



DIERENARTSEN | VETERINAIRES
ZONDER GRENZEN | SANS FRONTIERES
BELGIUM

FINANCIIEEL VERSLAG 2013

WWW.DIERENARTSENZONDERGRENZEN.BE

FINANCIËEL VERSLAG

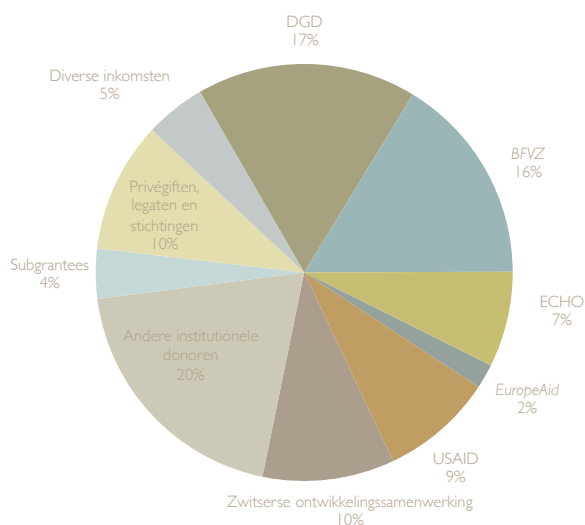
Dit financieel verslag heeft betrekking op de geconsolideerde jaarrekening van Dierenartsen Zonder Grenzen voor alle activiteiten tussen 1 januari en 31 december 2013. De jaarrekening werd gecontroleerd en gecertificeerd door onze bedrijfsrevisor KPMG Vias. Ze kan geraadpleegd worden via de site van de Nationale Bank van België (www.nbb.be).

INKOMSTEN

Voor Dierenartsen Zonder Grenzen zijn giften essentieel om zijn doelstellingen te bereiken. In 2013 werd er voor € 958.789 aan fondsen ingezameld (tegenover € 880.944 in 2012 en € 719.926 in 2011). Dit vertegenwoordigt slechts 10,1% van de inkomsten van Dierenartsen Zonder Grenzen, maar samengeteld bieden deze kleine bedragen de mogelijkheid om via cofinanciering aanzienlijke subsidies te verkrijgen, zowel op Belgisch als op internationaal niveau.

Op institutioneel niveau kunnen wij al vele jaren rekenen op de steun van verschillende overheden. Onze belangrijkste geldschieters zijn de Belgische overheid (DGD en het Belgisch Fonds voor Voedselzekerheid), de Europese Commissie (EuropeAid en ECHO), USAID en de Zwitserse ontwikkelingssamenwerking. Samen zijn ze goed voor 62% van de inkomsten van de organisatie (61% in 2012). De verscheidenheid van onze geldschieters verleent ons een zekere mate van onafhankelijkheid als ngo.

