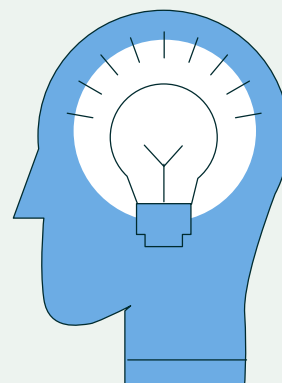
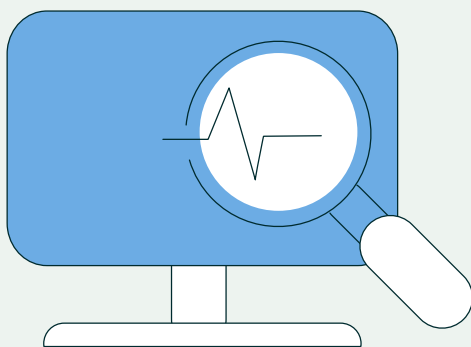
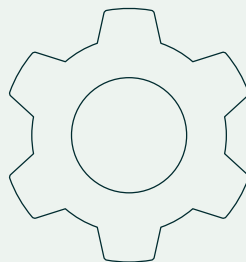
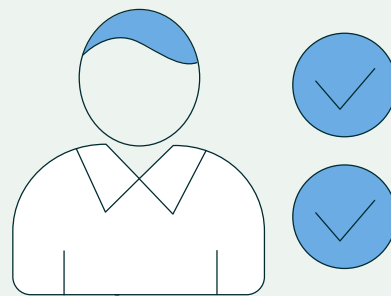
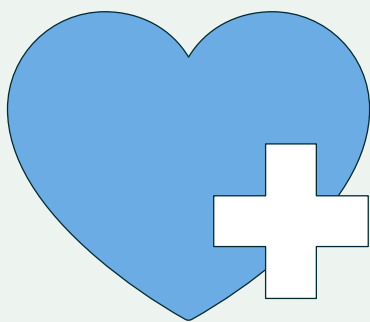


# Utkast strategiplan 2025–2028



## Innhold

1.	Innledning	3
2.	Dette skal vi lykkes med innen 2028	6
3.	Strategiske målområder 2025–2028	7
3.1	Kvalitet i pasientforløpet	8
3.2	Ledelse, organisering og kultur	9
3.3	Forskning og tjenesteinnovasjon	10
3.4	Teknologi og bygg	11

# 1. Innledning

Sørlandet sykehus HF (SSHF) leverer over 90% av spesialisthelsetjenestene for Agders befolkning målt i antall pasientmøter, og samarbeider tett med de 25 kommunene på Agder. Sykehuset har også funksjoner som leverer tjenester til pasienter utenfor Agder.

