

# Virksomhetsstrategi 2023 - 2026

## Sykehuset Østfold HF



**«Sykehuset Østfold skal gi gode og likeverdige helsetjenester til alle som trenger det, når de trenger det»**

Godkjent av:	Dato:	Saksnummer arkiv:
Styret i Sykehuset Østfold HF		22/06275

## Forord

Sykehuset Østfolds (SØ) virksomhetsstrategi skal være overordnet, gjelde for fire år og ses i sammenheng med økonomisk langtidsplan (ØLP). Hensikten er å gi tydelig retning for valg og prioriteringer og vise sammenhengen mellom faglige mål og rammene lagt i økonomisk langtidsplan.

Virksomhetsstrategien skal bygge på Nasjonal helse- og sykehusplan, regional utviklingsplan, styringsmål fra Helse Sør-Øst (HSØ) og utviklingsplan for SØ 2022-2037 *Litt bedre hver dag*. Våre fire lovpålagte oppgaver legges til grunn: pasientbehandling, utdanning av helsepersonell, forskning og opplæring av pasienter og pårørende.

Virksomhetsstrategien tar videre utgangspunkt i oppdragsdokumentet fra HSØ (*Oppdrag og bestilling*) og hovedutfordringer som fremkommer av relevante risikovurderinger. Strategien beskriver særlige satsningsområder og oppgaver som skal løses de nærmeste årene. Kvalitet i pasientbehandlingen står sentralt, med oppmerksomhet på aktive og godt involverte pasienter og pårørende.

Figuren under viser sammenhengen mellom de forskjellige styringsdokumentene:



Virksomhetsstrategien og økonomisk langtidsplan gjelder for samme planperiode. Dette skal bidra til en god dynamikk mellom faglige satsningsområder og økonomiske rammer.

Lederavtalene justeres årlig i tråd med justeringer i oppdrag- og bestillingsdokumentet og planverket. Kliniske enheter, støttefunksjoner og staber skal utarbeide handlingsplaner for å gjennomføre virksomhetsstrategien innenfor sitt område.

Revidert,  
Sarpsborg april 2023

Hege Gjessing  
administrerende direktør

## Innholdsfortegnelse

<b>1. OVERORDNEDE MÅL OG VERDIER .....</b>	<b>4</b>
<b>2. HOVEDUTFORDRINGER .....</b>	<b>4</b>
<b>3. SYKEHUSETS HOVEDSATSINGSOMRÅDER I PERIODEN .....</b>	<b>5</b>
3.1. ØKE KAPASITETEN OG BEDRE PASIENTFLYTEN GJENNOM SAMHANDLING OG HELSEFELLESSKAPET .....	6
3.2. FORBEDRE KVALITETEN I PASIENTBEHANDLINGEN .....	6
3.3. SIKRE REKRUTTERING, RETT BEMANNING OG KOMPETANSE .....	6
3.4. SATSE PÅ INNOVASJON, NYE ARBEIDSFORMER OG BEDRE BRUK AV TEKNOLOGI .....	7
3.5. STYRKE INNSATSEN FOR PASIENTER I PSYKISK HELSEVERN OG TVERRFAGLIG SPESIALISERT RUSBEHANDLING.....	7
3.6. SIKRE EN BÆREKRAFTIG ØKONOMI .....	8
<b>4. INNSATSOMRÅDER OG VIRKEMIDLER .....</b>	<b>8</b>
4.1. FORSKNING.....	8
4.2. BRUKERMEDVIRKNING OG PASIENT- OG PÅRØRENDEOPPLÆRING (PPO).....	8
4.3. LEDELSE OG MEDARBEIDERE, ARBEIDSMILJØ (HMS) OG HELSEFREMMEDE ARBEIDSPASSER .....	9
4.4. KOMMUNIKASJON .....	9
4.5. BÆREKRAFTIG MILJØ.....	10
4.6. BYGG OG INVESTERINGER.....	10
<b>5. FRA PLAN TIL GJENNOMFØRING .....</b>	<b>11</b>

## 1. Overordnede mål og verdier

HSØs visjon, verdier og styringsmål ligger til grunn for SØs strategi.

