



'Healing with Heart'

## Project 'Toekomstbestendig LHMC 2026-2028'

*Strategische Route naar duurzame impact: Continuïteit*

**Uitvoering:** 2026 tot en met 2028

**Locatie:** Yele, Sierra Leone

*"Het Lion Heart Medical Centre (LHMC) is van vitaal belang in het verzorgingsgebied, met name voor moeder/kind zorg. Het LHMC is een goed functionerend ziekenhuis, met kwalitatief goede medische zorg, deskundige, goed opgeleide en toegewijde medewerkers, een degelijke organisatiestructuur en een effectieve en betrouwbare 'governance'. Met ingang van 2026 draagt de Lion Heart Foundation (LHF) na jarenlange voorbereiding het ziekenhuis over aan Sierra Leone.*

*LHMC heeft meer tijd nodig om een situatie te bereiken dat het volledig zelfredzaam kan zijn. In de periode 2026-2028 zal de verzelfstandiging moeten worden geborgd, met name door de financiële zelfredzaamheid en de bestuurlijke kracht verder naar het vereiste niveau te ontwikkelen. LHF zal het ziekenhuis daarbij blijven ondersteunen."*

Reinier Hinse, voorzitter

## Inhoudsopgave

|                                                                            | <b>Blz.</b> |
|----------------------------------------------------------------------------|-------------|
| Executive Summary                                                          | 3           |
| 1. Introductie                                                             | 4           |
| 2. De Lion Heart Foundation (LHF) en het Lion Heart Medical Centre (LHMC)  | 4           |
| 3. Ontwikkeling van LHMC: opbouw en verzelfstandiging                      | 4           |
| 4. Fasen van ontwikkeling LHMC                                             | 5           |
| 5. Project 'Toekomstbestendig LHMC 2026-2028'                              | 6           |
| 6. Uitwerking van het project 'Toekomstbestendig LHMC 2026-2028'           | 6           |
| 7. Benodigde middelen voor het project                                     | 8           |
| 8. Financieel overzicht van het project 'Toekomstbestendig LHMC 2026-2028' | 9           |

## **Project ‘Toekomstbestendig LHMC 2026-2028’**

*Strategische Route naar duurzame impact: Continuïteit*

### **Executive summary**

De Lion Heart Foundation (LHF) heeft in 15 jaar een ziekenhuis opgebouwd in het rurale hart van Sierra Leone. Sierra Leone is één van de armste landen ter wereld. De focus van het Lion Heart Medical Centre (LHMC) is moeder/kind zorg. Het ziekenhuis heeft 80 bedden en 85 medewerkers. Per 1 januari 2026 wordt het ziekenhuis overgedragen aan Sierra Leone in de vorm van een lokale NGO. ‘Overdracht en zelfredzaamheid’ van het ziekenhuis zijn vanaf de start het doel geweest.

Er is veel geïnvesteerd in de organisatiekracht, het verhogen van competenties en het ontwikkelen van financiële zelfredzaamheid. De relatie met de lokale ‘community’ is goed. Met de centrale overheid van Sierra Leone is medio 2021 een Memorandum of Understanding afgesloten.

Het ziekenhuis is door SafeCare gecertificeerd. Naast de medische zorg is een belangrijke ‘spin-off’ de bijdrage aan het ontstaan van lokale werkgelegenheid.

In de periode 2021-2025 hebben vijf LHF-partners (waaronder ‘Wilde Ganzen’ en Oryx Stainless Group), diverse vermogensfondsen en individuele donaties een transitie naar verzelfstandiging van LHMC financieel mogelijk gemaakt. In de periode 2026-2028 zal de verzelfstandiging moeten worden geborgd, met name door de financiële zelfredzaamheid en de bestuurlijke kracht verder naar het vereiste niveau te ontwikkelen.

