



# **PROJET D'ÉTABLISSEMENT**

## **2020 – 2024**

Approuvé par le Conseil d'Administration le 11.05.2020



## Note préliminaire

Le projet d'établissement du CHdN, valable pour la période 2020-2024, décrit les fondements du Centre Hospitalier du Nord, ci-après CHdN (légitimité, missions, valeurs). Il fixe les orientations du CHdN pour les cinq prochaines années tout en définissant la vision et la stratégie de l'hôpital.

Son contenu se réfère à la loi modifiée du 8 mars 2018 relative aux établissements hospitaliers et à la planification hospitalière<sup>1</sup>, ainsi qu'aux autorisations d'exploitations accordées par le Ministre de la Santé pour une durée de 5 ans à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2019<sup>2</sup>.

Le point de départ en étaient des workshops en 2018, aboutissant au document « Stratégie CA : Kurz- und mittelfristige Entwicklungsschritte 2018-2023 » approuvé par le CA le 26/3/2018.

Le projet d'établissement résulte d'un processus de développement stratégique mené de façon participative avec les membres du Conseil d'Administration, de la Direction, la Délégation des salariés, et les représentants du Conseil Médical. Les premières entrevues menées par un expert externe ont permis de cerner les différents points de vue, les besoins ainsi que les attentes des parties prenantes de l'établissement.

Suite à cet exercice, le Conseil d'Administration a élaboré la vision et les priorités stratégiques pour les cinq prochaines années au cours de trois workshops stratégiques.

Ce projet d'établissement est complété par le Règlement général définissant dans un document séparé l'organisation et le fonctionnement du CHdN.

---

<sup>1</sup> Réf. Loi modifiée du 8 mars 2018 sur établissements hospitaliers et la planification hospitalière

<sup>2</sup> Réf. Autorisations d'exploitation accordées par le Ministre de la Santé

## 1. Légitimité

Créé par loi du 20 avril 2009 avec effet au 1er janvier 2010, le Centre Hospitalier du Nord est un établissement public chargé de l'exploitation des sites d'Ettelbruck et de Wiltz dont il assure la gestion. Il dispose de la personnalité juridique et jouit de l'autonomie financière et administrative à l'égard de l'Etat ainsi que des communes d'Ettelbruck et de Wiltz. Il est sous la tutelle du Ministère de la Santé. Son siège est à Ettelbruck.

## 2. Missions

Les missions d'une institution sont sa raison d'être :

### 2.1 Soigner et prendre soin

Le CHdN, avec ses deux sites à Ettelbruck et à Wiltz, a pour mission première :

- d'offrir à la population qui se confie à lui, un service de santé de haute qualité et efficient, dans un esprit d'humanisme et d'innovation et répondant aux exigences de la médecine actuelle « 4P » (prédictive, préventive, personnalisée, participative)
- il couvre les spécialisations prévues par la loi relative aux établissements hospitaliers, et également un « service national » de néphrologie

La compétence de ses acteurs et l'excellence de ses services permettent d'étendre son rayonnement au-delà de la mission régionale pour le Nord du Luxembourg.

### 2.2 Enseigner

En collaboration avec les écoles professionnelles (Lycée Technique pour Professions de Santé, Ecole sage femmes,...), l'Ecole de médecine de l'Université, le CGDIS, le CHdN accueille chaque année médecins et professionnels de la santé en formation.

### 2.3 Etre un employeur attrayant et responsable

- être un partenaire de confiance tout au long de la vie active de ses plus de 1000 salariés et de ses médecins
- en développant les compétences, en investissant dans les personnes et en motivant par la participation active.

## 2.4 Assumer ses responsabilités sociétales

- créer de nouvelles perspectives professionnelles pour les jeunes et de les soutenir dans leur formation ;
- gérer de façon responsable les ressources non renouvelables,
- coopérer avec l'économie locale et régionale ainsi qu'avec des associations caritatives.

