

Wakker Dier: Driejarenplan 2019-2021

Inleiding

In dit driejarenplan (3JP) evalueren we de voortgang en stellen we de doelen voor 2019 – 2021. Bij dit driejarenplan hoort het driejarenbudget 2019 - 2021 (3JB). Dit plan dient tevens als éénjaarpuntenplan voor 2019.

1. Missie

1.1 Droom, visie en doel

DROOM

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

VISIE

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

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

DOEL

Daarom is ons doel voor 2030 dat al het vlees dat in Nederland wordt verkocht minimaal één Beter Leven-ster van de Dierenbescherming draagt. Ook gaan we ervoor zorgen dat de vleesconsumptie tegen die tijd met 25 procent is gedaald ten opzichte van 2010.

1.2 Strategie

Strategische punten om ons doel te bereiken:

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

SPELREGELS

Hierbij nemen we de volgende uitgangspunten en randvoorwaarden in acht:

- Feiten en kennis vormen de basis.
- Een professionele en resultaatgerichte werkwijze.
- Transparantie en onafhankelijkheid.
- Opereren in lijn met gedragscodes, erkenningsregeling en relevante regelgeving.
- Bedrijfsvoering op basis van maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) is een belangrijke leidraad.

INTERNE EN EXTERNE ANALYSE

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

1.3 Evaluatie 2016 – 2018

HITS:

- Het percentage vlees met een welzijnskeurmerk in de supermarkt neemt stevig toe.
- Door de ontwikkeling van een Theory of Change is onze strategie aangescherpt en uitgediept.

DIPS:

- De vleesconsumptie daalt niet meer
- Het is niet gelukt om ons imago te verbeteren.

De vee-industrie kwam de afgelopen jaren veelvuldig negatief in het nieuws. Er waren verschillende schandalen en steeds meer mensen vinden het thema vee-industrie een belangrijk maatschappelijk onderwerp.

Steeds meer vlees in het winkelschap heeft een dierenwelzijnskeurmerk: dertig procent in 2017 ten opzichte van elf procent in 2015 (omzetcijfers). Ons ambitieuze doel voor 2018 was vijftig procent. Dat is niet gehaald omdat veel supermarkten niet de overstap maakten van de plofkip naar kip met een keurmerk maar kozen voor een tussenkip.

De afname in vleesconsumptie is gestagneerd. Het doel was een afname van vier procent in drie jaar. De cijfers van 2018 zijn nog niet bekend, maar tussen 2015 en 2017 was er zelfs sprake van een lichte stijging (0,2 procent). Dit is onverwacht omdat het percentage mensen dat zegt flexitairisch te eten toeneemt. Wellicht dat de economische groei hierin een rol speelt.

De naamsbekendheid van Wakker Dier blijft hoog, maar ons imago lijkt enigszins te verslechteren, hoewel de verschillende metingen elkaar enigszins tegenspreken. Het team heeft in samenspraak met diverse externe stakeholders een merkenpaspoort opgesteld. Hierin hebben we een drietal kernwaarden (bevlogen, deskundig en dichtbij) gedefinieerd, die we in de komende jaren sterker willen uitdragen.

We hebben de taken in het driejarenplan grotendeels uitgevoerd. Zo is er ieder jaar een jaarplan, -budget en -scorekaart opgesteld. De MOR-analyse (Management of Risks) is verder geprofessionaliseerd met diverse teambijeenkomsten. In 2018 is de MOR door tijdgebrek niet uitgevoerd.

In 2015 is een mogelijke verbetering van het imago van industrievlees als risico aangemerkt. Uit nader onderzoek bleek dat hiervan geen sprake was. Ook hebben we goed gekeken naar risico's rondom het functioneren van het Beter Leven-keurmerk. Uit die analyse blijkt dat er nu geen maatregelen nodig zijn. Bovendien denken wij dat het efficiënter is om pas maatregelen te nemen als er zich daadwerkelijk een specifiek risico voordoet.

We hebben het risicoprotocol voor claims uit onrechtmatige daad aangescherpt en er is een stakeholderplan uitgewerkt voor de pers. Voor fondsenwerving en organisatie zijn er geen plannen voor stakeholders opgesteld.

