



PROJET D'ETABLISSEMENT 2015-2019

*Approuvé par le Conseil d'Administration
en date du 05.10.2015*

Note préliminaire

Notre nouveau projet d'établissement pour la période 2015-2019 rappelle les fondamentaux du Centre Hospitalier du Nord (légitimité, missions, valeurs) et fixe les orientations du CHdN pour les cinq prochaines années en définissant la situation que l'établissement veut atteindre à (sa vision) et le chemin à suivre pour l'atteindre (sa stratégie).

Son contenu a été élaboré en se référant à la loi modifiée du 28 août 1998 sur les établissements hospitaliers¹, et au plan d'hospitalier national², notamment en ce qui concerne les projets de service qui le déclinent.

Sa rédaction résulte d'un processus de concertation qui a impliqué successivement des cadres intermédiaires et des responsables des trois pôles, ainsi que la Délégation des Salariés, la Direction, le Conseil Médical et le Conseil d'Administration.

Une première consultation a permis de recueillir dans le cadre d'entrevues les différents points de vue sur les perspectives et le futur du CHdN, ainsi que sur les besoins et les attentes des parties prenantes de l'établissement.

Sur cette base, le bureau exécutif du Conseil d'Administration et le Conseil de Direction ont réalisé en novembre 2014 une analyse de contexte et proposé une vision et des priorités stratégiques pour les cinq prochaines années. Lors d'un séminaire stratégique tenu le 1er décembre 2014, les membres du Conseil d'Administration ont validé cette vision et ces priorités stratégiques.

C'est à partir de ces éléments que le présent projet d'établissement a été rédigé avant d'être soumis au Conseil d'Administration.

Ce projet d'établissement est complété par le Règlement général qui définit dans un document séparé la manière de s'organiser et de fonctionner pour réaliser les missions et la stratégie de l'établissement.

¹ Réf. Loi modifiée du 28 août 1998 sur les établissements hospitaliers

² Réf. Règlement grand-ducal établissant le plan hospitalier national en vigueur

Table des matières

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 a repris la gestion, d'après les dispositions de la loi du 28 août 1998 sur les établissements hospitaliers. Il dispose de la personnalité juridique et jouit de l'autonomie financière et administrative à l'égard de l'Etat comme des communes d'Ettelbruck et de Wiltz. Il est sous la tutelle du Ministère de la Santé et son siège est à Ettelbruck.

2. Missions

Le Centre Hospitalier du Nord a pour mission première d'offrir à la population du Nord un service de santé de proximité, de haute qualité et efficient, avec le souci de rendre compte des résultats de performance obtenus et du bon usage des ressources publiques allouées.

Il délivre les services médico-soins et médicotechniques définis par le plan hospitalier national en vigueur, y compris les services d'un éventuel centre de compétence.

Le CHdN assure une mission permanente de service public en participant :

- au service de garde hospitalière,
- au service d'urgence du SAMU,
- aux projets nationaux proposés par le législateur.

En plus de ces missions principales, le CHdN assure des missions d'ordre socio-éducatif et préventif vis-à-vis de son personnel, du monde de la santé et de la collectivité, notamment dans le domaine de l'enseignement médical et des professions de santé.

En tant qu'un des plus grands employeurs du Nord du pays et conscient de sa responsabilité sociale, il veille à préserver et à développer ses emplois et il en est de même pour son capital humain. Il accueille également de manière ciblée des événements culturels et d'information sur les questions de la santé.

Pour réaliser ses missions, le CHdN interagit avec cinq parties prenantes :

- **les clients**, bénéficiaires des services de santé délivrés par le CHdN : les patients et leur entourage ;
- **les autorités** : le Ministère de la Santé, la Caisse Nationale de la Santé ;
- **les acteurs internes** : les salariés, les médecins agréés en tant que partenaires internes ;
- **les partenaires externes** avec lesquels le CHdN travaille pour délivrer ses services de santé : autres établissements hospitaliers du pays, hôpitaux universitaires, médecins généralistes, maisons de moyen et long séjour, CIPA, réseaux d'aide et de soins, foyers psychosociaux, protection civile, pompiers, Air Rescue, police grand-ducale, armée, etc.
- **la société / les collectivités** : Fédération des Hôpitaux Luxembourgeois, écoles, universités, communes de la région Nord, autres ministères, etc.

