



Beleidsplan 2020

Lion Heart Medical Centre in Yele, Sierra Leone

‘Transition to sustainability’

Versie 2020




Inhoudsopgave:

- Management Summary.
- Deel 1. Onze historie, onze ambitie en de strategie om deze te realiseren:
 1. Waar wij vandaan komen en nu staan;
 2. De LHF ambitie;
 3. De strategie om de LHF ambitie te realiseren;
 4. Doelstellingen 2020-2025;
 5. Kenmerken LHMC ultimo 2025.
- Deel 2. De vertaling van onze ambitie en strategie naar executie:
 1. Werkstromen op de weg naar verzelfstandiging eind 2025:
 - Medische kwaliteitszorg;
 - Integere en beheerste bedrijfsvoering;
 - 'Sustainable funding';
 - 'Community & governance'.
 2. Tijdslijn werkstromen;
 3. Begroting 2020.
- Bijlagen:
 - Transitie model verzelfstandiging;
 - Voorbeelden mogelijke projecten;
 - Bestuur, lokaal management en country manager.

Management Summary

- Het Lion Heart Medical Centre (LHMC) is een project van de Lion Heart Foundation (LHF). Het ziekenhuis in Yele ligt in het hart van Sierra Leone, een van de armste landen ter wereld. Gezondheidszorg is beperkt. Moeder/kind sterfte behoort tot de hoogste ter wereld;
- Het LHMC heeft zich ontwikkeld van een kleine kliniek in 2010 naar een algemeen ziekenhuis in 2020, met ca. 70 bedden en medewerkers. Het verzorgingsgebied omvat ruim 100.000 personen. Het ziekenhuis staat tot eind 2025 onder leiding van een Nederlandse expat. LHF financiert het LHMC voor ca. 75%;
- De LHF missie: Bijdragen aan een betere gezondheidssituatie in het verzorgingsgebied van het ziekenhuis door het duurzaam bieden van *goede, toegankelijke en betaalbare medische zorg*, naar Afrikaanse normen, met een focus op moeder/kind zorg;
- De LHF strategische doelstelling: Het duurzaam leveren van bovenbedoelde medische zorg door een economisch zelfstandig functionerend LHMC, dat eigendom is van en wordt geleid door mensen uit Sierra Leone;
- Er zijn 5 strategieën geformuleerd om de LHF ambitie, *verzelfstandiging*, te realiseren;
 - Het transformeren van een internationale NGO (INGO) naar een nationale NGO (NNGO), die een integere en beheerste bedrijfsvoering van het ziekenhuis borgt;
 - Het realiseren van duurzame financiering door de lokale organisatie;
 - Het ontwikkelen van verantwoordelijkheidsgevoel en 'ownership' voor het LHMC in de lokale gemeenschap;
 - Het versterken van de relatie met de centrale en lokale overheid en andere mogelijke 'stakeholders';
 - Het geleidelijk verhogen van de 'sense of urgency' bij alle 'stakeholders';
- Eind 2025 moet het LHMC een toekomstbestendig ziekenhuis zijn, dat economisch zelfstandig en professioneel kan functioneren. De kenmerken van een dergelijk LHMC worden in dit document aangegeven;
- In de periode 2020-2025 worden de capaciteiten van het LHMC verder opgebouwd en de (financiële) ondersteuning door LHF afgebouwd;
- De strategieën zijn vertaald naar 4 werkstromen, die elk worden uitgewerkt: medische kwaliteitszorg, integere en beheerste bedrijfsvoering, 'sustainable funding' en 'community & governance'.



Deel 1. Onze historie, onze ambitie en de strategie om deze te realiseren

Waar wij vandaan komen en nu staan (1/2)

- De stichting Lion Heart Foundation (LHF) in Nederland exploiteert via de INGO Lion Heart Foundation in Sierra Leone, het Lion Heart Medical Centre (LHMC). Het LHMC is een ziekenhuis in Yele in het rurale district Tonkolili, in het hart van Sierra Leone. De stichting en de INGO hebben een personele unie in het bestuur. De INGO wordt thans bestuurd door een expat Country Manager, samen met een lokale INGO administratieve kracht;
- LHMC heeft zich ontwikkeld van een kleine kliniek in 2010 naar een algemeen ziekenhuis, met ca. 70 bedden en 70 medewerkers in 2020;
- LHMC heeft een verzorgingsgebied van ca. 100.000 personen en kan voor een groot deel voorzien in de behoefte aan medische zorg;
- LHMC beschikt over een polikliniek, een klinische afdeling, voor kinderen en volwassenen, een operatiekamer, een afzonderlijke röntgenafdeling, een laboratorium, een kraamafdeling en een isolatie afdeling;
- De staf omvat 1 Medical Superintendent (MSI), 1 Hospital Manager (HM), 1 Medical Officer (MO), 1 surgical clinical health officer, 3 clinical health officers, 1 midwife, 10 registered nurses, 1 accountant, 1 kassier, 1 facility manager and ca. 50 anderen zoals nursing aides, chauffeurs, schoonmakers etc.. Met uitzondering van de MSI en de MO zijn allen afkomstig uit Sierra Leone.

