

Virksomhetsstrategi 2022 - 2025

Sykehuset Østfold



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

Godkjent av:	Dato:	Saksnummer arkiv:
		20/08415

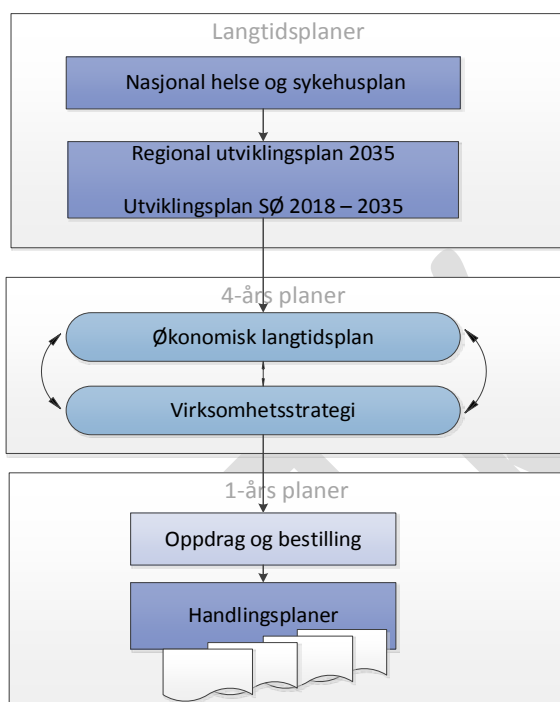
Forord

Sykehuset Østfolds (SØ) virksomhetsstrategi skal være overordnet, gjelde for fire år og rulleres sammen 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 mot 2035. 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 interne handlingsplaner for å gjennomføre virksomhetsstrategien innenfor sitt område.

Sarpsborg mai 2021

Hege Gjessing
administrerende direktør

Innholdsfortegnelse

1. OVERORDNEDE MÅL, VERDIER OG LEVEREGLER	4
2. STYRINGSMÅL FRA HELSE SØR-ØST	4
3. HOVEDUTFORDRINGER	4
4. HOVEDSATSINGSOMRÅDER.....	5
4.1. ØKT KAPASITET OG BEDRE PASIENTFLYT	6
4.2. BEDRE KVALITET I PASIENTBEHANDLINGEN.....	6
4.3. INNOVASJON, NYE ARBEIDSFORMER OG BEDRE BRUK AV TEKNOLOGI	7
4.4. STYRKE INNSATSEN FOR PASIENTER I PSYKISK HELSEVERN OG TVERRFAGLIG SPESIALISERT RUSBEHANDLING.....	8
4.5. GOD RESSURS- OG ØKONOMISTYRING	8
4.6. REKRUTTERING OG BEMANNING.....	8
5. BRUKERMEDVIRKNING OG PASIENT- OG PÅRØRENDEOPPLÆRING (PPO).....	9
5.1. BRUKERMEDVIRKNING	9
5.2. PASIENT- OG PÅRØRENDEOPPLÆRING (PPO).....	9
6. FORSKNING	10
7. UTDANNING OG OPPLÆRING AV HELSEPERSONELL	10
8. LEDELSE OG MEDARBEIDERE.....	11
8.1. LEDELSE	11
8.2. HMS OG HELSEFREMMEDE ARBEIDSPASSER.....	11
9. KOMMUNIKASJON	12
10. BÆREKRAFTIG MILJØ	12
11. BYGG OG INVESTERINGER.....	12
12. FRA PLAN TIL GJENNOMFØRING	13

1. Overordnede mål, verdier og leveregler

Overordnede mål for SØ:

1. Pasientene skal oppleve tilgjengelige, forutsigbare og helhetlige tjenester.
2. Kvalitet, pasientsikkerhet og service skal gjenspeiles i alt vi gjør.
3. Pasientene skal i møte med sykehusets medarbeidere oppleve empati, profesjonalitet, god kommunikasjon og rett kompetanse.
4. Pasientene skal oppleve at SØ har god samhandling med alle deler av helsetjenesten.
5. SØ skal utnytte moderne teknologi og nytt sykehus for å bli ledende innenfor definerte områder innen forskning og tjenesteinnovasjon.
6. SØ skal skape et økonomisk handlingsrom som sikrer utvikling og investeringer.

