

Utviklingsplan 2040 Oslo universitetssykehus

Oslo universitetssykehus skal utvikle helsetjenester som er faglig sterke, bærekraftige og tilpasset pasientenes behov. Vi kan ikke møte framtidens behov gjennom tradisjonell kapasitetsvekst alene.

Utviklingsplan 2040 er en strategi for alle som er tilknyttet til Oslo universitetssykehus. Planen skal bidra til en felles forståelse blant medarbeidere av hvilke utfordringer og muligheter sykehuset står overfor, og tydeliggjøre hva vi må strekke oss mot for å møte framtidens behov.

Sammen med pasienten utvikler vi morgendagens behandling

Fram mot 2040 skal Oslo universitetssykehus utvikle helsetjenester som er faglig sterke, bærekraftige og tilpasset behovene i befolkningen. Flere vil trenge helsehjelp, flere vil leve lenger med kroniske og sammensatte sykdommer, og forventningene til kvalitet, tilgjengelighet, sammenhengende tjenester og brukermedvirkning vil øke. Samtidig vil knapphet på personell, strammere økonomiske rammer og store investeringsbehov kreve tydeligere prioriteringer, bedre ressursutnyttelse og større evne til omstilling.

Som Norges største universitetssykehus har Oslo universitetssykehus en viktig rolle som samfunnsaktør. Fram mot 2040 skal vi bruke vår faglige tyngde, forskningsposisjon og brede erfaring fra pasientbehandling aktivt til å påvirke utviklingen av framtidens helsetjeneste. Det innebærer å bidra, og lede an, i nasjonale, nordiske og europeiske prosesser der rammer, standarder, kunnskap og løsninger for helsetjenesten utvikles.

Utviklingsplan 2040 peker ut en langsiktig retning for hvordan Oslo universitetssykehus skal møte framtidens behov. Planen bygger på at utfordringene ikke kan løses gjennom kapasitetsvekst alene. Utviklingen av framtidens sykehus handler derfor ikke bare om bygg, utstyr og kapasitet, men også om organisasjon, ledelse, kultur, samhandling og nye driftsformer.

De nye sykehusbyggene og investeringene i utstyr, infrastruktur og digitalisering gir et viktig grunnlag for utviklingen av Oslo universitetssykehus. Gevinstene vil først realiseres når investeringene brukes til å utvikle bedre pasientforløp, styrke fagmiljøene, understøtte nye arbeidsformer og skape mer sammenhengende tjenester.

Pasienter og pårørende skal oppleve at tjenestene henger bedre sammen, og at helsehjelpen i større grad planlegges og gjennomføres med utgangspunkt i deres behov. Pasienten skal være en aktiv deltaker i eget forløp, og mer utredning, behandling og oppfølging skal kunne skje hjemme eller nær der pasienten bor når det er faglig forsvarlig og gir god kvalitet. Dette forutsetter godt samarbeid med kommuner, fastleger, andre sykehus, universitetet og øvrige samarbeidspartnere.

Utviklingsplan 2040 er en plan for hele Oslo universitetssykehus. Den skal gi felles retning for prioritering, utvikling og gjennomføring – og bidra til at vi sammen med pasienter, pårørende, medarbeidere og samarbeidspartnere utvikler morgendagens behandling.

Hilsen

Bjørn Atle Lein Bjørnbeth, administrerende direktør

Erna Hogrenning, leder Oslo universitetssykehus brukerutvalg

Vår visjon: Sammen med pasienten utvikler vi morgendagens behandling.

Våre verdier: Kvalitet, trygghet og respekt.

Våre lederprinsipper: Tydelig, helhetstenkende og involverende.

Innhold

Ambisjoner for 2040.....	3
Ambisjon 1: Et likeverdig samarbeid med pasienten.....	3
Mål 1: Vi er tilgjengelige for pasientene der de er	3
Mål 2: Vi styrker pasientenes helsekompetanse	4
Mål 3: Vi involverer pasienter og pårørende i dialogen om kvalitet	4
Ambisjon 2: Ansatte som driver endring	4
Mål 4: Utvikler ledere som får teamene til å lykkes	4
Mål 5: Ansatte bruker tiden der det gir mest verdi	5
Mål 6: Ansatte står i front av utviklingen	6
Hvorfor er endring nødvendig?	7
Utviklingstrekk – endring i behov og tjenester frem mot 2040	7
1. Endrede behov i befolkningen	7
2. Nye muligheter i medisinen og helsetjenesten.....	8
3. Rammene våre	8
Forutsetninger for å nå ambisjonene	9
Samhandling som forutsetning for sammenhengende pasientforløp	9
Et sterkt helsefellesskap.....	9
Økt samarbeid rundt de som trenger det mest	10
Digital samhandling	10
Kompetansebroen	10
Flere digitale løsninger	10
Styrket akuttmedisinsk og prehospital samhandling.....	10
Nye bygg og ny infrastruktur	10
Nye bygg frem mot 2031	10
Fleksible bygg for framtidens behov	11
Infrastruktur	11
Forskning, innovasjon og utdanning	11
Forskning og innovasjon.....	11
Utdanning.....	12
Oslo universitetssykehus som strategisk samfunnsaktør	12
En sterkere nasjonal aktør	12
Nordisk samarbeid gjennom NUHA.....	12
Posisjon mot EU	12
Et mer målrettet internasjonalt samarbeid	13
Fire gjennomgående perspektiver skal prege prioriteringer, utvikling og gjennomføring	13
Sosial bærekraft.....	13
Økonomisk bærekraft.....	14
Robusthet og beredskapsevne	14
Lavutslippssykehus	14
Hvordan skal utviklingsplanen brukes?	15
Sentrale regionale og lokale strategier og delstrategier	15

Ambisjoner for 2040

Framtidige utviklingstrekk gir grunnlag for den strategiske retningen i Utviklingsplan 2040. De viser hvilke prioriteringer Oslo universitetssykehus må gjøre for å møte framtidens behov, og danner grunnlaget for planens ambisjoner og mål.

Utviklingstrekkene peker særlig på to behov. For det første et mer likeverdig samarbeid med pasienten, der tjenestene utformes rundt pasientens behov og forutsetninger, og for det andre en organisasjon der medarbeidere og ledere driver forbedring, omstilling og utvikling som en del av daglig drift. Utviklingsplanen er derfor strukturert rundt to ambisjoner: et likeverdig samarbeid med pasienten og ansatte som driver endring.

Sammen med pasienten skaper vi fremtidens behandling, og i denne delen viser vi hvordan vi kan nå våre ambisjoner.

Ambisjon 1: Et likeverdig samarbeid med pasienten

I 2040 har vårt forhold til pasientforløpet utviklet seg fra eierskap til partnerskap. Pasienters og pårørendes helsekompetanse og ressurser blir verdsatt og brukt aktivt for å utvikle og forbedre tjenestene. Bedre samhandling bidrar til at pasientene får forutsigbare og sammenhengende tjenester. Vi har tatt i bruk de teknologiske mulighetene slik at sykehuset er til stede der pasientene er. Dette har skapt nye samarbeidsformer og gitt et nytt perspektiv på pasientenes rolle, ansvar og involvering i eget behandlingsforløp

Mål 1: Vi er tilgjengelige for pasientene der de er

Vi skal utvikle helsetjenester som i større grad møter pasientene der de er, både geografisk og i livssituasjon. Når behandling og oppfølging kan skje hjemme eller i nærmere samarbeid med kommunale tjenester, gir det økt trygghet, mindre belastning og bedre mulighet for mestring for pasienten. Samtidig kan bruk av teknologi og digitale løsninger gjøre det enklere å følge opp helsetilstand og behandlingsforløp over tid.

