciale leverancier, die diverse 'groene' varianten verkoopt. Ook is de vloer in ons kantoor grotendeels voorzien van duurzamer geproduceerde tapijttegels.

We bestellen onze lunchartikelen bij Ekoplaza, omdat deze bezorgdienst uitsluitend biologische producten aanbiedt. Waar mogelijk kopen we ook fair trade in.



# 5 huishoud knip

90	Financiën
91	Jaarrekening
105	Algemene lasten
107	Interne controle- en beheermaatregelen
109	Controleverklaring accountant



# Financiën

## Visie, strategie en spelregels

### Onze visie: veilig en verantwoord beheer

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

### Strategische keuzes

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

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

### Voornaamste spelregels

Hierbij nemen wij de volgende uitgangspunten en randvoorwaarden in acht:

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

# Jaarrekening

## Balans

Balans (in euro's)					
	31-12-2021	31-12-2020			
<b>activa</b>			<b>passiva</b>		
<b>vaste activa</b>			<b>reserves en fondsen</b>		
<b>immateriële vaste activa</b>			<b>reserves</b>		
software	19.492	29.679	continuïteitsreserve	1.210.436	1.129.382
<b>materiële vaste activa</b>			bestemmingsreserve	1.259.378	-
verbouwing	0	3.515	<b>bestemmingsfondsen</b>		
inventaris	7.690	19.723	'Mw. Doets'	57.552	57.552
apparatuur	13.466	20.480	'Eet Geen Dierendag'	-	50.000
	21.156	43.719	Project OPP	756.319	-
			Juridisch campagnevoeren	48.329	-
			Project Vis	63.333	-
			Overige	26.937	32.550
				3.422.284	1.269.485
<b>vlottende activa</b>			<b>kortlopende schulden</b>		
<b>vorderingen</b>			loon en premieheffing	30.041	30.432
overige vorderingen en overlopende activa	603.762	517.777	crediteuren	80.624	135.927
<b>liquide middelen</b>	2.959.126	942.619	overige schulden en overlopende passiva	70.563	97.951
				181.254	264.310
<b>totaal activa</b>	<b>3.603.537</b>	1.533.794	<b>totaal passiva</b>	<b>3.603.537</b>	1.533.794

## Staat van baten en lasten

<b>Staat van baten en lasten</b> (in euro's)				
	begroting 2022	gerealiseerd 2021	begroting 2021	gerealiseerd 2020
<b>baten</b>				
<b>geworven baten</b>				
baten van particulieren	3.064.000	<b>3.752.436</b>	2.656.000	2.588.018
baten van bedrijven	30.000	<b>10.359</b>	10.000	31.186
baten van loterijorganisaties				
Nationale Postcode Loterij (reguliere bijdrage)	500.000	<b>500.000</b>	500.000	500.000
Nationale Postcode Loterij (extra projectbijdrage)	-	-	-	-
overige loterijorganisaties	-	<b>133</b>	-	181
baten van andere organisaties zonder winststreven	50.000	<b>1.125.103</b>	400.000	102.580
<b>som van de geworven baten</b>	3.644.000	<b>5.388.032</b>	3.566.000	3.221.965
baten als tegenprestatie voor levering producten/diensten	-	-	-	-
<b>som van de baten</b>	3.644.000	<b>5.388.032</b>	3.566.000	3.221.965
<b>lasten</b>				
<b>besteed aan doelstelling</b>				
company campaigning	1.258.000	<b>830.007</b>	1.163.597	1.502.934
publicitaire aandacht	410.000	<b>488.617</b>	397.350	388.293
consumentenvoorlichting	527.000	<b>483.208</b>	564.709	604.370
juridisch campagnevoeren	492.000	<b>296.195</b>	351.935	182.558
	2.687.000	<b>2.098.027</b>	2.477.591	2.678.154
als % van het totaal van de som van de baten	74%	<b>39%</b>	69%	83%
als % van het totaal van de som van de lasten	69%	<b>65%</b>	68%	69%
<b>wervingskosten</b>				
wervingskosten	901.000	<b>720.355</b>	708.880	701.133
als % van het totaal van de som van de geworven baten	25%	<b>13%</b>	20%	22%
<b>beheer en administratie</b>				
kosten beheer en administratie	317.000	<b>397.720</b>	445.482	477.793
als % van het totaal van de som van de lasten	8%	<b>12%</b>	12%	12%
<b>som van de lasten</b>	3.905.000	<b>3.216.103</b>	3.631.953	3.857.080
<b>saldo voor financiële baten en lasten</b>	-261.000	<b>2.171.930</b>	-65.953	-635.115
saldo financiële baten en lasten	11.000	<b>13.420</b>	13.000	13.239
<b>saldo van de baten en lasten</b>	-250.000	<b>2.185.350</b>	-52.953	-621.875
<b>bestemming saldo van baten en lasten</b>				
<b>toevoeging/onttrekking aan</b>				
continuïteitsreserve	-250.000	<b>81.054</b>	-2.953	-40.248
bestemmingsreserve	-	<b>1.259.378</b>	-	-
bestemmingsfonds	-	<b>844.918</b>	-50.000	-581.627
<b>resultaat</b>	-250.000	<b>2.185.350</b>	-52.953	-621.875