INKOMSTEN 2013



UITGAVEN

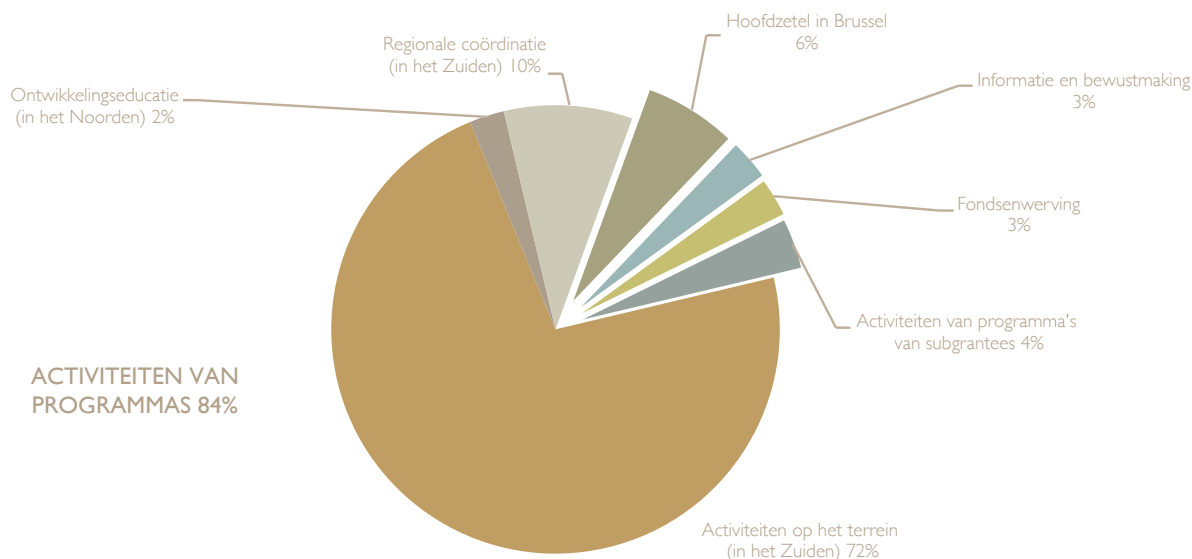
De uitvoering van onze programma's is goed voor € 8.622.222, hetzij 84,3% van de uitgaven (tegenover € 12.049.442 of 83,8% in 2012). De resterende uitgaven houden verband met de werkingskosten van de hoofdzetel in Brussel (6,6%), de kosten van fondsenwerving (2,7%) en externe communicatie naar het grote publiek toe (2,8%) en de activiteiten die aan het consortium werden uitbesteed (3,6%).

In 2013 ging 47% van onze uitgaven naar projecten in West-Afrika (Niger, Mali en Burkina Faso), 12% in Centraal-Afrika (DR Congo en Rwanda), 40% in Oost-Afrika (Kenia, Zuid-Soedan en Oeganda) en 1% in België (ontwikkelingseducatie).

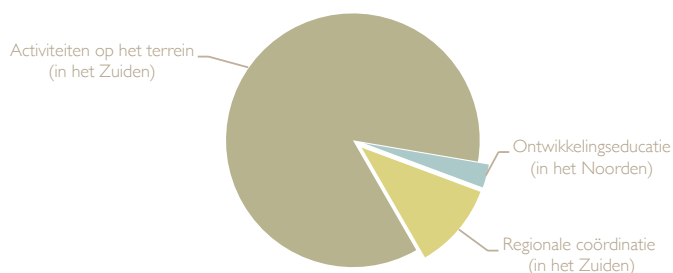
Het eindresultaat van het boekjaar 2013 vertoont een tekort van € 778.502, terwijl in het initiële budget een overschot voorzien was van € 9.867.

Hiervoor zijn twee grote oorzaken. Ten eerste heeft Dierenartsen Zonder Grenzen 30% minder nieuwe ontwikkelingsprogramma's dan voorzien. Deze programma's waren min of meer zeker in 2012, maar werden in de tweede helft van 2013 niet toegekend door de institutionele fondsenverstrekkers (die getroffen werden door budgetbesparingen als vertraagde reactie op de economische crisis). Dit leidde niet tot een probleem van 3 miljoen - aangezien niet-toegekende programma's niet geïmplementeerd werden - maar zorgde wel voor minder overhead (ongeveer 15% van de verloren 3 miljoen, of 450.000 euro) om de vaste kosten te dekken van onze landelijke en regionale kantoren en onze hoofdzetel. Ten tweede werd het programma in Zuid-Soedan niet goed beheerd op financieel en programmaniveau. Dit leidde tot meer kosten dan oorspronkelijk gebudgetteerd en deze werden dus niet gedekt door institutionele fondsen.

UITGAVEN 2013



ACTIVITEITEN VAN PROGRAMMA'S



BALANS

Het balanstotaal bedraagt € 10.444.437 (tegenover € 14.613.350 in 2012). Het wordt gekenmerkt door aanzienlijke schuldvoordringen en overgedragen subsidies. De boekhoudregels vereisen dat het volledige bedrag van de meerjarige financieringscontracten wordt geboekt, wat de aanzienlijke bedragen verklaart aan vorderingen aan de actiefzijde en in overlopende rekeningen aan de passiefzijde (het deel van de subsidies dat nog niet werd gebruikt voor projecten). Dit is minder vergeleken met 2012, voornamelijk omdat het driejarenprogramma van onze grootste geldschietster – DGD – ten einde liep in 2013 en aldus geen claim heeft voor 2014. Het nieuwe driejarenprogramma werd goedgekeurd begin 2014, voor een bedrag van € 6.000.000.

