



**RAPPORT D'ACTIVITÉ**  
**2018**

Au cœur des Hôpitaux Robert Schuman

**1**

**LES HÔPITAUX  
ROBERT SCHUMAN  
EN 2018**

page 6

**2**

**LES PÔLES DE  
COMPÉTENCES**

page 25

**3**

**LES SERVICES  
CLINIQUES  
TRANSVERSAUX**

page 44

**4**

**LES SERVICES  
DE SUPPORT**

page 52

**5**

**LA STRUCTURE  
ADMINISTRATIVE  
ET DE GESTION**

page 71

<b>Le mot du Président et du Directeur Général</b>	5	<b>4. Les services de support</b>	52
<b>1. Les Hôpitaux Robert Schuman en 2018</b>	6	<b>4.1 Services de support médico-sociaux</b>	53
1.1 Priorités par engagements	7	Pharmacie	53
1.2 Chiffres clés	9	Laboratoire	54
1.3 Événements et faits marquants	11	Service social	54
1.4 Projets en cours	17	Service kinésithérapie	55
1.5 Enseignement et formation	22	Service diététique	56
1.6 Gestion financière	24	Service accompagnement et pastorale	56
<b>2. Les pôles de compétences</b>	25	Service transport patients	57
2.1 Pôle femme, mère et enfant	26	Service Qualité & Risques	57
2.2 Pôle gériatrie	29	Service Prévention et Contrôle de l'Infection	60
2.3 Pôle psychiatrie	32	Service Prévention Sécurité et Santé au Travail	62
2.4 Pôle médecine interne	35	Département de la digitalisation	63
2.5 Pôle appareil locomoteur	38	<b>4.2 Services de support administratifs</b>	65
2.6 Pôle viscéral-oncologie	40	Service Finances	65
2.7 Autre centre de compétences	43	Service Ressources humaines	65
<b>3. Les services cliniques transversaux</b>	44	Service Formation Continue	68
3.1 Bloc opératoire	45	Service Communication	69
3.2 Imagerie médicale	47	<b>5. La structure administrative et de gestion</b>	71
3.3 Urgences/Soins intensifs	49	5.1 Conseil d'administration	72
3.4 Policlinique chirurgicale	51	5.2 Comités HRS	73
		5.3 Organigramme	75



*« A l'horizon 2023, les HRS aspirent à construire, ensemble avec leurs partenaires, l'hôpital de demain où la digitalisation, la transformation organisationnelle, la recherche ou encore la capitalisation sur l'expérience humaine auront été mises au service de parcours de soins courts, sécurisés et à haute valeur ajoutée tant pour les patients que pour les collaborateurs. »*

**François Pauly**  
Président du Conseil d'Administration

*« Notre stratégie repose sur des engagements à mener des actions qui contribuent à l'excellence, la créativité, la durabilité, le respect, la responsabilité ou encore la transparence. »*

**Dr Claude Schummer**  
Directeur Général



# 2018: LES HRS ONT FIXÉ LEUR CAP POUR LE FUTUR

Chers lecteurs,

Ce document vous donne un aperçu sur l'organisation de notre groupe, dont les activités sont réparties sur trois sites (Kirchberg, Luxembourg-Gare et Esch-sur-Alzette), tout comme sur les résultats atteints en 2018, nos projets et nos perspectives.

Les Hôpitaux Robert Schuman (HRS) ont pour missions de soigner et de traiter le patient dans toutes les étapes, préventives, curatives ou palliatives, de son parcours et également d'enseigner par l'éducation des patients et par la formation de tous les métiers de la santé et de l'hôpital. Le cœur du métier des HRS est de coordonner et d'assurer les prises en charge médicales complexes, à haute technologie, à hauts risques et aux coûts élevés. Les HRS poursuivent dans la voie de l'excellence afin de maintenir une position de « Leader » au Grand-Duché de Luxembourg et dans la Grande Région.

Pour atteindre cette vision, les HRS ont repensé leur feuille de route stratégique autour de quatre grands axes.

Le premier axe illustre la forte volonté de décloisonner pour une meilleure utilisation des ressources et pour la création de ressources nouvelles grâce à une culture commune.

Le deuxième axe vise à impliquer les différents acteurs pour capitaliser sur l'intelligence collective grâce à la construction d'une culture participative.

Le troisième axe engage les HRS à se transformer pour co-construire l'hôpital de demain grâce à une culture du changement à la pointe du progrès.

Enfin, à travers le quatrième axe, les HRS mettent l'accent sur les moyens à se donner pour garantir des résultats visant à éviter les accidents, la perte de chance, le gaspillage ou encore la non qualité dans une culture de sécurité.

Notre stratégie repose sur les six valeurs qui régissent nos activités : l'excellence, la créativité, la durabilité, le respect, la responsabilité ou encore la transparence.

**François Pauly**  
Président du Conseil d'Administration

**Dr Claude Schummer**  
Directeur Général



1

**LES HÔPITAUX  
ROBERT SCHUMAN  
EN 2018**



## 1.1 PRIORITÉS PAR ENGAGEMENTS

### **UNE NOUVELLE DIRECTION, UN NOUVEAU CAP**

Sous l'impulsion du Dr. Claude Schummer, 2018 sonne comme une année charnière. Elle fait le pont entre ce qui a été, à savoir une organisation basée sur des pôles organisés par spécialisation/site et **une approche nouvelle, celle du décloisonnement et de la transversalité.**

### **VISION, STRATÉGIE ET FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS AUX HÔPITAUX ROBERT SCHUMAN**

La **vision**, les **missions** et les **quatre grands axes stratégiques** ont été élaborés en interne par la Direction en collaboration avec toutes les parties internes prenantes pour les Hôpitaux Robert Schuman. Ils définissent la **ligne de conduite des cinq prochaines années**, le **CAP 2018 - 2023 pour le Groupe HRS.**

Les HRS ont pour **mission de soigner et de traiter le patient dans toutes les étapes, préventives, curatives ou palliatives, de son parcours et également d'enseigner par l'éducation des patients et par la formation de tous les**

**métiers de la santé et de l'hôpital.** Le cœur du métier des HRS est de coordonner et d'assurer les prises en charge médicales complexes, à haute technologie, à hauts risques et aux coûts élevés. Les HRS poursuivent dans la **voie de l'excellence** afin de maintenir une position de « Leader » au Grand-Duché de Luxembourg et dans la Grande Région.

Pour concrétiser cette vision, les HRS ont repensé leur **feuille de route stratégique autour de quatre grands axes.** Le **premier axe** illustre la forte volonté de **décloisonner** pour une meilleure utilisation des ressources et pour la création de ressources nouvelles grâce à une **culture commune.** Le **deuxième axe** vise à **impliquer** les différents acteurs pour capitaliser sur l'intelligence collective grâce à la construction d'une **culture participative.** Le **troisième axe** engage les HRS à se **transformer** pour co-construire l'hôpital de demain grâce à une **culture du changement** à la pointe du progrès. Enfin, à travers le **quatrième axe**, les HRS mettent l'accent sur les moyens à se donner pour **garantir** des résultats visant à éviter les accidents, la perte de chance, le gaspillage ou encore la non qualité dans une **culture de sécurité.**

Alignées à la stratégie institutionnelle, les missions de chaque pôle d'activité sont clairement définies. Les HRS misent sur une **gestion visant l'efficacité des processus clés** déclinée à travers les projets de pôles/secteurs structurés et harmonisés. Cette organisation est pilotée par des plateformes dédiées, centralisées, pour **renforcer la culture de l'excellence** à travers une gestion globale des capacités.

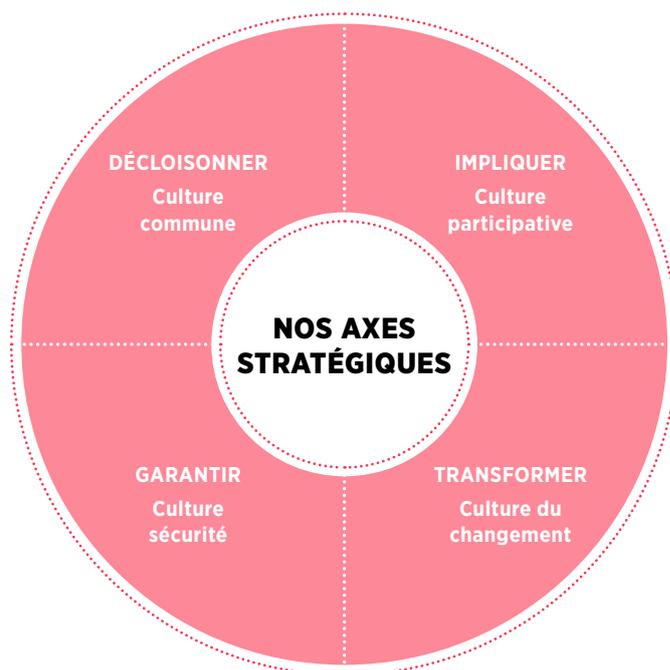
### **LES ENGAGEMENTS DES HÔPITAUX ROBERT SCHUMAN AU QUOTIDIEN**

S'ajoutant aux valeurs institutionnelles, **6 engagements** ont été définis par des métiers pluridisciplinaires lors d'un workshop. Fixer des engagements facilite l'adhésion des collaborateurs en donnant un sens à leurs actions. Ils se déclinent en comportements au quotidien. Une nouvelle campagne d'affichage a été réalisée avec ces messages.

#### **NOS ENGAGEMENTS**



#### **CAP 2018 - 2023**



# 1.2 CHIFFRES CLÉS



703

Nombre de lits



199.607

Journées d'hospitalisation

9.088

dont les hospitalisations  
en soins intensifs



Hospitalisations en hôpital de jour :

24.518

Chirurgie & Médecine

6.409

Psychiatrie



28.488

Admissions  
« hospitalisation »

2.940

dont les séjours sans  
nuitée (ESJM)



7,37

Durée moyenne de séjour



29.154

Interventions chirurgicales



2.459

Accouchements



172.733

Passages en imagerie médicale



15.576

Séances d'IRM



6.159

Actes en médecines nucléaire



23.023

Séances d'hémodialyse



144.293

Séances de kinésithérapie



Passages Polyclinique/Urgence :

88.079

Adultes

22.392

Pédiatrie

## DONNÉES LOGISTIQUES



960.168

repas servis



10.182

chariots de marchandises transportés



211.900

journées alimentaires patients



84.832

lettres affranchies



90.667,62 km<sup>2</sup>

de surfaces nettoyées quotidiennement



1.267.923 kg

de déchets triés et évacués



950.594,20 kg

de linge traité



130.917 m<sup>3</sup>

d'eau consommée



47.170,23 km

parcourus annuellement  
par les agents de transport



18.544.671 kWh

d'électricité consommée

# 1.3 ÉVÉNEMENTS ET FAITS MARQUANTS

## **JANVIER**

Le 11 janvier, les **Lions Clubs Luxembourg**, représentés par leur Gouverneur Daniel Becker, ont remis un chèque de 1.500 € aux Hôpitaux Robert Schuman, en présence de Madame Manuela Huber, coordinatrice technique de la Banque de Cornées Lions Saar-Lor-Lux-Trier / Westpfalz des Cliniques Universitaires de Hombourg, Allemagne. Cet argent a été récolté lors de la première édition de la compétition cycliste «Schleck Gran Fondo» durant laquelle les HRS, le Lions Club et le Leos Club ont tenu un stand commun pour sensibiliser le public présent au projet du «**Don de la Cornée**» et ont organisé une tombola de vélos. Cette somme servira à l'acquisition de l'équipement technique nécessaire pour réaliser les prélèvements de cornées aux HRS.



Visite aux Hôpitaux Robert Schuman, le 24 janvier, du **Professeur Didier Pittet** de Genève, l'inventeur de la solution hydro-alcoolique pour la désinfection des mains et projection de son **documentaire « Clean Hands »** suivie de sa présentation « Bactéries multirésistantes aux antibiotiques » dans l'auditoire de la BGL.

## **FÉVRIER**

Les Hôpitaux Robert Schuman et l'association Europa Donna Luxembourg, coalition européenne contre le cancer du sein, ont signé une **convention afin d'établir un partenariat pour le développement et le lancement d'ONCO-learning/cancerdusein** [www.onco-learning.lu](http://www.onco-learning.lu), première plateforme e-learning au Grand-Duché du Luxembourg s'adressant à toutes les personnes concernées par le cancer du sein : le malade, mais aussi ses proches, indirectement touchés par cette pathologie et potentiellement acteurs de son projet thérapeutique.



Une **convention de collaboration** a été signée entre les Hôpitaux Robert Schuman et le **réseau d'aide et soins à domicile HELP** pour la mise à disposition d'infirmiers-relais sur les différents sites hospitaliers des HRS. L'objectif principal de cette démarche est d'assurer la continuité des soins entre le domicile du patient de son admission à l'hôpital et son bon retour lors de la sortie de l'établissement hospitalier.



Le 28 février, les Hôpitaux Robert Schuman ont remis un **chèque d'une valeur de 2.000 €** à l'association «**Rahna-Muppen ënnerstëtze Leit am Rollstul**» asbl. Pour la 4<sup>e</sup> année consécutive, la mobilisation des collaborateurs et des exposants du Marché de Noël organisé en décembre 2017 à l'Hôpital Kirchberg a ainsi permis de soutenir une association caritative.

## MARS



A l'occasion de la **Journée Mondiale du Rein**, un parcours de santé de prévention des maladies rénales a été organisé par les HRS, sous le haut patronage du Ministère de la Santé sur le thème « le Rein et les femmes ».



Le 9 mars s'est tenu un **congrès sur la « Récupération Améliorée Après Chirurgie (RAAC) et le Virage vers l'ambulatoire »** organisé par le pôle appareil locomoteur et le service d'anesthésie des Hôpitaux Robert Schuman, sous le haut patronage du Ministère de la Santé, qui a réuni plus de 200 professionnels de la santé.

Les 14 et 15 mars se sont tenus, au Medical Training Center de l'Hôpital Kirchberg, les **« Stryker Robotic Days 2018 »**, conférences d'enseignement de 3<sup>e</sup> cycle à la chirurgie robotique avec le robot MAKO® pour la hanche et le genou, suivies par des chirurgiens orthopédiques venus des quatre coins d'Europe.



Plusieurs chèques pour un montant total de 1.838,84 € ont été versés aux associations, Caritas Luxembourg, Fondation

Follereau et Rahna Muppen, soutenues par les Hôpitaux Robert Schuman autour de l'initiative **« L'arrondi Solidaire: petits dons pour des grandes causes »**.



Participation d'une équipe motivée et engagée des Hôpitaux Robert Schuman à la **13<sup>ème</sup> édition du Relais pour la vie**, organisé annuellement par la Fondation Cancer, afin de soutenir la lutte contre le cancer et exprimer sa solidarité envers les patients atteints de cancer et leurs familles.



Le 31 mars à l'Hôpital Kirchberg, pour la deuxième fois consécutive, a eu lieu une **Journée de formation organisée sur l'initiative de l'Association des étudiants en médecine luxembourgeois (ALEM Asbl)** avec le soutien des Hôpitaux Robert Schuman. Au total, 47 étudiants en médecine ont profité de l'opportunité de participer à des ateliers pratiques et obtenir de précieux conseils sur leurs études, sur le métier de médecin ou encore sur le choix de leur spécialisation médicale de la part des étudiants en médecine en semestres avancés, ainsi que des médecins, des sages-femmes et des collaborateurs des Hôpitaux Robert Schuman.

## **AVRIL**

**Installation à la ZithaKlinik d'une nouvelle IRM.** En plus d'offrir d'innombrables possibilités de diagnostic, ce nouvel équipement garantit un maximum de confort aux patients (possibilités de séquences silencieuses) et offre une image de haute qualité à diverses fins médicales; depuis les lésions orthopédiques, pathologies neurologiques ou blessures sportives jusqu'à l'examen du cancer du sein. La salle d'examen a également été équipée d'un grand plafond lumineux donnant l'illusion d'être en plein air permettant de diminuer tant la sensation d'enfermement que l'angoisse pouvant être ressentie avant un examen médical.



Campagne de **sensibilisation à l'autisme**: les Hôpitaux Robert Schuman ont participé à l'action «**Light It Up Blue**» à laquelle s'associent des milliers d'institutions, sociétés et organismes dans le monde entier. Ainsi, les façades des établissements ont été illuminées en bleu pendant tout le mois d'avril et les équipes du service psychiatrie juvénile se sont habillées spécialement en bleu en soutien aux personnes concernées par l'autisme et ont organisé une vente caritative de gâteaux. Les fonds collectés ont été versés à la Fondation Autisme Luxembourg.



Dans le cadre de leur **soutien à l'association Don de Moelle Luxembourg et aux Laboratoires réunis dans la recherche de volontaires au don de moelle**, les Hôpitaux Robert Schuman ont organisé deux événements à l'Hôpital Kirchberg au mois d'avril; une conférence grand public et un stand de sensibilisation avec information et inscription au registre des donneurs.

Né de la collaboration de la Fondation EME (Ecouter pour mieux s'entendre) avec le Service National de Psychiatrie Juvénile des HRS et le Rocklab de la Rockhal, le **programme « Looss alles eraus »** – rapper et danser contre les douleurs de l'âme, a été spécialement développé en 2017 pour les adolescents, pris en charge par le Service National de Psychiatrie juvénile. Grâce au grand succès de la première édition en avril 2017, le projet a été prolongé et le 20 avril a eu lieu le deuxième spectacle. Les artistes en herbe ont été accompagnés par le **musicien et rappeur David Galassi et la danseuse et chorégraphe Sylvia Camarda**.

## **MAI**

Comme chaque année durant le mois de mai, à l'occasion de la **journée mondiale de l'hygiène des mains**, des stands d'information et de sensibilisation pour le personnel et les patients ont été installés dans les halls d'accueil de l'Hôpital Kirchberg, Clinique Sainte Marie et ZithaKlinik pour la journée HRS dédiée à l'hygiène des mains.

Les médecins du service chirurgie vasculaire / maladies vasculaires des Hôpitaux Robert Schuman ont organisé le 14 mai à l'Hôpital Kirchberg une **journée de dépistage de l'anévrisme de l'aorte abdominale** et ont invité tous les intéressés à trois séances d'information suivies d'un examen échographique. Plus de 50 personnes ont participé à cette cinquième édition de l'événement.



Le 28 mai, les Hôpitaux Robert Schuman ont accueilli **Monsieur André Néron**, Directeur du Bureau Partenariat Patient de l'Université Libre de Bruxelles, pour une journée d'information et de discussion avec la direction dans le cadre de la **mise en place d'un concept** que les Hôpitaux Robert Schuman seront les premiers à développer au Luxembourg, celui du «**Patient Partenaire**». Cet événement marque la première grande étape du déploiement de ce concept au sein des HRS.

Fin mai, présentation du **plan stratégique « CAP 2018 - 2023 »** du Directeur général des Hôpitaux Robert Schuman au Conseil d'Administration des Hôpitaux Robert Schuman.



## OCTOBRE



Le 4 octobre 2018, une journée thématique à la KulturFabrik à Esch-sur-Alzette a marqué le **10<sup>e</sup> anniversaire de l'hôpital de Jour du Service National de Psychiatrie Juvenile** en présence du **Président de la Chambre des députés, Mars Di Bartolomeo, de la Ministre de la Santé, Lydia Mutsch**, ainsi que de nombreux représentants de la vie publique.

Depuis dix ans, l'Hôpital de Jour du Service National de Psychiatrie Juvenile assure le lien entre le traitement hospitalier et ambulatoire et fournit des soins psychiatriques aux adolescents de 13 à 18 ans. Le service est fermement établi dans le paysage des soins psychiatriques au Luxembourg. L'objectif du service sous la supervision médicale du spécialiste en psychiatrie et psychothérapie d'enfants et d'adolescents, Dr. med. Salima Aarab est le traitement intensif des adolescents qui restent dans la famille et donc sans qu'ils soient séparés de leur environnement social.



