

# **Sykehusbygg HF**

## **Årlig melding 2024**

**Trondheim, 31. januar 2025**

# Innhold

## DEL I: Innledning og sammendrag

<b>1</b>	<b>Innledning .....</b>	<b>3</b>
1.1	Oppgaver og organisering.....	3
1.2	Visjon, virksomhetsidé og verdigrunnlag.....	4
1.3	Mål for virksomheten .....	6
1.4	Virksomhetsstyring - styrets arbeid med intern styring og kontroll.....	6
1.5	Medvirkning fra brukere og ansatte .....	7
<b>2</b>	<b>Sammendrag .....</b>	<b>9</b>
2.1	Positive resultater og uløste utfordringer i 2024.....	9
2.2	Evaluering av egen virksomhet og organisering .....	11

## DEL II: Rapporteringer

<b>3</b>	<b>RAPPORTERING FOR STYRINGSBUDSKAP .....</b>	<b>13</b>
3.1	Overordnede styringsbudskap.....	13
3.2	Styringsbudskap fra de regionale helseforetakene for 2024.....	13
	<b>Felles styringsbudskap til de felleseide helseforetakene .....</b>	<b>13</b>
	<b>Virksomhetsspesifikke oppdrag til Sykehusbygg HF for 2024.....</b>	<b>16</b>
	<b>Aktivitet i 2024 .....</b>	<b>19</b>
	<b>Økonomiske krav og rammer .....</b>	<b>19</b>

## Del III: Vedlegg

Vedlegg 1 – Oversikt prosjektportefølje 2024

Vedlegg 2 – Oversikt portefølje fellesoppgaver 2024

Vedlegg 3 – Foreløpig årsresultat 2024

Vedlegg 4 - Handlingsplan Sykehusbygg HF 2024-2028

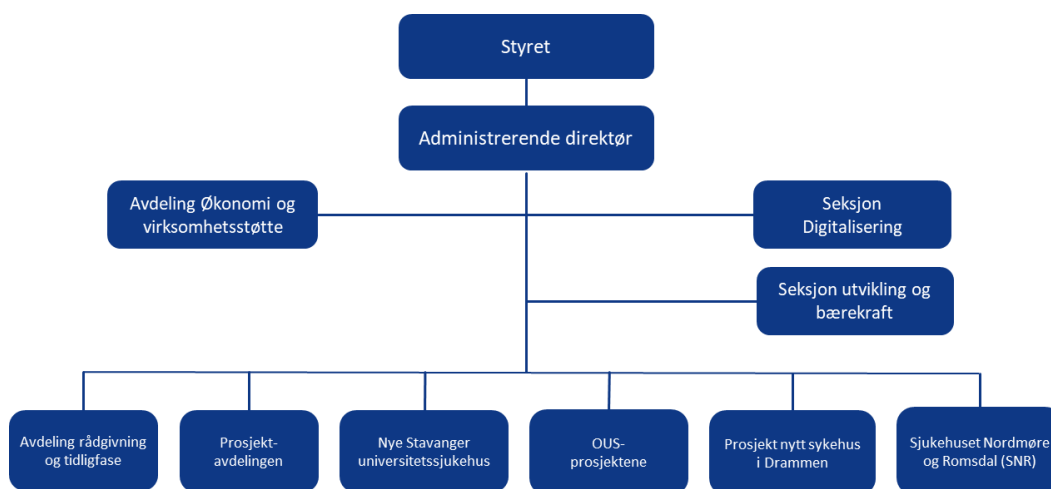
# DEL I: Innledning og sammendrag

## 1 Innledning

### 1.1 Oppgaver og organisering

Sykehusbygg HF skal være en leverandør for de regionale helseforetakene og landets helseforetak innen planlegging og bygging av sykehus. Sykehusbygg HF skal bidra til utvikling, forvaltning og deling av kunnskap slik at denne kunnskapen kan tas hensyn til og innarbeides i nye prosjekter.

Innenfor eiendomsområdet bidrar Sykehusbygg HF til at gevinster ved å utføre disse tjenestene felles for sektoren kan tas ut. Virksomheten er pr. 31.12.2024 organisert som vist i figuren under:



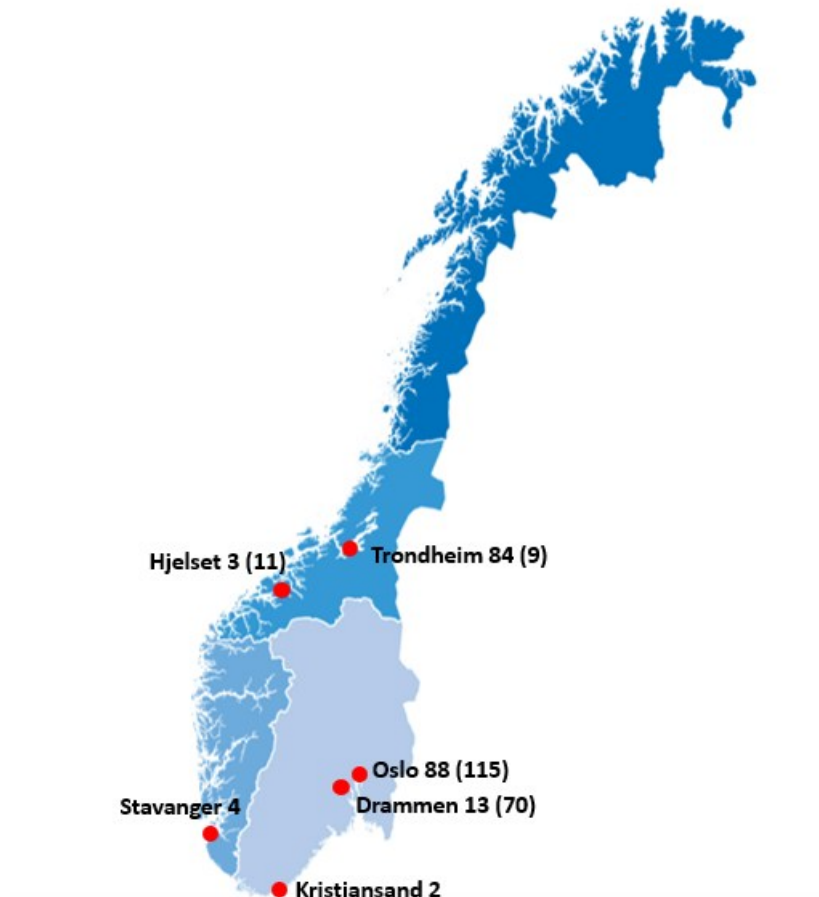
### Sykehusbyggs HFs ledergruppe består av:

Navn	Rolle
Terje Bygland Nikolaisen	Administrerende direktør
Berit Bye	Leder for avdeling Økonomi og virksomhetsstøtte
Dag Bøhler	Programdirektør Oslo universitetssykehus-prosjektene
Helle Jensen	Sjef for Prosjektavdelingen
Arnstein Hodne	Prosjektleder Nytt sykehus Drammen
Marte Lauvsnes	Sjef for avdeling Rådgivning og tidligfase
Vigdis Hartmann	Leder for seksjon Utvikling og bærekraft
Kenth Hårsaker	Leder for seksjon Digitalisering (fra 01.09)

Sykehusbygg HF har siden opprettelsen i 2014 vært i stor vekst i takt med en stadig voksende prosjektportefølje. I slutten av 2020 ble det blant annet arbeidet med å etablere en ledelsesstruktur i avdelingene på nivå 3, seksjonsnivå, for å sikre en faglig og robust oppfølging av mål, leveranser, medarbeidere og utviklingsarbeid i foretaket. Denne endringen trådte i kraft 01.02.2021. Det er bygd videre på denne strukturen for å styrke den faglige og ledelsesmessige kapasiteten i sentrale funksjoner, for prosjektene så vel som for virksomheten for øvrig. Leder for seksjon Digitalisering ble

i september 2024 inkludert i ledergruppen i Sykehusbygg HF, og med det er denne viktige funksjonen tettere på den samlede ledelsen av foretaket.

Antall faste ansatte og innleide ressurser har økt kontinuerlig siden oppstart og foretaket telte ved utgangen av året 189 faste medarbeidere, 5 timebetalte og 205 innleide ressurser. Faste ansatte i Sykehusbygg HF er fordelt på lokasjoner som vist i figuren under. I parentes vises innleide og timebetalte ressurser.



Sykehusbygg HFs styre har syv medlemmer som består av;

Navn	Rolle	Fra organisasjon
Hanne Gaaserød	Styreleder	Helse Sør-Øst RHF
Lars Magnussen	Nestleder	Helse Midt-Norge RHF
Ivar Eriksen	Medlem	Helse Vest RHF
Atle Brynestad	Medlem	Helse Sør-Øst RHF, til 30.04.
David Halvorsen	Medlem	Helse Sør-Øst RHF, fra 01.05.
Hilde Rolandsen	Medlem	Helse Nord RHF
Mette Nagy Stovner	Medlem ansattevalgt	Sykehusbygg HF
Bergsvein Byrkjeland	Medlem ansattevalgt	Sykehusbygg HF

## 1.2 Visjon, virksomhetsidé og verdigrunnlag

Som omtalt i kapittel 1.3, har eierne besluttet et strategisk målbilde for Sykehusbygg HF. Målbildet legges til grunn for videre arbeid med styring og oppfølging, herunder handlingsplan med mål og initiativ innen strategisk viktige områder.

## **Strategisk målbilde for Sykehusbygg HF**

Gode sykehusbygg er en viktig rammebetingelse for god og effektiv pasientbehandling. Det er derfor viktig at planlegging og bygging/ombygging av sykehusbygg blir gjort på en god måte, og at byggene deretter blir forvaltet, driftet og videreutviklet profesjonelt.

Hovedhensikten med Sykehusbygg HF er å utvikle og forvalte relevant kompetanse og kapasitet som det ikke er hensiktsmessig at alle helseforetak håndterer i egen regi. Ved å samle ressurser og kunnskap i ett helseforetak som kan samarbeide med flere helseforetak på tvers av regiongrenser, er det lettere å drive erfaringsoverføring mellom prosjekter, og mellom helseforetak/regioner.

Med utgangspunkt iblant annet erfaringer fra prosjektene skal Sykehusbygg HF, i samarbeid med eierne, utvikle standarder der dette gir verdi.

Det er de enkelte helseforetakene som eier byggene, og som har det totale ansvaret for sine egne bygninger og eiendommer. Dette innebærer ansvar for prioritering og planlegging av investeringsprosjekter innenfor faglige og økonomiske rammer, samt forvaltning, drift, vedlikehold, utvikling og avhending av bygningsmassen. De regionale helseforetakene gir strategiske føringer for hvordan helseforetakene skal utøve dette ansvaret.

### **Visjon**

*Vi bygger for pasientens helsetjeneste*

Sykehusbygg HF skal bidra til framtidsrettet utvikling av sykehusutbyggingen i Norge gjennom læring, innovasjon og erfarings- og kompetanseoverføring. Foretaket skaper fremtidsrettede bygg for pasienter og ansatte som er helsefremmende og driftseffektive gjennom sykehusets levetid. Sykehusbygg HF har oppdatert kunnskap, og bruker moderne metoder og verktøy i sitt arbeid.

### **Virksomhetsidé**

Kunnskap omfatter konsepter, standardiserte løsninger, utvikling av prosesser, metoder, modeller og verktøy, samt summen av kompetanse hos ansatte i foretaket og blant eksterne samarbeidspartnere. I prosjektene yter Sykehusbygg HF bistand til de regionale helseforetakene (RHF-ene) og helseforetakene (HF-ene), enten ved at foretaket innehar prosjektledelsen i prosjektene, eller gjennom rådgivningsoppdrag innenfor definerte fagfelt. Gjennom prosjekter og erfaring fra drift av nye og eksisterende bygg, dokumenteres viktig kunnskap og erfaringer som bidrar til videre utvikling av Sykehusbygg HF's samlede kunnskap.

### **Verdigrunnlag**

Sykehusbygg HF har *'Kunnskapsrik, effektiv og pålitelig'* som verdier. Disse er gitt følgende innhold:

#### **Kunnskapsrik**

- Vi er en troverdig og etterspurt rådgiver med spisskompetanse på våre fagområder
- Vi holder oss faglig oppdatert gjennom kontinuerlig læring, og klarer å tilby fremtidsrettede løsninger gjennom innovasjon
- Vi setter kunnskap i system og overfører kompetanse til alle helseforetak

#### **Effektiv**

- Vi bidrar til å skape resultater for våre kunder
- Vi arbeider hele tiden med å forbedre oss slik at vi kan levere kostnadseffektive tjenester med høy kvalitet

#### **Pålitelig**

- Vi leverer det vi har lovet
- Vi er ærlige i vår kommunikasjon

- Vi behandler våre samarbeidspartnere med respekt

### 1.3 Mål for virksomheten

Sykehusbygg HF skal bidra til framtidsrettet utvikling av sykehusutbyggingen i Norge gjennom læring, innovasjon og erfarings- og kompetanseoverføring. De regionale helseforetakene har besluttet følgende strategiske målbidde som ramme for Sykehusbygg HF sin aktivitet:

- Være en verdiskapende partner.
- Skape merverdi ved å bidra i utvikling og planlegging, samt gjennomføre byggeprosjekter til avtalt kvalitet og innenfor budsjett og tidsrammer. Prosesser og løsninger skal være kostnadseffektive.
- Benytte kunnskapsbaserte metoder og verktøy. Gjennom standardisering og bruk av innovative løsninger skal dette bidra til en framtidsrettet utvikling av sykehusbyggingen
- Være det ledende fagmiljøet i landet for utvikling og gjennomføring av sykehusbyggeprosjekter. Helseforetaket skal kjennetegnes av et sterkt faglig engasjement og ha en kultur for læring og deling. Sykehusbygg HF skal arbeide prosjektnært. Fokus skal være dynamisk kunnskaps- og erfaringsdeling med utgangspunkt i valgte løsninger og gjennomførte prosjekter, evalueringer og prosesser.
- Utarbeide og forvalte standarder og veiledere der dette gir verdi, og ha fokus på deling og tilgjengeliggjøring av løsningsvalg som utvikles i prosjektene.
- Være kunnskapsbanken for helseforetakene når det kommer til løsninger og konseptvalg for sykehusbygg. Kunnskapen og erfaringen skal deles når den oppstår, og gjøres lett tilgjengelig i digitalt, søkbart format.