3. Valeurs

3.1. Valeurs comportementales

Au-delà du respect des valeurs universelles -les 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 que chaque acteur doit appliquer au travail, dans son comportement, sa prise de décision et ses actes quotidiens.

Vis-à-vis du patient :

- Respect de la dignité humaine,

- Attention portée au patient et à son entourage,
- Respect de l'intimité et de la dignité du patient, ainsi que de 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,
- 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 en respectant les principes suivants :

- **prévention des risques** : ce principe est assuré par la maîtrise des processus internes, par la conduite régulière d'analyses de risques, 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 notamment par la déclaration volontaire des dysfonctionnements par tous les acteurs, ainsi que par la recherche collective des causes d'un incident -et non des coupables- et des solutions pour le résoudre ;
- **amélioration continue de la qualité du service délivré** : ce principe s'appuie sur l'évaluation systématique et régulière de l'efficacité des tâches, des activités, des processus, des projets et des systèmes mis en œuvre ;
- **apprentissage** : ce principe est assuré sur la base de retour et de partage interdisciplinaire d'expérience, et se traduit par des revues finales, des bilans, des leçons tirées pour le futur et des réunions d'information et de partage avec l'ensemble des acteurs concernés ;
- **interdisciplinarité** : ce principe est orienté vers les attentes et les besoins du patient et de son entourage ;
- **polyvalence** : ce principe facilite la coordination du travail et la répartition des tâches ;
- **respect de l'environnement** : il est intégré au quotidien dans la réalisation des tâches.

4. Vision fin 2019

Situation souhaitée en termes de positionnement extérieur :

En 2019 le « Centre Hospitalier du Nord » est un établissement multi-site autonome, qui fonctionne en réseau avec ses partenaires à l'échelle régionale et nationale. D'un poids équivalent aux autres centres hospitaliers du pays, il est respecté par toutes les parties prenantes dans le pays.

L'établissement est perçu comme un employeur attractif et représente un partenaire fiable, notamment pour les médecins.

Centré sur les patients de la région Nord, le « Centre Hospitalier du Nord » propose une offre de soins de proximité, qui s'appuie sur un concept de soins original et une contribution aux centres de compétence. Son offre de soins englobe la prise en charge pré- et post-hospitalière, à moyen/long séjour et à domicile..

La haute qualité de ses soins est reconnue par ses bons résultats, les audits externes régulièrement suivis, ainsi que par son orientation vers les principes du modèle EFQM et les standards de la Joint Commission Internationale.

Sa politique crédible d'information et de communication lui permet d'entretenir de bonnes relations avec son environnement. L'établissement adhère et s'engage activement aux projets de création d'une Faculté de Médecine au Luxembourg et apporte une collaboration active et sans cesse croissante à l'Université du Luxembourg dans la formation de jeunes médecins.

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

La performance interne de l'établissement s'appuie sur un fonctionnement interdépartemental, notamment l'échange d'information et la coopération entre tous ses services. Vis-à-vis de son personnel, l'établissement assure une responsabilité sociale centrée sur la santé au travail des salariés.

L'établissement maintient une situation financière saine, grâce à une gestion prudente de ses ressources budgétaires qui lui permet de sauvegarder son patrimoine. Il exploite ses infrastructures modernes de manière optimale.

