



DIERENARTSEN | VETERINAIRES
ZONDER GRENZEN | SANS FRONTIERES

BELGIUM

FINANCIIEEL VERSLAG 2011

www.dierenartsenzondergrenzen.be

Financieel verslag

Dit financieel verslag heeft betrekking op de geconsolideerde jaarrekening van Dierenartsen Zonder Grenzen over alle activiteiten tussen 1 januari en 31 december 2011. De jaarrekening werd gecontroleerd en gecertificeerd door onze commissaris-revisor KPMGVias. Ze kan geraadpleegd worden via de site van de Nationale Bank van België (www.nbb.be).

Inkomsten

Giften zijn voor Dierenartsen Zonder Grenzen essentieel om zijn doelstellingen te bereiken. In 2011 leverde fondsenwerving een bedrag op van € 719.926. Dit vertegenwoordigt slechts 6% van de inkomsten, maar samengevoegd bieden deze kleine bedragen de mogelijkheid om via cofinanciering belangrijke subsidies te verkrijgen op zowel Belgisch als internationaal niveau.

Op institutioneel niveau kunnen wij sinds vele jaren rekenen op de steun van verschillende overheden. Onze belangrijkste geldschieters zijn de Belgische overheid (voor een uitgave van € 2.455.890 in 2011, DGD en Belgisch Fonds voor Voedselzekerheid), de Europese Commissie (€ 2.633.869, EuropeAid en ECHO), USAID (€ 1.485.190) en de Zwitserse Ontwikkelingssamenwerking (€ 1.031.369). Deze vier samen vertegenwoordigen 63% van de inkomsten van de vereniging.

Uitgaven

De ontplooiing van onze activiteiten in het Zuiden vertegenwoordigt € 10.360.231, of 81% van de uitgaven in 2011. Daarbovenop komt nog 11% (€ 1.357.058) voor uitgaven die we realiseerden in het kader van onze leidende rol in consortia. Het resterende bedrag is bestemd voor uitgaven in het Noorden: ontwikkelingseducatie, de werking van de hoofdzetel in Brussel en de kosten voor fondsenwerving.

55% van onze uitgaven in het Zuiden worden gedaan in Oost-Afrika, 37% in West-Afrika en 8% in Centraal-Afrika.

Balans en resultaat

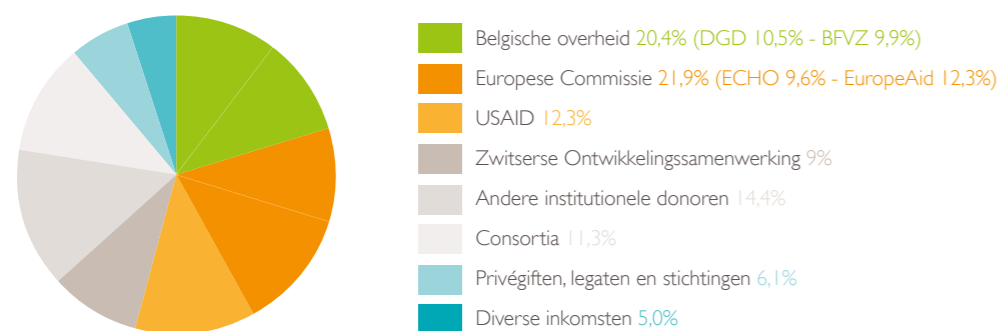
Het balanstotaal bedraagt € 16.776.848. Het is gekenmerkt door aanzienlijke vorderingen en overgedragen subsidies. De boekhoudregels leggen op dat de totaliteit van de meerjarige financieringscontracten worden geboekt, wat een verklaring is voor de aanzienlijke bedragen in vorderingen

aan de actiefzijde en in overlopende rekeningen aan de passiefzijde (voor het deel subsidies dat nog niet werd gebruikt voor projecten).