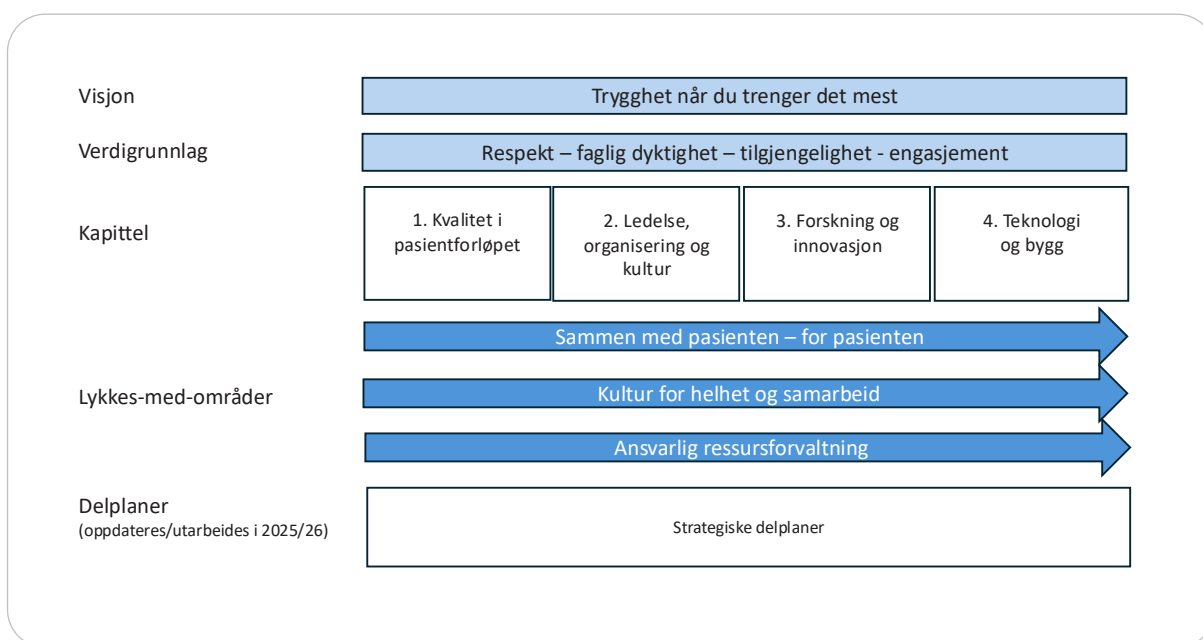
Vår visjon er:

**Trygghet når du trenger det mest**

Vår virksomhet er tuftet på verdiene:

**respekt – faglig dyktighet – tilgjengelighet – engasjement**

Verdiene preger måten vi møter pasienter, pårørende, ansatte og samarbeidspartnere på. Med visjon og verdigrunnlaget lagt til grunn, er strategiplanen vår strukturert med kapitteinndeling, lykkes-med-områder og delplaner for strategi 2025–2028:



Figur 1 – Oppbygging og struktur av SSHFs strategi 2025–2028

Det har vært lagt til grunn nasjonale og regionale føringer og kunnskapsgrunnlag som: «Nasjonale Helse- og samhandlingsplan 2024–2027»<sup>1</sup>, «Perspektivmeldingen 2024»<sup>2</sup>, og rapportene «Tid for handling»<sup>3</sup>, «Felleskapets Sykehus»<sup>4</sup>, samt nasjonale og regionale føringer i Helse Sør-Øst RHF Utviklingsplan 2040 og SSHF sin Utviklingsplan 2040 (UP2040).

<sup>1</sup> Nasjonal Helse- og samhandlingsplan – Melding St. 9 (2023–2024)

<sup>2</sup> Perspektivmeldingen – melding St. 31 (2023–24)

<sup>3</sup> NoU 2023:4 Tid for handling

<sup>4</sup> NoU 2023:8 – Felleskapets sykehus

Forholdstallet yrkesaktive opp mot antall eldre endres frem mot 2040 - fra 3,7 til 2,5. Gruppen eldre øker kraftig samtidig som gruppen yrkesaktiv alder flater ut. Dette utfordrer tilgangen på kompetanse. Dette er allerede gjeldende i SSHF, og vil være en vesentlig del av utfordringsbildet i strategiperioden.

Som en oppfølging av Utviklingsplan 2040 ble det satt i gang ulike utredninger. Disse legger også til grunn for Strategi 2025–2028, eksempler på disse er:

### **Utredning arbeidsmiljø**

Utredningen ble gjennomført i 2023/24. Den første delen handlet om ledelse og avdekket stor variasjon i lederspenn og lederstøtte. Den andre delen omhandlet kjennetegn på fremtidens medarbeidere, hva de ønsker hos arbeidsgiver, samt tiltak for at seniorenne skal arbeid lenger. Det arbeides videre med tiltak i perioden 2025–2028.

### **Utredning arealbruksplan**

Vi har høye ambisjoner for utvikling av alle lokalisasjonene i SSHF. Utredning arealbruksplan med framskrivninger av behov for kapasiteter og forslag til optimalisering av bruken av dagens eiendommer ved hovedlokalisasjonene vil ferdigstilles i starten av strategiperioden. Plan for oppgraderinger og verdibevarende vedlikehold av eiendomsmassen vil etableres.