Met dit doel voor ogen heeft LHF het project ‘Toekomstbestendig LHMC 2026-2028’ geformuleerd. Dit project zal het doel bereiken langs de volgende lijnen:

1. Het versterken van de kwaliteit van het management op basis van vaardigheden die aansluiten op hetgeen de komende fase vereist.
2. Het verhogen van de rentabiliteit van eerder gedane investeringen.
3. Het investeren in nieuwe projecten die duurzame lokale inkomsten genereren.
4. Het versterken van de strategische positionering en marketing van het ziekenhuis om meer (winstgevende) patiënten aan te trekken die hogere inkomsten genereren.
5. Het versterken van inkomsten- en kostenbeheersing door te investeren in ‘planning & control’ (monitoren, analyse, ‘business control’).
6. Het verder investeren in training en opleiding, zoals ‘scholarships’ op basis van de ‘Education Policy’.
7. Het borgen van de opgebouwde medische vaardigheden en verdere kennisoverdracht via ‘training on the job’ door expats en deskundige vrijwilligers.
8. Het borgen van goed werkgeverschap.

*Na de overdracht van het ziekenhuis zal de Lion Heart Foundation als bevriende Stichting nauw betrokken blijven bij de verdere ontwikkeling van het ziekenhuis. De samenwerking zal zich richten op algemene ondersteuning en advisering, het vinden van financiering voor specifieke projecten, ‘crowdfunding’ en medische ondersteuning in het bijzonder.*

LHF heeft op basis van het voorgaande voor de periode 2026-2028 EUR 178.571 nodig om de toekomstbestendigheid af te ronden. Wij zoeken donoren die *werkelijk duurzame impact* willen realiseren en niet zozeer een incidenteel resultaat.

Elke bijdrage aan het project is van harte welkom. Het beleid van de partij die wil bijdragen is daarbij uiteraard leidend. Bijdragen kunnen variëren van € 5.000 tot € 25.000 of hoger, eenmalig of per jaar.

## **1. Introductie**

Dit project betreft de laatste, 3-jarige fase van een proces waarin de Lion Heart Foundation (LHF) in 15 jaar een ziekenhuis in het rurale hart van Sierra Leone (SL) heeft ontwikkeld en overgedragen aan Sierra Leone. Het gaat om het Lion Heart Medical Centre (LHMC).

*De voornaamste strategische uitdaging was en is: Hoe een niet naar winst strevend ziekenhuis, dat inherent aan zijn structuur (enig) verlies lijdt, duurzaam te financieren in een zeer arm land. Een ziekenhuis, dat goed functioneert, naar Sierra Leoneese maatstaven uitstekende medische zorg levert, betrouwbaar is, berust op goede 'governance' en effectief samenwerkt met de nationale- en regionale overheid.*

## **2. De Lion Heart Foundation (LHF) en het Lion Heart Medical Centre (LHMC)**

### **Doelstelling en strategie LHF**

De strategische doelstelling van LHF (<https://lion-heart.nl>) is in Sierra Leone duurzame impact te realiseren: *Het duurzaam leveren van goede, toegankelijke en betaalbare medische zorg, naar Sierra Leoneese normen, door een in alle opzichten zelfstandig functionerend LHMC, voornamelijk ten behoeve van een gemarginaliseerde bevolking voor wie toegang tot gezondheidszorg niet vanzelfsprekend is.*

### **Lion Heart Medical Centre**

Het Lion Heart Medical Centre (LHMC) is een algemeen verwijzings-ziekenhuis in het rurale hart van Sierra Leone met 80 bedden en 85 vaste medewerkers. Het verzorgingsgebied omvat 150.000 mensen. De focus ligt op moeder/kind zorg. Sierra Leone behoort tot de armste landen ter wereld en de moeder/kind sterfte behoort tot de hoogste ter wereld. Diverse deelprojecten zijn gericht op het reduceren van moeder/kind sterfte. Ongeveer 10% van de kinderen haalt hun vijfde verjaardag niet.

Het ziekenhuis werkt in het verzorgingsgebied samen met 22 basale gezondheidscentra van de overheid. Er wordt veel aandacht gegeven aan voorlichting en preventieve gezondheidszorg.

