

Virksomhetsstrategi 2025 - 2028

Sykehuset Østfold HF



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

Sist godkjent av:	Dato:	Saksnummer arkiv:
Styret i Sykehuset Østfold HF		24/00776

Forord

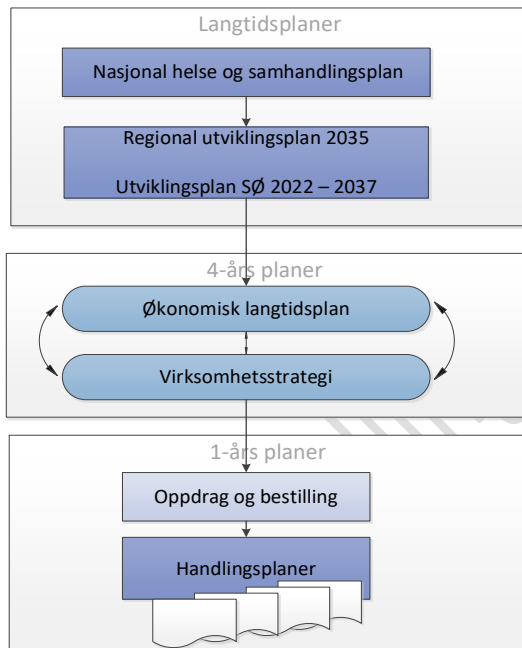
Sykehuset Østfold HF's virksomhetsstrategi skal være overordnet, gjelde for fire år og ses i sammenheng med økonomisk langtidsplan (ØLP). Hensikten er å gi tydelig retning for valg og prioriteringer og vise sammenhengen mellom faglige mål og rammene lagt i økonomisk langtidsplan.

Virksomhetsstrategien skal bygge på Nasjonal helse- og samhandlingsplan, regional utviklingsplan, styringsmål fra Helse Sør-Øst RHF og utviklingsplan for Sykehuset Østfold 2022-2037 *Litt bedre hver dag, samt Helsepersonellkommisjonens rapport*. Våre fire lovpålagte oppgaver legges til grunn: pasientbehandling, utdanning av helsepersonell, forskning og opplæring av pasienter og pårørende.

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.

Virksomhetsstrategien revideres annethvert år, hvor relevante endringer i rammebetingelser og føringer blant annet gjennom oppdragsdokumentet fra Helse Sør-Øst innarbeides.

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.

Sarpsborg april 2024

Helge Stene-Johansen
kst. administrerende direktør

1. OVERORDNEDE MÅL OG VERDIER	4
2. HOVEDUTFORDRINGER OG PROGRAM BALANSEKRAFT	4
2.1. PROGRAM BALANSEKRAFT	5
3. SYKEHUSETS HOVEDSATSINGSOMRÅDER I PERIODEN	6
3.1. ØKE KAPASITETEN OG BEDRE PASIENTFLYTEN GJENNOM SAMHANDLING OG HELSEFELLESSKAPET	6
3.2. FORBEDRE KVALITETEN I PASIENTBEHANDLINGEN	7
3.3. BEHOLDE OG REKRUTTERE MEDARBEIDERE, SIKRE RETT BEMANNING OG KOMPETANSE	7
3.4. SATSE PÅ INNOVASJON, NYE ARBEIDSFORMER OG BEDRE BRUK AV TEKNOLOGI	8
3.5. STYRKE INNSATSEN FOR PASIENTER I PSYKISK HELSEVERN OG TVERRFAGLIG SPESIALISERT RUSBEHANDLING.....	8
3.6. SIKRE EN BÆREKRAFTIG ØKONOMI	9
4. INNSATSOMRÅDER OG VIRKEMIDLER	9
4.1. FORSKNING.....	9
4.2. BRUKERMEDVIRKNING OG PASIENT- OG PÅRØRENDEOPPLÆRING (PPO).....	9
4.3. LEDELSE OG MEDARBEIDERE, ARBEIDSMILJØ (HMS) OG HELSEFREMMENDE ARBEIDSPLASSE	10
4.4. KOMMUNIKASJON	11
4.5. SAMFUNNSANSVAR	11
4.6. BÆREKRAFTIG MILJØ.....	11
4.7. BYGG OG INVESTERINGER.....	12
5. FRA PLAN TIL GJENNOMFØRING	12

1. Overordnede mål og verdier

Helse Sør-Øst RHF's visjon, verdier og styringsmål ligger til grunn for Sykehuset Østfolds strategi.