Basert på ovennevnte har ledelsen utarbeidet, og styret besluttet *Handlingsplan Sykehusbygg HF 2024-2028* som beskriver mål, sentrale initiativ og tiltak innenfor følgende perspektiver:

1. Prosjektgjennomføring
2. Bærekraft
3. Kunnskap
4. Medarbeider
5. Digitalisering og forenkling

*Handlingsplan Sykehusbygg HF 2024 – 2028* følger som vedlegg 4.

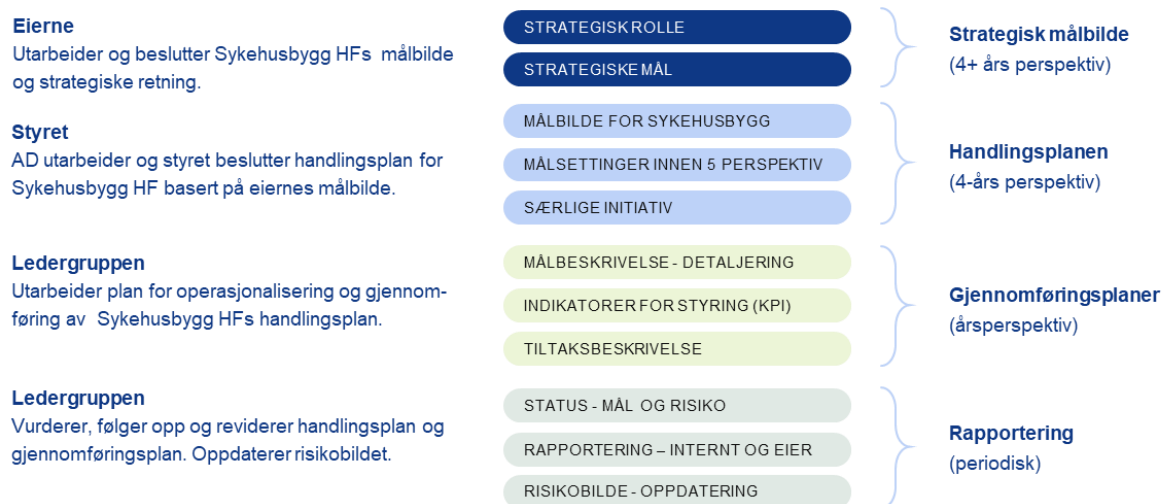
### 1.4 Virksomhetsstyring - styrets arbeid med intern styring og kontroll

Sykehusbygg HF styres som et felleseid helseforetak i tråd med retningslinjene som er etablert av RHF-ene. Styret har fulgt opp foretakets aktivitet, og har rapportert i henhold til årshjul for styring og oppfølging av de regionale helseforetakenes felleseide helseforetak for 2024. Det ble avholdt syv styremøter i 2024. To av møtene ble gjennomført fysisk, de øvrige på Teams. Styret har gjennomført eget seminar der problemstillinger og behov knyttet til videreutvikling av foretaket var tema.

Administrerende direktør har fulgt opp prosjekter, fellesoppgaver, oppdragsdokument og styrevedtak. Risikovurdering er gjennomført på et overordnet nivå som en del av foretakets virksomhetsstyring. Styret har hatt to oppdateringer av risikobildet i løpet av 2024.

Foretaket utarbeider en virksomhetsrapport hvert tertial som gir styret innsikt og status for utviklingen i selskapet. Sentrale tema i virksomhetsrapporten er økonomiske forhold, organisasjon og arbeidsmiljøforhold, samt overordnet status i prosjektporteføljen.

Styrende dokumenter for Sykehusbygg HF er underlagt årlig revisjon. I gjennomgangen i 2024 ble det innarbeidet ny struktur for planleggingen som Sykehusbygg HF legger til grunn i mål- og virksomhetsstyring. Endringene er en konsekvens av *Handlingsplan Sykehusbygg HF, 2024-2028*. Handlingsplanen følger opp ambisjonene i oppdatert strategisk målbilde for Sykehusbygg HF som eierne meddelte i Oppdragsdokumentet for 2023. Oppdatert struktur for mål- og virksomhetsstyring i Sykehusbygg HF, er vist under:



Sykehusbygg HF har i 2024 gjennomført en fullstendig revisjon av de etiske retningslinjene. Dette har vært et viktig arbeid, som også har gått parallelt med at det er avdekt saker som har vist svakheter i offentlige aktørers håndtering av viktige samfunnsinteresser. For Sykehusbygg HF er det vurdert som vesentlig å oppgradere og tydeliggjøre retningslinjene slik at foretaket fortsatt har tillit og møter de forventninger som stilles til uavhengighet og habilitet i håndtering av betydelige økonomiske rammer i de investeringene som utbyggingsprosjektene innebærer. Parallelt med nye retningslinjer er det innført digital støtte for opplæring og oppfølging av at retningslinjene er kjent og etterlevd hos alle, både faste og innleide medarbeidere.

Retningslinjene for virksomhetsstyring ble også oppgradert i 2024 og uttrykker strategiske føringer for bemanning av ledende roller og tilhørende forventninger. Med disse endringene anses rammene for håndtering av uavhengighet og habilitet å være på et tilstrekkelig nivå. Ledelsen vil i det videre følge opp og sørge for etterlevelse.

Styret har også i 2024 evaluert eget arbeid, og gjort en vurdering av administrerende direktør. Evalueringene ble gjennomført som en spørreundersøkelse, og resultatene ble gjennomgått i styremøtet i november.

## 1.5 Medvirkning fra brukere og ansatte

Sykehusbygg HF håndterer medvirkningsprosesser fra brukere og ansatte flere arenaer. Brukergruppene som involveres er både pasienter og deres pårørende, medarbeidere som har sin framtidige arbeidsplass i byggene som Sykehusbygg HF bygger på oppdrag for HF og RHF, og eiendomsmiljøene som overtar forvaltning og drift av byggene. Ansattmedvirkning skjer ihht de rammer som gjelder for arbeidsgivere i spesialisthelsetjenesten.

### Brukermedvirkning i Sykehusbygg HF

Brukermedvirkning skjer på flere arenaer og nivå i Sykehusbygg HF's organisasjon. Medvirkningsarenaer er som følger:

- **Brukerutvalg** – Det ble i 2023 ble utarbeidet rammer, organisering og retningslinjer for et brukerutvalg i Sykehusbygg HF. Disse ble besluttet i 2024. Styret har oppnevnt representanter til utvalget og det første møtet ble avholdt i juni 2024.
- **Medvirkning i prosjekt** - Sykehusbygg HF gjennomfører prosjekter på oppdrag fra HF/RHF og involveringen fra brukersiden foregår primært ved at ansatte får en aktiv rolle i prosjektet, gjerne ved at de medvirker i én eller flere prosesser i prosjektet. Medvirkning, som omtales som bruker- og ansattmedvirkning, har størst omfang i byggeprosjektene, men skjer også i forbindelse med arbeid med fellesoppgaver. Arbeidet er i hovedsak knyttet til konseptfase, forprosjektering, detaljprosjektering og overtakelse. Det er også etablert et system for god medvirkning fra både ansatte og brukere i evalueringsprosessene som gjennomføres.
- **Kundeforum** – Dette er en møtearena der sentrale representanter fra eiendomsmiljøene i de regionale helseforetakene møter Sykehusbygg HF for utveksling av informasjon og drøfting av aktuelle tema av betydning for forvaltning og utvikling av eiendomsområdet. Sykehusbygg HF er sekretariat for Kundeforum og har i 2024 gjennomført 6 møter.
- Foretaksledelsen har også gjennomført dialogmøte med konserntillitsvalgte (KTV) og -verneombudene (KVU) i regionene.

### Medvirkning fra ansatte i Sykehusbygg HF

Aktiv ansattmedvirkning på ulike arenaer er viktig for å bygge en robust organisasjon og et godt arbeidsmiljø i Sykehusbygg HF. Medvirkning i Sykehusbygg HF er organisert som følger:

- **Vernetjeneste** – Verneorganisasjonen i Sykehusbygg HF følger kontor/arbeidssteder og består av fire geografiske verneområder. Verneombud og vara er valgt for Trondheim, Oslo, Radiumhospitalet og Drammen. Hovedkontoret i Trondheim og kontoret i Oslo er faste verneområder, mens verneområder ved prosjektkontor opprettes og avvikles ved behov. Det gjelder så lenge Sykehusbygg HF har aktivitet og reelle forpliktelser som arbeidsgiver i prosjektet.

Ettersom Sykehusbygg HF har flere verneområder med tilhørende verneombud, har virksomheten også et hovedverneombud. Hovedverneombudets oppgave er å samordne verneombudenes arbeid. Hovedverneombudet deltar også i samarbeidet mellom hovedverneombudene i Helse Midt-Norge RHF som er organisert gjennom konsernverneombudet.

- **Arbeidsmiljøutvalget (AMU)** - AMU er et besluttende og rådgivende organ, hvis viktigste oppgave er å arbeide for at alle medarbeidere har et fullt forsvarlig arbeidsmiljø. Utvalget tar opp spørsmål på eget initiativ, etter innspill fra ansatte, og etter anmodning fra verneombudet. Hovedverneombudet deltar i AMU i Sykehusbygg HF, som én av de ansattes representanter. Det ble avholdt fire møter i AMU i 2024.
- **Samarbeidsutvalget (SU)** - SU er et organ for gjensidig informasjon og rådslagning mellom Sykehusbygg HF som arbeidsgiver, og representanter for de ansatte. Ledelsen er fast representert ved administrerende direktør og leder for avdeling Økonomi og virksomhetsstøtte. Fra de ansatte deltar én tillitsvalgt fra hver av foreningene som Sykehusbygg HF har overenskomst med etter hovedavtalen (pt. NITO og TEKNA), og én representant for vernetjenesten ved hovedverneombudet. I tillegg er det deltagelse i SU som sikrer at ansatte på tvers av Sykehusbygg HFs organisasjon er tilstrekkelig representert. Det ble avholdt 6 møter i 2024.

I tillegg til de faste møtene i SU og AMU, er det etablert faste samarbeidsmøter mellom tillitsvalgte og vernetjenesten i Sykehusbygg HF.



Utover de etablerte medvirkningsarenaene beskrevet over, tilstreber Sykehusbygg HF å innhente tilbakemelding fra alle medarbeidere i foretaket i vesentlige spørsmål for utvikling, helse og trivsel. Dette gjøres i form av:

- **Vernerunde** – Denne kartleggingen gjennomføres som del av det systematiske HMS-arbeidet i Sykehusbygg HF. I vernerundene har alle medarbeidere mulighet til å gi tilbakemelding om arbeidsforholdene ved kontorene. I november 2024 ble det gjennomført en digital innhenting av tilbakemeldinger fra alle etterfulgt av fysiske vernerunder ved kontorene. Innleide er inkludert i denne kartleggingen da de har tilhørighet i våre kontorlokaler. Forbedringsområder som vernerunden avdekker, følges opp av leder og/eller stedlig ansvarlig i samarbeid med avdelingen for Økonomi og virksomhetsstøtte.
- **Medarbeiderundersøkelse** - Ansatte i Sykehusbygg HF deltok i den årlige medarbeiderundersøkelsen ForBedring i 2024. Denne undersøkelsen er lik for alle ansatte i spesialisthelsetjenesten. Resultatene av undersøkelsen har vært fulgt opp både på enhetsnivå og på virksomhetsnivå, og med dette som grunnlag er det utarbeidet fellestiltak for virksomheten. AMU, SU og verneombudene har vært deltakende i denne prosessen.

I tillegg til ForBedring har Sykehusbygg HF utarbeidet mal for medarbeiderundersøkelse i pågående prosjekter. Hensikten med slik undersøkelse på prosjektnivå, er å inkludere både faste ansatte og innleide i status og legge grunnlag for forbedringsarbeid.

- **Ansattevalgte styremedlemmer** - Det er to ansattevalgte styremedlemmer i styret i Sykehusbygg HF. Begge velges for en periode på to år. Etter gjennomført ansattvalg til styret høsten 2023, har sittende styremedlemmer funksjonsperiode fra 01.01.2024 til 31.12.2025.

### Årlig melding

Ansatte i ulike roller og posisjoner er med i utarbeidelsen av foretakets årlige melding. Utkast til årlig melding 2024 er også gjennomgått av hovedverneombudet i Sykehusbygg HF.