## Grondslagen van waardering en resultaatbepaling

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

### Waarderingsgrondslagen

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

### Immateriële en materiële vaste activa

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

Dit levert op jaarbasis de volgende standaard afschrijvingspercentages op:

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

### Resultaatbepaling

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

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

## Toelichting op de balans

### Algemeen

Het balanstotaal bedraagt per einde boekjaar € 3.603.537. Onze activa bestaan voor 82 procent uit liquide middelen en voor 14 procent uit nog te ontvangen loterijgelden. Het restant bestaat uit vaste activa en vorderingen als gevolg van onze dagelijkse operatie. De passiva zijn voor 95 procent opgebouwd uit reserves en fondsen; het restant bestaat uit kortlopende verplichtingen. Deze opbouw sluit aan bij onze projectmatige manier van werken. We kunnen snel schakelen met een hoog vrij besteedbaar budget.

### Activa

De balanswaarde van de vaste activa daalt vanwege geringe investeringen ten opzichte van het afgelopen jaar. In 2021 investeerden we in apparatuur ter waarde van € 4.390, maar niet in additionele software. De uitgaven noodzakelijk voor de modernisering van de ICT-infrastructuur en de inrichting van het nieuwe CRM-systeem waren in 2020 al gedaan.

De vorderingen komen ultimo boekjaar uit op € 603.762. Hiervan betreft het overgrote deel (€ 500.000) te ontvangen loterijgelden.

De liquide middelen stijgen met € 2.016.507. Dit is een direct gevolg van het positieve resultaat in 2021. Voor een verdere toelichting verwijzen we naar het kasstroomoverzicht.

Vaste activa						
toelichting op de balans (in euro's)						
	materiële vaste activa			immateriële vaste activa	31-12-2021	31-12-2020
	verbouwingen	inventaris	apparatuur	software	totaal	totaal
<b>aanschafwaarde einde boekjaar</b>	<b>42.170</b>	<b>86.980</b>	<b>131.039</b>	<b>217.359</b>	<b>477.549</b>	473.159
<b>stand waarde begin boekjaar</b>	3.515	19.723	20.480	29.679	<b>73.398</b>	72.985
<b>bij: investeringen</b>	-	-	4.390	-	<b>4.390</b>	48.506
<b>af: afschrijvingen</b>	-3.515	-12.031	-11.405	-10.187	<b>-37.139</b>	-48.093
<b>stand waarde einde boekjaar</b>	<b>0</b>	<b>7.691</b>	<b>13.466</b>	<b>19.492</b>	<b>40.648</b>	<b>73.398</b>

### Liquide middelen

toelichting op de balans (in euro's)

	31-12-2021	31-12-2020
Kas	<b>222</b>	222
Triodos rekening courant (Wakker Dier) <i>donateursrekening</i>	<b>1.334.267</b>	89.760
Triodos rekening courant (Wakker Dier) <i>leveranciersrekening</i>	<b>366.362</b>	91.500
ASN spaarrekening (Wakker Dier)	<b>982.659</b>	285.498
Triodos rekening courant (Stg Beheer)	-	-
Triodos spaarrekening (Stg Beheer)	<b>118.064</b>	118.086
Triodos depositorekening (Stg Beheer)	<b>157.552</b>	357.552
ASN spaarrekening (Stg Beheer)	-	-
<b>totaal</b>	<b>2.959.126</b>	942.619

### Overige vorderingen en overlopende activa

toelichting op de balans (in euro's)

	31-12-2021	31-12-2020
borgsom frankeermachine	<b>850</b>	850
nog te ontvangen rente	<b>9.945</b>	8.891
nog te ontvangen uit nalatenschap	<b>61.988</b>	-
nog te ontvangen loterijgelden	<b>500.000</b>	500.000
voortuitbetaalde pensioenpremie	<b>5.019</b>	7.021
voortuitontvangen facturen	<b>15.851</b>	0
overige vorderingen	<b>10.108</b>	1.014
<b>totaal</b>	<b>603.762</b>	517.777

### Passiva

Wakker Dier wil gelden niet oppotten, maar aanwenden om de statutaire doelstelling te realiseren. Daarom hebben wij een beperkte continuïteitsreserve, die de algemene lasten en de kosten voor fondsenwerving gedurende een periode van ruim zes maanden dekt. Deze reserve komt eind 2021 uit op € 1.210.436.

### Continuïteitsreserve

toelichting op de balans (in euro's)

	31-12-2021	31-12-2020
stand begin boekjaar	<b>1.129.382</b>	1.169.631
stelselwijziging	-	-
resultaatsbestemming	<b>81.054</b>	-40.248
<b>stand einde boekjaar</b>	<b>1.210.436</b>	1.129.382

In het kader van beter vlees zal onze campagne zich de komende drie jaar richten op melkvee. Gezien de incidenteel hoge baten in 2021 heeft het bestuur hier een bestemmingsreserve voor aangemaakt ten bedrage van € 1.259.378.

Het bestemmingsfonds Mw. Doets ten bedrage van € 57.552 betreft de nalatenschap van een particulier, waarvan de hoofdsom gedurende een periode van 20 jaar (tot 2029) moet worden aangehouden.