## 3. Valeurs

### 3.1 Valeurs comportementales

Au-delà du respect des valeurs universelles, des droits universels de l'homme, des règles de déontologie et des orientations éthiques propres à chacune des professions de la santé, le CHdN respecte les valeurs suivantes qui caractérisent sa culture d'établissement et qui sont à respecter par tous les acteurs intervenant au sein du CHdN.

#### Vis-à-vis du patient :

- respect de la dignité humaine,
- attention portée au patient et à son entourage, écoute active,
- respect de l'intimité et de la dignité du patient ainsi que de ses convictions/ sa confession religieuse,
- secret professionnel et confidentialité des données relatives au patient,
- développement de l'autonomie du patient,
- autodétermination du patient.

#### Vis-à-vis des autres acteurs :

- partenariat médecin - soignant - administratif, communication interprofessionnelle,
- esprit d'équipe,
- respect mutuel entre personnes.

#### Vis-à-vis des tâches à réaliser :

- implication personnelle,
- conscience professionnelle, rigueur et sens des responsabilités pour assurer un travail de qualité.

### 3.2 Principes de fonctionnement

Les activités quotidiennes du CHdN sont réalisées dans le respect des principes suivants :

- **Écoute active du patient** : La mission fondamentale de chaque hôpital est de soigner les malades (terme tombé en désuétude, mais chaque patient ne se sent-il pas - ou n'est-il pas - *malade*, et ne cherche-t-il pas traitement, réconfort et si possible guérison ?). Cette action de soigner repose sur les principes essentiels suivants : prise en compte de la vulnérabilité et de la fragilité du patient ; respect et « empowerment » du patient ; bientraitance ; altruisme ; prise en charge holistique ; présence thérapeutique.
- **prévention des risques** : principe assuré par la maîtrise des processus internes, la conduite régulière d'analyses de risques, d'analyses d'accidents et d'incidents, d'audits internes et externes ainsi que par le suivi d'indicateurs de pilotage ;
- **traitement proactif et transparent des événements indésirables** dans une culture de confiance : cette culture se traduit par la déclaration volontaire et globale des dysfonctionnement, la recherche collective des causes d'un incident dans une approche de traitement juste et la mise en place d'actions correctives
- **amélioration continue de la qualité du service délivré** : principe s'appuyant sur l'évaluation systématique et régulière de l'efficacité des tâches, des activités, des processus, des connaissances, des projets et des systèmes mis en œuvre ;
- **apprentissage** : principe assuré par le partage interdisciplinaire d'expérience et se traduisant par des revues des cas, des peer reviews, des leçons tirées pour le futur (« lessons learned ») et des réunions d'information et de partage avec l'ensemble des acteurs concernés ;
- **multidisciplinarité et transdisciplinarité**: principe orienté vers les attentes et les besoins du patient et de son entourage ;
- **respect de l'environnement** : le CHdN en tant que l'un des principaux employeurs du Nord développe une stratégie de développement durable, en intégrant ces principes au quotidien dans la réalisation des multiples tâches de l'hôpital

## 4. Vision fin 2024 avec axes stratégiques et actions à mener

### 4.1 Préambule

Le CA a publié le 26/3/2018 le document suivant : « Stratégie CA : Kurz- und mittelfristige Entwicklungsschritte 2018-2023 ».

Ce document établit une liste prioritaire, mais non limitative :