## **3. Ontwikkeling van LHMC: opbouw en verzelfstandiging**

LHF heeft het ziekenhuis sinds 2010 opgebouwd van een kleine kliniek naar een goed functionerend ziekenhuis, met kwalitatief goede medische zorg, deskundige, goed opgeleide en toegewijde medewerkers, een degelijke organisatiestructuur en een effectieve en betrouwbare 'governance'.

Het ziekenhuis heeft een belangrijke opleidingsfunctie en draagt bij aan het versterken van het gezondheidssysteem van Sierra Leone, door middel van het opleiden van verloskundigen, verpleegkundigen, 'community health officers' en 'physician assistants' met chirurgische of kindergeneeskundige vaardigheden. Naast de medische zorg is een belangrijke 'spin off' de bijdrage aan lokale werkgelegenheid.

### **Transitie**

Op basis van het 'Transitieplan 2021-2025' is toegewerkt naar de verzelfstandiging van LHMC, die per 1 januari 2026 zal plaatsvinden. Op dat moment zal LHF het eigendom en het beheer van het ziekenhuis overdragen aan een dan gevormde nationale NGO (niet-gouvernementele organisatie), waaronder het ziekenhuis valt. LHF heeft vanaf dat moment als Nederlandse organisatie geen bestuurlijke verantwoordelijkheid meer, maar zal LHMC als bevriende stichting blijven steunen. De samenwerking zal zich richten op algemene ondersteuning en advisering, het vinden van financiering voor specifieke projecten, 'crowdfunding' en medische ondersteuning in het bijzonder.

De organisatie, systemen, processen en procedures zijn stap voor stap naar het vereiste niveau gebracht. Hetzelfde geldt voor kennis en vaardigheden van management en medewerkers. Tijdens dit proces zijn verantwoordelijkheden geleidelijk overgedragen. Het ziekenhuis is gecertificeerd op

niveau 3 (uit 5) volgens de methodologie van SafeCare, een internationale organisatie die zich richt op het verhogen van de kwaliteit van gezondheidszorginstellingen in Afrika, op alle dimensies.

Het ziekenhuis wordt geleid door een 'Medical Superintendent' (MS) en een 'Hospital Manager' (HM), ondersteund door een 'Management Team' (MT). De HM is sinds 2020 een Sierra Leoneer, de MS sinds begin 2024 (daarvoor was de MS steeds een arts uit Nederland). Het MT bestaat al vele jaren uit lokale 'staff'.

Na de overdracht wordt het ziekenhuis, net als nu, als NGO geleid door professionals uit Sierra Leone. Het toezicht zal dan worden uitgeoefend door een 'Hospital Board', die bestaat uit gekwalificeerde mensen uit Sierra Leone. Medio 2024 is er, vooruitlopende op deze rol, in Sierra Leone een Raad van Advies gevormd, die geleidelijk toegroeit naar de rol van toezichthouder.

#### **4. Fasen van ontwikkeling LHMC**

Bij de ontwikkeling van LHMC kunnen 3 fasen worden onderscheiden.

##### **1) Fase van opbouw 2010-2020: pioniersfase.**

LHMC is in deze periode begonnen als kleine kliniek en opgebouwd door faciliteiten en gebouwen te ontwikkelen. Zo zijn bijvoorbeeld een polikliniek, verpleegunits, een kraamafdeling, een isolatieafdeling, een eenvoudige operatiekamer en een apotheek tot stand gekomen.

##### **2) Fase van ontwikkeling naar verzelfstandiging, 2021-2025: professionaliseringsfase.**

Het ziekenhuis is na een opbouwperiode van 10 jaar ontwikkeld naar verzelfstandiging op basis van 5 strategische lijnen:

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

De strategieën 1, 3, 4 en 5 zijn in hoge mate gerealiseerd. Strategie 2 is een voorwaarde om de continuïteit van LHMC in de huidige vorm veilig te stellen. Er zijn vele stappen vooruit gezet, maar het realiseren van de strategie 2 heeft meer tijd nodig. Deze constatering vormt de basis voor het project 'Toekomstbestendig LHMC 2026-2028'.

