

# Strategisk plan «Sunnaas 2030»

---

- Sunnaas sykehus tilbyr og utvikler høyspesialisert rehabilitering som pasient og samfunn har nytte av
- Sunnaas gjør andre bedre



# Innhold

**4** Hvordan Sunnaas sykehus ser sin rolle

---

**5** Virksomhetside

---

**6** Strategiske mål

---

**7** Spesifisering av mål

---

**9** Interne forutsetninger for måloppnåelse

---

**11** Eksterne forutsetninger for måloppnåelse

---

**12** Forventet utvikling mot 2030

---

## Hvordan Sunnaas sykehus ser sin rolle

Sunnaas sykehus' styrke er den høyspesialiserte rehabiliteringskompetansen for målgrupper innenfor nevrologisk sykdom/skade og sjeldne eller komplekse tilstander i bevegelsesapparatet. Sykehusets viktigste bidrag til pasienter, pårørende og samfunn, er å yte effektiv rehabilitering med mål om å styrke pasientenes mulighet til livsutfoldelse, arbeid og samfunns-medvirkning.

God rehabilitering er en nøkkel til å løse utfordringer som følger av endringer i befolkningen der flere og flere lever lengre med funksjonsnedsettelse. Pasienters ønske om optimal livsutfoldelse og uavhengighet går hånd i hånd med samfunnets ønske om riktig ressursbruk og behovet for høy sysselsettingsgrad i befolkningen. I et slikt perspektiv er den samfunnsøkonomiske nytten av høyspesialisert rehabilitering betydelig. Kompetansen, metodikken og den tverrfaglige tilnærmingen utviklet på Sunnaas sykehus gjennom mange år gir potensielt viktige løsninger på sentrale samfunnsutfordringer.

For pasienten er rehabilitering i sin natur en langvarig – ofte livslang – prosess, som først og fremst skjer utenfor Sunnaas sykehus. Pasienten selv gjør den viktigste innsatsen, men det behøves praktiske løsninger, videre rehabilitering, støtte og oppfølging lokalt. En vesentlig oppgave for Sunnaas sykehus er derfor det kompetansestyrkende arbeidet og veiledningen vi yter i samhandling med hele kjeden av behandlere og lokale instanser som ivaretar pasientenes helse og velferd. For at pasient og samfunn skal få størst mulig effekt av innsatsen, må det totale tilbudet henge sammen uten at noen av leddene svekker hele kjeden.

I erkjennelse av dette oppfylder Sunnaas sykehus sitt oppdrag best ved å spille en dobbeltrolle som både fysisk og virtuelt sykehus. Det fysiske sykehuset gir høyspesialisert rehabilitering gjennom tidsavgrensede og målrettede tiltak, driver forskning, undervisning og innovasjon. Frem mot 2030 vil Sunnaas sykehus i tillegg også styrke sin "virtuelle" funksjon, slik at vi fremstår for våre samhandlingspartnere som en ressurs med standarder for rehabiliteringstjenester lokalt, kunnskapsoverføring, veiledning og videreutdanning tilgjengelig for hele kjeden innen helse- og velferdstjenesten.

# Virksomhetside

**Sunnaas sykehus som et offentlig helseforetak har to overordnede oppgaveområder:**

**Sunnaas sykehus tilbyr og utvikler høyspesialisert rehabilitering som pasient og samfunn har nytte av**

*Pasientene, pårørende, samarbeidspartnere og eier opplever et kunnskapsbasert og verdifullt, tverrfaglig og høyspesialisert rehabiliteringstilbud der forskning, innovasjon og teknologi er tett integrert.*

**Sunnaas sykehus gjør andre bedre**

*Ved å samhandle med pasienter, pårørende, helsepersonell og andre med oppgaver i å sikre pasientenes helse og velferd, videreutvikler Sunnaas sykehus rehabiliteringsfeltet i Norge og internasjonalt. Dette skjer gjennom pasientrettet samarbeid, forskning, innovasjon, utdanning og kompetansebygging.*

