

Årlig melding 2025

Sykehusbygg HF

Trondheim, 30.januar 2026

Innhold:

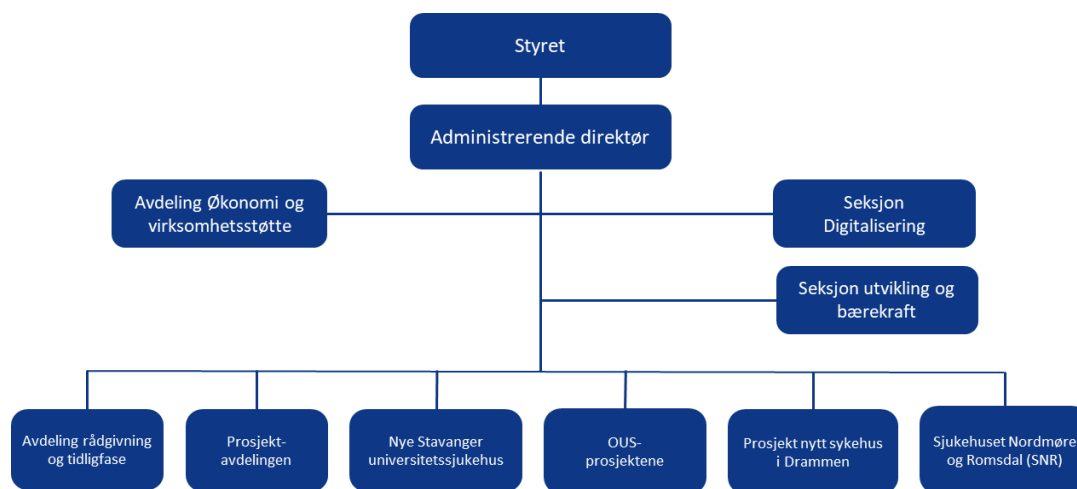
1	Innledning	1
1.1	Oppgaver og organisering.....	1
1.2	Visjon, virksomhetsidé og verdigrunnlag.....	2
1.3	Mål for virksomheten	4
1.4	Virksomhetsstyring - styrets arbeid med intern styring og kontroll	4
1.5	Medvirkning fra brukere og ansatte	5
2	Sammendrag.....	8
2.1	Positive resultater og uløste utfordringer i 2025	8
2.2	Evaluerings av egen virksomhet og organisering	10
3	Rapportering for styringsbudskap og oppdrag	12
3.1	Overordnede styringsbudskap.....	12
3.2	Felles styringsbudskap fra de regionale helseforetakene for 2025	12
3.3	Virksomhetsspesifikke oppdrag for 2025.....	15
4	Rapportering for aktivitetskrav og økonomisk resultat.....	21
4.1	Aktivitet i 2025.....	21
4.2	Økonomiske krav og rammer.....	21
5	Vedlegg	22

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. 31.12.2025 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	Prosjektdirektør 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

Sykehusbygg HF har siden opprettelsen i 2014, og i takt med en stadig voksende prosjektportefølje, vært i stor vekst. I 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. Det er bygd videre på denne strukturen for å styrke faglig og ledelsesmessig kapasitet i sentrale funksjoner, for prosjektene så vel som for virksomheten for øvrig.

Antall faste ansatte og innleide ressurser har økt kontinuerlig siden oppstart og foretaket telte ved utgangen av året 199 faste medarbeidere, 1 vikar, 10 timebetalte og 166 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, til 30.11.
Reidun Rømo	Nestleder	Helse Midt-Norge RHF, fra 1.12.
Ivar Eriksen	Medlem	Helse Vest RHF
David Halvorsen	Medlem	Helse Sør-Øst RHF
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 er grunnlaget for virksomhetens arbeid og planlegging, styring og oppfølging. Egen *Handlingsplan Sykehusbygg HF 2024 – 2028* er besluttet og følges opp mot etablerte 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 HFs 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 målbilde 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:

- Prosjektgjennomføring
- Bærekraft
- Kunnskap
- Medarbeider
- Digitalisering og forenkling

I vedlegg 4 følger *Handlingsplan Sykehusbygg HF 2024 – 2028; status for mål, initiativ og tiltak i 2025*.

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 2025. Det ble avholdt seks styremøter i 2025. Ett 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. Virksomheten har revidert metodikken for å utarbeide virksomhetens risikobilde i løpet av 2025. Den justerte metodikken bygger på eiernes målbilde og strukturen for styring lagt i *Handlingsplan Sykehusbygg HF 2024 – 2028*. Styret holdes oppdatert om endringer i virksomhetens risikobilde.

Foretaket utarbeider virksomhetsrapport for 1. og 2. tertial der styret gis innsikt i status og utvikling i foretaket. Sentrale tema i virksomhetsrapporten er økonomiske forhold, organisasjon og

arbeidsmiljøforhold, samt overordnet status i prosjektporteføljen som virksomheten utfører på oppdrag for eierne. For 3. tertial dekker årlig melding behovet for informasjon som en del av rapporteringen for året som helhet.