Vi må gi helsehjelp på riktig nivå, til riktig tid og på en måte som gir trygghet, kvalitet og bedre ressursutnyttelse. Slik kan tjenestene bli mer sammenhengende for pasientene og mer bærekraftige for helsevesenet.

En slik dreining innebærer at spesialisthelsetjenesten i mindre grad organiseres rundt sykehusets fysiske rammer, og i større grad rundt helhetlige pasientforløp på tvers av nivåer og behandlingsarenaer. Forutsetningen er god samhandling, tydelig oppgavedeling og sømløs informasjonsutveksling, slik at pasienten får tilgang til egne helsedata og større innsikt i egen behandling og prognose.

Hvordan kommer vi dit?

Hjemmebaserte tjenester

Frem mot 2040 blir [videreutvikling av hjemmesykehus \(oslo-universitetssykehus.no\)](https://www.oslo-universitetssykehus.no) og [digital hjemmeoppfølging \(oslo-universitetssykehus.no\)](https://www.oslo-universitetssykehus.no) viktig for å møte pasientene der de er, samtidig som det understøtter framtidens behov på en bærekraftig måte. Når helsehjelp gis hjemme hos pasienten med god kvalitet og faglig trygghet, vil flere få oppfølging uten unødvendige reiser, venting eller innleggelse. Dette kan gi en bedre pasientopplevelse, styrke mestring i egen hverdag, og bidra til mer sammenhengende pasientforløp samtidig som sykehusets kapasitet avlastes.

For Oslo universitetssykehus innebærer dette at hjemmet i større grad blir en del av behandlingsarenaen for utvalgte pasientgrupper. Det krever løsninger som gjør det mulig å følge opp pasienter systematisk, oppdage forverring tidlig og sikre rask respons når det er behov for det. Samtidig må tjenestene støttes av digitale løsninger og organisering som gjør det mulig å bruke personell, teknologi og utstyr på en mer samlet og bærekraftig måte.

Digitale tjenester tilpasset pasientens behov

Digitale tjenester vil i økende grad inngå som en del av pasientforløpene ved Oslo universitetssykehus. Når løsningene utformes etter pasientenes behov og forutsetninger, kan de gi bedre oversikt, styrke medvirkning i egen behandling og sikre trygg dialog med helsetjenesten. Tilgang til egen journal og helsedata bidrar til økt mestring og bedre grunnlag for felles beslutninger.

Mot 2040 vil digitale tjenester i større grad støtte egenregistrering, strukturert oppfølging og digital kommunikasjon. Informasjon må i større grad følge pasienten på tvers av nivåer for å gi mer sammenhengende

tjenester. Utviklingen går mot mer tilpassede og digitale pasientforløp, der avstandsoppfølging, brukerstyrt poliklinikk og digital monitorering muliggjør tidligere oppfølging, færre unødvendige konsultasjoner og bedre ressursutnyttelse.

Mål 2: Vi styrker pasientenes helsekompetanse

Vi skal legge til rette for involvering av pasienter og pårørende. Pasienters mulighet til å medvirke i egen behandling vil variere ut fra individuelle forutsetninger, ressurser og behov. Tjenestetilbudet skal være tilgjengelig, forståelig og tilpasset den enkelte pasients behov, slik at alle har muligheter til å medvirke i beslutninger om egen helse.

Hvordan kommer vi dit?

Bedre kommunikasjon

Vi må styrke helsekommunikasjonen med pasientene og sikre at informasjonen gis på en tydelig, forståelig og tilpasset måte. Vi vil utvikle digitale pasientforløp og tjenester som styrker pasienters evne til å finne frem i, forstå og bruke helseinformasjon og digitale tjenester. På lengre sikt skal tilnærmingen «[Hva er viktig for deg? \(ks.no\)](#)» være førende for møtet mellom helsepersonell, pasienter og pårørende.

Likeverdig opplæring og standardisering

Vi skal sørge for at alle pasienter og pårørende får likeverdige muligheter til opplæring. Opplæringstilbudet skal gjennomføres og dokumenteres på en mer enhetlig måte. Samtidig standardiserer vi pasientbehandlingen der det er hensiktsmessig, tilpasser informasjon og opplæring slik at det er forståelig og relevant for den enkelte pasient.

Mål 3: Vi involverer pasienter og pårørende i dialogen om kvalitet

Vi trenger pasienters og pårørendes kunnskap og erfaringer for å videreutvikle sykehuset, og må derfor involvere dem systematisk og håndtere pasientrapporterte data på en god måte. Teknologi gjør det enklere for pasienter å overvåke og rapportere egen helse og gi tilbakemeldinger på behandling. Gjennom tilbakemeldinger fra brukerne og brukervedvirkning skal vi forbedre kvaliteten på tjenestene våre.

Hvordan kommer vi dit?

Dialog med pasienter og brukerrepresentanter

Oslo universitetssykehus skal styrke pasientens rolle i utvikling og forbedring av tjenestene. Vi har etablert brukersamarbeid som en naturlig del av utviklingsarbeidet, sikret tydelige rammer for brukervedvirkning og etablert faste kanaler for å innhente pasienterfaringer. Erfaringene omsettes til konkrete forbedringstiltak. Pasientrapporterte data, herunder PROM og PREM, skal inngå i kvalitetsregistrene og brukes systematisk i forbedring av de store kliniske områdene ved sykehuset.

Ambisjon 2: Ansatte som driver endring

Vi som ansatte i Oslo universitetssykehus skal selv drive endringsprosessene innenfor rammene av besluttede mål. Vi kjenner arbeidsflyten i organisasjonen og vet hvor utfordringene ligger. Vårt eierskap sikrer at løsningene fungerer i praksis og blir tatt i bruk.

Oslo universitetssykehus skal være en attraktiv arbeidsplass som motiverer og utvikler den enkelte ansatte, og bruker deres tid og kompetanse der det er verdifullt. Forbedring krever at vi måler kvaliteten på det vi gjør, og at ansatte er tett på når gode og relevante mål på effekt og sikkerhet utvikles. Dette krever en fleksibel organisasjon som raskt kan tilpasse seg nye arbeidsformer, teknologi og infrastruktur, samt profesjonelle ledere som bidrar til omstilling og støtter opp om medarbeideres initiativ.

Mål 4: Utvikler ledere som får teamene til å lykkes

Utviklingen av sykehuset krever ledere som kombinerer ansvar for sikker og stabil drift med evne til å sette retning, prioritere og sikre gjennomføring av utvikling og omstilling. Vi må fremme tillitsbasert ledelse og medarbeiderskap. Samtidig må unødvendig byråkrati og detaljstyring reduseres. Ledere og medarbeidere skal jobbe frem felles mål, og den enkelte ansatte må være bevisst sitt eget ansvar og mulighet til å påvirke. Ledere må kunne bygge tillit, involvere medarbeidere, se helhet på tvers av fag og organisatoriske grenser, og omsette mål og prioriteringer til handling og resultater i en kompleks virksomhet.

God ledelse er avgjørende for trygg pasientbehandling, høy kvalitet, godt arbeidsmiljø og bærekraftig ressursbruk.

Det bidrar også til et godt arbeidsmiljø preget av tillit, åpenhet og respekt. Vi må finne balansen mellom fag og ledelse, og gi lederne verktøyene og tiden de trenger for en effektiv drift og planlegging. Derfor må vi styrke lederrollen og gi lederne den støtten, og kompetansen de trenger for å utøve ledelse med tydelig retning, medarbeiderskap, medarbeiderdrevet utvikling, god ressursstyring og høy gjennomføringsevne.

Hvordan kommer vi dit?

Lederstøtte og styringsverktøy

Oslo universitetssykehus skal styrke ledernes tilgang til gode systemer og oversikter for bemanningsplanlegging, ressursstyring og kapasitetsstyring. God drift og forutsigbar planlegging forutsetter at ledere har oppdatert og samlet informasjon om aktivitet, bemanning, kompetanse og kapasitet.