# Strategiske mål

## «Sunnaas» i 2030

- Er et høyspesialisert nasjonalt rehabiliteringssykehus, og et kunnskapsbasert konsept for rehabilitering som andre aktører i hele behandlingsskjeden kan delta i og arbeide etter
- Er blant de 10 beste sykehusene i Norge i undersøkelser om pasienterfaringer
- Styrker pasientens kompetanse om egen tilstand og bidrar til at pasienter i hele landet har tilgang til kunnskapsbaserte rehabiliteringstjenester og moderne teknologi
- Er en fremtredende aktør internasjonalt for rehabiliteringsforskning og innovasjon
- Dokumenterer effekt på aktivitet og samfunnsdeltakelse, og kostnadseffektivitet, for alle sine rehabiliteringsprogrammer

# Spesifisering av mål

## De strategiske målene innebærer at Sunnaas sykehus i 2030

- Har fulgt opp nasjonale styringssignaler som for Sunnaas sykehus betyr (jf. Nasjonal helse- og sykehusplan): å styrke pasienten, fornye/forenkle/forbedre tjenestene, sikre nok helsepersonell med riktig kompetanse, styrke tilbudet for pasienter med tilleggsdiagnose innen psykisk helse og rus, bedre kvaliteten og pasientsikkerheten, imøtekomme tydelige faglige krav og ha bedre oppgavedeling og samarbeid med hele kjeden av behandlere og lokale instanser som ivaretar pasientenes helse og velferd
  - Gjennomfører regelmessig brede interessentanalyser både når det gjelder klinisk tilbud og kompetanseaktiviteter
  - Har tatt i bruk supplerende finansieringskilder, f.eks. donasjoner, inntekter fra ekstern kompetansevirksomhet utover det som er lovpålagt, eller fra selvbetalende utenlandske pasienter
  - Har flere formelle nasjonale oppgaver både når det gjelder klinisk tilbud og kompetanseaktiviteter
  - Har etablert et nordisk samarbeid om metodeutvikling, forskning, innovasjon og pasientutveksling
- 
- Bruker individuelle analyse- og testresultater fortløpende til beste for den enkelte pasient, gjennom tett tverrfaglig oppfølging av – og samarbeid med – pasienten
  - Har styrket pasientenes og pårørendes muligheter til å delta aktivt i egen rehabilitering og er pådriver for å utvikle og ta i bruk e-helsetilbud
  - Har erstattet det sengebaserte tilbudet for pasienter som ikke har behov for hjelp i personlige dagliglivets aktiviteter, med tilbud som ikke krever innleggelse, det vil si poliklinikk, dagtilbud eller telemedisin
  - Bruker tverrfaglige laboratorier for tettere integrasjon av klinisk tilbud med forskning og innovasjon
  - Har økt teknologikompetansen i sykehuset og kontinuerlig investert i ny teknologi

- Har videreutviklet sin kompetanse og sine aktiviteter på hjelpemiddelområdet
- Samler gjennom kvalitets- og forskningsregistre informasjon om pasientenes funksjon, aktivitet, deltakelse og tilfredshet samt tilbudenes økonomiske effekt, for alle rehabiliteringsprogrammer både på kort og lang sikt

- 
- Har videreutviklet den tverrfaglige modellen Sunnaas sykehus arbeider etter, beskrevet denne modellen gjennom prosedyrer, sertifiseringer o.l., og dannet et formelt nettverk av institusjoner som arbeider etter denne modellen
  - Har etablert en meny av kompetansetilbud som styrker andre aktører slik at de kan levere større deler av pasientenes rehabiliteringstilbud tilpasset pasientens behov og muligheter i lokalsamfunnet
  - Står til enhver tid i spissen for flere regionale, nasjonale og internasjonale multisenterstudier
  - Har etablert et tettere strategisk samarbeid med andre utdanningsaktører og bidratt til at det utdannes nok fagpersoner med kompetanse og interesse for rehabilitering
  - Har i samarbeid med andre bidratt til utviklingen og opprettelsen av nye studietilbud, f.eks. innen rehabiliteringsteknologi



