



Beleidsplan 2026-2028

Lion Heart Medical Centre in Yele, Sierra Leone

'Naar een Toekomstbestendig LHMC'

Versie 2026



Inhoudsopgave:

- Management Summary.
- 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 2021-2025 om verzelfstandiging van het ziekenhuis te realiseren;
 4. De strategie 2026-2028 om het ziekenhuis verdergaand toekomstbestendig te maken;
 5. Kenmerken zelfredzaam LHMC.
- Bijlagen:
 - Kerncijfers;
 - Transitieproces verzelfstandiging;
 - 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. 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 in 2020 5 strategieën geformuleerd om de LHF ambitie, *verzelfstandiging*, te realiseren in 2026;
 - Het transformeren van een internationale NGO (INGO) naar een nationale NGO, die een integrale 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';
- In de transitieperiode hebben wij de strategie gericht op het investeren in lokale projecten die tot duurzame lokale inkomsten leiden. Een goed voorbeeld is de waterfabriek. De strategie is effectief, maar LHMC heeft nog enkele jaren nodig om zelfredzaam te zijn.
- Daartoe hebben wij het plan 'Toekomstbestendig LHMC 2026-2028' opgesteld, waarin 8 beleidslijnen zijn geformuleerd.

A close-up photograph of a woman and a young child. The woman, on the right, has dark skin and is wearing a blue headwrap with orange and white animal patterns. She is smiling slightly and looking towards the camera. The child, on the left, is also looking towards the camera with a neutral expression. The background is a plain, light-colored wall.

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 86 medewerkers in 2025. De focus ligt op moeder/kind zorg;
- 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 bestaat uit 86 medewerkers (LHMC and MOH staff: 34 'Nurses' en 'Nursing Aides', 2 'Midwives' (verloskundigen), 1 'Medical Superintendent', 1 Hospital manager, 1 local en 1 expat 'Medical Officer' (AIGT), 2 'Surgical Officers', 5 'Community Health Officers' [CHO's], 1 Community Health Assistant [CHA], 2 Store Keepers, 1 HR Manager, 1 Facility Manager, 1 'Assistant Technician', 1 'Finance Manager', 1 'Cashier', 1 'Accounting Technician', 8 'Cleaners', 3 'Drivers', 8 'Security Guards', 2 'Cooks', 2 'Housekeepers' (Expat compound), 1 'Gardener' and 6 'Water Factory staff'. Met uitzondering van de expat Medical Officer 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)

- LHF heeft dankzij donoren veel geïnvesteerd in de organisatiekracht van LHMC, 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 in 2023 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.
- 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 Leonese maatstaven uitstekende medische zorg levert, betrouwbaar is, berust op goede 'governance' en effectief samenwerkt met de nationale- en regionale overheid.
- Het doel is dat het LHMC in 2026 wordt overgedragen aan Sierra Leone in de vorm van een lokale NGO. Vanaf 2026 draagt LHMC verdergaand zorg 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, eventuele internationale 'funding' en beheersing van kosten.

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

- Om ons doel -- verzelfstandiging van het ziekenhuis -- te bereiken hebben we in 2020 een transitieplan opgesteld. Het project 'Vorzelfstandiging Lion Heart Medical Centre 2021-2025' konden wij mede mogelijk maken door (financiële) 'partnership' met partijen die duurzame impact willen creëren, zoals Wilde Ganzen en Oryx Stainless Group;
- Wilde Ganzen is een voorbeeld van zo'n 'partnership'. De organisatie was bereid zich vanaf 2022 als partner te committeren aan het project 'Vorzelfstandiging'. 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;
- Oryx Stainless Group is een ander voorbeeld. Oryx is 'a leading global processor and trader of stainless steel scrap blends used as secondary raw material for the production of new, virgin stainless steel';
- In de transitieperiode hebben wij de strategie gericht op het investeren in lokale projecten die tot duurzame lokale inkomsten leiden. Een goed voorbeeld is de waterfabriek. De strategie is effectief, maar LHMC heeft nog enkele Jaren nodig om zelfredzaam te zijn. Daartoe hebben wij het plan 'Toekomstbestendig LHMC 2026-2028' opgesteld;
- Medio 2021 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:** Het realiseren van duurzame impact in Sierra Leone: Het duurzaam leveren van goede, toegankelijke en betaalbare medische zorg, naar Sierra Leone normen, door een in alle opzichten zelfstandig functionerend Lion Heart Medical Centre, voornamelijk ten behoeve van een gemarginaliseerde bevolking voor wie toegang tot gezondheidszorg niet vanzelfsprekend is.
- **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 LHF transitie strategie 2021-2025

- Strategie 1: Het transformeren van de INGO naar een NGO, 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'.

De LHF strategie 2026-2028

‘Naar een toekomstbestendig LHMC 2026-2028’, langs 8 beleidslijnen:

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.