Våre verdier er kvalitet, trygghet og respekt.

Våre leveregler er at vi omgås pasienter og hverandre med høflighet og respekt. Vi deltar i prosesser og er lojale til beslutninger. Vi skaper resultater gjennom samhandling. Vi ser muligheter, ikke begrensninger, og vi representerer arbeidsplassen vår på en god måte.

2. Styringsmål fra Helse Sør-Øst

Målene nedenfor er vedtatt av HSØ og uttrykker ambisjoner om tilgjengelighet, kvalitet og pasientsikkerhet:

1. Ventetiden er redusert og pasienten opplever ikke fristbrudd.
2. Sykehusinfeksjoner er redusert til under tre prosent.
3. Pasienten får timeavtale sammen med bekreftelse på mottatt henvisning.
4. Alle medarbeidere skal involveres i oppfølging av medarbeiderundersøkelsen med etablering av forbedringstiltak for egen enhet.
5. Det er skapt økonomisk handlingsrom som sikrer nødvendige investeringer.

HSØ har i tillegg gitt SØ følgende overordnede styringsmål gjennom *Oppdrag og bestilling 2021*:

1. Redusere unødvendig venting og variasjon i kapasitetsutnyttelsen
2. Prioritere psykisk helsevern og tverrfaglig spesialisert rusbehandling
3. Bedre kvalitet og pasientsikkerhet

I *regional utviklingsplan 2035*, vedtatt i desember 2018, er følgende satsningsområder prioritert:

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

3. Hovedutfordringer

Hvert år gjennomføres ledelsens gjennomgang av hele virksomheten for å identifiser risikoområder som kan true oppfyllelsen av mål og krav fra HSØ og Helse- og omsorgsdepartementet. Risikovurderingen identifiserer hvilke områder som bør ha høyest prioritet i kommende periode og viser at SØ har følgende hovedutfordringer:

Kapasitet og tilgjengelighet

Pasienttilstrømningen til SØ øker. Dette har gitt utfordringer for ambulansetjenesten, akuttmottakene, poliklinikkene og døgnområdene, både innenfor somatikk og psykisk helsevern. Resultatet er at SØ har vedvarende høy beleggsprosent.

SØ oppfyller ikke fastsatt mål for ventetid verken innen somatikk, voksenpsykiatri (VOP) eller barne- og ungdomspsykiatri (BUP). Videre har SØ en høy andel pasientavtaler med passert planlagt tid. Flest brudd er det innen fagområdene nevrologi, ortopedi, øyesykdommer og hjertesykdommer.

SØ har fremdeles utfordringer med rekruttering av tilstrekkelig og riktig kompetanse innen flere fagområder og for ulike grupper helsepersonell.

Oppfyllelse av prioriteringsregelen og redusert bruk av tvang

Prioriteringsregelen betyr at det skal være en forholdsmessig høyere aktivitetsvekst innenfor psykisk helsevern og TSB (tverrfaglig spesialisert rusbehandling), sammenlignet med somatikk. Det skal være størst vekst og prioritet for pasienter i barne- og ungdomspsykiatrien (BUP), TSB og distriktpsykiatriske sentra (DPS).

Økonomisk handlingsrom som sikrer nødvendige investeringer

For å skape økonomisk handlingsrom til å gjennomføre nødvendige investeringer, kreves kontinuerlig arbeid med kostnadstilpasninger innenfor helseforetakets inntektsrammer.

4. Hovedsatsningsområder

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

- Økt kapasitet og bedre pasientflyt
- Bedre kvalitet i pasientbehandlingen
- Innovasjon, nye arbeidsformer og bedre bruk av teknologi
- Styrke innsatsen for pasienter i psykisk helsevern og tverrfaglig spesialisert rusbehandling
- God ressurs- og økonomistyring
- Rekruttering og bemanning



4.1. Økt kapasitet og bedre pasientflyt

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 i både somatikk og psykisk helsevern, flere poliklinikkrom, utvidelse av akuttmottaket og ny MR. SØ skal arbeide systematisk med kvalitet og pasientsikkerhet og etablere en kultur for læring og kontinuerlig forbedring i alle enheter på sykehuset.