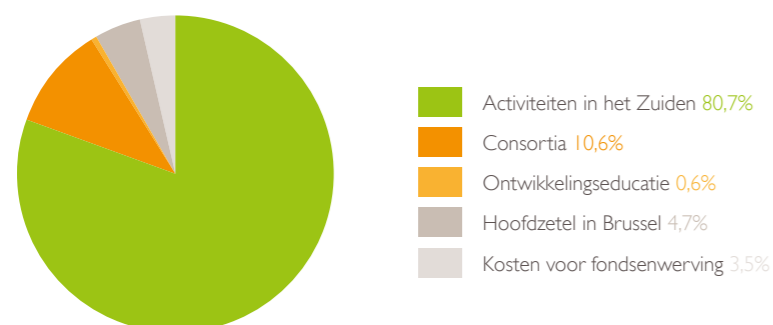
Het eindresultaat van het boekjaar 2011 is een tekort van € 803.084, dat afgerond bestaat uit € 495.000 correcties op de voorgaande jaren, € 230.000 als gevolg van de lage koers van de euro (waarvan € 130.000 niet-gerealiseerde boekhoudkundige herwaarderingen), en een operationeel tekort van € 75.000 op de financiering van onze programma's.

Het eigen vermogen van de vzw bedraagt € 1.129.509. Het vertegenwoordigt 7% van het balanstotaal.

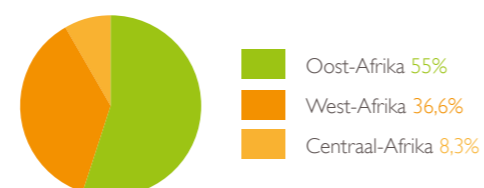
Inkomsten



Uitgaven



Activiteiten in het Zuiden (80,7%)



Balans

ACTIVA	2011	2010
Vaste activa	825.010	780.022
Immateriële vaste activa	2.110	5.645
Materiële vaste activa	777.660	718.820
Financiële vaste activa	45.240	55.557
Vlottende activa	15.951.838	16.531.680
Vorderingen op meer dan één jaar	5.110.858	4.327.771
Vorderingen op ten hoogste één jaar	8.093.559	8.218.586
Liquide middelen	2.549.894	2.755.397
Overlopende rekeningen	197.527	1.229.926
TOTAAL ACTIVA	16.776.848	17.311.702

PASSIVA	2011	2010
Sociaal fonds	1.129.509	1.883.297
Permanente middelen	959.268	959.268
Overgedragen winst	-449.811	353.272
Kapitaalsubsidies	620.052	570.758
Voorzieningen	156.467	109.288
Schulden	15.490.872	15.319.117
Schulden op meer dan één jaar	0	0
Schulden op ten hoogste één jaar	2.219.256	2.331.823
Overlopende rekeningen	13.271.616	12.987.293
TOTAAL PASSIVA	16.776.848	17.311.702

Resultatenrekening

	2011	2010
Bedrijfsopbrengsten	11.844.967	8.543.041
Bedrijfskosten	-12.402.543	-8.458.912
Bedrijfswinst	-557.576	84.129
Financiële opbrengsten	187.527	67.434
Financiële kosten	-403.912	-124.946
Courant resultaat	-773.960	26.617
Uitzonderlijke opbrengsten	3.904	0
Uitzonderlijke kosten	-33.028	0
Resultaat van het boekjaar	-803.084	26.617

ADDENDUM: risico's, oplossingen en ethiek

Verklarende nota bij het tekort

Een belangrijk feit tijdens het boekjaar 2011 was de aanstelling van een nieuwe commissaris-revisor. Daarmee opteren we voor een nieuwe kijk op onze organisatie met de bedoeling onze boekhoudkundige en financiële structuur verder te professionaliseren.

De jaarrekening van 2011 wordt in de eerste plaats gekenmerkt door een aanzienlijk boekhoudkundig tekort van ongeveer € 800.000, waarvan € 495.000 rechtstreeks verband houdt met de voorgaande jaren en € 230.000 het gevolg is van de lage koers van de euro op de internationale markten. Die elementen buiten beschouwing gelaten, bedraagt het tekort van onze activiteiten in 2011 ongeveer € 75.000.