Visjon:

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

Verdier:

Kvalitet, trygghet og respekt.

Mål for Sykehuset Østfold

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

Våre leveregler

- 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.
- Vi representerer arbeidsplassen vår på en god måte.

2. Hovedutfordringer og program balansekraft

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 Sykehuset Østfold er knyttet til kvalitet, kompetanse og bemanning, bygg (kapasitet) og bærekraftig økonomi.

Kvalitet

Sykehuset Østfold har store utfordringer med for lange ventetider og for mange fristbrudd. Tiltak for å redusere disse parameterne inngår som et eget fokusområde i program for balansekraft, hvor det bl.a. er etablert en intern arbeidsgruppe.

Kompetanse og bemanning

Sykehuset Østfold har utfordringer knyttet til rekruttering av flere yrkesgrupper blant annet jordmødre, enkelte somatiske legespesialister/overleger, LIS, psykiatere, psykologspesialister, sykepleiere, spesialsykepleiere og spesialvernepleiere. Personalet har i lang tid opplevd høyt arbeidspress. Enkelte døgnområder har høy turnover, og det er høy turnover av seksjonsledere i noen av klinikkene. Den teknologiske utviklingen, sykdomsutviklingen og fremtidig tilgang på helsepersonell er faktorer det må tas hensyn til for å løse dette. Digital og tradisjonell kompetanse 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)

Sykehuset Østfold ble planlagt med ambisiøse mål, høy utnyttelsesgrad (90 % belegg somatikk) og organisatoriske endringer. Belegget innenfor somatikk har vært betydelig høyere enn 90 % og Helse Sør-Øst har nå redusert måltallet til 85 % for nye byggeprosjekter. Hovedutfordringer er kapasitet innen døgn, dag og poliklinikk i 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

Det kan ikke forventes 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.

For å møte disse hovedutfordringer er *program balansekraft* etablert.

2.1. Program balansekraft

Hvorfor program balansekraft nå?

Vi må skape et sykehus som kan takle dagens og fremtidens utfordringer. Program balansekraft er etablert for å ivareta en helhetlig og koordinert satsning og prioritere de viktigste innsatsområdene. Programmet er et supplement til ordinær gjennomføring og oppfølging i linja.

Under hvert innsatsområde utvikles og gjennomføres det flere spesifikke tiltak.

Skape et sykehus som kan takle utfordringene våre



Programmet startet opp 01.03.24 og ledes av viseadministrerende direktør. Det er utnevnt innsatsledere for de tre ulike innsatsområdene. Programmet er i kartleggingsfasen og innhenter blant annet informasjon gjennom data, intervjuer, spørreundersøkelser og deltagelse i klinikkenes ledermøter. Dette for å iverksette relevante tiltak for å oppnå ønsket mål. Til de ulike tiltakene vil det defineres konkrete mål med tilhørende indikatorer.

For å definere effektive tiltak og teste ut løsninger, vil det benyttes ulike metoder som for eksempel arbeidsseminar, innsatsteam og delprosjekter.

Linjeledere, medarbeidere, tillitsvalgte og vernetjenesten involveres fortløpende i programmet.

Sammenhengen mellom *program balansekraft* og virksomhetsstrategien er at *program balansekraft* er et satsningsområde først og fremst for inneværende år, og er rettet mest mot de tre områdene *medarbeidere*, *pasienter* og *økonomi og ressursbruk*. Virksomhetsstrategien tar for seg et mer helhetlig perspektiv.

3. Sykehusets hovedsatsningsområder i perioden

Med utgangspunkt i *utviklingsplanen*, *føringer fra eier* og hovedutfordringene har Sykehuset Østfold følgende seks hovedsatsningsområder:

- Øke kapasiteten og bedre pasientflyten gjennom samhandling og Helsefellesskapet.
- Forbedre kvaliteten i pasientbehandlingen.
- Beholde og rekruttere medarbeidere, sikre 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 Helsefellesskapet

Sykehuset 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.