Le 12 octobre a eu lieu la **13<sup>ème</sup> Journée d'Etude** organisée annuellement par le pôle Femme, Mère, Enfant des Hôpitaux Robert Schuman, sous le patronage du Ministère de la Santé et en partenariat avec le Luxembourg Institute of Health (LIH) et la Ligue Médico-Sociale. Le sujet retenu était l'impact de la santé environnementale sur les populations à risque que sont les femmes enceintes et les jeunes enfants.

A l'occasion de la **Journée mondiale de lutte contre la douleur**, le 24 octobre, le Comité de Prévention et de Lutte contre la Douleur des Hôpitaux Robert Schuman a organisé, une action « Speed Dating » relative à la prise en charge de la douleur à destination des professionnels de santé et ce sur ses différents sites.

Le 25 octobre, a eu lieu dans l'auditoire de l'Hôpital Kirchberg, une **soirée de sensibilisation sur la cécité et la malvoyance**, dont le but était de sensibiliser la population quant aux besoins spécifiques liés aux maladies ophtalmologiques et de présenter le sujet sous un autre angle: son lien avec l'art, d'où le titre de l'événement cette année « Oeil et Art ».



Durant tout le mois d'octobre, les HRS se sont habillés de rose à l'occasion du mois de sensibilisation du cancer du sein; **Octobre rose**. Le Pôle Femme, Mère, Enfant a organisé une journée d'information et de sensibilisation dans le hall d'accueil de la Clinique Bohler. Des collaborateurs HRS ont également participé à la 16<sup>ème</sup> édition du « **Broschkriibslaf** » organisé par Europa Donna Luxembourg, dans le cadre de ses actions de sensibilisation au cancer du sein. Cette année, les Hôpitaux Robert Schuman ont remporté le 3<sup>ème</sup> prix de l'équipe la plus nombreuse.



Le 21 octobre, une équipe composée de 50 membres du personnel HRS a participé à la **10<sup>ème</sup> édition du Spinning Marathon**, organisée par l'association « Luxembourg Transplant » à l'occasion de la Journée Mondiale du Don d'organe en présence de Son Altesse Royale la Princesse Claire.

## **NOVEMBRE**

Soucieux de pouvoir accueillir et prendre en charge un public de migrants au sein de nos hôpitaux et ceci de manière la plus humaine possible, la Direction des Hôpitaux Robert Schuman, a voulu sensibiliser son personnel à ce phénomène sociétal. C'est ainsi que le 12 novembre a eu lieu **une journée de sensibilisation à la protection internationale** en collaboration avec le « Collectif Réfugiés Luxembourg ».



A l'occasion de la **Journée Mondiale du Diabète**, des soignants des Hôpitaux Robert Schuman ont tenu plusieurs stands d'information sur le campus de l'Université Belval afin de sensibiliser les étudiants aux risques de cette maladie.



Le 22 novembre, toujours dans le cadre du 10<sup>ème</sup> anniversaire de l'Hôpital de Jour du Service National de Psychiatrie Juvenile, une série de **conférences au sujet de la résilience** a eu lieu à la Maison du Savoir de l'Université de Luxembourg à Belval. Le **Prof Dr Marie Anaut** de l'Université Lyon 2, collaboratrice de longue date du Dr Boris Cyrulnik et auteure de nombreux ouvrages au sujet de la résilience était parmi les orateurs invités par les Hôpitaux Robert Schuman.

Les Hôpitaux Robert Schuman ont organisé le 28 novembre, en collaboration avec Bristol Myers Squibb Belgium, dans le hall de l'Hôpital Kirchberg, une **journée d'information intitulée « La technologie au service du cœur »**. Ce projet d'informations visuelles destiné aux patients et professionnels de santé a déjà été testé avec grand succès dans plusieurs hôpitaux de la Grande Région. Consacré aux maladies cardiaques, ce stand a permis de donner une information ciblée en rapport avec les derniers développements

technologiques : réalité virtuelle, robot à intelligence artificielle, vidéo explicative holographique 3D, dépistage en live sur place de la fibrillation auriculaire avec plusieurs nouveaux devices.

## **DÉCEMBRE**



Le 3 décembre, s'est tenue une **conférence de presse pour le lancement du Prostatakarzinomzentrum (PKZ)**. Le Groupe Urologique Kirchberg avec l'aide du Service Qualité & Risques et en collaboration avec le Centre National de Radiothérapie François Baclesse (CFB) et le Laboratoire National de Santé (LNS) a créé et réussi à certifier un réseau de médecins spécialistes pluridisciplinaires pour le diagnostic, la prise en charge et le suivi du cancer de la prostate. **A découvrir le film réalisé lors de la conférence de presse sur la chaîne Youtube des Hôpitaux Robert Schuman [www.youtube.com](http://www.youtube.com).**

Lors de sa séance du 5 décembre 2018, **l'Académie Nationale de Chirurgie** a élu comme membre, le **Docteur Thomas Jager**. Cette compagnie, se réunit à Paris et rassemble les chirurgiens leader dans leur spécialité. Les travaux présentés traitent des avancées techniques et des résultats obtenus à long terme. A 36 ans le Docteur Thomas Jager devient le benjamin de l'Académie et rejoint deux autres académiciens de l'Hôpital Kirchberg, le Professeur Michel Merle et le Docteur Raymond Lies.



Prise de fonction de **Madame Sandra Thein** en tant que Directeur administratif et financier des Hôpitaux Robert Schuman et départ à la retraite de **Monsieur Marc Schlim**, Directeur des soins des Hôpitaux Robert Schuman de 2001 à 2018.



## 1.4 PROJETS EN COURS

Le monde hospitalier étant en perpétuel mouvement, avec les enjeux comme le vieillissement de la population, la reconnaissance du patient comme partenaire des soins, la médecine des 4 P (précision, personnalisation, prévention et prédiction), le management basé sur des données, la génération de données réutilisables, les HRS appliquent des démarches innovatrices dans les processus et les structures organisationnelles.

### **PERSPECTIVES EN LIEN AVEC LE CAP 2018 - 2023 :**

#### **APPROCHE PATIENT PARTENAIRE**

La majorité des patients ne souhaitent plus une approche paternaliste mais désirent légitimement **être intégrés dans leur prise en charge et être acteurs de leurs soins**. Les Hôpitaux Robert Schuman pensent leur fournir les outils afin de leur permettre de devenir un réel partenaire (par exemple, utiliser des applications mobiles informant les patients sur leur pathologie, le déroulement de leur journée, leur l'équipe soignante du jour mais aussi de commander leur repas ou d'avoir accès à leur dossier médical...).

Les HRS vont davantage **inclure les patients et leurs proches, de manière constructive, dans les réflexions destinées à l'amélioration de la qualité et de la sécurité des prestations**. En tant que bénéficiaires des services, les patients sont en effet les plus impliqués pour en évaluer la qualité et leurs suggestions sont capitales pour dégager des pistes d'améliorations (cf Journée Mondiale du Rein du 14.03.19, indicateurs E-learning).

#### **OPTIMISER LES PRISES EN CHARGE AU PLUS HAUT NIVEAU**

Le développement de la standardisation amène les HRS vers un système de chemins cliniques pour la prise en charge des patients, pour les processus soins et les processus support (p.ex. Fallwagen der Instrumente).

Approche processus: la **continuité des soins pour l'ensemble des services et traitements** que reçoivent les patients est un concept central pour renforcer la qualité, la sécurité et l'efficacité des soins. Sa mise en œuvre nécessite une réflexion transversale qui va au-delà des barrières institutionnelles. Dans cet esprit, un plan pour l'organisation et

l'optimisation des processus par des coordinateurs est lancé.

## ENGAGEMENT DANS UNE DÉMARCHÉ D'ACCREDITATION INTERNATIONALE

Le patient restant au centre des préoccupations des Hôpitaux Robert Schuman, en 2017 ils se lancent dans une **démarche de reconnaissance internationale**, avec le suivi de normes d'excellence issues du programme de « **Accréditation Canada** ». La stratégie des HRS (CAP 2018 - 2023) intègre ainsi le **projet d'accréditation dans ses priorités institutionnelles**.

Accréditation Canada est un organisme permettant **l'utilisation et le suivi de standards** qui sont spécifiques au secteur hospitalier, basés sur des preuves scientifiques, centrés sur la qualité des soins et la sécurité des patients et du personnel et cohérents et complémentaires entre eux. Ils fixent un niveau optimal réalisable et engageant à une qualité permanente et une amélioration continue. Le **service Accréditation** est un service transversal au sein des HRS, il collabore avec toutes les équipes cliniques, de support, de management et administratives dans un souci commun d'amélioration continue de la qualité des soins et prestations dispensés aux patients et parties prenantes.

Afin de se situer par rapport à cette mise en conformité, une **évaluation externe** avec des experts de Accréditation Canada s'est réalisée fin d'année 2017. Cette évaluation a montré une conformité à hauteur de 79% pour le niveau Or, 57% pour le niveau Platine et 53% pour le niveau Diamant. Suite aux résultats, le service Accréditation avec l'ensemble des équipes ont construit un plan d'action institutionnel décliné par secteur d'activité et reprenant les démarches futures à mettre en place.

### **DES PROJETS QUALITÉ EN CONSTANTE ÉVOLUTION**

Les normes d'excellence étant en constante évolution, une nouvelle version de l'ensemble des normes a été publiée en juin 2018, aboutissant à un réajustement des actions en cours. Une approche recommandée par l'Organisation Mondiale de la Santé prend alors toute sa place dans chacune des normes, les **Soins Centrés sur la Personne**.

Les **fondements de cette approche** s'articulent sur :

- la reconnaissance de la personne, de ses proches comme acteur de soins et services de santé à part entière,
- la reconnaissance de la complémentarité des expertises entre savoir professionnel et vécu expérientiel,

- une dynamique de co-construction qui permet la compréhension mutuelle et la contribution de chacun,
- le développement initial et continu des compétences en partenariat de tous les acteurs (patients, proches, citoyens, employés, professionnels, gestionnaires).

Ainsi et parallèlement à cette nouvelle orientation chez Accréditation Canada, les HRS structurent et développent une **approche Patient - Partenaire**.

En 2018, une conférence sur ce thème s'est tenue pour l'ensemble du personnel et grand public avec M. André Néron expert dans ce domaine et partageant son expérience patient. Cette conférence a donné lieu par la suite à de nombreuses initiatives où le patient est directement partenaire de sa prise en charge, et partenaire pour améliorer certains de nos services (site internet, accueil, etc). Ces initiatives sont maintenant coordonnées par un groupe de travail dont la mission principale est de développer cette approche au sein des HRS. Une nouvelle thématique a également vu le jour ; la **prévention de la violence en milieu de travail**.

Conscient des enjeux attachés à ce domaine, ce **projet** est identifié comme **stratégique**, au cœur des préoccupations des dirigeants.

### **UNE ÉVOLUTION EN COMPÉTENCE DE NOS ÉQUIPES : LA FORMATION CONTINUE ET LA CRÉATION D'UN NOUVEAU PROFIL PROFESSIONNEL**

Ce projet s'accompagne de **différents modules de formation**, alliant un **apport théorique et pratique** sur ce modèle d'accréditation avec des apports plus spécifiques pour des équipes cliniques telles que les services d'urgences, les soins intensifs, etc.

Au total, fin 2018 plus de 900 personnes ont reçu une formation sur la thématique, affichant un niveau de satisfaction élevée. Cette participation témoigne d'une **adhésion forte de nos équipes à cette démarche** qualité. Ce projet est perçu comme catalyseur dans leurs projets d'amélioration continue.

Fin 2018, fût marquée par la création d'une **équipe d'auditeurs internes** (45 personnes), formés par Accréditation Canada pour maîtriser la méthode d'évaluation utilisée par les experts canadiens à savoir la méthode « traceur ». Cette méthode consiste à évaluer nos processus en situant **le patient au cœur de nos évaluations**. Ainsi, évaluer de manière continue nos actions, en intégrant l'expérience des patients pour nous améliorer, constitue une force majeure pour réajuster nos actions et cibler les préoccupations et besoins des patients.

# INNOVATION ET DIGITALISATION MÉDICALE

## DÉFINITION DE LA VISION STRATÉGIQUE

L'une des principales activités, en 2018, a été la définition de la stratégie de transformation digitale et la définition de l'organisation du département qui en découle.

Sur la base du plan stratégique de l'établissement, des défis de santé publique nationaux et européens, des grands courants académiques et technologiques de la santé numérique, d'entretiens avec le personnel, **6 grands axes définissant la vision de la transformation digitale ont été identifiés :**

- fournir des applications soutenant les processus métiers, réactives et faciles à utiliser,
- mettre en place les processus permettant de générer un data warehouse fiable, réactif et complet,
- donner du sens à nos données en utilisant l'aide à la décision, le pilotage médico-administratif, la recherche et la participation aux initiatives nationales et européennes,
- replacer le patient au centre de sa prise en charge, comme partenaire de son réseau de soin,
- aller vers une gestion centralisée, prédictive et en temps-réel des ressources hospitalières,
- optimiser l'expérience du patient lors de son passage à l'hôpital en favorisant le virage vers l'ambulatoire.

## MISE EN MOUVEMENT DE LA STRATÉGIE DIGITALE : L'ÉQUIPE DES DÉVELOPPEMENTS DIGITAUX

Afin de concrétiser cette vision, une équipe dédiée a été créée : elle est constituée de chefs de projets et de développeurs/paramétreurs. Son rôle est de réaliser le plan stratégique, ce qui inclut la conceptualisation, le paramétrage (ou le développement) et l'implémentation des applications cliniques, comme le dossier patient informatisé.

Concrètement, le **plan stratégique se décline à travers 9 programmes**, chacun étant mené par un chef de projet dédié. La digitalisation visant l'utilisation des technologies pour faciliter le cœur de métier, le programme **« solutions digitales basées sur les parcours patients »** a pour but de définir, en collaboration étroite avec les autres départements de l'institution, les rôles et responsabilités de chaque professionnel et patient dans le cadre d'un parcours de soins et ainsi proposer, sur cette base, des solutions digitales afin

de l'améliorer. Ce programme constitue donc le cœur de la stratégie digitale afin que la digitalisation réponde à un réel besoin des patients et des professionnels. L'ensemble des autres programmes vise à concevoir, implémenter et maintenir des **solutions technologiques** ayant été identifiées comme clefs pour une **digitalisation réussie**, par exemple les applications mobiles « patient » ou la télémédecine. La réalisation en parallèle du programme « parcours patients » et des programmes technologiques permettra l'implémentation réactive et ciblée de solutions digitales clefs au service de la mission de l'institution.

En 2019, l'exécution du plan stratégique débutera. En particulier, l'équipe des développements digitaux poursuivra ses efforts d'optimisation de la documentation clinique selon l'approche « parcours patient » décrite ci-dessus. Nous visons à une documentation harmonisée au sein d'un même parcours patient (un unique moyen de documenter un parcours patient défini), à la minimisation du nombre de formulaire, à l'implémentation de techniques de traitement naturel du langage (par exemple reconnaissance vocale) et d'une interface plus moderne (évolution et nouveaux modules d'Orbis) ainsi qu'à la systématisation des rappels automatiques d'information. Cette approche permettra à terme de diminuer le temps nécessaire à l'encodage dans AGFA Orbis, d'apporter un support à l'activité clinique et de faciliter la visualisation et la réutilisation des données collectées.

Le domaine de la santé digitale évoluant extrêmement rapidement, il est important, en plus de la stratégie digitale définie de :

- réaliser une veille technologique efficace : un comité de veille technologique sera mis en place courant 2019,
- collecter continuellement les besoins du terrain et permettre la réalisation de projet pouvant y répondre. La « digital line » a été activée en mars 2019. Elle vise à collecter continuellement les idées, besoins, remarques et suggestions du terrain,
- ces deux activités se recoupent et sont synergiques avec le futur Centre de l'innovation qui verra le jour courant 2019.

## FILIÈRE GÉRIATRIQUE COMPLÈTE DES PERSONNES ÂGÉES GÉRÉE PAR UNE ÉQUIPE SPÉCIALISÉE

Depuis plusieurs années les Hôpitaux Robert Schuman ont développé une prise en charge gériatrique sur le site de la Clinique Sainte Marie à Esch-sur-Alzette. Devant l'évolution démographique avec un vieillissement de la population et l'augmentation du nombre des personnes âgées dépendantes, la **gériatrie a été définie comme étant l'un des axes stratégiques** des Hôpitaux Robert Schuman.

La filière gériatrique a été mise en place en janvier 2018 et s'est déployée l'année passée. **Trois parcours patients ont été mis en place**: le patient âgé fragile, le patient âgé à risque de chute et le patient porteur de troubles cognitifs (voir page 29 – pôle Gériatrie).

Dans le cadre de ce projet, les Hôpitaux Robert Schuman mettent à disposition 120 lits et 8 spécialistes en gériatrie, ensemble avec des équipes dédiées sur deux sites: l'Hôpital du Kirchberg et la Clinique Sainte Marie. Un projet d'extension de l'Hôpital Kirchberg permettra de regrouper toute la filière sur un seul site et d'optimiser les prises en charges dans les années à venir.

L'accès aux différents parcours se fait sur demande du médecin référent du malade, en évitant dans la mesure du possible l'attente au service des urgences. L'objectif est de faire en sorte que chaque profil de patient soit traité par la bonne équipe soignante, dans le bon service. Ceci afin d'établir un **projet de soins personnalisé qui permet de préserver la dignité de la personne âgée et sa qualité de vie**. La fragilité de la personne âgée nécessite une éthique du soin que permettrait la pluridisciplinarité de la prise en charge et les engagements des Hôpitaux Robert Schuman.

## VIRAGE AMBULATOIRE : LE DÉVELOPPEMENT DE LA CHIRURGIE ROBOTIQUE ET LA RÉCUPÉRATION AMÉLIORÉE APRÈS CHIRURGIE (RAAC)

Le programme RAAC met en lumière des pratiques chirurgicales exemplaires et est constitué de **plusieurs principes** fondés sur les **« Evidence-Based Medicine »**. Ces principes s'appliquent en pré, en per et en post opératoire. Ils définissent ainsi un « chemin clinique » optimisé, individualisé, qui diminue la morbi-mortalité péri-opératoire – **améliore la satisfaction du patient et diminue la durée moyenne de séjour**. La réhabilitation améliorée comporte un volet organisationnel et un volet médical qui sont très fortement intriqués empruntant pour cela un certain nombre de

concepts déjà utilisés pour « l'ambulatoire ». La démarche RAAC se concentre actuellement sur la **chirurgie orthopédique**. Ce concept sera étendu à d'autres types d'interventions, comme la chirurgie colorectale et l'urologique. Les Hôpitaux Robert Schuman se servent du cahier des charges « GRACE » (Groupe Francophone de Réhabilitation Améliorée Après Chirurgie) pour cibler une certification et mesurer la conformité aux éléments de la RAAC.

La RAAC exige la mise en œuvre des protocoles, une **démarche d'équipe** avec un **trinôme performant** (chirurgien, anesthésiste, infirmière coordinatrice), ainsi que la **participation et la collaboration des patients et leur entourage**. Le matériel éducatif, comme l'e-Learning, les séances de formations des médecins généralistes et des spécialistes, les consultations préopératoires avec une infirmière coordinatrice, les séances de kinésithérapie sont des éléments importants de l'éducation et sont le point de départ du rétablissement.

Le pôle Appareil Locomoteur et le Service Anesthésie des Hôpitaux Robert Schuman ont organisé en mars 2018 un **congrès sur le « Virage vers l'ambulatoire »** pour présenter le déploiement aux HRS. Des orateurs venus de différents pays ont abordé la RAAC sous différents aspects auprès de 230 participants. La « Good Practice » des Hôpitaux Robert Schuman a été sujet d'une aide au développement des Hôpitaux Universitaires de Genève en 2019, qui se sont inspirés et ont été formés, grâce au programme RAAC HRS.