De verklaring voor meer dan de helft van het tekort, namelijk € 495.000 van de vorige jaren, is dat onze rekeningen een aantal te ontvangen of te betalen bedragen bevatten die zich tijdens de voorgaande jaren hebben opgebouwd. Die bedragen zorgden ervoor dat onze balans fictief werd opgedreven. De aanzuivering ervan heeft weliswaar geen invloed op de huidige kasmiddelen, maar gaat gepaard met boekhoudkundige correcties waarvan de negatieve impact op € 115.000 wordt geraamd. Voorts werden bij de afsluiting van de rekeningen van 2011 twee fouten ontdekt bij de boeking van de subsidies van 2010: de inkomsten van 2010 werden onterecht overschat en de in 2011 doorgevoerde correctie impliceert een boekhoudkundige beweging van € 380.000 die eveneens bijdraagt tot het tekort.

Het andere onvoorziene element dat bijdraagt tot het tekort is de ongunstige koersevaluatie van de euro tegenover vreemde valuta zoals de dollar en de nationale valuta van Oost-Afrika. In de loop van 2011 verloren we bijna € 100.000 als gevolg van koersevaluaties, zowel bij de ontvangst van de fondsen van onze donoren als bij banktransacties naar onze programma's in Afrika. Nog een gevolg van de zwakte van de euro zijn de boekhoudkundige herwaarderings die voor € 130.000 bijdragen tot het tekort van 2011. De Belgische boekhoudkundige wetgeving legt op dat al onze rekeningen in buitenlandse valuta herwaardeerd worden aan de koers van 31 december 2011. Die fictieve herwaarderings vormen voor de vereniging geen gerealiseerde verliezen, maar zijn enkel het gevolg van de verplichting om een momentopname vast te leggen tegen een unieke slotkoers.

Al die onvoorziene elementen buiten beschouwing gelaten, vertonen de rekeningen van 2011 een tekort van € 75.000. Op een totaal volume van € 12 miljoen bedraagt het operationeel verlies dus minder dan 1% van onze activiteiten.

Sinds begin 2012 hebben we verdere vooruitgang geboekt in het boekhoudkundige en financiële beheer van onze organisatie. Bepaalde ingrepen hebben zelfs onmiddellijk effect. Op alle niveaus delen onze medewerkers de ambitie om onze administratieve systemen te versterken. De individuele opleidingen en coachings gerealiseerd in 2012 dragen bij tot de verwezenlijking van die verbeteringen.

Al deze ingrepen om tot een uitgezuiverde rekeningensituatie te komen, zijn onontbeerlijk om de toekomst van onze vereniging veilig te stellen, zelfs al zijn hiermee in een eerste fase boekhoudkundige kosten verbonden die hoger zijn dan voorzien. Het eigen vermogen is hiermee teruggekeerd naar het niveau dat Dierenartsen Zonder Grenzen in 2009 kende. In de mate van het mogelijke zal het overgedragen verlies de volgende jaren worden aangezuiverd via een striktere budgettering en een betere interne controle.

Cashflow en programmastroom

Dierenartsen Zonder Grenzen heeft zijn budget in de jaren 2005-2010 gestabiliseerd rond € 7-8,5 miljoen. Dit was nodig na een eerdere periode van snelle groei; in 2004 schommelde het budget nog rond € 4 miljoen. In 2011 zette de organisatie een nieuwe groeispurt in en stegen de ontvangsten met 40% - ten opzichte van een geplande groei van 30% - in vergelijking met het boekjaar 2010. De operationele groei bedroeg 30%, zoals gebudgetteerd, maar er werd een boekhoudkundige groei van 40% gerealiseerd, omdat er een extra bedrag van € 1.357.058 werd bijgeboekt. Dit bedrag is afkomstig van de ontwikkelingsprogramma's die we in consortium uitvoeren en waarvoor Dierenartsen Zonder Grenzen de hoofdverantwoordelijke is ten opzichte van de fondsenverstrekkers. En dus moet dit bedrag in de boekhouding worden opgenomen om een representatieve balans te kunnen voorleggen. Het driejarenplan 2011-2013, dat de raad van bestuur heeft goedgekeurd, streeft een gemiddelde jaarlijkse operationele groei van 10% na. Deze gemiddelde groei zal over die drie jaren gerespecteerd worden door een verminderde groei in 2012 en 2013.