Sykehuset Østfold vil:

- Gjennomføre tiltak for å bedre kapasiteten og pasientflyten internt og gjennomføre prosjektet «Kapasitetsøkning lang sikt 2021-2040».
 - ✓ Planlegge og gjennomføre bygging av stråle- og somatikkbygg på Kalnes.
 - ✓ Utvide arealene og forbedre pasientforløpene i somatisk akuttmottak og etablere arealer og anskaffe MR4 på Kalnes.
 - ✓ Gjennomføre tiltak for å sikre rett ambulansekapasitet.
- Videreutvikle helsefellesskap 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.
 - ✓ Utarbeide nye pasientforløp i samarbeid med kommunehelsetjenesten.
 - ✓ Implementere vår felles digital plattform Kompetansebroen Østfold.
- Gjennomføre tiltak beskrevet i kapasitetsprogrammet og legge til rette for at flere pasienter kan få behandling i hjemmet.
- Implementere ny bestemmelse i Helse- og omsorgstjenesteloven om felles planlegging for kommuner og sykehus. Dette vil også inkludere planlegging av kapasitet og pasientflyt.
- Intensivkapasiteten (kategori 1-, 2- og 3-senger) i ordinær drift og beredskapskapasiteten (dvs. kapasiteten som kan mobiliseres ved økt behov) skal økes iht. til sykehusets plan for intensivkapasitet på kort og lang sikt. Ref. Intensivrapporten.

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 tverrfaglige pasient- og pakkeforløp innen somatikk, psykisk helsevern og tverrfaglig spesialisert rusbehandling (TSB). Pasienter og pårørende har verdifull kunnskap om egen helse, og deres behov skal være førende for utvikling av helsetjenestene.

Sykehuset skal arbeide systematisk med kvalitet og pasientsikkerhet og etablere en kultur for læring og kontinuerlig forbedring i alle enheter på sykehuset. Arbeidet med å se arbeidsmiljø og pasientsikkerhet i sammenheng skal videreutvikles.

Sykehuset Østfold vil:

- Aktivt benytte data fra dashboard utviklet i Helse Sør-Øst, herunder helseatlas, kvalitetsregistre, nasjonale kvalitetsindikatorer og folkehelsesdata i arbeidet med kvalitetsforbedring og pasientsikkerhet for å heve kvaliteten, redusere uønsket variasjon og forbruket av helsetjenester med lav kost-nytte effekt.
 - ✓ 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.
- Videreutvikle kultur for kontinuerlig forbedring og systematisk arbeide for å forebygge utilsiktede hendelser i hele organisasjonen.
- Redusere forekomst av sykehusinfeksjoner og videreføre arbeidet med antibiotikastyringsprogrammet.
- I samarbeid med Sykehusapoteket følge opp legemiddelinnkjøpsavtaler, ta i bruk infusjonsløsninger med legemidler, og sikre kompetanseoverføring via helsefellesskapene til helse- og omsorgstjenester i kommunene.

3.3. Beholde og rekruttere medarbeidere, sikre rett bemanning og kompetanse

For å lykkes med å rekruttere og beholde helsepersonell er det viktig med god kvalitet i praksis, god veiledning og supervisjon. Kompetanseutvikling må settes i system og oppgavedeling vurderes der det er hensiktsmessig.

Sykehuset Østfold vil:

- Sørge for tilstrekkelig tilgang på helsepersonell med rett kompetanse
 - ✓ Aktivt benytte regional framskrivingsmodell.
 - ✓ Tilpasse utdanningskapasitet, utdanningsstillinger, LIS-stillinger og lærlinger i tråd med framskrivninger.
 - ✓ Øke veilederkompetansen for å sikre kvalitet i LIS utdanningene/ praksisstudiene/læreløpene.
 - ✓ Sikre hensiktsmessig oppgavedeling for å avlaste helsepersonell.
 - ✓ Utarbeide langsiktig handlingsplan for videreutdanning.
 - ✓ Sikre at kompetanseplaner i Kompetanseportalen blir utarbeidet i henhold til behov, tildelt aktuelle medarbeidere og fulgt opp av leder.
- Sikre gode rammebetingelser for å beholde, rekruttere og utvikle 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, øke stillingsbrøkene (jf. Helsepersonellkommisjonen) og heltid.
- Etablere kombinerte stillinger i samarbeid med utdanningssektoren for å øke kvaliteten på undervisning og praksis.
- Videreføre og utvikle nye relevante tiltak for at seniorer skal ønske og kunne stå lengst mulig i jobb.