# Interne forutsetninger for måloppnåelse

For å kunne oppnå de strategiske målene frem mot 2030, må Sunnaas sykehus

- Etterleve de nasjonale verdiene kvalitet, trygghet og respekt, og bidra til gode og likeverdige helsetjenester til alle som trenger det, når de trenger det
  - Involvere brukerorganisasjoner, brukerrepresentanter og den individuelle pasienten samt pårørende i alle aspekter av virksomheten, dvs. både klinisk tilbud og kompetansevirksomhet, forskning og innovasjon
  - Ha innrettet alle arbeidsprosesser slik at de tar utgangspunkt i pasientens behov
  - Fortsette investeringer i bygg, infrastruktur og utstyr – herunder ferdigstilt byggetrinn 3 og tilpasninger til økt poliklinisk og dagtilbud i Oslo
- 
- Ha god kunnskap om interessentenes behov og oppfatning av sykehusets tjenestetilbud
    - En kan ikke tilby «pasientens helsetjeneste» uten å vite hva pasientene ønsker, har behov for og hvilken effekt for våre tjenester har
    - En kan ikke «gjøre andre bedre» uten å vite hva andre aktører kan og ønsker
  - Sikre at vår kompetanse er lett tilgjengelig for andre, bl.a. ved å tilpasse tilbudene til interessentenes behov og ta i bruk moderne formidlingskunnskap og teknologi
  - Ha samarbeidspartnere og nettverk som sikrer at vi er oppdatert om utviklingen, at våre tjenester er tilpasset andres behov og at det fortløpende justeres hvilke oppgaver som løses av hvem

- 
- Sikre god fagkompetanse gjennom strategisk personell- og kompetanseplanlegging for alle aktivitetsområder, og skape et arbeidsmiljø der de ansatte identifiserer seg med sykehusets mål og engasjert medvirker til å oppnå dem
  - Være en dynamisk og fleksibel organisasjon som kontinuerlig utvikler og implementerer ny evidens, nye tjenester og teknologi innenfor høyspesialisert rehabilitering, samtidig som etablerte oppgaver overføres til andre
  - Kombinere til enhver tid kunnskapsbasert praksis med utviklings-, innovasjons- og forskningsarbeid, med større strategisk integrasjon bl.a. ved å ha samstemte mål, utvikle og bruke felles infrastruktur og bedre avstemme bruken og utviklingen av fagkompetanse

- 
- Utvikle det kliniske tilbudet slik at
    - målgruppene er klart definerte og lett forståelige for pasienter, samarbeidspartnere og samfunnet
    - det i økende grad er ikke-sengebaserte tilbud som telemedisin, ambulante tjenester, poliklinikk og dagtilbud, som gir flere kontaktpunkter mellom sykehuset og pasienten over tid
    - hovedmålet i enda større grad er pasientenes behov på deltakelsesnivået: arbeid, utdanning, familie- og organisasjonsliv – både fra et «nytteaspekt» for samfunnet, men ikke minst fordi økt deltakelse gir bedre helse

## Eksterne forutsetninger for måloppnåelse

For at Sunnaas sykehus skal kunne oppnå sine strategiske mål, vil det være en forutsetning at nasjonale styringssignaler for endringer i spesialisthelsetjenesten følges opp, jf. Nasjonal helse- og sykehusplan. Intensjonene som er spesielt relevant for det fremtidige Sunnaas sykehus er at spesialisthelsetjenesten i større grad skal styres og samordnes nasjonalt, at den videre utviklingen av rehabiliteringstjenestene skal være planlagt og at finansieringsordningene skal videreutvikles.

Denne strategiske planen er utarbeidet med bakgrunn i eksisterende og forventede utviklingstrekk og har tatt hensyn til innspill fra ulike samarbeidspartnere. Det er en forutsetning at den videre utviklingen av Sunnaas sykehus er avstemt med andre aktører, og i tråd med føringer fra overordnede myndigheter. Der oppgaver skal overtas av andre, spesielt når det gjelder kliniske tilbud, må prosessene være godt planlagte slik at pasientene er sikret et godt rehabiliteringstilbud.

Utarbeidelse og revisjoner av en regional utviklingsplan for rehabiliteringsfeltet vil være egnede prosesser for å definere sykehusets fremtidige rolle. Også en nasjonal, regionovergripende samordning og organisering på rehabiliteringsfeltet er aktuell. Flere nasjonale oppgaver vil være avhengig av godkjenning ved Helse- og omsorgsdepartementet via etablert ordning med nasjonale tjenester, eller gjennom andre løsninger.

