

1. INLEIDING

- HospitaalBroeders is een ontwikkelingshulporganisatie die werkt met de allerarmsten in Afrika. Wij zijn specialisten in geestelijke gezondheidszorg en hebben expertise in het managen van kleinschalige en resultaatgerichte projecten en programma's. Geestelijke gezondheidszorg is in Afrika onderontwikkeld en wij zijn een van de weinige organisaties in dit werkveld.
- HospitaalBroeders maakt deel uit van een internationale organisatie met 334 ziekenhuizen en klinieken in 54 landen. HospitaalBroeders Nederland richt zich volledig op het ondersteunen van klinieken en projecten in Afrika.
- In 19 ziekenhuizen en klinieken (in negen landen) in heel Afrika richten we ons op:
 - geestelijke gezondheidszorg;
 - zorg voor kinderen en moeders;
 - algemene gezondheidszorg;
 - het opleiden van gezondheidswerkers;
- Een van de onderscheidende aspecten van ons werk is het werken met Outreach-teams. Dit zijn teams van verpleegkundigen, artsen en maatschappelijk werkers die afgelegen dorpen bezoeken en eerstelijnsgezondheidszorg verlenen aan dorpelingen. Onderdeel van de Outreach-activiteiten is voorlichting en bewustmaking aan de gemeenschappen over gezondheid, hygiëne, geestelijke gezondheid en zorg voor moeders en kinderen.
- We kunnen dit niet alleen: donateurs vormen de ruggengraat van onze organisatie en we streven ernaar om de impact van ons werk steeds te vergroten. We ontwikkelen een *Theory of Change* om de vooruitgang die we boeken in Afrika te laten zien.

2. STRATEGIE

A. VISIE

- Wij geloven in een mooiere toekomst voor de meest kwetsbaren door goede gezondheidszorg en educatie.

B. MISSIE

- Het geven van de beste zorg aan de meest kwetsbare groepen in Afrika en ervoor te zorgen dat mensen de hoogste kwaliteit zorg, scholing of hulp krijgen in overeenstemming met hun behoeften.

3. PROJECTEN: HOE WE WERKEN

- HospitaalBroeders ondersteunt en financiert alleen projecten van de eigen ziekenhuizen in Afrika.
- We hebben 19 ziekenhuizen en klinieken in 9 landen (Senegal, Sierra Leone, Liberia, Ghana, Kameroen, Zambia, Kenia, Malawi, Mozambique).
- De ziekenhuizen en klinieken worden gerund door Afrikaanse broeders met hun managementteams.
- HospitaalBroeders financiert projecten en programma's die door de ziekenhuizen worden voorgedragen.
- De landendirecteur stuurt zijn projectaanvraag naar het projectkantoor in Accra. Als het voldoet aan alle criteria tekenen de Afrikaanse Provinciaal en de landendirecteur de aanvraag en sturen die naar HospitaalBroeders.
- Het Nederlandse team beslist of deze compleet is en adviseert Nederlandse Raad van Toezicht die uiteindelijk beslist welke projecten financiering krijgen.

4. PROJECTEN: WAT WE VERWACHTEN

We verwachten van onze partners dat onze projecten:

- lokaal geïnitieerd zijn;
- professioneel en efficiënt gerund worden;
- gericht zijn op kwetsbare groepen;
- uitgebreid geëvalueerd worden.

5. VIJF FOCUSGEBIEDEN EN LOKAAL UITGEVOERDE PROJECTEN

- De projecten die HospitaalBroeders ondersteunt, staan altijd in het teken van zorg en onderwijs. We hebben vijf aandachtsgebieden: het bieden van laagdrempelige kwaliteitszorg in onze ziekenhuizen, het aanbieden van gespecialiseerde geestelijke gezondheidszorg in vijf ziekenhuizen, het uitrollen van Outreach-activiteiten, het opleiden van ons eigen personeel en het ondersteunen van de meest kwetsbare groepen.
- De projecten worden altijd geïnitieerd en geleid door de lokale teams.
- De teams in Afrika zijn gespecialiseerd in Outreach-activiteiten. Dit omvat bezoeken van onze ziekenhuisteam aan landelijke gebieden en afgelegen dorpen om medische zorg te verlenen en gezondheidsgesprekken te houden en voorlichting te geven over gezondheidswaarden en hygiëne.
- HospitaalBroeders is uniek omdat het een van de weinige organisaties is die gespecialiseerd is in geestelijke gezondheidszorg in Afrika. We runnen vijf

ziekenhuizen voor geestelijke gezondheidszorg in Malawi, Senegal en Mozambique.