### *Visjon:*

Sykehuset Østfold skal gi gode og likeverdige helsetjenester til alle som trenger det, når de trenger det.

### *Verdier:*

Kvalitet, trygghet og respekt.

Regjeringens overordnede mål er:

- God helse og mestring i befolkningen, uavhengig av sosial bakgrunn
- Gode pasientforløp og rask tilgang til tjenester i hele landet
- Helse- og omsorgstjenesten er et attraktivt arbeidssted i et livslangt karriereløp
- Bærekraftig og rettferdig ressursbruk
- Helse- og omsorgssektoren er forberedt i møte med kriser og katastrofer

Innenfor sine ansvarsområder skal Sykehuset Østfold HF understøtte arbeidet med hovedmålene Helse Sør-Øst RHF er gitt i styringsdokumentene:

1. Styrke psykisk helsevern og tverrfaglig spesialisert rusbehandling
2. Styrke forskning, innovasjon og kompetanse og forbedre kvalitet og pasientsikkerhet
3. Rask tilgang til helsetjenester og sammenhengende pasientforløp

Fem satsingsområder som skal bidra til at målene nås:

- Nye arbeidsformer – bedre bruk av teknologi og mer brukerstyring
- Samarbeid om de som trenger det mest – integrerte helsetjenester
- Redusere uønsket variasjon
- Mer tid til pasientrettet arbeid
- Forskning og innovasjon for en bedre helsetjeneste

## 2. Hovedutfordringer

Foretakets rapporteringer, risikovurderinger, rapporter fra interne revisjoner/eksterne tilsyn og ledelsens gjennomgang er viktige kilder til kunnskap og fakta. Disse identifiserer hvilke områder som bør ha høyest prioritet i kommende periode og viser at hovedutfordringene i SØ er knyttet til kvalitet, kompetanse og bemanning, bygg (kapasitet) og økonomi.

### ***Kvalitet***

Det skal arbeides systematisk og målrettet med kvalitetsforbedring og pasientsikkerhet til beste for pasientene, og forskning og innovasjon skal understøtte dette arbeidet.

SØ skårer lavt på flere nasjonale kvalitetsindikatorer sammenlignet med andre sykehus, det er derfor lagt planer for å heve resultatene på nasjonale kvalitetsindikatorer og helseatlas.

### ***Kompetanse og bemanning***

Helsetjenesten har en utfordring med å rekruttere på flere områder og yrkesgrupper. SØ skal sikre riktig bemanning med rett kompetanse for å levere nødvendig helsehjelp til befolkningen i opptaksområdet. Det må tas hensyn til den teknologiske utviklingen, sykdomsutviklingen og fremtidig tilgang på helsepersonell. Digital og tradisjonell kompetanse i et fag eller et område vil gradvis smelte mer og mer sammen og utviklingen vil føre til både automatisering av oppgaver og ny oppgavedeling mellom

yrkesgrupper. Oppgaver må løses og fordeles på nye måter – av team, og på tvers av yrkesgrupper, fagområder og institusjoner.

### **Bygg (kapasitet)**

SØ ble planlagt med ambisiøse mål, høy utnyttelsesgrad (90 % belegg somatikk) og organisatoriske endringer. Belegget innenfor somatikk har vært betydelig høyere enn 90 % og HSØ har nå redusert måltallet til 85 % for nye byggeprosjekter. Hovedutfordringer er kapasitet innen døgn, dag og poliklinikk innen somatikk. Innenfor psykisk helsevern og rusbehandling er det behov for å styrke kapasiteten generelt, både for voksne, barn og ungdom. Det blir også viktig å vurdere dimensjonering mellom døgn, dag og poliklinikk i tiden framover.

Det er et økende behov for arealer, og vedlikeholdsetterslep i bygningene er en utfordring. Det vil derfor være behov for å styrke sykehusets kapasitet på alle omsorgsnivåer.

### **Bærekraftig økonomi**

SØ kan ikke forvente en vekst i inntektsforutsetningene for spesialisthelsetjenesten utover det som skyldes vekst i befolkningen. For å skape økonomisk handlingsrom og gjennomføre nødvendige investeringer, kreves det derfor en kostnadstilpasning innenfor gitte inntektsrammer. Dette må skje gjennom effektive arbeidsprosesser, god ressurs- og kapasitetsutnyttelse og god økonomisk styring i alle ledd. Det må derfor arbeides videre med å finne gode løsninger for riktig bruk av personell, medisinskteknisk utstyr (MTU), bygninger og IKT.