5. Stratégie

5.1. Priorités stratégiques

Pour réaliser avec succès la vision de l'établissement souhaitée à la fin de l'année 2019, sept priorités stratégiques ont été retenues par le Conseil d'administration sur proposition du bureau exécutif et du Conseil de Direction :

- Mieux collaborer avec les médecins/intégrer les médecins dans l'établissement ;
- Réajuster la stratégie informatique de manière cohérente dans un groupe de 4 établissements ;
- Créer un climat de confiance au sein de l'établissement ;
- Fixer des priorités (y inclus les projets en cours) ;
- Mieux collaborer entre départements : décloisonner les départements et les directions, mieux communiquer en interne ;
- Préparer la fusion avec le CHNP ;
- Collaborer activement au Consortium CHL-CHEM-CHdN ;
- Lutter pour le maintien des services actuels.

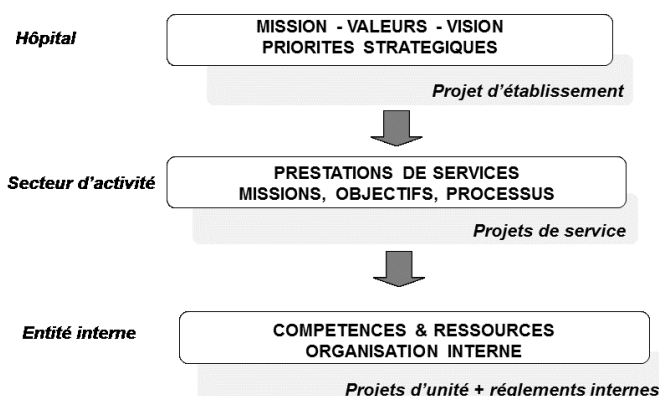
5.2. Roadmap stratégique

La roadmap stratégique (ou feuille de route) décrit l'itinéraire à suivre par domaine pour réaliser les différentes composantes de la vision selon les priorités stratégiques.

Domaine	Priorités stratégiques sur la période 2015-19	Indicateurs de pilotage	Cible fin 2019 : la vision de l'établissement	Résultats fin 2019
Finances	Respecter les engagements négociés avec la CNS	Résultat budget opposable	Le « Centre Hospitalier du Nord » maintient une situation financière saine, grâce à une gestion prudente de ses ressources budgétaires qui lui permet de sauvegarder son patrimoine.	Budget opposable équilibré
	Dégager un bénéfice non-opposable pour financer des investissements supplémentaires	Résultat budget non-opposable		Bénéfice réalisé non-opposable
Patientèle	Lutter pour le maintien des services actuels (cf. annexe : services CHdN)		Centré sur les patients de la région Nord, le « Centre Hospitalier du Nord » propose une offre de soins de proximité, qui s'appuie sur un concept de soins original et les contributions aux centres de compétences. Ces offres de soins englobent la prise en charge pré- et post-hospitalière, à moyen/long séjour et à domicile ainsi que le développement constant de l'excellence des soins médicaux dans les différents départements spécialisés.	Offre de service élargie et développement des soins médicaux
		Score EFQM	La haute qualité de ses soins est reconnue par ses bons résultats, les audits externes	Score EFQM >

