



## Beleidsplan 2023

Lion Heart Medical Centre in Yele, Sierra Leone

‘Transition to sustainability’

Versie 2023




## 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. Begroting 2023.
- Bijlagen:
  - Transitiemodel verzelfstandiging;
  - Voorbeelden mogelijke projecten;
  - Bestuur en lokaal management.

# 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, met ca. 80 bedden en 80 medewerkers. Het verzorgingsgebied omvat ca. 150.000 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, 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'.

A close-up photograph of a woman and a young child. The woman, on the right, has a warm, gentle smile and is wearing a blue headwrap with orange and white patterns. The child, on the left, has a neutral expression and is looking slightly to the side. The background is a plain, light grey color.

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

## Waar wij vandaan komen en nu staan (1/3)

- 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;
- LHMC heeft zich ontwikkeld van een kleine kliniek in 2010 naar een algemeen ziekenhuis, met ca. 80 bedden en 80 medewerkers in 2023;
- LHMC heeft een verzorgingsgebied van ca. 150.000 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 vaste staf omvat 1 Medical Superintendent (MS), 1 Hospital Manager (HM), 2 Medical Officers (MO), 1 surgical CHO, Community Health Officers (CHO), 2 midwives, 18 geregistreerde verpleegkundigen, 1 accountant, 1 kassier, 1 facility manager en ca. 40 anderen zoals 'nursing aides' (ongeveer gelijk aan ziekenverzorger), chauffeurs en schoonmakers. Met uitzondering van de MS en de MO zijn allen afkomstig uit Sierra Leone.
- Het LHMC is zelfvoorzienend voor water en elektriciteit op basis van zonne-energie.

## Waar wij vandaan komen en nu staan (2/3)

- 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;
- Tijdens de fase van opbouw lag de focus op het toevoegen van medische voorzieningen in de vorm van specifieke projecten. In 2017 stelde het bestuur vast, dat het ziekenhuis in hoge mate afhankelijk was van expats en het ontwikkelde een strategie gericht op de lange termijn;
- 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. De focus kwam te liggen op het ontwikkelen van een toekomstbestendig en onafhankelijk ziekenhuis;
- De strategie is gericht op **'transition to sustainability'**: het versterken van de organisatiekracht (o.m. met behulp van SafeCare) en competenties van de lokale medewerkers en het geleidelijk overdragen van verantwoordelijkheden naar het lokale management en de lokale staf. De strategie is verder uitgewerkt en vertaald naar het voorliggende transitieplan;
- De Covid-19 crisis heeft impact gehad op de voortgang van het realiseren van onze strategie. In 2020 en 2021 zijn op deelgebieden vertragingen ontstaan, maar er zijn ook vele initiatieven ondernomen die de organisatie op een hoger plan brengen. Het ziekenhuis is goed in staat geweest de gevolgen van de crisis het hoofd te bieden en functioneert adequaat;
- Het doel is dat het LHMC vanaf 2026 volledig zorg draagt voor de eigen 'funding' door bijdragen van patiënten (thans ca. 25%), lokale 'funding' (m.n. door opbrengst genererende projecten zoals een waterfabriek), bijdragen van de overheid in Sierra Leone (in ontwikkeling), eventuele internationale 'funding' (verder te ontwikkelen) en beheersing van kosten (afgelopen jaren verbeterd en verder in ontwikkeling).



## Waar wij vandaan komen en nu staan (3/3)

- Om ons doel -- verzelfstandiging van het ziekenhuis -- te bereiken hebben we een transitieplan opgesteld. Het project 'Verzelfstandiging Lion Heart Medical Centre' kunnen wij mede mogelijk maken door (financiële) 'partnership' met partijen die duurzame impact willen creëren;
- Wilde Ganzen is een voorbeeld van zo'n 'partnership'. De organisatie was bereid zich vanaf 2022 als partner voor 3 jaar te committeren aan het project 'Verzelfstandiging'. Wilde Ganzen heeft in het verleden al vele projecten van LHF gesteund, zoals een nieuw laboratorium, het mitigeren van de impact van corona en de aanschaf van een nieuw röntgenapparaat. Daarnaast hebben wij een 'partnership' voor de komende jaren verkregen met drie andere stichtingen;
- Eind 2020 is een Memorandum of Understanding (MoU) gesloten met de centrale overheid van Sierra Leone, waarin een wederzijdse inspanningsverplichting is geregeld, gericht op het realiseren van een toekomstbestendig ziekenhuis. De samenwerking heeft geleid tot een bescheiden subsidies en het plaatsen van een tiental medewerkers op de loonlijst van de overheid;
- In de MoU is het gemeenschappelijke doel als volgt verwoord: 'The strategic context of this MoU is to promote long term health care for people in Tonkolili by securing the continuity of the Lion Heart Medical Centre (LHMC) in Yele. The objective of this MoU is to create a framework for a step-by step handover of LHMC ownership from INGO LHF to GoSL. Thus enabling GoSL to govern and operate LHMC in all its dimensions independently and for own account. The MoU will set out the obligations for GoSL and LHF to advance initiatives to ultimately achieve this goal.'

# 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.



# 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*  
*Inbedding in de community*



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, integere & beheerste bedrijfsvoering, sustainable funding en community & governance.