## 3. Sykehusets hovedsatsningsområder i perioden

Med utgangspunkt i *utviklingsplanen, oppdrag og bestillingsdokument* og hovedutfordringene fra risikovurderinger har SØ følgende seks hovedsatsningsområder:

- Øke kapasiteten og bedre pasientflyten gjennom samhandling og Helsefelleskapet
- Forbedre kvaliteten i pasientbehandlingen
- Sikre rekruttering, rett bemanning og kompetanse
- Satse på innovasjon, nye arbeidsformer og bedre bruk av teknologi
- Styrke innsatsen for pasienter i psykisk helsevern og tverrfaglig spesialisert rusbehandling
- Sikre en bærekraftig økonomi



### 3.1. Øke kapasiteten og bedre pasientflyten gjennom samhandling og Helsefelleskapet

SØ har kapasitetsutfordringer innenfor flere deler av virksomheten. Det vil være en sentral oppgave fremover å utnytte eksisterende kapasitet optimalt, samtidig som det er behov for flere senger, flere poliklinikkrom, utvidelse av akuttmottaket og ny MR.

**SØ vil:**

- Gjennomføre tiltak for å bedre kapasiteten og pasientflyten internt og gjennomføre prosjektet «Kapasitetsøkning lang sikt 2021-2040».
  - ✓ Planlegge og gjennomføre stråle og somatikkbygg på Kalnes, konseptfasen startet mars 2023
  - ✓ Utvide arealene og forbedre pasientforløpene i somatisk akuttmottak og etablere arealer og anskaffe MR4 på Kalnes.
  - ✓ Gjennomføre tiltak for å sikre rett ambulanskapasitet.
- Videreutvikle helsefelleskap som modell for samhandling for å bedre helsetjenesten
  - ✓ Prioritere disse pasientgruppene: barn og unge, personer med alvorlige psykiske lidelser og rusproblemer, skrøpelige eldre og personer med flere kroniske lidelser.
  - ✓ Gjennomføre prosjekt som skal utarbeide nye pasientforløp i samarbeid med kommunehelsetjenesten, i første omgang for pasienter med hjertesvikt og KOLS.
- Gjennomføre tiltak beskrevet i kapasitetsprogrammet og legge til rette for at flere pasienter kan få behandling i hjemmet.

### 3.2. Forbedre kvaliteten i pasientbehandlingen

For å bedre kvalitet og behandlingsresultater og redusere uønsket variasjon, vil stadig større deler av behandlingen standardiseres i form av tværfaglige pasient- og pakkeforløp innen somatikk, psykisk helsevern og TSB. Pasienter og pårørende har verdifull kunnskap om egen helse, og deres behov skal være førende for utvikling av helsetjenestene.

SØ skal arbeide systematisk med kvalitet og pasientsikkerhet og etablere en kultur for læring og kontinuerlig forbedring i alle enheter på sykehuset.

**SØ vil:**

- Benytte data fra helseatlas, kvalitetsregistre, andre nasjonale kvalitetsindikatorer og folkehelsesdata for å heve kvaliteten, redusere uønsket variasjon og systematisk følge opp SØs resultater.
  - ✓ Definere områder og mål for kvalitetsforbedring og systematisk følge opp resultater.
  - ✓ Identifisere årsaker til høyere dødelighet på aktuelle områder, iverksette tiltak og øke 30 dagers overlevelse tilsvarende eller høyere enn landsgjennomsnittet.
  - ✓ Øke bruk av persontilpasset medisin og redusere legemiddelfeil.
- Etablere et system for kontinuerlig forbedring i hele organisasjonen.
- Redusere forekomst av sykehusinfeksjoner, videreutvikle arbeidet med smittevern og intensivere arbeidet med antibiotikastyringsprogrammet.