I perioden 2025–2028 vil nytt bygg for akutt- og intensivfunksjoner i Kristiansand bli realisert, samt ny ambulansestasjon i Kristiansand.

### **Utredning teknologimodernisering**

Utredningen skal gi et bilde av hva nye teknologier kan bidra med for sykehusdriften og pasientbehandlingen fra et teknologisk perspektiv. Den forventes ferdig i løpet av våren 2025.

### **Framskrivninger**

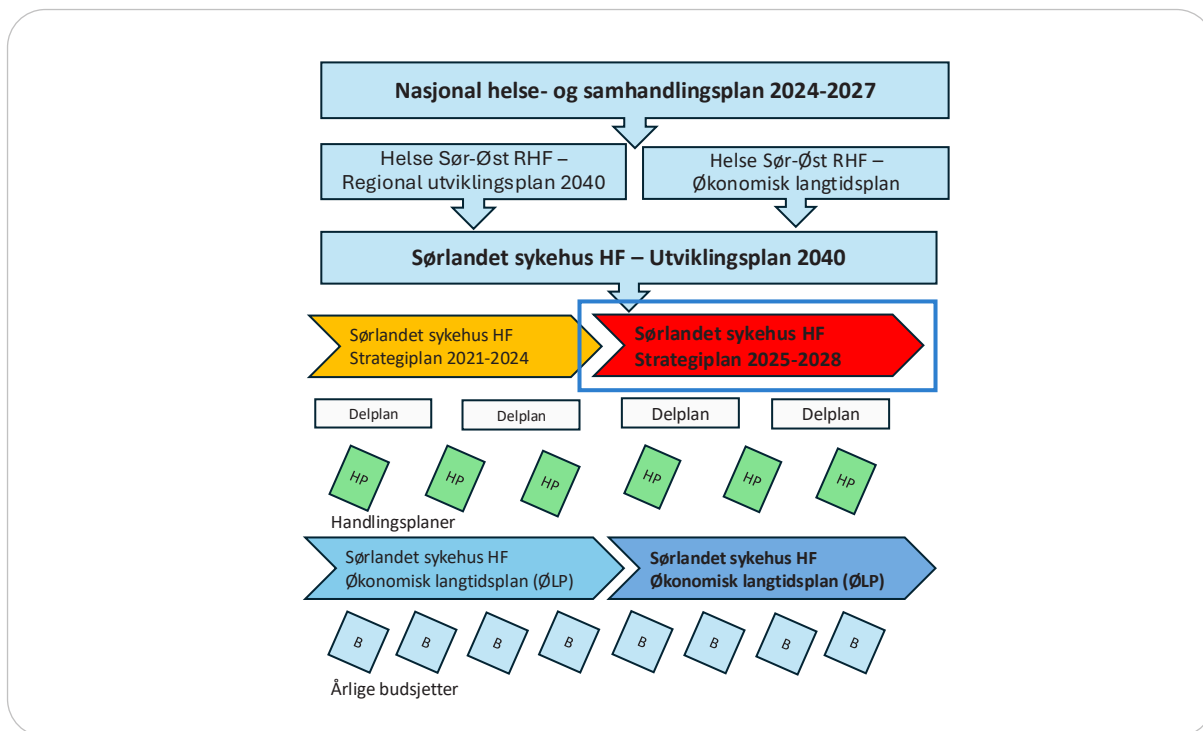
Utredningene etter Utviklingsplan 2040 inneholder også framskrivninger for behandlingsbehov i befolkningen og bemanningsbehov frem mot 2040. Her vises forventet konsekvens av den demografiske utviklingen inkludert «eldrebølgen». Dette arbeidet ferdigstilles i 2025 og danner grunnlag for de strategiske delplanene og klinikkenes handlingsplaner.