De Theory of Change is uitgewerkt en daarmee hebben we onze impact, neveneffecten en causale verbanden tussen indicatoren in de scorekaart geïnventariseerd. Dit heeft geleid tot een aanscherping van onze KPI's en enkele nieuwe actiepunten voor 2019-2021.

Omdat we eerst onze visie op impact wilden verdiepen voordat we de 2030 doelstelling zouden evalueren, zijn hebben we twee actiepunten uit het lopende plan naar later

doorgeschoven. Die betreffen het verkennen van mogelijkheden in het buitenland en mogelijke doelen voor vis, zuivel en eieren. Onze Theory of Change staat in bijlage 2.

DILEMMA'S EN KNELPUNTEN

- Onze meetbare doelen hebben betrekking op vlees. Daarnaast komen wij ook op voor melkvee, kweekvis en legkippen.
- We zijn afhankelijk van de ontwikkeling van het Beter Leven-keurmerk. Als de Dierenbescherming geen certificering voor een diergroep opzet, kunnen wij niet aan de slag.

1.4 Plannen 2019-2021

Doel en strategie zijn duidelijk. We spannen ons in om het vleesverbruik weer te laten dalen, in een vergelijkbaar tempo als voorgaande jaren (een halve kilo per jaar). We willen de omzet van vlees met een welzijnskeurmerk verder stimuleren, zodat in 2021 ruim tweederde van al het vlees dat verkocht wordt een keurmerk draagt.

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

Verder blijven we de afgesproken processen uitvoeren. Dit betekent dat we jaarlijks een jaarplan, -budget en -scorekaart opstellen. Ieder jaar voeren we een MOR-analyse uit, het ene jaar schriftelijk, het andere jaar met teambijeenkomsten. Aanvullend hebben we extra actiepunten om onszelf en onze strategie scherp te houden.

ACTIEPUNTEN

- Herijken 2030 doelstelling: mogelijk ons doel verbreden naar zuivel, vis en eieren en beslissen of minder vlees eten een doel is of een middel (2019).
- De belangrijkste aanname in onze Theory of Change verder verkennen; dat minder vlees eten kan leiden tot een paradigmaverschuiving (2019).
- Opstellen van een nieuwe versie van onze gedragscode op die is gebaseerd op onze cultuur en merkwaarden (2019).
- Verkenning van de mogelijkheden om onze strategie effectief uit te rollen naar andere landen in Europa (2020).
- Kennis over de stakeholder *retail* vergroten, zodat we onze strategie nog meer daarop kunnen toespitsen (2021).

1.5 Scorekaart

NIVEAU 1: WAT LEVERT HET OP VOOR DE DIEREN?

INPUTINDICATOREN	3JP 2021	3JP 2020	3JP 2019	3JP 2018
JAARLIJKS VLEESVERBRUIK PER HOOFD	74,8kg	75,3 kg	75,8 kg	76,3 kg
VLEESOMZET MET WELZIJSKEURMERK	60%	50%	40%	30%

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

INPUTINDICATOREN	3JP 2021	3JP 2020	3JP 2019	3JP 2018
NAAMSBEKENDHEID	89%	89%	89%	89%
DESKUNDIG/BEVLOGEN/DICHTBIJ	+5%	+3%	+2%	nulmeting

Zie bijlage 3 voor een compleet scorekaartoverzicht

2 Campagne

2.1 Campagnevisie

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

2.2 Campagnestrategie

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

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

SPELREGELS

Hierbij nemen we de volgende uitgangspunten en randvoorwaarden in acht:

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

2.3 Evaluatie 2016-2018

HITS:

- De plofkip is grotendeels uit de supermarkt verdwenen.
- De kiloknaller is een landelijk bekende term met een negatief imago.

DIPS:

- Supermarkten maken nauwelijks de overstap van tussenkip naar sterkip.
- Landelijk is nog meer dan de helft van de vleesaanbiedingen een kiloknaller.

De afgelopen drie jaar was de kiloknallercampagne onze grootste prioriteit. We zijn in 2016 begonnen met *company campaigning* waarbij we ook het frame nog sterker hebben aangezet. In 2017 en 2018 zijn we steviger gaan *shamen*. En met resultaat. Het percentage vleesaanbiedingen met een keurmerk groeide van amper tien procent in 2015 naar veertig procent eind 2018.