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

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

Sykehuset Østfold vil:

- Utvikle tiltak for å sikre og styrke den digitale kompetansen hos medarbeiderne.
- Videreutvikle og ta i bruk digitale og mobile løsninger som er personellbesparende og 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.
 - ✓ Innføring av nye løsninger skal ha fokus på arbeidsbesparende teknologi og redusere plunder og heft.
 - ✓ Videreutvikle appkontoret/apper på rolletelefoner med mål om å bli et regionalt senter for apputvikling.
 - ✓ Forsterke bindeleddet mellom helse og teknologi.
 - ✓ Bidra til regional standardisering og redusert variasjon.
- Innføre beslutningsstøtte med kunstig intelligens (KI) i utvalgte kliniske prosesser.
- 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.

Sykehuset Østfold 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.
- At realveksten i kostnader innen psykisk helsevern og tverrfaglig spesialisert rusbehandling skal være høyere enn realveksten i de regionale helseforetakenes ordinære, frie driftsbevilgninger, jf. Prop. 1 S (2023–2024).
- Planlegge for at alle barnevernsinstitusjoner er tilknyttet et ambulant spesialisthelsetjeneste-team forankret i psykisk helsevern barn og unge, med kompetanse innen psykisk helse og ruslidelser, og med bruk av eksisterende personell.

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 4 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 vedlikeholdsetterslep på bygg, spesielt gjelder dette Sykehuset Østfold Moss.

Sykehuset Østfold 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.

Sykehuset Østfold vil:

- 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.
 - Øke brukermedvirkning
 - 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 nasjonalt og internasjonalt. Sykehuset skal bli blant de beste ikke-universitetssykehusene i Helse Sør-Øst målt på forskningsaktivitet.

4.2. Brukermedvirkning og pasient- og pårørendeopplæring (PPO)

Brukermedvirkning betyr at pasienter, pårørende og brukere har rett til å medvirke i valg av tjenestetilbud, undersøkelsesmetoder og behandlingsmetoder.

Pasienter, brukere og pårørende skal oppleve en sammenhengende helse- og omsorgstjeneste på tvers av forvaltningsnivå og fagområder. Pasienter og brukere skal tilbys samvalg og få nødvendig informasjon, tilpasset individuelle forutsetninger.

Sykehuset Østfold vil:

- Vektlegge brukermedvirkning i prosjektarbeid og utvikling av pasientforløpene.
- Inkludere brukerutvalget aktivt i utformingen av helsetjenestene.
- 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.
- Benytte samvalgsverktøy for medarbeidere og brukere aktivt for å sikre informasjon og medvirkning (jf. *Helsenorge.no*).

Pårørendeopplæring er en av de fire lovpålagte oppgavene i spesialisthelsetjenesten og omfatter målrettede, tilpassede og kunnskapsbaserte læringsaktiviteter som ivaretar brukermedvirkning og fremmer helsekompetanse. Opplæringen skal sikre at pasienter og pårørende får tilstrekkelig kunnskap og ferdigheter til å ivareta egen helse, håndtere helseutfordringer og ta informerte valg. PPO skal være integrert i behandlingen, tilpasses den enkeltes ståsted og behov, være kunnskapsbasert, evalueres, gis av kompetent helsepersonell og dokumenteres i pasientens journal.

Sykehuset Østfold vil:

- Øke samarbeidet med kommuner og brukerorganisasjoner med mål om å benytte kompetanse og ressurser hos pasienter, pårørende og frivillige.
- Gjøre informasjon om opplæring til pasienter og pårørende i sykehuset lett tilgjengelig for pasienter, pårørende, helsepersonell og brukerorganisasjoner.
- Benytte digital informasjon og nettlæring når dette er hensiktsmessig, i samarbeid med brukerorganisasjonene og kommunene.
- Ivareta brukermedvirkning og hensynet til likeverdige helsetjenester i opplæringen av pasienter og pårørende.