Bedre systemstøtte gjør det enklere å tilpasse bemanning og ressursbruk til faktiske behov, planlegge mer forutsigbart og utnytte kapasiteten bedre på tvers av enheter og lokasjoner.

Profesjonalisert lederrolle

Oslo universitetssykehus skal styrke lederrollen gjennom mer målrettet rekruttering, systematisk lederutvikling og tydelige forventninger til ledelse. Lederrollen må utvikles slik at ledere i større grad settes i stand til å prioritere, gjennomføre endringer, skape gode arbeidsmiljøer og bidra til helhetlig utvikling av sykehuset.

[Sykehusets lederprinsipper skal ligge til grunn \(oslo-universitetssykehus.no\)](https://oslo-universitetssykehus.no) for hvordan ledere rekrutteres, utvikles og følges opp. Dette skal bidra til mer enhetlig ledelse, tydeligere ansvar og gjennomføringsevne på tvers i sykehuset.

Lederutvikling

Lederprogrammene i Oslo universitetssykehus utvikler ledere i tråd med sykehusets lederprinsipper og strategiske mål. Programmene styrker ledernes evne til å sette tydelig retning, bygge tillit, involvere medarbeidere, se helhet og sikre gjennomføring. Dette videreutvikles i ledergrupper, lederutviklingssamtaler og andre utviklingsarenaer. Her styrker lederne sin evne til å skape felles målforståelse, mobilisere medarbeidernes ansvar og bidrag, fremme et godt arbeidsmiljø og bruke ressurser på en måte som understøtter kvalitet, bærekraft og utvikling.

Medvirkning og medarbeiderskap

Oslo universitetssykehus skal videreutvikle en kultur for godt medarbeiderskap og reell medvirkning i drift og utviklingsarbeid. For å lykkes med nødvendige endringer må medarbeidernes erfaring, kompetanse og forbedringsforslag brukes mer systematisk i utviklingen av tjenestene.

Ledere skal legge til rette for involvering, nytenkning og initiativ fra medarbeidere, i tråd med prinsippene for medvirkning i Helse Sør-Øst. Dette skal bidra til bedre beslutninger, større eierskap til endringer og mer treffsikre forbedringer i pasientbehandlingen og arbeidshverdagen.

Mål 5: Ansatte bruker tiden der det gir mest verdi

I årene som kommer vil mangel på kvalifisert personell, kombinert med økt press på tjenestene, skape betydelige utfordringer. For å lykkes må ansatte få bruke sin kompetanse der den gir størst verdi.

Et godt arbeidsmiljø fremmer mestring og utvikling, styrker rekruttering, bidrar til å beholde kompetanse og legger grunnlaget for innovasjon og forbedring.

Derfor må vi redusere tidstyver, sikre bedre oppgavedeling, ta i bruk nye yrkesgrupper og utvikle arbeidsformer som gir bærekraftig bruk av personell og kompetanse. Erfaring viser at muligheter for utvikling, sammen med opplevd nytte og mestring, også bidrar sterkt til ansattes trivsel og arbeidsglede og dermed kan redusere fravær og turnover. Disponerer vi tiden og kompetansen bedre, skaper vi også rom for å drive tjenesteinnovasjon og organisasjonsutvikling. Når kompetanse, kapasitet og støttefunksjoner i større grad kommer hele sykehuset til gode, kan vi redusere siloer, styrke samarbeid og bygge en tydeligere felles kultur og identitet i Oslo universitetssykehus.

For å nå dette målet må Oslo universitetssykehus utvikle både organisering, kompetanse, arbeidsprosesser og teknologi i sammenheng. Satsingsområdene nedenfor peker på sentrale grep for å bruke medarbeidernes tid og kompetanse bedre, styrke samhandlingen på tvers og legge til rette for en mer bærekraftig drift.

Hvordan kommer vi dit?

Teknologi som støtte for bedre bruk av tid og kompetanse

For å bruke medarbeidernes tid og kompetanse bedre må teknologi i større grad støtte, forenkle og erstatte arbeidsoppgaver som ikke krever direkte faglig vurdering. Dette gjelder særlig innen logistikk, ressursstyring, pasientflyt og tilgang til pasientdata. Helselogistikk-løsninger, sanntidsinformasjon om tilgjengelige ressurser og bedre digitale verktøy skal bidra til mer effektiv organisering av arbeidet og bedre utnyttelse av kapasitet.

Nye driftsmodeller

Oslo universitetssykehus må utvikle nye driftskonsepter og driftsmodeller for å sikre mer bærekraftig drift over tid, både sosial og økonomisk. Økende behov for helsetjenester, knapphet på personell og press på døgnkapasitet gjør det nødvendig å utnytte bygg, teknologi, kapasitet og kompetanse bedre.

Nye driftsmodeller skal bidra til mer fleksibel og effektiv drift, bedre pasientflyt og mer effektiv bruk av ressursene på tvers av klinikker, fagområder og lokasjoner. Dette skal gi tryggere og mer sammenhengende tjenester, bedre arbeidshverdager for medarbeiderne og styrket evne til å møte framtidens behov.

Strategisk kompetansestyring tilpasset behovene

Vi skal arbeide mer systematisk med kompetanseplanlegging, kompetansekrav og vurdering av bemanningsbehov. Systemer for vurdering av pleietyngde og bedre organisering av pleieressurser skal bidra til at kompetansen brukes der behovet er størst. Det etableres felles metodikk, analyse og verktøy for strategisk kompetansestyring, slik at bemanning og kompetanse tilpasses det faktiske behovet.

Standardisering, automatisering og nye arbeidsformer

Arbeidsprosesser skal revideres jevnlig for å sikre god oppgavedeling og redusere unødvendig tidsbruk. På lengre sikt skal økt standardisering og automatisering innen laboratorieanalyser, bildediagnostikk, vareflyt og lagerstyring frigjøre tid og gi bedre støtte til kliniske beslutninger. Kunstig intelligens, maskinlæring og analyse av store datasett skal tas i bruk der det kan gi trygg og relevant beslutningsstøtte.

Kompetanseutvikling og digital læring

For å lykkes må ansatte få nødvendig opplæring i nye verktøy og arbeidsformer. Intern teknologiopplæring, simulering og digital støtte i utdanning skal brukes mer aktivt, slik at medarbeidere kan ta i bruk ny teknologi på en trygg og effektiv måte. Veiledning og systematisk kompetansevurdering i utdanning ved Oslo universitetssykehus skal kvalitetssikres og bidra til kontinuerlig utvikling av medarbeidere og tjenester.

Mål 6: Ansatte står i front av utviklingen

Vi skal være et framtidsrettet sykehus der forbedring og utvikling i størst mulig grad drives av medarbeiderne selv, tett på pasientbehandlingen og som en del av den daglige driften. Medarbeiderne kjenner arbeidsprosessene best. De ser hvor utfordringene oppstår og har avgjørende innsikt i hvilke løsninger som vil fungere i praksis.

For å lykkes må vi redusere silotenkningen og unødig toppstyring, og utvikle en kultur preget av tillit, trygghet, støtte, samarbeid og læring på tvers. Det må være handlingsrom for å prøve ut nye løsninger, lære av erfaringer og bredde ut forbedringer som virker.

Oslo universitetssykehus må utvikle strukturer og arbeidsformer som støtter medarbeiderdrevet forbedring og innovasjon.

Hvordan kommer vi dit?