**Bestemmingsreserve -  
'Project Melkvee campagne'**  
toelichting op de balans (in euro's)

	31-12-2021	31-12-2020
stand begin boekjaar	-	-
dotatie	1.259.378	-
onttrekking	-	-
<b>stand einde boekjaar</b>	<b>1.259.378</b>	-

**Bestemmingsfonds - 'Mw. Doets'**  
toelichting op de balans (in euro's)

	31-12-2021	31-12-2020
stand begin boekjaar	57.552	57.552
dotatie	0	0
onttrekking	0	0
<b>stand einde boekjaar</b>	<b>57.552</b>	57.552

**Bestemmingsfonds -  
'Project Skip de AH Kip'**  
toelichting op de balans (in euro's)

	31-12-2021	31-12-2020
stand begin boekjaar	18.000	-
dotatie	-	18.000
onttrekking	-18.000	-
<b>stand einde boekjaar</b>	-	18.000

**Bestemmingsfonds -  
'Project RCC'**  
toelichting op de balans (in euro's)

	31-12-2021	31-12-2020
stand begin boekjaar	200	-
dotatie	1.000	200
onttrekking	-	-
<b>stand einde boekjaar</b>	<b>1.200</b>	200

**Bestemmingsfonds -  
'Project Modderpoel'**  
toelichting op de balans (in euro's)

	31-12-2021	31-12-2020
stand begin boekjaar	750	-
dotatie	-	750
onttrekking	-750	-
<b>stand einde boekjaar</b>	-	-

**Bestemmingsfonds -  
'Eet Geen Dierendag'**  
toelichting op de balans (in euro's)

	31-12-2021	31-12-2020
stand begin boekjaar	50.000	602.127
dotatie	-	-
onttrekking	-50.000	-552.127
<b>stand einde boekjaar</b>	-	50.000

**Bestemmingsfonds - 'Absoluut'**  
toelichting op de balans (in euro's)

	31-12-2021	31-12-2020
stand begin boekjaar	-	29.500
dotatie	-	-
onttrekking	-	-29.500
<b>stand einde boekjaar</b>	-	-

**Bestemmingsfonds -  
'Project Kiloknaller'**  
toelichting op de balans (in euro's)

	31-12-2021	31-12-2020
stand begin boekjaar	7.500	-
dotatie	-	7.500
onttrekking	-7.500	-
<b>stand einde boekjaar</b>	-	-

**Bestemmingsfonds -  
'Project Vleesconsumptie'**  
toelichting op de balans (in euro's)

	31-12-2021	31-12-2020
stand begin boekjaar	1.000	-
dotatie	-	1.000
onttrekking	-1.000	-
<b>stand einde boekjaar</b>	-	1.000

**Bestemmingsfonds -  
'Project Koeiendans'**  
toelichting op de balans (in euro's)

	31-12-2021	31-12-2020
stand begin boekjaar	1.000	-
dotatie	-	1.000
onttrekking	-263	-
<b>stand einde boekjaar</b>	<b>737</b>	1.000

**Bestemmingsfonds -  
'Project Liegebeest'**  
toelichting op de balans (in euro's)

	31-12-2021	31-12-2020
stand begin boekjaar	4.100	-
dotatie	-	4.100
onttrekking	-4.100	-
<b>stand einde boekjaar</b>	-	4.100

**Bestemmingsfonds -  
'Project OPP'**  
toelichting op de balans (in euro's)

	31-12-2021	31-12-2020
stand begin boekjaar	-	-
dotatie	1.000.000	-
onttrekking	-243.681	-
<b>stand einde boekjaar</b>	<b>756.319</b>	-

**Bestemmingsfonds -  
'Vleesvermindering  
beroepszaak overheid'**  
toelichting op de balans (in euro's)

	31-12-2021	31-12-2020
stand begin boekjaar	-	-
dotatie	25.000	-
onttrekking	-	-
<b>stand einde boekjaar</b>	<b>25.000</b>	-

**Bestemmingsfonds - 'Project  
Juridisch campagne voeren'**  
toelichting op de balans (in euro's)

	31-12-2021	31-12-2020
stand begin boekjaar	-	-
dotatie	48.329	-
onttrekking	-	-
<b>stand einde boekjaar</b>	<b>48.329</b>	1.000

**Bestemmingsfonds -  
'Project Vis'**  
toelichting op de balans (in euro's)

	31-12-2021	31-12-2020
stand begin boekjaar	-	-
dotatie	63.333	-
onttrekking	-	-
<b>stand einde boekjaar</b>	<b>63.333</b>	-

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. Het bestemmingsfonds 'Eet Geen Dierendag' betrof gelden van de extra bijdrage van de Nationale Postcode Loterij. Dit fonds is in 2021 volledig aangewend en daarmee opgeheven.