## 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'.

## 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 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 management stuurt op kosten per afdeling, inkomsten per afdeling en bij nieuwe activiteiten op het behalen van een 'break even point';
- 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'.*

BEGROTING 2020	EUR	EUR
	Begroting 2023	Werkelijk 2022
<b>Baten</b>		
Baten uit eigen fondsenwerving	372.716	285.665
<b>Lasten</b>		
Besteed aan doelstelling	335.198	360.029
Kosten eigen fondsenwerving	3.000	1.718
Kosten beheer en administratie	6.000	5.056
Totaal lasten	344.198	366.803
Exploitatie resultaat	28.518	-/- 81.138*

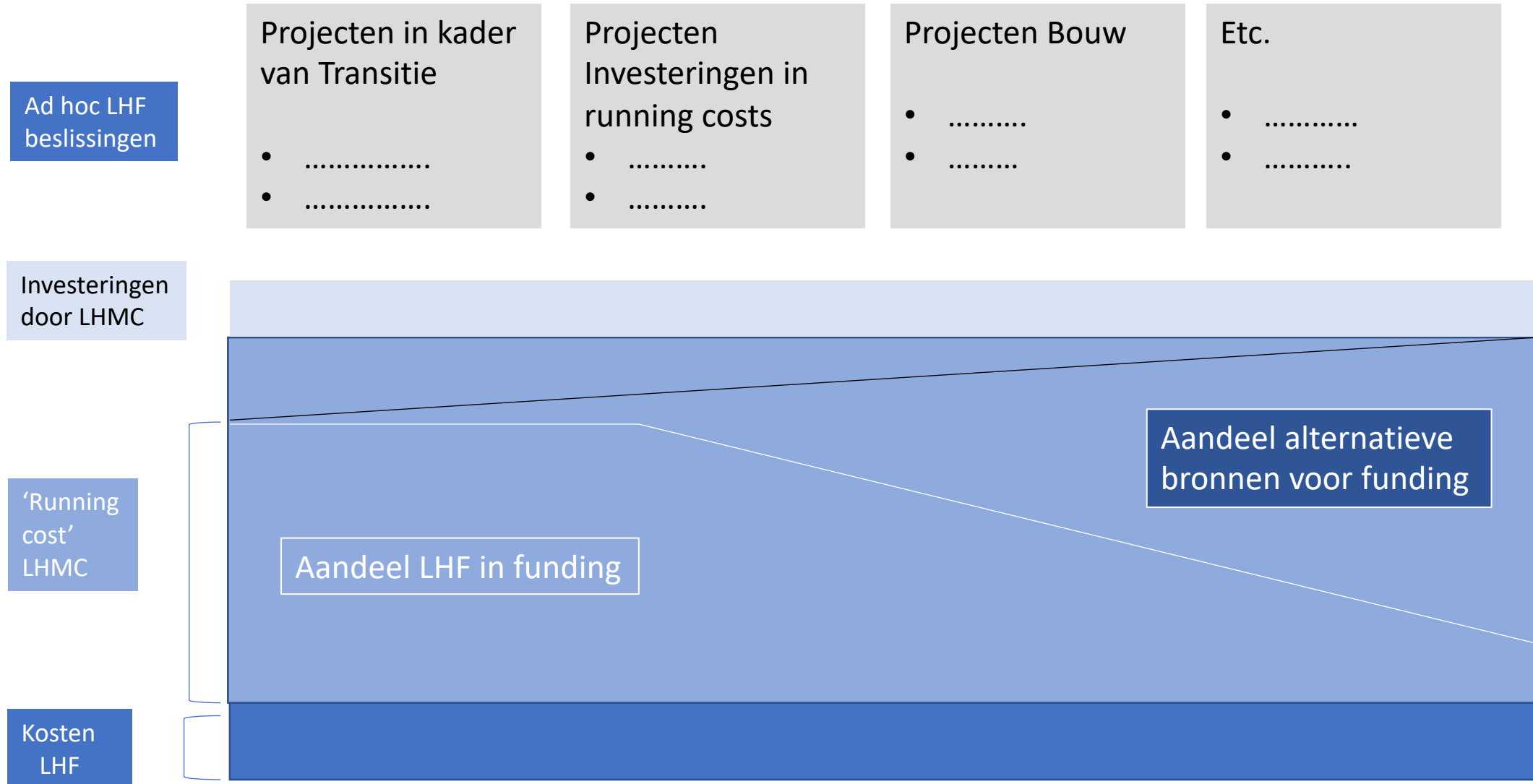
\* Het operationeel resultaat over 2022 gecorrigeerd voor specifieke donaties is € -/- 21.278,89 wat ten laste van de algemene reserve zal worden gebracht.



## 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.
- Heleen Koudijs, bestuurslid sinds medio 2022 met portefeuille Medische Zaken/ Organisatieontwikkeling. Heleen is Arts Internationale Gezondheidszorg. Van september 2020 tot april 2022 was zij als Medical Superintendent verantwoordelijk voor het Lion Heart Medical Centre. Zij heeft derhalve veel lokale kennis en ervaring, ook als 'change manager'. Zij heeft daaraan voorafgaand ervaring opgedaan in Kenia en Ethiopië.
- Suzanne Bouman, bestuurslid sinds medio 2022 met portefeuille HR/Organisatieontwikkeling. Suzanne is bedrijfseconoom met specialisatie International Management. Zij is binnen vooraanstaande ondernemingen betrokken geweest bij veranderingsprocessen en heeft daarbij veelal een leidende rol vervuld. Zij is thans werkzaam bij een internationaal werkend farmaceutisch bedrijf en heeft in het bijzonder ervaring opgedaan in het diagnostische bedrijfsonderdeel. Zij is diverse malen in Zuid-Afrika geweest.

## Lion Heart Medical Centre Yele:

- Martijn Knap, Medical Superintendent (vanaf 1 april 2022)
- Yankuba Sesay, Hospital Manager
- Lisa Cornelissen, Medical Officer

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