Styrende dokumenter for Sykehusbygg HF er underlagt årlig oppdatering. I disse gjennomgangene gjør ledelsen vurderinger av behov for endringer og utvikling i virksomhetsstyringen basert på resultater og erfaringer med etterlevelse av gjeldende krav til styring.

I tillegg til å oppdatere rammer og rutiner for delegasjon av fullmakt, har ledelsen i forbindelse med 2025-gjennomgangen innarbeidet felles prinsipper for ledelse som del av ledelsesprosessene i retningslinjene for virksomhetsstyring.

Ledelse har vært et prioritert initiativ i 2025. De ledelsesprinsippene som i den forbindelse er utarbeidet, skal bidra til styrket fokus på oppfølging og bidra til utvikling mot felles mål fra ledelsen i basisorganisasjon så vel som ledelsen i prosjektene. Prinsippene er benyttet i opplæring, og det erfarer at de gir verdi for ledere i arbeidet og ansvaret som ligger til lederrollen slik den er beskrevet i Sykehusbygg HF.

Styret har også i 2025 evaluert eget arbeid, og gjort en vurdering av administrerende direktør. Evalueringene ble gjennomført som en spørreundersøkelse, og resultatene ble gjennomgått i forbindelse med styremøtet i desember.

1.5 Medvirkning fra brukere og ansatte

Sykehusbygg HF håndterer medvirkningsprosesser fra brukere og ansatte på 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 samt eiendomsmiljøene som overtar forvaltning og drift av byggene. Ansattmedvirkning skjer i henhold til de rammer som gjelder for arbeidsgivere i spesialisthelsetjenesten.

Brukermedvirkning i Sykehusbygg HF

Brukermedvirkning foregår på flere arenaer og nivå i Sykehusbygg HFs organisasjon.

Medvirkningsarenaer er som følger:

- **Brukerutvalg** – Det ble i 2023 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. Det er i 2025 gjennomført 4 møter og utvalget har også bidratt i arbeidet med utvikling av kunnskapsgrunnlag og veiledere.
- **Medvirkning i prosjekt** – Sykehusbygg HF gjennomfører prosjekter på oppdrag fra HF og 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 en representant fra eiendomsmiljøene i hvert av 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 2025 gjennomført 5 møter, inkludert besøk ved et av prosjektene som Sykehusbygg HF gjennomfører.

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 foretaket er organisert som følger:

- **Vernetjeneste** – Det ble i januar 2025 gjennomført nytt valg av verneombud i Sykehusbygg HF. I den forbindelse ble vernetjenesten organisert etter organisatorisk linje, der verneombudene følger avdelinger og seksjoner. Formålet med denne organiseringen er å styrke samarbeidet mellom ledelse og verneombud, og legge til rette for tett og strukturert oppfølging av arbeidsmiljøforhold i linjen. Erfaring tilsier at dette er en ryddig og hensiktsmessig tilnærming.
- Sykehusbygg HF har flere verneområder med tilhørende verneombud, og virksomheten har derfor et hovedverneombud. Hovedverneombudet har ansvar for å samordne verneombudenes arbeid på tvers av organisasjonen og bidra til helhetlig oppfølging av arbeidsmiljø- og HMS-spørsmål. Hovedverneombudet deltar også i samarbeidet mellom hovedverneombudene i Helse Midt-Norge RHF, organisert gjennom konsernverneombudet, og bidrar slik til erfaringsdeling og regional samordning av vernearbeidet.
- **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 fem møter i AMU i 2025. Ett av møtene var sammen med Samarbeidsutvalget (SU) der resultater fra ForBedring ble gjennomgått.
- **Samarbeidsutvalget (SU)** - SU er organet der partssamarbeidet praktiseres med gjensidig informasjon og rådslagning mellom Sykehusbygg HF som arbeidsgiver, og ansattes representanter. Ledelsen er fast representert ved administrerende direktør og leder for avdeling Økonomi og virksomhetsstøtte. Fra de ansatte deltar hovedtillitsvalgte fra foreningene Sykehusbygg HF har overenskomst med etter hovedavtalen (NITO og TEKNA), og hovedverneombudet. I tillegg er det deltagelse i SU som sikrer at ansatte på tvers av Sykehusbygg HFs organisasjon er tilstrekkelig representert. Det ble avholdt 5 møter i 2025.

I tillegg til de faste møtene i AMU og SU, gjennomføres samarbeidsmøter mellom tillitsvalgte og vernetjenesten i Sykehusbygg HF ved behov, blant annet knyttet til eventuelle saker til AMU og SU.