Felles retning og metodikk for endring

Fremover skal Oslo universitetssykehus etablere en tydeligere felles retning for endringsarbeidet, basert på en felles forståelse av sykehusets utfordringer, prioriteringer og behov for utvikling. Det skal utvikles felles metodikk, verktøy og arbeidsformer som gjør det enklere å prioritere, gjennomføre og følge opp forbedrings- og utviklingsarbeid på en helhetlig og systematisk måte.

Arbeidet skal bidra til at forbedring av arbeidsprosesser og oppgaver i større grad blir en del av den daglige driften. Slik skal Oslo universitetssykehus styrke kvalitet, effektivitet og arbeidsmiljø, og øke evnen til å gjennomføre nødvendige endringer over tid.

Aktiv bruk av styringsdata i drift og utvikling

Fremover skal Oslo universitetssykehus styrke bruken av relevante styringsdata i drift, forbedring og utvikling av tjenestene. Ledere og medarbeidere skal bruke data om kvalitet, kapasitet, ressursbruk og effekt som grunnlag for prioriteringer, læring og målrettede forbedringstiltak.

Kvalitetsregistre, felles indikatorer og digitale oversikter skal gi bedre innsikt i hvordan tjenestene fungerer, hvor det er risiko for svikt, og hvor det er behov for forbedring. Slik skal Oslo universitetssykehus utvikle kunnskapsbaserte beslutninger, bedre pasientforløp og bærekraftig bruk av sykehusets ressurser.

Tydelig eierskap til arbeidsprosesser

Oslo universitetssykehus skal ha tydelige arbeidsprosesser, klare ansvarslinjer og en felles forståelse av hvordan pasientforløp og tjenester henger sammen på tvers av sykehuset. Dette skal gjøre det enklere å forbedre tjenestene, styrke pasientforløpene og bruke ressursene bedre.

Førstelinen som drivkraft

Tjenesteinnovasjon og forbedringsarbeid drives i stor grad fram av medarbeidere nær pasienten og den daglige driften. Tverrfaglige arbeidsgrupper skal ha nødvendig beslutningsmyndighet, tydelig ledelse og god forståelse av sykehusets mål, slik at forbedringer raskere kan prøves ut, justeres og tas i bruk. Medarbeiderskap, medvirkning og tverrfaglig samarbeid styrkes for å fremme utvikling og forbedring i hele organisasjonen.

Tverrfaglighet og ny kompetanse

Fremover skal Oslo universitetssykehus styrke det tverrfaglige samarbeidet i drift, utviklingsarbeid og utdanningsløp. Sykehuset må i større grad legge til rette for at ulike faggrupper samarbeider om pasientforløp, oppgavedeling, bruk av teknologi og forbedring av tjenestene.

Oslo universitetssykehus skal utvikle rekrutteringsprofiler og kompetansemiljøer som understøtter nye arbeidsformer og framtidige behov. Dette skal bidra til bedre bruk av kompetanse, mer helhetlig tjenesteutvikling og økt evne til kontinuerlig forbedring.

Hvorfor er endring nødvendig?

Utviklingstrekk – endring i behov og tjenester frem mot 2040

Kapitlet beskriver de viktigste utviklingstrekkene som vil forme Oslo universitetssykehus fram mot 2040, og som gjør det nødvendig å tenke nytt om både tjenesteinnhold, organisering, samarbeid med pasienter, den kommunale helse- og omsorgstjenesten og øvrige samarbeidspartnere.

1. Endrede behov i befolkningen

Våre pasienter frem mot 2040

Oslo universitetssykehus ventes å få en betydelig økning i pasienttilstrømningen som følge av befolkningsvekst og flere eldre. Fram mot 2040 forventes særlig en markant økning i antallet eldre over 67 år og spesielt i gruppen over 80 år, noe som tradisjonelt innebærer høyere bruk av spesialisthelsetjenester særlig innenfor somatikk. Innen psykisk helsevern varierer behovsbildet med alder.

For barn og unge er bruken av tjenester særlig høy i aldersgruppen 13–17 år, mens for psykisk helsevern for voksne er forbruket størst i aldersgruppen 18–39 år. Til tross for friskere aldring viser framskrivninger at etterspørselen etter tjenester vil øke og flere vil leve lengre med kroniske og sammensatte lidelser, noe som gir mer komplekse pasientforløp og øker også presset på sykehusets kapasitet og på samhandlingen i helsetjenesten.

[Framskrivning i helse \(powerbi.com\).](#)

Fram mot 2040 har forekomsten av sykdommer som kreft, demens, hjerte- og karsykdommer og hjerneslag økt. Flere mennesker når høy alder og lever med sammensatte helseutfordringer. For sykehuset betyr dette at

framtidig utvikling av kapasitet og arbeidsformer må legge til rette for tidligere innsats, mer helhetlige forløp og bærekraftige tjenester på tvers av nivåene i helsetjenesten.

Sosiale ulikheter innenfor helse

[Det er betydelige helseforskjeller i Norge \(fhi.no\)](#), også i Oslo, der forskjellene i forventet levealder mellom enkelte bydeler er store. [Sosiale og økonomiske levekår påvirker både helse, livskvalitet og behovet for helsetjenester \(oslo.kommune.no\)](#), og bidrar til ulike forutsetninger i befolkningen. Når helse- og velferdstjenester i økende grad digitaliseres, kan manglende digitale ferdigheter bidra til å forsterke ulikhetene.

Tjenestene må derfor bli mer tilgjengelige og tilpasset ulike pasienters forutsetninger. [Helsekompetanse og digital inkludering \(fhi.no\)](#) er avgjørende for likeverdige helsetjenester og for å hindre at noen faller utenfor.

2. Nye muligheter i medisinen og helsetjenesten

Internasjonale rammer og standarder får større betydning

Utviklingen av spesialisthelsetjenesten formes i økende grad av internasjonale rammer, standarder og samarbeid. Dette gjelder særlig innen helsedata, digital samhandling, medisinsk teknologi, forskning, innovasjon, personvern, beredskap og bærekraft. For Oslo universitetssykehus innebærer dette at sykehuset både må følge utviklingen tett og bidra aktivt der våre erfaringer og fagmiljøer kan gi verdi.

Som universitetssykehus har Oslo universitetssykehus mulighet til å påvirke hvordan nye løsninger, standarder og arbeidsformer utvikles og tas i bruk. Dette krever målrettet deltakelse i relevante nasjonale, nordiske og europeiske prosesser, og evne til å hente kunnskap og erfaringer fra internasjonalt samarbeid tilbake til egen virksomhetsutvikling.

Persontilpasset medisin

Spesialisthelsetjenesten utvikler seg i retning av mer persontilpasset medisin. Ny kunnskap, bedre datagrunnlag og mer avanserte analysemetoder gjør det mulig å forstå sykdom mer presist og å tilpasse helsehjelpen bedre til den enkelte. Dette kan gi sikrere diagnostikk, mer målrettet behandling og bedre oppfølging over tid.

Digitalt når det er mulig, fysisk når det er nødvendig

Fram mot 2040 vil mer helsehjelp kunne gis hjemme, støttet av digitale løsninger. Dette forutsetter tett samhandling mellom spesialisthelsetjenesten og kommunale helse- og omsorgstjenesten, god informasjonsutveksling og økt pasientmedvirkning. Utviklingen peker mot hjemmet som en integrert arena for utredning, behandling og oppfølging, med målrettet bruk av teknologi for kvalitet og bærekraft.

Økende bruk av helsedata

Helsedata vil framover være en sentral drivkraft for utviklingen av pasientbehandling, forskning og tjenesteinnovasjon ved Oslo universitetssykehus. Når data fra klinisk praksis, registre og pasientgenererte kilder som sensorer og digitale verktøy kan sammenstilles og analyseres, gir det nye muligheter for mer presis diagnostikk og persontilpasset behandling. Oslo universitetssykehus har tilgang til store mengder data som understøtter denne utviklingen.