## CERTIFICATION DE LA PRISE EN CHARGE ONCOLOGIQUE (PROSTATAKARZINOM-ZENTRUM – PKZ)

Le Groupe Urologique Kirchberg avec l'aide du Service Qualité & Risques et en collaboration avec le Centre National de Radiothérapie François Baclesse (CFB) et le Laboratoire National de Santé (LNS) a créé et réussi à certifier un réseau de médecins spécialistes pluridisciplinaires pour le diagnostic, la prise en charge et le suivi du cancer de la prostate. Il s'agit de la première certification oncologique de ce type au Luxembourg pour le cancer le plus fréquent chez l'homme. La certification se base sur plus de 120 critères de la société allemande de Cancer (Deutsche Krebsgesellschaft – DKG).

Au Luxembourg, le PKZ Hôpitaux Robert Schuman autour du Groupe Urologique Kirchberg et de ses partenaires est le premier centre d'excellence oncologique pour le cancer de la prostate. Des projets similaires seront lancés pour d'autres entités tumorales (sein, colon, poumon, pancréas).

## CERTIFICATION « ENDOCERT »

Le **Centre Endoprothétique Kirchberg** (CEK) des Hôpitaux Robert Schuman créé en 2013 est certifié en tant que **premier et unique centre de chirurgie de la hanche et du genou au Luxembourg**.

«EndoCert» est un système de certification dont les principes fondamentaux ont été élaborés par les grandes sociétés scientifiques allemandes en orthopédie (Deutsche Gesellschaft für Orthopädie und orthopädische Chirurgie e.V., Deutsche Gesellschaft für Endoprothetik, Bundesverband für Orthopädie und Unfallchirurgie, Deutsche Gesellschaft für Unfallchirurgie e.V.).

Le CEK met l'accent sur :

- la qualité des soins et des services offerts à ses patients, considérés comme des **partenaires de santé**,
- les **pratiques novatrices performantes** et intégrées au service de la qualité et de la sécurité des soins aux patients,
- l'**engagement** des médecins, du personnel de soins, des partenaires compétents, qui sont orientés sur la prise en charge des patients ainsi que sur la qualité et la sécurité des services proposés,
- la formation continue régulière pour tous les professionnels de soins afin de garantir une prise en charge médico-soignante sur un plateau technique de pointe.

Pour 2019, l'objectif du CEK est **d'optimiser la traçabilité des explants**. Un formulaire a été élaboré par l'équipe qui est remis à chaque patient lors de changement de prothèse de genou ou de hanche. Le patient coche soit son désir d'obtenir l'explant après l'intervention ou il le laisse en dépôt au CEK.

D'autre part, les critères qualités imposés par EndoCert seront suivis comme chaque année afin de continuer à bénéficier de cette certification qui est un garant d'une prise en charge de qualité et en toute sécurité.

## AGRANDIR, MODERNISER ET SÉCURISER LES INFRASTRUCTURES : PROJETS DE CONSTRUCTION ET D'EXTENSION



En juin 2016, a eu lieu la pose de la première pierre de l'« **E-Bau** » (bâtiment E) sur le site de la ZithaKlinik. Ce nouveau bâtiment sera terminé au premier trimestre 2020 et accueillera notamment le **Centre de Cancérologie « KriibsKlinik »**.



Sur le site Kirchberg la construction d'une annexe pour la psychiatrie juvénile est actuellement en cours et un projet d'agrandissement de l'Hôpital Kirchberg est en planification.



## 1.5 ENSEIGNEMENT ET FORMATION

Les Hôpitaux Robert Schuman assurent une **double mission de soins et d'enseignement**. Ils concourent à l'enseignement universitaire et post-universitaire pour former des étudiants en médecine et des médecins en voie de formation. Des formations et formations continues sont également proposées pour accompagner les médecins spécialistes déjà en exercice, tout au long de leur carrière.

### **STAGIAIRES EN MÉDECINE**

L'Hôpital Kirchberg a été accrédité en 2011 en tant qu'**hôpital enseignant**, « **Akademisches Lehrkrankenhaus** » auprès de la renommée Faculté de Médecine Mannheim de l'Université de Heidelberg. Depuis, plus de 100 étudiants ont passé une partie de leur dernière année, « das Praktische Jahr », à l'Hôpital Kirchberg et le nombre de demandes de stage ne cesse d'augmenter.

Depuis 2015, les HRS accueillent, en partenariat avec une autre faculté de médecine très réputée, celle de l'Université Catholique de Louvain (UCL), plus de 40 étudiants par an dans le cadre de leur stage clinique. Une autre démarche d'accréditation en tant qu'hôpital enseignant par l'Université

de Médecine à Innsbruck, Autriche, a été introduite par les Hôpitaux Robert Schuman en 2018 et sera finalisée en 2019.

Plus de 200 étudiants en médecine de nombreuses facultés européennes ont réalisé des stages au sein des Hôpitaux Robert Schuman en 2018. La participation au futur programme « Bachelor » de l'Université de Luxembourg représente un nouvel engagement important.

Les Hôpitaux Robert Schuman s'engagent particulièrement dans la **formation pratique des étudiants en médecine luxembourgeois**. Ainsi, par le biais d'un partenariat avec l'ALEM (Association des étudiants en médecine au Luxembourg), ils organisent ensemble, chaque année au mois d'avril, une journée pratique le « **TRAINING DAY** » qui permet à plus d'une cinquantaine d'étudiants en médecine luxembourgeois, venant de différentes facultés européennes de venir découvrir et se familiariser avec quelques-unes des nombreuses spécialités médicales exercées aux HRS présentées sous forme d'ateliers pratiques. Cette organisation permet, par un contact intense entre médecins HRS et étudiants, l'apprentissage de pratiques médicales importantes. Les retours très positifs, aussi bien des étudiants que des médecins ont confirmé l'intérêt de ce modèle d'enseignement médical.

## **ÉDUCATION DES MÉDECINS EN FORMATION**

Le nombre de **médecins en voie de spécialisation** (MEVS) a fortement augmenté ces dernières années pour atteindre 80 médecins dans différentes spécialités au cours de l'année 2018. Les médecins des Hôpitaux Robert Schuman disposent des autorisations de formation pour diverses spécialisations médicales délivrées par les autorités luxembourgeoises, allemandes et belges. A l'heure actuelle, 21 médecins des Hôpitaux Robert Schuman sont **maîtres de stages hospitaliers** pour les médecins en voie de formation spécifique de médecine générale (FSMG), agréés à l'Université de Luxembourg. Des autorisations de formation (« Weiterbildungsermächtigung ») accordées par les autorités allemandes existent actuellement pour différentes spécialités, comme la chirurgie viscérale, traumatologique, vasculaire et l'orthopédie, de même que pour l'urologie et pour la médecine interne avec plusieurs sous-spécialisations, comme la néphrologie, la gastro-entérologie et l'oncologie-hématologie. Plusieurs maîtres de stage ont une accréditation par les autorités belges pour la formation en chirurgie viscérale et thoracique respectivement en psychiatrie. Les Hôpitaux Robert Schuman vont participer activement aux futurs programmes de formation spécialisée en neurologie et en oncologie au Luxembourg.

## **FORMATION MÉDICALE CONTINUE**

Depuis l'ouverture de l'Hôpital Kirchberg en 2003, un cycle de formation médicale continue pour les médecins généralistes et spécialistes du Luxembourg et de la Grande-Région est proposé. Il permet des **échanges interdisciplinaires** fructueux autour des pratiques « state-of-the-art » ainsi que des nouveaux traitements et techniques en médecine. Ce **cycle de formation** (ouvert aux médecins des Hôpitaux Robert Schuman, aux étudiants, aux stagiaires et aux médecins externes), est complété par le cycle de conférences du service de chirurgie orthopédique et traumatologique des Hôpitaux Robert Schuman (Groupe Ortholux).

## **LE MEDICAL TRAINING CENTER**

Le Medical Training Center (MTC) a été créé en 2006 à l'Hôpital Kirchberg comme outil de travail unique au Grand-Duché du Luxembourg, en tant que **centre de formation continue** en faisant appel à des enseignements de haut niveau. L'étroite collaboration avec les industries biomédicales permet d'offrir aux participants un **plateau technique** de grande qualité. L'enseignement spécialisé du 3<sup>ème</sup> cycle a fait l'objet d'une convention entre l'Université du Luxembourg, le CHL et le MTC. Les missions et objectifs de ce centre sont le partage d'un **savoir théorique innovant** et de **travaux pratiques**. L'interconnexion avec un système de télétransmission très performant avec les salles d'opération de l'Hôpital Kirchberg permet la transmission en direct des interventions en préambule aux démonstrations techniques. Un poste, dévolu à l'enseignant, permet de réaliser les interventions sur pièce anatomique qui sont ensuite reproduites par les participants. Les installations techniques autorisent aussi bien des implantations de prothèses, que des dissections de lambeaux, de l'endoscopie du genou, du poignet, du coude, ou de l'épaule. Depuis 2006, le Medical Training Center a organisé 80 workshops et a accueilli plus de 1.300 médecins stagiaires ou médecins résidents venant des quatre coins du monde (Europe, Amérique du Sud, Asie...). Parmi les nombreux thèmes qui ont été abordés lors de ces conférences, on retrouve l'orthopédie, la chirurgie de la main, la chirurgie plastique reconstructive, la chirurgie robotique. Les cours sont évalués par les participants et le taux d'appréciation est très élevé.

**« Nous avons aujourd'hui une offre complète de stages et formations pour les étudiants en médecine ce qui nous a permis d'accueillir plus de 300 étudiants et stagiaires l'année dernière. Cette démarche d'enseignement donne une nouvelle dynamique à l'hôpital et nous permet d'identifier, former, fidéliser et retenir les talents dans le domaine médical. »**

**Prof Dr Claude Braun**

Directeur médical des Hôpitaux Robert Schuman



## 1.6 GESTION FINANCIÈRE

### Rapport de gestion financière HRS pour l'année 2018

DESCRIPTION	2018
Résultat financier	<b>40.066 €</b>
<b>Total budget frais fixes (décompte prévisionnel)</b>	<b>219.173.136 €</b>
dont 82 % constituent des frais de personnel	
<b>Total frais variables (au coût réel)</b>	<b>49.470.594 €</b>

L'exercice 2018 a été clôturé avec un bénéfice global de 40.065,72 €. L'analyse de la décomposition du résultat fait apparaître :

- une perte sur frais variables principalement motivée par des dépassements tarifaires au niveau des entités fonctionnelles Salles opératoires et Chimiothérapie,
- un bénéfice sur frais fixes opposables grâce à une gestion prudente des frais fixes.

Il convient de préciser qu'aucune prime qualité n'est renseignée dans le résultat 2018, puisque le montant définitif n'est actuellement pas encore confirmé par la CNS.



# 2

## LES PÔLES DE COMPÉTENCES



## 2.1 PÔLE FEMME, MÈRE ET ENFANT

Le pôle Femme, Mère, Enfant centré localisé essentiellement à la Clinique Bohler est une référence en tant que «**Clinique de la Femme**» au Grand-Duché du Luxembourg et dans la Grande Région.

Les principaux **atouts** du pôle sont :

- une **forte notoriété** de la Clinique Bohler, fruit de travail et d'expérience depuis près de 60 ans,
- une **large palette de prestations** proposées: préparation à l'accouchement et à la parentalité, sophrologie, éducation à la santé, soutien psycho-social, mais également un espace d'apprentissage en ligne destiné à la prévention et l'éducation à la santé qui s'adresse aux futurs et nouveaux parents via les nouvelles technologies multi-média [www.cbk-learning.lu](http://www.cbk-learning.lu),
- un **taux de satisfaction des patientes de 97%** (en considérant le cumul de 3 niveaux d'appréciation: excellent, très bon et bon),
- la qualité et la **modernité** des infrastructures et des équipements,
- le professionnalisme des équipes, lié à leur stabilité, leur motivation et leur cohésion,
- les **interfaces** avec les autres pôles et établissements Hôpitaux Robert Schuman, permettant collaborations et synergies médicales et de support,
- un **bon réseau de partenaires** permettant un développement continu des compétences (Réseau Périnatal Lorrain...),
- un investissement dans les générations futures lié à une **démarche éco-responsable**.

## DISCIPLINES ET ACTIVITÉ 2018 EN CHIFFRES

### OBSTÉTRIQUE :

2.459

accouchements

### CONSULTATION DE POLICLINIQUE-URGENCES GYNECO-OBSTETRIQUES :

33.296

passages

### Néonatalogie >32 semaines :

160

admissions

### CHIRURGIE PLASTIQUE ET RECONSTRUCTRICE :

600

interventions

### SÉNOLOGIE :

220

cas traités

### GROSSESSES À RISQUES :

480

admissions

### GYNÉCOLOGIE MÉDICALE ET CHIRURGICALE :

2.000

interventions

### PROCRÉATION MÉDICALEMENT ASSISTÉE :

220

ponctions

### INFRASTRUCTURES

68 LITS

d'hospitalisation

7 LITS

de néonatalogie

1

hôpital de jour avec

8

places de surveillance

6

salles d'accouchements

avec une salle de  
césarienne sur site

1

policlinique

avec un centre de procréation  
médicalement assisté  
et de diagnostic prénatal

En terme de **projets et perspectives**, le pôle poursuit sa dynamique de développement relative aux orientations et politiques institutionnelles mais aussi de façon plus spécifique par :

- le développement des processus de prise en charge et projets clés comme l'application des recommandations en termes d'accouchement physiologique, d'accompagnement du deuil, d'attention particulière dans la prise en charge de la douleur, de transfert debout des patientes vers le bloc opératoire en tenue digne, d'une progression vers des séjours ambulatoires...
- une tendance progressive vers un **concept de maternité éco-responsable** dont l'objectif est de diminuer l'exposition des mamans et des nouveau-nés aux polluants intérieurs,
- le déploiement d'un centre de compétences à la pointe des **prises en charge des affections mammaires**,
- le développement d'une **clinique de la ménopause** structurant un parcours spécifique et complet,
- l'évolution vers un **service de pédiatrie de proximité** permettant de consolider nos organisations et prises en charge,
- une augmentation de nos **offres complémentaires** comme l'acupuncture, l'hypnose, la naturopathie, la sophrologie, la sexologie...

- le renforcement des connaissances professionnelles avec des **misés en situation par épreuves de simulation**,
- l'évolution et l'enrichissement de la plateforme [www.cbk-learning.lu](http://www.cbk-learning.lu) à destination des patientes dans les domaines de l'obstétrique, la gynécologie, le cancer du sein.

**« Nous accompagnons la grossesse et l'accouchement dans un environnement naturel et bienveillant tout en assurant la sécurité de la mère et de l'enfant. »**

**Dr Laurent Juncker**

Directeur médical Pôle Femme, Mère, Enfant

**« Répondre de façon adaptée et performante aux besoins des patientes et des équipes est un devoir mais aussi un défi. Notre force est de s'y atteler collectivement avec détermination. »**

**Fabrice Caroulle**

Directeur des soins Pôle Femme, Mère, Enfant





## 2.2 PÔLE GÉRIATRIE

Le pôle Gériatrie est constitué des **services gériatrie aiguë, ortho-gériatrie** (situés à l'Hôpital Kirchberg) et **rééducation** ainsi qu'**une unité cognitivo-comportementale** (situées à la Clinique Sainte Marie). Il poursuit **3 objectifs stratégiques** :

- développer une filière gériatrique complète au sein des Hôpitaux Robert Schuman,
- être reconnu au niveau national par son expertise dans la prise en charge de la personne âgée,
- accompagner la transformation du pôle Gériatrie avec l'implication de tous ses acteurs.

Il existe **trois types de prise en charge du patient gériatrique** :

- patient âgé fragile présentant ou non des syndromes gériatriques,
- patient atteint de troubles démentiels,
- patient chuteur ou avec trouble de la marche.

Pour satisfaire aux attentes des patients, les **atouts** majeurs du pôle sont :

- l'expertise gériatrique déployée par une **équipe multidisciplinaire** composée de profils professionnels complémentaires : médecins gériatres, médecins rééducateurs, infirmières formées en gériatrie, assistantes sociales,
- une **prise en charge spécifique de la personne âgée** : projet personnalisé de soins s'appuyant sur l'évaluation gériatrique standardisée (EGS), entretiens réalisés avec la famille, en binôme (médecin + responsable du service) après l'admission de chaque patient,
- une **équipe de thérapeutes** formée et dédiée à la gériatrie : kinésithérapeutes, ergothérapeutes, psychomotricienne, neuropsychologues, orthophoniste,
- une **prise en charge pluridisciplinaire et personnalisée** via une collaboration structurée entre l'équipe soignante, l'équipe thérapeutique, les spécialistes médicaux et les autres experts métiers tels qu'assistantes sociales, diététiciennes : staffs multidisciplinaires à fréquence hebdomadaire,
- un **réseau de partenaires extra et intra hospitaliers** pour assurer un développement continu et une fluidité dans le parcours du patient âgé fragile.

## ACTIVITÉ 2018 EN CHIFFRES

### GÉRIATRIE AIGUË :

Âge moyen patient

**85 ANS**

Durée moyenne  
de prise en charge

**11,5 JOURS**

Taux d'occupation

**84,93 %**

Nombre de prises  
en charge terminée

**903**

### UNITÉ COGNITIVO COMPORTEMENTALE (a ouvert fin d'année 2018) :

Durée moyenne  
de prise en charge

**26,51 JOURS \***

Taux d'occupation

**72,72 % \***

Nombre de prises  
en charge terminée

**26,51 \***

### RGE :

Durée moyenne  
de prise en charge

**35,11 JOURS**

Taux d'occupation

**95,31 %**

### GÉRIATRIE POLYVALENTE / UNITÉ DE SOINS DE SUITE ET DE REVALIDATION GÉRIATRIQUE :

Durée moyenne  
de prise en charge

**30,11 JOURS**

Taux d'occupation

**90,09 %**

## FILIÈRE GÉRIATRIQUE

### Site Hôpital Kirchberg :

Gériatrie aiguë

**34 LITS**

Orthogériatrie /  
AltersTraumaZentrum  
(ATZ)

**10 LITS**

Consultations spécialisées  
(Gériatrie, Rééducation  
fonctionnelle, Mémoire)

Hôpital de jour d'évaluation

Unité mobile de gériatrie  
(UMG)

### Site Clinique Sainte Marie :

Rééducation gériatrique

**30 LITS**

**+ 10 places HDJ**  
(Hôpital de jour)

Suite de soins et  
revalidation gériatrique (SSRG)

**40 LITS**

Unité cognitivo-  
comportementale  
(UCC)

**15 LITS**

**2**

**plateaux techniques**  
de rééducation-  
réhabilitation

\* chiffres de janvier à avril 2019

En février 2018, **l'unité de gériatrie aiguë** avec 34 lits a ouvert ses portes à l'Hôpital Kirchberg. Il s'agit d'un service dédié au court séjour à l'hôpital de patients âgés fragiles, dans un contexte de décompensation aiguë, soit à travers le service des urgences, ou sur recommandation de leur médecin traitant. Une des missions de ce service est notamment de procéder à une évaluation globale de la personne âgée, aidant à l'orientation et à la prise de décision thérapeutique menant à la mise en place d'un projet de soins individualisés.

Pour les patients ayant subi une fracture, le pôle Gériatrie a mis en place une **prise en charge traumatologique gériatrique** (AltersTraumaZentrum – ATZ) spécialisée au sein des Hôpitaux Robert Schuman, en étroite collaboration avec le pôle Appareil Locomoteur. En fonction du diagnostic, une priorité absolue est à accorder, dès que possible, à l'intégration d'une rééducation (précoce) dans le traitement de la personne âgée accidentée.