De plofkipcampagne richtte zich met name op de fastfoodketens McDonald's en KFC. Ze verkopen beide nog steeds plofkip, maar onze reclamecampagnes hebben wel stof doen opwaaien. De supermarkten zijn voor hun verse kip massaal overgestapt op de tussenkip. Kleinere supermarkten verkopen nog wel plofkipvleeswaren. De omschakeling van tussenkip naar sterkip gaat veel trager dan verwacht.

Halverwege 2018 is Eet Geen Dierendag opgeschaald tot een grote driejarige campagne. Hiermee willen we het brede publiek bereiken en verleiden om vaker eens iets anders dan vlees te eten. Dit doen we via de cateraars en in 2018 deed er al een recordaantal bedrijfsrestaurants mee.

Verder hebben we met ons programma gericht op media-aandacht verschillende onderwerpen op de kaart gezet: stalbranden, kalkoen, konijn, eend en lers rundvlees. Ons persbereik was hoog, maar is niet gegroeid zoals we wel hadden opgenomen in het driejarenplan. Dit komt vooral ook door de verschuiving in het medialandschap van print naar online. Online aandacht is zeer belangrijk en versterkt ons draagvlak, maar hier waren geen doelen voor opgenomen in het driejarenplan.

We hebben minder middelen ingezet op tv-commercials dan gepland. Vooral omdat de lange voorbereidingstijd de wendbaarheid en het tempo uit onze campagnes haalt. Ook zetten we steeds vaker alternatieve mediakanalen in; abri's, YouTube, promotiekarretjes, grondgraffiti, etc.

Het draagvlak voor onze doelstelling is toegenomen, maar niet zo sterk als gepland. Het percentage vegetariërs of flexitariërs is harder gestegen dan we dachten en ook meer mensen vinden Wakker Dier belangrijk in hun meningsvorming over de vee-industrie. We hebben ieder jaar het voorspelde aantal omschakelingen van bedrijven die hun product of beleid aanpassen behaald.

DILEMMA'S & KNELPUNTEN

- We zien dat supermarkten meer doen met dierenwelzijn. Dat is positief maar het leidt ook tot een wildgroei aan eigen labels en concepten.
- Er is weinig tot geen aanbod van rundvlees met een ster, terwijl een groot deel van de kiloknallers rundvlees betreft. Het gebrek aan aanbod remt de voortgang in onze kiloknallercampagne.

2.4 Plannen 2019-2021

De kiloknallercampagne blijft de komende drie jaar de hoogste prioriteit. We willen deze campagne ook gebruiken om de overstap van supermarkten van tussenkip naar kip met een keurmerk te versnellen. Verder zetten we de plofkipcampagne door totdat alle grote bedrijven in Nederland stoppen met de plofkip. We verwachten de plofkipcampagne in 2020 af te ronden.

Ook Eet Geen Dierendag ronden we in 2020 af, het doel is dat dan een half miljoen mensen 4 oktober vegetarisch lunchen op hun werk. We gaan er vanuit dat de campagne daarna wordt voortgezet door de cateraars.

Aanvullend blijven we natuurlijk werken aan het draagvlak van onze campagnes en onze stichtingsdoelstelling door regelmatig van ons te laten horen in de media.

We gaan de komende jaren extra investeren in social media. Naast Facebook en Twitter gaan we ervoor zorgen dat we ook op Instagram goed aanwezig zijn. Social media wordt door velen gebruikt om informatie te vergaren en te delen. Wij willen dat onze boodschap daar onderdeel van is.

ACTIEPUNTEN

- Verbeteren van de borging van door marktpartijen toegezegde welzijnsverbeteringen (2019).
- Onderzoek naar het imago van Wakker Dier onder journalisten (2019).
- Een standpunt ontwikkelen over biotechnologische ontwikkelingen zoals genetische modificatie in combinatie met dierenwelzijn (2020).

2.5 Scorekaart

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

INPUTINDICATOREN	3JP 2021	3JP 2020	3JP 2019	FUF 2018
% NED. BEVOLKING "EENS MET DOEL WD"	30%	30%	30%	30%
AANTAL OMSCHAKELINGEN	10	10	10	10
% AANBIEDINGEN MET KEURMERK	80%	65%	55%	40%

NIVEAU 3: WAT LEVEREN DE ACTIVITEITEN OP?