Kunstig intelligens og datadrevne teknologier i helsetjenesten

Fremover vil kunstig intelligens og datadrevne teknologier prege hvordan helsetjenester planlegges og leveres. Bedre samspill mellom systemer, utstyr og helsedata gir mer presis diagnostikk, bedre beslutningsstøtte og mer effektiv ressursbruk, forutsatt trygg databruk og høy grad av personvern. For sykehuset kan dette styrke kvalitet, pasientsikkerhet og samhandling, men stiller også økte krav til infrastruktur, datatilgang og kompetanse.

3. Rammene våre

Endring i kompetansebehov

Oslo universitetssykehus vil møte mangel på kvalifisert personell. En aldrende befolkning øker behovet for helse- og omsorgstjenester, samtidig som veksten i arbeidsstyrken flater ut. Dette gir økt ubalanse mellom behovet for kompetanse og tilgjengelig arbeidskraft, både i spesialisthelsetjenesten og i den kommunale helse- og omsorgstjenesten.

Samtidig blir oppgavene mer komplekse. Flere pasienter vil ha sammensatte og langvarige behov, behandlingsformene endres, og tjenestene må i større grad utvikles på tvers av fag, nivåer og virksomheter. Det øker behovet for tverrfaglig samarbeid, spesialisert kompetanse, digital modenhet og evne til å ta i bruk ny teknologi.

Framtidens behov kan derfor ikke løses gjennom økt bemanning alene. Oslo universitetssykehus må utvikle nye arbeidsformer, styrke oppgavedeling, bruke kompetansen mer målrettet og ta i bruk teknologi som avlastar og forbedrer arbeidsprosessene. Evnen til å rekruttere, utvikle og beholde medarbeidere blir avgjørende for kvalitet, kapasitet og bærekraftig drift over tid.

Strammere økonomiske rammer

Det forventes at helsetjenesten vil måtte utvikle tjenestene innenfor et strammere økonomisk handlingsrom. For Oslo universitetssykehus betyr dette at framtidens behov ikke kan møtes gjennom ressursvekst alene.

Tydeligere prioriteringer, bedre ressursutnyttelse og høyere produktivitet vil være nødvendig for å opprettholde kvalitet, kapasitet og investeringsevne. Dette vil stille større krav til tjenesteutvikling, nye arbeidsformer, målrettet bruk av teknologi og en organisering som sikrer at kompetanse og ressurser brukes der de gir størst verdi.

Forutsetninger for å nå ambisjonene

Ambisjonene og målene viser hvilken utvikling Oslo universitetssykehus skal jobbe mot fram mot 2040. For å få dette til, er det noen grunnleggende forutsetninger som støtter alle målområdene. Det handler særlig om god samhandling og felles løsninger på tvers av helsetjenesten.

Vi må også ha bygg og infrastruktur som gjør det mulig å jobbe på nye måter, bruke teknologi bedre og utnytte kapasiteten vår. I tillegg trenger vi sterk forskning, innovasjon og utdanning som bidrar til å utvikle og forbedre tjenestene våre over tid.

Som Norges største universitetssykehus har Oslo universitetssykehus en ledende rolle som aktiv samfunnsaktør. Det innebærer at vi skal bruke vår faglige tyngde, erfaring og kunnskap aktivt til å påvirke rammevilkår, utvikle samarbeid og bidra til felles løsninger regionalt, nasjonalt, nordisk og europeisk.

Dette er viktig for å sikre at framtidens helsetjeneste utvikles med utgangspunkt i pasientenes behov, faglig kvalitet og bærekraftig ressursbruk.

Disse områdene er ikke egne mål, men utgjør grunnmuren som må være på plass for at sykehuset skal kunne møte framtidens behov for kvalitet, kapasitet og bedre ressursbruk.

Samhandling som forutsetning for sammenhengende pasientforløp

For å nå målene i utviklingsplanen må Oslo universitetssykehus lykkes med samhandling, både internt i spesialisthelsetjenesten og i samarbeidet med kommunale helse- og omsorgstjenester. Samhandling er ikke et tillegg til tjenestene, men en grunnleggende forutsetning for å kunne møte framtidige behov med god kvalitet, bedre ressursutnyttelse og mindre fragmentering. Sammen med kommuner, fastleger, brukere og andre samarbeidspartnere må vi tenke nytt om hvordan tjenestene utformes og leveres, med pasientens behov som utgangspunkt.

Fram mot 2040 blir dette enda viktigere. Flere pasienter vil ha sammensatte behov, motta tjenester fra flere aktører og få mer av oppfølgingen utenfor sykehus.

Samtidig vil knapphet på personell og økonomisk handlingsrom gjøre det nødvendig å utvikle mer helhetlige og bærekraftige pasientforløp på tvers av nivåer og virksomheter.

Pasienter og pårørende skal oppleve større forutsigbarhet, tydeligere ansvar og bedre sammenheng i tjenestene.

Sentrale temaer:

Et sterkt helsefellesskap

[Helsefellesskapet Oslo \(kompetansebroen.no\)](https://kompetansebroen.no) er et samarbeid mellom Oslo kommune, sykehusene, fastleger og brukere. Gjennom Helsefellesskapet utvikles nye tjenestemodeller og samarbeidsavtaler på tvers av sykehus og kommune for å sikre helhetlige pasientforløp, redusere fragmentering, styrke ressursutnyttelsen og bidra til

mer bærekraftige tjenester. I Helsefellesskapet utvikler og planlegger vi pasientforløp sammen som likeverdige partnere.

[Møteplass Oslo \(oslo-universitetssykehus.no\)](https://oslo-universitetssykehus.no) er en arena for utvikling av medisinsk samhandling i hovedstadsområdet. Gjennom denne arenaen arbeides det fram felles anbefalinger om arbeids- og ansvarsdeling, og det tilstrebes konsensus og likeartet praksis.

Økt samarbeid rundt de som trenger det mest

Framskrivninger av aktivitet for somatikk og psykisk helsevern/tverrfaglig spesialisert rusbehandling viser at styrket samhandling er et av de mest effektive tiltakene for å møte framtidig kapasitetsbehov. De mest sårbare pasientgruppene er ofte mest avhengige av godt samarbeid mellom tjenestenivåene.

Gjennom et forsterket samarbeid og oppgavedeling skal vi sikre mer helhetlig oppfølging av barn og unge, personer med alvorlige psykiske lidelser og rusproblemer, personer med flere kroniske lidelser og eldre med skrøpelighet. Dette innebærer å utvikle, prøve ut og innføre nye samarbeidsformer og tjenestemodeller som gjør det mulig å følge opp flere pasienter hjemme, med tydelig ansvarsdeling, god informasjonsflyt og bedre koordinering mellom nivåene i helsetjenesten.

For Oslo universitetssykehus vil dette være viktig for å redusere unødvendige innleggelser, forebygge svikt i overganger og sikre at pasientene får oppfølging til rett tid og på rett nivå. Slik kan tjenestene bli både bedre for pasientene og mer bærekraftige for helsetjenesten samlet.

Digital samhandling

Gode pasientforløp forutsetter at helsepersonell i sykehus og kommune har tilgang til oppdatert og pålitelig pasientinformasjon. Digitale samhandlingsløsninger skal bidra til bedre kvalitet, økt pasientsikkerhet og mer sammenhengende tjenester på tvers av nivåene i helsetjenesten. Innbyggerne må samtidig ha bedre oversikt over egne helseopplysninger, slik at de kan delta aktivt i vurderinger og beslutninger om egen helse.

Helhetlige pasientforløp avhenger ikke bare av at digitale verktøy finnes, men også av at de brukes godt. Derfor er opplæring og kompetanse i digitale samhandlingsløsninger viktig, slik at verktøyene tas i bruk på en trygg, effektiv og hensiktsmessig måte.