6. STRATEGISCHE DOELSTELLINGEN

Uit de vijf aandachtsgebieden komen zes strategische doelstellingen voort:

- I. Gezondheidszorg: uitbreiding en kwalitatieve verbetering van de dienstverlening in onze ziekenhuizen en klinieken.
- II. Gezondheidszorg: ons werk uitbreiden via Outreach-programma's om ons bereik in perifere regio's te vergroten.
- III. Onderwijs: uitbreiding van studiebeursprogramma's voor gezondheidswerkers in Malawi en Sierra Leone.
- IV. Onafhankelijkheid: innovatieve watersystemen in klinieken helpen opzetten.
- V. Onafhankelijkheid: ondersteuning van inkomensgenererende programma's in zorgcentra.
- VI. Financiële ondersteuning: Doelstellingen I t/m V effectief en financieel kunnen ondersteunen.

I. **Gezondheidszorg: uitbreiding en verbetering van de dienstverlening in onze ziekenhuizen en klinieken.**

Probleem: Geestelijke gezondheidszorg is een niche in Afrikaanse landen en we runnen enkele van de weinige ziekenhuizen in Senegal, Mozambique en Malawi die zich bezighouden met geestelijke gezondheidszorg. In de andere landen runnen we algemene ziekenhuizen die hoogwaardige gezondheidszorg bieden, aangezien overheidsziekenhuizen vaak slechte gezondheidszorg bieden.

Verbetering: Verbetering van de kwaliteitszorg voor patiënten.

Activiteiten: Opleiding van teams; Outreach-activiteiten uitvoeren; ziekenhuizen uitbreiden met nieuwe faciliteiten bewustmakingscampagnes voeren over (geestelijke) gezondheidszorg via Outreach; studiebeursprogramma's uitvoeren en nieuwe apparatuur aanschaffen voor ziekenhuizen en klinieken, waaronder ambulances.

Resultaten:

- Ondersteuning van een toename van het ambulante bezoek aan ziekenhuizen van 302.783 (2019¹) tot 310.000 tegen eind 2023.
- Ondersteuning van de verlaging van de moedersterfte van 423 per 100.000 (2019) tot 350 per 100.000 tegen eind 2023.
- Ondersteuning van de verlaging van het percentage doodgeboorten van 3,8% in 2019 tot 3,5% tegen eind 2023.

II. Gezondheidszorg: uitbreiding van diensten via Outreach-programma's om het bereik in perifere regio's te vergroten.

Probleem: Veel patiënten kunnen vanwege ziekte, leeftijd of armoede niet naar onze ziekenhuizen komen wanneer ze zorg nodig hebben. We bieden gezondheidszorg via onze Outreach-teams in Sierra Leone, Ghana, Kameroen, Malawi, Zambia, Senegal, Kenia en Mozambique. Dit zijn teams van verpleegkundigen en artsen die verafgelegen dorpen bezoeken en zorg verlenen.

Verbetering: Zorg toegankelijk maken voor de meest kwetsbare groepen in de samenleving.

Activiteiten: Financieren en opzetten van Outreach-teams in 6 Afrikaanse landen.

Resultaten: De afgelopen jaren zijn 17 kleine Outreach-klinieken in Lilongwe en 27 kleine Outreach-klinieken in Noord-Malawi opgericht. In Senegal runnen we 9 kleine klinieken vanuit onze twee psychiatrische ziekenhuizen. Deze Outreach-teams hebben een enorme impact gehad op de geestelijke gezondheidsvoorlichting van mensen in dorpen. Verbeterde kwaliteit van leven van duizenden patiënten. Minder stigmatisering over psychische problemen.

Resultaten:

- Ondersteuning van de toename van het aantal Outreach-klinieken in landelijke gebieden van Malawi van 44 (2019) naar 50 eind 2023.
- Ondersteuning van de toename van het aantal Outreach-klinieken in landelijke gebieden van Senegal van 9 (2019) naar 12 eind 2023.