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

God ledelse er en forutsetning for å lykkes med dagens og fremtidens utfordringer i sykehuset. Sykehuset vil ha en lederkultur der lederne er «rause, tydelige og modige, og hvor den enkelte leder baserer sin ledelse på tillit, involvering og dialog».

Helsefremmende arbeidsplasser skapes gjennom engasjerte og motiverte ledere og medarbeidere. Alle 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.

Sykehuset Østfold vil:

- Utvikle effektive lederteam som skaper ønskede resultater og fremme ledertalenter i egen organisasjon.
- Styrke, anerkjenne og investere i seksjonslederrollen for å legge til rette for at hver enkelt leder opplever suksess, mestring og vekst.
- Utøve hensiktsmessig og effektiv ressursstyring med gode faglige prioriteringer innenfor økonomiske rammer.

- Styrke samarbeidet på tvers i organisasjonen og sikre at medarbeidere opplever psykologisk trygghet og forutsigbare rammebetingelser/arbeidsmiljø.
- Iverksette tiltak for å beholde og rekruttere medarbeidere. (Program balansekraft)
- Innarbeide og følge opp målene 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.
- At medarbeidere skal oppleve det som trygt å melde om uønskede hendelser og forbedringspunkter, og at sykehuset har system og kultur for tilbakemelding, oppfølging og læring som bidrar til færre pasientskader.

4.4. Kommunikasjon

Sykehuset skal framstå som et åpent, positivt og kommuniserende sykehus i tråd med statens kommunikasjonsprinsipper. Dette skal i praksis vises gjennom en aktiv og utadrettet kommunikasjon både i egne kanaler og gjennom media. Sykehuset skal ha god informasjon på sine nettsider om utredninger og behandlinger sykehuset gir og bidra til å skape realistiske forventninger til tjenestene.

Sykehuset Østfold vil:

- 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.
- Støtte opp om fagpersoners aktive deltakelse i samfunnsdebatten for å utvikle helsetjenesten og gi økt kunnskap om helse og folkehelse i opptaksområdet.
- Bidra til at medarbeidere i sykehuset får god informasjon om organisasjonens drift, planer og prosjekter.
- Bidra til å gjøre sykehuset kjent som en attraktiv arbeidsplass.

4.5. Samfunnsansvar

Spesialisthelsetjenesten har et felles rammeverk for samfunnsansvar som beskriver hvordan det skal arbeides med menneskerettigheter og anstendige arbeidsforhold, medarbeidere og mangfold, miljø og klima, naturmangfold og økosystemer, skatt og forebygging av økonomisk kriminalitet.

Det er krav til gjennomføring av aktsomhetsvurderinger, og dette resulterer i en overordnet handlingsplan for samfunnsansvar. Handlingsplanen skal inkluderes i redegjørelse for samfunnsansvar, som offentliggjøres årlig.

Sykehuset Østfold vil:

- Årlig utarbeide og offentliggjøre redegjørelse for samfunnsansvar.
- Følge opp og gjennomføre tiltak i handlingsplan for samfunnsansvar.

4.6. Bærekraftig miljø

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

Sykehuset Østfold vil:

- Redusere utslipp av CO₂-ekvivalenter (CO₂e) med 40 % innen 2030. Det langsiktige målet er klimanøytral drift av spesialisthelsetjenesten innen 2045.
- Utarbeide en overordnet handlingsplan for klima og miljø med tiltak rettet mot de syv delmålene. Dette vil bidra vesentlig til at de overordnede målene kan nås.

4.7. Bygg og investeringer

Sykehuset skal ha funksjonelle og arealeffektive bygg som understøtter trygg pasientbehandling og gode arbeidsforhold for medarbeiderne. Arealeffektiviteten (pasientaktivitet/areal) i Sykehuset Østfold 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 sykehuset 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 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 akuttinntak Kalnes og MR4	Planlagt	September 2025
Ny ambulansestasjon i Halden	Planlagt	Uavklart tidspunkt. Prosjektet er i tidligfase. Mellomløsning etablert.

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.

Sykehuset har 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.