La troisième nouveauté pour 2018 a été **l'ouverture de l'unité cognitivo-comportementale** (UCC), un service d'hospitalisation spécialisé pour les patients présentant des troubles du comportement dans le cadre d'une maladie d'Alzheimer ou d'une autre forme de démence. L'ouverture de ce service représente une première, non seulement pour les HRS, mais aussi pour le Luxembourg. L'idée est de proposer une prise en charge adaptée aux vrais besoins de ce profil patient. Les éléments clés de cette prise en charge hospitalière spécialisée et multidisciplinaire s'articulent autour d'une adaptation du lieu de vie (sécurisation des espaces, aides techniques...), d'un soin relationnel (mode de communication, activité apaisante...) et d'un traitement médicamenteux adapté. D'autre part, une attention particulière est portée à l'entourage des patients avec un accompagnement de leurs problèmes et de leurs souffrances rencontrés.

Les **projets** suivants contribueront, dans le futur, à la continuité du développement de l'offre de services spécialisés pour le patient gériatrique :

- mise en place d'un **hôpital de jour d'évaluation gériatrique** sur le site Kirchberg,
- réorganisation de l'hôpital de jour en rééducation gériatrique sur le site de la Clinique Sainte Marie,
- poursuite du **développement de la filière traumatologique gériatrique** en collaboration étroite avec le pôle Appareil Locomoteur et obtention de sa certification,
- développement des collaborations intra- et extrahospitalières (médecins traitants ou services de soins),
- développement et consolidation des compétences des équipes dédiées à la prise en charge gériatrique.

*« La gériatrie est une spécialité d'équipe et pas une spécialité pour des solitaires. La cohésion de nos équipes est renforcée par des échanges réguliers et la transmission des informations au cours de réunions multidisciplinaires hebdomadaires. »*

**Dr Ana Sanchez Guevara**  
Directeur médical Pôle Gériatrie

*« Nous mettons tout en œuvre à travers les soins et la relation entre les soignants avec les patients pour leur offrir la meilleure qualité de vie et préserver leur autonomie. »*

**Pascale Bleser**  
Directeur des soins Pôle Gériatrie



## 2.3 PÔLE PSYCHIATRIE

Le pôle Psychiatrie prend en charge les patients adultes avec **trois unités de psychiatrie adulte** (site Kirchberg) et une **unité d'Addictologie-Hépatologie** (site ZithaKlinik) ainsi que les adolescents (entre 13 et 18 ans) avec le **Service National de Psychiatrie Juvénile** (site Kirchberg).

Ce pôle regroupe **quatre secteurs d'activités** : les consultations externes, l'hospitalisation, l'hospitalisation de jour et la psychiatrie de liaison intra-hospitalière. L'équipe pluridisciplinaire propose une prise en charge globale des personnes présentant des **troubles psychiatriques**.

La prise en charge des patients est personnalisée en fonction de leurs besoins et de leurs ressources tout en garantissant le bien-être et la sécurité au travail de l'équipe pluridisciplinaire. Elle s'étend du testing en détection précoce à une prise en charge ambulatoire jusqu'à l'hospitalisation selon les troubles psychiques.

Les principaux **atouts** du pôle sont :

- développement des axes sécurité et qualité des soins par la **formalisation des parcours cliniques**,
- **échanges et interactions quotidiennes** entre les professionnels médicaux et paramédicaux (soins, psychologues, assistants sociaux et autres thérapeutes) permettant au patient d'être acteur et partenaire de ses soins,
- **consolidation des partenariats internes et externes** assurant une meilleure fluidité du parcours du patient en intra- et en extra-hospitalier,
- développement des contenus de la plateforme e-learning [www.psy-learning.lu](http://www.psy-learning.lu).

## ACTIVITÉ 2018 EN CHIFFRES

29.229

journées d'hospitalisation

DMS:

18,58 JOURS

Taux d'occupation:

82 %

8.468

passages en ambulatoire  
dont

2.046

passages au SDIP

### INFRASTRUCTURES

45 LITS

d'hospitalisation  
en psychiatrie adulte

28 LITS

d'hospitalisation  
en addictologie - hépatologie

4 LITS

d'hospitalisation  
en médecine  
psychosomatique

23 LITS

d'hospitalisation  
en psychiatrie juvénile

### EN AMBULATOIRE

SDIP -

Service de Détection et  
d'Intervention Précoce  
(quartier Gare)

15 PLACES

d'hôpital de jour  
en psychiatrie adulte  
(site Kirchberg)

12 PLACES

d'hôpital en jour juvénile  
(site d'Esch-sur-Alzette)

En 2018, les **principaux projets** du pôle ont été la **régionalisation de l'hospitalisation de jour** en psychiatrie juvénile et le projet de développement d'une **école** pour la psychiatrie juvénile.

Le Ministère de la Santé a autorisé les Hôpitaux Robert Schuman :

- d'exploiter 20 futures places d'hospitalisation de jour et 30 lits (actuellement 23) de psychiatrie juvénile sur le site Kirchberg,
- de garder les 12 places d'hospitalisation de jour en psychiatrie juvénile à Esch-sur-Alzette
- d'exploiter, en plus des 45 lits et des 15 places d'hospitalisation de jour en psychiatrie adulte au Kirchberg, 28 lits d'addictologie-hépatologie et 4 lits de médecine psychosomatique à la ZithaKlinik, ainsi que 15 lits psychiatriques gériatriques à la Clinique Sainte Marie.

Le pôle psychiatrie des Hôpitaux Robert Schuman a, depuis 2018, la **plus grande offre psychiatrique aiguë du pays**. Parmi ses **projets futurs**, il souhaite lancer dans le futur des **prises en charge encore plus ciblées**, notamment via un **virage vers l'ambulatoire** (traitement à domicile, policlinique, gérontopsychiatrie, prise en charge de la dépression résistante, cellule de crise, e.a.).

**« Le Pôle Psychiatrie des Hôpitaux Robert Schuman s'est considérablement agrandi durant les deux dernières années. Il se spécialisera dans plusieurs domaines spécifiques dans les années à venir, tout en gardant son offre de base de soins psychiatriques généraux et urgents. »**

**Dr Jean-Marc Cloos**

Directeur médical du Pôle Psychiatrie





## 2.4 PÔLE MÉDECINE INTERNE

Le pôle Médecine Interne regroupe les **services d'hospitalisation et médicotechniques** de l'Hôpital Kirchberg et de la ZithaKlinik. Ses **missions** sont d'assurer :

- la prévention, le diagnostic, le traitement et le suivi (stationnaires ou ambulatoires, en urgence ou en programmé) des patients nécessitant une prise en charge en néphrologie, médecine interne, cardiologie, pneumologie, neurologie, dermatologie, médecine et chirurgie vasculaire, endocrinologie et pédiatrie,
- une activité de recherche et d'enseignement.

### **SERVICES, ATOUTS ET ACTIVITÉS DU PÔLE EN 2018 :**

Service de Cardiologie : assure le diagnostic, le traitement et les soins médicaux des patients présentant des problèmes cardiologiques

#### Constitué

- d'une unité de soins intensifs de cardiologie
- d'une unité de soins d'hospitalisation
- d'un plateau médicotechnique d'investigations HK et ZK
- d'une clinique de l'anticoagulant

#### Activités

- 17.225 actes techniques
- 6.950 journées d'hospitalisation

Service de **néphrologie** et de **dialyse** : assure le diagnostic, le traitement et les soins médicaux des patients présentant des maladies du rein

#### Constitué

- d'une unité de soins d'hospitalisation
- d'une unité de dialyse sur 2 sites : site Kirchberg et site Zitha
- d'une clinique de dialyse péritonéale
- d'une clinique des maladies du rein
- d'une clinique de l'hypertension
- d'une clinique de suivi transplantation

#### Activités

- 7.359 journées d'hospitalisation
- 23.153 séances d'hémodialyse
- 11 patients suivis en dialyse péritonéale

Service de **médecine interne – endocrinologie – maladies vasculaires – dermatologie** : assure le diagnostic, le traitement et les soins médicaux des patients présentant des maladies endocriniennes (diabète, troubles de la thyroïde, troubles métaboliques et nutritionnels), des maladies vasculaires, de dermatologie et de médecine interne polyvalente

#### Constitué

- d'un service de soins d'hospitalisation
- d'une clinique du diabète
- d'une clinique du pied diabétique
- d'une clinique hyperbare
- d'une unité technique de dermatologie

#### Activités

- 7.603 journées d'hospitalisation
- 7.429 actes de dermatologie sur HK et ZK
- 3.744 passages à la clinique du diabète
- 2.379 passages à la clinique hyperbare
- 391 passages à la clinique du pied diabétique

Service de **neurologie et stroke-unit 1** : assure le diagnostic, le traitement et les soins médicaux des maladies neurologiques et de l'Accident Vasculaire Cérébral

#### Constitué

- d'une unité de stroke-unit niveau 1
- d'une unité de soins d'hospitalisation
- d'un plateau médicotechnique d'investigations HK et ZK

#### Activités

- 4.060 journées d'hospitalisation
- 8.612 actes techniques

Service de **chirurgie vasculaire** : assure le diagnostic, le traitement chirurgical et les soins médicaux des patients présentant des pathologies vasculaires

#### Constitué

- d'une unité de soins d'hospitalisation

#### Activités

- 6.279 journées d'hospitalisation

Service de **pédiatrie de proximité** : assure le diagnostic, le traitement et le suivi des affections des enfants et adolescents, couvrant les âges de 0 à 16 ans, et le cas échéant jusqu'à 18 ans, dont la prise en charge est assurée lors de séjours hospitaliers ne dépassant pas en moyenne 48 heures.

#### Constitué

- d'une unité de soins d'hospitalisation

#### Activités

- 1.443 journées d'hospitalisation

Le **projet majeur** du pôle pour l'année 2018 a été **l'ouverture de la Clinique des Maladies du Rein**.

Avancée majeure dans la prise en charge de la maladie rénale, la Clinique des Maladies du Rein (CMR) a ouvert ses portes au mois d'octobre 2018. Cette initiative novatrice et exclusive au Grand-Duché vient compléter l'offre de soins spécialisée en néphrologie aux personnes atteintes de pathologies rénales et à leur entourage proche. Elle apporte une prestation supplémentaire dans le parcours du patient. Son but est de mettre à la disposition des personnes malades et de leur famille un accompagnement au plus près de leurs préoccupations. Dépistée précocement, la maladie rénale peut bénéficier de mesures préventives visant à retarder son évolution.

Les missions de la Clinique des Maladies du Rein sont :

- éviter l'aggravation,
- retarder les complications,
- ralentir la progression de la maladie,

en agissant d'une part sur les facteurs de risque tels que l'hyperpression artérielle, le diabète, le surpoids, les hyperlipémies et, d'autre part, sur l'hygiène de vie représentée par la sédentarité, le tabagisme, la diététique et la gestion des médicaments. C'est sur ce concept de néphroprotection que repose l'activité de la Clinique des Maladies du Rein.

Parmi ses projets et perspectives futurs, le pôle va développer son offre de soins par une **prise en charge en réseau** (professionnels de la santé intra et extra hospitaliers, patients et leurs aidants) des **personnes en insuffisance cardiaque chronique** afin d'améliorer les soins et le pronostic fonctionnel de ces personnes.

Le projet a comme objectifs :

- d'éviter les hospitalisations par décompensation cardiaque,
- de diminuer les durées moyennes de séjour hospitalier,
- de favoriser la qualité de vie des patients et de leurs proches en renforçant leur autonomie.

La prise en charge améliorée par une **approche proactive** permettra d'agir avant la décompensation cardiaque en collaboration avec les professionnels des soins à domicile. Le développement de la télémédecine et des objets connectés dans le suivi des patients insuffisants cardiaque permettra la reconnaissance des signes de décompensation précoce.

Le parcours du patient, impliqué dans son suivi grâce à des programmes d'éducation thérapeutique et un suivi professionnel intra et extra hospitalier, sera innovant dans le domaine de la prise en charge des patients insuffisants cardiaques au Luxembourg.

*« Outre les avancées technologiques et scientifiques, les maladies chroniques nous apprennent que la plus belle des avancées est celle de la rencontre humaine entre personne soignée et soignante. »*

**Pr Claude Braun**

Directeur médical Pôle Médecine Interne





## 2.5 PÔLE APPAREIL LOCOMOTEUR

Le pôle Appareil Locomoteur regroupe les spécialités orthopédiques, la traumatologie tout comme la chirurgie de la main (basé sur le site Kirchberg), la neurochirurgie et la rhumatologie à la ZithaKlinik.

Le pôle a acquis depuis plusieurs années quatre **certifications internationales** :

- **Endocert** pour la chirurgie prothétique de hanche et du genou incluant la chirurgie robotique depuis 2016 (voir page 21 – Projets en cours),
- **SOS main** avec une agrégation de la Fédération des Services d'Urgences de la Main (FESUM) depuis 2005,
- le **Traumanetzwerk der Deutsche Gesellschaft** der Unfallchirurgie depuis 2011,
- l'**AltersTraumaZentrum** à partir de cette année.

Depuis 2016, le pôle appareil locomoteur est doté de la **technologie robotique MAKO**, un système de navigation couplé à un bras robotique qui permet d'établir un plan chirurgical personnalisé en fonction de l'anatomie unique du patient. Un modèle 3D de la hanche ou du genou est

utilisé au préalable pour déterminer à l'avance la partie de l'os à enlever et aider le chirurgien dans l'implantation précise des prothèses. L'extrême précision du geste chirurgical, une haute reproductibilité du positionnement des implants et une meilleure sécurité pour le patients ont été les arguments pour introduire cette technologie pour ce type de chirurgie mini-invasive. Pour la chirurgie du genou, le centre endoprothétique a décidé de privilégier la mise en place de prothèses unicompartmentales (voir page 21 – Projets en cours).

Les **atouts** majeurs du pôle sont multiples :

- **ostéodensitométrie** installée à la ZithaKlinik est classée « installation nationale » et tous les patients y sont vus par des rhumatologues (internes et externes aux HRS),
- une **consultation mensuelle pour maladies (auto) immune graves** est organisée sur le site de l'Hôpital du Kirchberg depuis quelques années grâce à la participation du Professeur Jean Sibilia du CHU de Strasbourg. Cette consultation sera élargie dans le cadre du réseau de compétence,

- l'implémentation de la RAAC, **récupération améliorée après chirurgie**, est une prise en charge individualisée, adaptée aux besoins du patient sur base d'une organisation performante. Cette forme de prise en charge multidisciplinaire, à la fois innovante et ambitieuse permet aux HRS de se démarquer au niveau national.

Voici les principaux **projets du pôle** :

Un projet de **Clinique du Dos** est en élaboration et sera mis en pratique décours 2019. Une approche multidisciplinaire et pluridisciplinaire est prévue afin de prendre en charge les patients souffrant de problèmes chroniques du dos.

Un projet de **«réseau de compétence en immuno-rhumatologie de l'adulte et de l'enfant»** a été élaboré sous l'initiative des Hôpitaux Robert Schuman avec les 3 autres groupes hospitaliers du pays (CHL, CHEM et CHDN) et est soumis au Ministère de la Santé en mai 2019 pour autorisation.

Après l'introduction de RAAC et de la robotique, l'implémentation de la **«One Day Surgery»**, entrée le matin et sortie en fin d'après-midi, pour l'intervention du membre inférieur (prothèse total du genou) est un des grands défis pour le pôle.

La digitalisation devenant omniprésente dans la prise en charge du patient, un **parcours digitalisé** (prothèse total du genou/prothèse totale de la hanche) en collaboration avec le département de la digitalisation est en voie de développement.

La mise en place d'une structure **SOS Mains 24/24**, à partir de septembre 2019, permettra de garantir la prise en charge les patients traumatisés à la main.

**« Notre vision est de devenir le meilleur département d'Orthopédie-Traumatologie et de Rhumatologie du pays et de la grande région. »**

**Dr Pit Putzeys**

Directeur médical Pôle Appareil Locomoteur

## ACTIVITÉ 2018 EN CHIFFRES

### CHIRURGIE DU MEMBRE SUPÉRIEUR :

HK 12 lits

**3.000 OP**

**64 %** en ambulatoire

### CHIRURGIE DU MEMBRE INFÉRIEUR :

HK 34 lits

ZK 10 lits

**2.500 OP**

**25,5 %** en ambulatoire

### TRAUMATOLOGIE :

HK 22 lits

**1.200 OP**

**3 %** en ambulatoire

### NEUROCHIRURGIE & CHIRURGIE DU RACHIS :

ZK 22 lits

**1.000 OP**

**12 %** en ambulatoire

### RHUMATOLOGIE :

ZK 8 places

**7** rhumatologues

**1.600**

**Biothérapies**

**+30 %** depuis 2015



## 2.6 PÔLE VISCÉRAL-ONCOLOGIE

Le pôle Viscéral-Oncologie est constitué de 5 unités de soins à la Zithaklinik et une unité de soins à l'Hôpital Kirchberg. Ces services prennent en charge des patients qui présentent essentiellement des **pathologies viscérales, urologiques, thoraciques, ORL** (Oto-Rhino-Laryngologique) et des **pathologies oncologiques**.

- Service d'oncologie médicale 32 lits
- Service de soins palliatifs 8 lits
- Service de chirurgie viscérale/ gastro-entérologie 32 lits
- Service de pneumologie/ chirurgie thoracique 22 lits
- Service ORL 20 lits
- Service urologie/ gastro-entérologie 34 lits (situé à l'Hôpital Kirchberg)

L'activité ambulatoire du pôle repose sur le **plateau technique d'endoscopie** présent sur les 2 sites, la **policlinique d'urologie** sur le site de l'Hôpital Kirchberg et le **service de chimiothérapie ambulatoire** avec 20 fauteuils à la Zithaklinik.

La **Plateforme Cancer** fait partie intégrante du pôle et la présence d'une équipe pluridisciplinaire permet d'assurer une prise en charge d'excellence pour l'ensemble des patients admis aux Hôpitaux Robert Schuman pour une pathologie cancéreuse.

L'**ambition** du pôle est de développer l'**excellence dans la prise en charge des pathologies oncologiques**; avoir une visibilité nationale en assurant la qualité et la sécurité des soins associées à la personnalisation de la prise en charge et la collaboration avec nos patients et leurs familles.

## ACTIVITÉ 2018 EN CHIFFRES

38.172

journées d'hospitalisation totale /

8.018

patients hospitalisés

8.125

journées en oncologie médicale

4.398

journées en urologie

6.391

journées en chirurgie viscérale

2.488

journées en soins palliatifs

7.533

journées en pneumologie

3.097

interventions de chirurgie  
viscérale et thoracique

1.323

interventions de chirurgie ORL  
(dont 20% en ambulatoire)

5.458

passages en chimiothérapies  
ambulatoires

18.936

passages en endoscopie

13.838

passages en polyclinique  
urologiques

### PLATEFORME CANCER

132

Réunions de Concertation  
Pluridisciplinaire (RCP)

1.422

cas discutés

52

Conférences  
Pré-thérapeutique Urologique  
(CPU)

Pour satisfaire aux attentes des patients, les **atouts** majeurs du pôle sont :

- une expertise oncologique déployée par une équipe multidisciplinaire qui prend en charge 23 % de l'activité oncologique du pays (2<sup>ème</sup> place),
- l'équipe multidisciplinaire de la Plateforme Cancer, très investie et performante,
- l'étroite collaboration avec un réseau de partenaires internes et extra hospitaliers qui permet d'assurer la continuité dans le parcours de soins de nos patients,
- le suivi diagnostique et thérapeutique pluridisciplinaire,
- des équipes chirurgicales très expérimentées en oncologie avec une visibilité nationale dans la prise en charge des cancers du côlon, pancréas et œsophage,
- le **1<sup>er</sup> et le seul centre d'excellence oncologique « Prostatakarzinomzentrum »** pour la prise en charge du cancer de la prostate, cancer plus fréquent chez l'homme (voir ci-dessous),
- une activité d'endoscopie bronchique exploratrice et interventionnelle,
- **leader en chirurgie thoracique** : 75% des prises en charge pour le cancer du poumon,
- une visibilité nationale pour le service d'endoscopie digestive Diagnostique et Interventionnel, qui réalise 42 % de l'activité endoscopique du pays,
- prise en charge interdisciplinaire, collaboration transversale : endoscopie complémentaire avec traitement chirurgical,
- **prise en charge innovante pour les chirurgies viscérale et urologique assistées par robot Da Vinci.**

Les deux **projets phares en 2018** étaient :

La **certification du « Prostatakarzinomzentrum »** (PKZ), créé en 2016 afin de proposer des **soins personnalisés performants dans le diagnostic et le traitement du cancer de la prostate**. Les Hôpitaux Robert Schuman, en collaboration avec le Centre National de Radiothérapie François Baclesse (CFB) et le Laboratoire National de Santé (LNS) ont créé et réussi à certifier un réseau de spécialistes pluridisciplinaires, selon les critères de la « Deutsche Krebsgesellschaft » pour le diagnostic, la prise en charge et le suivi du cancer de la prostate. Il s'agit de la **première certification oncologique de ce type au Luxembourg** pour le cancer le plus fréquent chez l'homme.