De bestemmingsfondsen 'Project OPP' en 'Project Juridisch campagne voeren' hebben beide betrekking op onze nieuwe campagnevorm juridisch campagnevoeren. Hierbij is de donatie van *Open Philanthropy Project Fund* (OPP) afgescheiden van overige geormerkte donaties die voor dit doel zijn ontvangen. Het bestemmingsfonds 'Project Vis' betreft een geormerkte institutionele donatie van een Amerikaans fonds. Het bedrag zal in 2022

worden besteed aan een campagne gericht op het welzijn van vissen. De overige bestemmingsfondsen met een totaalbalans van € 26.937 hebben betrekking op geormerkte giftverzoeken aan particuliere donateurs en vermogensfondsen waar de donateur een project naar keuze kan aanduiden. In totaal is er gedurende het boekjaar € 324.544 aan de bestemmingsfondsen onttrokken.

De kortlopende schulden komen uit op € 181.254. Dit is € 83.056 lager dan eind 2020, onder andere als gevolg van een lager saldo aan crediteuren. Overige schulden en overlopende passiva zijn eveneens lager dan vorig jaar.

#### Overige schulden en overlopende passiva

toelichting op de balans (in euro's)

	31-12-2021	31-12-2020
reservering vakantiedagen	13.941	17.028
reservering vakantietoelag	47.331	44.497
te ontvangen factuur accountantscontrole	-	-
overige schulden	9.291	36.440
	<b>70.563</b>	97.965

#### 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 2026. De waarde van deze verplichting over de gehele looptijd bedraagt eindejaar € 360.405.

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

Een andere niet op de balans opgenomen verplichting betreft een mogelijke claim voortvloeiend uit onderzoek dat in onze opdracht in het buitenland is verricht. Er hebben zich in het afgelopen jaar geen ontwikkelingen voorgedaan en we verwachten niet dat dit leidt tot een reële aanspraak.

#### Beheer reserves en spaarbeleid

Reserves houden we zo beperkt mogelijk aan. We zetten alleen geld opzij voor noodgevallen (continuïteitsreserve) of voor een specifiek omschreven doel met besteding binnen een redelijke termijn (bestemmingsreserve en -fondsen).

Het in stand houden van de hoofdsom en beschikbaarheid op korte termijn staan hierbij voorop. Daarom kiest Wakker Dier voor financieel beheer met een zo laag mogelijk risicoprofiel. Gelden houden we uitsluitend aan op spaarrekeningen en spaardeposito's. Wij beleggen niet. De risico's van ons spaarbeleid beperken zich tot banken die niet aan hun verplichtingen kunnen voldoen of hoge inflatie. Dit eerste punt wordt deels afgedekt door spreiding over twee banken, waarbij het bestuur een specifieke norm voor de verdeling heeft vastgesteld. Het tweede punt blijft een risico nu de inflatie oploopt. Ook de negatieve spaarrente die we betalen over de liquide middelen vormt een kostenpost, maar onvoldoende aanleiding om ons spaarbeleid te wijzigen.

#### Rentebaten

toelichting op de staat van baten en lasten (in euro's)

	begroting 2022	gerealiseerd 2021	begroting 2021	gerealiseerd 2020	gerealiseerd 2019	gerealiseerd 2018
gemiddelde liquide middelen	792.948	1.950.872	920.174	1.163.425	1.588.509	1.223.642
rentebaten	11.000	13.420	13.000	13.239	13.888	13.078
rendement	1,4%	0,7%	1,4%	1,1%	1,1%	1,1%

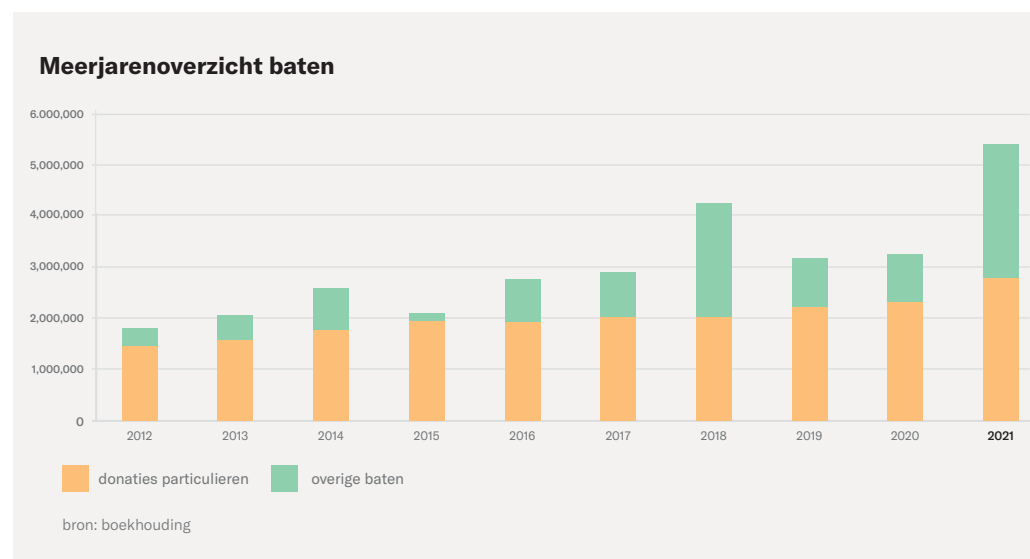
bron: boekhouding

Een belangrijk deel van het spaargeld is in geval van nood direct en vrij opneembaar. Het andere deel staat 'dakpansgewijs' vast in de vorm van spaardeposito's met verschillende looptijden voor een nog lager risicoprofiel. Overigens zijn ook de deposito's in geval van nood altijd opneembaar tegen een beperkte boete. Het financieel rendement is relatief bescheiden en stabiel (zie de tabel hierboven). Dit is een directe consequentie van ons risicomijdende beleid. Het bestuur bevestigt dat het spaarbeleid in 2021 is nageleefd.