Waar wij vandaan komen en nu staan (2/2)

- Het LHMC wordt grotendeels gefinancierd door de Lion Heart Foundation in Nederland. Het genereert ook inkomsten door bijdragen van patiënten. In de huidige situatie is het streven de lokale personeelskosten te financieren via de bijdragen van patiënten;
- Het LHMC is zelfvoorzienend voor water en elektriciteit op basis van zonne-energie;
- Tijdens de fase van opbouw lag de focus op het toevoegen van medische voorzieningen in de vorm van specifieke projecten. In 2017 stelde een nieuw bestuur vast, dat het ziekenhuis in hoge mate afhankelijk was van expats en een strategie gericht op de lange termijn, ontbrak;
- Sindsdien is het beleid gericht op het veilig stellen van hetgeen is opgebouwd, mede omdat in voldoende mate in de medische behoefte kan worden voorzien. In plaats van op projecten kwam de focus te liggen op het ontwikkelen van een toekomstbestendig ziekenhuis;
- Als eerste stap werd de strategie gericht op '**transition to sustainability**': het versterken van de organisatiekracht en competenties van de lokale medewerkers en het geleidelijk overdragen van verantwoordelijkheden naar het lokale management en de lokale staf. Inmiddels is de strategie verder uitgewerkt en vertaald naar het voorliggende transitieplan.

De LHF ambitie

- **De context:** Sierra Leone is een land met een zeer arme bevolking. Moeder/kind sterfte behoort tot de hoogste in de wereld. Medische hulpbronnen zijn beperkt aanwezig. Er bestaat behoefte aan ondersteuning om medische dienstverlening in het binnenland mogelijk te maken;
- **Onze missie:** Bijdragen aan een betere gezondheidssituatie in het verzorgingsgebied van het ziekenhuis door het duurzaam bieden van goede, toegankelijke en betaalbare medische zorg, met een focus op moeder/kind zorg;
- **Onze strategische doelstelling:** Het duurzaam leveren van bovenbedoelde medische zorg door een zelfstandig functionerend Lion Heart Medical Centre (LHMC), dat eigendom is van en wordt geleid door mensen uit Sierra Leone;
- **Onze opdracht:**
 - Het neerzetten van een stevige organisatie, met voldoende 'checks and balances';
 - Het duurzaam veilig stellen van de financiering van het ziekenhuis door de lokale organisatie;
 - Het ontwikkelen en 'empoweren' van de lokale organisatie;
 - Het involveren van de overheid en de lokale gemeenschap;
 - Het geleidelijk overdragen van verantwoordelijkheden.



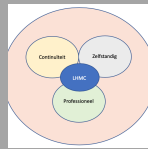
De strategie om de LHF ambitie te realiseren

- Strategie 1: Het transformeren van de INGO naar een NNGO, die een integere en beheerste bedrijfsvoering van het ziekenhuis borgt.
- Strategie 2: Het realiseren van duurzame financiering door de lokale organisatie.
- Strategie 3: Het ontwikkelen van verantwoordelijkheidsgevoel en 'ownership' voor het LHMC in de lokale gemeenschap.
- Strategie 4: Het versterken van de relatie met de centrale en lokale overheid en andere mogelijke 'stakeholders'.
- Strategie 5: Het geleidelijk verhogen van de 'sense of urgency' bij alle 'stakeholders'.

Doelstellingen 2020-2025



Eind 2025 is het Lion Heart Medical Centre (LHMC) een toekomstbestendig ziekenhuis, dat zelfstandig en professioneel functioneert.



De sleutelwoorden zijn:

Continuïteit van zorg

Zelfstandig ziekenhuis

Professioneel acterend



In de periode 2020-2025 worden de capaciteiten van het LHMC verder opgebouwd. Nieuwe financieringsbronnen worden ontsloten en de (financiële) ondersteuning door LHF wordt afgebouwd.