SØ vil:

- Gjennomføre prosjekt «Kapasitetsøkning, kort sikt 2021-2025» med mål om å
 - Øke med 20 flere somatiske døgnseger.
 - Økt poliklinikk og dagbehandling i Moss og på Kalnes gjennom arealoptimalisering og økt antall behandlingsrom.
- Avklare mandat og gjennomføringsplan for prosjektet «Kapasitetsøkning lang sikt 2021-2040» i samarbeid med HSØ.
- Etablere grunnlag for oppstart av prosjektinnramming for kreftsenter i SØ.
- Utvide arealene og forbedre pasientforløpene i somatisk akuttmottak.
- Etablere arealer og anskaffe MR 4 på Kalnes.
- Gjennomføre tiltak for å sikre rett ambulanskapasitet og responstid og sørge for at ressursene benyttes på en effektiv måte.
- Skape god pasientflyt gjennom å redusere og eliminere flaskehals – internt i sykehuset og i overgangen mellom sykehuset og eksterne samarbeidspartnere.
- Revidere beredskapsplaner i krisesituasjoner i lys av erfaringer fra Covid 19-pandemien.
- Videreutvikle og optimalisere det etablerte kapasitetsprogrammet for å sikre god utnyttelse i høyaktivitetsperioder.
- Etablere et system for kontinuerlig forbedring, i tråd med forskrift om ledelse og kvalitetsforbedring.
- Videreutvikle samarbeid mellom barne- og ungdomsklinikkens palliative team og senter for lindrende behandling (kreftavdelingen).
- Videreutvikle helsefelleskap som modell for samhandling for å bedre helsetjenesten til disse prioriterte pasientgruppene: barn og unge, personer med alvorlige psykiske lidelser og rusproblemer, skrøpelige eldre, personer med flere kroniske lidelser.
- Etablere prosjekt som skal utarbeide nye pasientforløp i samarbeid med kommunehelsetjenesten, i første omgang for pasienter med hjertesvikt og KOLS.
- Sørge for kompetanseoverføring som etterspørres fra kommuner og fastleger i tilknytning til overføring av oppgaver og være pådriver for kompetanseoverføring på utvalgte områder.

4.2. Bedre kvalitet i pasientbehandlingen

For å bedre kvalitet og behandlingsresultater og redusere uønsket variasjon, vil stadig større deler av behandlingen standardiseres i form av tverrfaglige 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 vil:

- Utvikle og beskrive pasientforløp i klinikkene, og i samarbeid med kommunene, som en metode for å redusere uønsket variasjon og øke kvaliteten i pasientbehandlingen.
- Gjennomføre pakkeforløpene i tråd med overordnede føringer om inkludering og forløpstid.
- Integre regional delstrategi for kvalitetsforbedring og pasientsikkerhet i etablerte styringslinjer.
- Videreutvikle meldekultur og praksis for håndtering av uønskede hendelser for å sikre læring og forbedring, analysere årsaker og skaffe oversikt over områder med fare for svikt.

- Systematisk følge opp SØs resultater i Helseatlas, nasjonale helse- og kvalitetsregistre (kvalitetsindikatorer) – kliniske avdelinger skal sette egne mål for forbedring av tjenestene. Identifisere årsaker til høyere dødelighet på aktuelle områder og iverksette tiltak.
- Øke 30 dagers overlevelse tilsvarende eller høyere enn landsgjennomsnittet.
- Øke bruken av lukkede sløyfer for legemidler, blod, morsmelk og laboratorieprøver.
- Gjennomføre overgang til HPV primærskanning gradvis frem til 1. januar 2022.
- Legge til rette for økt bruk av persontilpasset medisin og NGS-testing (*Next Generation Sequencing*) innenfor en rekke kliniske fagområder.
- Sørge for at kvinneklinikken er stand til å ivareta de nye oppdragene innen fødselsomsorgen: Rapport vedrørende fødepopulasjon, tidlig ultralyd, NIPT (non-invasive prenatal test), overtidskontroller og flere induksjoner.
- Gjennomføre antibiotikastyringsprogram i SØ for å redusere samlet forbruk av bredspektrede antibiotika.
- Redusere forekomst av sykehusinfeksjoner og videreutvikle arbeidet med smittevern i lys av erfaringer fra koronapandemien.