Kompetansebroen

[Kompetansebroen er en digital plattform for samhandling \(kompetansebroen.no\)](https://kompetansebroen.no) og kompetansedeling mellom sykehus, kommuner og utdanningsinstitusjoner. Plattformen gir tilgang til digitale læringsressurser, temabaserte fagområder, arrangementer, aktuelle saker og podkast, og skal støtte kompetanseutvikling og felles læring i helsetjenesten.

Flere digitale løsninger

Her kan du lese mer om [nasjonale digitale samhandlingsløsninger \(helsedirektoratet.no\)](https://helsedirektoratet.no) og [elektronisk meldingsutveksling i Oslo universitetssykehus \(oslo-universitetssykehus.no\)](https://oslo-universitetssykehus.no).

Styrket akuttmedisinsk og prehospitalet samhandling

Akuttmedisinske og prehospitale tjenester får en stadig viktigere rolle ettersom flere pasienter med kroniske og komplekse tilstander mottar mer av behandlingen utenfor institusjon. Når mer helsehjelp ytes utenfor institusjon, øker behovet for rask avklaring, god koordinering og trygge overganger mellom tjenestene.

Dette forutsetter tett og sømløs samhandling mellom sykehusets kliniske fagmiljøer, akuttmedisinske og øvrige prehospitale tjenester, og den kommunale helse- og omsorgstjenesten, herunder legevakt, fastleger, hjemmetjenester og kommunale institusjoner.

Nye bygg og ny infrastruktur

Fram mot 2032 skal Oslo universitetssykehus ta i bruk flere nye sykehusbygg. Storbylegevakten på Aker ble tatt i bruk i 2023 og Radiumhospitalet i 2024. I løpet av 2026 og 2027 tas nytt klinikkbygg for sikkerhetspsykiatri og Livsvitenskapsbygget i bruk. De største prosjektene i utbyggingen er Nye Aker sykehus og Nye Rikshospitalet, som etter planen skal stå ferdige i 2031.

Nye bygg frem mot 2031

- 2023: [Storbylegevakten \(oslo-universitetssykehus.no\)](https://oslo-universitetssykehus.no)

- 2024: [Nye Radiumhospitalet \(oslo-universitetssykehus.no\)](https://oslo-universitetssykehus.no)
- 2026: [Ny sikkerhetspsykiatri \(oslo-universitetssykehus.no\)](https://oslo-universitetssykehus.no)
- 2027: [Oslo universitetssykehus i Livsvitenskapsbygget \(oslo-universitetssykehus.no\)](https://oslo-universitetssykehus.no)
- 2031: [Nye Aker \(oslo-universitetssykehus.no\)](https://oslo-universitetssykehus.no) og [Nye Rikshospitalet \(oslo-universitetssykehus.no\)](https://oslo-universitetssykehus.no)

De nye byggene med tilhørende infrastruktur danner grunnlaget for å utvikle Oslo universitetssykehus i tråd med framtidens behov. Innflyttingen i nye bygg gir mulighet for nye og mer fleksible arbeidsformer, bedre ressursutnyttelse og mer bærekraftig drift. For å lykkes med dette skal samarbeidet styrkes på tvers av fagområder, klinikker og bygg. Det skal etableres fleksible driftsmodeller, og fellestjenester og støttefunksjoner skal standardiseres. Slik legger vi til rette for økt innovasjon, høy kvalitet og en mer bærekraftig drift.

De nye sykehusbyggene, sammen med investeringer i utstyr, digitalisering og infrastruktur, utgjør et viktig fundament for denne utviklingen. Gevinstene vil imidlertid først realiseres når byggene og de nye løsningene tas i bruk på en måte som bidrar til reelle endringer i hvordan sykehuset organiserer, drifter og leverer tjenestene.

Fleksible bygg for framtidens behov

I 2040 har vi gått fra bygg som begrenser utviklingspotensialet, til nye bygg som muliggjør fleksibilitet, effektiv drift, innovasjon og god kvalitet i tjenestene. Overgangen til nye bygg gir oss mulighet og behov for å tenke nytt om hvordan virksomheten organiseres og drives.

Byggene skal ikke bare dekke dagens kapasitetsbehov, men utformes og forvaltes slik at de kan tilpasses endringer i pasientbehov, teknologi, arbeidsformer og organisering over tid. Det er avgjørende at bygg har en robusthet og tilpasningsevne som gjør det mulig å håndtere endringer i aktivitet, behandlingsformer og oppgavedeling over tid.

De nye byggene må understøtte mer helhetlige driftsmodeller og mer fleksibel utnyttelse av arealer, utstyr og gi ansatte bedre rammer for å bruke sin kompetanse der det gir mest verdi. Slik blir bygg ikke bare en fysisk ramme rundt virksomheten, men en varig mulighet for utvikling, omstilling og bærekraftig drift.

Infrastruktur

Fram mot 2040 skal Oslo universitetssykehus ha infrastruktur som gjør det mulig å ta i bruk nye driftsformer på en mer helhetlig måte. Dette handler om mer enn bygg og arealer. Det omfatter også tekniske løsninger, digital infrastruktur, automasjon, robotisering, vareflyt, legemiddelhåndtering, utstyr og støttefunksjoner som gjør driften mer effektiv og sammenhengende.

Infrastrukturen skal bidra til bedre planlegging og styring, mer standardiserte og profesjonelle fellestjenester og bedre samhandling på tvers av klinikker, fagområder og lokasjoner. Den skal også legge til rette for at flere pasienter kan følges opp eller motta behandling hjemme, med gode løsninger for logistikk, legemidler, utstyr og digital oppfølging.

Forskning, innovasjon og utdanning

Som Norges største helseforskningsinstitusjon og universitetssykehus har Oslo universitetssykehus en ledende rolle innen forskning, innovasjon og utdanning. Forskning, innovasjon og utdanning er grunnleggende forutsetninger for at Oslo universitetssykehus skal lykkes med utviklingen fram mot 2040.

Forskning og innovasjon

Forskning skal gi ny kunnskap som vil føre til bedre diagnostikk, behandling, pleie og forebygging av sykdom. Vi skal levere forskning av fremragende kvalitet og være en attraktiv og ansvarlig samarbeidspartner, nasjonalt og internasjonalt. Vi skal bidra til mer kunnskapsbasert praksis og beslutninger i helsetjenesten og ta i bruk resultater fra vår egen og andres forskning. Dette innebærer også å slutte med diagnostikk og behandlinger som er dokumentert å ha liten eller ingen effekt. Forskning, kvalitetssikring og metodevurderinger danner derved et viktig grunnlag for prioriteringer. Forskning skal være en integrert del av pasientbehandlingen, og vi skal ha et aktivt samarbeid med våre brukere og samarbeidspartnere for å bidra til relevant forskning som er nyttig for pasientene.

Som universitetssykehus og Norges største helseforskningsinstitusjon skal vi utvikle, ta i bruk og spre ny kunnskap som forbedrer diagnostikk, behandling, pasientforløp og ressursutnyttelse. Forskning og innovasjon

skal bidra til mer kunnskapsbasert praksis, raskere implementering av nye løsninger og bedre prioriteringer i tjenesten

Retningen for dette arbeidet er utdypet i sykehusets forskningsstrategi.

Utdanning

Oslo universitetssykehus er Norges største utdanningsarena for spesialisthelsetjenesten, med lokale, regionale og nasjonale funksjoner. Utdanning av helsepersonell er en integrert del av den daglige driften og sykehusets langsiktige utvikling. Nødvendig kompetanse og kapasitet på kort og lang sikt sikres gjennom systematisk utdanning, opplæring og kompetanseutvikling av våre medarbeidere. Dette omfatter grunn-, videre- og etterutdanning i samarbeid med utdanningsinstitusjoner, kommune og andre sykehus, samt livslang læring for egne ansatte. Gode læringsmiljøer, med trygge rammer, god veiledning og tydelige mål for kompetanseutvikling styrker sykehusets attraktivitet og bidrar til stabil rekruttering, raskere mestring og høyere kvalitet i pasientbehandlingen.