Het eigen vermogen bedraagt € 223.419 en vertegenwoordigt 2% van het balanstotaal. In de mate van het mogelijke zal het overgedragen verlies de volgende jaren worden aangezuiverd.

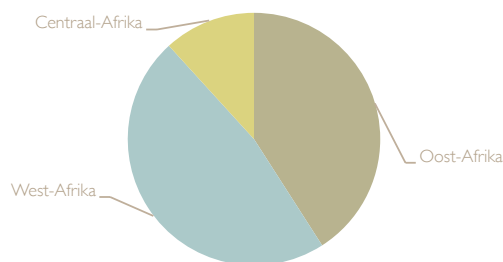
COFINANCIERING EN EIGEN FONDSEN

Om de eigen fondsen aan te vullen en het deel van het budget te dekken dat niet gefinancierd wordt door onze voornaamste geldschietsters (tot 20% en gemiddeld 10%), implementeert Dierenartsen Zonder Grenzen een institutionele cofinancieringsstrategie. In 2013 was het resultaat hiervan een totale cofinanciering van € 583.302 (€ 582.509 in 2012 en € 482.012 in 2011). De zoektocht naar cofinanciering blijft een grote bekommernis voor de toekomst.

CASH-FLOW

Dierenartsen Zonder Grenzen waakt erover om voldoende liquide middelen ter beschikking te hebben, om tegemoet te komen aan zijn kortetermijnverplichtingen. De vereniging monitort de rigoureuze uitvoering van haar contracten om zo tijdig rapporten te kunnen voorzien voor de institutionele fondsenverstrekkers en betalingsvertragingen te verminderen. Door het financieringsbeleid van de institutionele geldschietsters en de tijdframes van betaling, kan het voorvallen dat we het geld pas ontvangen nadat het reeds is uitgegeven. De vereniging moet dus in staat zijn om geld voor te schieten. De raad van bestuur heeft in 2013 leningen toegestaan bij de bank (lening op afbetaling en kredieten) tot 15%, wat overeenkomt met de gemiddelde historische nood aan krediet van de organisatie. De voorspelde nood aan cash-flow is voor begin 2014 uitzonderlijk hoog. Nadien zullen we in staat zijn om de kredietlijnen terug op normaal niveau te krijgen – tussen 10 en 15%.

ACTIVITEITEN IN HET ZUIDEN



VERANDERING IN EVALUATIEREGELS

De rekruteringskosten voor nieuwe individuele schenkers zijn proportioneel groter dan het onderhouden van de bestaande schenkersrelaties. In het verleden werden alle kosten voor fondsenwerving volledig geboekt als kosten gedurende het jaar. In de voorbije jaren waren dit voornamelijk kosten om onze schenkers te behouden. In 2012, 2013 en 2014 besloot de vereniging om meer te investeren in fondsenwerving en zo het aantal schenkers te vermeerderen. Dit brengt natuurlijk hogere rekruteringskosten met zich mee, vergeleken met de vorige jaren.

Deze rekruteringskosten (voornamelijk van 2013 en 2014) kunnen gezien worden als een investering op langere termijn - ze zullen een inkomen genereren over de komende vier tot acht jaar. Dit heeft een impact op de balans van 2013, gegeven dat het onze middelen correct weergeeft (meer adressen), en zal de investering spreiden over vier jaar. De netto-impact van onze resultaten uit 2013 komt op € 187.798, die geboekt worden als middelen in plaats van kosten.