4.3. 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 deler av disse utfordringene, og for å skape fremtidens helsetjeneste. SØ ønsker å være ledende innen teknologiutvikling og tjenesteinnovasjon. Dette krever nye arbeidsformer, bedre bruk av teknologi og mer brukerstyring.

SØ vil:

- Utnytte potensialet i nytt, moderne sykehus med høyteknologisk infrastruktur. Sikre god IKT-kompetanse hos medarbeiderne gjennom funksjonell brukerstøtte og holdningsskapende arbeid.
- Effektivisere, optimalisere og videreutvikle elektronisk kurve og tavle, med fokus på mobile løsninger.
- Videreutvikle og ta i bruk mobile løsningskonsepter, herunder innføring av nytt operativsystem for mobiltelefoner, app-forvaltning og app-utvikling.
- Innføre digitale løsninger som understøtter sikkerhet, gode analyser og kvalitetsforbedring i pasientbehandlingen.
- Fortsette utviklingen av innovative løsninger i samarbeid med andre helseforetak, næringsliv, private aktører, kommuner og universitets- og høyskolemiljø.
- Gjennomføre prosjekter (innovasjon, tjeneste- og teknologiutvikling) i samarbeid med pasienter og samarbeidspartnere. Prosjektene skal utvikle, teste og innføre helhetlige digitale løsninger og tjenester for oppfølging av pasienter i hjemmet.
- Ta i bruk ny teknologi og innovative løsninger for å øke digital hjemmeoppfølging (eget prosjekt for de store kronikergruppene KOLS og hjertesvikt).
- Etablere og videreutvikle ambulante team og hjemme-oppfølging der det er hensiktsmessig.
- Øke bruk av videokonferanse og telefonkonsultasjon i kliniske avdelinger til 25 % innen 2022.
- Videreføre resertifisering for HIMSS nivå 6 i planperioden, og vurdere gap og tiltak for å oppnå nivå 7-klassifisering.
- Utvikle og ta i bruk eget datavarehus for å gjøre nødvendig styringsinformasjon mer tilgjengelig og ivareta behovet for å utarbeide analyser og beslutningsgrunnlag.

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

SØ skal utvikle og tilrettelegge for å bedre tjenestetilbudet innen psykisk helsevern og tverrfaglig spesialisert rusbehandling. Dette skal skje gjennom god ledelse og samarbeid med brukerorganisasjoner og brukere.

SØ vil:

- Legge premissene i prioriteringsregelen til grunn i budsjettprosess og oppfølging.
- Utnytte kapasiteten og gjennomføre forbedringsprosesser i pasientforløpene for å øke aktiviteten.
- Vurdere fortløpende dimensjonering mellom dag, døgn og poliklinikk.
- Videreføre utvikling av system og rutiner for å ivareta brukernes innflytelse og medvirkning både på system- og individnivå.
- Tilby tjenester i samhandling med kommunene, avhengig av pasientens behov. Dette er spesielt viktig overfor barn og unge, og for pasienter som har behov for langvarige, koordinerte og samtidige tjenester.
- Sørge for målrettet implementering og systematisk oppfølging av anbefalinger i *Regional rapport om redusert bruk av tvangsmidler i psykisk helsevern i Helse Sør-Øst*.
- Gjennom samarbeid med kommunene sørge for at *Lokal retningslinje for redusert og riktig bruk av tvang* legges til grunn for forbedringsarbeidet.
- Redusere avslagsprosentene ved poliklinikker i psykisk helsevern og tverrfaglig spesialisert rusbehandling.
- Samlokalisere de distriktsbaserte tjenestene i Fredrikstad i St. Joseph (2022) ved fortetting og sambruk av arealer.
- Utarbeide nye behandlingsmodeller for pasienter med spiseforstyrrelser og pasienter med personlighetsforstyrrelser.

4.5. God ressurs- og økonomistyring

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.

SØ vil:

- Skape regnskapsmessig overskudd fra 2021.
- Redusere bruk av variable lønnskostnader gjennom å ha rett *bemannning* med rett *kompetanse* til riktig *tid* og *pasientgruppe*.
- At 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.
- Sikre investeringsevne og avsette driftsmidler til vedlikehold for å opprettholde bygningsmassen og MTU på et tilfredsstillende nivå.