### 3.3. Sikre rekruttering, rett bemanning og kompetanse

Helsetjenesten har en utfordring med å rekruttere på flere områder og yrkesgrupper. De nærmeste årene gjelder dette spesielt jordmødre, spesialsykepleiere/sykepleiere, psykologspesialister, psykiatere og enkelte andre legespesialister. Utdanningskapasiteten av jordmødre har vært for lav, men vil nå økes i tråd med tilgangen på praksisplasser. En stor andel av spesialsykepleierne nærmer seg pensjonsalder og må erstattes av nyutdannede. Utdanningskapasiteten og utdanningsstillinger må tilpasses behovet. Enkelte døgnområder har mange unge sykepleiere med lite erfaring. For at disse skal trives hos oss og fungere optimalt er det viktig at de får god oppfølging og nødvendig kompetanse for å mestre jobben.

**SØ vil:**

- Kartlegge behov og utarbeide planer for bemanning og kompetanse og tilrettelegge for oppgavedeling slik at kompetansen kan benyttes mer riktig.
  - ✓ Tilpasse utdanningskapasitet for aktuelle yrkesgrupper, utdanningsstillinger, leger i spesialisering (LIS) og lærlinger i tråd med løpende analyser av behov og *Oppdrag og bestilling*.
  - ✓ Profesjonalisere veilederfunksjonen.
  - ✓ Øke den digitale kompetansen hos medarbeidere.
- Sikre gode rammebetingelser for å rekruttere, utvikle og beholde medarbeidere.
  - ✓ Være en attraktiv arbeidsgiver der det legges til rette for livslang læring, faglig utvikling, mestring og godt psykososialt arbeidsmiljø for alle medarbeidere.
  - ✓ Øke bruken av faste stillinger og heltid.
- Etablere kombinerte stillinger i samarbeid med utdanningssektoren for å øke kvaliteten på undervisning og praksis.

### 3.4. Satse på innovasjon, nye arbeidsformer og bedre bruk av teknologi

Det vil bli betydelige endringer og stort press på helsetjenesten i årene fremover. Teknologi og innovasjon er viktige virkemidler for å løse disse utfordringene, og for å skape fremtidens helsetjeneste. SØ ønsker å være ledende innen teknologiutvikling og tjenesteinnovasjon. Dette krever organisatoriske endringer og bruk av nye arbeidsformer, bedre bruk av teknologi og mer brukerstyring.

**SØ vil:**

- Sikre god IKT-kompetanse hos medarbeiderne og videreutvikle og ta i bruk digitale/mobile løsninger som understøtter sikkerhet, gode analyser og kvalitetsforbedring i pasientbehandlingen.
  - ✓ Øke bruk av videokonferanse og telefonkonsultasjon til 20 %.
  - ✓ Bruke ny teknologi og innovative løsninger for å øke digital hjemmeoppfølging.
  - ✓ Bidra til regional standardisering og redusert variasjon.
- Fortsette utviklingen av innovative løsninger i samarbeid med andre helseforetak, næringsliv, brukere, private aktører, kommuner og universitets- og høyskolemiljø.
  - ✓ Gjøre nødvendig styringsinformasjon mer tilgjengelig og utarbeide analyser og beslutningsgrunnlag.

### 3.5. Styrke innsatsen for pasienter i psykisk helsevern og tverrfaglig spesialisert rusbehandling

Tjenester til barn og ungdom og pasienter med samtidige psykiske lidelser og ruslidelser prioriteres. God ledelse og samarbeid med brukerorganisasjoner og brukere er viktig i dette arbeidet.

Et godt samarbeid med kommunene og en felles forståelse av oppgavefordelingen, er avgjørende for å skape effektive pasientforløp som gir pasientene god behandling.

**SØ vil:**

- Utnytte kapasiteten, blant annet vurdere dimensjonering mellom døgn, dag og poliklinikk, og gjennomføre forbedringsprosesser i pasientforløpene for å øke aktiviteten.
  - ✓ Utvikle tilbudet til pasienter som har behov for langvarige, koordinerte og samtidige tjenester, i tett samhandling med kommunene.
  - ✓ Bidra til utvikling av nye kvalitetsindikatorer som kan vise at igangsatte tiltak har effekt.
  - ✓ Redusere avslagsprosenten i poliklinikk.
  - ✓ Forhindre feil bruk av tvang og forebygge aggresjon og vold.
- Styrke tilbudet til barn og unge og pasienter innenfor rusbehandling (TSB). Utvikle rutiner for samhandling mellom somatiske avdelinger og psykisk helsevern og rusbehandling.
- Ivareta brukernes innflytelse og medvirkning både på system- og individnivå.