GEREALISEERDE VOORUITGANG EN UITDAGINGEN

Ondanks het negatieve resultaat van het financiële jaar 2013, heeft dit jaar toch grote vooruitgang geboekt in termen van financieel en administratief management:

- Een halfjaarlijkse formele afsluiting met de tussentijdse financiële stand van zaken, en een voorlopige afsluiting van het komende jaareinde;
- Een gerevisieerd budget gebaseerd op de werkelijkheid in het veld en bevestigd door de regio's zelf;
- De reactiviteit van de vereniging om het budgettaire perspectief te optimaliseren;
- Een overeenkomst over de principes voor de financiële duurzaamheid van de organisatie (bijvoorbeeld een toename in reserves).

Onze uitdagingen blijven zich bevinden op het niveau van management tools (budget tools, software voor boekhouding) en een gedeeld begrip van onze budgetrealisatie op het veldniveau, alsook het verzekeren van interne controle op de juiste niveaus. Deze uitdagingen maken deel uit van de hoofdprioriteiten van de organisatie.

BALANS

ACTIVA	2013	2012
Vaste activa	748.604	647.319
Immateriële vaste activa	201.882	934
Materiële vaste activa	493.192	606.806
Financiële vaste activa	53.530	39.579
Vlottende activa	9.695.833	13.966.031
Vorderingen op meer dan één jaar	3.475.542	3.321.574
Vorderingen op ten hoogste één jaar	4.850.857	9.201.602
Liquide middelen	1.220.218	1.342.207
Overlopende rekeningen	149.216	100.648
TOTAAL ACTIVA	10.444.437	14.613.350

PASSIVA	2013	2012
Sociaal fonds	223.419	1.098.845
Permanente middelen	959.268	959.268
Overgedragen resultaat	-1.124.923	-346.421
Kapitaalsubsidies	389.074	485.998
Voorzieningen	201.978	157.386
Schulden	10.019.040	13.357.119
Schulden op meer dan één jaar	0	0
Schulden op ten hoogste één jaar	2.408.583	3.089.900
Overlopende rekeningen	7.610.457	10.267.219
TOTAAL PASSIVA	10.444.437	14.613.350

RESULTATENREKENING

	2013	2012
Bedrijfsopbrengsten	9.237.656	12.940.505
Bedrijfskosten	-9.778.745	-12.830.158
Bedrijfsresultaat	-541.088	110.347
Financiële opbrengsten	179.995	381.525
Financiële kosten	-293.055	-385.780
Courant resultaat	-654.148	106.092
Uitzonderlijke opbrengsten	35.875	193
Uitzonderlijke kosten	-160.229	-2.895
RESULTAAT VAN HET BOEKJAAR	-778.502	103.390

ADDENDUM Profiel van de organisatie, bestuur en kwaliteit, respect voor het milieu

PROFIEL VAN DE ORGANISATIE: wie zijn we en hoe zijn we gestructureerd?

Dierenartsen Zonder Grenzen is een vzw naar Belgisch recht die in 1990 opgericht werd door een kleine groep van dierenartsen. Ze wilden hun kennis en ervaring ten dienste stellen van de arme bevolking in het Zuiden die afhankelijk is van de veeteelt. De oprichtingsstatuten werden gepubliceerd in het Belgisch Staatsblad van 22 februari 1990 en bijgewerkt op 1 juni 1995 en op 5 september 2005. Dierenartsen Zonder Grenzen werd als ngo erkend op 13 november 1997, en daarna op 14 april 2007 als 'programma-ngo' voor een periode van 10 jaar door de Belgische federale dienst voor Ontwikkelingssamenwerking. De organisatie groeide gestaag tot 2012. In 2013 beheert ze steunprogramma's voor de veeteelt in acht landen in Afrika en een ontwikkelingseducatieprogramma in België.

Dierenartsen Zonder Grenzen heeft een grotendeels gedecentraliseerde structuur, met een bescheiden hoofdzetel (14,3 VTE) in verhouding tot het beheerde globale budget van ongeveer € 11 miljoen. De organisatie heeft ook drie regionale kantoren, in Niamey, Kigali en Nairobi, van waaruit de programma's in West-, Centraal- en Oost-Afrika gecoördineerd worden. In 2013 gingen negen coöperanten, waarvan het merendeel van Afrikaanse afkomst, aan de slag bij onze lokale partners in het kader van een versterking van de organisationele capaciteiten. Bovendien versterkte een junior expert, gefinancierd door het Belgische ontwikkelingsagentschap BTC, ons team in Karamoja, Oeganda.