4.6. Rekruttering og bemanning

SØ skal sikre riktig bemanning med rett kompetanse for å levere nødvendig helsehjelp til befolkningen i opptaksområdet. For å redusere sårbarhet innen kritiske fagområder vil SØ ha økt fokus på å bemanne

med egne fast ansatte på heltid innenfor disse fagområdene. Gode rekrutteringsprosesser skal sikre kvalitet i pasientens helsetjeneste.

SØ anerkjenner at det er en utfordring å ha tilstrekkelig bemanning med riktig kompetanse. Det må tas i bruk ulike virkemidler innenfor profilering og omdømmebygging, ledelse og arbeidsmiljø, rekruttering, fag- og kompetanseutvikling og karrieremuligheter.

SØ vil:

- Tiltrekke, utvikle og beholde medarbeidere med rett kompetanse for å levere god kvalitet på tjenestene.
- Sikre langsiktig og framtidsrettet rekruttering.
- Utvikle medarbeidere gjennom fag- og kompetanseutvikling.
- Beholde medarbeidere gjennom å tilby meningsfylt arbeid, godt lederskap og et arbeidsmiljø preget av medvirkning.
- Øke bruken av faste stillinger og heltid.
- Sikre resultatoppnåelse gjennom effektiv ressursstyring og bemanning som er tilpasset aktiviteten.
- Kartlegge behov og utarbeide planer for fremtidig kompetanse spesielt innenfor områder med stor mangel på spesialkompetanse.

5. Brukermedvirkning og pasient- og pårørendeopplæring (PPO)

5.1. Brukermedvirkning

Målet med brukermedvirkning er at innbyggerne i SØ sitt opptaksområde har nok informasjon til å ivareta sine rettigheter, plikter og muligheter til brukermedvirkning.

Pasienter og brukere

- Får den informasjon som er nødvendig for å få innsikt i egen helsetilstand og innhold i helsehjelpen, risiko og bivirkninger
- Får informasjon tilpasset individuelle forutsetninger som alder, modenhet, erfaring, kultur og språkbakgrunn
- Sikres samvalg

Brukerutvalget

- Deltar og inkluderes aktivt i utformingen av helsetjenestene i SØ.

SØ vil:

- Øke brukermedvirkning i prosjektarbeid og utvikling av pasientforløpet.
- Gi pasienter og brukere informasjon og mulighet til å medvirke i behandlingen.
- Gi opplæring i samvalgsverktøy for medarbeidere og brukere for å sikre informasjon og medvirkning (jf. *Helsenorge.no*).
- Sikre tilrettelagt informasjon og opplæring for fremmedspråklige.

5.2. Pasient- og pårørendeopplæring (PPO)

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.

Helsetjenesten skal legge til rette for at pasientene blir tatt med på avgjørelser som omhandler dem selv, gjennom blant annet å stille spørsmålet «hva er viktig for deg»? Alle møter mellom helsepersonell,

pasienter og pårørende skal kjennetegnes ved god kommunikasjon og at pasienter får medvirke i egen behandling. All pasient- og pårørendeopplæring har en helsefremmende tilnærming hvor fagpersoner og pasienter samarbeider om å styrke helse og livskvalitet.

SØ vil:

- Tydeliggjøre opplæring/informasjon i det å leve med og mestre egen sykdom i alle pasientforløp/pakkeforløp.
- Sørge for at helsepersonell har grunnleggende helsepedagogisk kompetanse med mål om å redusere uønsket variasjon i PPO.
- Gjøre lærings- og mestringstilbud lett tilgjengelig både på individ- og gruppenivå for å styrke pasientens og pårørendes helsekompetanse.
- Benytte ulike verktøy som samvalg, digital informasjon og nettlæring for å legge til rette for god dialog mellom pasient/pårørende og behandler.
- Utvikle PPO i samarbeid med brukerorganisasjonene.
- Sørge for at opplæring og informasjon er tilgjengelig for pasienter og pårørende med annen kulturell bakgrunn.
- Videreutvikle samarbeidet med kommunene for å tilby helhetlig PPO til befolkningen i hele sykehusets opptaksområde.