1. Agrandissement de la dialyse 5e étage (Site E) ✓
2. Agrandissement « Policlinique Chimiothérapie » (Site E) ✓
3. Création de lits portes à la Policlinique/Urgence (Site E) ✓
4. Installation d'une 2. IRM (Site E) (en cours ✓)
5. Mise en fonction d'une 6<sup>e</sup> salle OP (Site E) (en cours ✓)
6. Réorganisation de la prise en charge ambulatoire sur le site W (dont rénovation du Pavillon)
7. Extension des capacités stationnaires, ambulatoires et d'hôpital de jour sur le site E
8. Rénovation et modernisation du site E.
9. Poursuite de la digitalisation des systèmes d'information du CHdN et interopérabilité avec les partenaires ; réalisation d'une accréditation HIMSS.
10. Certification Qualité selon ACI/JCI et EFQM ✓
11. Améliorer de la communication et du marketing externes ; être un employeur réputé ; promouvoir la responsabilité sociale de l'entreprise
12. Participer à la formation médicale
13. Analyse et amélioration des processus de prise en charge ambulatoire et en hôpital de jour
14. Développer les chemins cliniques, notamment en oncologie (cancers du sein, colo, prostate)
15. Développement de la gériatrie et création d'un centre de traumatologie-gériatrie
16. Création d'un centre national de médecine psycho-somatique

## 4.2 Situation souhaitée en termes de positionnement extérieur

4.2.1 Afin de pouvoir garder son autonomie dans un environnement de la santé en pleine mutation, de plus en plus exigeant, nous souhaitons initier une politique de marque avec développement d'une culture « CHdN » pour accroître la notoriété et l'attractivité du CHdN. Ceci permettra au CHdN d'assumer son rôle comme employeur attractif et un partenaire fiable, notamment pour les médecins

- **Stratégie :**

Développer notre activité dans le cadre d'une stratégie médicale claire et d'une allocation ciblée et raisonnée de nos moyens est un enjeu majeur dans ce contexte. Les liens avec les autres hôpitaux nationaux dans le cadre de réseaux de compétences prévus dans la nouvelle loi hospitalière, mais aussi avec des hôpitaux universitaires pour assurer la continuité de soins pour les patients nécessitant des prestations hautement spécialisées.

**Actions :**

Création d'une cartographie des activités et d'une cartographie des besoins en fonction de la stratégie médicale retenue. Des approches semi-quantitatives pourraient donner de premières indications, mais une étude complète ne sera possible que lorsqu'on disposera des données nationales de DIM et RNC, qui seront fournies par la future carte sanitaire.

- **Stratégie :**

Amélioration de la perception du CHdN en interne et en externe

**Actions :**

Continuer sur l'amélioration de la communication : Renforcement des relations publiques et de la représentation externe, refonte de la communication interne

- **Stratégie :**

Instaurer au CHdN une culture qui suit et améliore en permanence la sécurité du patient et la qualité des soins

**Actions :**

- Stimuler une culture de la qualité par le biais d'une accréditation JCI/ACS.
- La continuité des soins, définie comme la cohérence et l'utilité de l'ensemble des services et traitements que le patient reçoit au cours de son parcours de soins, avant, pendant et après son passage à l'hôpital, est un concept central pour renforcer la qualité, la sécurité et l'efficacité des soins.
- Réalisation de certifications dans le cadre de la stratégie nationale en oncologie (coopération avec l'INC et la DKG-Onkozert)
- certification HIMSS
- orientation vers les standards ISO 27k

4.2.2 Exceller pour le patient, aussi bien par un meilleur accueil, une participation accrue du patient à ses soins -rendre le patient partenaire et une meilleure communication, que par la qualité et de l'économicité des soins

- **Stratégie :**

Développer et cultiver l'expérience patient/aidant. Le déploiement de l'expérience patient sera intégré comme un levier stratégique pour l'ensemble des projets et constituera un critère d'évaluation des projets.