¹ We hebben de cijfers van 2019 gebruikt in plaats van 2020: door de uitbraak van Covid-19 waren de cijfers van patiëntenbezoek uitzonderlijk

III. **Onderwijs: uitbreiding van studiebeurzenprogramma's in Malawi en Sierra Leone.**

Probleem: Veel getalenteerde studenten kunnen vanwege armoede niet studeren. In Malawi en Sierra Leone geven we studiebeurzen aan studenten om verpleegkundige (3-jarig programma) of verpleegkundige in de geestelijke gezondheidszorg of psychosociale begeleiding te worden.

Verbetering: Actief ontwikkelen van opleiding Verpleegkunde op een hoger niveau in onze eigen instellingen en scholen en getalenteerde, arme jongeren de kans geven om verpleegkundige te worden en (financieel) onafhankelijker te worden. Ondersteuning van beroepsopleidingsprogramma's in Malawi. Meehelpen aan verhogen niveau van de nationale gezondheidszorg.

Activiteiten: Financiering van studiebeurzen in twee Afrikaanse landen en ondersteuning van Verpleegkunde opleiding.

Resultaten:

- Ondersteuning van het aantal inschrijvingen op opleiding Verpleegkunde verhogen van 38 per jaar (2020) tot 45 per jaar eind 2023.

IV. **Onafhankelijkheid: innovatieve watersystemen in klinieken.**

Probleem: Schoon water is een enorm probleem in Afrikaanse ziekenhuizen. We proberen water- en sanitaire voorzieningen in onze klinieken en ziekenhuizen uit te breiden.

Verbetering: Verbetering van de kwaliteit van water en sanitaire voorzieningen (watsan) in ziekenhuizen.

Activiteiten: Bouw van nieuwe watsan-faciliteiten.

Resultaten: Afzonderlijk en onafhankelijk stromende watervoorziening in ziekenhuis Sierra Leone.

V. **Onafhankelijkheid: ontwikkeling van inkomensgenererende programma's.**

Probleem: Het onderhoud van ons ziekenhuis staat altijd onder druk en hoewel de meeste ziekenhuizen zelfvoorzienend zijn en hun eigen

personeel kunnen betalen is er weinig ruimte voor kwalitatieve verbeteringen of vervanging van apparatuur.

Verbetering: Ziekenhuizen en klinieken financieel onafhankelijker maken.

Activiteiten: Inkomensgenererende activiteiten van ziekenhuizen en klinieken ondersteunen door middel van leningen.

Resultaten: Ondersteuning van de introductie van drie inkomensgenererende programma's die eind 2023 lopen, waarvan één de opening van een nieuw ziekenhuis in Boko, Kameroen.

VI. Financiële ondersteuning: Doelstellingen I t /m V effectief kunnen ondersteunen.

HospitaalBroeders is voornemens haar inkomsten gestaag te laten groeien en verhoudingen te handhaven die aanvaardbaar zijn voor de instandhouding van het CBF-keurmerk. Dit zijn de doelstellingen die tegen eind 2023 moeten zijn bereikt:

- Naam: een nieuwe naam implementeren die de gezondheidsgerelateerde aard van het goede doel weerspiegelt.
- Inkomen: € 1 miljoen aan jaarinkomen behalen in 2023.
- Uitgaven: de uitgaven voor strategische doelstellingen verhogen tot ten minste € 0.7 miljoen eind 2023.

7. EIGEN ORGANISATIE

- HospitaalBroeders staat in veel opzichten op een kruispunt. In zeer korte tijd hebben we de organisatie zo vormgegeven dat de governance en financiële resultaten hebben geleid tot CBF-erkenning.
- 2020 en 2019 waren een overgangsfase met een uitbreiding naar een meer evenwichtige Raad van Toezicht (Philips, KPMG, Jezuitenorde) en de uitbreiding van de statuten.
- In 2021 en daarna zullen we ons richten op een meer gediversifieerde mix van financiële middelen. HospitaalBroeders leunt van oudsher op particuliere giften. Er zal meer aandacht worden besteed aan bedrijfsfinanciering en institutionele donaties.
- HospitaalBroeders gaat zich ook herpositioneren en heruitvinden om ook de komende tien jaar relevant te blijven. De propositie van HospitaalBroeders is vrij uniek in Nederland, in de nichemarkt van de GGZ: rebranding en een hogere naamsbekendheid krijgen prioriteit.