## 2 Sammendrag

### 2.1 Positive resultater og uløste utfordringer i 2024

I tillegg til å lede byggeprosjektene på vegne av RHF-ene og HF-ene, har prioriterte oppgaver i 2024 i hovedsak vært de overordnede styringsbudskapene som er beskrevet i oppdragsdokumentet. (Se kapittel 3: Rapportering for styringsbudskap). En betydelig del av rapporteringen fra Sykehusbygg HF skjer gjennom direkte dialog med det enkelte RHF eller HF knyttet til byggeprosjektene.

I Handlingsplan for Sykehusbygg HF 2024-2028 gis nærmere beskrivelse av utfordringsområder, måsettinger og sentrale initiativ for virksomheten innen perspektivene Prosjektgjennomføring, Bærekraft, Kunnskap, Medarbeider og Digitalisering/forenkling.

#### Milepæler i prosjektporteføljen

Sykehusbygg HFs aktivitet og oppdragsportefølje er i stadig utvikling. Porteføljen av prosjekter som Sykehusbygg HF leder på vegne av de ulike helseforetakene/byggherrer har vokst, samtidig som den også har vært preget av usikkerheter og endringer.

I løpet av 2024 er følgende prosjekter ferdigstilt og overlevert byggherren:

- Nytt klinikk- og protonbygg Radiumhospitalet – Helse Sør-Øst RHF
- Nye Hammerfest sykehus – Finnmarkssykehuset HF

- Nye Unn Narvik – Universitetssykehuset Nord-Norge HF

Prosjektene er levert innenfor prosjektenes definerte styringsrammer og i hht. tidsplan.

Sentrale ressurser i disse prosjektene er nå mobilisert for andre oppgaver og prosjekter, herunder følgende 3 prosjekter hvor det ble markert byggestart i løpet av 2024:

- Nye Aker sykehus - Helse Sør-Øst RHF i mars
- Nye Rikshospitalet- Helse Sør-Øst RHF i juni
- Utbygging akutt, operasjon og intensiv Ålesund (AIO) i juni

Utover dette ble en rekke prosjekter i konseptfase avsluttet i løpet av 2024 med positive beslutninger på tampen av året i respektive styrer. Det er grunn til å tro at flere av disse prosjektene går videre i forprosjekt fra 2026 med noe aktivitet i 2025 som forberedelse.

Store prosjekter som Nye Stavanger Universitetssykehus, Nye Drammen sykehus og Sykehuset Nordmøre og Romsdal, er i slutten av 2024 på full fart inn i ferdigstillelsesfasen og skal alle overleveres og idriftsettes i løpet av 2025.

En samlet oversikt og status i Sykehusbygg HF sin prosjektportefølje følger i vedlegg 1.

## **Sykehusbyggkonferansen 2024**

Den 11.-12. november ble Sykehusbyggkonferansen 2024 arrangert i Trondheim for sjette gang. Årets konferanse hadde overskriften: Sykehusbygg, samhandling og samfunnsutvikling, og hadde individuelle plenumsforedrag og parallellsesjoner fra både interne og eksterne foredragsholdere. De 350 konferansedeltakerne kom fra blant annet andre helseforetak, andre offentlige aktører, arkitekter, rådgivere og andre leverandører. Dette er en viktig arena for Sykehusbygg HF i form av å formidle kunnskap foretaket selv innehar, men også for å skape en arena for kunnskaps- og erfaringsoverføring blant de Sykehusbygg HF samhandler med i byggeprosjekter og kunnskapsutvikling.

## **Kulturminnevern**

Sykehusbygg HF yter generell bistand til helseforetakene i saker som omhandler kulturminnevern i sykehusene. Eksempelvis har hensynet til de historiske byggene på sykehusområdet på Aker stått sentralt i utviklingen av Nye Aker sykehus. Etter en lang og grundig prosess endret Riksantikvaren forskriftsfredningen for bygning 27, og tillot at bygget ble revet, med krav om at krigshistorien på Aker sykehus skulle dokumenteres. Historien er samlet i boken Kriegslazarett 1/509 - Aker sykehus under fremmed kommando, og ble utgitt i februar.

## **Kunnskapsbanken**

Dokumentet Kunnskapsbygging og erfaringsoverføring, som ble utarbeidet og besluttet i 2021, har vært et sentralt rammeverk for foretakets arbeid med kunnskapsbasert tilnærming og i særdeleshet utviklingen av Kunnskapsbanken. I Oppdragsdokumentet for 2023 og 2024 er Sykehusbygg HF gitt mandat til følge opp dette arbeidet, og i 2023 ble Kunnskapsbanken åpnet for interne brukere. Dette for å ivareta kvalitetssikring av løsningen på veien mot å gjøre den tilgjengelig for et eksternt publikum. I midten av 2024 ble Kunnskapsbanken offentliggjort også eksternt, og status i arbeidet ble presentert på Sykehusbyggkonferansen i november.

## **Sykehusbygg 10 år**

I 2024 var det 10 år siden stiftelsesprotokollen for Sykehusbygg HF ble undertegnet. Dette ble markert i uke 43 med ulike aktiviteter som satte fokus på historien bak opprettelsen, vesentlige

utviklingsprosesser og leveranser de første 10 årene, og med oppmerksomhet til medarbeiderne og den felles kulturen de er en del av ved kontorene.

## **2.2 Evaluering av egen virksomhet og organisering**

I 2024 er Handlingsplan for Sykehusbygg for 2024 – 2028 utarbeidet og besluttet, se kapittel 1.4. Planen beskriver blant annet mål og tiltak for de kommende årene. Handlingsplanen er vedlagt i vedlegg 4.

### **Bemannings- og organisasjonsutvikling**

Arbeidet med å mobilisere ressurser og bygge kapasitet for riktig bemanning og kompetanse i prosjektene, er en langsiktig og viktig oppgave for basisorganisasjonen i Sykehusbygg HF. Det faktum at flere prosjekter i porteføljen nærmer seg eller er i slutfasen, innebærer at en økende andel av bemanningsbehovene løses ved at medarbeidere med erfaring fra prosjekt i avslutning kan gå inn i nye prosjekt og relevante roller.

Det er utarbeidet og jobbes etter felles prosesser for å sikre at medarbeidere og viktig erfaring/kompetanse som erverves i prosjektene, forblir i virksomheten etter prosjektavslutning. Erfaringer i 2024 viser at Sykehusbygg HF har realisert effekter og merverdi gjennom at medarbeidere blir gjort tilgjengelig i nye roller/prosjekter, også mellom regionene. Det krever systematisk og langsiktig arbeid med prosjektenes ressurs-/bemanningsbehov (prognose) og kompetanseplaner innen sentrale fag og roller. Videre har det vært nødvendig med godt tilpasset dialog og tilrettelegging for medarbeidere som berøres i disse prosessene.

Med de endringer som skjer i porteføljen fremover, vurderes det som fortsatt svært vesentlig å ytterligere forsterke oppfølging og støtte for ivaretagelse av medarbeiderne.

### **Oppgradering av sentrale systemer og prosesser**

Sykehusbygg HF gjennomfører prosjekter og viderefører kunnskap og erfaring til nye prosjekter. For å realisere gevinster er det i 2024 gjort et stort arbeid med å dokumentere, revidere og tilgjengeliggjøre prosedyrer og rutiner for prosjektene basert på god praksis.

Rammeverk for gjennomføring av prosjekt i tidligfasen er ferdig dokumentert i styringssystemet EUREKA, og rammeverk for gjennomføringsfasen vil bli ferdigstilt tidlig i 2025. Tilgang på verktøy som støtter gjeldende prosesser og standard krav, følges opp med kontinuerlig utvikling av funksjonalitet og støtte i styringsverktøyet Omega365. Opplæring og deling av beste praksis er intensivt.

### **Styrking/revitalisering av digitalisering**

Det er i 2024 gjort tilpasninger i organisasjonen med sikte på svare på behov Sykehusbygg HF har for å møte kravene som digitalisering og nye teknologier fører med seg, slik som fremveksten og bruken av kunstig intelligens er et eksempel på.

Oppdragsgiverne våre, omgivelsene og ikke minst våre egne medarbeidere, stiller høye krav om utvikling, standardisering og effektive verktøy for prosjektgjennomføring. Handlingsplanarbeidet har avdekket behov for ytterligere akselerasjon og forsterket innsats innen digitaliseringsområdet slik at muligheter som følger av den digitale utviklingen blir fanget opp og implementert. Med det som bakteppe ble sjef for seksjon Digitalisering tatt inn som del av ledergruppen. Revitaliseringen følges opp i de mål og initiativ som er utarbeidet for Digitalisering i Handlingsplan for Sykehusbygg HF 2024 – 2028.

## **Kunnskapsutvikling og evaluering**

Erfaringer fra pågående og ferdigstilte prosjekter er en viktig kilde til læring og utvikling. Ifølge veileder for tidligfasen for sykehusbyggprosjekter skal alle prosjekter gjennomføre før- og etterevaluering for å sikre systematisk læring. Det er en utfordring at flere byggeprosjekter er avsluttet og idriftsatt uten at systematisk læring i form av etterevaluering er gjennomført. Det er helseforetakene som er ansvarlig for å bestille og finansiere etterevaluering 2-3 år etter at byggeprosjektet er ferdigstilt. Dette har ikke blitt prioritert i tilstrekkelig grad og bør løftes tydeligere på dagsorden i 2025.

# DEL II: Rapporteringer

## 3 RAPPORTERING FOR STYRINGSBUDSKAP

### 3.1 Overordnede styringsbudskap

Ifølge oppdragsdokument 2024 skal Sykehusbygg HF utøve sin rolle koordinert og samstemt med de regionale helseforetakene for å understøtte de krav og forventninger som stilles.

I punkt 1.5; Medvirkning fra brukere og ansatte omtales samarbeidsformer og fora som er etablert for å sikre samarbeid og realisering av overordnede mål som gjelder for de regionale helseforetakene. Dette er;

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

Aktiviteten i denne delen, del II; Rapporteringer, beskriver leveranser og arbeid som svarer ut oppdragsdokumentets overordnede mål, i tillegg til foretakets verdier og visjon omtalt i punkt 1.

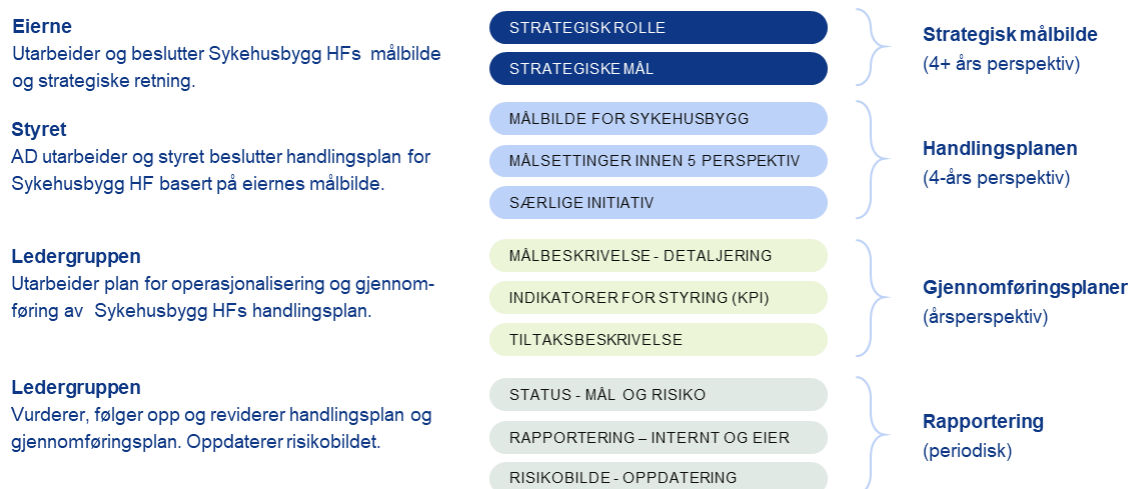
### 3.2 Styringsbudskap fra de regionale helseforetakene for 2024

Dette punktet oppsummerer foretakets aktivitet i henhold til *Oppdragsdokument 2024*.

#### Felles styringsbudskap til de felleseide helseforetakene

##### a) Felles målbilde og strategisk retning

Sykehusbygg HF har i 2024 utarbeidet Handlingsplan for Sykehusbygg HF 2024 – 2028. Planen beskriver utfordringer, mål og sentrale initiativ knyttet til oppfølging av det reviderte strategiske målbildet som eierne har lagt til grunn for Sykehusbygg HF som felleseid helseforetak, jf punkt 1.3. Planen vil bli fulgt opp ihht en styringsstruktur som følger;



##### b) Styring og oppfølging av felleseide helseforetak

Som et ledd i egenkontrollen har Sykehusbygg HF's styre besluttet å gjøre en årlig gjennomgang av styrende dokumenter for foretaket. I 2023 ble reviderte vedtekter og nytt strategisk målbilde for

Sykehusbygg HF besluttet. Styret har innarbeidet og besluttet endringer i interne styrende dokumenter som følger av dette. Det vises til omtalen i punkt 1.4 for en gjennomgang av status.