### 3.6. Sikre en bærekraftig økonomi

I sykehusets økonomiske langtidsplan er det tatt høyde for å finansiere nødvendig utvidet kapasitet i form av økt døgnkapasitet, flere operasjonsstuer, utvidelse av kapasitet innen bildediagnostikk og laboratorievirksomhet. I tillegg planlegges etablering av kreftsenter med stråleterapi. Samlet sett er det forutsatt et investeringsnivå på i underkant av 2 mrd. kroner til dette. I tillegg vurderes det å være et udekket behov innenfor investeringsbudsjettet til MTU for utvidelser utover dagens erstatningsbehov. Det er også vedlikeholdsetterlep på bygg, spesielt gjelder dette SØ Moss.

#### **SØ vil:**

- Skape regnskapsmessig overskudd i tråd med økonomisk langtidsplan (ØLP) og sikre resultatoppnåelse gjennom effektiv ressursstyring.
- Sikre investeringsevne og avsette driftsmidler til vedlikehold for å opprettholde bygningsmassen og MTU på et tilfredsstillende nivå. All bruk av investeringsmidler i bygg, MTU og IKT skal gi økt behandlingskvalitet og bedre ressurs- og kapasitetsutnyttelse over tid.
- Utarbeide realistiske gevinstrealiseringsplaner i forbindelse med alle endrings- og investeringsprosjekter og sørge for at planene blir gjennomført.

## 4. Innsatsområder og virkemidler

For å nå målene beskrevet i kapittel 2 *Hovedutfordringer* må flere virkemidler tas i bruk. I dette kapittelet beskrives sentrale innsatsområder som skal bidra til å nå nasjonale, regionale og lokale mål i perioden.

### 4.1. Forskning

Forskning skal bidra til ny kunnskap om helse og sykdom. Dette kan gi en bedre helsetjeneste og økt kvalitet og sikkerhet i pasientbehandlingen.

#### **SØ vil:**

- Øke brukermedvirkning og legge til rette for at flere pasienter kan delta i kliniske behandlingsstudier.
- Utføre pasientnær forskning av høy kvalitet som bidrar til ny kunnskap og økt kvalitet på helsetjenesten.
  - ✓ Gjøre forskning til en integrert del av det kliniske arbeidet i alle sykehusets fagområder, i god dialog med aktuelle ledere. Ta i bruk forskningsresultater i behandlingen, inkludert følgeforskning.
  - ✓ Videreutvikle og utnytte forskningsbiobanker, registre og datavarehus.
  - ✓ Legge til rette for forskning som tar i bruk ny teknologi som stordata og maskinlæring i samarbeid med akademia og næringsliv.
- Skape robuste, selvfinansierende forskningsmiljøer som kan hevde seg internasjonalt og øke forskningsaktiviteten slik at SØ blir blant de beste ikke-universitetssykehusene i HSØ målt i publiseringspoeng.

### 4.2. Brukermedvirkning og pasient- og pårørendeopplæring (PPO)

Målet med brukermedvirkning er at innbyggerne i SØ sitt opptaksområde har nok informasjon til å ivareta sine rettigheter, plikter og muligheter til brukermedvirkning. Pasienter, brukere og pårørende skal oppleve en sammenhengende helse- og omsorgstjeneste på tvers av forvaltningsnivå og fagområder. Pasienter og brukere skal sikres samvalg og få nødvendig informasjon, tilpasset individuelle forutsetninger og brukerutvalget inkluderes aktivt i utformingen av helsetjenestene. SØ skal støtte opp under brukerorganisasjonenes innsats for *likepersonsarbeid*, dvs. samhandling mellom personer som opplever å være i noenlunde samme livssituasjon, og hvor selve samhandlingen har som mål å være en hjelp, støtte eller veiledning partene imellom.