Onze strategieën zijn vertaald naar 4 werkstromen: medische kwaliteitszorg, integrale & beheerste bedrijfsvoering, 'sustainable funding' en 'community & governance'.

Kenmerken LHMC ultimo 2025

De kenmerken van het toekomstbestendig, zelfstandig en professioneel werkend ziekenhuis zijn:

- Het LHMC levert medische zorg, die naar Afrikaanse maatstaven goed, toegankelijk en betaalbaar is;
- Het ziekenhuis functioneert als de nationale NGO Lion Heart Foundation in Sierra Leone;
- Het LHMC heeft een adequate governance, die in voldoende mate professionaliteit en betrouwbaarheid borgt;
- Het bestuur/management van het LHMC is capabel leiding te geven en laat zich alleen leiden door het belang van het ziekenhuis voor patiënten, medewerkers en de gemeenschap;
- Er is sprake van integere en beheerste bedrijfsvoering;
- Het LHMC draagt zorg voor de eigen funding door:
 - Beheersing van kosten;
 - Bijdragen van patiënten;
 - Lokale funding;
 - Bijdragen van de overheid;
 - Internationale funding;.
- De 'running cost' worden gefinancierd uit inkomsten van patiënten en lokale funding;
- Het LHMC is in staat tot effectief kostenmanagement: Het LHMC management kent de mechanismen om de 'running costs' te sturen en kan de organisatie kosteneffectief aansturen. Het 'waarom' en 'waartoe' van kostenposten is duidelijk;
- Het LHMC is verankerd in de lokale gemeenschap, die 'ownership' voor het ziekenhuis voelt en daarnaar handelt;
- De overheid toont 'ownership' voor de continuïteit van het ziekenhuis;

Deel 2. De vertaling van onze ambitie en strategie naar executie

Werkstromen op de weg naar verzelfstandiging eind 2025

MEDISCHE KWALITEITSZORG

- HR/ talent management medisch;
- Kwaliteitsmanagement systeem;
- Optimalisatie voorraadbeheer;
- Organiseren van in-house trainingen;
- Protocollering van procedures met in acht neming van lokale richtlijnen;
- Waarborgen toegankelijk en kwalitatief goede zorg voor zwangeren en jonge kinderen;
- Uitbreiden electieve chirurgie;
- Verschuiven taken van expat artsen naar lokale staf;
- Infectie en preventiecontrole conform WHO eisen.

Strategie 1: Het transformeren van de INGO naar een NGO, die een integrale en beheerste bedrijfsvoering van het ziekenhuis borgt.

INTEGERE EN BEHEERSTE BEDRIJFSVOERING

- Ontwerp/implementatie optimale governance en organisatie structuur;
- ontwerp/implementatie AO/IC, procuratie en functie scheiding;
- (her) Inrichten administratie, aansluiten sub-administraties;
- Aanstellen accountant en managen key-man exposure;
- Uitvoeren periodieke audits;
- Realiseren periodieke planning & control cyclus (latest estimates);
- Invoeren kwaliteitsmanagement systeem (continu verbeteren) en HR development planning;
- Organiseren facilitaire en logistieke diensten;
- Vergunningen/regelgeving cyclus.

'SUSTAINABLE FUNDING'

- De inkomsten van LHMC dekken de running costs;
- Donaties vanuit LHF betreffen:
 - In afnemende mate de running costs;
 - Specifieke projecten;
 - Investerings in zelfstandigheid;
 - Aanwendungen conform eisen van een funding partij;
- Lokale fondsenwerving opbouwen;
- INGO is in toenemende mate verantwoordelijk voor aanvragen en beheren van projecten;
- Donaties internationaal: te ontwikkelen;
- Toenemende bijdragen van de overheid en andere lokale en internationale partijen.

Strategie 2: Het realiseren van duurzame financiering door de lokale organisatie.

'COMMUNITY & GOVERNANCE'

- De NGO heeft een betrouwbare governance structuur en opereert conform professionele management standaarden;
- De gemeenschap voelt zich verantwoordelijk voor het ziekenhuis en demonstreert 'ownership';
- De overheid steunt het ziekenhuis financieel.

Strategie 3: Verantwoordelijkheidsgevoel en 'ownership' voor het LHMC in de lokale gemeenschap versterken.

Strategie 4: Het versterken van de relatie met de centrale en lokale overheid en andere mogelijke 'stakeholders'.