### **c) Innsyn og internrevisjon**

Styret i Sykehusbygg HF har ikke initiert interne revisjoner av Sykehusbygg HFs prosesser, rutiner eller andre aktiviteter i 2024. Det gjennomføres imidlertid et kontinuerlig monitoreringsarbeid for å ivareta at prosesser, rutiner og retningslinjer har den kvalitet og etterlevelse som det legges til i styringssystemet forutsetter.

Som et felleseid helseforetak kan internrevisjonsoppdrag knyttet til Sykehusbygg HF sine aktiviteter initieres av alle de regionale helseforetakene. Konsernrevisjonen i Helse Sør-Øst RHF igangsatte i 2024 revisjon av risiko- og usikkerhetsstyringen i sine prosjekter/utbyggingsportefølje. Arbeidet har omfattet 2 utbyggingsprosjekter som Sykehusbygg HF leder på vegne av Helse Sør-Øst RHF. Erfaringer og forbedringer følges opp fortløpende av foretakets ledelse.

### **d) Medvirkning fra konserntillitsvalgte og konsernverneombudene**

Medvirkning fra tillitsvalgte og verneombud er nærmere beskrevet i punkt 1.5. Foretaksledelsen har i 2024 gjennomført eget dialogmøte med konserntillitsvalgte og -verneombudene i regionene.

### **e) Brukermedvirkning**

I 2024 vedtok styret i Sykehusbygg etablering av brukerutvalg for foretaket. Brukerutvalget hadde sitt første møte 5/6-2024. Brukerutvalget har 4 medlemmer + 2 varamedlemmer som representerer ulike interesseorganisasjoner. Alle fire RHF er representert. Brukerutvalget deltar i arbeid med kunnskapsgrunnlag/standardisering og arbeid med veiledere, og var blant annet representert ved foredrag på Sykehusbyggkonferansen.

### **f) Synliggjøring av totale kostnader ved deltakelse i prosjekter og prosesser**

Sykehusbygg HFs prosjektportefølje består primært av byggeprosjekter, men også fellesprosjekter. Involvering av medarbeidere i andre HF synliggjøres i alle prosjekt.

Ved fremlegg av planer og prosjektbeskrivelser skal kostnader ved bruk av HF-enes ansatte i prosjektene Sykehusbygg HF leder, synliggjøres i beslutningsunderlag for prosjektene på lik linje med bruk av eksterne konsulenter. Bruk av personalressurser i andre HF og eventuelt frikjøp hvor kostnad bæres av foretaket, skal avtales med arbeidsgiver i det enkelte tilfelle. Dette gjennomføres som bestilt og er i tråd med Sykehusbygg HFs styringssystem.

### **g) Informasjonssikkerhet og personvern**

Sykehusbygg HFs styringssystem for informasjonssikkerhet er en integrert del av virksomhetens styringssystem. Systemet er bygget på ISO 27001 og Nasjonal sikkerhetsmyndighets grunnprinsipper for IKT-sikkerhet, herunder prinsipper for klassifisering av informasjon og risikohåndtering.

Sykehusbygg HF jobber aktivt med informasjonssikkerhet i egen organisasjon og i prosjektprosessene. Foretaket vedlikeholder og reviderer prosjektporteføljen i henhold til internt utarbeidet veileder for informasjonssikkerhet i prosjekter.

Sykehusbygg HF har eget personvernombud, og det er utarbeidet egen rollebeskrivelse for ombudet. Personvernombudet har i 2024 hatt få henvendelser. Aktuelle saker ligger i all hovedsak i grensefeltet mellom personvern, arkivering og informasjons-sikkerhet.

## **h) IKT-anskaffelser**

Sykehusbygg HF har ikke gjennomført eller planlagt større investeringsbehov innenfor ikt-området i 2024.

## **i) Økonomisk langtidsplan og synliggjøring av gevinster**

Sykehusbygg HF har gitt sine innspill til forventninger om økonomisk utvikling gjennom økonomisk langtidsplan (ØLP) for perioden 2025-2028. ØLP ble utarbeidet i februar og mars 2024.

ØLP viser en utflating og delvis nedgang i den samlede prosjektaktiviteten i perioden. Det er flere forklaringer til dette. Store endringer i aktiviteten i og mellom regionene, er en følge av at forholdsvis mange byggeprosjekter ferdigstilles i perioden. To megaprojekter i Helse Sør-Øst RHF er samtidig i oppbygging. Foretaket tilstreber i den forbindelse å mobilisere medarbeidere med fersk erfaring og kompetansen fra gjennomførte prosjekt til nye oppgaver der porteføljen er i vekst, og slik at de målsettinger foretaket jobber etter kan realiseres.

Den økonomiske situasjonen hos foretakets oppdragsgivere gir også større usikkerhet om investeringsnivået og aktiviteten i Sykehusbygg HF sammenliknet med tidligere perioder. Økt usikkerhet i oppdragsmengde øker behovet for tett dialog med eiere og oppdragsgivere.

## **j) Saksgang frem til behandling av saker i AD-møte**

I Oppdragsdokumentet for 2024 har eierne presisert hvilke rutiner som gjelder for håndtering av saker fra helseforetaket som skal til behandling i AD-møtet. Sykehusbygg HF har notert og tatt til etterretning den prosess for saksbehandling som er beskrevet.

## **k) Sykefravær**

Sykefraværet i spesialisthelsetjenesten har stabilisert seg på et høyt nivå etter pandemien, med økt langtidsfravær som en særlig utfordring. Dette gjelder også i Sykehusbygg HF, der sykefraværet i 2024 har vist økning sammenliknet med tidligere år. Sykehusbygg HF intensiverer derfor innsatsen for forebygging og oppfølging av sykefraværet, med mål om å redusere fraværet sammenliknet med 2024.

Det legges særlig vekt på nærværsfaktorer, tilrettelegging og kartlegging av arbeidsrelatert fravær. Lederne får støtte i dette arbeidet gjennom HR. Bedriftshelsetjenesten og støtteordninger fra NAV, benyttes der foretaket vurderer det som hensiktsmessig.

## **l) Klima og miljø**

Sykehusbygg HF bidrar til etterlevelse av Eierskapsmeldingen (*Meld. St. 6 (2022–2023) Et grønnere og mer aktivt statlig eierskap — Statens direkte eierskap i selskaper*) ved at byggeprosjektene utvikles og gjennomføres i tråd med kravene i Standard for klima og miljø i sykehusprosjekter. Standarden stiller krav om at alle prosjekter fra tidlig fase etablerer miljømål, bl.a. innenfor klimagassreduksjon og energieffektivisering. Standarden ble vedtatt i 2021 og gjelder for alle prosjekter (som på det tidspunktet var i tidligfase).

Det jobbes nå med å oppdatere Standard for klima og miljø i sykehusprosjekter, bl.a. for å sikre at spesialisthelsetjenestens beste praksis er i tråd med dagens regelverk og myndighetsforventninger. Det er også utarbeidet en «Måltavle Klima og miljø» som skal måle byggeprosjektene klima- og

miljøprestasjoner. Planen er å ta verktøyet i bruk i 2025.

### **m) Beredskap og sikkerhet**

Sykehusbygg HFs ledelse og utbyggingsprosjektene har beredskapsplanverk og kriseledelse som øves årlig. Sykehusbygg HF benytter krisehåndteringssystemet Helse-CIM.

Sykehusbygg HF ble tidlig i 2024 godkjent som bruker av Nasjonalt begrenset nett (NBN) og har en sikkerhetsorganisasjon som tilfredsstiller kravene i Sikkerhetsloven.

Sykehusbygg HF deltar i Regionalt Beredskapsutvalg (REBU) i Helse Midt-Norge RHF.

## **Virksomhetsspesifikke oppdrag til Sykehusbygg HF for 2024**

### **n) Kunnskapsbygging og erfaringsoverføring**

Sykehusbygg HF utarbeidet i 2021 dokumentet «Kunnskapsbygging og erfaringsoverføring». Dokumentet beskriver hvordan Sykehusbygg HF best kan arbeide metodisk med kunnskapsbygging og erfaringsoverføring for å levere på samfunnsoppdraget og i tråd med eiernes forventninger, behov og rammer.

Dokumentet gir et godt utgangspunkt for videreutvikling av Sykehusbygg HF som kunnskapsbygger og erfaringsoverfører, og Sykehusbygg HF ble i oppdragsdokumentet for 2022 bedt om å arbeide videre i tråd med de perspektiv og endringer som går fram av dokumentet. Det er et mål at kunnskapen skal være digitalisert, søkbar og tilgjengelig/anvendbar.

De regionale helseforetakene er opptatt av at det skjer en systematisk kunnskapsbygging og erfaringsoverføring hvor hovedkilden er alle byggeprosjektene i helseregionene, inkludert byggeprosjekter i gjennomføringsfase.

Videre er det også viktig at Sykehusbygg HF tar stilling til hvilken plass erfaringer fra internasjonaleprosjekt har i kunnskapsgrunnlaget til Sykehusbygg HF.

Sykehusbygg har hatt høy aktivitet innen området kunnskapsbygging og erfaringsoverføring. Det er etablert nye kunnskapsgrunnlag, og alle kunnskapsgrunnlagene er lagt inn i Kunnskapsbanken. Kunnskapsbanken er fylt med betydelig innhold; beskrivelse og anbefalinger for planlegging av funksjonsområder, metoder for planlegging av sykehus, samt ulike tema som for eksempel smittevern, digitalisering/BIM, bærekraft og Standardromkatalogen.

Evalueringsoppdrag er en viktig informasjonskilde for utvikling av kunnskap. Dette gjelder både evalueringsoppdrag fra ferdigstilte prosjekter og evaluering på tvers av prosjekter i forbindelse med utvikling av kunnskapsgrunnlag.

Byggeprosjekter er en viktig kilde for utvikling av kunnskap og informasjon. Eksempler blir gjennomgått/validert og delt i Kunnskapsbanken.

I tillegg til formidling via Kunnskapsbanken er det også gjennomført 5 webinarer, og det er holdt foredrag i ulike fora lokalt, nasjonalt og internasjonalt.

Sykehusbygg HF har et bredt faglig nettverk nasjonalt og internasjonalt. Styreverv i EuHPN (EU-nettverket), programkomite og jury medlem i European Healthcare Design Conference (EHD/SALUS). Chalmers med CVA i Sverige er en viktig samarbeidspartner omkring ulike faglige tema, og foretaket har god kontakt med de danske utbyggingsprosjektene i helsesektoren. Sykehusbygg HF har samarbeid med finske fagmiljøer gjennom business Finland og IHDA. Gjennom nettverkene får foretaket god tilgang til trender, utviklingstrekk og erfaring fra nye sykehusprosjekter internasjonalt. I



2024 har det også blitt innhentet kunnskap fra prosjekter i Sverige, Danmark, Finland, England, Spania, Latvia og Nederland.

### **o) Framskriving**

De regionale helseforetakene viderefører sitt arbeid med samordning og bruk av framskrivinger, og har, i tråd med oppdrag fra Helse- og omsorgsdepartementet, etablere ett felles fagnettverk/kompetansemiljø som utvikler og forvalter framskrivingsmodellene. Helse Sør-Øst RHF leder arbeidet med utvikling, Sykehusbygg HF skal bidra i arbeidet.

I forbindelse med utarbeidelse av utviklingsplaner skal Sykehusbygg HF levere kapasitetsberegninger på grunnlag av framskrivinger, etter bestilling fra regionale helseforetak.

Sykehusbygg HF deltar i analysegruppen som har jobbet med implementering av den nye framskrivingsmodellen for somatikk. Denne er implementert og benyttes i prosjekter i Sykehusbygg HF. Analysegruppen har jevnlige møter (6-7 per år) der erfaringer og utfordringer diskuteres.

Sykehusbygg HF er forberedt til å levere kapasitetsberegninger i forbindelse med RHF-enes utviklingsplaner, men har så langt ikke fått noen forespørslers.

### **p) Klimaregnskap**

Sykehusbygg HF skal ivareta fagansvar for helseforetakenes klimaregnskap innenfor allerede etablert praksis, herunder fagkunnskap om CO2e-omregningsfaktorer og rådgivning om tema. Sykehusbygg HF skal bidra i arbeidet med kvalitetskontroll av data som registreres i klimaregnskapet. Sykehusbygg skal samle og bearbeide data fra klimaregnskap i bygging og drift slik at det bidrar til læring og forbedring.

Sykehusbygg HF har kontrollert innrapporterte tall fra HFene (helseforetakenes klimaregnskap 2023).

Sykehusbygg HF har utarbeidet og testet et rapporteringsverktøy som skal måle bl.a. utslippsreduksjoner i sykehusprosjekter. Verktøyet skal etter planen tas i bruk i 2025 og benytter data/læring fra drift. Da vil man bl.a. få oversikt over klimagassutslipp fra enkeltprosjekt og prosjektporteføljer. Verktøyet inngår i Omega 365 som er prosjektstyringsprogrammet som Sykehusbygg HF benytter.

### **q) Beslutningsprosesser for veiledere og standarder**

Utviklingsarbeid for veiledere og standarder skal ikke igangsettes uten forutgående bestilling/godkjenning fra de regionale helseforetakene.

Sykehusbygg HF har i 2024 arbeidet etter vedtatt plan for oppdatering av veiledere og standarder. Veileder for tidligfasen i sykehusbyggprosjekter ble endelig besluttet i 2024. Det er startet revidering av veileder for evaluering av sykehusbyggprosjekter, standard for klima og miljø, veileder avhending og byggveileder smittevern. Arbeidet er noe forsinket på grunn av tidsbruk for oppnevning av deltakere arbeidet. Veilederne blir ferdigstilt i 2025.