Na de overdracht zal het ziekenhuis worden gefinancierd door:

1. Bijdragen van patiënten;
2. Lokale 'funding', m.n. vanuit inkomsten genererende projecten;
3. Bijdragen van de overheid in Sierra Leone;
4. Internationale 'funding';
5. Effectieve beheersing van kosten.

In de transitie fase 2021-2025 is in het kader van item 2 geïnvesteerd in projecten om lokaal duurzame inkomsten te genereren. Voorbeelden daarvan zijn een polikliniek voor wondzorg, tandheelkundige hulp en bepaalde vormen van gynaecologie, een digitaal röntgenapparaat, een nieuw laboratorium, een 'waiting house' voor zwangeren met een gecompliceerde zwangerschap en een waterfabriek die schoon en veilig drinkwater produceert en verkoopt. Voor 2025/2026 staat het ontwikkelen van een adequate operatiekamer op de agenda. Deze zal leiden tot betere medische zorg en hogere inkomsten voor het ziekenhuis.

*Op duurzame lokale inkomsten gerichte projecten hebben tot stijging van inkomsten geleid, maar nog niet in een zodanige mate dat de internationale 'funding' al volledig kan worden beperkt.*

### 3) Fase naar een volwassen organisatie 2026-2028: Toekomstbestendigheidsfase.

LHMC heeft meer tijd nodig om een situatie te bereiken dat het volledig zelfredzaam kan zijn. LHF ziet het als haar verantwoordelijkheid, mede vanuit nazorg na de verzelfstandiging en het borgen van gedane investeringen in de afgelopen 15 jaar, om de continuïteit van LHMC veilig te stellen. Om dit voor het ziekenhuis mogelijk te maken hebben wij het project 'Toekomstbestendig LHMC 2026-2028' geformuleerd.

## 5. Project 'Toekomstbestendig LHMC 2026-2028'

Het doel van dit project is:

*Het borgen van de inmiddels lokaal opgebouwde impact door de **toekomstbestendigheid** van LHMC verder vorm te geven. Dit geschiedt door de volgende subdoelstellingen te realiseren:*

1. Het versterken van de kwaliteit van het management op basis van vaardigheden die aansluiten op hetgeen de komende fase vereist;
2. Het verhogen van de rentabiliteit van eerder gedane investeringen;
3. Het investeren in nieuwe projecten die duurzame lokale inkomsten genereren;
4. Het versterken van de strategische positionering en marketing van het ziekenhuis om meer (winstgevende) patiënten van elders aan te trekken;
5. Het versterken van de kostenbeheersing door te investeren in 'planning & control' (monitoren, analyse en 'business control');
6. Het verder investeren in training en opleiding, zoals 'scholarships' op basis van de 'Education Policy';
7. Het borgen van de opgebouwde medische vaardigheden en verdere kennisoverdracht via 'training on the job' door lokale 'staff', 'expats' en deskundige vrijwilligers;
8. Het borgen van goed werkgeverschap.

## 6. Uitwerking van het project 'Toekomstbestendig LHMC 2026-2028'

De subdoelstellingen zullen langs de volgende lijnen worden bereikt.

*1. Het versterken van de kwaliteit van het management op basis van vaardigheden die aansluiten op hetgeen de komende fase vereist.*

- Het contract van de huidige leiding loopt begin 2026 af. In overleg met de huidige 'Advisory Board' (na de overdracht is dit het toezichthoudend orgaan, de 'Hospital Board') zal in de loop van 2025 de bestuurlijke structuur en de invulling daarvan, worden geregeld;
- De leiding en het huidige Management Team zullen worden getraind om aan de hogere eisen op het gebied van management te voldoen.