## Toelichting op de staat van baten en lasten

### Baten

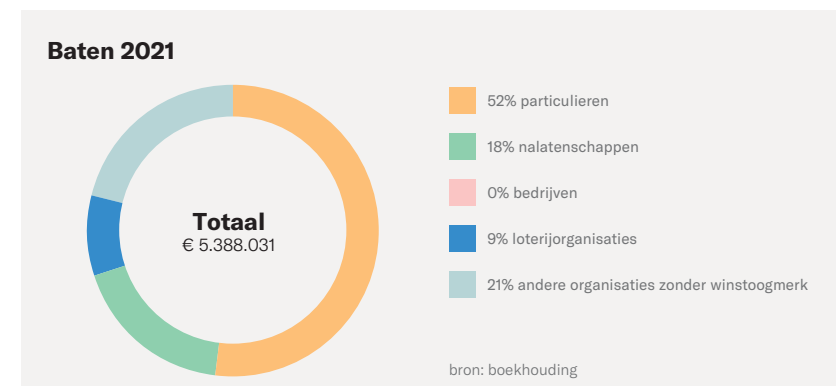
De in 2021 gerealiseerde baten bedragen € 5.388.032. Dit bedrag is fors hoger dan de voor 2021 gebudgetteerde baten door een omvangrijke donatie van een institutionele donateur (*Open Philantropy Project Fund*) en hogere baten uit donaties van particulieren.



De totale baten bestaan voor € 3.752.436 uit bedragen ontvangen van particulieren, wat € 1.164.418 hoger is dan vorig jaar. Deze post is samengesteld uit donaties en nalatenschappen. De baten uit donaties van particulieren stijgen met bijna twintig procent tot € 2.806.303. Deze stijging wordt voornamelijk veroorzaakt door eenmalige giften.

De baten uit nalatenschappen komen uit op € 946.133 wat eveneens substantieel hoger is dan in 2020 (€ 248.880). Deze post is vanuit zijn aard moeilijk te voorspellen. De baten worden pas geboekt na ontvangst van de akte van verdeling of na ontvangst van gelden.

Tegelijkertijd daalde het aantal donateurs licht. Mede hierdoor stijgt de gemiddelde jaarbijdrage per donateur met ruim vijftien procent.

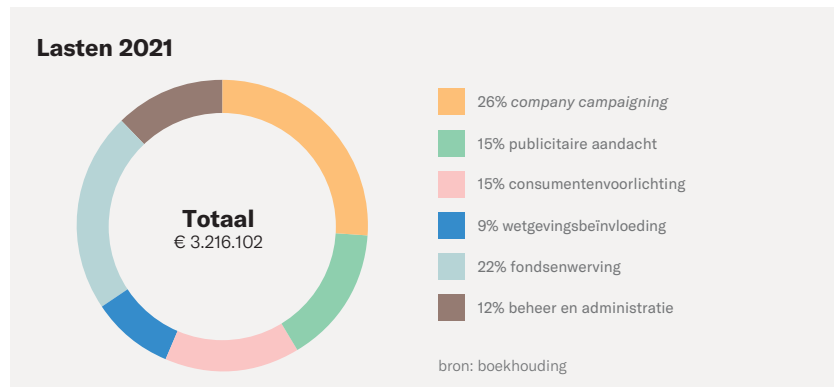


De baten van bedrijven vallen met € 10.359 lager uit dan vorig jaar (€ 31.186). Ook dit jaar maakten wij gebruik van Google Grants, waardoor wij gratis konden adverteren. In overleg met ons online wervingsbureau Raising Results kennen wij hieraan een waarde toe van € 1.750 per maand. Dit bedrag is gebaseerd op het aantal donateurs dat wij hiermee binnenhalen en wat het zou kosten om dit aantal op een andere wijze te realiseren. In afwijking van voorgaande jaren is deze advertentiewaarde extracomptabel gehouden.

De baten van loterijorganisaties blijven met € 500.133 nagenoeg gelijk aan het vorige jaar (2020: € 500.181) en zijn vrijwel volledig afkomstig van de Nationale Postcode Loterij. In 2016 is Wakker Dier benoemd tot vaste beneficiënt van de Loterij. Jaarlijks ontvangen wij € 500.000. De baten van andere organisaties zonder winststreven vertienvoudigde ten opzichte van vorig jaar tot € 1.125.103. Voornamelijk door de bijdrage van één miljoen euro van het *Open Philantropy Project Fund*.

### Lasten

De totale lasten zijn bijna zeventien procent lager dan in 2020 (€ 3.216.103) en ook lager dan gepland (€ 3.631.953). Met name de campagnebestedingen bleven achter op plan. Van de totale lasten besteedden we afgerond 65 procent aan de doelstelling, drieëntwintig procent aan fondsenwerving en twaalf procent aan beheer- en administratiekosten.