### **r) Forvaltning av interregional FDVUR-løsning**

Det vises til tidligere arbeid med interregional bim2-strategi, samt Sykehusbygg HF's koordinerende rolle (eier og prosjektleder) i gjennomført interregional anskaffelse av programvare for FDVUR (forvaltning, drift, vedlikehold, utvikling og renhold av bygg) i 2023. De regionale helseforetakene har besluttet at det skal etableres en nasjonal forvaltningsorganisasjon for prosesser og verktøy som er anskaffet.

Inntil forvaltningsorganisasjonen er etablert og i funksjon, skal Sykehusbygg HF videreføre arbeidet med forvaltning av interregional FDVUR-løsning i 2024. Som en del av arbeidet skal Sykehusbygg HF beskrive gevinstpotensial for løsningen knyttet til investeringer og drift, samt sikre god overlevering til nasjonal forvaltning.

Det er etablert et nasjonalt forvaltningsstyre for FDVU og renhold. Forvaltningsstyret har i 2024 vært ledet av sjef for digitalisering i Sykehusbygg HF. For å sikre faglig forankring, beste praksis og riktig konfigurert løsning, er det etablert nasjonale arbeidsgrupper for henholdsvis masterdata, informasjonsarkitektur, forvaltning, drift og vedlikehold. Arbeidsgruppene støttes av nasjonalt sekretariat, som har vært ledet og bemannet av Sykehusbygg HF.

Nasjonale implementering av nytt verktøy for FDVU er svært omfattende og det er krevende å organisere, både nasjonalt og regionalt. Det nasjonale arbeidet med standardisering er også utfordrende da flere nye sykehus som er ferdigstilt/under ferdigstillelse og har behov for å ta i bruk ny løsning.

### **s) Enhetlig kalkulasjon i prosjekt**

Sykehusbygg HF skal legge til rette for bruk av standardisert metode for kostnadsestimering, på tvers av prosjekt og ulike faser. Erfaringsdata fra gjennomførte prosjekter skal danne grunnlaget for estimering av nye prosjekter. Det vises til Finansdepartementets veileder nr. 6; Kostnadsestimering.

Som svar på oppdraget, har Sykehusbygg HF i 2024 utarbeidet utkast til *Prosedyre for estimering og kalkulasjon i Sykehusbygg HF*. Prosedyren beskriver standardisert metodikk for estimering og kalkulasjon på tvers av prosjekt og faser. Prosedyren definerer estimatklasser, modenhetsnivå og risikoer for de ulike fasene.

Prosedyren besluttet endelig og implementeres i starten av 2025.

## Aktivitet i 2024

Aktiviteten i Sykehusbygg HF styres av det årlige oppdragsdokumentet fra foretakets eiere, og bestillinger fra RHF eller HF til oppgaver, rådgivning eller prosjektgjennomføring. I vedlegg 1 følger en oversikt over porteføljen av utbyggingsoppdrag og rådgivningsoppdrag Sykehusbygg HF har hatt i 2024 på vegne av RHF-ene og HF-ene. Fellesoppgaveprosjektene er oppsummert i vedlegg 2 der det kommer frem hvilke utviklingsprosjekt, driftsoppgaver og administrative oppgaver foretaket har hatt i 2024.

## Økonomiske krav og rammer

Sykehusbygg HF har to finansieringskilder;

1. inntekter fra salg av timer i byggeprosjekter og rådgivningsoppdrag
2. inntekt fra eierne som rammetilskudd

Rammetilskuddet er todelt. Den ene delen skal dekke kostnader med spesifikke stillinger for utførelse av foretaksadministrasjon. Den andre delen gjelder finansiering av fellesoppgaver som eierne har prioritert skal gjennomføres av Sykehusbygg HF, på vegne av og til bruk for alle RHF. Fellesoppgavene håndteres i praksis på lik linje med salg av timer til byggeprosjektene, og påløpte kostnader avregnes mot tilskuddsrammen.

Sykehusbygg HF styrer mot et økonomisk resultat i balanse. Timeprisene som benyttes i prosjekter og i rådgivningsoppdrag er derfor utarbeidet basert på selvkost, der timepris dekker direkte kostnader, andel av administrative kostnader og foretakets felleskostnader.

## Økonomisk resultat

Foretakets samlede driftsinntekter i 2024 er om lag på budsjettet nivå. Inntekt fra omsetning av egne timer er høyere og inntekt fra gjennomfakturering (tjenestekjøp/ innleie) er lavere enn budsjett for året.

Personalkostnadene ligger høyere enn budsjett for året. Dette skyldes dels en høyere bemanning gjennom året, at årets lønnsoppgjør ble noe høyere enn budsjettet samt økte kostnader med forhøyet arbeidsgiveravgift. Det er avsatt for delvis kompensasjon for å dekke kostnadene som dette medfører.

Foretakets driftskostnader ligger totalt lavere enn budsjett. Foretaket har også høyere finansinntekter enn budsjettet for 2024.

Foreløpig regnskap for 2024 er rapportert med et estimert årsresultat på 1,0 millioner kroner før endelig avstemming og årsoppgjørdisposisjoner. Foreløpig resultatregnskap for 2024 er vist i vedlegg 3.

## Økonomisk langtidsplan og utarbeidelse av regnskap

Økonomisk langtidsplan ble levert i april 2024 – se kap. 3.2. Foretaket fører fortløpende regnskap i henhold til gjeldende regelverk. Foreløpig regnskap for 2024 ble rapportert den 13. januar 2025. Endelig godkjent regnskap med årlig melding for 2024 vil bli rapportert innenfor fristen 23. februar 2025.

# Del III: Vedlegg

Vedlegg 1 – Oversikt prosjektportefølje 2024

Vedlegg 2 – Oversikt portefølje fellesoppgaver 2024

Vedlegg 3 – Foreløpig årsresultat 2024

Vedlegg 4 - Handlingsplan for Sykehusbygg HF 2024-2028

**Vedlegg 1: Oversikt prosjektportefølje, 2024**

	<b>Fase</b>	<b>Rolle</b>	<b>Status</b>
<b>Helse Sør-Øst RHF</b>			
Nytt sykehus i Drammen - Vestre Viken HF	Gjennomføringsfase/ ferdigstillelse	Prosjektledelse	Pågående
Nytt klinikk- og protonbygg Radiumhospitalet – Oslo universitetssykehus HF	Ferdigstillelse	Prosjektledelse	Ferdigstilt
Ny sikkerhetspsykiatri - Oslo universitetssykehus HF	Gjennomføringsfase	Prosjektledelse	Pågående
Nye Aker - Oslo universitetssykehus HF	Gjennomføringsfase	Prosjektledelse	Pågående
Nye Rikshospitalet - Oslo universitetssykehus HF	Gjennomføringsfase	Prosjektledelse	Pågående
Livsvitenskapsbygget - Oslo universitetssykehus HF	Gjennomføringsfase	Prosjektledelse, Utstyr og IKT	Pågående
Utbygging somatikk Skien - Sykehuset Telemark HF	Forprosjekt	Prosjektledelse	Pågående
Samling av sykehusbasert psykisk helsevern - Akershus universitetssykehus HF	Gjennomføringsfase	Prosjektledelse	Pågående
Kreft- og somatikkbygg - Akershus universitetssykehus HF	Konseptfase/mellomfase	Prosjektledelse	Ferdigstilt
Akuttbygg Kristiansand - Sørlandet sykehus HF	Forprosjektfase	Prosjektledelse	Pågående
Videreutvikling Sykehuset Innlandet HF - Helse Sør-Øst RHF	Konseptfase	Prosjektledelse	Pågående
Sykehuset Østfold, Kalnes	Konseptfase	Prosjektledelse	Ferdigstilt
Diverse bistand HSØ (avhending, BIM, fremskriving, div rådgiving)		Rådgiving	Pågående
<b>Helse Vest RHF</b>			
Nye Stavanger universitetssjukehus – Helse Stavanger HF	Gjennomføringsfase/ ferdigstillelse	Prosjektledelse	Pågående
Nye Stavanger universitetssjukehus, B2.1 – Helse Stavanger HF	Forprosjekt	Prosjektledelse	Pågående
DEF (digitalisering av eiendomsforvaltningen)		Rådgivning	Pågående
<b>Helse Midt-Norge RHF</b>			
Sjukehuset Nordmøre og Romsdal (SNR) - Helse Møre og Romsdal HF	Gjennomføringsfase/ ferdigstillelse	Prosjektledelse	Pågående
Nytt sykehusapotek i Trondheim - Sykehusapotekene Midt-Norge	Gjennomføringsfase	Rådgiving	Pågående
Senter for psykisk helse - St. Olavs hospital HF	Konseptfase/optimalisering	Prosjektledelse	Pågående
Akuttmottak, operasjon, intensiv Ålesund - Helse Møre og Romsdal HF	Gjennomføringsfase	Prosjektledelse	Pågående
Akuttmottak, Levanger og Namsos - Helse Nord-Trøndelag HF	Konseptfase	Prosjektledelse	Pågående
Helikopterlandingsplass Namsos - Helse Nord-Trøndelag HF	Gjennomføringsfase	Prosjektledelse	Pågående
DEF (digitalisering av eiendomsforvaltningen)		Rådgivning	Pågående
<b>Helse Nord RHF</b>			
Nye Hammerfest sykehus – Finnmarkssykehuset HF	Gjennomføringsfase/ ferdigstillelse	Prosjektledelse	Pågående
Helikopterlandingsplass Hammerfest - Finnmarkssykehuset HF	Forprosjekt	Prosjektledelse	Pågående
Helikopterlandingsplass Kirkenes - Finnmarkssykehuset HF	Gjennomføringsfase	Prosjektledelse	Pågående
Nye UNN Narvik – Universitetssykehuset Nord-Norge HF	Gjennomføringsfase/ ferdigstillelse	Prosjektledelse	Pågående
Nye UNN, Åsgård (Psykisk helse og rus)	Konseptfase	Prosjektledelse	Ferdigstilt
Psykisk helsevern og rus - Universitetssykehuset Nord-Norge HF (Tromsø)	Konseptfase	Prosjektledelse	Pause
DEF (digitalisering av eiendomsforvaltningen)		Rådgivning	Pågående

## Vedlegg 2: Oversikt portefølje fellesoppgaver 2024

<b>Utviklingsprosjekter</b>	<b>Leveranse år</b>
<i>Gevinstrealisering interregional FDVUR-løsning</i>	
<i>Framskrivning, utvikling</i>	
<i>Enhetlig kalkulasjon i prosjekter</i>	
<b>Driftsoppgaver Leveranser</b>	<b>Leveranser</b>
<b>Framskrivning/dimensjonering, utførelse</b>	<b>Løpende</b>
Innhente og systematisere årlige pasientdata. Inkludert kommunale data og bemanningsdata	
<b>Klassifikasjonssystemet</b>	<b>Løpende</b>
<b>Kulturminnevern</b>	<b>Løpende</b>
Forvaltning og oppfølging av vern på oppdrag fra HF/RHF	
<b>Klimaregnskap for RHF-ene</b>	<b>Løpende</b>
Kvalitetssikring miljøregnskap. Utvikling av rapporteringssystem "Måltavle Klima og miljø"	
<b>Kunnskapsbanken, etablering</b>	<b>Løpende</b>
<b>Kunnskapsdeling</b>	<b>Løpende</b>
Eksterne workshops, webinarer, publisering av resultater, formidlingsaktiviteter, deling av evaluering	
<b>Nettverk</b>	<b>Løpende</b>
<b>Kunnskapsgrunnlag</b>	<b>Løpende</b>
Utvikling og dokumentasjon for de viktigste funksjonene som sykehus består av, og? Erfaring fra/sammen med prosjektene	
<b>Oppdatering veiledere og standarder</b>	<b>Løpende</b>
Vedlikehold og oppdatering av veiledere.	
<b>Standardromkatalogen</b>	<b>Løpende</b>
Romfunksjonsprogram. Oppgradering av løsning	
<b>Erfaringstalldatabasen</b>	<b>Løpende</b>
Sammenstille og formidle kostnadsdata fra/til prosjektene.	
<b>Evalueringsmetodikk</b>	<b>Løpende</b>
Metodikk for evaluering av sykehusprosjekt. Evaluering av plan- og byggeprosess, før- og etterevaluering av prosjekt som Sykehusbygg HF er involvert i.	
<b>Administrative oppgaver</b>	
<b>Myndighetskontakt og høring</b>	<b>Løpende</b>
<b>Kundeforum, drift FO</b>	<b>Løpende</b>

## Sykehusbygg HF

Resultatregnskap 2024

<b>Driftsinntekter og driftskostnader</b>	<b>Note</b>	<b>2024</b>	<b>2023</b>
Salgsinntekt	1	383 480 260	401 573 367
Tilskudd	1	49 903 442	45 737 356
<b>Sum driftsinntekter</b>		<b>433 383 702</b>	<b>447 310 723</b>
Fremmedytelser	2	113 466 872	155 908 907
Lønnskostnad	3, 4, 5	287 331 892	259 039 739
Avskrivning av driftsmidler og immaterielle eiendeler	6	879 524	863 450
Annen driftskostnad	7	33 550 337	33 567 774
<b>Sum driftskostnader</b>		<b>435 228 624</b>	<b>449 379 871</b>
<b>Driftsresultat</b>		<b>-1 844 922</b>	<b>-2 069 149</b>
<b>Finansinntekter og finanskostnader</b>			
Annen renteinntekt		2 854 991	2 081 525
Annen finansinntekt		1 202	412
Annen rentekostnad		5 894	4 926
Annen finanskostnad		30 293	7 863
<b>Resultat av finansposter</b>		<b>2 820 007</b>	<b>2 069 148</b>
Resultat før skattekostnad		975 085	0
<b>Årsresultat</b>		<b>975 085</b>	<b>0</b>

**Overføringer**

# Handlingsplan Sykehusbygg HF 2024–2028

Desember 2024

Versjon 1.0





# Innhold

01. Innledning og rammesetting .....	side 3
02. Målbilde og strategisk retning .....	side 7
03. De 5 perspektivene .....	side 10
04. Prosjektgjennomføring.....	side 13
05. Bærekraft.....	side 19
06. Kunnskap.....	side 27
07. Medarbeider.....	side 33
08. Digitalisering og forenkling.....	side 40

# 01

## Innledning og rammesetting



# Innledning og rammesetting

Dette dokumentet (Handlingsplanen) tar utgangspunkt i eiernes målbilde og strategiske retning for Sykehusbygg HF besluttet i 2023.