Beperkte liquide middelen op korte termijn dwongen Dierenartsen Zonder Grenzen tot een strikte cashflowstrategie, inclusief kwartaalupdates en monitoring, en indien nodig tot het tijdelijk vertragen en uiteindelijk ook versnellen van de programma-activiteiten. De raad van bestuur heeft een maximum van 10% aan bankkredieten (straight loans) toegestaan als prefinanciering van goedgekeurde projecten, die voornamelijk in de zomerperiode of op andere lage cashflowmomenten kunnen worden ingezet. Hierdoor kon de vereniging zijn ambitieuze programma-planning

van 2011 realiseren. De organisatie moet nog steeds opletten dat er voldoende liquide middelen beschikbaar zijn om aan de verplichtingen op korte termijn te kunnen voldoen. Maar dankzij een uitzonderlijke anonieme gift konden we in 2010 een permanente financiering van € 959.268 opzijzetten. Dit blijft het geval in 2011.

Voorzichtigheid is nog steeds geboden, vooral voor de volgende punten:

- Eigen vermogen vergeleken met de balans, namelijk 7% in 2011 (tegenover 11% in 2010 en 6,5% in 2009). Tijdens de strategische planning in 2012 zal de vereniging haar beleid herzien om een nieuwe en duidelijke doelstelling voor de reserves vast te leggen.
- Het financieringsbeleid van de fondsenverstrekkers en de vaak lange betalingstermijn, gekoppeld aan onze eigen incidentele vertragingen in rapportering, leidt ertoe dat we het geld vaak pas ontvangen nadat we het al hebben uitgegeven: de vereniging moet het dus prefinancieren.

Dierenartsen Zonder Grenzen monitort zijn programma's om de betalingstermijn van fondsenverstrekkers te verkorten door hen zo snel mogelijk rapporten te bezorgen en vooraf de betalingstermijnen te checken. Dit is onder andere mogelijk door een centraal documentenbeheersysteem, inclusief een centrale databank die alle betrokkenen in staat stelt om contracten, deadlines en budgetten van programma's op te volgen.

De vereniging raamt ook het aantal nieuwe projecten dat op stapel staat en de toegekende meerjarenprojecten. De zaken staan er het komende jaar goed voor en de stroom van programma's is stabiel.

Fondsenwerving

Eigen fondsen blijven een probleem. In 2011 haalde Dierenartsen Zonder Grenzen zowat 6% (in 2010: 10%) van zijn inkomsten uit particuliere fondsenwerving. De vereniging besteedt bijzondere aandacht aan de cofinanciering van haar huidige en nieuwe programma's, aangezien ze van oordeel is dat niet-institutionele fondsenwerving niet volledig gebruikt moet worden voor de systematische (co)financiering van programma's, die dezer dagen vaak tot 25% cofinanciering nodig hebben. Ideaal gesproken zouden eigen fondsen deels gebruikt moeten worden om programma's te financieren die prioritair zijn voor de organisatie, maar niet gemakkelijk door institutionele fondsenverstrekkers worden gefinancierd. Om dit mogelijk te maken, deed Dierenartsen Zonder Grenzen vorig jaar verder onderzoek naar institutionele cofinanciering en niet-institutionele financiering, wat resulteerde in een totaal cofinancieringspakket van € 482.012 (min of meer gelijk aan € 490.111 in 2010). In procenten uitgedrukt is dit een lichte achteruitgang, maar er was in 2011 ook procentueel minder cofinanciering nodig doordat er meer Linking Relief, Rehabilitation and Development programma's (voor 100%) gefinancierd werden.