Målet med PPO er å heve helsekompetansen slik at den enkelte pasient skal kunne være en aktiv deltaker og ta kompetente valg sammen med sin behandler. All pasient- og pårørendeopplæring har en helsefremmende tilnærming hvor fagpersoner og pasienter samarbeider om å styrke helse og livskvalitet.

**SØ vil:**

- Benytte samvalgsverktøy for medarbeidere og brukere aktivt for å sikre informasjon og medvirkning (jf. *Helsenorge.no*). Vektlegge brukermedvirkning i prosjektarbeid og utvikling av pasientforløpene.
- Gjøre informasjon om lærings- og mestringstilbud i sykehuset lett tilgjengelig for brukere og medarbeidere (individ- og gruppenivå). Benytte digital informasjon og nettlæring når dette er hensiktsmessig, i samarbeid med brukerorganisasjonene og kommunene.
- Bidra til likeverdige helsetjenester og sikre tilrettelagt informasjon og opplæring for fremmedspråklige.

#### 4.3. Ledelse og medarbeidere, arbeidsmiljø (HMS) og helsefremmende arbeidsplasser

Ledere i SØ skal jobbe aktivt for å forbedre eget lederskap og SØ skal tilby relevante tiltak for lederutvikling. Lederatferd skal forankres i sykehusets verdier.

**SØ vil:**

- Utvikle effektive lederteam som skaper ønskede resultater og fremme ledertalenter i egen organisasjon.
- Vektlegge helhet, prioritere fellesskapets interesser og utøve effektiv ressursstyring for å understøtte pasientsikkerhet og arbeidsmiljø.
- Styrke samarbeidet på tvers i organisasjonen og sikre at medarbeidere har trygge og forutsigbare rammebetingelser/arbeidsmiljø.

Helsefremmende arbeidsplasser skapes gjennom engasjerte og motiverte ledere og medarbeidere som er aktive bidragsytere til et godt arbeidsmiljø. Helsefremmende arbeidsplasser innebærer at alle medarbeidere har et ansvar for å engasjere seg i forbedringsarbeid, bidra til klare ansvarsforhold og et arbeidsmiljø som gir økt jobbtilfredshet, færre jobberelaterte helseplager og god pasientbehandling.

**SØ vil:**

- Innarbeide og følge opp målsettingene i IA-avtalen i hele foretaket for å utvikle gode arbeidsmiljøer som styrker nærvær.
- Se arbeidsmiljø og pasientsikkerhet i sammenheng og sikre forsvarlighetsvurdering og helsefremmende arbeidstidsordninger som en del av arbeidsplandrøftingen.
- Redusere antallet uønskede hendelser med vold og trusler, og spesielt alvorlige hendelser.

#### 4.4. Kommunikasjon

SØ skal som offentlig helseforetak framstå som et åpent, positivt og kommuniserende sykehus. Dette skal i praksis vises gjennom en aktiv og utadrettet kommunikasjon. SØ skal ha god informasjon på sine nettsider om utredninger og behandlinger sykehuset gir. Sammen med informasjon på helsenorge.no og kommunenes nettsider, vil det gi brukerne oversikt over hvilke oppgaver SØ skal yte og hvilke tjenester som ytes av andre instanser som for eksempel fastlege og kommunehelsetjeneste.

**SØ vil:**

- Ta berørte innbyggere med på råd og involvere dem i utforming av tilbud og tjenester.
- Kommunisere enhetlig, pålitelig og samordnet. Sørge for at relevant informasjon når fram til berørte, har et klart og forståelig innhold og språk, og er åpen, tydelig og tilgjengelig. Digitalt informasjonsmaterieell skal være tilgjengelig på tvers av plattformer og en del av det nasjonale redaksjonelle samarbeidet.
- Understøtte fagpersoners aktive deltakelse i samfunnsdebatten for å utvikle helsetjenesten og gi økt kunnskap om helse og folkehelse i opptaksområdet.

#### 4.5. Bærekraftig miljø

FN har vedtatt 17 mål for bærekraftig utvikling frem mot 2030, hvorav syv er spesielt relevante for helsetjenestene. Disse ser miljø, økonomi og sosial utvikling i sammenheng og er et veikart for den globale innsatsen for en bærekraftig utvikling.