Det strategiske målbildet bekrefter hovedoppgavene som Sykehusbygg HF er gitt tidligere og som er sentrale i samfunnsoppdraget også fremover, innenfor hovedtemaene;

- Prosjektgjennomføring
- Kunnskapsdeling

Handlingsplan Sykehusbygg HF 2024-2028 tar utgangspunkt i nå-situasjonen og beskriver utfordringsbildet med sentrale målsettinger og initiativ for at selskapet skal utvikle seg i riktig retning og nå eiernes målsetninger.

# Innledning og rammesetting

Handlingsplanen beskriver perspektivene for utvikling av Sykehusbygg HF samt målsettinger og særlige initiativ i kommende periode (mot 2028).

I tillegg til denne handlingsplanen, vil det følge egne detaljerte gjennomføringsplaner som detaljerer målsettinger, tiltak og oppfølging for hvert av de 5 perspektivene (se side 5).

Med utgangspunkt i virksomhetens handlingsplan, utarbeider avdelingene/enhetene sine egne handlingsplaner basert på det ansvar og oppgaver som ligger til den enkelte å følge opp.



# Plan- og beslutningshierarki

## Eierne

Utarbeider og beslutter Sykehusbygg HF's målbilde og strategiske retning.

## Styret

AD utarbeider og styret beslutter handlingsplan for Sykehusbygg HF basert på eierens målbilde.

## Ledergruppen

Utarbeider plan for operasjonalisering og gjennomføring av Sykehusbygg HF's handlingsplan.

## Ledergruppen

Vurderer, følger opp og reviderer handlingsplan og gjennomføringsplan. Oppdaterer risikobildet.

STRATEGISK ROLLE

STRATEGISKE MÅL

MÅLBILDE FOR SYKEHUSBYGG

MÅLSETTINGER INNEN 5 PERSPEKTIV

SÆRLIGE INITIATIV

MÅLBESKRIVELSE - DETALJERING

INDIKATORER FOR STYRING (KPI)

TILTAKSBESKRIVELSE

STATUS - MÅL OG RISIKO

RAPPORTERING - INTERNT OG EIER

RISIKOBILDE - OPPDATERING

## Strategisk målbilde

(4+ års perspektiv)

## Handlingsplanen

(4-års perspektiv)

## Gjennomføringsplaner

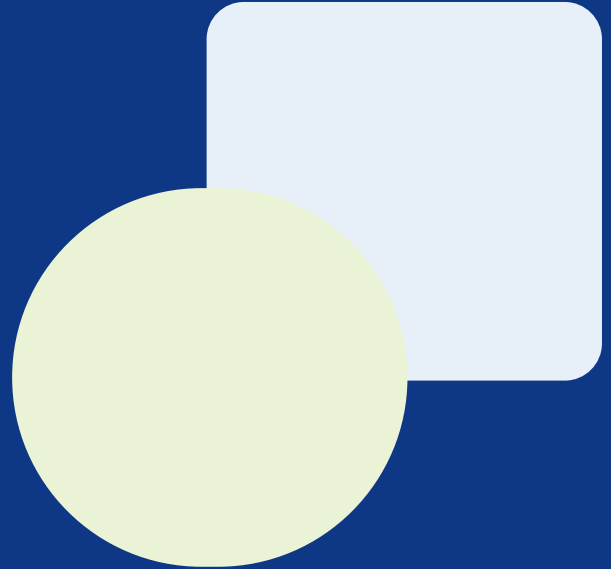
(årsperspektiv)

## Rapportering

(periodisk)

# 02

Målbilde og  
strategisk retning



# Målbilde

## Våre eiere har vedtatt følgende målbilde og strategisk retning for Sykehusbygg HF:

Gode sykehusbygg er en viktig rammebetingelse for god og effektiv pasientbehandling. Det er derfor viktig at planlegging og bygging/ombygging av sykehusbygg blir gjort på en god måte, og at byggene deretter blir forvaltet, driftet og videreutviklet profesjonelt.

Hovedhensikten med Sykehusbygg HF er å utvikle og forvalte relevant kompetanse på et nivå som det ikke er hensiktsmessig at alle helseforetak håndterer i egen regi. Ved å samle ressurser og kunnskap i ett helseforetak som kan samarbeide med flere helseforetak på tvers av regiongrenser, er det lettere å drive erfaringsoverføring mellom prosjekter, og mellom helseforetak/ regioner.

Med utgangspunkt i blant annet erfaringer fra prosjektene skal Sykehusbygg HF, i samarbeid med eierne, utvikle standarder der dette gir verdi.

Det er de enkelte helseforetakene som eier byggene, og som har det totale ansvaret for sine egne bygninger og eiendommer. Dette innebærer ansvar for prioritering og planlegging av investeringsprosjekter innenfor faglige og økonomiske rammer, samt forvaltning, drift, vedlikehold, utvikling og avhending av bygningsmassen. De regionale helseforetakene gir strategiske føringer for hvordan helseforetakene skal utøve dette ansvaret.

# Målbilde og strategisk retning

Sykehusbygg HF skal bidra til framtidsrettet utvikling av sykehusutbyggingen i Norge gjennom læring, innovasjon og erfarings- og kompetanseoverføring. De regionale helseforetakene vil at Sykehusbygg HF skal:

- Være en verdiskapende partner
- Skape merverdi ved å bidra i utvikling og planlegging, samt gjennomføre byggeprosjekter til avtalt kvalitet og innenfor budsjett og tidsrammer. Prosesser og løsninger skal være kostnadseffektive.
- Benytte kunnskapsbaserte metoder og verktøy. Gjennom standardisering og bruk av innovative løsninger skal dette bidra til en framtidsrettet utvikling av sykehusbyggingen.
- Være det ledende fagmiljøet i landet for utvikling og gjennomføring av sykehusbyggeprosjekter. Helseforetaket skal

kjennetegnes av et sterkt faglig engasjement og ha en kultur for læring og deling.

- Sykehusbygg HF skal arbeide prosjektnært. Fokus skal være dynamisk kunnskaps- og erfaringsdeling med utgangspunkt i valgte løsninger og gjennomførte prosjekter, evalueringer og prosesser.
- Utarbeide og forvalte standarder og veiledere der dette gir verdi, og ha fokus på deling og tilgjengeliggjøring av løsningsvalg som utvikles i prosjektene.
- Være kunnskapsbanken for helseforetakene når det kommer til løsninger og konseptvalg for sykehusbygg. Kunnskapen og erfaringen skal deles når den oppstår, og gjøres lett tilgjengelig i digitalt, søkbart format.
- Ovennevnte mål gir rammene for de mål og handlingsplaner som foretaket setter seg og jobber etter i kommende strategiperiode.



# 03

De 5 perspektivene



# Krav og utfordringer

Nye/forsterkede krav og forventninger fra oppdragsgivere, myndigheter, samarbeidspartnere og medarbeidere utfordrer Sykehusbygg HF. Kravene til bærekraftighet, standardisering, effektiv prosjektgjennomføring, innovasjon og digitalisering er økende.

Innsikten øker og det skjer en rask utvikling av kunnskap og utnyttelse av nye teknologier, metoder og løsninger for å forbedre produktivitet, kvalitet og sikkerhet.

Begrenset tilgang på ressurser samt å sikre tilgang til kvalifisert kompetanse og kapasitet er vesentlig. Som

offentlig aktør står vi overfor avveininger når vi konkurrerer om knappe ressurser.

Risikobildet er i konstant bevegelse. Håndtering av usikkerhet, risiko og endring som kan oppstå på grunn av markedssvingninger, politiske beslutninger, klimaendringer, pandemier og andre uforutsette hendelser, har økende relevans for vår virksomhet og de forutsetninger vi har for kontinuerlig å utvikle og omstille oss.

# De 5 perspektivene

Gjennomføring av prosjekter er selve kjernen i Sykehusbygg HF's virksomhet.

Prosjektgjennomføringsperspektivet er derfor etablert som vårt kjerneperspektiv, i midten, sammen med de 4 øvrige perspektivene innen:

- Bærekraft
- Kunnskap
- Medarbeider
- Digitalisering/forenkling

Sykehusbygg HF skal fortsette å *drive utviklingen* mot en

enda mer standardisert, metodisk og forutsigbar prosjektgjennomføring i tråd med målbilde og strategisk retning besluttet av våre eiere.



Bærekraft



Medarbeider



Prosjekt-  
gjennomføring



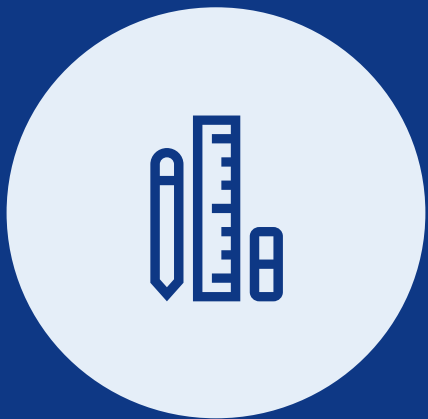
Kunnskap



Digitalisering  
og forenkling

# 04

Prosjektgjennomføring →





## Bakgrunn og utfordringsbilde

Eierne har besluttet at Sykehusbygg HF leder prosjektorganisasjonen for prosjektgjennomføringen i alle store investeringsprosjekter der de regionale helseforetakene/helseforetakene er byggherre. I hvert av disse store prosjektene etableres det egne styringslinjer der prosjektorganisasjonen typisk (og som regel) rapporterer til et prosjektstyre/ styringsgruppe utnevnt av AD i det regionale helseforetaket/helseforetaket. Sykehusbygg HFs rolle, leveranser, omfang mv. reguleres i egen oppdragsavtale mellom byggherren og Sykehusbygg HF.

Hvert prosjekt og hvert oppdrag er i utgangspunktet unikt og skal leveres iht. målsettinger og mandat gitt av byggherren/prosjekteier. Selv om hvert prosjekt er unikt, er det vår oppgave å legge til rette for standardisert gjennomføring så langt det er formålstjenlig basert på best tilgjengelig erfaring og kunnskap.

For å legge til rette for, og sikre kvalitet, forutsigbarhet og mest mulig standardisert prosjektgjennomføring, har Sykehusbygg HF etablert systematiske og metodiske prosesser for gjennomføring av prosjekter, herunder valg av gjennomføringsmodell. Til sammen utgjør dette Sykehusbygg HF sin prosjektmodell.

Sentralt i prosjektmodellen ligger prosjektets beslutningspunkter (B1 til B6 som bygger videre på «Veileder for tidligfasen i sykehusprosjekter»). Prosjektmodellen søker blant annet å bidra til at sentrale målsettinger og beslutninger som gir føringer for det konkrete prosjektet blir ivare tatt og fulgt opp metodisk i prosjektforløpet.



## Bakgrunn og utfordringsbilde

Siden etableringen av Sykehusbygg HF har styringssystemet og metodikk for gjennomføring blitt utviklet og beriket. Utviklingen har foregått parallelt med at store prosjekter har vært under planlegging og/eller gjennomføring, og i ulike faser. Fra at prosjektene i Sykehusbygg HFs portefølje har vært planlagt og gjennomført ulikt, har vi nå kommet langt i å standardisere prosesser og gjennomføring. Det være seg organisering/rolleutøvelse, rapportering, arbeidsmetodikk, verktøybruk mv. Standardisering og gjenkjennbar prosjektgjennomføring har blitt utviklet og harmonisert på tvers av prosjekter og kultur med utgangspunkt i erfaring og beste praksis.

Dette er et kontinuerlig arbeid og hverken styringssystemet eller standardisering av metodikk for gjennomføring blir noen gang ferdig.

Selv om hvert prosjekt er «unik» når det kommer til størrelse, kompleksitet, rammevilkår, kontraktsmodell mv, skal eiere og andre interessenter oppleve at Sykehusbygg HF gjennomfører prosjektene standardisert der det gir verdi og mening.