Nye bygg og arbeidsformer vil skape nye muligheter og nye behov innen opplæring og utdanning. For at pasientene skal oppleve nytte av endrede arbeidsprosesser, justert pasientflyt, ny teknologi og økt digitalisering, må ansatte sikres nødvendig opplæring og veiledning. Samtidig vil det være behov for å utvikle og tilpasse relevante læringsaktiviteter for helsepersonell i utdanningsløp, slik at innholdet i utdanningene møter framtidens kompetansebehov. Overgangen til mer hjemmebaserte tjenester forutsetter målrettet kompetanseutvikling og praksis på tvers av profesjoner, slik at pasientforløpene blir trygge og sammenhengende.

Oslo universitetssykehus som strategisk samfunnsaktør

Oslo universitetssykehus er Norges største universitetssykehus. Det gir oss ikke bare ansvar for å levere gode helsetjenester – det gir oss også en plattform for å påvirke hvordan fremtidens helsetjeneste utvikles, nasjonalt og internasjonalt. Denne rollen innebærer å bidra til en bærekraftig utvikling av helsetjenesten, der miljømessige, sosiale og styringsmessige hensyn ivaretas i et helhetlig perspektiv. Den plattformen skal vi bruke mer aktivt frem mot 2040.

Dette handler om å være til stede der helsepolitiske rammer bestemmes, der standarder settes og der faglig utvikling skjer på tvers av landegrenser – og bidra til at Oslo universitetssykehus sine erfaringer og perspektiver er med og former disse beslutningene.

En sterkere nasjonal aktør

Som Norges største universitetssykehus skal Oslo universitetssykehus ta en tydeligere rolle i utviklingen av det norske helsevesenet. De store strukturelle endringene i helsetjenesten krever et nært samarbeid mellom universitetssykehusene. Sykehuset skal derfor bidra aktivt i arbeidet med utviklingen av fremtidige strukturer, ansvarsforhold og samarbeidsformer i helsetjenesten.

Oslo universitetssykehus skal bidra til å gjøre sykehusets samlede kompetanse tilgjengelig for den nasjonale utviklingen av helsetjenesten. Dette skal skje i nært samarbeid med de øvrige universitetssykehusene og blant annet ses i sammenheng med det nordiske samarbeidet gjennom Nordic University Hospital Alliance (NUHA).

Nordisk samarbeid gjennom NUHA

Gjennom Nordic University Hospital Alliance (NUHA) samarbeider Oslo universitetssykehus med de ledende universitetssykehusene i Norden. Vi skal bruke dette samarbeidet aktivt til å samordne posisjoner, fremme felles standarder og stille med tyngde der ett sykehus alene ikke ville nådd frem.

Posisjon mot EU

Norge er forpliktet til å delta i European Health Data Space (EHDS) innen 2029. Dette er en av de sterkeste eksterne strømmene som vil påvirke sykehuset frem mot 2040. EHDS legger til rette for at pasienter får tilgang til egne helsedata på tvers av landegrenser, og at helsedata kan brukes til forskning, fagutvikling og folkehelsepolitikk i større skala.

Sykehuset skal være i front av denne utviklingen både som bidragsyter til europeiske rammeverk og som aktør som bruker helsedata aktivt til å forbedre tjenestene. Det forutsetter at vi tar et tydelig eierskap til våre data, utvikler infrastruktur og kompetanse for sekundærbruk, og posisjonerer oss i de helsepolitiske diskusjonene som pågår i Europa.

Et mer målrettet internasjonalt samarbeid

Frem mot 2040 skal Oslo universitetssykehus, i sine internasjonale satsinger prioritere fagområder med reelt potensial. Vi skal velge partnere ut fra hva vi kan lære og bidra med, og sørge for at erfaringene vi gjør oss faktisk tas i bruk i vår egen utvikling.

Hva dette krever

For å lykkes må den internasjonale og strategiske påvirkningsrollen være tydelig forankret i organisasjonen. Det krever prioritering, koordinering, dedikert kapasitet og tydelig ansvar for å følge relevante prosesser, bygge relasjoner og sikre at kunnskap og erfaringer fra internasjonale samarbeid tas i bruk i utviklingen av Oslo universitetssykehus.

Frem mot 2040 skal Oslo universitetssykehus utvikle og befeste en tydelig og etterspurt stemme i nordiske og europeiske helsepolitiske prosesser. Gjennom aktiv deltakelse og strategisk påvirkning skal Oslo universitetssykehus bidra til å forme rammebetingelser og prioriteringer som styrker både pasientbehandling og helsesystemer.

Samtidig skal Oslo universitetssykehus sine fagmiljøer være synlige og anerkjente internasjonalt, særlig på områder der sykehuset har særskilt kompetanse. Dette innebærer målrettet arbeid med faglig kvalitet, forskning og kunnskapsdeling, slik at Oslo universitetssykehus fremstår som en ledende aktør også utenfor Norges grenser. I denne utviklingen er det avgjørende at Oslo universitetssykehus aktivt henter inn kunnskap og erfaringer fra internasjonale samarbeid og bruker dette som en drivkraft i egen utvikling og innovasjon. Gjennom systematisk læring fra andre ledende miljøer skal organisasjonen kontinuerlig forbedre sine tjenester og arbeidsformer.

Videre skal NUHA utvikles til å være en relevant og påvirkningsdyktig allianse, der Oslo universitetssykehus sitt engasjement er en sentral bidragsyter til alliansens styrke og gjennomslagskraft. Oslo universitetssykehus skal bidra til at samarbeidet gir konkrete resultater og økt verdi for alle involverte parter.

Samlet sett skal dette bidra til at Oslo universitetssykehus fremstår som en attraktiv samarbeidspartner for ledende europeiske og nordiske helseinstitusjoner. Innen 2040 skal sykehuset være et naturlig førstevalg for samarbeid innen forskning, fagutvikling og helsetjenesteinnovasjon.

Fire gjennomgående perspektiver skal prege prioriteringer, utvikling og gjennomføring

Oslo universitetssykehus har et betydelig samfunnsansvar. Vi skal tilby befolkningen helsetjenester av høy kvalitet, samtidig som vi forvalter ressursene ansvarlig, styrker evnen til å håndtere usikkerhet og utvikler virksomheten i tråd med klima- og miljømessige hensyn. Selv med tydelige mål og forutsetninger på plass, vil det være nødvendig med løpende prioriteringer og avveininger.

Fire gjennomgående perspektiver skal ligge til grunn for hvordan mål og forutsetninger skal omsettes i praksis, herunder prioriteres og gjennomføres. Perspektivene skal bidra til at utviklingen av sykehuset skjer på en måte som er faglig sterk, bærekraftig og robust over tid. Perspektivene angir ikke egne målområder, men hensyn som skal vurderes på tvers av hele planen.

Sosial bærekraft

Gode arbeidsforhold, relevant kompetanse og involvering av ansatte er viktig for kvalitet i tjenesten, pasientsikkerhet og gjennomføringsevne. Dette perspektivet skal ivaretas i utviklingen av Oslo universitetssykehus fram mot 2040, innenfor sykehusets samlede mål, rammer og behov.

Ved innføring av nye bygg, driftsmodeller, teknologi og arbeidsformer skal konsekvenser for arbeidsmiljø og arbeidsbelastning inngå i vurderingene. Ansatte og deres representanter skal involveres gjennom medvirkningsprosesser, slik at relevant erfaring og fagkunnskap kan bidra til gode og gjennomførbare løsninger.