*2. Het verhogen van de rentabiliteit van eerder gedane investeringen.*

- Het versterken van de organisatie van de waterfabriek en het drastisch verhogen van de inkomsten (winstmarge 2024: 29%). Dit wordt gerealiseerd op basis van een begin 2025 geformuleerd marketingplan, dat voorziet in:
  - Gedifferentieerd prijs- en product beleid;
  - Het inzetten van meerdere distributiekkanalen;
  - Een effectieve promotie (positionering, verpakking, 'social media', 'community events', 'flyers' en via een in Q3 2025 operationele LHMC-website (zonder kosten ontwikkeld door een Nederlands bedrijf);
  - Goed getrainde commerciële medewerkers en adequate voorlichting;
  - Een efficiënt productieproces en een betrouwbare bezorging in de regio aan consumenten, bedrijven en instellingen.

- Het verbeteren van het prijsbeleid van het ziekenhuis door:
  - Het doorvoeren van gerechtvaardigde tariefsverhogingen (op basis van marktomstandigheden en kosten, rekening houdende met inflatie). Dit zonder de strategische doelstelling van toegankelijke zorg voor gemarginaliseerde groepen in het verzorgingsgebied van LHMC los te laten;
  - Prijsstelling van de verschillende diensten in overeenstemming te brengen met daarmee samenhangende kosten (meer inzicht ontwikkelen in kosten/baten van diensten);
  - Het rendabeler inzetten van de Polikliniek, de X-Ray, High Risk Pregnancy Rooms en Private Rooms.
- Effectiever managen van inkomsten en kosten (zie punt 5).

### *3. Het investeren in nieuwe projecten die duurzame lokale inkomsten genereren.*

- Het investeren in een nieuwe operatiekamer ter vervanging van de bestaande, eenvoudige en beperkte operatiekamer. In 2025 is een projectvoorstel geformuleerd, als separaat project.

### *4. Het versterken van de strategische positionering en marketing van het ziekenhuis om meer (winstgevende) patiënten aan te trekken die hogere inkomsten genereren.*

- Het doelgericht aantrekken van meer patiënten uit de directe regio en (welvarende) patiënten uit andere regio's en Freetown. NB. De kwaliteit van zorg in LHMC ligt vaak hoger dan in Freetown, tegen lagere kosten;
- Het ontwikkelen van nieuwe diensten en faciliteiten die gericht zijn op welvarende patiënten;
- Het ontwikkelen van LHMC als landelijk medisch centrum op nader te bepalen gebieden;
- Op deze wijze verkregen inkomsten kunnen mede worden ingezet om de eerdergenoemde strategische doelstelling (toegankelijkheid van zorg voor de armste bevolking) te borgen.

### *5. Het versterken van inkomsten- en kostenbeheersing door te investeren in 'planning & control' (monitoren, analyse, 'business control')*

- Het managen van het budget van het ziekenhuis naar een hoger niveau brengen door:
  - Beter te analyseren en te onderbouwen hoe het budget is opgebouwd;
  - Meer inzicht te ontwikkelen in de 'drivers' van inkomsten en kosten;
  - Meer greep te krijgen op de factoren die de inkomsten en kosten bepalen (aan welke knoppen kun je draaien?);
  - Meer inzicht te krijgen in waar de risico's zitten voor het realiseren van het budget; Het verbeteren van rapportage methodieken.

### *6. Het verder investeren in training en opleiding, zoals 'scholarships' op basis van de 'Education Policy'.*

- 'Training on the job' versterken in de niet-medische sectoren van de organisatie;
- Het verhogen van het aantal 'scholarships' in de medische en niet-medische sectoren van de organisatie (thans 3 per jaar). Doelstellingen zijn het binden van 'potentials' en het op steeds hoger niveau brengen van de kwaliteit door beter opgeleide medewerkers;

### *7. Het borgen van de opgebouwde medische vaardigheden en verdere kennisoverdracht via 'training on the job' door de lokale 'staff', expats en deskundige vrijwilligers.*

- De kennis en ervaring van expats en deskundige vrijwilligers is nodig om met name chirurgische vaardigheden van lokale medewerkers te ontwikkelen;
- Trainen van de lokale trainers;
- Samenwerking met CapaCare, Partners in Health (PIH), German Doctors.