6. Forskning

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

SØ vil:

- Utføre pasientnær forskning av høy kvalitet som bidrar til ny kunnskap og økt kvalitet på helsetjenesten.
- Legge til rette for at flere pasienter kan delta i kliniske behandlingsstudier.
- Skape robuste, selvfinansierende forskningsmiljøer som kan hevde seg internasjonalt.
- Gjøre forskning til en integrert del av det kliniske arbeidet i alle sykehusets fagområder.
- 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.
- Satse på implementering av forskningsresultater og brukermedvirkning.

7. Utdanning og opplæring av helsepersonell

For å nå målene innen kvalitet og pasientsikkerhet er SØ avhengig av å ha dyktige fagfolk. En grunnleggende forutsetning for befolkningens tillit til sykehuset er at kompetanse er til stede, er oppdatert og brukes på en synlig måte i diagnostikk og behandling av pasientene. Teknologisk utvikling, fremtidig mangel på helsepersonell og en befolkning med økt behov for helsetjenester, utfordrer etablerte arbeidsprosesser og arbeidsfordeling.

SØ vil:

- Ha riktig kompetansesammensetning og medarbeidere med rett kompetanse for å bidra til god pasientbehandling som er tilpasset dagens og fremtidens behov.
- Være en attraktiv praksisarena og lærebedrift for å rekruttere gode medarbeidere gjennom kvalitet i praksisstudiene og lærlingeløp.
- Være en attraktiv utdanningsvirksomhet for leger i spesialisering.

- Beholde medarbeidere gjennom å tilby kompetanseutvikling og etter- og videreutdanning i tråd med sykehusets behov.
- Øke oppgavedeling for bedre utnyttelse av samlet kompetanse og ressurser.
- Utvikle og ta i bruk målrettede og effektive kompetansetiltak.
- Samarbeide med utdanningsinstitusjoner for å bidra til at studietilbudene og studentenes læringsutbytte er i samsvar med helsetjenestens behov for kompetanse.

8. Ledelse og medarbeidere

8.1. Ledelse

Ledere i SØ skal møte både dagens og fremtidens utfordringer. SØ vil ha en lederkultur der lederne er rause, tydelige og modige, og hvor den enkelte leder baserer sin ledelse på tillit, involvering og dialog.

SØ vil:

- At ledere er pådrivere for god samhandling med pasienter, pårørende og primærhelsetjenesten.
- At ledere er pådrivere for tjenesteutvikling basert på evidensbasert praksis, forankring i pasientsikkerhet og SØs overordnede planer.
- At ledere driver kontinuerlig forbedring og sørger for at *Forskrift om ledelse og kvalitetsforbedring i helse- og omsorgssektoren* følges.
- Utvikle effektive lederteam som skaper ønskede resultater for organisasjonen, ledergruppen og den enkelte leder.
- At ledere identifiserer og fremmer ledertalenter i egen organisasjon, og sikrer opplæring, oppfølging og utvikling av ledere.
- At ledere tenker helhet og prioriterer fellesskapets interesser, og utøver effektiv ressursstyring opp mot forventet aktivitet.
- Videreutvikle etablerte samarbeidsarenaer mellom ledere, verneombud og tillitsvalgte.
- Sikre at medarbeidere har trygge og forutsigbare rammebetingelser.
- At ledere skal være pådrivere i arbeidet med ForBedring – et viktig verktøy for arbeidet med pasientsikkerhet og arbeidsmiljø.
- At ledere sørger for at medarbeiderne er kjent med hvilke krav og forventninger som stilles til dem, og bidrar aktivt til et godt arbeidsmiljø.

8.2. HMS og Helsefremmende arbeidsplasser

Helsefremmende arbeidsplasser skapes gjennom engasjerte og motiverte ledere og medarbeidere som er aktive bidragsyttere 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 jobbrelaterte helseplager og god pasientbehandling

SØ vil:

- At ledere og medarbeidere samarbeider for å utvikle gode arbeidsmiljøer, som styrker nærvær.
- At målsettingene i IA-avtalen skal være innarbeidet og følges opp kontinuerlig i hele foretaket.
- Sikre forsvarlighetsvurdering og helsefremmende arbeidstidsordninger som en del av arbeidsplandrøftingen.
- Redusere antall brudd på arbeidsmiljøloven knyttet til arbeidstid.
- Redusere antallet uønskede hendelser med vold og trusler, og spesielt alvorlige hendelser.
- Sikre at alle enhetene i SØ gjennomfører det systematiske HMS-arbeidet i tråd med krav i HMS-lovgivningen og interne krav som bidrar til å nå sykehusets HMS-mål.