Regionale kantoren en hoofdzetel

Een ander aandachtspunt is de kostenverhouding en -dekking van de twee regionale kantoren. Dit moet gebeuren door de verschillende programmakosten correct en transparant in te schatten en te verdelen tussen operationele uitgaven, programmabeheer en administratieve kosten. Hetzelfde gaat, op een ander niveau, ook op voor de kostendekking van het hoofdkantoor; met gebruik van administratieve inkomsten. Volgens de meest recente statutaire audit voor 2011 is onze administratieve organisatie nog niet helemaal op punt, gelet op de omvang en complexiteit van onze organisatie. We zullen dus nog moeten investeren in een effectievere organisatie.

In het kader van de verdere decentralisatie van de vereniging, die het Zuiden autonomer moet maken en de effectiviteit en efficiëntie van de programma's zo realistisch en relevant mogelijk moet verbeteren, worden alle posities, functiebeschrijvingen, verantwoordelijkheden en bevoegdheden herbekeken. Dit proces is al afgehandeld voor de hoofdzetel en de internationale senior posities, en zal in 2012 ook voor de andere posities worden afgerond. De organisatie heeft, in overleg met betrokkenen, besloten dat ze de administratieve en financiële diensten minder snel en minder ver zal decentraliseren met het oog op een rationale taakverdeling en een betere interne controle.

Kwaliteit van de programma's

Projectcyclusbeheer is voor de organisatie een cruciaal onderdeel van haar risicobeheer. Niet enkel de planning en uitvoering maar ook de opvolging en evaluatie zijn belangrijke elementen in het streven naar kwaliteit. Al deze elementen moeten in de goede volgorde op elkaar inspelen om als organisatie te leren en kwaliteitsprogramma's op te zetten met impact op de juiste niveaus. Dit moet gedaan worden in samenspraak met onze lokale partners en onze eindklanten op het terrein. In het strategische proces, dat voorzien is in 2012, plannen we bijvoorbeeld een evaluatie van de evaluaties en een consultatie van de lokale partners en doelgroepen, zodat we ook in deze fase van de cyclus betrokkenheid op alle niveaus bevorderen.

Een van de methodes die we introduceren, is het EFQM Excellence Model, in nauwe samenwerking met Bbest, ngo-federatie en Acodex. Dierenartsen Zonder Grenzen is in de tweede helft van 2011 van start gegaan met een zelfevaluatie en de eerste cyclus van drie verbeterpunten. Bbest zal deze in

juni 2012 evalueren, zodat we het kwaliteitslabel Committed to Excellence (C2Q) mogen hanteren.

Daarnaast is de organisatie in 2011 toetreden tot de Vereniging voor Ethiek in de Fondsenwerving (VEF). Het VEF waarborgt de Belgische bevolking morele kwaliteit van de fondsenwerving en financiële transparantie: de documenten en de publiciteit die vereist zijn om doorzichtigheid van de rekeningen toe te laten; duidelijkheid in de bestemming van de fondsen en respect voor de wens van de schenker; kwaliteit van de boodschappen en het respect voor de menselijke waardigheid; de bescherming van de private levensfeer...

Onze noodhulpprogramma's (korte termijn) en structurele ontwikkelingsprogramma's (lange termijn) moeten met elkaar verbonden en verweven zijn. Beide zouden in een continuüm moeten werken en elkaar aanvullen, zeker in de streken waar Dierenartsen Zonder Grenzen werkt. Noodhulpprogramma's zijn in deze fragiele ecosystemen van tijd tot tijd nodig, maar zouden altijd een ondersteuning moeten vormen van (toekomstige of lopende) structurele ontwikkelingsprogramma's en zo noodhulp, rehabilitatie en ontwikkeling met elkaar verbinden (Linking Relief, Rehabilitation and Development). Het doel van de vereniging is om een gemiddelde van 20% noodhulpprogramma's en 80% structurele ontwikkelingsprogramma's te bereiken, afhankelijk van de klimatologische, sociale, politieke en economische omstandigheden in onze werkgebieden in de berekende periode.