De besteding aan de doelstelling bedraagt € 2.098.027. Dat is bijna tweeëntwintig procent lager dan vorig jaar. In afwijking van plan investeerden we in 2021 met name minder in *company campaigning*. Voor de inhoudelijke achtergronden van deze keuze verwijzen we naar deel twee van dit jaarverslag, Campagne.

In totaal besteedden we € 830.007 aan *company campaigning*. De uitgaven aan publicitaire aandacht bedragen € 488.617, meer dan in 2020 (€ 388.293) en meer dan begroot (€ 397.350). Consumentenvoorlichting komt uit op € 483.208. Dit is lager dan begroot en minder dan in 2020. Ook dit jaar investeerden we met name in voorlichting met een deels wervend karakter. In het kader van onze nieuwe campagnevorm gaven we in 2021 aan juridisch campagnevoeren wederom aanzienlijk meer uit dan in 2020 (€ 296.195).

In 2021 investeerden we € 720.355 in fondsenwerving. Dit komt neer op dertien procent van de geworven baten en, door lagere totale bestedingen, op drieëntwintig procent van de totale lasten. De wervingskosten zijn in lijn met het oorspronkelijke plan en nagenoeg gelijk aan het voorgaande jaar.

Van de directe wervingskosten zetten we 36 procent (2020: 47 procent) in voor het werven van nieuwe donateurs. 29 procent (2020: 32 procent) gaven we uit aan behoud, ofwel het informeren en doen van giftverzoeken aan ons huidige bestand. Tot slot investeerden we 36 procent (2020: 21 procent) in het beter binden van donateurs en verhogen van het giftbedrag, bijvoorbeeld via een machtiging of periodieke schenkenovereenkomst.

De kosten voor beheer en administratie komen uit op € 397.720 en bedragen twaalf procent van de totale lasten. Dat is percentagegewijs gelijk aan vorig jaar, maar rekening houdend met de lagere totale som van de lasten, in absolute bedragen aanzienlijk lager. De bestedingen zijn zeventien procent lager dan in 2020 (€ 477.793) en ruim tien procent minder dan begroot. Deze daling is het resultaat van onze strategische keuze in 2020 om te investeren in een toekomstbestendige en verbeterde ICT-organisatie.

### Financiële baten en lasten

De financiële baten en lasten komen in 2021 uit op € 13.420. Ongeveer gelijk aan vorig jaar (€ 13.239) en in overeenstemming met plan (€ 13.000). Deze post bestaat (bijna) volledig uit rentebaten op onze liquiditeiten.

### Resultaat

Het resultaat komt uit op € 2.185.350 positief terwijl het jaarplan uitging van een negatief resultaat van € 52.953. Dit is te verklaren door hogere baten en lagere dan gebudgetteerde lasten.

€ 2.104.296 is ondergebracht in bestemmingsfondsen en -reserves voor specifieke campagnes. Het restant (€ 81.054) is gedoteerd aan de continuïteitsreserve.

## Kasstroom

Per saldo neemt de stand van de liquide middelen in 2021 met € 2.016.507 toe tegenover een afname van € 441.612 in 2020. De voor 2021 begrote afname was € 44.453. Het resultaat is voor 2021 is substantieel hoger dan verwacht.

De afschrijvingen (€ 37.139) zijn in lijn met plan, maar lager ten opzichte van het afgelopen jaar door een daling in balanswaarde van de vaste activa. De mutatie in het werkkapitaal komt eindejaar uit op € 169.043 negatief. De kortlopende schulden komen uit op € 181.254. Dit is € 83.057 lager dan eind 2020, onder andere als gevolg van een lager saldo aan crediteuren.

De operationele kasstroom bedraagt € 2.020.895 positief (versus € 393.106 negatief in 2020).

<b>Kasstroomoverzicht</b>				
jaarrekening (in euro's)				
	begroting 2022	gerealiseerd 2021	begroting 2021	gerealiseerd 2020
<b>liquide middelen</b>				
stand begin boekjaar	898.166	<b>942.619</b>	942.619	1.384.231
stand einde boekjaar	688.166	<b>2.959.126</b>	898.166	942.619
<b>mutatie liquide middelen</b>	-210.000	<b>2.016.507</b>	-44.453	-441.612
<b>kasstromen</b>				
<b>uit operationele activiteiten</b>				
resultaat	-250.000	<b>2.185.350</b>	-52.953	-621.875
afschrijvingen	40.000	<b>37.139</b>	38.500	48.093
dotatie bestemmingsfonds	-	<b>-32.550</b>	-	32.550
	-210.000	<b>2.189.939</b>	-14.453	-541.232
<b>veranderingen in werkkapitaal</b>				
mutatie vorderingen en voorraad	-5.000	<b>-85.986</b>	-5.000	75.694
mutatie schulden	5.000	<b>-83.057</b>	5.000	72.432
	-	<b>-169.043</b>	-	148.126
<b>operationele kasstroom</b>	-210.000	<b>2.020.895</b>	-14.453	-393.106
<b>uit investeringsactiviteiten:</b>				
investeringen in vaste activa	-	<b>-4.389</b>	-30.000	-48.506
<b>toename</b>	-210.000	<b>2.016.507</b>	-44.453	-441.612

# Algemene lasten

## Opbouw

Wakker Dier werkt met een budget voor algemene lasten. Dit bestaat uit de volgende posten: personeelskosten, huisvesting, kantoor- en algemene kosten, en afschrijving en rente. Deze indeling is gebaseerd op de RJ650-richtlijn voor de jaarverslaglegging voor fondsenwervende instellingen.