### **Andre planer**

Strategiske delplaner fra Strategi 2021–2024 vil vurderes i sin helhet etter ferdigstilling av Strategiplan 2025–2028. Oppdaterte, evt. nye planer vil bli utarbeidet i 2025. (se figur 2 under) Disse vil utdype hvilke konkrete tiltak og prioriteringer det skal arbeides med i perioden 2025–2028.

Klinikker og avdelinger skal i løpet av høsten 2025 og våren 2026 utarbeide handlingsplaner som bygger på strategiplan 2025–2028. Handlingsplanene kan være flerårige, men oppdateres årlig.

Strategidokumentet inngår i virksomhetsstyringen. Strategi 2025–2028 henger sammen med økonomisk langtidsplan, klinikkenes handlingsplaner og årlige budsjetter.



Figur 2 – Rammeverk for virksomhetsstyring og planstruktur i SSHF

## 2. Dette skal vi lykkes med innen 2028

Lykkes-med-områdene er de gjennomgående utviklingsområdene, og gir overordnede føringer og prioriteringer for foretaket.

### **Sammen med pasienten – for pasienten**

Vi tenker befolkningens beste i alt vi gjør, søker kontinuerlig forbedring og evner å endre oss. Kunnskapen om god behandling er i stadig endring og aktiv deltagelse i utviklingen av pasientbehandling på nye måter blir del av pasientenes og medarbeidernes hverdag.

### **Kultur for helhet og samarbeid**














Gjennom samarbeid og utvikling i sykehuset og sammen med kommunene, rekrutterer vi til og skaper fremtidens helsetjenester på Agder. Samarbeid gir muligheter og økt fleksibilitet i tilbudet til pasienten.

### **Ansvarlig ressursforvaltning**

Vi løser samfunnsutfordringer gjennom å prioritere og forvalte kompetanse, tid, ytre miljø, bygg, teknologi og økonomi på en bedre måte. Pasientene tilbys behandling som gir god helsegevinst, sykehusdriften bedres, og det skapes rom for økte investeringer til utvikling av sykehuset.

### 3. Strategiske målområder 2025–2028

Strategiplanen har tre lykkes-med-områder og fire strategiske målområder med tilhørende strategiske hovedmål.

Målområde / Lykkes-med-områder:	Sammen med pasienten - for pasienten	Kultur for helhet og samarbeid	Ansvarlig ressursforvaltning	
Kvalitet i pasientbehandlingen	 Bygge helsekompetanse	 Videreutvikle kvalitet, pasientsikkerhet og beredskap	 Redusere overbehandling	
Organisasjon, ledelse og kultur	 Riktig kompetanse på rett plass	 Styrke lederrollen og arbeidsmiljøet	 Kontinuerlig forbedre driften for å skape økonomisk bærekraft	
Forskning og tjenesteinnovasjon	 Endre klinisk praksis med forskning	 Videreutvikle helsetjenestene sammen	 Styrke tjenesteinnovasjon	
Teknologi og bygg	 Innføre teknologi der pasienten er	 Utnytte helse- og virksomhetsdata	 Forenkle digital hverdag for våre medarbeidere	 Videreutvikle bygg

Figur 3 - Kobling lykkes med-områder og strategiske målområder 2025–2028

Strategiens kapitler beskriver kort hovedmålene med aktuelle tiltaksområder.

## 3.1 Kvalitet i pasientforløpet

Sørlandet sykehus skal gi spesialisthelsetjenester av høy kvalitet til hele Agders befolkning. Den demografiske utviklingen gjør at vi må utvikle nye måter å håndtere flere pasienter med behov for hjelp i spesialisthelsetjenesten og utsette behovet for helsetjenester lengst mulig. Dette skal skje uten å redusere kvaliteten i pasientbehandlingen. Pasienter med kroniske sykdommer ivaretar allerede mye av pasientbehandlingen selv, noe som krever helsekompetanse hos den enkelte.