INPUTINDICATOREN	3JP 2021	3JP 2020	3JP 2019	FUF 2018
PERSBEREIK: ADVERTENTIEWAARDE	€8.000.000	€8.000.000	€8.000.000	€8.000.000
RECLAME: GRP TV	700	700	700	700
RECLAME: GRP RADIO	2.500	2.500	2.500	2.200

Zie bijlage 3 voor een compleet scorekaartoverzicht.

3 Fondsenwerving

3.1 Visie op fondsenwerving

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

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

3.2 Strategie fondsenwerving

- Betrokken particuliere donateurs en vrij te besteden donaties vormen de basis.
- Aanvullend werven bij 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 gebruik maken van de communicatie-inspanningen van het campagne team.

SPELREGELS

Hierbij nemen we de volgende uitgangspunten en randvoorwaarden in acht:

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

3.3 Evaluatie 2016 – 2018

HITS

- Fraaie groei in jaarlijks giftbedrag van particuliere donateurs.
- (Vaste) toekenningen van de Nationale Postcode Loterij

DIPS

- Aantal particuliere donateurs is gedaald.
- Onvoldoende verbetering rapportages en analyses.

De jaarlijkse baten zijn in deze periode bijna verdubbeld en kwamen hiermee ruim boven budget uit. Dit is in hoofdzaak te danken aan de bijdragen van de Postcode Loterij. Ook de baten van particuliere donateurs zijn gegroeid, maar lang niet zo sterk als gepland. Het jaarlijkse giftbedrag ontwikkelde zich goed (+elf procent in drie jaar), maar het aantal donateurs daalde met zes procent tot ongeveer 31.000, ver verwijderd van het ambitieuze doel (40.000) dat we ons hadden gesteld.

De tevredenheid (en wens om te blijven doneren) van onze bestaande particuliere donateurs scoort zeer hoog. In 2017 kwamen we in de jaarlijkse benchmark zelfs als beste uit de bus. Ook de nieuwe website in de prachtige nieuwe huisstijl en een bezoekersvriendelijke opzet mag er zijn. De webshop is conform plan gesloten.

Er waren ook tegenvallers. De instroom van nieuwe donateurs en het succesvol verleiden tot een vervolggift liet sterk te wensen over. Het lukte niet om een nieuw, goed renderend wervingskanaal te ontwikkelen. Ook de ontwikkeling van rapportages en analyses bleef achter bij onze plannen ten gevolge van de hoge werkdruk en beperkingen van onze database.

DILEMMA'S & KNELPUNTEN

- Er ontbreken nog veel telefoonnummers van donateurs in onze database, wat de reikwijdte van onze verdiepingsprogramma's sterk beperkt.
- Onze donateursdatabase is aan vervanging toe, wat een te omvangrijk project is voor het vaste team.

3.4 Plannen 2019-2021

In deze periode ligt bij particulieren de nadruk op een gezonde groei in het jaarlijkse giftbedrag. Dit willen we bereiken door het verdiepen van de relatie met onze huidige donateurs.

Hierbij kiezen we voor meer communicatie op maat, 'minder maar beter' vragen en meer nadruk op een structurele verhoging in plaats van losse giften. Aanvullend zoeken we verbinding op maat met een selecte, zeer betrokken groep van donateurs die openstaat voor een verdergaande vorm van betrokkenheid, bij leven of daarna.

Het aantal donateurs willen we stabiel houden, waarbij we - uit kostenoverwegingen - met name werven uit de aan ons verbonden kring van betrokken prospects die nog niet eerder gedoneerd hebben. Daarnaast zetten we in op het verder ontwikkelen van onze relatie met de Postcode Loterij en kennismaken met andere vermogensfondsen zoals het Open Philanthropy Fund.

Met de komst van een nieuwe database verwachten we verdere stappen te zetten op het gebied van analyses en rapportages.