## Algemene lasten

De algemene lasten dalen met bijna vier procent naar € 1.807.820. De ICT- (€ 198.776) en personeelskosten (€ 1.315.382) zijn hiervan de grootste componenten. De ICT-kosten dalen met 27 procent ten opzichte van 2020 en de personeelskosten blijven nagenoeg gelijk. De salariskosten bedragen € 906.085 versus € 882.678 vorig jaar. Deze geringe stijging bij nagenoeg gelijkblijvende fte's betreft reguliere salarisverhogingen op basis van functioneren en het effect van de verhoging van 3,25 procent zoals vastgesteld op basis van de CAO Welzijn in 2020. Overeenkomstig deze salarissen bedragen kosten voor sociale lasten en pensioen € 215.905 ten opzichte van € 217.873 in 2020. De overige personeelskosten zijn met € 193.392 min of meer gelijk aan vorig jaar. De bestedingen aan opleidingen komen dit jaar uit op € 31.687 wat substantieel lager is dan het opleidingsbudget (tien procent van de bruto loonsom).

De kosten voor huisvesting bedragen € 95.700 en wijken afgezien van de contractuele indexering niet veel af van het vorige jaar. De kantoor- en algemene kosten zijn met € 359.601 lager dan vorig jaar (€ 431.213) doordat kosten van ICT en externe expertise afnamen. Daarentegen zijn kosten voor betalingsverkeer substantieel toegenomen alsmede de administratiekosten door het (gedeeltelijk) uitbesteden van financiële werkzaamheden. Omdat er in 2021 geringe investeringen zijn gedaan in hardware en software dalen de afschrijvingskosten tot € 37.138.



### Verdeling algemene lasten

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

### Verdeling kosten fondsenwerving

De kosten voor werving en behoud worden volledig toegerekend aan fondsenwerving, tenzij de giftvraag vergezeld gaat van voorlichting (bijvoorbeeld ons magazine Wakker Nieuws). In de praktijk is dat vaak het geval en dan verdelen we de kosten gelijkelijk over werving en consumentenvoorlichting. De kosten voor upgradering rekenen we altijd volledig toe aan fondsenwerving.

### Vaststelling kosten beheer en administratie

De kosten voor beheer en administratie bestaan volledig uit toegerekende algemene lasten. Deze zijn berekend volgens de eerder beschreven versleuteling, gebaseerd op de richtlijn Goede Doelen Nederland van januari 2008 (sindsdien ongewijzigd). Op deze wijze is 22 procent van de algemene lasten toegerekend aan de kosten voor beheer en administratie, wat uitkwam op € 397.720. Dit is gelijk aan twaalf procent van de totale bestedingen.

Toelichting lastenverdeling conform bijlage C van RJ650									
Toelichting op de balans in euro's									
	bested aan						totaal		
	company campaigning	publicitaire aandacht	consumenten- voorlichting	juridisch campagnevoeren	wervings- kosten	kosten beheer en administratie	gerealiseerd 2021	begroting 2021	gerealiseerd 2021
<b>lasten</b>									
subsidies en bijdragen									
afdrachten									
aankopen en verwervingen									
uitbested werk									
publiciteit en communicatie	558.834	289.757	157.800	133.492	268.400	-	1.408.282	2.177.000	1.978.442
personeelskosten	197.307	144.692	236.769	118.384	328.845	289.384	1.315.382	1.261.000	1.304.750
huisvestingskosten	14.355	10.527	17.226	8.613	23.925	21.054	95.700	95.000	94.582
kantoor en algemene kosten	53.940	39.556	64.728	32.364	89.900	79.112	359.601	333.000	431.214
afschrijving	5.571	4.085	6.685	3.342	9.284	8.170	37.138	40.000	48.092
<b>totaal lasten</b>	<b>830.007</b>	<b>488.617</b>	<b>483.208</b>	<b>296.195</b>	<b>720.355</b>	<b>397.720</b>	<b>3.216.103</b>	<b>3.906.000</b>	<b>3.857.080</b>
fte's	2,7	2,0	3,3	1,6	4,6	4,0	18,25	19,8	18,6
<b>verdeelsleutel</b>	<b>15%</b>	<b>11%</b>	<b>18%</b>	<b>9%</b>	<b>25%</b>	<b>22%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

# Interne controle- en beheersmaatregelen

### Betalingsverkeer

Voor het betalingsverkeer aan derden stelden we schriftelijke procedures op. Deze zijn vastgesteld door het bestuur en goedgekeurd door de raad van toezicht. Uitgangspunten hierbij zijn:

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

De betalingsprocedure is volledig geautomatiseerd en bevat systematische interne controle- en beheersmaatregelen. Alle facturen worden vóór betaling door minimaal twee medewerkers gecontroleerd en vervolgens doorgezet naar het betalingsproces waar een strikte controletechnische functiescheiding op van toepassing is. De penningmeester heeft een toezichhoudende rol en rapporteert hierover aan zijn medebestuurleden en aan de raad van toezicht. Zij kan meekijken in het grootboek en stelt maandelijks een rapportage op met de baten en lasten, de jaarfasering en de liquide middelen.