9. 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, bygd på åpenhet.

SØ vil:

- Være åpen, tydelig og tilgjengelig i sin kommunikasjon. Åpenhet om kvalitet legger grunnlag for forbedringer og gir innbyggerne mulighet til å bruke sine rettigheter og muligheter.
- Ta berørte innbyggere med på råd og involvere dem i utforming av tilbud og tjenester. Pasienten skal involveres i behandlingsforløpet og oppfordres til å følge med slik at de gis mulighet til å reagere på svikt i behandling og rutiner.
- Sørge for at relevant informasjon når fram til berørte. Skriftlig og muntlig kommunikasjon skal ha et klart og forståelig innhold og språk.
- Etablere film som medium og vurdere å ta i bruk ny intranettløsning.
- Aktivt og i tide gi informasjon om rettigheter, plikter og muligheter. Fagpersoners aktive deltakelse i samfunnsdebatten for å utvikle helsetjenesten og gi økt kunnskap om helse i befolkningen skal understøttes. SØ skal spesielt bidra til å øke oppmerksomheten og kunnskapen om folkehelse i opptaksområdet.
- Kommunisere enhetlig. Informasjon og kommunikasjon skal være pålitelig og samordnet. Informasjonsmaterieell skal være tilgjengelig digitalt på tvers av plattformer og være en del av det nasjonale redaksjonelle samarbeidet om pasientinformasjon.
- Følge linjeprinsippet. Kommunikasjonsansvaret følger oppgaveansvaret.

10. Bærekraftig miljø

FN har vedtatt 17 mål for bærekraftig utvikling frem mot 2030, hvorav 7 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:

- Gjennom ulike miljøtiltak redusere CO2-utslipp årlig med 1 % (2019 basisår).
- Skape økt medarbeiderengasjement i sykehusets miljøarbeid.

11. Bygg og investeringer

SØs mål er å ha funksjonelle og arealeffektive bygg som understøtter trygg pasientbehandling og gode arbeidsforhold for medarbeiderne. Fremtidige ombygginger og tilpasninger av sykehusets bygningsportefølje vil sees opp mot pasientgrunnlag og behandlingsbehov, slik at det legges til rette for funksjonsbehovet for både pasient og medarbeider.

Ny byggteknologi på Kalnes kan utnyttes ytterligere og bane vei for «smarte egentenkende bygg». I fremtidens bygg, som også omfatter dagens eldre bygningsmasse, vil det være vesentlig større andel av smart byggteknologi som vil tilrettelegge for en god utnyttelse, riktig drift og vedlikehold av bygningsmassen.

Større investeringsprosjekter/leieforhold i kommende planperiode 2021-2024 er:

Prosjekter	Planlagt ferdig dato/år
Utvide somatisk akuttmottak SØ Kalnes	Juni 2023
Samlokalisere psykisk helsevern og TSB i Indre Østfold	Juni 2021
Samlokalisere psykisk helsevern og TSB i Fredrikstad	Desember 2022
Fornye ambulansestasjon i Sarpsborg (fullmakt leieavtale fra HSØ)	Mars 2021
Fornye ambulansestasjon i Halden (forprosjekt)	Des 2021
Etablere arealer og anskaffe ny MR i SØ Kalnes	Juni 2023
Anskaffe nye arealer for korttidsovernatting til vikarer ved SØ Kalnes	Oktober 2021
Øke antall sengeplasser med inntil 25 på SØ Kalnes, samt anskaffe erstatningsarealer	Juni 2022
Øke antall behandlingsrom for somatisk poliklinikk, samt anskaffe erstatningsarealer	Juni 2022

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 og medisinske/ikke-medisinske støttetjenester. I tillegg vil behovet for et samlet behandlingstilbud for pasienter med kreft utredes i planperioden. De ulike utredningene samles i to hovedprosjekter: Kapasitetsøkning kort sikt 2021-2025 og Kapasitetsøkning lang sikt 2025-2040.