Le plan cancer prévoit d'organiser le laboratoire d'anatomopathologie afin de garantir, un résultat anatomopathologique dans un délai de 30 minutes après exérèse de la pièce opératoire, pour au moins 95 % des examens anatomopathologiques extemporanés. C'est pourquoi, un **laboratoire de télépathologie** a été implémenté à la ZithaKlinik. En octobre 2017, la convention de télépathologie était signée entre les Hôpitaux Robert Schuman et le Laboratoire National de Santé (LNS), l'année 2018 a vu la mise en production de cette technique qui représente une avancée majeure dans la prise en charge et le traitement des cancers au sein des Hôpitaux Robert Schuman.

Le pôle souhaite mettre en œuvre des **projets** en lien avec le CAP 2018 - 2023 :

- organiser et accompagner le déménagement dans l'infrastructure moderne et sécurisée du nouveau bâtiment « E-Bau » à la ZithaKlinik (voir page 21 – Projets en cours),
- développer de **nouvelles techniques interventionnelles en endoscopie** digestive et pulmonaire,
- développer l'activité de **Recherche Clinique**,
- implémenter la **Clinique du périnée**,
- développer les certifications Onkozert,
- implémenter une **unité mobile de soins palliatifs**,
- améliorer et harmoniser les parcours patients,
- développer la collaboration avec les patients et leurs aidants.
- transfert de la majorité de l'activité policlinique ORL du site Hôpital Kirchberg vers la ZithaKlinik qui entraînera une adaptation et réorganisation des locaux des explorations fonctionnelles.

**« Pour de nombreuses pathologies spécifiques nous disposons de l'expertise et de la maturité nécessaires afin de garantir à nos patients les meilleurs résultats dans leur prise en charge. »**

**Dr Marc Berna,**  
Directeur médical Pôle Viscéral-Oncologie



## 2.7 AUTRE CENTRE DE COMPÉTENCES

Le **Service d'ophtalmologie** des Hôpitaux Robert Schuman assure la prise en charge des patients présentant une pathologie aiguë ou chronique, simple ou complexe, de l'œil.

Depuis janvier 2018, le service regroupe les services ophtalmologiques de l'Hôpital Kirchberg, de la ZithaKlinik et de la Clinique Sainte Marie et est dorénavant installé avec sa chirurgie ambulatoire, sa policlinique et son service d'urgences sur le site de l'Hôpital Kirchberg.

Les principales pathologies prises en charge sont la cataracte, toutes les maladies de la macula et de la rétine, le glaucome, les strabismes ainsi que les petites affections de la paupière.

Les interventions se font en ophtalmologie ambulatoire, même si la chirurgie doit être réalisée sous anesthésie générale. Divers examens et évaluations spécialisées ainsi que les traitements au laser sont eux réalisés en policlinique.

Le projet du Service d'ophtalmologie HRS est de devenir, dans les prochaines années, le **Service Ophtalmologique National**, assurant l'ensemble des prestations diagnostiques et thérapeutiques et offrant une **prise en charge spécialisée** et ceci selon les standards et recommandations internationaux en vigueur et avec un matériel de pointe.

### CHIFFRE CLÉ

Nombre d'OP ophtalmo :

**7.040**

(dont 95%  
en ambulatoire)



**3**

**LES SERVICES  
CLINIQUES  
TRANSVERSAUX**



## 3.1 BLOC OPÉRATOIRE

Le secteur Bloc Opératoire regroupe les blocs opératoires de l'Hôpital Kirchberg, de la ZithaKlinik et de la Clinique Bohler, **19 salles d'opération**, mais aussi les **services de salle de réveil, de pré-hospitalisation, de chirurgie ambulatoire et de stérilisation centrale**.

Le secteur bloc opératoire s'engage à maintenir une **position de leader dans l'ensemble de ses domaines d'interventions** actuels, tels que :

- la chirurgie orthopédique/traumatologique, avec plus de 4.000 interventions par an,
- l'urologie, avec la chirurgie robotique; 1.000 interventions par an, dont 200 avec le robot Da Vinci,
- la chirurgie du rachis/neurochirurgie, avec plus de 1.000 interventions par an,
- la chirurgie de la main, avec plus de 3.000 interventions par an,
- la chirurgie ophtalmologique, avec plus de 7.000 interventions par an,

- la chirurgie viscérale avec 1.400 interventions par dont 100 avec le robot Da Vinci,
- la chirurgie gynécologique, avec plus de 4.200 interventions par an.

Les **principaux atouts** permettant de tenir cet engagement sont :

- la notoriété des différents sites avec leurs spécialités respectives,
- la qualité et la modernité des infrastructures et des équipements sur les trois sites,
- le professionnalisme, la stabilité et la motivation des équipes,
- les interfaces entre les différents sites Hôpitaux Robert Schuman permettant collaborations et synergies médicales,
- une démarche d'évaluation et d'amélioration continue de la qualité des prestations et du fonctionnement.

L'année 2018 a été marquée par la mise en service de deux nouvelles salles opératoires, 6 places de préparation et 10 places de post surveillance dédiées à la chirurgie ambulatoire (ainsi déplacée du bloc opératoire principal) dans le bâtiment Adagio et conçues en **circuit ambulatoire séparé**. Il y a eu 3.800 patients sur l'année 2018 et la durée de passage est en moyenne de 4 heures.

L'arrêt de l'activité opératoire à la Clinique Sainte Marie fin décembre 2017 et son transfert sur le site Kirchberg, se sont manifestés par une hausse de 40% de l'activité de la stérilisation.

Au 1<sup>er</sup> janvier 2018, **regroupement de l'activité opératoire** de l'ophtalmologie des sites Hôpital Kirchberg, ZithaKlinik et Clinique Sainte Marie sur le site Kirchberg; un circuit séparé pour les patients opérés en ophtalmologie a été mis en service avec 6 places de préparation et de surveillance. Il y a eu 4.000 patients sur l'année 2018 et la durée de passage « fast track » est en moyenne de 2 heures.

La **chirurgie robotique MAKO en orthopédie**, prothétique du genou et de la hanche, continue de se développer avec plus de 300 interventions en 2018. De même, la chirurgie robotique Da Vinci, déjà utilisée en urologie, s'est développée à la chirurgie viscérale avec l'acquisition d'un nouveau robot Da Vinci dans le courant 2018.

Le gros enjeu pour le secteur Bloc opératoire sera de faire face aux **développements du futur système d'urgence et aux autorisations de service**; comme par exemple le Centre National d'Ophtalmologie.

#### CHIFFRES CLÉS

**NOMBRE  
D'INTERVENTIONS  
AU BLOC OPÉRATOIRE  
EN 2018**

**17.481**

Hôpital Kirchberg

**6.817**

ZithaKlinik

**4.856**

Clinique Bohler

**29.154**

**TOTAL HRS**





## 3.2 IMAGERIE MÉDICALE

Le secteur d'Imagerie Médicale des Hôpitaux Robert Schuman se situe sur les sites de l'Hôpital Kirchberg et de la ZithaKlinik pour l'ensemble des explorations radiologiques, échographiques, scannographiques, mammographiques, de médecine nucléaire et d'IRM et sur le site de la Clinique Sainte Marie uniquement pour la radiologie et l'échographie.

Un **plateau technique à la pointe de la technologie** composé d'équipement de dernière génération et innovant est à la disposition d'une **équipe de professionnels hautement qualifiée**.

L'**amélioration des flux** est en train d'être explorée par des logiciels tels que « MR Excellence » et « CT Excellence » pour permettre d'optimiser le temps machine et la gestion des différents flux de patients.

En ce qui concerne la prise en charge des patients anxieux, pour certains examens anxiogènes dont l'IRM notamment, un **accompagnement hypnotique** est proposé, ce aussi pour apporter une **prise en charge plus personnalisée basée sur l'écoute**. L'hypnose conversationnelle, est également à disposition de tous les patients désireux de bénéficier de cette nouvelle prise en charge dans le secteur d'Imagerie Médicale. Un plan de formation a été déployé pour que l'ensemble du personnel puisse être sensibilisé à ces techniques.

### CHIFFRES CLÉS

**172.733**  
passages en Imagerie  
Médicale

**15.576**  
passages en IRM

En 2018, le **déploiement de l'intelligence artificielle en IRM cardiaque** en partenariat avec la firme ARTERYS et GE Healthcare, service qui permet de visualiser le flux sanguin au niveau du cœur a été l'un des projets phares pour le service d'Imagerie Médicale.

Parmi les **projets futurs**, sont prévu, le **développement des produits d'intelligence artificielle pour l'aide au diagnostic**, et des produits pour **l'amélioration des flux patients** afin d'optimiser la qualité de prise en charge des patients aussi bien hospitalisés qu'en ambulatoire.

En juillet 2019, un **troisième appareil IRM** sera installé à l'Hôpital Kirchberg.





## 3.3 URGENCES / SOINS INTENSIFS

Les Hôpitaux Robert Schuman disposent d'un **service d'urgences générales** avec une **filière pédiatrique** situés tous deux à l'Hôpital Kirchberg ainsi qu'une **polyclinique urgence** à la ZithaKlinik

Fin 2018, le système de triage CTAS (Canadian Triage Acuity Scale), a été mis en place. Ce système permet de déterminer le niveau d'urgence et une classification en 5 niveaux.

Le flux du patient dans le « Plan nombreuses victimes » du service d'urgence a été renouvelé suite à des modifications de l'infrastructure des urgences.

Le temps de **prise en charge des patients STEMI**, patients avec suspicion d'infarctus du myocarde, a encore diminué et le service d'urgence des Hôpitaux Robert Schuman obtient ainsi les meilleurs résultats concernant la prise en charge de ce type de cas au Luxembourg.

Le nouveau Règlement Grand-Ducal 2019 demande des changements au niveau des infrastructures et des processus de la prise en charge des patients.

Le projet principal qui occupera le service des urgences dans le futur est le **projet « Unité lits porte »**; afin de ne pas occuper des lits dans les services d'hospitalisation, il est prévu d'installer 8 lits dans cette unité attenante au service des urgences, qui permettra d'accueillir les patients pour des soins et les mettre sous surveillance jusqu'à ce qu'une décision soit prise; soit hospitalisation soit retour au domicile.

Le service des urgences met également en place le **nouveau système de garde parallèle** avec le Centre Hospitalier de Luxembourg qui s'appliquera début 2020.

Durant l'année 2018, pour améliorer le flux des patients, les équipes des **urgences pédiatriques** ont été formées sur le système de triage CTAS (Canadian Triage Acuity Scale) et des travaux pour les nouvelles infrastructures pédiatriques ont été lancés et terminés en 2019.

Afin d'améliorer la prise en charge de la douleur chez les enfants, le service des urgences pédiatriques a lancé le projet « MEOPA » (analgésique, mélange d'oxygène et de protoxyde d'azote) pour diminuer la douleur. Le personnel soignant et médical va aussi mettre en place des moyens pour distraire les enfants.

Le **service des soins intensifs** des Hôpitaux Robert Schuman est situé à l'Hôpital Kirchberg avec 22 lits et à la ZithaKlinik avec 11 lits. Ce service prend en charge des patients en situation de détresse vitale pour traitement ou surveillance ou des patients en post surveillance après opération.

A l'Hôpital Kirchberg, le service a mis en œuvre de nombreuses actions pour assurer la sécurité du patient au niveau de l'hygiène. A la ZithaKlinik, la planification des nouvelles infrastructures « réanimation/soins intensifs » dans les locaux du bloc opératoire actuel est en cours.

#### CHIFFRES CLÉS

**5.985**

journées d'hospitalisation  
au service soins intensifs  
**Hôpital Kirchberg**  
(74,5% de taux d'occupation)

**2.805**

journées d'hospitalisation  
au service soins intensifs  
**ZithaKlinik**  
(69,8% de taux d'occupation)

**39.000**

patients vus au service urgences  
**(adultes)**

**17.000**

patients vus au service urgences  
**pédiatriques**





## 3.4 POLICLINIQUE CHIRURGICALE

Le **service Policlinique chirurgicale** prend en charge, à l'Hôpital Kirchberg et à la ZithaKlinik, tous les patients traités aux Hôpitaux Robert Schuman en phase post-opératoire pour la chirurgie. Il effectue aussi des examens de contrôle des patients, suite à leur passage aux Urgences, prépare les patients avant leur opération, et procède à l'analyse des radiographies.

### CHIFFRES CLÉS

**37.000**

patients vus à  
**Hôpital Kirchberg**

**22.000**

patients vus à la  
**ZithaKlinik**



# 4

## LES SERVICES DE SUPPORT



## 4.1 SERVICES DE SUPPORT MÉDICO-SOCIAUX

### **PHARMACIE**

La pharmacie des Hôpitaux Robert Schuman, avec son équipe de pharmacien(ne)s, de préparatrices, d'assistantes et d'aides en pharmacie et de magasiniers, assure les achats, la gestion des stocks central et des unités de soins, la distribution de tous les articles du domaine de la pharmacie tel que défini dans le RGD du 1<sup>er</sup> mars 2002 relatif à la Pharmacie Hospitalière, pour les établissements des Hôpitaux Robert Schuman et ses partenaires: Rehazenter, Haus Omega, Luxembourg Air Rescue et Abrigado.

Les **projets prioritaires** en cours sont les suivants:

- poursuivre le développement de la **pharmacie clinique** déjà établie dans les services d'hémodialyse, des soins intensifs au Kirchberg, en pôle locomoteur (projet Récupération Améliorée Après Chirurgie – RAAC), puis en gériatrie et en oncologie,
- mieux **sécuriser la prise en charge médicamenteuse du patient** en cohérence avec les normes « Gestion des médicaments » d'Accréditation Canada,
- améliorer la prescription informatisée pour progresser dans la **sécurisation du circuit du médicament**,
- **sécuriser la distribution des médicaments** par la mise en place d'armoires sécurisées en réanimation, le premier pas vers une distribution individuelle nominative.

### **CHIFFRES CLÉS**

**2.800**  
dispositifs médicaux  
en stock

**1.400**  
médicaments en stock

**21.520**  
commandes fournisseurs  
par an

**> 750**  
fournisseurs

## **LABORATOIRE**

Le laboratoire des Hôpitaux Robert Schuman réalise des analyses principalement dans les domaines de la biochimie, de l'hématologie, hormonologie, bactériologie, sérologie et biologie moléculaire. Il est réparti comme suit :

- un **laboratoire principal** sur le site de l'Hôpital Kirchberg, ouvert 24h/24h et 7j/7, traitant les analyses suivantes : microbiologie, hormonologie, sérologie infectieuse et non infectieuse, biologie moléculaire et autres analyses spécialisées ;
- un **laboratoire de spermologie** dans le cadre de l'activité du pôle Femme, Mère, Enfant ;
- un **laboratoire d'urgence** sur le site de la ZithaKlinik, qui traite des analyses de base et d'urgence ouvert de 6h00 à 19h00. Des navettes ont été mises en place, y compris le week-end, pour les transports des échantillons entre les sites.

Les actions suivantes ont été menées durant l'année 2018 :

- acquis de la fusion et rationalisation des flux inter-sites,
- amélioration des indicateurs qualité dans tout les domaines audités,
- création d'un nouveau formulaire de prescription pour le service des urgences,
- restructuration de la cellule qualité et budgétisation de logiciels permettant un meilleur déploiement des capacités internes,
- confirmation du haut niveau de qualité du laboratoire avec le **renouvellement de son accréditation** suivant la **norme ISO 15189** et obtention du meilleur score de depuis le début du processus en 2007.

Les projets prioritaires à venir sont un audit externe en vue de **l'extension du certificat d'accréditation ISO 15189** aux analyses de microbiologie et l'implémentation d'une nouvelle analyse pour le **dépistage de pathologies oncologiques**.

## **SERVICE SOCIAL**

Le service social est, depuis le 1<sup>er</sup> juin 2018, un des trois services transversaux des Hôpitaux Robert Schuman, sous la Direction des soins, il se compose de 15 assistants sociaux, présents sur tous les sites.

**Le service social intervient après mandat auprès du patient / famille et s'engage à :**

- développer l'autonomie du patient et son inclusion sociale,
- promouvoir l'accès à l'ensemble des aides et services administratifs, sociaux, éducatifs et de la santé,
- protéger le patient vulnérable,
- défendre les intérêts du patient défavorisé et lutte contre son exclusion sociale,
- contribuer à l'amélioration de la santé du patient,
- garantir la continuité des soins,
- assurer la réinsertion sociale, familiale, scolaire ou professionnelle,
- contribuer aux actions de prévention.

L'assistant social responsabilise les patients / familles dans la mesure de leurs capacités et il les soutient, assiste ou organise les aides nécessaires dans les domaines où leurs possibilités et compétences font défaut.

L'harmonisation des procédures et pratiques de travail ainsi que l'uniformisation de la documentation dans le dossier informatisé du patient sont les principaux projets futurs de ce service.

**7.200**  
préparations magistrales  
préparées par an

**+ 8.100**  
chimiothérapies / an

**2.800**  
biothérapies / an  
(médicaments créés  
grâce à la biologie  
et utilisés dans la prise  
en charge des maladies  
inflammatoires  
chroniques)

**+/- 100**  
implants gérés par jour

## **SERVICE KINÉSITHÉRAPIE**

Les thérapeutes du secteur transversal kinésithérapie/ergothérapie participent à la **rééducation et à l'évaluation des patients hospitalisés**. Les interventions aux étages sont complétées par une offre en rééducation ambulatoire qui vise surtout à assurer la suite de la prise en charge hospitalière.

L'offre des thérapies comprend :

- la rééducation des affections locomotrices et traumatiques,
- la rééducation des affections cardio-vasculaires, neurologiques, urologiques masculines, vestibulaires et des voies respiratoires,
- toutes les formes de rééducation gériatrique.

Voici un aperçu des **principales actions réalisées en 2018** :

- sur le site de la Clinique Sainte Marie :
  - augmentation et réaménagement du plateau technique kinésithérapie/ergothérapie,
  - début de l'activité multidisciplinaire en unité cognitivo-comportementale.
- sur le site de l'Hôpital Kirchberg :
  - début de la rééducation selon le protocole RAAC (Récupération améliorée après chirurgie),
  - participation au développement du service de gériatrie aiguë,
  - départ d'une activité de 3 ergothérapeutes.
- sur le site de la ZithaKlinik :
  - mise en place de la « Clinique du dos »,

Les **projets** suivants occuperont les thérapeutes du service durant les prochains mois :

- participation à la **concrétisation de la certification AltersTraumaZentrum (ATZ)**,
- début d'une activité **d'évaluation gériatrique** en hôpital de jour,
- participation à la finalisation du **projet « Clinique du dos »** avec une formation de deux kinésithérapeutes en rééducation du dos,
- consolidation de la prise en charge kinésithérapeutique des patients en chirurgie orthopédique ambulatoire.