**SØ vil:**

- Redusere (direkte) utslipp av CO<sub>2</sub>-ekvivalenter (CO<sub>2</sub>e) med 40 % innen 2030. Det langsiktige målet er klimanøytral drift av spesialisthelsetjenesten innen 2045.
- Redusere CO<sub>2</sub>-utslipp årlig med 1 % (2019 basisår) gjennom ulike miljøtiltak.
- Skape økt medarbeiderengasjement i sykehusets miljøarbeid.

#### 4.6. Bygg og investeringer

SØ skal ha funksjonelle og arealeffektive bygg som understøtter trygg pasientbehandling og gode arbeidsforhold for medarbeiderne. Arealeffektiviteten (pasientaktivitet/areal) er den høyeste i Norge og dette går på bekostning av flyteffektiviteten i en del arealer. Spesielt på Kalnes er det for trangt for både pasienter, pårørende og ansatte. Ny byggteknologi kan utnyttes ytterligere og bane vei for «smartere bygg» (inkl. dagens eldre bygningsmasse) som vil tilrettelegge for en god arealutnyttelse, riktig drift og vedlikehold av bygningsmassen.

Oppdaterte framskrivninger i regi av Sykehusbygg HF og rapporten *Funksjonsfordeling Kalnes-Moss* underbygger at SØ har, og vil få økende kapasitetsutfordringer innen flere områder. I planperioden vil det utredes areal- og funksjonsbehov for blant annet døgnplasser, poliklinikker, medisinske/ikke-medisinske støttetjenester og et samlet behandlingstilbud for pasienter med kreft.

Kostnadene i byggmarkedet har i den senere tid økt langt mer enn normalt og forventes også videre å være usikre og økende. Utfordringer med å nå budsjetterte økonomiske resultater kan også vanskeliggjøre finansiering og oppstart av planlagte prosjekter. Nedenfor listes større pågående og planlagte investeringsprosjekter/leieforhold i kommende planperiode:

Prosjekter	Pågående/planlagt	Planlagt ferdig dato/år
Utvide somatisk akuttmottak SØ Kalnes og MR4	Planlagt	September 2025
Samlokalisere psykisk helsevern og TSB i Fredrikstad	Pågående	Tatt i bruk 01.01.2023. Div. etterslep vedlikehold pågår frem tom. 2029.
Ny ambulansestasjon i Sarpsborg i nytt leid bygg via Sarpsborg kommune	Pågående	September 2023
Ny ambulansestasjon i Halden	Planlagt	Uavklart tidspunkt. Prosjektet er i tidligfase.
Etablere arealer og anskaffe ny MR4 SØ Kalnes	Planlagt	Planlagt løst sammen med utvidet akuttmottak i september 2025
Anskaffe nye arealer for korttidsovernatting til vikarer ved SØ Kalnes	Planlagt	Lagt på is inntil videre pga. manglende finansiering.

Det skal drives tilstandsbasert vedlikehold og tilstanden for det enkelte bygg/ bygningskompleks som utgjør primærbyggene i helseforetaket skal tilfredsstillende minimumskravene iht. NS 3424. Gjennomsnittlig tilstandsgrad (vedvarende snittmål) for den totale bygningsmassen skal være 1,2 og ingen enkeltkomponenter eller bygg skal ha tilstandsgrad 3,0 (skalaen går fra 0-3). Gitt dagens tilstandsgrad innebærer dette et behov for å øke ressursbruken til verdibevarende vedlikehold i planperioden.