Domaine	Priorités stratégiques sur la période 2015-19	Indicateurs de pilotage	Cible fin 2019 : la vision de l'établissement	Résultats fin 2019
		Résultats d'audits externes	régulièrement suivis, ainsi que par son orientation vers les principes du modèle EFQM et les standards de la Joint Commission Internationale, documentés par une 2 ^{ième} GAP-Analysis JCI.	500
Partenariats, relations extérieures	Préparer la fusion possible entre le CHdN et le CHNP	Taux de réalisation du programme de fusion	Le « Centre Hospitalier du Nord » est un établissement multi-site autonome. D'un poids équivalent aux autres centres hospitaliers du pays, il est respecté par toutes les parties prenantes dans le pays.	Nouveau statut de Centre de Santé du Nord validé par une loi
	Relations avec les partenaires externes	Taux de satisfaction des partenaires externes	Sa politique crédible d'information et de communication lui permet d'entretenir de bonnes relations avec son environnement. L'établissement entretient des liens étroits avec la nouvelle Faculté de Médecine du Luxembourg	Partenaires externes satisfaits
	Consortium CHL-CHEM-CHdN	Taux de réalisation des projets en cours	Garantir une collaboration fructueuse entre les 3 institutions hospitalières avec réalisation des projets définis lors de la première réunion du consortium en date du 01.07.2014	Projets réalisés dans les temps
Organisation	Fixer des priorités (y inclus les projets en cours)	Taux de réalisation des projets centraux	Le « Centre Hospitalier du Nord » a réalisé tous ses projets (centraux) prioritaires.	100% des projets centraux de priorité 1 réalisés dans les temps
	Mieux collaborer entre départements : décloisonner les départements et les directions, mieux communiquer en interne	Taux de satisfaction des salariés et des médecins agréés	La performance interne de l'établissement s'appuie sur un fonctionnement interdépartemental, notamment l'échange d'information et la coopération entre tous ses services.	Satisfaction des salariés et des médecins agréés élevée
Acteurs internes Mieux collaborer avec les médecins / intégrer les médecins dans l'établissement Créer un climat de confiance au sein de l'établissement	L'établissement est perçu comme un employeur attractif et représente un partenaire fiable, notamment pour les médecins			
Infrastructures et équipements	Réajuster la stratégie informatique de manière cohérente dans un groupe de 4 établissements	Taux de réalisation des projets centraux informatiques	Le « Centre Hospitalier du Nord » fonctionne en réseau avec ses partenaires à l'échelle régionale et nationale.	Un schéma directeur informatique est validé
	Optimiser les ressources disponibles	Taux d'occupation des US et des salles MT	Il exploite ses infrastructures modernes de manière optimale et augmentation des plages horaires des salles MT.	Taux d'utilisation US >75% ; MT-> augmentation des UO.

6. Déploiement du projet d'établissement



Selon la loi modifiée du 28/08/1998 sur les établissements hospitaliers (article 26), « l'activité médico-soignante s'exerce (...) conformément aux projets de service établis en cohérence avec le projet d'établissement ».

Conformément à la loi, le projet d'établissement du CHdN se décline en projets de service et d'unité qui définissent les activités médico-soignantes, médicotехniques ou de support interne, les initiatives internes et les plans d'actions concourant à la réalisation de la mission, de la stratégie, des priorités et des objectifs globaux de l'établissement.

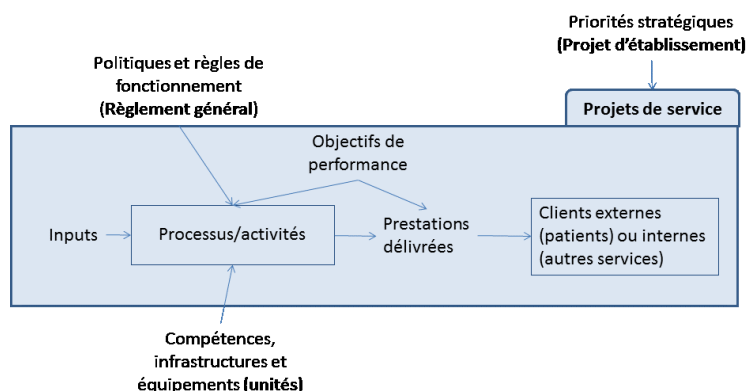
Pour chaque secteur ou filière d'activités du Centre Hospitalier du Nord, un projet de service définit :

- les prestations offertes (les actes médico-techniques, les pathologies prises en charge et exclues),
- les processus/activités permettant de délivrer ces prestations,
- les ressources humaines et compétences nécessaires (les effectifs médicaux par spécialité médicale, les professionnels de santé et autres intervenants) pour garantir la continuité du service (gardes, astreintes),
- les structures internes -unités, entités- fournissant les ressources nécessaires et leur disponibilité (lits, emplacements et équipements) pour mettre en œuvre ces processus/activités,
- les objectifs stratégiques du secteur d'activité, alignés sur les priorités stratégiques définies dans le projet d'établissement,
- un plan d'amélioration pour réduire les faiblesses et les risques identifiés lors d'une analyse du contexte actuel.