Personeel

Veiligheid is één van de andere risico's waar de vereniging mee te maken heeft. Gezien de ecosystemen en geopolitieke context waarin Dierenartsen Zonder Grenzen werkt, hebben alle programma's een aangepast veiligheidsplan. Elke contextwijziging vereist een aanpassing van deze plannen. We wijzigen de veiligheidsplannen indien nodig, bijvoorbeeld door een verhoogde dreiging. In 2011 werden alle veiligheidsplannen nagekeken en werden die van Mali en Zuid-Soedan aangepast. De vereniging zal de veiligheidsituatie als geheel opnieuw evalueren gedurende haar strategisch planningsproces "Horizon 2025" die zich in de loop van 2012 zal afspelen.

De mensen met wie we werken zijn onze grootste troef en we moeten op een structurele manier omgaan met een relatief hoog personeelsverloop. We kunnen niet concurreren met de lonen bij de grotere internationale ngo's of die bij internationale organisaties, al dan niet met winstoogmerk, die in onze of parallelle sectoren actief zijn. We moeten er dan ook voor zorgen dat we een sterk opleidingsprogramma hebben en voorbereid zijn om elk personeelsverloop op te vangen. Daarom moet de organisatie investeren in een institutioneel geheugen en ervoor zorgen dat ze minder afhankelijk is van individuen. In 2012 wordt er aan een voorstel gewerkt over een "Total Staff Reward Program" zodat er over de hele organisatie een uniformer en degelijker salarispakket voor de medewerkers is.

Duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen

Maatschappelijk verantwoord ondernemen (mvo) is een kwestie waar we bewuster mee omgaan. Als goeddoelendorganisatie proberen we zoveel mogelijk 'goede dingen' te realiseren via onze programma's. Men verwacht dat wij, als liefdadigheidsinstelling, die 'goede dingen' op een zo duurzaam mogelijke manier uitvoeren. Het team van Dierenartsen Zonder Grenzen brainstormde in 2010 en 2011 over mvo, met nieuwe beleidslijnen en de verbetering van bestaande beleidslijnen als resultaat. Een eenvoudig voorbeeld: in het hoofdkantoor hebben we in 2010 de meeste oude printers vervangen door één centrale printer. Deze is zuiniger, kan recto verso drukken en heeft een apart vak voor reeds gebruikt (klad)papier. Voor de meeste andere finale documenten, inclusief onze fondsenwerving, gebruiken we ongebleekt gerecycleerd papier om ons papierverbruik op die manier duurzamer te maken. Op het vlak van openbaar vervoer hadden we al een beleid om het gebruik hiervan aan te moedigen. We hebben dit nog versterkt. Met als resultaat dat meer dan 85% van onze collega's met het openbaar vervoer of met de fiets komt werken. In Brussel promoten we het (huren van Villo!) fietsen of het te voet gaan, zodat onze werknemers voldoende lichaamsbeweging krijgen tijdens korte werkverplaatsingen. We proberen ook het vliegverkeer te beperken door terreinbezoeken te combineren met een workshop/vergadering of vice versa. Zo kunnen we de helft minder kilometers vliegen.

Verder gebruiken we in de keuken van de hoofdzetel ecologische, biologische en/of fairtrade producten. We trachten om in 2012 een eerste "Havelaar" te winnen als extra externe motivatie en erkenning voor wat we doen op het vlak van fairtrade. Dit alles toont aan dat wij als organisatie 'goede dingen' willen doen op een goede, duurzame manier'. In 2012-2013 zullen we ook in de regionale kantoren evalueren in hoeverre we maatschappelijk verantwoord kunnen ondernemen.

Dierenartsen Zonder Grenzen heeft een ethische code, die geïntegreerd is in ons strategisch programmacyclusbeheer. Onze visie, missie en waarden zijn een weerspiegeling van deze code, die op gepaste momenten wordt aangepast. In 2011 hebben we geen interne gevallen geconstateerd die deze code overschreden hebben. Bovendien onderschrijven we de ethische codes van onze koepelorganisaties, zoals VSF Europa en Acodex. En sinds 2011 dus ook de code van de VEF.