Bygging av helsekompetanse er viktig for at befolkningen kan ta gode helsevalg, nå og i fremtiden. Dette for å kunne sikre behandling på laveste effektive omsorgsnivå og sikre best mulig ressursbruk i et helhetsperspektiv. SSHF vil derfor prioritere utvikling av helsekompetanse som en viktig del av pasientbehandlingen og i kontinuerlig forbedringsarbeid som former fremtidens pasientbehandling. Pasient- og pårørendeopplæring samt pasienters erfaring er viktige i byggingen av helsekompetanse.

Pasientsikkerhetskulturen i SSHF skal i planperioden videreutvikles. Sammenhengen mellom helse, miljø og sikkerhet (HMS) - hendelser og pasientsikkerhet vil følges spesielt opp.

Tjenester til pasientene skal gis på nye måter, og vi vil i større grad prioritere vår virksomhet. Tilbud som har liten eller ingen helsegevinst må avvikles og uønsket variasjon innad i foretaket skal reduseres. Digitale verktøy er viktige hjelpemidler for å sikre rett pasient til rett behandler og med riktig oppfølging.

Helsefellesskapet Agder er vår viktigste arena for eksternt samarbeid om helsetjenestene og skal videreutvikles til en drivkraft for bærekraftige helsetjenester gjennom helhetlige pasientforløp.

Verden er i økende grad preget av konflikter og krig. Beredskapsorganisasjonen SSHF skal være forberedt på fremtidens utfordringer, og vil inngå i regionens samlede beredskapssystem.

### Bygge helsekompetanse

- Arbeide for et friskere Agder i samarbeid med kommuner og andre aktører
- Sikre god pasient- og pårørendeopplæring i alle pasientforløp ved å styrke ansattes kompetanse i klinisk kommunikasjon
- Aktivt fremme brukermedvirkning og frivillighet for å styrke tjenestekvalitet, optimalisere ressursbruk og sikre bærekraftige løsninger

### Videreutvikle kvalitet, pasientsikkerhet og beredskap

- Videreutvikle systematisk arbeid med kvalitet og pasientsikkerhet
- Sikre at SSHF er en beredskapsorganisasjon som møter fremtidens utfordringer

### Redusere overbehandling

- Styrke Helsefellesskapet Agder som drivkraft for bærekraftige helsetjenester
- Arbeide aktivt for å redusere overbehandling / sikre hensiktsmessig ressursbruk, samt redusere uønsket variasjon



## 3.2 Ledelse, organisering og kultur

Tilgangen på helsepersonell vil bli den største utfordringen i fremtidens helsetjeneste. Vi vil fortsette og styrke arbeidet med å beholde, rekruttere og utdanne helsepersonell, samt sikre godt lederskap og et godt arbeidsmiljø. En samlet ledelse vil samarbeide for å skape en enda bedre drift i klinikkene.

God drift avhenger av godt lederskap, faglig utvikling, et godt arbeidsmiljø, kultur for endringsledelse og gjennomføringskraft. I planperioden er det behov for å styrke lederrollen og sikre hensiktsmessige rammebetingelser for ledere i SSHF. Partssamarbeid skal styrkes, og alle ledere skal bidra til dette. Lederopplærings- og lederutviklingstilbudene skal videreutvikles.

SSHF skal være en arbeidsplass som fremmer HMS, likestilling, mangfold og et godt arbeidsmiljø. Systematisk arbeid med HMS skal bidra til å ivareta medarbeidere. I dette arbeidet skal det legges vekt på de psykososiale og organisatoriske forholdene, samt forebygging av vold og trusler mot våre medarbeidere og pasienter.

Sykehuset skal utdanne helsepersonell i tråd med fremtidige behov i tjenesten og skal videreutvikle UiO Campus Sør i samarbeid med UiO, UiA og kommunene på Agder.

Arbeidet med å beholde og rekruttere riktig kompetanse på rett sted videreutvikles, og målrettet oppgavedeling mellom yrkesgrupper skal styrkes og gjennomføres.