De la même manière, chaque unité ou entité de l'hôpital définit dans un projet d'unité sa contribution au(x) projet(s) de service concerné(s). Cette contribution peut être :

- la contribution d'une unité de soins qui rassemble sur une plateforme l'ensemble des compétences (personnel soignant, auxiliaires) et des ressources (installations, équipements, matériels, moyens informatique) nécessaires pour la réalisation d'un ou plusieurs services de base ou spécialisés,
- la contribution fournie par un service médicotехnique aux unités d'hospitalisation et de soins,
- la contribution d'une entité de support pour mettre à disposition des autres unités et entités de l'établissement les ressources externes et internes nécessaires à leur fonctionnement : personnel, formation, approvisionnement, budget, infrastructure, équipements, matériels, technologies, information.

Le schéma ci-dessous présente sous l'articulation entre les différents éléments stratégiques et organisationnels du Centre Hospitalier du Nord :



- le projet de service identifie les activités (processus internes) mises en œuvre pour délivrer les prestations aux clients (patients pour une unité de soins ou autres unités pour un service de support)
- le projet d'établissement oriente les activités du service en fixant les priorités stratégiques, et le règlement général définit les politiques et règles à appliquer pour mettre en œuvre ces activités,
- les unités coordonnent les ressources nécessaires pour réaliser les activités du service.

Services CHdN 2015 (Réf. Plan Hospitalier National du 23.03.2009)

SP = Service spécialisé

SB = Service de base

	CHdN	par site	
		Ettelbruck	Wiltz
SERVICES DE BASE			
Service mixte médico-chirurgical	1	SB	Antenne
Médecine interne	1	SB	Antenne
Chirurgie générale	1	SB	Antenne
SERVICES SPECIALISES			
Service d'urgence	1	SP	Antenne
Soins intensifs / Réanimation /Stroke Unit	1	SP	Antenne
Cardiologie	1	SP	Antenne
Chirurgie cardio-vasculaire	-	-	-
Chirurgie digestive et vasculaire	1	SP	Antenne
Gastro-entérologie	1	SP	Antenne
Neurologie	1	SP	Antenne
Psychiatrie	1	SP	Antenne
Urologie	1	SP	-
Néphrologie - Dialyse	1	SP	-
Pneumologie	1	SP	Antenne
Traumatologie	1	SP	Antenne
Orthopédie	1	SP	Antenne
ORL	1	SP	Antenne
Ophthalmologie	1	SP	Antenne
Chirurgie plastique et reconstructive	1	SP	-
Pédiatrie (+Maison Médicale Pédiatrique)	1	Activité	Activité
Gynécologie - Obstétrique	1	SP	Antenne
Gériatrie et gériatrie aigue	1	SP	Antenne
Rééducation gériatrique	1	Antenne	SP
Oncologie	1	SP	Antenne
Soins palliatifs	1	SP	Antenne
ACTIVITES			
Polysomnographie	/	Non	Oui
Dermatologie	/	Oui	Oui
Chirurgie dentaire	/	Oui	Oui
Chirurgie de la main	/	Oui	Oui
Médecine sportive	/	Oui	Oui
Diabétologie	/	Oui	Oui
Endocrinologie	/	Oui	Non
Rhumatologie	/	Oui	Oui
Algologie (douleurs)	/	Oui	Non
Education patient	/	Oui	Oui
Entraînements neurocognitifs	/	Oui	Non
SERVICES SUPPORT			
Radiologie	/	Oui	Oui
Médecine nucléaire	/	Oui	Non
Laboratoire	/	Oui	Antenne
Kinésithérapie / Ergothérapie / Orthophonie	/	Oui	Oui
Diététique / Assistance sociale / Hygiène Hospitalière	/	Oui	Oui
Psychologie	/	Oui	Oui
SERVICES AMBULATOIRES			
Places de surveillance ambulatoire	/	Oui	Oui
Hôpital de jour psychiatrique	/	Oui	Oui
Hôpital de jour en rééducation gériatrique	/	Non	Oui