Kenmerken zelfredzaam LHMC

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

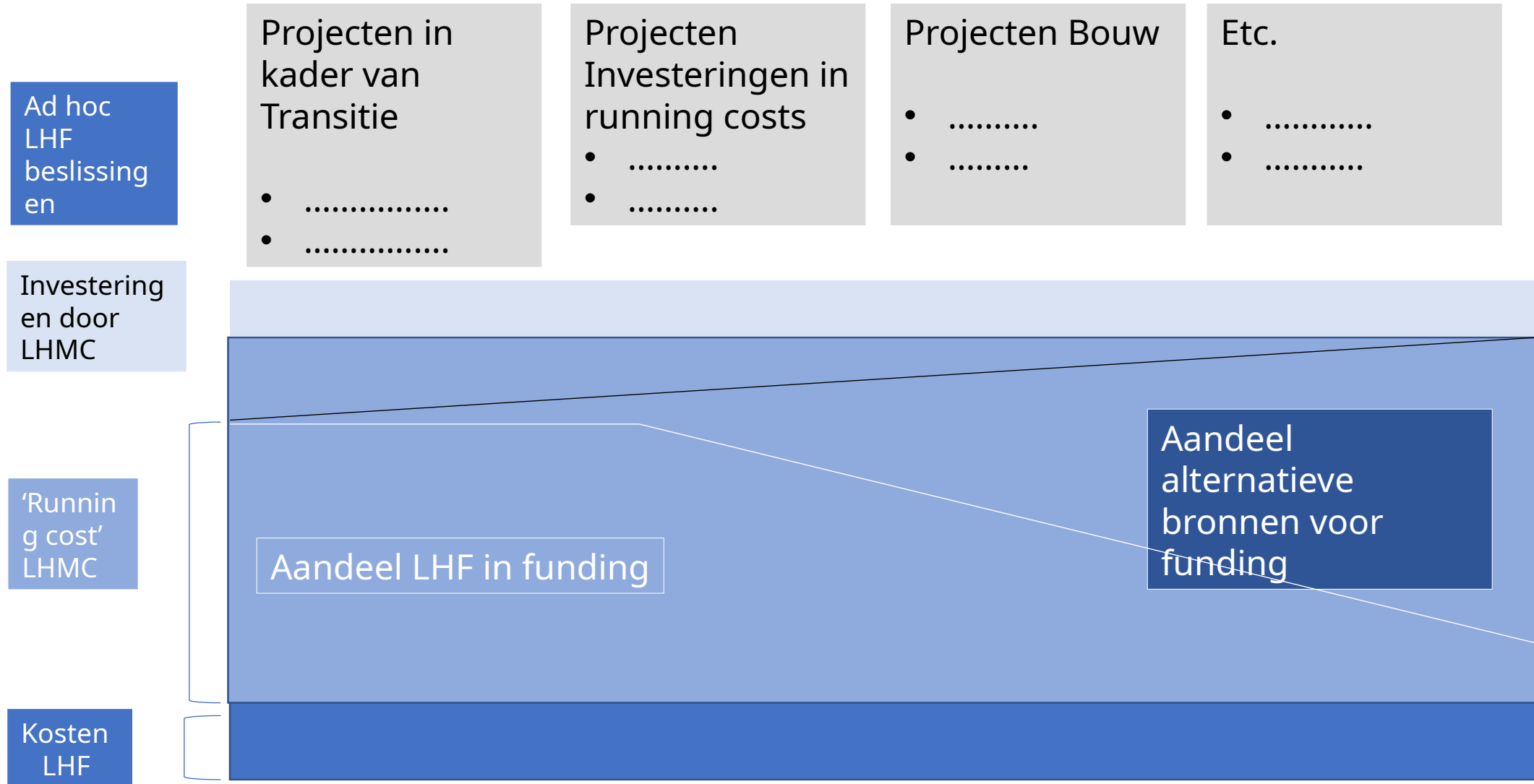
- Het LHMC levert medische zorg, die naar Afrikaanse maatstaven goed, toegankelijk en betaalbaar is;
- Het ziekenhuis functioneert als de nationale NGO Lion Heart Foundation in Sierra Leone;
- Het LHMC heeft een adequate governance, die in voldoende mate professionaliteit en betrouwbaarheid borgt;
- 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;

BIJLAGEN:

- Kerncijfers
- Transitie model verzelfstandiging;
- Bestuur en lokaal management.

Kerncijfers	EUR	EUR
	Werkelijk 2025*	Werkelijk 2024
Baten		
Baten uit eigen fondsenwerving	238.124	306.310
Lasten		
Besteed aan doelstelling	236.079	357.173
Kosten eigen fondsenwerving	843	6.045
Kosten beheer en administratie	12.096	6.974
Totaal lasten	249.018	370.192
Exploitatie resultaat	(10.894)	(63.882)*

Transitie model verzelfstandiging



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.
- Gerard Vesseur, penningmeester sinds januari 2024. Hij is van oorsprong registeraccountant en heeft o.m. als CFO omvangrijke kennis en ervaring opgebouwd. Hij heeft veel affiniteit met Afrika en is daar in verschillende landen bij projecten betrokken geweest. Gerard is reeds eerder enkele jaren penningmeester van LHF geweest (tot 2017) en heeft de laatste jaren zitting gehad in de Kascommissie van LHF.
- Truus de Ruiter, per 1 juli 2019 secretaris. Truus heeft gewerkt 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.
- 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 bedrijfs onderdeel. Zij is diverse malen in Zuid-Afrika geweest.

Lion Heart Medical Centre Yele:

- Elijah Charles, Medical superintendent (vanaf 1 april 2024);
- Yankuba Sesay, Hospital Manager (vanaf december 2019);
- Raad van Toezicht (lokaal) met Professor Mohamed Syed Fofanah als voorzitter.

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