I takt med at eierne/byggherrene stiller tydeligere krav i sin eierstyring, skal derfor standardiseringsarbeidet i Sykehusbygg HF fortsette, og forsterkes. For Sykehusbygg HF del handler det blant annet om å sikre at prosjektgjennomføringen i praksis følger prosjektmodellen og at det er lojalitet i å følge/benytt besluttede metodikk og ikt-verktøy. Det vil også være behov for å rette ytterligere oppmerksomhet på å sikre etablering, forankring og enhetlig bruk/etterlevelse av metodikk for kostnadsstyring, planlegging, endringshåndtering, risikostyring, HMS og prognosering.

 Målsetting:

*Gjennomføre prosjekter til avtalt kvalitet og innenfor budsjett og tidsrammer.*

Gjennomføring av prosjekter, i alle dens faser og med alle sine ulikheter, er selve kjernevirksomheten til Sykehusbygg HF. Vi skal sørge for fremtidsrettet utvikling av sykehusbyggingen samtidig som vi skal gjennomføre prosjekter til avtalt kvalitet og innenfor budsjett og tidsrammer.





# Målsetting

For å få til dette må Sykehusbygg HF →

- Sørge for å ha rutiner og kultur som sikrer at vi jobber fremtidsrettet.
- Sørge for å forankre, forstå og levere på byggherrens resultatmål, prioritering og prosjektutløsende behov.
- Utvikle og vedlikeholde metodikk (prosjektmodellen) for alle prosjektets sentrale faser og kjerneaktiviteter.
- Følge opp og monitorere at felles metodikk, retningslinjer og malverk benyttes i alle prosjekter.
- Alltid ta utgangspunkt i beste praksis, innhente erfaringer, evaluere og benytte veldokumenterte prosesser og løsninger.
- Sikre etablering, forankring og etterlevelse av systemer for kostnadsstyring, planlegging, endringshåndtering, risikostyring; hms og prognosering.





## Særlige initiativ

Sørge for at styringssystemet (Eureka) og vår prosjektmodell er tilstrekkelig oppdatert, tilgjengelig og benyttes.

- Sikre prosjektgjennomføring i tråd med vår prosjektmodell
- Særlig fokus på kvalitetssikring ved/i forbindelse med fase-overganger
- Sikre lojalitet i å følge/benytt besluttede metodikk og IKT-verktøy
- Gjeldende standarder, veiledere, kunnskapsgrunnlag og annen god praksis/erfaring skal benyttes i alle prosjekter/faser av prosjekt

- Særskilt fokus på plan, styring og estimering/prognosering (risiko og usikkerhet)
- Utarbeide metodikk for arealbruk og ompakking (rehabiliteringsprosjekter)
- Utvikle/tydeliggjøre metode/prosess for samhandling og medvirkning i prosjekter (i tett dialog med eierne)

Egen **gjennomføringsplan** som ytterligere detaljerer målsettinger, tiltak og oppfølging for perspektivet utarbeides.

# 05

Bærekraft →





## Bakgrunn og utfordringsbilde

Bærekraft er en sentral drivkraft for endring i samfunnet. Bærekraft er grunnstammen i Sykehusbygg HF der vi skal levere bærekraftige byggeprosjekter med verdi for samfunnet.

Bærekraftig utvikling handler om å møte dagens behov, uten å forringe mulighetene for kommende generasjoner til å få dekket sine. Bærekraftig utvikling har tre dimensjoner - klima og miljø, økonomi og sosiale forhold. Når Sykehusbygg HF skal levere bærekraftige byggeprosjekter, må disse tre dimensjonene forenes.

Når vi planlegger nye sykehus er dette bygg som skal leve lenge etter vår tid, og de skal fungere i et samfunn som vi kanskje ikke ser horisonten av ennå. Vår oppgave er å levere framtidens sykehusbygg som er inkluderende og trygge, varige, bidrar til det grønne skiftet og gir en kostnadseffektiv sykehusdrift.

Sykehus står for store klimagassutslipp og stort energiforbruk. Økt klimarisiko stiller endrede krav til utforming og gjennomføring av våre byggeprosjekter. Sykehusbygg HF har ansvar for store byggeplasser med risiko for tap av natur, naturmangfold og kulturminner. Det er mange involverte med risiko for ulykker, sosial dumping og arbeidsmiljøkriminalitet. Sykehusbygg HF har både som arbeidsgiver og i byggeprosjekter vi er involvert i, et stort samlet ansvar for at personell, materiell og miljø gis sikker oppfølging og at vi bidrar til mangfold og et mer inkluderende samfunn.

Det er en økt usikkerhet globalt med krig og terror. Vi planlegger sykehusbygg som skal være tilgjengelige, trygge og åpne. Dette må balanseres med sykehus som en kritisk samfunnsstruktur der pasienter, ansatte, besøkende, bygg og teknisk infrastruktur må beskyttes mot uønskede hendelser.



# Bakgrunn og utfordringsbilde

Det er en drivende samfunnsutvikling innenfor området bærekraft som krever hurtig omstillingsevne. I Sykehusbygg HF er det behov for en tydeligere felles forståelse og prioritering innenfor området der vi har fokus på hva som gir best effekt i et lengre perspektiv.

## Klima- og natur

Det har vært en økende fokus på klima og miljø i våre byggeprosjekter. Vi må fortsette vårt systematiske arbeid for å kutte energibruk, ta i bruk fornybar energi, forebygge klimarisiko, unngå nedbygging av natur, ivareta naturmangfold og sørge for at byggene bygges på en måte som er konsistent med det fotavtrykket vi tåler. Fremtidens prosjekter er i større grad eksisterende sykehusbygg med ombygging og tilbygg der sirkulærøkonomi med ombruk, gjenbruk samt energioptimalisering vil være viktige virkemidler.

Valg av lokasjon og tomt påvirker mulighet for å velge miljøvennlig transport, unngå naturinngrep og etablere bærekraftige byer og tettsteder.

Standard for klima og miljø skal benyttes i alle sykehusbyggprosjekter, nybygg og ombygging. Det er behov for å videreføre og utvikle det systematiske arbeid vi er i gang med i tillegg til at vi fortløpende viser en omstillingsevne der vi tar innover oss ny kunnskap og nye krav på området.



# Bakgrunn og utfordringsbilde

## Sosial bærekraft

Sykehusbygg HF har et stort samlet ansvar for alle våre medarbeidere, inleide og personell på byggeplass har trygge og sikre arbeidsforhold der vi forebygger sosial dumping og arbeidsmiljøkriminalitet. Vi har ansvar for noen av de største byggeprosjektene i landet med et stort antall arbeidere med ulik nasjonalitet. Det er behov for å forebygge ulykker, kontinuerlig læring av uønskede hendelser, dele erfaringer, bygge kompetanse, gjennomføre kontroller og tiltak med samarbeid på tvers av næringen for å utvikle oss videre.

Det er mange aktører i bransjen. Det er behov for kontinuerlig kunnskapsbygging, læring- og erfaringsdeling og fortsette det gode samarbeidet mellom offentlige byggherrer og etater, utdanningsinstitusjoner og andre aktører.

Sykehusbygg HF ønsker å være en ledende aktør i bransjen og fortsette vårt systematiske arbeidet innenfor området. Vi har gjennom våre byggeprosjekter ansvar for å legge til rette for sykehusbygg som oppleves som sikre, trygge og inkluderende for pasienter, ansatte og omgivelsene rundt. Samtidig som det stilles økt krav til åpenhet og tilgjengelighet og samarbeid med omgivelsene og andre relevante parter.

Sykehusbygg HF har etablert en veileder for sikring av bygg og infrastruktur på vegne av våre eiere. Denne skal oppdateres og må sees i sammenheng med et økt risikobilde globalt som gir et økt fokus på krav til sikring av sykehusomt, sykehusbygg, kritisk infrastruktur og informasjon mot uønskede hendelser.



# Bakgrunn og utfordringsbilde

## Økonomisk bærekraft

Bærekraftige bygg omhandler bygg som er funksjonelle, driftstekniske, miljøvennlige og estetisk varige over tid. Vi bygger i dag bygg for behov vi ikke kjenner til i fremtiden; vi vet ikke hvem framtidens pasient er og hvilke behandlingsformer som vil være mest aktuelle. Bærekraftige bygg omhandler bygg som har et fotavtrykk vi tåler, som ikke er større enn nødvendig og som ikke bruker mer ressurser enn nødvendig.

Det er behov for å etablere en felles forståelse for hva som ligger til grunn for varige bygg over tid. Dette må bygge på en tverrfaglig forståelse av hvilke drivere som gjør et bygg varig.





Målsetting:

## *Gjennomføre bærekraftige byggeprosjekt med verdi for samfunnet*

Bærekraft er en sentral drivkraft for endring i samfunnet. For Sykehusbygg HF handler dette om hvordan vi etablerer en felles forståelse for hva bærekraftige byggeprosjekter er.





## Målsetting

For å få til dette må Sykehusbygg HF →

- Leverer bygg som er holdbare over tid i et livsløpsperspektiv (bærekraftig bygg) og sikrer kostnadseffektiv sykehusdrift
- Planlegge og gjennomfører byggeprosjekter som ikke forbruker mer ressurser enn nødvendig og bidrar til det grønne skiftet
- Bidra til sikkerhet, trygghet og trivsel på arbeidsplassen for alle som jobber hos oss, på våre byggeplasser og hos våre leverandører
- Forebygge akrim og fremmer etisk handel i prosjektgjennomføringen og i valg av produkter
- Leverer bygg som er åpne og inkluderende, og samtidig sikre og trygge
- Legge til rette for mangfold og inkludering i våre byggeprosjekter





## Særlige initiativ

Definere bærekraftighet og hvordan vi jobber med bærekraft i Sykehusbygg (policy).

- Implementere og følge opp policy for bærekraftighet i Sykehusbygg
- Implementere og følge opp standard for klima- og miljø i alle prosjekter
- Etablere kunnskapsoversikt over bærekraftige produktvalg
- Kontinuerlig oppfølging og forbedring av sikkerhet, helse- og arbeidsmiljø (SHA) på byggeplass gjennom forebygging og læring av uønskede hendelser

- Implementere og følge opp Sykehusbyggs seriositetsbestemmelser og hvordan vi forebygger Akrim og fremmer etisk handel i prosjektgjennomføringen
- Kontinuerlig læring, utvikling og samarbeid innen BA-bransjen, offentlige etater og FoU
- God tilretteleggelse for mangfold og inkludering i våre byggeprosjekter

Egen **gjennomføringsplan** som ytterligere detaljerer målsettinger, tiltak og oppfølging for perspektivet utarbeides.

# 06

Kunnskap →





## Bakgrunn og utfordringsbilde

Kunnskaps- og risikobasert tilnærming er viktig i realisering av bygg som skal ha verdi for samfunnet i lang tid fremover. For å kunne ta riktige beslutninger om valg av konsepter og løsninger, dvs løsninger som er effektive og bærekraftige, er kunnskapsoppdatering og –forvaltning noe som må følges tett og fortløpende.

I dokumentet Kunnskapsbygging og erfaringsoverføring, Sykehusbygg HF (2021) beskrives hvordan Sykehusbygg oppfatter og følger opp samfunnsoppdraget som er gitt foretaket innenfor kunnskapsperspektivet.

Dokumentet er forankret hos våre eiere og beskriver følgende konkretiserte perspektiver for hvordan Sykehusbyggs kunnskapsutvikling og erfaringsoverføring skal drives:

- **Kunnskapsutvikling** som springer ut av vår egen praksis og erfaring med sterkt fokus på deling av prosjekterte og realiserte løsninger (fra byggeprosjektene)
- **Standarder og veiledere**; der det gir verdi
- Kunnskapen skal være **digitalisert** og søkbar (Kunnskapsbanken)
- Videreutvikling og digitalisering av **Standardromkatalogen**, og standardisert bruk av andre sentrale prosjektverktøy
- Fokus på **evaluering og formidling** av funn og erfaringer («slutte» læringshjulet)
- Etablere arenaer for kunnskapsdeling og prioritere **nettverk og webinarer**.



## Bakgrunn og utfordringsbilde

Dokumentet beskriver hvordan Sykehusbygg HF mener det er formålstjenlig å jobbe metodisk med kunnskapsbygging og erfaringsoverføring for å levere på samfunnsoppdraget og i tråd med eierens forventninger, behov og rammer. Det beskriver videre hvordan foretaket ønsker å forsterke det systematiske arbeidet med utvikling og forvaltning av kunnskap, metoder og verktøy for bygg- og eiendomsrelatert sykehusplanlegging, herunder formidling av kunnskap.

Målsettingen er å dokumentere hvordan Sykehusbygg HF oppfatter og følger opp samfunnsoppdraget som er gitt oss, hvilke forutsetninger det gir for aktivitet, prioritering og tilganger, samt hvilke leveranser, verktøy og produkt eiere, kunder, samarbeidspartnere og andre interessenter skal forvente. Sykehusbygg HF er en organisasjon med mye kunnskap og erfaring. Det er også stor vilje til å dele mellom medarbeidere og prosjekter.

Vi har utviklet og revidert metodikken for prosjekter i tidligfase og det pågår en videreutvikling av gjennomføringsmetodikken i gjennomføringsfasen. Det er etablert nettverk innenfor sentrale fagområder som ivaretar deling av kunnskap og erfaring på tvers av organisasjonen og prosjektporteføljen.