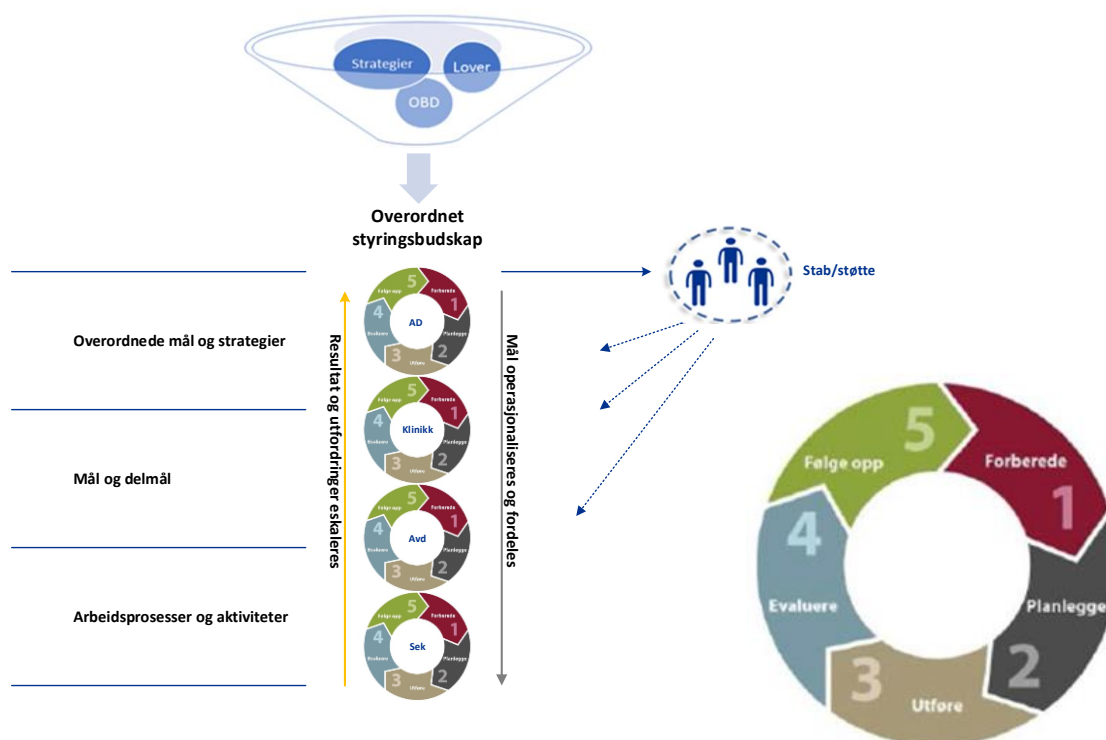
SØ har i dag en 5 års investeringsplan som ivaretar nåværende medisinske tekniske utstyr. Nytt utstyr som følge av medisinsk utvikling og strategiske valg prioriteres i forbindelse med årlig rullering av økonomisk langtidsplan.

## 5. Fra plan til gjennomføring

Utviklingsplanen og virksomhetsstrategien er førende for arbeidet i årene fremover. Lederne i SØ har ansvar for å realisere og forankre virksomhetsstrategien innenfor sine ansvarsområder. Kliniske enheter, støttefunksjoner og staber skal utarbeide årlige handlingsplaner med konkrete mål og tiltak som er avstemt med utviklingsplan og virksomhetsstrategien. Dette sikrer mål og resultatstyring i samarbeid med brukere og medarbeidere.

Overordnet nivå i sykehuset arbeider langsiktig med overordnede mål og strategier, mens førstelinjeledere i større grad er driftsorienterte og arbeider mer «dag til dag» med arbeidsprosesser, f.eks. i et pasientforløp, mens stabene har en støtte- og tilretteleggingsrolle. Figuren under er en forenklet beskrivelse av virksomhetens styringssystem. Den viser også hvordan kontinuerlig forbedring av pasientbehandling og pasientforløp henger sammen med sykehusets styringssystem ved at:

- mål og føringer operasjonaliseres og fordeles i virksomhetens ansvarslinje
- planer utarbeides, gjennomføres, evalueres og følges opp innenfor hvert enkelt nivå
- resultater og utfordringer rapporteres gjennom ansvarslinjen.



SØ har delstrategier som supplerer virksomhetsstrategien på følgende områder:

- HMS-strategi 2022-2025 (godkjent i sykehusledermøte 18.01.22)
- Eiendomsstrategi 2022-2040 for SØ (vedtatt av styret i SØ 31.05.21)
- Sikkerhetsstrategi – informasjonssikkerhet 16.11.21 (EK)
- Forskningsstrategi 2022-2026
- Pasientforløp og prosessforbedring 2021-2025