ACTIEPUNTEN

- Uitvoering jaarprogramma: nadruk op segmentatie, loyaliteit en upgradering (2019-2021).
- Inzetten en uitrol verbindingsprogramma (start in 2019).
- Relatieprogramma eerste jaar nieuwe donateurs verbeteren (2019).
- Relatiemanagement met vermogensfondsen verder professionaliseren (vanaf 2020).
- Nieuwe mogelijkheden koude werving opnieuw verkennen (vanaf 2021).
- Optimalisatie van de samenwerking met het campagneteam (2019-2021).
- Feedbackprogramma inclusief jaarlijks donateursonderzoek ontwikkelen (2019-2020).
- Nieuwe CRM-software implementeren (2020).
- Rapportages en analysestructuur verbeteren (vanaf 2020).

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

INPUTINDICATOREN	3JP 2021	3JP 2020	3JP 2019	FUF 2018
TOTALE BATEN	€3.805.000	€3.368.000	€3.215.000	€4.236.000
PARTICULIERE DONATEURS	31.000	31.000	31.000	30.850
GEMIDDELDE JAARBIJDRAGE	€81,42	€75,39	€70,45	€67,42
CSS-TEVREDENHEIDSSCORE	+85	+85	+85	+85

Zie bijlage 3 voor een compleet scorekaartoverzicht.

4 Organisatie

4.1 Visie op organisatie

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

4.2 Organisatiestrategie

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

SPELREGELS

- 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.

4.3 Evaluatie 2016-2018

HITS

- Elf nieuwe medewerkers hebben een goede start in het team gemaakt.
- De omvangrijke governancewijziging is soepel en succesvol verlopen.

DIPS

- Het vertrek van collega's is niet altijd in goede harmonie verlopen.
- Veel medewerkers gaven aan dat de werkdruk (te) hoog was.

De afgelopen drie jaren is de organisatie sterk veranderd. Zo zijn er drie teams in het leven geroepen met daarboven een managementteam en is de governancestructuur gewijzigd. Ons kleine team is, evenals onze kantoorroimte, zo goed als verdubbeld. Inmiddels hebben elf nieuwe medewerkers een goede start gemaakt en hebben zes medewerkers onze organisatie verlaten. Het vertrek van collega's heeft het team vaak als lastig ervaren en dit is ook niet altijd in goede harmonie verlopen.

De prioriteit heeft de afgelopen jaren gelegen op het bouwen van een sterk team. Dit vereiste een meer intern gerichte focus en heeft uiteraard tijd en aandacht gekost. In 2018 hebben we met het gehele team een kantoorweidegang doorlopen in het kader van inspiratie en verbinding. Dit vergde van iedereen een grote investering, maar werd zeer positief gewaardeerd.

In verband met tijdgebrek, door onder andere de genoemde personele wijzigingen en enkele langdurige ziektes van collega's, hebben we besloten meerdere organisatieprojecten (Benchmark beloningsbeleid en overhead, upgrade leveranciersgesprekken, masterplan IT inclusief Alphabet) gericht op de verbetering van de interne organisatie uit te stellen.

We hebben ervoor gekozen om een heldere scheiding tussen bestuur en toezichthoudend orgaan door te voeren. Deze governancewijziging is soepel verlopen en gelijktijdig met een verbetering van onze statuten en reglementen en een fusie van Stichting Beheer Welzijn Landbouwhuisdieren en Stichting Wakker Dier doorgevoerd. Samen met het aantrekken van een drietal nieuwe raad van toezichtleden was dit een opmaat naar de verdere professionalisering van onze governancestructuur.

DILEMMA'S & KNELPUNTEN

Om de kwaliteit van de bedrijfsvoeringsprocessen te verhogen en de continuïteit beter te waarborgen zullen we hier aanvullend in moeten investeren, wat ten koste gaat van de directe doelbesteding.

4.4 Plannen 2019-2021

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

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

Ook onze nieuwe governancestructuur zullen we tegen het licht houden om waar nodig verdere verbeteringen door te voeren.

ACTIEPUNTEN

- Herziening IT-infrastructuur, inclusief project Alphabet met oog voor beveiliging (2019)
- Evaluatie nieuwe governancestructuur, inclusief reglementen en statuten (2019)
- Uitbreiding en borging privacybeleid (2019)
- Ontwikkelen medewerkertevredenheidsonderzoek (2019)
- Benchmark beloningsbeleid en overhead (2020)
- Uitwerken integraal leveranciersbeleid (2020)

4.5 Scorekaart

Medewerkertevredenheid – nog te ontwikkelen

Zie bijlage 3 voor een compleet scorekaartoverzicht.