In 2013 telt de hoofdzetel in totaal 18 medewerkers (11 vrouwen en 7 mannen). Zes personen maakten een intrede en twee een uitstap. Meer dan de helft van het personeel bevindt zich in de leeftijdscategorie van 26-35 jaar. De organisatie moedigt permanente professionele vorming aan. Details over de sociale balans van Dierenartsen Zonder Grenzen zijn te vinden op de website ngo-openboek.be of op de site van de Nationale Bank van België, www.nbb.be. In 2013 worden het personeelsbeleid, gebaseerd op het 'Total Staff Reward'-principe, en de handelingen voor financiële procedures geüpdatet en geharmoniseerd, in nauwe samenwerking met de regionale kantoren en de partners.

Vanwege de geopolitieke context waarin de programma's in het Zuiden uitgevoerd worden, heeft Dierenartsen Zonder Grenzen in het Zuiden een veiligheidsplan uitgewerkt voor zijn medewerkers. Dat plan wordt regelmatig bijgewerkt naarmate de risicofactoren evolueren.

Dierenartsen Zonder Grenzen is medeoprichter van het netwerk Vétérinaires Sans Frontières Europa. VSF Europa/International is een internationale vereniging zonder winstoogmerk die bestaat uit tien onafhankelijke organisaties uit Oostenrijk, Canada, België, Frankrijk, Duitsland, Italië, Nederland, Spanje, Zwitserland en Portugal.

BESTUUR: wie beslist en wie wordt erbij betrokken?

Dierenartsen Zonder Grenzen telt vier beslissingsniveaus: de algemene vergadering als hoogste orgaan, de raad van bestuur, de algemene directeur en de regionale directeurs.

De **algemene ledenvergadering (AV)** van Dierenartsen Zonder Grenzen is samengesteld uit 26 personen die een jaarlijkse bijdrage betalen. De statutaire AV wordt een keer per jaar gehouden. Ze bekrachtigt het strategisch kader, de jaarplannen en de verantwoording van de rekeningen aan alle betrokken partijen van de organisatie en benoemt de bedrijfsrevisor. Ze waakt erover dat de strategische plannen overeenstemmen met de visie, de missie en de waarden van de organisatie.

Na de AV van 2013, die 2 ontslagnames, 1 herverkiezing en 4 benoemingen bekrachtigde, bestaat de **raad van bestuur (RvB)** uit 9 onafhankelijke personen die op vrijwillige basis hun mandaat uitoefenen. De raad komt gemiddeld 6 keer per jaar bijeen. De RvB wordt door de AV gemachtigd om de strategische langetermijnplannen van de organisatie op te stellen. In 2013 was de raad betrokken bij het verbeteren

van het financiële beheerssysteem van de organisatie. De RvB doet de opvolging en evalueert de resultaten van de organisatie in zijn geheel, het risicobeheer en de efficiëntie in het bereiken van strategische doelen. De RvB stelt de algemene directeur aan en volgt diens resultaten op.

De **algemene directeur** is verantwoordelijk voor het beheer en het bestuur van de organisatie in overeenstemming met de Belgische en internationale wetgeving en met de procedures van de verschillende fondsenverstrekkers, in lijn met de strategie die goedgekeurd werd door de raad van bestuur. Hij waakt erover dat de algemene strategie correct vertaald wordt in operationele plannen op het niveau van de vier regio's en de twee afdelingen op de hoofdzetel (financiën en human resources) en dat de organisatie over de nodige menselijke en financiële middelen beschikt om haar doelstellingen te bereiken. De directeur fungeert ook als vertegenwoordiger naar andere betrokken partijen.