TIJDLIJN WERKSTROOM MEDISCHE KWALITEITSZORG



2020

Milestones & key activities

- Activiteiten tropenarts in opleiding overdragen aan surgical CHO;
- Afstuderen en terugkeer van 2 lokale medische teamleden;
- Voorraadbeheer conform werkelijk gebruik en kwaliteitsnormen;
- Externe audit nationale 'IPC committee' (infectie preventie en controle);
- Uitbreiden electieve chirurgie van 2 naar 3 operatiedagen per week;
- Keuze voor kwaliteitsmanagement systeem met bijbehorend kwaliteitsdashboard;
- Uitbreiding laboratorium compleet.

2021

Milestones & key activities

- Geïncorporeerd in 'Free Healthcare initiative' en 'Malnutrition program';
- Afstuderen en terugkeer van 4 lokale medische teamleden;
- Revisie prijslijst;
- Start implementatie kwaliteitsmanagement systeem;
- Medische protocollen compleet en online beschikbaar;
- 10% van patiënten = 'high price';
- Laboratorium winstgevend.

2022-2025

Milestones & key activities

- Aantal expat artsen gereduceerd tot 1;
- Afstuderen en terugkeer van jaarlijks 2 lokale teamleden
- 20% van patiënten = 'high price';
- Handhaven toegankelijkheid van zorg voor kwetsbare groepen;
- X-ray operationeel en winstgevend (2022);
- Kwaliteit accreditatie ziekenhuis door erkende instantie (2024).

TIJDLIJN WERKSTROOM
INTEGERE EN BEHEERSTE
BEDRIJFSVOERING



2020

Milestones & key activities

- Om de twee maanden Management review;
- Jaarplan 2020, latest estimates;
- Herinrichting administraties;
- Support geven jaarverslag 2019;
- Door-ontwikkelen van MT-Yele en verlaging 'key man exposure';
- Verbeteren inzicht in kosten en opbrengst drijvers;
- Afronden voorraad administratie-processen en controles;
- Introductie externe audit;
- Ontwikkelen HR development plan;
- Ontwikkelen controle plan;
- Vergunningen op orde.

2021

Milestones & key activities

- Quarterly Management review;
- Implementatie permanente kwaliteitszorg;
- Uitvoeren controle plan;
- Jaar rapport uit Yele zelfstandig;
- Rapportage externe accountant;
- Executie en evaluatie HR development plan;
- Voldoende voorspelbare opbrengsten en kosten;
- Jaarlijkse update vergunningen;
- Verlagen cashgeld, verschuiven naar Mobile Money;
- Opstellen operationeel risico analyse.

2022-2025

Milestones & key activities

- Quarterly Management review;
- Uitvoeren controle plan;
- Jaarlijkse externe controle;
- Verbeteringen met kwaliteit cyclus hanteerbaar;
- Executie en evaluatie HR development plan;
- Voorspelbaarheid opbrengsten en kosten;
- Jaarlijkse update vergunningen;
- Verbeteren beheersing operationele risico's.

TIJDLIJN WERKSTROOM
'SUSTAINABLE FUNDING'



2020

Milestones & key activities

- Patiënten inkomsten en bijdragen van de overheid dekken de lokale personeelskosten;
- Formulering funding strategie NL, lokaal en internationaal en eerste stappen gezet;
- Realisatie dekking bijdragen LHF 2021 ad EUR 250.000;
- Ontwikkelen van SL 'Fundraising Committee';
- Uitwerken marketing strategie en start implementatie;
- Realisatie eerste bijdragen overheid Sierra Leone.

2021

Milestones & key activities

- Patiënten inkomsten, bijdragen van de overheid en lokale funding dekken de lokale personeelskosten plus een deel van 'other cost';
- Implementatie en verbetering van funding strategie;
- Realisatie dekking bijdragen LHF 2022 ad EUR 200.000;
- SL 'Fundraising and Marketing Committee' functioneert volwaardig;
- Realisatie terugkerende bijdragen overheid.

2022-2025

Milestones & key activities

- Patiënten inkomsten, bijdragen van de overheid, lokale funding en internationale funding dragen een steeds groter deel van de 'running costs' van LHMC;
- Realisatie dekking bijdragen LHF 2023-2025, jaarlijks EUR 50.000 minder.

TIJDLIJN WERKSTROOM
'COMMUNITY
&
GOVERNANCE'



2020

Milestones & key activities

- Installeer 'Advisory Board' (AB);
- Regel adequate AB governance in;
- Implementeer een AB 'working rhythm';
- Ontwikkel AB leiderschap kwaliteiten;
- Herregistratie INGO bij de overheid;

- Ontwerp een strategie gericht op de lokale gemeenschap;
- Ontwerp een communicatie strategie gericht op de lokale gemeenschap.