**Actions :**

- répondre aux exigences de la médecine actuelle dite 4P (prédictive, préventive, personnalisée, participative)
- renforcer la personnalisation de nos prises en charge, le « prendre soin » ou l'environnement du soin pour nos patients
- fluidifier les parcours de soins
- faciliter les parcours à travers la digitalisation et les objets connectés
- investir davantage le continuum ville-hôpital en développant entre autres la coopération avec les cabinets médicaux de médecine générale et de spécialistes

4.2.3 Dans une région très dynamique au plan démographique, mais qui aura à faire face au vieillissement de la population et l'augmentation de la chronicité, le CHdN devra anticiper leurs impacts pour faire face aux enjeux sanitaires et sociétaux à venir

- **Stratégie prioritaire :**

Augmenter notre capacité stationnaire en forçant le virage ambulatoire

**Actions :**

- Renforcer l'ambulatoire dans le cadre du parcours de la personne âgée.
- Transformation des prises en charge en chirurgie et en médecine interventionnelle en développant à court/moyen terme un véritable circuit ambulatoire intégré au niveau de la structure existante et parallèlement en planifiant à moyen/long terme une nouvelle structure (« centre ambulatoire ») distincte.

- **Stratégie :**

Améliorer la structuration des collaborations médicales autour du patient polyopathologique et développer un modèle de gériatrie intégré

**Actions :**

- Développement d'une filière gériatrique complète au niveau du CHdN, y compris de psychogériatrie (collaboration CHNP)
- Structurer et développer la mobilisation de l'expertise gériatrique en périopératoire, notamment dans le cadre d'un centre de traumatologie des personnes âgées

- Renforcer l'ambulatoire et la mission de prévention
- Innover pour gagner en souplesse et coordination du parcours de la personne âgée, y compris la télésurveillance au domicile des malades chroniques et l'accompagnement du processus de digitalisation du suivi au domicile
- Optimisation de la coopération avec les structures de long séjour et de soins à domicile

### 4.3 Situation souhaitée en termes d'organisation et de fonctionnement interne :

4.3.1 La performance interne du CHdN s'appuie sur un fonctionnement interdépartemental intégrant l'échange d'information et le partage des valeurs entre tous les professionnels et la coopération entre tous ses services. Vis-à-vis de son personnel, le CHdN assure une responsabilité sociale centrée sur la santé au travail des salariés et des médecins. Le management des connaissances est un élément central au CHdN, chaque salarié étant responsabilisé pour sa formation et son développement personnels.

- **Stratégie :**

Maintenir un management efficace

**Actions :**

- promouvoir un management participatif et équilibré
- déployer un mode de management orienté sur l'amélioration continue de nos processus orientés patients et centré sur la responsabilisation des acteurs

- **Stratégie :**

Porter une attention renouvelée aux collaborateurs

**Actions :**

- Privilégier l'équilibre vie professionnelle – vie privée, porter une attention à la sécurité, la santé et le bien-être au travail privilégier un accompagnement personnel et un développement des compétences valoriser l'expérience, privilégier la technologie pour des actions ciblées, concentrer ses forces de travail / talents sur l'essence des professions médicales, de santé et administratives.

- **Stratégie :**

Encourager le développement de l'innovation

**Actions :**

- structurer un pilotage de l'innovation
- accompagner les projets d'innovation

4.3.2 Les infrastructures et équipements techniques et médico-techniques de haut niveau sont régulièrement renouvelés dans le cadre d'un budget maîtrisé.

- **Stratégie :**

Mener une politique d'investissement soutenue

**Actions :**

Modernisation des équipements.

4.3.3 Le CHdN maintient une situation financière saine

- **Stratégie :**

Maintenir une situation financière saine

**Actions :**

- gestion prudente de ses ressources budgétaires et sauvegarde de son patrimoine
- exploitation de ses infrastructures modernes de manière optimale

## 5. Déploiement et pilotage du projet d'établissement

Un plan d'action (roadmap stratégique) à part sera élaboré qui détaillera d'avantage les actions à mener et les moyens à mobiliser. L'exécution de ce plan sera piloté par un tableau de bord et l'atteinte des objectifs sera contrôlé à l'aide d'indicateurs spécifiques. La feuille de route stratégique sera au besoin déclinée en feuilles de route opérationnelles, applicables entre autres aux services et aux unités concernées.