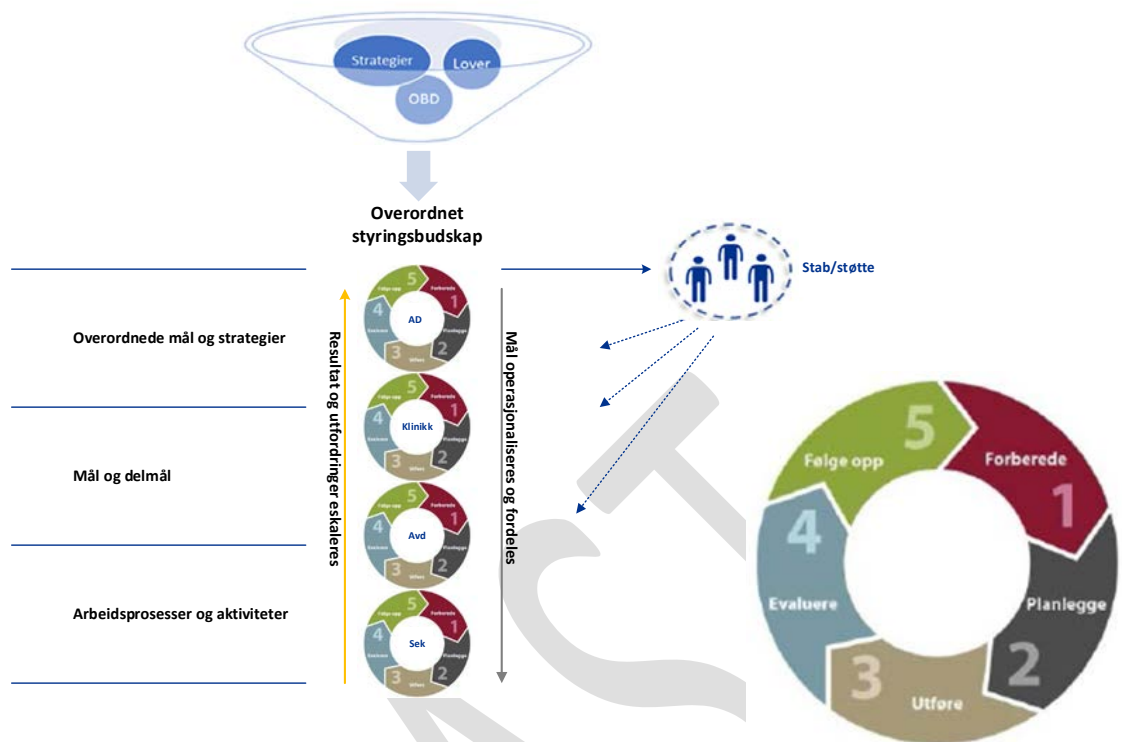
Det skal drives tilstandsbasert vedlikehold. Tilstanden for det enkelte bygg eller bygningskompleks som utgjør primærbyggene i helseforetaket, skal tilfredsstillende minimumskravene iht. tilstandsklassifisering etter NS 3424. Gjennomsnittlig tilstandsgrad for bygg i SØs eiendomsportefølje skal være 1,2 og dette skal være et vedvarende snittmål for den totale bygningsmasse. Ingen enkeltkomponenter eller bygg skal ha tilstandsgrad 3,0. Gitt dagens tilstandsgrad innebærer dette et behov for å øke ressursbruken til verdibevarende vedlikehold i planperioden. Vedlikeholdsplanene skal være tilstandsbasert og utarbeides minimum for områder med delkomponentverdier 2 og 3 iht. NS 3424. Verdibevaring og tilpasning av eksisterende bygg skal prioriteres framfor planlegging av nybygg, der hvor dette er mulig.

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

12. 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, for eksempel i et pasientforløp. Stabene har en støtte- og tilretteleggingsrolle i dette arbeidet. Figuren under er en forenklet beskrivelse av virksomhetens styringssystem:



Figuren 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 foretaksovergripende delstrategier på følgende områder (supplerer virksomhetsstrategien):

- Helse, Miljø og Sikkerhet (HMS)
- Forskning
- Fag- og kompetanseutvikling
- Eiendom