De **regionale directeurs** vervullen dezelfde rol als de algemene directeur maar dan in hun eigen regio. Op het terrein wordt elk project op technisch en budgettair vlak beheerd door een projectleider die door de lokale partner aangeduid en begeleid wordt. In de landen met een belangrijk programma is een landendirecteur aangesteld.

Ter ondersteuning van deze beslissingsorganen is er een **managementteam** van 9 personen (5 directeurs, 2 managers en 2 experts), een adviesorgaan dat maandelijks bijeenkomt (vaak virtueel). Dit team helpt de directeurs en managers om hun beslissingen te nemen op een gestructureerde en transparante wijze en bereidt de verantwoording van de rekeningen aan de betrokken partijen voor. Het is ook een plek waar kennis, ervaring en verworven inzichten gedeeld worden.

Over het algemeen is de **managementstijl** collegiaal van aard en gebaseerd op de waarden van de organisatie (respect, transparantie, duurzaamheid). De nadruk ligt op responsabilisering van medewerkers, op hun professionele ontwikkeling en op overleg. In 2013 werd een enquête afgenomen om de tevredenheidsgraad van alle personeelsleden te beoordelen en de resultaten waren gematigd tot zeer positief.

Naar aanleiding van het nieuwe strategisch plan voerde Dierenartsen Zonder Grenzen in 2013 een audit uit onder leiding van een externe consultant om zo te kunnen inspelen op de nieuwe uitdagingen.

KWALITEIT VAN INTERN BEHEER EN PROGRAMMA'S

De Belgische ngo-sector heeft via zijn twee federaties (ngo-federatie en ACODEV), die aanzienlijke steun verlenen, gekozen voor het EFQM Excellence managementmodel, dat veelvuldig gebruikt wordt in Europa, zowel in de openbare als in de privésector (www.efqm.org). Het systeem probeert bedrijven en verenigingen aan te moedigen om betere resultaten te behalen die aan de verwachtingen van alle betrokken partijen voldoen en deze te handhaven. Na het behalen van het C2E-label (Committed to Excellence) in juli 2012 is er nog een verbeteringscyclus ingevoerd en er volgt ook een derde. Daarna zal de organisatie overgaan naar de volgende stap om het R4E-label (Recognised for Excellence) te behalen.

In het beheer van zijn programma's tracht Dierenartsen Zonder Grenzen de principes van de 'lerende organisatie' toe te passen op basis van een op inspraak gericht beheer van de projectcyclus en een resultaatgerichte aanpak. Dankzij de uitwerking van relevante prestatie- en effectenindicatoren en een regelmatige opvolging en evaluatie kunnen we leren uit successen en mislukkingen en kunnen we de verworven inzichten met alle betrokken partijen delen. In 2013 werden prestatie-indicatoren voor alle programma's geüpdatet en gestandaardiseerd.

De verbetering van de kwaliteit van de programma's omvat ook het verbeteren van de samenhang tussen noodhulpprogramma's (op korte termijn) en structurele ontwikkeling (op lange termijn). In kwetsbare ecosystemen

zijn er soms noodhulpprojecten nodig om de bevolking door een zware crisis te helpen, maar deze projecten moeten steeds als ondersteuning dienen van (lopende of toekomstige) structurele ontwikkelingsprogramma's. Dierenartsen Zonder Grenzen grijpt niet in met éénmalige noodhulpprogramma's, maar treedt op waar de toestand van de bevolking, met wie we op lange termijn samenwerken, het vereist. Het aan elkaar koppelen van noodhulp, rehabilitatie en ontwikkeling is een aanpak die sterk aanbevolen wordt door de Europese Unie. Gemiddeld genomen doet de organisatie voor 20 % aan noodhulpprogramma's en voor 80 % aan structurele ontwikkelingsprogramma's.

RESPECT VOOR HET MILIEU: hoe onze ecologische voetafdruk verminderen?