### **CHIFFRES CLÉS**

#### **ACTIVITÉ STATIONNAIRE KINÉSITHÉRAPIE :**

**HRS : 131.450**

Actes avec une prise en charge moyenne de **244,76 patients** par jour ouvrable

**7.379**

patients différents ainsi traités en 2018 avec une durée moyenne de prise en charge de :

**25,9 jours** à la CSM

**6,9 jours** sur HKB

**8 jours** sur ZK

#### **ACTIVITÉ AMBULATOIRE KINÉSITHÉRAPIE :**

**803**

patients différents traités avec une durée moyenne de :

**16,6 séances** sur HK

**10,9 séances** sur ZK

#### **ACTIVITÉ STATIONNAIRE ERGOTHÉRAPIE :**

**33.276**

Actes avec une prise en charge moyenne de **65 patients** par jour ouvrable

**1.355**

patients différents ainsi traités en 2018 avec un nombre moyen de jours de traitement de :

**16,9 jours** à la CSM

**7,2 jours** sur HKB

## **SERVICE DIÉTÉTIQUE**

Le service diététique est composé de 8 diététicien(ne)s hospitaliers répartis par pôles sur les différents sites des Hôpitaux Robert Schuman. Au niveau hospitalier, leurs **activités** se déclinent comme suit :

- prise en charge diététique et gestion des repas auprès des patients hospitalisés,
- participation aux staffs pluridisciplinaires toutes les semaines,
- encadrement des patients dans le cadre de la clinique du diabète,
- encadrement de groupes thérapeutiques en nutrition en cardiologie, diabétologie et psychiatrie,
- éducation en nutrition de la patiente en maternité,
- encadrement de stagiaires et de travail de fin d'études en diététique,
- dépistage et prise en charge de la dénutrition pour des patients de certains pôles (gériatrie, ATZ, onco-viscérale, médecine interne),
- assurer des formations continues pour le personnel soignant,
- consultations pré-opératoires pour les patients participant au projet RAAC (Récupération Améliorée Après Chirurgie) en chirurgie orthopédique et en chirurgie viscérale.

Dans un contexte plus orienté « grand-public », le service diététique **participe aux différentes journées nationales** du diabète, du rein, du cœur organisées par les Hôpitaux Robert Schuman et contribuent au développement et à la mise à jour des différentes plateformes e-learning conçues par les HRS pour les patients.

Dans le futur, les diététiciens vont se concentrer sur les **projets** suivants :

- développement des prises en charge en diététique dans le projet de la Clinique des Maladies du Rein,
- mise en place d'une alimentation « Fingerfood » pour les patients dans l'Unité Cognitivo Comportementale et en neurologie,

- présence intensifiée dans le cadre de la prise en charge des troubles du comportement alimentaires et de l'obésité juvénile à l'hôpital de jour de la psychiatrie juvénile sur le site de la Clinique Sainte Marie,
- prise en charge dans le cadre de patients avec troubles psychosomatiques.

## **SERVICE ACCOMPAGNEMENT ET PASTORALE**

Aux Hôpitaux Robert Schuman, la pastorale fait partie intégrante d'une prise en charge qui vise la totalité de la personne. Les patients sont pris en charge non seulement dans **leur dimension physique et psychique**, mais également dans **leur dimension spirituelle**.

Le Service Accompagnement et Pastorale figure comme partenaire de l'équipe pluridisciplinaire. Les **engagements concrets** de ce service sont multiples :

- visites aux malades et aux proches, entretiens, accompagnements de longue durée,
- interventions de crise,
- aide à la décision éthique,
- accompagnement du deuil et de la fin de vie,
- réponses aux besoins spécifiquement religieux ou spirituels : prière, communion, onction des malades, bénédiction des malades ou défunts, rituels d'adieu, baptême d'urgence, bénédiction d'enfants mort-nés...

En 2018, le Service Accompagnement et Pastorale a organisé et célébré six **cérémonies du souvenir** afin de commémorer les personnes qui ont été soignées et sont décédées au sein des établissements HRS. Des ateliers réguliers d'animation spirituelle ont également été mis en place dans le service de gériatrie

Les deux grands **projets futurs** sont l'organisation d'une journée du **deuil périnatal** et **l'accompagnement spirituel en soins palliatifs**.

### **CHIFFRE CLÉ**

# 7.854

prises en charge  
du service diététique  
auprès des patients  
hospitalisés

## **SERVICE TRANSPORT PATIENTS**

Les valeurs d'humanité et de professionnalisme portées par l'équipe Transports Patients ont été tout au long de l'année 2018 précieuses pour les Unités de soins et les différents plateaux techniques. La **mission** générale de l'activité est la participation à la prise en charge des patients, par leur **transport entre les différents lieux de soins et/ou d'exams**.

L'**activité de brancardage** ne doit pas être considérée comme de « simples courses » d'un lieu vers un autre mais comme une véritable interface entre l'ensemble des services, et ainsi apporter une valeur ajoutée dans le quotidien des soignants. Elle joue un grand rôle pour maintenir une qualité des soins et contribuer à la continuité de la prise en charge des patients. Elle gère et organise une part invisible du travail à la croisée, des urgences, de l'imagerie médicale, des plateaux techniques et des unités de soins. Sans elle, les organisations de travail seraient moins fluides. L'équipe reste constamment en mouvement malgré les contraintes, les aléas et les obstacles (demandes multiples simultanées, pression lors de pics d'activité aux urgences, encombrements des couloirs, patients pas prêts, ascenseurs en panne...).

En fonction de la pathologie du patient, le transport peut être effectué par **différents moyens de locomotion** :

- les patients en lit représentent une moyenne de +/- 20 %
- les patients en brancards représentent une moyenne de +/- 22 %
- les patients en chaise représentent une moyenne de +/- 25 %
- les patients debout représentent une moyenne de +/- 32 %

Le panel des patients transportés en lit et chaise proviennent en majorité des unités de soins.

Les patients en brancards et debout quant à eux majoritairement du secteur des urgences.

Le projet prioritaire qui occupera le service transport durant l'année en cours sera **l'informatisation des demandes de transports** afin, entre autres, **d'optimiser les déplacements**.

## **SERVICE QUALITÉ & RISQUES**

Dans l'accomplissement de leurs missions soins et enseignement, les Hôpitaux Robert Schuman ont défini une politique rigoureuse dans laquelle le management global et coordonné de la qualité et des risques occupe une place essentielle à la prise en charge des patients.

Le **management de la qualité et des risques** aux HRS se base sur différents types de référentiels (management, qualité...): le modèle international EFQM, le référentiel Accréditation Canada, ainsi que d'autres démarches de certification/accréditation.

La démarche qualité et anticipative des risques se veut intégrée dans les concepts cliniques, afin que les professionnels de santé se reconnaissent dans le système de gestion qualité & risques. L'ouverture sur le dialogue avec les professionnels de santé sur les questions liées à la qualité et sécurité des soins (démarche participative) contribue à **l'amélioration continue des processus avec une valeur ajoutée pour les patients**.

La démarche qualité reste guidée par une **politique d'amélioration continue** qui se décline dans un **programme d'actions qualité et sécurité des soins** :

- En 2018, les HRS bénéficient des reconnaissances nationales et internationales dans **7 domaines de médecine et chirurgie de pointe**:

### **CHIFFRES CLÉS**

**150,6**

patients transportés  
en moyenne / jour

**295,9**

déplacements  
en moyenne / jour

Moyenne de

**14 km**

de marche par agent  
par poste

NOM DU SERVICE / SECTEUR / PÔLE	RÉFÉRENTIEL	OBJECTIF DE L'ACC / CERT	FRÉQUENCE D'ÉVALUATION	ORGANISME ACC / CERT	DATE DE LA 1 <sup>ère</sup> ACC / CERT
<i>Stérilisation</i>	ISO 13485 v2012  et  ISO 9001 v2015	<b>Iso 13485</b> La certification à la norme ISO 13485 relative aux « Dispositifs médicaux – Systèmes de management de la qualité – Exigences à des fins réglementaires » permet d'essayer en permanence de satisfaire aux exigences des clients (blocs & services utilisateurs), aux exigences réglementaires en matière de sécurité, de performance en cohérence avec les orientations stratégiques des HRS  <b>Iso 9001</b> La certification à la norme ISO 9001 relative aux systèmes de management de la qualité permet d'améliorer ses performances globales ; fournir en permanence des DM conformes aux exigences des blocs et services utilisateurs, de mettre en oeuvre des opportunités d'amélioration pour satisfaire au mieux les services utilisateurs, de prendre en compte les risques & opportunités associés au contexte, aux exigences légales & réglementaires applicables, aux objectifs de de la stérilisation en cohérence avec les orientations stratégiques des HRS.	Annuelle	DQS Medizinprodukte	2008
<i>Laboratoire</i>	ISO 15189 v2012	La certification à la norme ISO 15189 relative aux laboratoires de biologie médicale au sujet des exigences de la qualité & des compétences permet au laboratoire de répondre à la fois aux exigences relatives aux compétences et aux exigences relatives au système de management nécessaires de manière à obtenir en permanence des résultats techniques valides et aux orientations stratégiques des HRS.	Annuelle	OLAS	HRS: février 2017 (HK 2009, ZK 2014)
<i>Service d'orthopédie</i>	Endocert : Zertifizierung von Endoprothetik- zentren	La certification selon les exigences reconues de la « Deutsche Gesellschaft für Orthopädie und orthopädische Chirurgie » (DGOOC) permet au pôle Appareil Locomoteur à évaluer la qualité et la sécurité des soins dispensés aux patients opérés de prothèses totales de hanche et de genou.	Annuelle	ClarCert	2014
<i>Chirurgie vasculaire / maladies vasculaires</i>	Deutsche Gesellschaft für Gefäßchirurgie und Gefäßmedizin	La certification selon les exigences de la société allemande de chirurgie vasculaire permet au service de chirurgie vasculaire de documenter son activité et les processus de prise en charge des pathologies veineuses	Tous les 3 ans	Deutsche Gesellschaft für Gefäßchirurgie und Gefäßmedizin	2012
<i>Phlébologie du service vasculaire / maladie vasculaire</i>	Deutsche Gesellschaft für Phlebologie (Venenkompetenzentrum)	Les exigences du référentiel de l'organisme de phlébologie permet au service de chirurgie vasculaire d'être conformité aux critères du référentiel pour le diagnostic et la thérapie des maladies veineuses pour une prise en charge efficace et sécurisée	Annuelle	Deutsche Gesellschaft für Phlebologie (Venenkompetenzentrum)	2015
<i>Trauma-Netzwerk</i>	Deutsche Gesellschaft für Unfallchirurgie	La certification « TraumaNetzwerk » Saar-Lor-Lux-Westpfalz permet aux Hôpitaux Robert Schuman de respecter les standards de qualité requis pour le traitement des polytraumatisés et de mener un processus d'amélioration continue de la prise en charge.	Tous les 3 ans	Deutsche Gesellschaft für Unfallchirurgie	2011
<i>Prostata-krebszentrum</i>	Société allemande de cancerologie (Deutsche Krebsgesellschaft)	L'élément central visé dans la certification Onkozert est la mise en oeuvre d'une prise en charge structurée et coordonnée pour le diagnostic, le traitement et le suivi du cancer de la prostate, en tenant compte des connaissances scientifiques les plus récentes (S3-Leitlinie) et plaçant les patients et leurs besoins au cours de tous les efforts de qualité.	Annuelle	Deutsche Krebsgesellschaft	2018

Depuis 2017, les HRS se sont engagés dans le processus **d'accréditation Canada**.

- Le **Comité d'évaluation et d'assurance qualité des prestations hospitalières (CEAQ-PH)** assure un pilotage de la qualité et de la sécurité au HRS au moyen d'un tableau de bord composé de 36 indicateurs dans les domaines : Satisfaction & Sécurité des patients, processus, et ressources humaines.
- Le **taux de satisfaction des patients** est un indicateur reconnu de la qualité des prestations. Les HRS examinent la perception de la satisfaction des patients hospitalisés autour de 7 axes thématiques. **84 %** des patients ayant participé à l'enquête de mesure de la satisfaction en secteur d'hospitalisation sont satisfaits de la performance de la prise en charge durant leur séjour.
- 454 **événements indésirables** ont été signalés et traités aux HRS. 75% des événements indésirables ont un impact sur le patient. Environ 60 responsables des domaines sont en charge, avec l'implication des personnes du terrain d'analyser les cas, d'identifier les facteurs contributifs et de recommander des actions d'améliorations.
- **Un module sécurité patient est suivi et coordonné pour renforcer la sécurité des prises en charge, il concerne :**
  - l'identification fiable du patient,
  - la sécurité au bloc opératoire,
  - une communication efficace,
  - la prévention des blessures liées à des chutes en cours d'hospitalisation,
  - l'hygiène des mains,
  - la sécurité médicamenteuse.

Ci-dessous, sont repris les **principaux axes** qui ont occupés le service qualité et risque en 2018 :

- communication autour de la sécurité des soins avec l'organisation d'une **chambre des erreurs** sur la sécurité médicamenteuse, afin d'augmenter la vigilance des collaborateurs au moyen d'une approche pédagogique innovante,

- **autoévaluation et préparation de l'évaluation externe** selon le modèle **EFQM** – élaboration du rapport Qualité (modèle utilisé par l'ensemble des établissements hospitaliers luxembourgeois),
- **mesure et amélioration de la qualité et de la sécurité aux HRS** : suivi trimestriel d'un set d'indicateurs Qualité & Sécurité pour mesurer la performance. L'analyse de ces paramètres donne d'importants éléments pour identifier les mesures d'amélioration possibles et déterminer l'efficacité des mesures déjà mises en œuvre,
- accompagnement des chefs de projets et des différents services dans la **réussite** des audits de suivi de **certifications / accréditations**,
- contribution à **l'élaboration du plan stratégique** HRS.

Parmi les **projets futurs**, on peut citer la **visite d'agrément simulée par Accréditation Canada** avec pour but d'évaluer les pratiques organisationnelles actuelles par rapport aux normes Health Standards Organisations.

Concernant les **enquêtes patients en 2019 / 2020**, de nouvelles formes de sollicitation des expériences patients seront mises en place. Le dispositif de **mesure de la satisfaction à différents parcours de soins** sera étendu afin de permettre à tous les patients de s'exprimer et pouvoir mieux cibler leur attente dans le cadre du développement du **concept Patient-Partenaire**.

Toujours et encore la promotion de la démarche qualité/risques plus proche des utilisateurs pour développer largement la **culture de signalement des événements indésirables**. Enfin, les Hôpitaux Robert Schuman participent activement à la **journée internationale de la sécurité des patients 2019**. Cette journée a pour but de susciter, encourager, soutenir et promouvoir les projets initiés par des collaborateurs.

## **SERVICE PRÉVENTION ET CONTRÔLE DE L'INFECTION (SPCI)**

Les infections associées aux soins et l'émergence des **bactéries multirésistantes aux antibiotiques** constituent deux défis majeurs pour les hôpitaux et représentent une **menace pour la santé humaine** partout dans le monde.

Le Service de Prévention et de Contrôle de l'Infection (SPCI) est un service transversal de professionnels dédiés à la **sécurité des patients, du personnel, des médecins et du public face au risque infectieux**.

En 2018, les **activités** du SPCI ont couvert plusieurs grands volets :

- les formations dispensées aux professionnels de santé,
- les observations des pratiques sur le terrain,
- la surveillance environnementale,
- le suivi journalier des pathogènes et pathologies nécessitant des précautions additionnelles,
- l'enregistrement des données épidémiologiques,
- le suivi des actions d'amélioration dans le cadre du plan d'action HRS,
- les conseils et l'aide apportés aux professionnels,
- l'harmonisation des politiques et procédures HRS,
- l'uniformisation du matériel en collaboration avec la pharmacie,

- la gestion des épidémies hospitalières,
- la participation aux projets et groupes de travail internes et externes.

Parmi les **projets majeurs** ont figuré :

- le plan d'action institutionnel HRS 2018 en prévention de l'infection,
- la grande conférence du professeur Didier Pittet,
- les projets d'amélioration au bloc opératoire HK (préparation préopératoire, zoning des quartiers opératoire HRS, les précautions standard et additionnelles, les processus support),
- la revue de l'infrastructure des soins intensifs HK.

Les **projets futurs** prévoient la création d'un **dashboard électronique** pour une saisie en ligne par les professionnels dans les services de leurs **données d'observation** en rapport avec l'hygiène des mains et de leurs activités en rapport avec le plan d'action HRS annuel en prévention de l'infection ; une surveillance des infections du site opératoire en rapport avec les prothèses de hanche et de genou ; la création de documents, protocoles et procédures en vue de l'Accréditation Canada ; ainsi que la poursuite et l'implémentation des actions d'encadrement et d'amélioration.



## CHIFFRES CLÉS

### HYGIÈNE DES MAINS :

L'hygiène des mains est le plus important facteur permettant de faire baisser le taux global des infections associées aux soins à l'hôpital.

En 2018, le SPCI et les équipes des services ont réalisé

**27.825**

observations d'opportunités à l'hygiène des mains

**8.500**

observations sur les prérequis à l'hygiène des mains.

Ces observations ont mis en évidence un taux d'observance moyen respectivement de

**90%**

par rapport aux opportunités à l'hygiène des mains et de

**97%**

par rapport aux prérequis à l'hygiène des mains.

### FORMATIONS-ATELIERS :

Le SPCI a consacré

**222 HEURES**

aux formations et a formé

**1.057**

professionnels aux pratiques d'hygiène hospitalière.

Le gros de ces formations ont été des ateliers pratiques sur les techniques en rapport avec les cathéters veineux périphériques (151 heures de formation, 605 professionnels formés).

---

### ISOLEMENTS :

La gestion du risque infectieux a motivé

**6.845**

journées d'isolement avec

**985**

patients bénéficiant de précautions additionnelles et d'un séjour en chambre seule.

## **SERVICE PRÉVENTION SÉCURITÉ ET SANTÉ AU TRAVAIL**

La santé et la sécurité au travail jouent un rôle primordial pour les Hôpitaux Robert Schuman. L'objectif est **d'éviter les accidents, les maladies liées au travail, et les contraintes physiques et psychologiques** au travail tout en visant, sur le plan national de l'Association d'Assurances d'Accidents, **l'objectif VISION ZERO**.

En favorisant un mode de travail et de vie saine et **soucieux de la sécurité**, les Hôpitaux Robert Schuman soutiennent et promeuvent la santé et les compétences de chacun de ses salariés. Nous intégrons des employés à capacité réduite en utilisant toutes les opportunités entrepreneuriales.

Les principaux **projets en cours** sont les suivants :

- établir une politique Sécurité et Santé au Travail au sein du groupe HRS,
- mettre en place le projet : «Audit interne sécurité»,
- rédiger un registre de sécurité,
- mettre à jour le cadastre des produits dangereux.

### **CHIFFRE CLÉ**

# 1.147

personnes HRS  
ont reçu une formation  
obligatoire concernant  
les thèmes de la sécurité  
et santé au travail,  
le comportement en cas  
d'incendie et les méthodes  
d'évacuation



## **DÉPARTEMENT DE LA DIGITALISATION**

Né d'une volonté de réussir la **transformation digitale de l'hôpital**, le département de la digitalisation a été créé courant 2018 comme le 4<sup>ème</sup> département de l'hôpital, au côté du département des soins, du département médical et du département administratif et financier. Il regroupe les anciens services Informatique (IT), Département de l'Information Médicale (DIM), Archives, Business Intelligence (BI) et Data Management Cancer (DMC).

Ses **deux missions principales** sont :

- concevoir et appliquer la **stratégie de transformation digitale** des Hôpitaux Robert Schuman, de manière synchrone avec la stratégie générale « CAP 2018 - 2023 » de l'établissement,
- assurer les **activités de production des services** qui le compose tout en assurant leur évolution.