2021

Milestones & key activities

- Versterk AB leiderschap kwaliteiten;
- Onderzoek varianten voor de governance van de beoogde NGO en het LHMC;
- Ontwerp een adequate governance voor de gekozen variant;

- Implementeer de communicatie strategie;
- Versterk de relatie tussen de AB en de lokale gemeenschap.

2022-2025

Milestones & key activities

- Vorm de INGO om naar een NGO;
- Pas de samenstelling van het NGO/ LHMC bestuur geleidelijk aan;
- Implementeer de ontworpen governance en professionele management standaarden;

- Versterk de relatie tussen het ziekenhuis en de gemeenschap om 'ownership' te bevorderen.

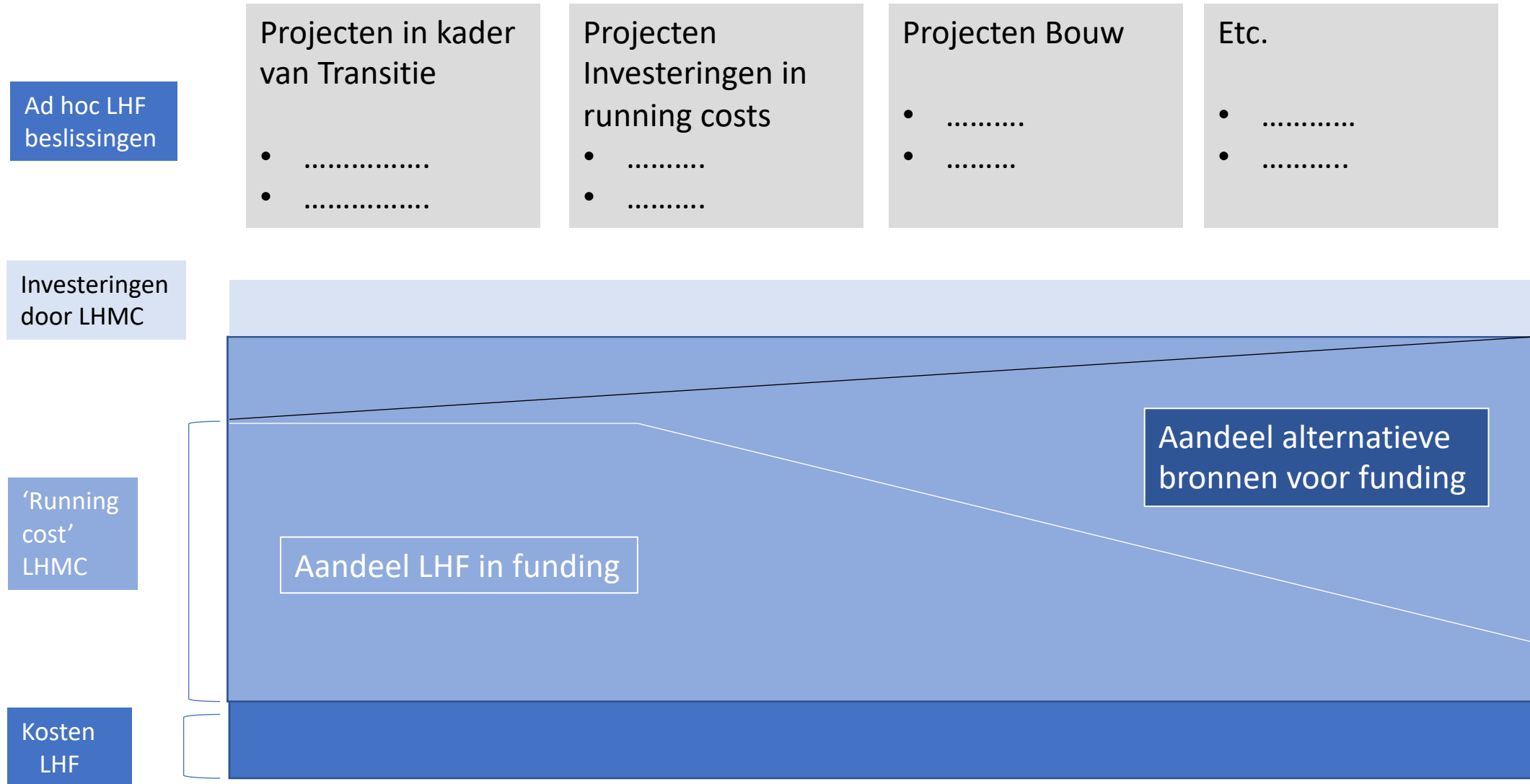
- Draag verantwoordelijkheden over.