5 Financiën

5.1 Visie op financiën

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

5.2 Strategie

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

SPELREGELS

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

5.3 Evaluatie 2016-2018

HITS

- Met de samenwerking met de nieuwe accountant hebben we een stap vooruitgezet in professionaliteit.
- De versimpeling van onze bankenstructuur.

DIPS

- We betaalden een boete voor het openbreken van onze deposito's.
- We werken nog steeds met een tijdrovend en verouderd financieel proces.

De afgelopen drie jaar zijn er op verschillende vlakken van onze financiële administratie verbeteringen doorgevoerd. Zo is de financiële maandrapportage in grote mate geautomatiseerd en de financiële verslaglegging uitgebreid en verbeterd. De bankenstructuur is verder versimpeld en de financiële procedures zijn vanuit risicoperspectief herzien. De geplande totale herziening van onze financiële administratie van budgetplanning tot verslaglegging, 'project Brons', is helaas niet gerealiseerd.

Verder hebben wij het beheer van onze nalatenschapsdossiers overgedragen aan Bureau Nalatenschappen, wat ons goed bevalt en ons in staat stelt meer tijd te besteden aan zaken binnen onze eigen expertise. De continuïteit van ons incassoproces is beter gewaarborgd door meer functionarissen in de procedure op te nemen en een deel van het proces uit te besteden aan derden.

Wij hebben er in het verleden voor gekozen om onze reserve dakpansgewijze onder te brengen in deposito's. Eind 2017 hebben wij onvoorzien, tegen betaling van een beperkte boete, een deel van deze deposito's moeten aanwenden om te voorzien in onze uitgaven.

In 2016 zijn we gestart met de samenwerking met onze nieuwe accountant, die inmiddels tweemaal een goedkeurende verklaring heeft afgegeven. De samenwerking met deze accountant is een stap vooruit in onze professionaliteit en helpt ons om kritisch te kijken naar onze processen en onze interne controle steeds verder te verbeteren. De overgang naar de nieuwe richtlijn voor de jaarverslaglegging is goed verlopen, al is het jaarverslag 2017 wel later goedgekeurd dan gebruikelijk.

DILEMMA'S & KNELPUNTEN

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

Uitbreiding van de planning en controle van liquiditeiten en toekomstige uitgaven kan ten koste gaan van de wendbaarheid van onze organisatie.

5.4 Plannen 2019-2021

Continuïteit en kwaliteit van het financiële beleid, die de wendbaarheid en impact van de organisatie optimaliseren, blijven de focus voor de komende drie jaren. De halfjaarlijkse controle van onze accountant helpt ons hierbij.

2019 staat in het teken van project Brons, een totale herziening van onze financiële administratie, van budgetplanning tot verslaglegging. Dit proces zal efficiënter worden ingericht en in grote mate worden gedigitaliseerd. Ook zullen wij de vastlegging verbeteren en de continuïteit van deze belangrijke processen beter borgen.

Er zal een passende uitbreiding van onze planning- en controlcyclus worden gezocht en uitgerold. De liquiditeitenplanning zullen we verder professionaliseren, met het oog op de toenemende baten en verplichtingen, het risico op negatieve rente en een beperkte reserve. Ook de sturingsmechanismen en verantwoordingsmethoden zullen we effectiever inrichten om toezicht en het management van onze gelden verder te verbeteren.

ACTIEPUNTEN

- Optimaliseren en digitaliseren van financiële administratie (2019)
- Upgrade van planning- en controlcyclus, inclusief budget- en liquiditeitenbeheer (2019)
- Herstructureren reserves parallel aan vrijvallen deposito's (2019, 2020, 2021)

5.5 Scorekaart**NIVEAU 4: HOE WORDEN MIDDELEN INGEZET?**

INPUTINDICATOREN	3JP 2021	3JP 2020	3JP 2019	FUF 2018
ALS PERCENTAGE VAN LASTEN:				
- DOELSTELLING	70%	71%	71%	71%
- FONDSENWERVING	19%	18%	17%	18%
- BEHEER & ADMINISTRATIE	11%	11%	11%	11%

Zie bijlage 3 voor een compleet scorekaartoverzicht.