Riktig ressursbruk sikres ved å videreutvikle metodikk og videre innføre aktivitetsstyrt ressursplanlegging, bedre pasientforløpene, forbedre verktøy for driftsoppfølging, samt styrke innsatsen for å forebygge og redusere sykefravær. Eksisterende og nye teknologiske og digitale løsninger skal bidra til å frigjøre tid for helsepersonell. Dette skal sammen bidra til bedre ressursutnyttelse, mer tid til pasientbehandling og muliggjøre gevinstrealisering som øker investeringsevnen.

Behov for kontinuerlig forbedring og utfordringer i tilgang på kompetanse innebærer at SSHF må vurdere nye organisasjonsformer og strukturer for å fremme god drift, faglig samarbeid og utvikling.

### Riktig kompetanse på rett plass

- Beholde og rekruttere kompetent personell
- Utdanne helsepersonell i tråd med helsetjenestens fremtidige behov
- Videreutvikle UiO Campus Sør
- Gjennomføre målrettet oppgavedeling mellom yrkesgrupper

### Styrke lederrollen og arbeidsmiljøet

- Sikre hensiktsmessig lederspenn og tilstrekkelig lederstøtte
- Videreutvikle en arbeidsplass som fremmer HMS, likestilling, mangfold og et godt arbeidsmiljø

### Kontinuerlig forbedre driften for å skape økonomisk bærekraft

- Forbedre og innføre aktivitetsbasert ressursstyring
- Videreutvikle verktøy for oppfølging av driften
- Styrke innsats for å forebygge og redusere sykefravær
- Innføre digitale løsninger som frigjør tid for medarbeidere
- Vurdere nye organisasjonsformer og strukturer som fremmer god drift, og faglig samarbeid og utvikling

### 3.3 Forskning og tjenesteinnovasjon

Sørlandet sykehus vil prioritere forskning og tjenesteinnovasjon for å utvikle effektiv pasientbehandling og være en attraktiv arbeidsgiver. For å sikre at forskning og innovasjon er relevant og treffer reelle behov, vektlegger SSHF brukermedvirkning i alle ledd av prosessen.

Det er en ambisjon om bred og pasientnær forskning i alle klinikker, og det må bygges interesse og kompetanse for kliniske studier. Med bakgrunn i klinikken stilles viktige spørsmål, og det skal gis støtte og rammer til forskning som kan forbedre og endre klinisk praksis. For å oppnå dette må SSHF bygge en god forskningskultur og ha ledere som har forståelse for at forskning og innovasjon er en naturlig del av lederes og ansattes arbeidshverdag.

SSHf har ambisjon om å øke den eksternt finansierte forskningen, samtidig prioritere interne midler til ph.d. - prosjekter, samt satse på erfarne forskere etter oppnådd doktorgrad.

Tjenesteinnovasjon - å identifisere og iverksette forbedringer i form av nye og mer effektive prosesser, organisatoriske løsninger og mer hensiktsmessig pasientflyt, skal være naturlig del av arbeidshverdagen i hele sykehuset. Det er avgjørende at helseforetaket klarer å synliggjøre og hente ut effektene av tjenesteinnovasjonen.

SSHf ønsker å etablere et økosystem fra nye ideer oppstår til klinisk bruk, og sikre trygg innføring av nye løsninger. Følgforskning er en naturlig del av dette.

SSHf vil være en aktiv og attraktiv partner både lokalt, nasjonalt og internasjonalt. Vi vil samarbeide med ulike utdanningsinstitusjoner og lærebedrifter, UiO Campus sør, andre helseforetak, kommuner og næringsliv, og vil fortsette å bygge nettverk i vår region.