BEGROTING 2020	EUR	EUR
	Begroting 2020	Werkelijk 2019
Baten		
Baten uit eigen fondsenwerving	295.000	366.066
Lasten		
Besteed aan doelstelling	280.500	331.132
Kosten eigen fondsenwerving	10.000	7.347
Kosten beheer en administratie	6.000	4.512
Totaal lasten	296.500	343.019
Exploitatie resultaat	-/- 1.500	23.046

BIJLAGEN:

- Transitie-model verzelfstandiging;
- Mogelijke bijdragen aan projecten in het kader van transitie;
- Bestuur en lokaal management.

Transitie model verzelfstandiging



Mogelijke bijdragen aan projecten voor de transitie naar 2025, bijvoorbeeld:

MEDISCHE KWALITEITSZORG

1. Project 'Healthy Baby Voucher Program';
2. Project 'Reductie Kindersterfte';
3. Project 'Hernia';
4. Project 'Laboratorium';
5. Project 'X-Ray';
6. Project 'Sustainable Workforce';
7. -----

INTEGERE EN BEHEERSTE BEDRIJFSVOERING

1. Eenmalige aanschaf en implementatie van een kwaliteitsmanagement systeem dat zich jaarlijks herhaalt;
2. Uitvoeren van een periodieke audit op de administratie en risico beheersing;
3. Opleiding en ontwikkeling niet-medisch personeel ('sustainable workforce');
4. Ontwerp en/of beoordeling en advies over AO/IC, administratieve coaching;
5. Aanstelling accountant, jaarlijkse kosten, periodieke audits;
6. Jaarlijks terugkomende vergunningen fees SL en erkenning NL;
7. Voeren van de financiële administratie van LHF in NL, en opstellen jaarrekening in NL;
8. Operationele risico analyse opstellen in Yele i.s.m. een bestuurslid.

FUNDING

1. Ontwikkelen marketing en 'fundraising' in Yele;
2. Training op het gebied van Fundraising;
3. Training inzetten social media;
4.

COMMUNITY & GOVERNANCE

1. *Onderhoud van het wagenpark voor ambulances en contact met de community;*
2. *Reiskosten om contacten te leggen en de nieuwe governance in te richten*
3.

Bestuur en lokaal management

Het bestuur van de Lion Heart Foundation:

- Reinier Hinse, voorzitter. Reinier is sinds medio 2016 betrokken bij het ziekenhuis en sinds begin 2017 is hij voorzitter van het bestuur. Hij brengt ervaring in op het gebied van strategievorming, organisatie-ontwikkeling en veranderingsmanagement.
- Ronald Streekstra, penningmeester. Sinds april 2019 richt Ronald zich op financiën en control van Lion Heart Foundation. Hij heeft ruime ervaring op het gebied van financiën, risicomangement, governance en transformatie management in Nederland en Afrika.
- Truus de Ruiters, per 1 juli 2019 secretaris. Truus werkt in het Groene Hart Ziekenhuis als deskundige infectiepreventie. Zij heeft vele jaren als secretaris van organisaties gefungeerd, onder meer van de beroepsvereniging van deskundigen infectiepreventie. Ook zij heeft in Afrika ervaring opgedaan.
- Giovanni Manchia, bestuurslid en portefeuille organisatieontwikkeling. Sinds medio 2017 is Giovanni bij het ziekenhuis betrokken. Hij is een ervaren HR-deskundige, gericht op organisatieontwikkeling. In februari 2018 is hij tot het bestuur toegetreden.
- Hans Berg, per 1 juli 2019 bestuurslid en portefeuille Medische Zaken. Hans is internist (specialisatie infectieziekten). Hij werkt als Regional Health Manager bij Shell en is lid van het Global Leadership Team Health. Hij heeft veel ervaring opgedaan in Afrika.

Lion Heart Medical Centre Yele:

- Daphne Bussink-Voorend, Medical Superintendent
- Yankuba Sesay, Hospital Manager
- Geerte den Hollander, Medical Officer

LHF Country Manager in Sierra Leone:

- Anton Bussink

In Nederland en Yele ondersteunen verschillende vrijwilligers ons met hun kennis en ervaring.