Bijlage 1: interne en externe analyse

Sterktes

Impact

Onze strategie en campagnes zijn efficiënt en effectief.

Bevlogen

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

Deskundig

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

Dichtbij

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

Zwaktes

Export

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

Klein

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

Imago

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

Donateurs

Het aantal donateurs is licht gedaald.

Kansen

MVO

Er is groeiende aandacht voor maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Europa

Mogelijkerwijze is onze strategie ook in Europa uit te rollen.

Aanbod

Het aanbod van beter vlees en vegetarische alternatieven neemt snel toe.

Achterban

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

Bedreigingen

Intensivering

Er is een trend om de negatieve effecten van de vee-industrie (op klimaat, volksgezondheid en milieu) tegen te gaan met verdergaande technische oplossingen, maar die gaan ten koste van dierenwelzijn.

Overheid

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

Schadeclaims

Onze campagnes kunnen leiden tot rechtszaken met claims voor schadevergoeding.

Vertrouwen

Door misstanden is het maatschappelijk vertrouwen in goede doelen kwetsbaar.

Bijlage 2: impact – theory of change

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

Van bulkproduct naar A-merk

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

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

Minder én beter

Daarom is ons eerste doel dat in 2030 al het vlees dat in Nederland wordt verkocht minimaal één Beter Leven-ster van de Dierenbescherming draagt. Ook stellen wij als doel dat de vleesconsumptie tegen die tijd met 25 procent is gedaald ten opzichte van 2010.

Voedselindustrie maakt het verschil

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

Wakker schudden

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

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

Beperkte rol voor boeren en politiek

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

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

Snelste weg

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

Bijlage 3: Scorekaart Wakker Dier

NIVEAU 1: WAT LEVERT HET OP VOOR DE DIEREN?

INPUTINDICATOREN	3JP 2021	3JP 2020	3JP 2019	FUF 2018
JAARLIJKS VLEESVERBRUIK PER HOOFD	74,8kg	75,3 kg	75,8 kg	76,3 kg
VLEESOMZET MET WELZIJSKEURMERK	60%	50%	40%	30%

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

INPUTINDICATOREN	3JP 2021	3JP 2020	3JP 2019	FUF 2018
% NED. BEVOLKING "EENS MET DOEL WD"	30%	30%	30%	30%
AANTAL OMSCHAKELINGEN	10	10	10	10
% AANBIEDINGEN MET KEURMERK	80%	65%	55%	40%

NIVEAU 3: WAT LEVEREN DE ACTIVITEITEN OP?

INPUTINDICATOREN	3JP 2021	3JP 2020	3JP 2019	FUF 2018
PERSBEREIK: ADVERTENTIEWAARDE	€8.000.000	€8.000.000	€8.000.000	€8.000.000
RECLAME: GRP TV	700	700	700	700
RECLAME: GRP RADIO	2.500	2.500	2.500	2.200

NIVEAU 4: HOE WORDEN MIDDELEN INGEZET?

INPUTINDICATOREN	3JP 2021	3JP 2020	3JP 2019	FUF 2018
- DOELSTELLING (ALS % LASTEN)	70%	71%	71%	71%
- FONDSSENWERVING (IDEM)	19%	18%	17%	18%
- BEHEER & ADMINISTRATIE (IDEM)	11%	11%	11%	11%

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

INPUTINDICATOREN	3JP 2021	3JP 2020	3JP 2019	FUF 2018
NAAMSBEKENDHEID	89%	89%	89%	89%
DESKUNDIG/BEVLOGEN/DICHTBIJ	+5%	+3%	+2%	nulmeting
TOTALE BATEN	€3.805.000	€3.368.000	€3.215.000	€4.236.000
PARTICULIERE DONATEURS	31.000	31.000	31.000	30.850
GEMIDDELDE JAARBIJDRAGE	€ 81,42	€ 75,39	€ 70,45	€ 67,42
CSS -TEVREDENHEIDSCORE	+85	+85	+85	+85
MEDEWERKERTEVREDENHEID	NTO	NTO	NTO	NTO