#### Endre klinisk praksis med forskning

- Forske bredt og pasientnært i alle klinikker
- Understøtte forskningsmiljøene i alle deler av forskningsprosessen

#### Videreutvikle helsetjenesten sammen

- Styrke samarbeidet med relevante aktører innen forskning og tjenesteinnovasjon
- Øke deltakelsen i nasjonale og internasjonale forsknings- og innovasjonsprosjekter

#### Styrke tjenesteinnovasjon

- Sammen med pasienten arbeide med tjenesteinnovasjon for å utvikle fremtidens helsetjeneste og endrede pasientforløp
- Medarbeidere skal anse innovasjon og kontinuerlig forbedring som en naturlig del av sin arbeidshverdag
- SSHf skal være en attraktiv samarbeidspartner i innovasjonsarbeid for næringsliv og andre aktører

## 3.4 Teknologi og bygg

Gjennom økt bruk av pasientnære teknologiske løsninger skal helsetjenestene flyttes nærmere pasientene, og legge til rette for et tilpasset tjenestetilbud med aktiv pasientinvolvering.

Teknologiske løsninger skal tas i bruk og videreutvikles med mål om å skape en enklere digital arbeidshverdag for ansatte, samt sikre effektiv sykehusdrift. Den digitale kompetansen til pasientene og ansatte skal styrkes slik at bruk og utnyttelse av digitale arbeidsverktøy oppleves trygt og gir verdi. Sykehuset skal ivareta alle pasientgrupper, også de som ikke behersker digitale løsninger.

Data skal utnyttes som beslutningsstøtte i kliniske og administrative prosesser gjennom tilgjengeliggjøring i digitale arbeidsverktøy, bidra til automatisering av arbeidsprosesser, og kunstig intelligens tas i bruk på områder som gir økt kvalitet og bedre ressursutnyttelse. Digitale løsninger som sensorer og overvåkingsenheter skal gi muligheter for rik tilgang til helse- og virksomhetsdata.

Samtlige lokalisasjoner skal utvikles helhetlig og hver for seg i henhold til arealbruksplanen og i samarbeid med kommunene.

Sykehusbyggene skal fremme trygg og effektiv pasientbehandling, understøtte virksomhetens behov, ha en brukervennlig utforming og ivareta et godt arbeidsmiljø. Bygg og infrastruktur må vedlikeholdes og oppgraderes, samtidig som arealene tilpasses kapasitetsbehov, ny teknologi og endrede pasientforløp, innenfor mulige investeringsrammer.

Bærekraft og miljøkrav skal være sentrale kriterier, og negativ miljøpåvirkning skal reduseres gjennom kontinuerlig forbedringsarbeid.

I nytt bygg for akutt- og intensivfunksjoner i Kristiansand skal det utvikles gode og effektive løsninger og driftsmodeller som gagnar hele foretaket.

### Innføre pasientnær teknologi der pasienten er

- Anskaffe og forvalte medisinsk og teknisk utstyr som understøtter utnyttelse, økt produktivitet og tilpasset tjenestetilbud
- Øke bruk av digitale løsninger i samarbeid med andre aktører gjennom hele pasientforløpet
- Øke bruk av digitale løsninger for selvbetjening og egenrapportering

### Utnytte helse- og virksomhetsdata

- Tilrettelegge og samle tilgang til relevante og oppdaterte kliniske- og administrative data
- Ta i bruk kunstig intelligens på områder som kan gi økt kvalitet og bedre ressursutnyttelse
- Øke bruk og utnyttelse av sanntidsdata fra sensorer og overvåkingsenheter for å få bedre behandlingsgrunnlag og frigjøre tid hos helsepersonell

### Forenkle digital hverdag for våre medarbeidere

- Øke kompetanse hos ansatte for å utnytte digitale arbeidsverktøy
- Ta i bruk nye og utnytte eksisterende tekniske og digitale løsninger med mål om en mer effektiv og tryggere arbeidshverdag
- Øke hastigheten på innføringen av digitale arbeidsverktøy og kontinuerlig realisere gevinstene

### Videreutvikle bygg

- Utarbeide en langsiktig arealbruksplan og videreutvikle bygningsmassen
- Realisere prosjekt «Akuttbygg Kristiansand»
- Realisere ny ambulansestasjon i Kristiansand