### **SERVICE INFORMATIQUE (IT)**

La mission du service IT est d'assurer le **bon fonctionnement des systèmes d'information existants** et de garantir leur évolution afin de réaliser avec succès la stratégie de transformation digitale. Plus particulièrement, le service se doit d'être un service au support de l'activité principale de l'hôpital : soigner.

En 2018, le service IT a garanti l'exploitation des nombreuses applications (plus de 100 à ce jour), des 635 serveurs applicatifs et de l'infrastructure réseau (plus de 5.000 accès fixes et 350 accès WIFI). Le service desk IT a répondu à environ 50 demandes par jour, soit 12076 au total.

La satisfaction des utilisateurs sera ajoutée comme indicateur clef du service dès 2019 en plus des autres indicateurs. Ainsi, la **satisfaction des utilisateurs, la fiabilité et la réactivité du système** constituent les trois **piliers majeurs** du service IT sur lesquels l'accent sera mis en 2019.

Le service IT se positionne en tant qu'**acteur majeur de la transformation digitale**. Il lui incombe ainsi de reprendre en exploitation les projets réalisés par le service des développements digitaux. Pour ce faire, il est impliqué très tôt dans leur développement. De même, une **stratégie IT** et une **stratégie « data »**, parallèles à la stratégie de transformation digitale seront formalisées en 2019.

## **DÉPARTEMENT DE L'INFORMATION MÉDICALE (DIM), SERVICE DES ARCHIVES**

Le Département de l'Information Médicale est responsable du **codage de l'activité médicale sur la base de la documentation dans le Dossier Patient Informatisé**. Il rapporte à la Caisse Nationale de Santé. De plus, le DIM est fortement impliquée dans les activités transversales de l'institution qui comprennent des aspects médicaux et informatiques, telles que l'identitovigilance ou le paramétrage du dossier patient.

En 2018, le DIM a codé 30.627 séjours.

En 2019, le DIM migrera son environnement de codage et poursuivra son implication dans les projets du département, notamment l'**optimisation de la documentation clinique** selon les parcours patients et la conceptualisation et l'implémentation des « dashboards ».

Le **service des archives** a pour mission d'assurer le stockage des dossiers et documents papiers encore utilisés dans l'institution, la grande majorité faisant partie du dossier patient.

En 2018, 52.804 dossiers, correspondant à 808.318 feuilles ont été numérisés et archivés.

En 2019 et pour les années suivantes, le nombre de dossier papiers sera amené à diminuer avec la digitalisation des processus. Le rôle de l'équipe des archives évoluera donc progressivement vers une activité axée sur l'exploitation et l'évolution d'une archive numérique.

## BUSINESS INTELLIGENCE (BI)

Le service de la Business Intelligence a pour mission de fournir aux différents professionnels des Hôpitaux Robert Schuman les **données nécessaires à la réalisation optimale de leur activité**.

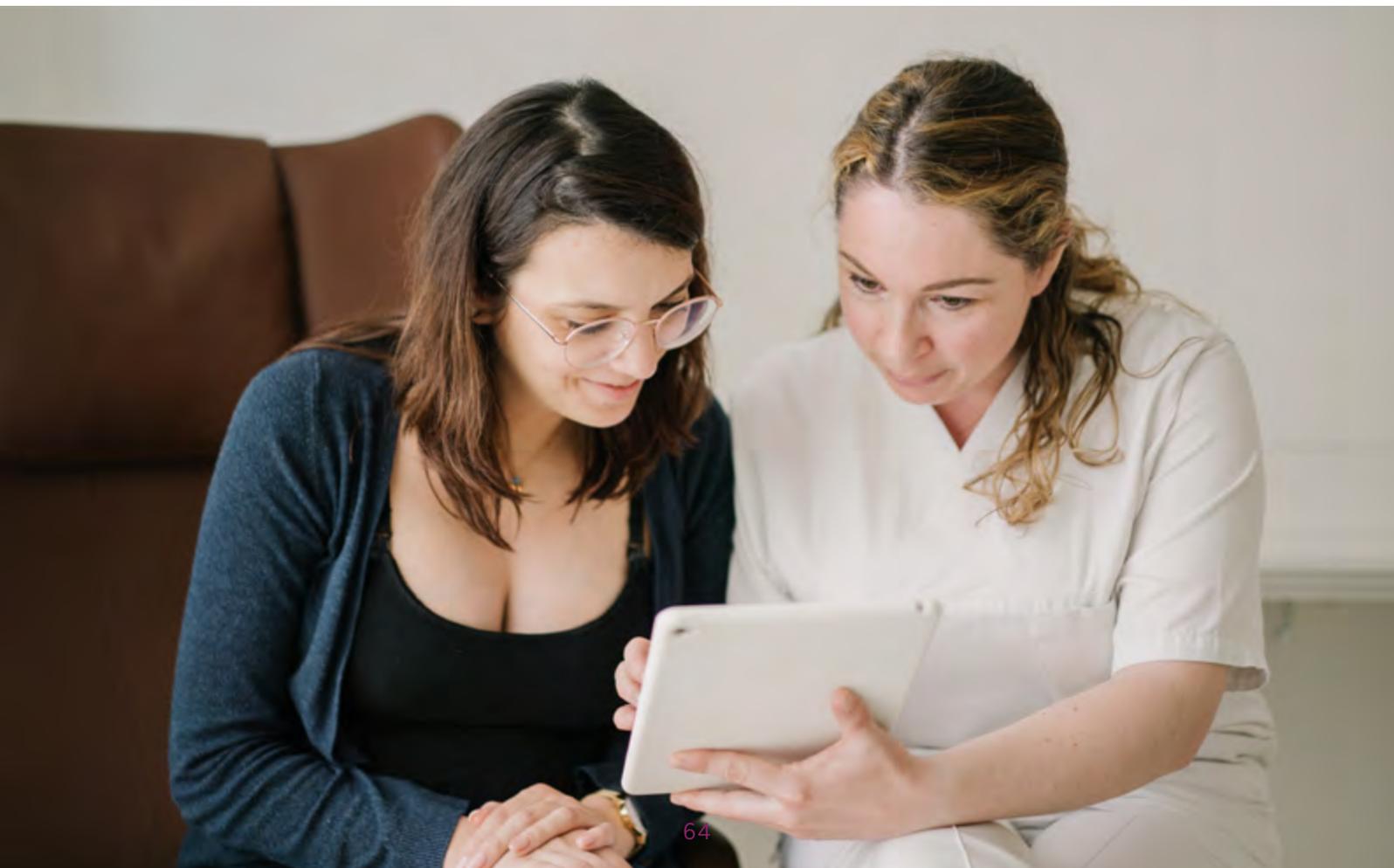
En 2018, 507 demandes ont été traitées par le service, dont environ la moitié concernait la création ou la modification de rapports récurrents.

2019 verra le début du **projet « Dashboard »** qui vise à fournir à chaque pôle, direction, parcours patient un tableau de bord, mis à jour en temps réel, des indicateurs nécessaires au pilotage de leur activité. Afin de garantir la comparabilité des résultats, les définitions des indicateurs seront harmonisées au sein des HRS avec l'aide de la direction. L'adéquation des tableaux de bord avec les souhaits des demandeurs sera réalisée à travers son implication dans les différentes étapes de production. Durant ces phases de travail, les données manquantes ou non fiables seront identifiées et relayées à l'équipe des développements digitaux. L'objectif à la fin du projet est que 80 % des demandes soient couvertes par les Dashboards et au fur et à mesure de la digitalisation de l'hôpital, le service de la Business Intelligence sera amené à fournir des **statistiques prédictives** afin de **passer d'une gestion hospitalière réactive à une gestion prédictive**.

## DATA MANAGEMENT CANCER

Le service des « Data manager cancer » travaillent en lien étroit avec la **plateforme cancer** et a pour mission d'aider à la **constitution d'un dossier oncologique épidémiologique complet** et de le reporter au Registre National du Cancer (RNC). Le service a encodé 1.271 cas cliniques de tumeurs malignes pour le RNC en 2018. Il a également activement contribué à l'organisation des **réunions de consultation pluridisciplinaire**.

En 2019, les collaborateurs du service continueront leur mission tout en participant à la mise sur pied d'un **dossier clinique oncologique optimisé** selon l'approche parcours patient mentionné ci-dessus. De plus, afin d'éviter la saisie à double des informations, une interface entre « Oncolin » logiciel du Registre National Cancer et « Orbis » sera développée en partenariat avec le RNC.





## 4.2 SERVICES DE SUPPORT ADMINISTRATIFS

### **SERVICE FINANCES**

Le Service Finances a pour **mission** de gérer :

- la facturation des prestations hospitalières réalisées au sein des différents services de soins des HRS,
- la comptabilité clients et fournisseurs,
- ainsi que les activités de reporting institutionnel, de contrôle de gestion et de négociation budgétaire.

Ce faisant, le service veille à la **santé et la stabilité financière de l'établissement** et à ce que les ressources soient utilisées avec efficacité et efficience pour réaliser les **objectifs stratégiques** définis tout en garantissant la pérennité de l'établissement.

Les **projets prioritaires** récents et à venir du Service Finances comprennent la migration de la comptabilité générale et budgétaire vers le système SAP 4/Hana, la préparation et l'implémentation du projet FHL-CNS

« Comptabilité analytique – calcul du coût hospitalier par séjour » et la coordination des travaux préparatoires de la prochaine période de négociation budgétaire 2021/2022.

### **RESSOURCES HUMAINES**

La **politique des Ressources Humaines (RH)** des Hôpitaux Robert Schuman s'inscrit dans le CAP stratégique 2018-2023 de l'institution et se décline au niveau des axes stratégiques (décloisonner, impliquer, transformer et garantir), des principes directeurs (culture commune, participative, changement et sécurité) ainsi que dans la mise en œuvre des projets stratégiques.

**Une des missions principales**, complexe et délicate du service Ressources Humaines est d'agir en qualité de médiateur avisé entre la Direction, le personnel, les partenaires sociaux et les parties prenantes externes pour répondre à la vision et aux enjeux stratégiques de l'institution.

Les enjeux de ce service sont multiples :

### • Attirer, développer et retenir les talents

La politique de recrutement en adéquation avec la stratégie globale vise à anticiper au mieux les besoins en termes d'effectifs et de compétences en se positionnant comme l'employeur leader dans le milieu hospitalier du Grand-Duché de Luxembourg et de la Grande Région. Développer l'attractivité et fidéliser les talents en sont les enjeux majeurs. Pour atteindre ces objectifs en 2018, l'accent a été mis sur :

- la mobilité interne,
- le lancement d'un site e-recrutement,
- l'automatisation et l'harmonisation du processus de recrutement,
- l'accueil et l'accompagnement d'une diversité de stagiaires : du stage découverte « Schnupperstage » aux stages spécialisés,
- l'intégration des nouveaux collaborateurs via l'e-learning.

### • Renforcer et développer les compétences

Intégrer, développer et fidéliser les collaborateurs sont des défis tout aussi majeurs. La politique institutionnelle et des RH visent à promouvoir de par sa culture et son modèle managérial la transversalité, la pluridisciplinarité et la diversité des équipes. Des programmes de formations techniques et managériales sont mis en œuvre pour répondre à une prise en charge optimale des patients ainsi qu'aux enjeux humains, techniques et sociétaux.

### • Garantir la sécurité et veiller à la santé et au bien-être du personnel

Des actions de prévention primaire, secondaire et tertiaire sont mises en œuvre. L'accent a porté sur la prévention et la gestion des risques professionnels via un programme de sensibilisation et de formation. La sécurité, la santé, le bien-être du personnel, l'équilibre vie privée-professionnelle, l'octroi d'avantages sociaux ont été des réalisations majeures pour veiller au bien-être du personnel.

Une enquête de satisfaction du personnel a été réalisée en 2018 et le taux de satisfaction s'élève à 7,42/10. Des programmes de réinsertion professionnelle via la gestion des reclassements professionnels et via l'intégration de personnes en difficulté sociale sont mis en œuvre.

### • Favoriser une politique RH – Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE)

Les Hôpitaux Robert Schuman veillent à promouvoir l'égalité des chances, à la diversité et à l'équité salariale.

Les HRS favorisent la solidarité auprès de la collectivité par la mise en œuvre d'un programme d'arrondi solidaire visant à verser les centimes de salaires des salariés auprès d'organisations caritatives.

Les HRS sont également très actifs dans le cadre de la mise en œuvre d'un programme de « Mobilité douce » et les salariés bénéficient de subsides pour pouvoir recourir à l'offre de transport en commun.

### • Assurer une communication interne efficace

Les outils de communication internes dédiés à la gestion des Ressources Humaines ont été revus : portail RH, place dédiée aux Ressources Humaines dans le journal interne « Mosaïk » HRS, blog, réseaux professionnels. En 2018, un « HR Service Desk » centralisant les requêtes et demandes pour l'ensemble du personnel a été mis en place afin d'assurer un service de proximité et d'écoute auprès de nos salariés.

### • Assurer une gestion efficiente des effectifs et de la masse salariale tenant compte des contraintes budgétaires fixées par la Caisse Nationale de Santé et de la gestion par pôle et services

Des tableaux de bord et des bilans sociaux ont été mis en place et déployés auprès de l'ensemble des instances de direction et direction de pôles/ services transverses et services support afin de garantir d'une part un pilotage des dotations en personnel, de la masse salariale et d'autre part de veiller à la sécurité et au bien-être des salariés via le suivi d'indicateurs RH.

### • Assurer l'efficacité des processus RH en lien avec la GDPR

En 2018, la priorité a été accordée en outre sur la mise en conformité de tous les processus RH avec la directive européenne sur la protection des données personnelles.

## CHIFFRES CLÉS

Près de **180**  
personnes recrutées en 2018

Près de **120**  
personnes en 2018 ont  
bénéficié d'un programme  
de mobilité interne

Plus de **30**  
personnes travaillent  
aux HRS en contrat  
d'insertion professionnelle

Plus de **900**  
stagiaires ont bénéficié  
d'un stage au sein de HRS

**25 %**  
du personnel en CDI  
a plus de

**24 ANS**  
d'ancienneté en 2018

L'ancienneté moyenne  
du personnel en CDI est de  
plus de **15 ANS** en 2018

## ENQUÊTE DE SATISFACTION DU PERSONNEL :

Plus de **7** salariés sur **10** sont  
satisfaits voire très satisfaits de leur job,  
entreprise et ont plaisir à venir travailler

**46 %**  
des employés bénéficient  
d'un temps partiel

**98**  
personnes bénéficient d'un  
reclassement professionnel sur  
un poste adapté à leur besoin

Sur **2.181** collaborateurs,  
**77 %** sont des femmes

**58 %**  
des postes d'encadrement  
sont occupés par des femmes

Près de **20 %** contribuent  
au programme de l'arrondi solidaire

**34 %**  
des salariés bénéficient du programme  
de mobilité douce

Organisation bi-annuelle de journées

« **MOBILITÉIT** »  
pour le personnel et les patients

Les **perspectives** du service RH sont non seulement d'atteindre l'« excellence administrative » mais aussi d'être reconnu comme **partenaire privilégié** auprès des clients internes et jouer un rôle de conseiller/expert auprès de toutes les parties prenantes via l'écoute, la fiabilité des données transmises, la proximité, la proactivité, l'innovation, l'efficacité des processus digitalisés et la politique de communication interne.

Les principaux **projets en cours et futurs** du service RH sont :

- participer et contribuer au projet institutionnel Accréditation Canada,
- accompagner les salariés dans le cadre de changements organisationnels,
- gérer les talents et le développement des compétences par le déploiement de plateformes d'échanges, de partage d'informations et d'expérience (organisation apprenante),
- digitaliser les processus de recrutement et administratifs (plans de travail),
- automatiser le processus budgétaire RH et réalisation d'un bilan social incluant des indicateurs RH innovant,
- développer l'e-learning nouveau collaborateur en coopération avec la formation continue,
- mettre en place de programmes de formations liées aux risques psychosociaux,
- poursuivre les actions de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) : gestion de la diversité, arrondi solidaire, mobilité douce.

## **SERVICE FORMATION CONTINUE**

Le Service Formation Continue a pour vocation d'aider à entretenir et à adapter les **capacités et les compétences** de tous les professionnels des Hôpitaux Robert Schuman. Ce sont les compétences nécessaires à l'exercice de leurs métiers en lien avec l'évolution des exigences des différentes professions et en concordance avec les objectifs institutionnels.

Favoriser une **culture formation** en contribuant au maintien et au développement des connaissances et des compétences :

- soutenir l'ensemble des professionnels HRS dans la détermination de leurs objectifs inducteurs de formation,
- proposer des activités de formation favorisant le développement personnel et collectif,
- accompagner le transfert des compétences,
- évaluer les résultats des actions de formation,
- être innovant en développement professionnel continu.

Les **projets prioritaires** à venir sont :

- réalité virtuelle : développement de nouveaux scénarios,
- politique visant à s'assurer que le personnel ainsi que les médecins qui utilisent des appareils, des instruments et des équipements médicaux spécialisés sont autorisés à le faire et ont la formation nécessaire,
- optimiser la prise en charge de cas d'urgence vitale sous forme de scénarios très proches de la réalité sur simulateur patient en présence des équipes médico-soignantes.

### **CHIFFRES CLÉS**

**2.060**

collaborateurs formés :  
soit

**91 %**

du personnel  
dont

**75 %**

de femmes

**91 %**

de collaborateurs  
formés dans  
le cadre de la culture  
sécurité via une  
approche pédagogique  
innovante

Nombre d'heures  
de formation données :

**41.166 h**

## **SERVICE COMMUNICATION**

Le Service Communication participe à la conception et se charge de la mise en œuvre de la **politique de communication interne et externe** des Hôpitaux Robert Schuman.

Il a pour **missions** :

- de rendre visible, accessible à tous et claire l'offre de service des Hôpitaux Robert Schuman, dans le cadre d'un dispositif varié d'**outils de communication** (supports papiers, électroniques, événements, présence médias et médias sociaux),
- d'assister la direction, les pôles et services des Hôpitaux Robert Schuman dans leurs projets et actions de communication en étant force de proposition et de réalisation,
- de participer à la promotion des engagements et de l'identité du groupe Hôpitaux Robert Schuman.

### Les **objectifs stratégiques en communication**

des Hôpitaux Robert Schuman sont au nombre de trois :

#### • **Objectif 1 : visibilité grand public**

- rendre visible, claire et attractive l'identité du groupe et l'offre de services en informant sur les compétences du groupe HRS,
- servir de source d'information aux médias et aux acteurs du monde médical,
- assurer une communication centrée sur les besoins des patients en répondant à trois questions fondamentales :

*Qu'est-ce que les Hôpitaux Robert Schuman peuvent faire pour moi ? Pourquoi choisir les HRS ? Qui sont les visages derrière les HRS ?*

Grand intérêt du public pour des questions de santé = obligation d'information diversifiée couvrant tout le spectre des spécialités-traitements proposés, - utiliser tous les canaux disponibles (médias traditionnels et nouveaux médias).