8. STATUTAIRE DOELSTELLING

Het doel van de stichting is het organiseren en beheren van fondsenwervende activiteiten, het ontvangen van liefdadigheidsgiften, het inzamelen en beheren van toevertrouwde fondsen en het verwerven, beheren en onderhouden van roerende en onroerende goederen en het beheren van dergelijke investeringen, en van tijd tot tijd alle inkomsten, inclusief alle activa die de stichting zal ontvangen, toewijzen om ervoor te zorgen dat deze worden gebruikt in overeenstemming met de huidige wetgeving ten behoeve van HospitaalBroeders in verband met haar verschillende liefdadigheidsactiviteiten.

Een ander doel is het verstrekken van informatie en educatie met betrekking tot de liefdadigheidsprojecten van de missie wereldwijd.

Het is de uitdrukkelijke bedoeling dat geen enkel deel van het netto inkomen of vermogen naar particulieren gaat.

9. ORGANISATIE, PERSONEEL EN BESTUUR

Er wordt personeel ingezet om de strategische doelstellingen te realiseren.

- Een flexibel en gemotiveerd team.
- Efficiency door een goed gestructureerde en gestroomlijnde organisatie.
- Kerntaken worden in eigen beheer gedaan: andere taken worden uitbesteed.
- Samenwerken met leveranciers en derden die net als wij streven naar transparantie en een onberispelijke reputatie hebben.

Raad van Toezicht

- De Raad van Toezicht vergadert minimaal vier keer per jaar.
- Raad van Toezichtleden ontvangen geen enkele vorm van beloning voor hun werk.

10. FINANCIËEL BELEID

Het financiële beleid:

- Jaarlijkse controle opgesteld door een gerenommeerd accountantskantoor.
- Jaarverslag gepubliceerd vóór 1 juli.
- Inspanningen leveren om de kosten te verlagen.
- Beperkte financiële reserves op balans: geld wordt zoveel mogelijk in projecten geïnvesteerd.

- Maandelijkse financiële staten opgesteld door onafhankelijk boekhoudkantoor.
- De stichting heeft vier bankrekeningen. Twee van die rekeningen worden gebruikt om de donaties van donateurs te ontvangen en om gereserveerde middelen opzij te zetten (voor studiebeurzen en andere educatieve doeleinden). De twee overige rekeningen worden gebruikt voor de toewijzing van projectgelden en voor kasbetalingen (bedragen mogen een bepaalde maximale waarde niet overschrijden).

11. VERMOGENSBEHEER

- Het vermogen wordt beheerd door de penningmeester van de Raad van Toezicht.
- De algemeen directeur doet een voorstel aan de Raad van Toezicht voor het toekennen van middelen aan projecten.
- De Raad van Toezicht beslist over de toewijzing van middelen aan projecten.
- Er is geen investeringscharter aangezien de stichting geen geld belegt in financiële producten.

12. TOEKOMST: EEN VEILIGE BEGROTING GARANDEREN

- HospitaalBroeders streeft naar het implementeren van sterke programma's en projecten en het transformeren naar een meer impactvolle speler binnen de Afrikaanse context van ons werk. Samenwerken met toegewijde medewerkers, bestuurs- en programma-partners in onze ziekenhuizen.
- We streven ernaar de impact van al onze programma's en projecten in Afrika te vergroten en minimaal €1.000.000 te genereren aan inkomsten in 2023.
- Eind 2023 willen we een transitie hebben gemaakt van een op direct mail gebaseerde fondsenwervende organisatie naar een fondsenwervende organisatie met een gezonde balans tussen individuele donaties enerzijds en zakelijke en institutionele donaties anderzijds, waarbij we meer partners zoeken in de laatste twee sectoren.
- Budget groeipad (€*1,000)

	2020	2021	2022	2023
Particuliere giften	796	690	725	770
Institutionele giften	27	140	150	180
Zakelijke giften	35	25	35	50
TOTAAL	858	865	910	1,000