#### 8. Het borgen van goed werkgeverschap.

- Het blijven voldoen aan regelgeving op het gebied van arbeidsrecht;
- Het handhaven van de toegewijde en professionele cultuur binnen het ziekenhuis ('Healing with Heart').

*Opleiding en het ontwikkelen van professionele competenties zijn speerpunten van het beleid om het ziekenhuis zelfredzaam te laten zijn.*

#### **7. Benodigde middelen**

LHF heeft op basis van het voorgaande voor de periode 2026-2028 EUR 178.571 nodig om de toekomstbestendigheid af te ronden. Het streven is om dit bedrag te verkrijgen door samenwerking met diverse partijen die eerder hebben bijgedragen aan de opbouw van het ziekenhuis. *Aldus leidt hun verdere investering tot werkelijk duurzame impact in de vorm van een zelfredzaam ziekenhuis.* Daarnaast streven wij naar het verkrijgen van bijdragen van nieuwe partijen.

Het ziekenhuis zelf draagt bij in de vorm van eigen bijdragen van patiënten, in 2025 EUR 90.000, door inkomsten van de waterfabriek (in 2025 EUR 48.000) en door andere inkomsten bronnen (o.a. inkomsten van buitenlandse studenten, lokale bedrijven en een keuken project), in 2025 EUR 36.000. Daarnaast draagt de overheid bij door het plaatsen van inmiddels 20 medewerkers op de loonlijst van de overheid (zogenoeten 'pin-coded employees'). Dit komt overeen met een bedrag van EUR 30.000.

De totale kosten van het ziekenhuis (excl. 'pin-coded employees') zijn in 2025 naar verwachting EUR 313.000. Daarvan wordt (zie bovenstaande cijfers) EUR 174.000 lokaal gefinancierd. De benodigde bijdrage vanuit Nederland bedraagt in 2025 EUR 139.000 bedraagt. Door het verder verhogen van de lokale inkomsten, van het ziekenhuis zelf en de waterfabriek, wordt na 3 jaar een break-even situatie bereikt. Nederland hoeft daarna niet of nauwelijks langer bij te dragen, met uitzondering van ondersteunende activiteiten. Uiteraard spelen in dit proces kostenbeheersing en kosteneffectiviteit ook een grote rol.

*Wij zoeken donoren die werkelijk duurzame impact willen realiseren en niet zozeer een incidenteel resultaat.*

Elke bijdrage aan het project is van harte welkom. Het beleid van de partij die wil bijdragen is daarbij uiteraard leidend. Bijdragen kunnen variëren van € 5.000 tot € 25.000 of hoger, eenmalig of per jaar.

Onderstaand wordt een gedetailleerd overzicht van de financiële ontwikkeling gegeven.