Et godt arbeidsmiljø og muligheter for faglig utvikling bidrar til å rekruttere og beholde kompetanse, redusere sykefravær, understøtte forbedringsarbeid og sikre gode og trygge tjenester for pasientene.

Økonomisk bærekraft

Vi må bidra til at sykehusets samlede ressurser brukes der de gir størst verdi for pasientene, medarbeiderne og virksomheten. Det innebærer å prioritere tydelig, forenkle arbeidsprosesser, redusere uønsket variasjon og dobbeltarbeid, og bruke personell, kompetanse, teknologi og bygg mer helhetlig. Økonomisk bærekraft handler ikke bare om kostnadskontroll, men om å skape handlingsrom for kvalitet, investeringer, utvikling og nødvendig omstilling.

For å lykkes må sykehusets samlede ressurser brukes der de gir størst verdi for pasientene, fagmiljøene og helsetjenesten samlet. Det forutsetter tydelige prioriteringer og en mer helhetlig bruk av personell, kompetanse, teknologi, arealer og bygg. Unødvendig byråkrati, dobbeltarbeid og oppgaver som ikke gir verdi for pasienter eller tjenester, må identifiseres og reduseres. Der det er mulig, skal oppgaver automatiseres eller støttes av kunstig intelligens og beslutningsstøtte – slik at ansatte kan bruke sin kompetanse der den gir størst nytte.

Oslo universitetssykehus skal styrke den økonomiske bærekraften som grunnlag for tjenester av god kvalitet innen pasientbehandling, forskning, utdanning og opplæring. Dette krever målrettet planlegging, tydelig gjennomføringsevne og bedre sammenheng mellom faglige ambisjoner, økonomiske rammer og tilgjengelige ressurser. Arbeidet med å redusere sykefravær og turnover, utvikle hensiktsmessig oppgavedeling og bruke kompetanse mer målrettet, er sentralt for å sikre både bærekraftig drift og robuste fagmiljøer over tid.

Overgangen til nye bygg og nye driftsmodeller gir Oslo universitetssykehus en betydelig mulighet til å utvikle mer effektive, fleksible og sammenhengende tjenester. Samlokalisering av fagområder i moderne bygg, bedre logistikk og arbeidsprosesser tilpasset framtidig drift skal bidra til bedre ressursutnyttelse og økt gjennomføringsevne.

Samlet skal dette gi Oslo universitetssykehus større handlefrihet og et sterkere økonomisk fundament for langsiktig utvikling. Økonomisk bærekraft skal gjøre sykehuset bedre i stand til å investere og fornye tjenestene – ikke bare for å møte endrede rammebetingelser, men for aktivt å bidra til å forme en bærekraftig spesialisthelsetjeneste for framtiden.

Robusthet og beredskapsevne

Vi skal bygge en organisasjon som tåler usikkerhet, svikt og økt belastning. Robusthet og beredskapsevne er et sentralt premiss for at Oslo universitetssykehus skal kunne opprettholde trygge og forsvarlige tjenester fram mot 2040, også når ordinær drift utfordres.

Ifølge Totalberedskapsmeldingen er den sikkerhetspolitiske situasjonen mer uforutsigbar enn tidligere. Internasjonal uro, klimaendringer, pandemier, digitale trusler og sårbare leverandørkjeder kan påvirke forsyningssikkerhet, kritisk infrastruktur og tilgang til personell, legemidler og medisinsk utstyr. Derfor må beredskap være en integrert del av hvordan vi planlegger, leder og utvikler sykehuset.

[Se totalberedskapsmeldingen \(regjeringen.no\).](#)

Det innebærer å planlegge for kontinuitet i pasientbehandlingen, tydeliggjøre roller og ansvar, sikre robuste fagmiljøer og utvikle fleksible løsninger for drift, bemanning, teknologi, forsyning og samhandling. Nye bygg, arealer og teknologiske løsninger må kunne tilpasses ulike behov, slik at kapasitet og funksjoner kan brukes på flere måter når situasjonen krever det.

Vi må også styrke kontinuiteten gjennom digitale løsninger, hjemmebaserte tjenester og bedre samhandling på tvers av nivåene i helsetjenesten. Sammen med kommuner, andre sykehus, universitetet og øvrige beredskapsaktører skal Oslo universitetssykehus bidra til en mer samordnet beredskap og en tydeligere rolle i totalberedskapen. [Folkehelseinstituttet peker også på at Norge \(fhi.no\)](#) er avhengig av internasjonalt samarbeid for å håndtere helsekriser.

Lavutslippssykehus

Klima- og miljøhensyn skal være en naturlig del av planlegging, prioriteringer, drift og utvikling. Klima- og miljøarbeid er ikke et tillegg til kjernevirksomheten, men en del av ansvarlig virksomhetsstyring og bærekraftig sykehusdrift.

Sykehusdrift påvirker klima og miljø gjennom bygg, energibruk, transport, innkjøp, legemidler, medisinsk utstyr, IKT, avfall og forbruk av varer og tjenester. Samtidig vil klima- og miljøforhold i økende grad påvirke

sykehusets rammebetingelser, blant annet gjennom strengere krav til utslippsreduksjon, mer bærekraftig ressursbruk og økt sårbarhet i globale leverandørkjeder.

Oslo universitetssykehus skal utvikle en mer ressurseffektiv og bærekraftig drift, i tråd med felles klima- og miljømål i spesialisthelsetjenesten og foretakets egen bærekraftstrategi. Det innebærer mer miljøvennlige valg i bygg, energi, transport, innkjøp, logistikk og forbruk, samt mer systematisk arbeid med ombruk, materialgjenvinning, kildesortering og redusert bruk av engangsprodukter der det er faglig forsvarlig.

Klima- og miljøarbeidet skal ikke bare redusere belastningen på ytre miljø. Det skal også styrke økonomisk bærekraft og beredskapsevne samt bidra til mer robust og ressurseffektiv sykehusdrift.

Hvordan skal utviklingsplanen brukes?

Utviklingsplanen er Oslo universitetssykehus' øverste strategidokument. Den skal tydeliggjøre mål, støtte prioriteringer og gi sykehuset et felles rammeverk for langsiktig utvikling. Som en del av et helhetlig planhierarki skal utviklingsplanen bidra til felles forståelse av sykehusets muligheter og utfordringer i årene fremover, og hva vi må strekke oss mot for å møte dem. Utviklingsplanen skal ikke beskrive alt vi må gjøre fremover, men peke ut retning og fungere som et grunnlag for strategiske drøftinger og prioriteringer.

Oslo universitetssykehus har etablert Veikart 2032 som gir felles retning for sykehusets prioriteringer, med hovedvekt på tverrgående utviklings- og forbedringstiltak på kort og lang sikt. Veikartet kobler overordnede mål til prioriterte satsinger og konkrete tiltak i sykehuset. Det styrker sykehusets evne til å planlegge og prioritere utover neste budsjettår. Veikartet er strukturert i fire hovedområder: samfunnsaktør, kvalitet, driftseffektivitet samt organisasjon og ledelse.

Se veikartet til Oslo universitetssykehus

Sentrale regionale og lokale strategier og delstrategier

Utviklingsplanen bygger på og må ses i sammenheng med øvrige regionale og lokale strategier og delstrategier. Disse utdyper prioriterte områder og bidrar til å konkretisere retning, innsats og oppfølging på sentrale utviklingsområder.

- Regionale planer og strategier (Helse Sør-Øst RHF)
- Bærekraftstrategi 2030
- Forskningsstrategi 2025-2029
- KI-strategi 2025-2029
- Rekrutteringsstrategi
- Utdanningsstrategi