## 6. Pilotage avec indicateurs clés

Patients
1 Taux de recommandations: enquêtes patients
2 Taux de journées avec douleurs
3 Taux de chutes
4 Taux d'escarres acquises pendant hospitalisation
5 Taux d'infections nosocomiales en soins intensifs (bactériemies cathéters veinaux centraux)
6 Taux d'infections nosocomiales en soins intensifs (infections urinaires / sonde urinaire)
7 Taux d'infections nosocomiales en soins intensifs (pneumonies / intubation)
Activité
8 Taux d'occupation soins normaux
9 Taux d'occupation soins intensifs
10 Passages: salles opératoires
11 Nombre d'accouchements
12 Passages: places de surveillance ambulatoire
Personnel
13 Taux de recommandation du CHdN comme patron
14 Taux de postes vacantes rel. budget négocié avec la CNS
15 Heures supplémentaires
16 Taux de formation continue
17 Taux d'absentéisme
18 Taux d'accidents de travail
Responsabilité sociétale / Finances
19 Nombres événements publics (culturels, sociaux et santé)
20 Taux frais fixes opposables / budget négocié avec la CNS
21 Taux frais variables opposables / budget négocié avec la CNS

## 7. Nos Autorisations de services

Les autorisations de services sont accordées pour une durée de 5 ans à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2019 pour :

- Nombre de lits d'hospitalisation : 321 lits aigus, 36 lits de moyen séjour, 4 lits portes et 96 lits d'hospitalisation de jour répartis sur les deux sites Ettelbruck et Wiltz
- Exploitation des services hospitaliers chirurgie vasculaire (site Ettelbruck : 10 lits aigus), gynécologie (site Ettelbruck : 17 lits aigus), neuro-vasculaire/stroke unit niveau 1 (site Ettelbruck : 6 lits aigus), oncologie (site Ettelbruck : 20 lits aigus), pédiatrie de proximité (site Ettelbruck : 3 lits aigus) et rééducation gériatrique (site Wiltz : 30 lits de moyen séjour)

Une autorisation est accordée pour une durée de 2 ans à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2019 pour l'exploitation du service hospitalier national de néphrologie sur le site Ettelbruck pour 5 lits aigus ainsi que pour les antennes situées au CHEM, CHL et HRS.

### Services hospitaliers

Service hospitalier	Total des lits	CHdN Ettelbruck	CHdN Wiltz
Cardiologie	27	23	4
Chirurgie vasculaire	10	10	0
Chirurgie viscérale	26	20	6
Gastroentérologie	16	12	4
Gériatrie aiguë	25	5	20
Gynécologie	17	17	0
Imagerie médicale	0	0	0
Médecine interne générale	11	5	6
Néphrologie (service national)	5	5	0
Neurologie	16	16	0
Neuro-Vasculaire Niveau 1	6	6	0
Obstétrique	10	10	0
Oncologie (y inclus 4 lits onco-gériatrie)	20	20	0
Oto-Rhino-Laryngologie (ORL)	8	8	0
Orthopédie	18	11	7
Pédiatrie de proximité	3	3	0
Pneumologie	13	11	2
Psychiatrie aiguë	41	41	0
Rééducation gériatrique	30	0	30
Soins intensifs et anesthésie	14	14	0
Soins palliatifs	6	6	0
Traumatologie (avec 8 lits traumato-gériatrie)	23	20	3
Urgences (4 lits-portes)	0	0	0
Urologie	12	12	0
<b>Total lits par US</b>	<b>357</b>	<b>275</b>	<b>82</b>

### Places en hôpital de jour

Service hospitalier	Total	CHdN Ettelbruck	CHdN Wiltz
Hospitalisation de jour non chirurgicale (total demandé)	10	8	2
Hospitalisation de jour chirurgicale (total demandé)	20	12	8
Postes dialyse	18	18	0
Psychiatrie aiguë	40	20	20
Rééducation gériatrique	8	0	8
<b>Total places en hôpital de jour</b>	<b>96</b>	<b>58</b>	<b>38</b>

## 8. Organigramme