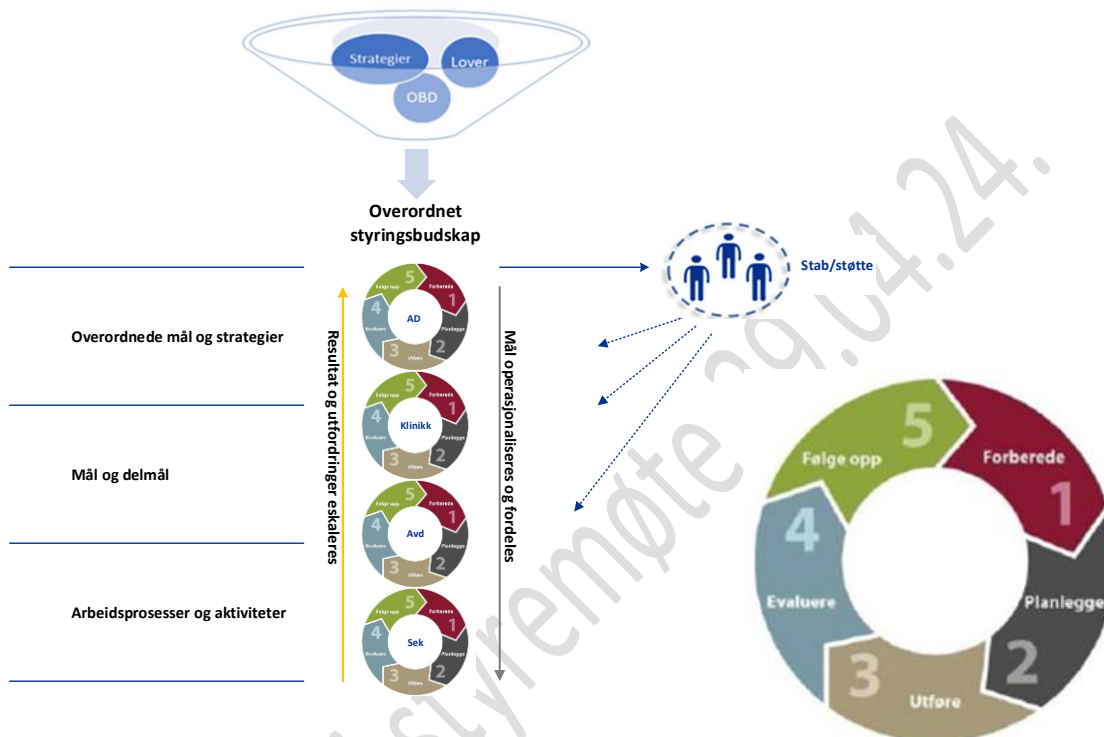
5. Fra plan til gjennomføring

Utviklingsplanen og virksomhetsstrategien er førende for arbeidet i årene fremover. Lederne i sykehuset 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 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 styringssystemet. 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.



Sykehuset Østfold har delstrategier som supplerer virksomhetsstrategien på følgende områder:

- [HMS og arbeidsmiljø. Strategi og handlingsplan 2024-2027 \(godkjent i sykehusledermøte 19.12.2023\)](#)
- [Eiendomsstrategi 2022-2040 \(vedtatt av styret i Sykehuset Østfold 31.05.21\)](#)
- [Sikkerhetsstrategi – informasjonssikkerhet 16.11.21 \(EK\)](#)
- [Forskningsstrategi 2022-2027](#)
- [Pasientforløp og prosessforbedring 2021-2025](#)

Nasjonale dokumenter:

- [Nasjonale og regionale føringer Helsepersonellkomisjonens rapport. NOU 2023:4 «Tid for handling»](#)
- [Nasjonal helse- og samhandlingsplan 2024-2027](#)

Regionale dokumenter:

- [Overordnet plan for sikkerhetspsykiatri, jf. RHF-styresak 087-2023](#)
- [Regional beredskapsplan, jf. RHF-styresak 103-2023](#)
- [Regional fagplan habilitering, jf. RHF-styresak 105-2023](#)
- [Regional fagplan for fysikalsk medisin og rehabilitering, jf. RHF-styresak 120-2023](#)
- [Revidert finansstrategi, jf. RHF-styresak 118-2023](#)
- [Regional delstrategi for teknologiområdet, jf. RHF-styresak 132-2023](#)
- [Forebygging av vold og trusler mot helsepersonell, jf. RHF-styresak 138-2023](#)
- [Oppdrag og bestilling fra Helse Sør-Øst RHF 2024](#)