Det gjennomføres et økende antall workshops og erfaringsdelinger/webinar der kunnskap og erfaringsoverføring skjer mellom fag, roller og tema på tvers av portefølje. Vi har utarbeidet en rekke kunnskapsgrunnlag og kunnskapsnotater til benyttelse i pågående og kommende prosjekter.

Etablering av Kunnskapsbanken er i full gang.

 Målsetting:

*Bygge og dele kunnskap som er relevant for Sykehusbygg HFs samfunnsoppdrag.*

Kunnskaps- og risikobasert tilnærming er grunnleggende for effektivt å kunne ta riktige beslutninger og valg av løsninger. I Sykehusbygg HF handler dette om at vi effektivt innhenter og nyttiggjør oss kunnskap og egne erfaringer.





## Målsetting

For å få til dette må Sykehusbygg HF →

- Dele prosjekterte og realiserte løsninger fortløpende etter hvert som de er tilgjengelige i prosjektene.
- Evaluere våre aktiviteter og formidler funn og erfaringer («slutte» læringshjulet).
- Etablere basen for kunnskap og kanaler for formidling.
- Dele kunnskap på relevante arenaer der deling gir verdi.
- Kontinuerlig oppdatere kunnskap pga. endringer i lovverk, forskrifter, offentlige føringer og erfaringer fra bransjen forøvrig



## Særlige initiativ

Revidere og tilrettelegge rammeverk inkl. prosesser for kunnskapsutvikling basert på erfaring og behov innen prosjektutvikling og – gjennomføring. «Kunnskapsbygging og erfaringsoverføring, Sykehusbygg HF (2021)»

- Utarbeidelse og revisjon av standarder og veiledere
- Utarbeidelse av, og oppdatering av kunnskapsgrunnlag
- Videreutvikling av Kunnskapsbanken,- tydeliggjøring av organisering og ansvar
- Videreutvikling av Standardromkatalogen (detaljering)

- Utarbeide og implementere plan for kunnskapsformidling
- Gjennomføre evalueringer som grunnlag for kunnskapsoppdatering (veiledere, standarder, kunnskapsgrunnlag)
- Gevinstrealisering av nettverk på tvers av organisasjonen
- Plan for FoU

Egen **gjennomføringsplan** som ytterligere detaljerer målsettinger, tiltak og oppfølging for perspektivet utarbeides.

# 07

Medarbejder →







## Bakgrunn og utfordringsbilde

Sykehusbygg HF er en prosjektorganisasjon. Men vi er også en kunnskapsvirksomhet med stort ansvar og forventning om å jobbe metodisk og systematisk med kunnskapsbygging og erfaringsoverføring for å levere på samfunnsoppdraget og i tråd med eiernes forventninger, behov og rammer.

Vi har prosjekter som skal levere «kortsiktig» med et team av motiverte medarbeidere med relevant og riktig kunnskap. Samtidig må Sykehusbygg HF tenke langsiktig og sikre både utvikling for den enkelte medarbeider (utvikle/beholde) og at Sykehusbygg som virksomhet på lengre sikt både har relevant og riktig kompetanse.

Sykehusbygg HF sitt samfunnsoppdrag er utfordret på mange områder med betydning for hvordan vi bygger og forvalter kunnskapsressurser, herunder bygger kapasitet i team og medarbeiderskap;

- **Oppdragssituasjonen** er i endring og vil trolig endres videre i tiden fremover. Vi beveger oss mot en situasjon med færre store nybygg-prosjekter og mange/flere ombyggings-/påbyggingsprosjekter. Betydelig vektlegging og kravstilling til bærekraft og livssyklus forsterker dette.
- **Arbeidsmarkedet** for høyt kvalifisert personell har i perioder vært «opphetet» med langt flere ledige jobber enn kandidater tilgjengelig. Sterk konkurranse om de beste. Vi må være forberedt på hard konkurranse også i årene fremover.
- **Rammebetingelser** til foretaket er i endring. De endringer/innstramminger som har kommet vedr innleie reduserer fleksibilitet. På den andre siden stiller dette større krav til planlegging, og fleksibilitet/omstilling hos våre medarbeidere.



## Bakgrunn og utfordringsbilde

Foretaket lykkes i hovedsak med å rekruttere nødvendige ressurser og kompetanse. Lav turnover gir handlingsrom og mulighet for videre bygging av organisasjonen med en sterk, felles kultur som støtter prosjektene.

Sykehusbygg HF skal som organisasjon og arbeidsgiver være opptatt av å tilby oppgaver, vilkår og rammebetingelser som bidrar til at medarbeidere med riktig motivasjon velger, lykkes og forblir i foretaket.

Sykehusbygg HF opererer i skjæringsfeltet mellom offentlig og privat sektor/arbeidsmarked. Når behov for kompetanse og ressurser skal dekkes, gir dette både muligheter og utfordringer. De fortrinn Sykehusbygg HF har, må benyttes aktivt i arbeidet med å rekruttere, bygge/utvikle og beholde nøkkelkompetanse internt i foretaket.

Med samfunnsoppdraget Sykehusbygg HF er gitt, er det vesentlig å bygge kultur og prosesser som fremmer aktiv læring og deling av kunnskap og erfaringer. Fra et medarbeiderperspektiv innebærer det å tilby roller og utviklingsløp som bygger robusthet, kontinuitet og som stimulerer til aktiv deltakelse.

Sykehusbygg HF er en prosjektorganisasjon med betydelige forventninger til at prosjektgjennomføring og kunnskapsutvikling skjer parallelt og fortløpende. For å møte disse forventningene i videre utvikling, er det også nødvendige med god og felles forståelse for hvordan sentrale roller og kompetanse inngår og muliggjør videre organisasjons- og medarbeiderutvikling.



## Bakgrunn og utfordringsbilde

Samfunnsoppdraget til Sykehusbygg HF innebærer at foretaket står fremst i rekken i byggingen av arbeidsplasser og -miljø for medarbeidere i den fremtidige spesialisthelsetjenesten. Med dette ansvaret følger det også en forventning om at medarbeidere i Sykehusbygg HF innehar god kompetanse og demonstrerer bevissthet om trygge og forsvarlige arbeidsmiljøforhold.

Arbeidsmiljøet i Sykehusbygg HF blir i betydelig grad påvirket av rammene som legges for framdrift og gjennomføring av byggeprosjekt for våre oppdragsgivere. Tett og god samhandling med eier og oppdragsgiver om planlegging og prosjektgjennomføring er derfor nødvendig for å bygge robuste og trygge medarbeidere og team, med tilstrekkelig kapasitet og rom for erfarings- og kompetanseoverføring slik samfunnsoppdraget forutsetter.



 Målsetting:

## *Mobilisere medarbeidere med relevant kompetanse og motivasjon*

En av de fremste utfordringene Sykehusbygg HF står overfor i løsningen av samfunnsoppdraget fremover, er mobilisering av relevant kompetanse og motivasjon hos våre medarbeidere. I møte med oppgaven og utfordringene, er det behov for at Sykehusbygg HF sin målrettet innsatsen ytterligere i perioden.





## Målsetting

For å få til dette vil Sykehusbygg HF →

- Fremstå som en attraktiv organisasjon og arbeidsgiver som tilbyr oppgaver, vilkår og rammebetingelser som tiltrekker seg de fremste på «våre» fag
- Tilrettelegge mulighetsarenaer for utvikling gjennom å tilby roller og utviklingsløp som bygger robusthet, kontinuitet og stimulerer til deltakelse
- Ivareta og sikre et godt arbeidsmiljø/-fellesskap som fremmer læring og mestring



## Særlige initiativ

### Utarbeide og beslutte policy for rekruttering og kompetanseutvikling.

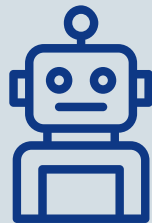
- Implementere tiltak i «policy for rekruttering og kompetanseutvikling»
- Tydeliggjøre nøkkelroller og fremtidig kompetansebehov og forankre/implementere konsekvens i ressursplanlegging/rekruttering
- Etablere og implementere krav til, og forutsetninger for å utøve lederrollen i både prosjekt og linje

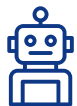
- Utarbeide og implementere prosess for etterfølgeplanlegging (nøkkelroller og talenter)
- Utarbeide og følge opp handlingsplaner som følge av medarbeiderundersøkelse(r)
- Jobbe med aktiv kulturbygging i virksomheten og i våre prosjektorganisasjoner

Egen **gjennomføringsplan** som ytterligere detaljerer målsettinger, tiltak og oppfølging for perspektivet utarbeides.

# 08

Digitalisering og forenkling →





# Bakgrunn og utfordringsbilde

En stor andel av våre arbeidsprosesser og behandling av informasjon krever ikt-støtte. Sentralt i all prosjekt-gjennomføring finner vi behov for både ikt-verktøy og informasjonshåndtering.

Behov for verktøy og metode for bruk av, løses per i dag i noen grad isolert i deler av organisasjonen eller prosjekter. Dette er ressursbelastende, samtidig som det ikke nødvendigvis leder frem til gode ikt-verktøy og praksis.

Sykehusbygg HF forvalter og videreutvikler standardiserte verktøy i nasjonale rammeavtaler til bruk for prosjekter og helseforetakene for øvrig.

En kritisk suksessfaktor for å oppnå effektiv, sikker og standardisert bruk av verktøyene, samt oppnå de beste betingelser for effektiv verktøystøtte i prosjekter,

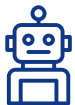
er standardisert metodikk og praksis, samt organisering for styring av verktøyporteføljen og støtte til bruk av verktøyene i Sykehusbygg HF.

Standardisering av metode og standardisert ikt-verktøy blir mer relevant i takt med digitaliseringen. Med andre ord utføres mer og mer av arbeidsprosessene både i og etter hvert av ikt-løsningene som benyttes.

Vi benytter nå samme ikt-verktøy i alle prosjekter Sykehusbygg HF gjennomfører. Det er et godt utgangspunkt for videre standardisering av arbeidsmetodikk og verktøybruk;

- Standardiserte arbeidsprosesser
- Standardisert verktøybruk
- Digital deling av kunnskap





# Bakgrunn og utfordringsbilde

Innen de fleste områdene har vi gode og velfungerende verktøy for digital planlegging og gjennomføring av prosjektene. Standardisert prosjektstyringsverktøy (Omega365) er implementert og benyttes i alle prosjekt. Dette må i det videre følges opp med fokus på ensartet praksis for å høste gevinster. Vi har også erfaring med, og har gjennomført fulldigital prosjektgjennomføring. Til sammen er dette et godt utgangspunkt for fremtidig digital overlevering til forvaltning og drift på en trygg og kostnadseffektiv måte.

Sykehusbygg HF har likevel behov for å styrke sin digitale modenhet. Et aktivt grep for å understøtte dette er helhetlig styring, forvaltning og videreutvikling av prosess- og verktøystøtte. Det er behov for at alle verktøy og moduler har avklart eierskap med tilhørende støtte internt.

Verktøybruk må standardiseres videre og kobles til arbeidsprosessene våre, og verktøystøtte og

verktøyforbedring må planlegges og gis i et helhetlig perspektiv og ikke ukoordinert og der det oppstår. Like behov skal være koordinert og standardisert. Vi har behov for:

- Mer kunde- og behovsorientert digitalisering; som gir synlig gevinst for prosjektene og våre eiere
- Mer smidig utvikling og leveranse av digitale tjenester, som kan tilpasses endringer i behov, marked og teknologi
- Mer strukturert forvaltning og implementering av digitale verktøy
- Mer helhetlig og integrert digitalisering som bygger robusthet, kvalitet og gjennomføringsevne på tvers av prosjektportefølje
- Mer kompetanseutvikling med fokus på å styrke våre digitale ferdigheter, forenkle arbeidshverdagen og slik styrke organisasjonens evne til innovasjon og forbedring



Målsetting:

## *Tilrettelegge IKT-løsninger og verktøy for digitalisert oppgaveløsning og deling*

Som sentralt kompetansemiljø og leverandør av felles tjenester til våre eiere har vi et stort ansvar for å fremme digitalisering og forenkling. Dette handler om hvordan Sykehusbygg HF tilrettelegger felles IKT-løsninger og verktøy for digitalisert oppgaveløsning og deling.





# Målsetting

Utfordringen handler om hvordan vi i Sykehusbygg HF:

- Strukturerer og sammenstiller data for læring og optimalisering
- Øker den digitale modenheten for effektivisering av prosesser (kjerneprosessene)
- Standardiserer verktøybruk og digitale leveranser som tilrettelegger for optimalisering av fremtidig forvaltning
- Stiller krav og bidrar til BAE-bransjens digitale utvikling



## Særlige initiativ

### Utarbeide og beslutte policy/digitalt målbilde for digitalisering og forenkling i Sykehusbygg HF:

- Sikre god felles forvaltning og bruk av standard IKT-verktøy og moduler (Styring)
- Revitalisere forvaltningsorganisasjonen for verktøystøtte (Standardisering/ensartethet)
- Utarbeide og gjennomføre tilstrekkelig og tilpasset (kontinuerlig) opplæring (Modenhet)

- Etablere egen handlingsplan for bruk av kunstig intelligens (KI) (Ny teknologi)
- Iverksette prioriterte forenkling- og effektiviseringstiltak (Effektivisering/forenkling)

Egen **gjennomføringsplan** som ytterligere detaljerer målsettinger, tiltak og oppfølging for perspektivet utarbeides.



**SYKEHUSBYGG**