#### **8. Financieel overzicht van het project 'Toekomstbestendig LHMC 2026-2028'**



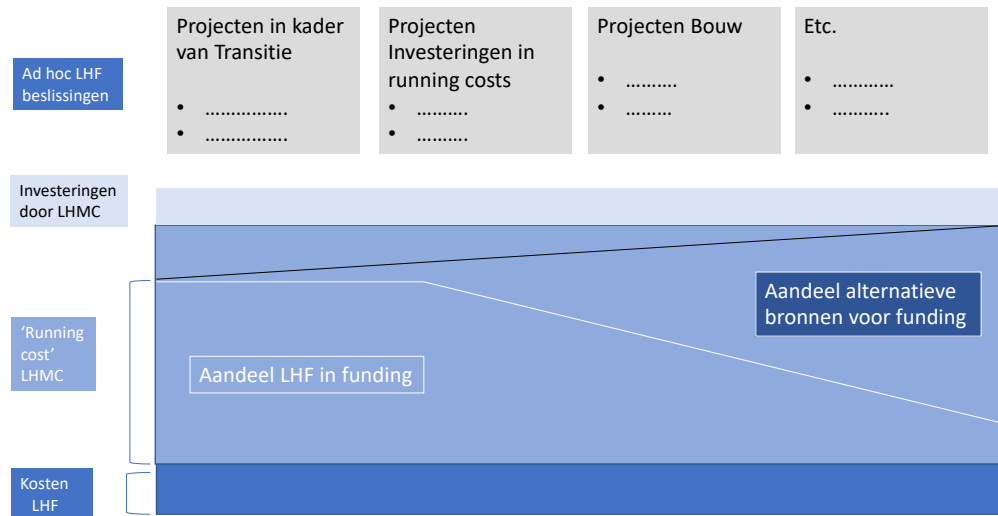
|                               |                    |                    |                         |                    |                    |                  |
|-------------------------------|--------------------|--------------------|-------------------------|--------------------|--------------------|------------------|
| <b>Profit &amp; Loss LHMC</b> |                    |                    |                         |                    |                    |                  |
| In SLE                        |                    |                    |                         |                    |                    |                  |
|                               | <b>2023</b>        | <b>2024</b>        | <b>2025</b>             | <b>2026</b>        | <b>2027</b>        | <b>2028</b>      |
| <b>Income</b>                 |                    |                    |                         |                    |                    |                  |
| Internally generated Revenues | 1.409.978          | 1.566.713          | 1.900.000               | 2.500.000          | 3.000.000          | 3.500.000        |
| Water Factory                 | 588.688            | 716.713            | 1.000.000               | 1.500.000          | 1.900.000          | 2.300.000        |
| Other                         | 255.746            | 924.083            | 756.982                 | 900.000            | 900.000            | 900.000          |
|                               | 2.254.412          | 3.207.509          | 3.656.982               | 4.900.000          | 5.800.000          | 6.700.000        |
| <b>Expenses</b>               |                    |                    |                         |                    |                    |                  |
| Medication                    | 974.175            | 1.532.758          | 1.843.000               | 2.000.000          | 2.200.000          | 2.400.000        |
| Staff expenses                | 2.958.150          | 3.825.069          | 3.088.103               | 2.800.000          | 3.000.000          | 3.200.000        |
| Operating expenses            | 2.142.765          | 1.750.418          | 1.649.500               | 1.700.000          | 1.850.000          | 2.000.000        |
|                               | 6.075.090          | 7.108.245          | 6.580.603               | 6.500.000          | 7.050.000          | 7.600.000        |
| <b>Net Result LHMC</b>        | <b>(3.820.678)</b> | <b>(3.900.736)</b> | <b>(2.923.621)</b>      | <b>(1.600.000)</b> | <b>(1.250.000)</b> | <b>(900.000)</b> |
| In Euro's                     | <b>(181.937)</b>   | <b>(185.749)</b>   | <b>(139.220)</b>        | <b>(76.190)</b>    | <b>(59.524)</b>    | <b>(42.857)</b>  |
|                               |                    |                    | To be funded 2026 -2028 | €                  | (178.571)          |                  |

Utrecht, mei 2025

**BIJLAGEN (blz. 11 en verder)**

**Bijlage 1: Afbouw bijdrage LHF**

## Transitie model verzelfstandiging



25

## Bijlage 2: Kenmerken toekomstbestendig ziekenhuis



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;

5

## Bijlage 3: Positioning statement of The Lion Heart Medical Centre

The power of communication is uniformity and repetition. The Media team is trained to provide and continue both. This creates a positive image for authorities, donors, doctors and staff.

The following values are the starting point:

Warm and Welcome

Everyone is welcome

*Professional and Reliable*

High standards of working  
*Peace and Calming Atmosphere*  
Time for the patient  
*Modern and Innovative*  
Training of the staff  
*Safe and Caring*  
Everything is in the interest of the patient  
*Accessibility and Inclusivity*  
The hospital is 24/7 open  
*Good place to work*  
Professional HRM

The above values lead to the pay-off:

*Lion Heart Medical Centre: Healing with Heart*  
*Subtitle: our health, our care,*

The pay-off summarizes what LFH stands for.