Als ngo dragen we eveneens een verantwoordelijkheid voor de bescherming van het milieu. Op de hoofdzetel worden er sinds enkele jaren maatregelen doorgevoerd om onze ecologische voetafdruk geleidelijk te verminderen:

- Papier: het personeel wordt aangemoedigd om alleen documenten af te drukken als dat nodig is, op gerecycleerd papier en recto verso. Het papier dat aangekocht wordt, draagt het label Blaue Engel of Nordic Swan. Dit geldt ook voor de brieven die naar onze leden en supporters verstuurd worden. In 2013 werd er ongeveer 40 kg papier aangekocht voor kantoorgebruik.
- Verplaatsingen: de organisatie heeft geen bedrijfswagens. 85 % van het personeel gebruikt het openbaar vervoer of de fiets om op het werk te raken, of komt te voet.
- Reizen met het vliegtuig: verplaatsingen met het vliegtuig zijn noodzakelijk in een internationale organisatie, maar ze moeten zorgvuldig overwogen worden. In de mate van het mogelijke trachten we de bezoeken op het terrein, technische workshops en officiële ontmoetingen te combineren om het aantal verplaatsingen te verminderen.
- Versnaperingen: we kopen biologische en/of fairtrade producten. We gebruiken bijvoorbeeld een koffiemachine en koffie van Puro, een fairtrademark. We hebben ook een 'Havelaar' ontvangen als erkenning voor onze inzet voor 'fair trade'.
- Kantoomateriaal: kantoorartikelen worden aangekocht via Ecobos. De inktpatronen van de printers worden gerecycleerd door Thomsom Recycling Centre via Het Punt.
- Onderhoudsproducten: zeep en afwasproducten zijn van het merk 'Ecover'.
- Verwarming en verlichting: als huurder zijn de mogelijkheden van Dierenartsen Zonder Grenzen om de gas- en elektriciteitsfactuur te verminderen veeleer beperkt. In de voorbije vier jaar bleef het energieverbruik behoorlijk stabiel.

Elektriciteit (kWh)	2010	2011	2012	2013
	7146	7380	6474	5365

Gas (kWh)	2010	2011	2012	2013
	19693	18463	22024	19356

De eigenaar heeft in 2012 nieuwe vensters en dubbele beglazing geïnstalleerd.

Wat onze programma's betreft: als ngo gespecialiseerd in veeteelt neemt Dierenartsen Zonder Grenzen deel aan het debat over de evolutie en de positieve en negatieve invloed van de veeteelt in de wereld, in samenwerking met de andere leden van VSF Europa, be-troplive, CELEP en andere organisaties. Veeteelt is momenteel verantwoordelijk voor naar schatting 12 tot 18 % van de geproduceerde broeikasgassen. Het is echter vooral de manier waarop vee gehouden wordt die hierbij de grootste verantwoordelijkheid draagt. Dit geeft ons een grote manoeuvreerruimte. Dierenartsen Zonder Grenzen ondersteunt de ontwikkeling van een kleinschalige veeteelt, die kansarme gezinnen de kans geeft op een waardig bestaan, waarbij lokale grondstoffen gebruikt worden voor het voederen van de dieren, die maatregelen ter bescherming van de natuur omvat, die de biodiversiteit versterkt en die respect voor het dierenwelzijn promoot.



VOLG ONS



DOE EEN GIFT ONLINE
<http://vsf-donate.org/nl>

BE73-7326-1900-6460
(CREGBEBB)

Dierenartsen Zonder Grenzen

HOOFDZETEL / BRUSSEL

Paul Deschanellaan 36-38, 1030 Brussel, België
T +32 (0)2/ 5390989, F +32 (0)2/ 5393490, E info@vsf-belgium.org
www.dierenartsenzondergrenzen.be

REGIONALE COÖRDINATIE / OOST-AFRIKA

PO BOX 13986, 00800, Lavington, Nairobi, Kenia
T +254 (0)20 273 4518, E vsfb@vsfb.or.ke

REGIONALE COÖRDINATIE / WEST-AFRIKA

BP 12 632 Niamey, Niger
T +227 20 72 52 01, F +227 20 72 23 95, E s.pil@vsf-belgium.org

REGIONALE COÖRDINATIE / CENTRAAL-AFRIKA

Kigali, Rwanda
T +250 787 773374, E d.ripoche@vsf-belgium.org