De evaluatie van de inhoud van de procedures is een continu proces. Waar nodig worden de procedures aangepast, met de externe accountant besproken, middels een bestuursbesluit vastgesteld en door de raad van toezicht goedgekeurd.

### **Beheer reserve**

De medewerker financiën verricht het dagelijks beheer van de spaartegoeden en de optimalisatie van de rentebaten. Zij staat onder toezicht van de penningmeester, die kan meekijken op alle (spaar)rekeningen. Bestuur en raad van toezicht ontvangen elke maand een rapportage van de actuele stand.

De penningmeester evalueert eenmaal per jaar de beheernormen en past deze waar nodig aan met een bestuursbesluit. De raad van toezicht kan op elk gewenst moment een screenshot van de spaarrekeningen opvragen. We zijn tevreden met de manier van toezicht houden op het beheer van de reserves.

# Controleverklaring accountant

## CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

Aan: de raad van toezicht van Stichting Wakker Dier te Amsterdam.

### A. Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2021

#### Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2021 van Stichting Wakker Dier te AMSTERDAM gecontroleerd.

Naar ons oordeel geeft de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Wakker Dier per 31 december 2021 en van het resultaat over 2021 in overeenstemming met de in Nederland geldende RJ-Richtlijn 650 Fondsenwervende Organisaties.

De jaarrekening bestaat uit:

1. de balans per 31 december 2021;
2. de staat van baten en lasten over 2021; en
3. de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

#### De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van Stichting Wakker Dier zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

### B. Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Het jaarverslag omvat andere informatie, naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat.

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

Oranje Nassaulaan 1  
1075 AH Amsterdam  
Telefoon 020 571 23 45

E-mail [info@dubois.nl](mailto:info@dubois.nl)  
[www.dubois.nl](http://www.dubois.nl)  
KvK nummer 34374865

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de controle of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie in overeenstemming met RJ-Richtlijn 650 Fondsenwervende Organisaties.

### C. Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

#### Verantwoordelijkheden van de raad van toezicht voor de jaarrekening

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met de in Nederland geldende RJ-Richtlijn 650 Fondsenwervende Organisaties. In dit kader is het bestuur verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet het bestuur afwegen of de organisatie in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet het bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het bestuur het voornemen heeft om de organisatie te liquideren of de activiteiten te beëindigen, of als beëindiging het enige realistische alternatief is. Het bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de organisatie haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De raad van toezicht is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de organisatie.

#### Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid, waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen.



Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de organisatie;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door het bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is, tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de organisatie haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om in onze controleverklaring aandacht te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze controleverklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een organisatie haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen;
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

Wij communiceren met de raad van toezicht onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

Amsterdam, 5 juli 2022

Dubois & Co. Registeraccountants

ValidSigned door G. Visser RA  
op 05-07-2022

G. Visser RA



# Wat kunt u doen?

## meedoen aan het debat



Like ons op Facebook en discussieer mee met voor- en tegenstanders.



Volg ons op Twitter en praat mee.



Bel of mail ons met vragen of suggesties.  
**020 - 460 4210** of  
**info@wakkerdier.nl**

## in actie komen



Sluit u aan, abonneer op de digitale nieuwsbrief.



Doneer en maak campagnes mogelijk.



Stap over naar een diervriendelijke bank.

## diervriendelijker eten



Doe diervriendelijker boodschappen.



Eet vaker een dagje vegetarisch.



In onze nieuwsbrief vindt u steeds nieuwe diervriendelijke recepten, zodat u altijd inspiratie heeft.

**Ga naar [wakkerdier.nl/doe-mee](http://wakkerdier.nl/doe-mee)**

# Colofon

## Controle op dit verslag

De teksten, cijfers en opmaak van dit jaarverslag zijn gecontroleerd door de medewerkers en bestuursleden van Wakker Dier. Mocht u desondanks een fout tegenkomen, dan horen wij dat graag via **info@wakkerdier.nl**.

## Stichting Wakker Dier

Opgericht 15-12-1997, KvK Amsterdam 30146550

## Uitgave Wakker Dier 2022

Redactie – Marije van der Lint, Yvette van der Meer

Art direction – Jannemieke Oostra

Beeldredactie – Michaël van Caspel

Grafisch ontwerp – Arthur Reinders Folmer

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

## Druk

Okay Color Graphics

Geprint op Balance pure papier (honderd procent gerecycled FSC-papier)



Wakker Dier is een vaste beneficiënt van de Nationale Postcode Loterij. Sinds 2016 ontvangen wij jaarlijks 0,5 miljoen euro. En in 2018 een extra bijdrage van 1,4 miljoen euro. Deelnemers aan de Postcode Loterij: bedankt!