Dagens finansieringsordning hemmer en videreutvikling av tjenestene til beste for pasientene, basert på kunnskapsutviklingen og i tråd med det som er ønskelig i et samfunnsperspektiv, jf. Samhandlingsreformen. Det er en generell utfordring at majoriteten av sykehusets inntekter er knyttet til sengebasert rehabilitering, mens det av interessentene etterspørres en økning i de ikke-sengebaserte tilbud som polikliniske og ambulante tjenester, kompetansevirksomhet, innovasjon, forskning og utdanning. Dagens regelverk for innsatsstyrt finansiering tar ikke tilstrekkelig hensyn til de faktorene som er ressurskrevende ved høy-spesialiserte rehabiliteringstilbud; kortere innleggelse for pasienter med lite pleiebehov premieres, mens tverrfaglige ambulante og polikliniske tilbud og lengre opphold er underfinansiert. Dermed mangler insentiver som understøtter oppnåelsen av strategiske mål. Uten en endring av ordningen, eller at sykehuset i større grad finansieres på annen måte enn gjennom innsatsstyrt finansiering, vil det være vanskelig å oppnå de strategiske målene.

Andre forutsetninger er at det ikke skjer vesentlige negative endringer i de økonomiske rammene og at Sunnaas sykehus fortsatt selv bestemmer vesentlige områder av sin egen utvikling – innenfor rammene fastsatt av myndighetene og i samspill med sykehusets interessenter.

## Forventet utvikling mot 2030

Sunnaas sykehus er i 2016 et veldrevet sykehus med bl.a. drift i balanse, faglig gode tilbud, høy pasienttilfredshet og stor forsknings- og innovasjonsaktivitet. Dette er et godt utgangspunkt for å tilpasse seg den forventede utviklingen mot 2030 som likevel vil kreve betydelig videreutvikling og tilpasning.

Samfunnet er i endring der det er økt tilgang til informasjon og en økende individualisering, samtidig som velferdssamfunnet står sterkt i Norge. Med slagordet «pasientens helsetjeneste» fortsetter trenden med en økende myndiggjøring av pasientene. Det blir enda større forventninger til at helsevesenet leverer gode tjenester når det gjelder innhold, brukervennlighet og service samt at det legges til rette for at pasientene reelt kan påvirke sin egen helse. Effekt og effektivitet av velferdstjenester får økende fokus, med påfølgende diskusjoner om prioriteringer og om samfunnsnyttan av rehabilitering. Organiseringen av spesialisthelsetjenesten står antakelig foran større endringer – det er usikkert hvordan disse vil slå ut for Sunnaas sykehus.

Per i dag er det udekkede høyspesialiserte rehabiliteringsbehov bl.a. når det gjelder pasienter med traumer, nevrologiske og nevrologiske tilstander, barn og ungdom med alvorlige funksjons-nedsettelse og kreftoverlevende. Fremtidig kapasitetsbehov for høyspesialisert rehabilitering er vanskelig å forutse da noen faktorer peker mot en økning (befolkningsvekst, større overlevelse ved alvorlig sykdom/skade), mens andre peker i motsatt retning (bedre forebygging og behandling av alvorlig skade/sykdom).

### Det er to store utviklingstrekk innen rehabiliteringsfeltet:

- Kommunene overtar en større del av rehabiliteringen
- Økende behov og muligheter for høyspesialisert rehabilitering som krever spesialkompetanse og utstyr

Flere pasienter vil få rehabiliteringstilbud der de bor, tilpasset sine lokale forhold (jf. samhandlings-reformen). Dette betyr økende etterspørsel etter ambulante, polikliniske og telemedisintjenester, og etter veiledning og rådgiving av kommunehelsetjenesten. Spesialisthelsetjenesten vil ha enda større fokus på høyspesialiserte tilbud. Det forventes et fortsatt fokus på sømløse pasientforløp, samtidig som den medisinske utviklingen tillater mer individualisert behandling og rehabilitering, som også i økende grad vil bli etterspurt av pasientene.

Den største drivkraften for endringer frem mot 2030 vil være kunnskapsutviklingen og den generelle teknologiske utviklingen. Dette vil påvirke sykehusets virksomhet på mange plan: bl.a. vil nye rehabiliteringsmetoder bli tilgjengelig, nye hjelpemidler vil bli utviklet og kommunikasjonen med pasientene og pårørende og med andre aktører vil endres. De ansattes hverdag vil endre seg, nye arbeidsmåter og -former vil oppstå og måten vi utdanner oss og sprer kompetanse på vil bli påvirket.



## Kontakt

---

### Nesodden

Sunnaas sykehus  
Bjørnemyrveien 11  
1450 Nesoddtangen

Tlf: 66 96 90 00

### Oslo

Aker helsearena  
Trondheimsveien 235  
0586 Oslo

Tlf: 66 96 90 00