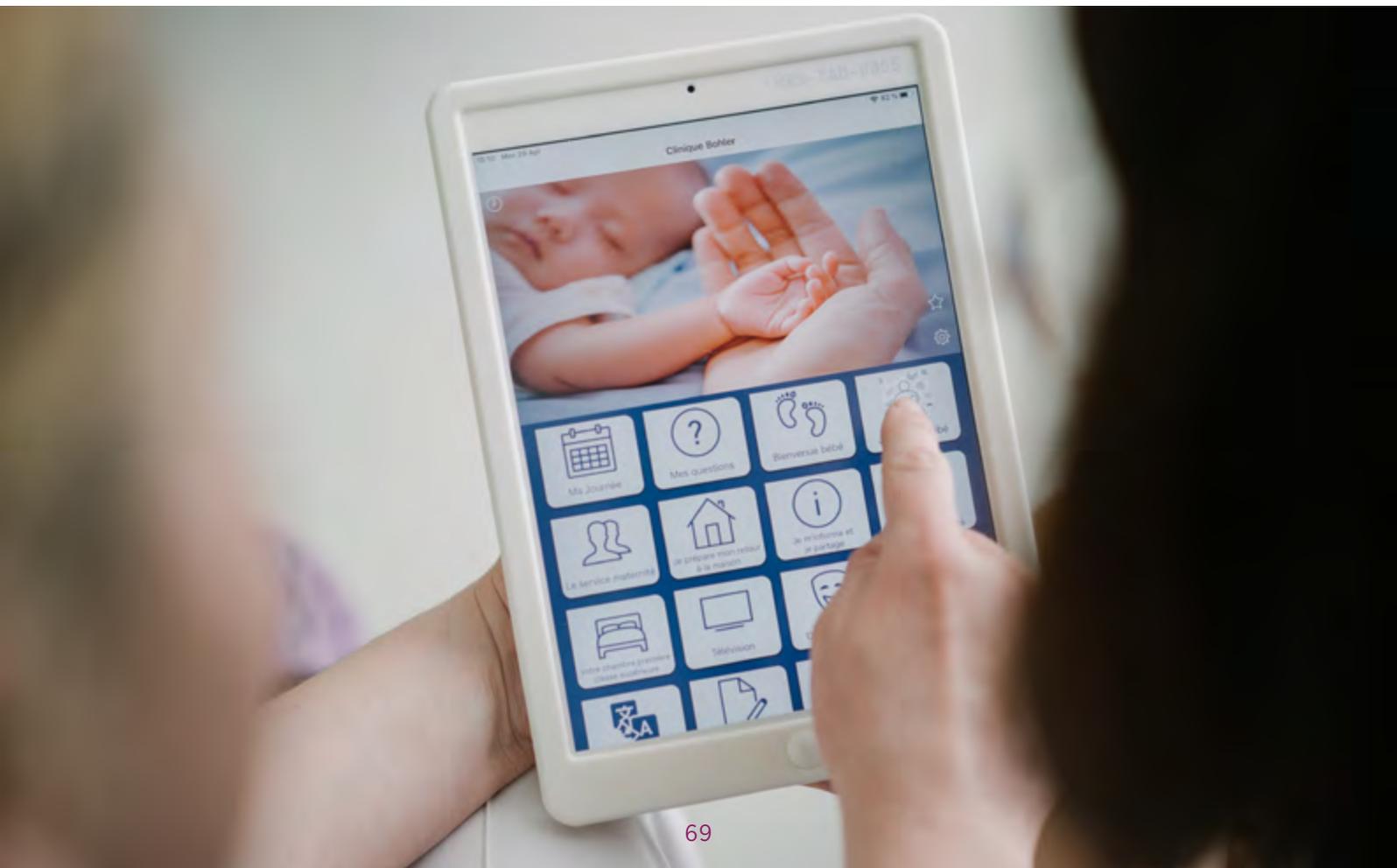
#### • **Objectif 2 : adhésion en interne**

- Promouvoir l'esprit HRS au sein de nos équipes (« team spirit »).
- Informer en interne sur l'actualité et l'évolution du groupe.

#### • **Objectif 3 : assurer une gestion efficace et efficiente** des actions de communication.

La stratégie de la communication HRS se place dans le cadre de la stratégie du CAP 2018 - 2023, elle doit respecter le cadre budgétaire. Pour se faire, elle se base sur les besoins en communication de tous les pôles et services transversaux du groupe qui sont repris dans le plan de communication annuel des HRS.

Actuellement le grand **projet en cours** est l'**élaboration d'un site internet unique** [www.hopitauxschuman.lu](http://www.hopitauxschuman.lu) regroupant les 5 sites internet actuellement existants.



## CHIFFRES CLÉS



# 32 ÉVÉNEMENTS

« grands publics » organisés en 2018



# 124 ARTICLES

(print et médias) parus en 2018

---

## PRÉSENCE SUR LES RÉSEAUX SOCIAUX AU 30 JUIN 2019 :



# 2.219 LIKES

sur la page Facebook Hôpitaux Robert Schuman



# 2.296 LIKES

sur la page Facebook « La page des futurs et nouveaux parents »



# 1.536 ABONNÉS

sur la page LinkedIn Hôpitaux Robert Schuman



# 510 ABONNÉS

sur la page Instagram @hopitauxschuman



# 184 ABONNÉS

sur Twitter



# 85 VIDÉOS

YouTube disponibles



# 9.333 ABONNÉS

sur YouTube



5

**LA STRUCTURE  
ADMINISTRATIVE  
ET DE GESTION**

# 5.1 CONSEIL D'ADMINISTRATION

L'entité légale, HRS – Hôpitaux Robert Schuman SA, regroupe depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2017, les activités hospitalières de la Clinique Privée du Dr E. Bohler SA, de la ZithaKlinik SA, de l'Hôpital Kirchberg et de la Clinique Sainte Marie.

Suite au vote du plan hospitalier le 7 février 2018 et son entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> avril 2018, la constitution du Conseil d'Administration des Hôpitaux Robert Schuman a été revue. Comme défini par la loi, il doit être à présent constitué, entre autre, pour un tiers de représentants de la délégation du personnel et avoir des représentants du conseil médical.

## UN NOUVEAU CONSEIL D'ADMINISTRATION DES HÔPITAUX ROBERT SCHUMAN A AINSI ÉTÉ CONSTITUÉ COMME SUIT :

<b>M. François Pauly</b>	Président	<i>Economiste</i>
<b>M. Claude Seywert</b>	Vice-Président	<i>Ingénieur</i>
<b>MEMBRES :</b>		
<b>Mme Diane Adehm</b>		<i>Economiste</i>
<b>Dr Emile Bock</b>	Représentant du Conseil médical	<i>Médecin urgentiste</i>
<b>Mme Marie-Josée Jacobs</b>		<i>Infirmière anesthésiste (e.r.)</i>
<b>M. Armand Klamm</b>	Représentant de la délégation du personnel	<i>Infirmier anesthésiste</i>
<b>M. Thomas Klein</b>	Représentant de la délégation du personnel	<i>Infirmier diplômé</i>
<b>Mme Michèle Konsbrück</b>		<i>Infirmière diplômée (e.r.)</i>
<b>M. Wilfried Kottmann</b>	Représentant de la délégation du personnel	<i>Infirmier diplômé</i>
<b>Mme Sylvie Nowaczyk</b>	Représentante de la délégation du personne	<i>Employée</i>
<b>Dr Robert Steinmetzer</b>		<i>Médecin spécialiste</i>
<b>Dr Philippe Wilmes</b>	Représentant du Conseil médical	<i>Médecin spécialiste</i>
<b>INVITÉS PERMANENTS :</b>		
<b>M. Laurent Zanotelli</b>		<i>Ministère de la Santé</i>
<b>M. Jean-Louis Schiltz</b>	Président du CA FHRS	<i>Avocat</i>
<b>M. Michel Wurth</b>	Vice-Président du CA FHRS	<i>Economiste</i>

## 5.2 COMITÉS HRS

### **CONSEIL MÉDICAL**

Le Conseil Médical des Hôpitaux Robert Schuman est l'organe représentant les médecins, les pharmaciens et les chefs de laboratoire. Il est composé de représentants des différents services médicaux des établissements, élus pour une durée de trois ans. En vertu du règlement grand-ducal du 22 août 2003, son rôle est consultatif et son avis est obligatoire pour certaines décisions.

**Président :** Dr Philippe Wilmes

**Secrétaire :** Dr Emile Bock

### **COMITÉ MIXTE**

Le Comité Mixte est une commission paritaire ayant un rôle consultatif et décisionnel. Il est composé pour moitié de représentants de l'employeur et pour moitié de représentants de la délégation du personnel.

**Président des comités mixtes de chaque établissement :**

**Dr Claude Schummer, Directeur Général des Hôpitaux Robert Schuman**

### **COMITÉ DE PRÉVENTION ET D'INTERVENTION EN MATIÈRE DE HARCÈLEMENT AU TRAVAIL**

Ce comité s'inscrit dans un contexte légal qui fait obligation à l'employeur de mettre des actions en place en matière de prévention du harcèlement (moral et sexuel), mais s'inscrit aussi dans une politique plus large des Directions et des délégations du personnel sur le thème de l'amélioration des conditions de travail en développant la prévention et le bien-être au travail.

### **COMMISSION CONSULTATIVE DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE CONTINUE (CCFPC)**

La Commission consultative de la formation professionnelle continue est un organisme paritaire composé de représentants de la direction et du personnel. En lien avec le Comité Mixte qui reste l'instance de décision en la matière, la CCFPC participe à l'élaboration et au suivi de la politique de formation des HRS.

### **COMITÉ D'ETHIQUE**

Le Comité d'Ethique, ancré dans la loi du 28 août 1998 sur les établissements hospitaliers, est une structure indépendante, composée de membres internes et de consultants externes. Il offre ses services aussi bien aux patients et à leurs familles qu'à l'ensemble des collaborateurs de l'hôpital.

**Président :** Prof. Norbert Campagna

**Vice-Président :** Priv. Doz Dr Armand Koch

### **COMITÉ MÉDICO-PHARMACEUTIQUE (CMP)**

Le Comité médico-pharmaceutique est un comité pluri-professionnel représentant les différents acteurs de santé impliqués dans les traitements pharmacologiques aux HRS : médecins, pharmaciens et soignants. Suite à la décision des HRS d'entamer une démarche d'accréditation les critères dans la norme « Gestion des médicaments » le concernant ont été discutés et une mise en conformité avec la norme a été entamée.

Les rôles et responsabilités du comité ont évolué, passant de la tenue de la liste des médicaments approuvés par l'établissement à la planification d'un système complet de gestion des médicaments qui garantit l'utilisation sécuritaire et appropriée des médicaments.

Ils comprennent notamment l'élaboration de processus de gestion des médicaments, la tenue du formulaire thérapeutique et l'évaluation de l'utilisation des médicaments et des incidents liés à la sécurité des patients impliquant des médicaments.

**Président :** Dr Crina Buicu

### **COMITÉ DE PRÉVENTION DE L'INFECTION NOSOCOMIALE (CPIN)**

Le Comité de Prévention de l'Infection Nosocomiale est un comité multidisciplinaire qui élabore le programme et la stratégie institutionnelle en matière de prévention des infections nosocomiales.

**Président :** Dr Gérard Schockmel

## **COMITÉ TRANSFUSIONNEL**

Le Comité Transfusionnel est un organe consultatif multidisciplinaire qui a pour mission de contribuer, par ses études et ses propositions, à l'amélioration de la sécurité transfusionnelle des patients et à l'usage rationnel des produits sanguins labiles dans les établissements Hôpitaux Robert Schuman. Il est indépendant vis-à-vis des structures hiérarchiques existantes.

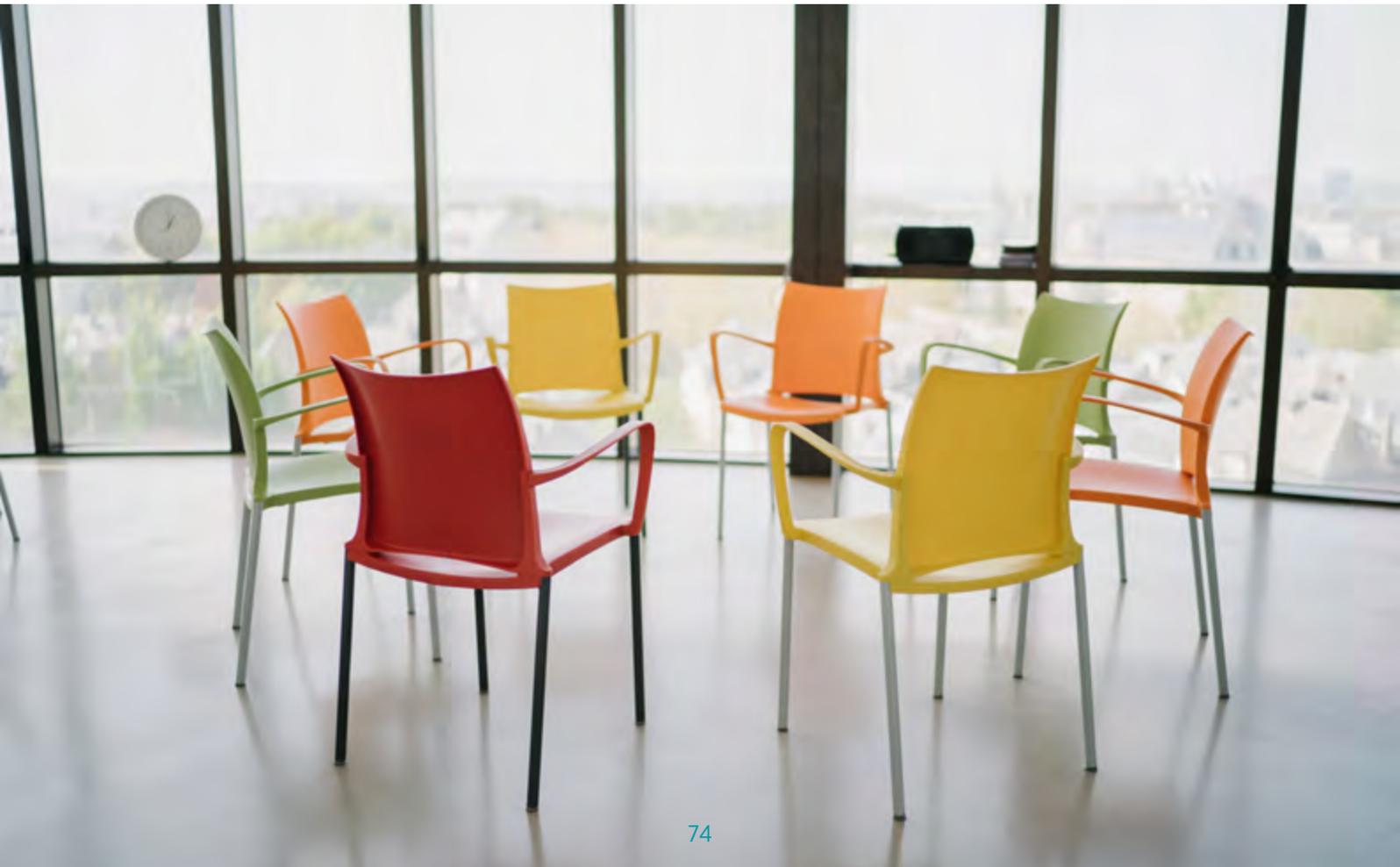
Depuis 2016, le Comité Transfusionnel travaille sur l'uniformisation des pratiques transfusionnelles (des examens immuno-hématologiques pré-transfusionnels de laboratoire jusqu'à la transfusion et au suivi du patient au sein des services de soins). Des procédures de transfusion HRS sont implémentées, au regard de référentiels de bonnes pratiques en transfusionsanguine.

**Responsable:** Nawfal Faik

## **COMITÉ D'ÉVALUATION ET D'ASSURANCE QUALITÉ DES PRESTATIONS HOSPITALIÈRES (CEAQ-PH)**

Le Comité d'Evaluation et d'Assurance Qualité des Prestations Hospitalières a pour mission d'évaluer le fonctionnement et la qualité des prestations hospitalières offertes. Il recherche, développe et promeut les moyens de lutte contre les infections nosocomiales, les accidents et les événements indésirables.

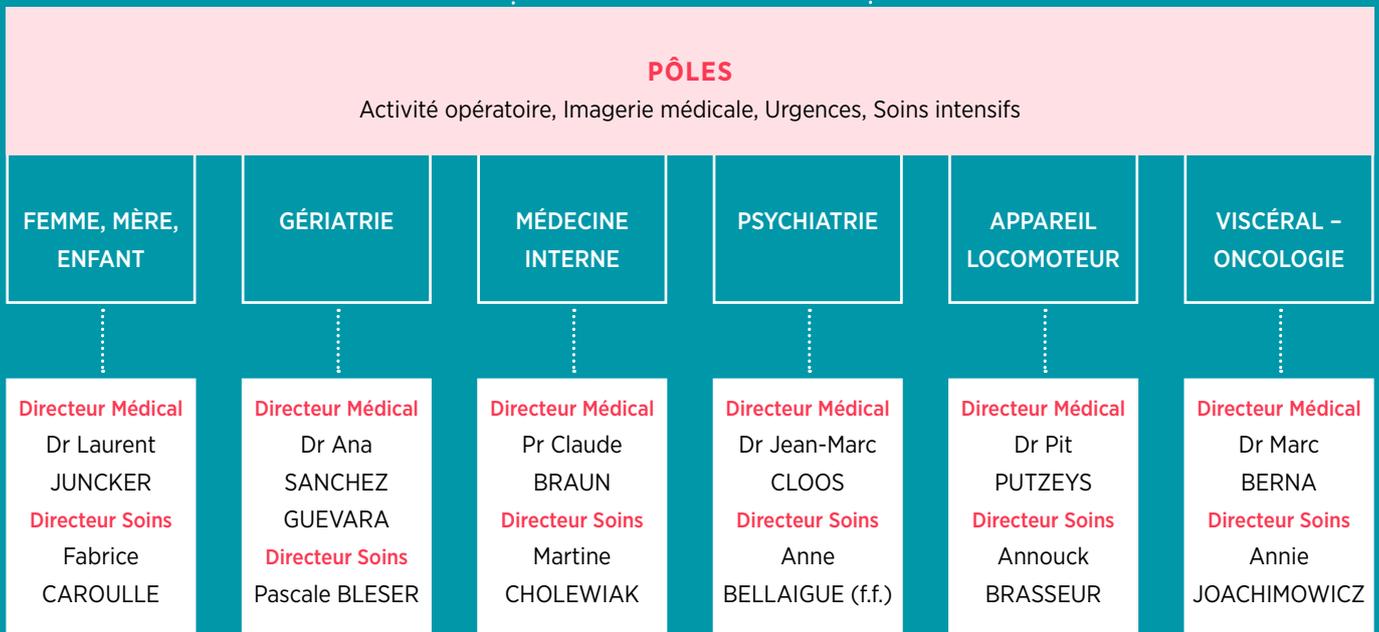
**Président:** Dr Germain Becker / Petra Bardea



# 5.3 ORGANIGRAMME

Situation au 31 juillet 2019





**Directeur Administratif  
et Financier (DAF)**  
Sandra THEIN

**Directeur de l'Administration**  
Michel SCHUETZ

Achats,  
Accueil / Admission,  
Gardiennage,  
Hôtellerie / Parkings /  
Cabinets médicaux,  
Logistique,  
Maintenance,  
Nettoyage,  
Projets Constructions,  
Projets planification centrale  
de nos activités,  
CPO (amélioration continue) -  
à recruter  
Supply Chain Manager -  
à recruter

**Directeur des Finances**  
Danila RISTOCK

Budget,  
Comptabilité,  
Contrôle de gestion,  
Facturation

**Directeur des  
Ressources Humaines**  
Karine ROLLOT  
**Directeur adjoint des  
Ressources Humaines**  
Anaël BULZ

Bien-être des  
collaborateurs,  
Gestion des talents,  
Recrutement et intégration,  
Reporting et contrôle de  
gestion RH,  
Conseil & communication RH,  
Gestion administrative  
& salaires,  
Service Desk RH

**Directeur Médical  
de la Digitalisation**  
Dr Damien DIETRICH

**Service des  
développements digitaux**  
Jost ERNST

**Business  
Intelligence**

**Service IT**  
Paulo DE JESUS

Front-end,  
Back-end,  
Application support,  
Service Desk

**Département  
de l'information médicale**  
Dr Vincent ROBERT

Service de l'information  
médicale  
(Dr Vincent ROBERT),  
Archives  
(Mme Valérie OLEJNIK),  
Data Management cancer



**IMPRESSUM:**

HRS – Hôpitaux Robert Schuman S.A.  
9, rue Edward Steichen  
L-2540 Luxembourg

**Crédits photos :**

Marion Dessard  
Service communication HRS

**Layout :**

bizart