Ansatte har også sin representasjon i styret i Sykehusbygg HF, i tråd med Helseforetaksloven. Det er p.t. to ansattevalgte styremedlemmer i styret, med funksjonstid på to år. Sittende styremedlemmer har sin funksjonsperiode ut 2025. Det er gjennomført ansattvalg til styret for perioden 2026 –2027.

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 faste og innleide medarbeidere mulighet til å gi tilbakemelding om arbeidsforholdene ved kontorene. I desember 2025 ble det gjennomført en digital innhenting av tilbakemeldinger fra alle etterfulgt av fysiske vernerunder ved kontorene. Forbedringsområder som vernerunden avdekker, følges opp av leder og/eller stedlig ansvarlig i samarbeid med avdeling Økonomi og virksomhetsstøtte.
- **Medarbeiderundersøkelse** - Ansatte i Sykehusbygg HF deltok i den årlige medarbeiderundersøkelsen ForBedring i 2025. 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 forbedringsarbeidet.

Årlig melding

Ansatte i ulike roller og posisjoner er med i utarbeidelsen av foretakets årlige melding. Utkast til årlig melding 2025 er også gjennomgått av hovedverneombudet i Sykehusbygg HF.

2 Sammendrag

2.1 Positive resultater og uløste utfordringer i 2025

I tillegg til å lede byggeprosjektene på vegne av RHF-ene og HF-ene, har prioriterte oppgaver i 2025 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, målsettinger og sentrale initiativ for virksomheten innen perspektivene.

- Prosjektgjennomføring
- Bærekraft
- Kunnskap
- Medarbeider
- Digitalisering

Prosjektgjennomføring – store milepæler og overganger i prosjektporteføljen

2025 har vært et begivenhetsrikt år med mange, store faseoverganger i prosjektporteføljen. Gjennom året har det pågått ferdigstilling, overlevering og offisielle åpninger av bygg i alle helseregionene. Sentrale milepæler:

- Offisiell åpning av Nye Hammerfest sykehus (Finnmarkssykehuset HF)
- Offisiell åpning av Nye Unn Narvik (Universitetssykehuset Nord-Norge HF)
- Offisiell åpning av Sjukehuset Nordmøre og Romsdal (Helse Møre og Romsdal HF)
- Grunnsteinsnedleggelse Nye Aker sykehus (Oslo universitetssykehus HF)
- Offisiell åpning av Nytt sykehus i Drammen (Vestre Viken HF)
- Overlevering Nye Stavanger universitetssjukehus (offisiell åpning januar 2026) (Helse Stavanger HF)
- Overlevering Psykisk helsevern Nordbyhagen (offisiell åpning mars 2026) (Akershus universitetssykehus HF)

Forberedelse til kommende forprosjekt i Helse Sør-Øst RHF

For å redusere risiko, sikre kvalitet og oppnå kostnadseffektivitet gjennom standardisering, gjenbruk av løsninger, økt industrialisering og heldigital prosjektstyring har Helse Sør-Øst RHF etablert et konsolideringsprosjekt i tett samarbeid med Sykehusbygg HF. Prosjektet er en strategisk satsing og skal styrke planleggingen av fem store sykehusprosjekter før oppstart av forprosjekt i 2026. Prosjektet skal legge et robust grunnlag for bærekraftige sykehusbygg som møter fremtidens behov.

De fem prosjektene som inngår i samordningen er:

- Sykehuset Østfold HF – stråle- og somatikkbygg
- Akershus universitetssykehus HF – kreft- og somatikkbygg
- Sunnaas sykehus HF – byggetrinn 3
- Sykehuset Innlandet HF – Mjøssykehuset
- Sykehuset Telemark HF – utbygging somatikk Skien

Sykehusbygg HF har en sentral rolle som prosjektgjennomfører og kompetansepartner. Foretaket leder arbeidet med utvikling av felles gjennomføringsstrategi og kalkulasjonsmodeller, og sikrer at erfaringer fra tidligere prosjekter tas i bruk. Videre har Sykehusbygg HF ansvar for å tilrettelegge for

heldigital prosjektstyring, inkludert bruk av kunstig intelligens, og for å fremme økt industrialisering i byggeprosessen. Koordinering mellom byggeprosjektene er en viktig del av planleggingen for å sikre felles oppdragsforståelse og aktiv eierstyring.

Mobilisering og bemanning – aktiv erfaringsoverføring

Bemanningssituasjonen i 2025 har vært relativt stabil. Foretaket har lav turnover, og ved årets slutt var det 199 faste og 166 innleide medarbeidere. Dette er en svak vekst i den faste bemanningen og en nedgang i innleide sammenliknet med starten av året. I 2025 har organisasjonen vært gjennom en betydelig mobilisering av medarbeidere fra prosjektene som er i avslutning, og som skal inn i pågående og nye prosjekter. Det har også gitt mange medarbeidere en mulighet til å vise og bruke oppdatert kompetanse og erfaring inn i nye prosjekter.

Rekrutteringsarbeidet gjennom året gav gjennomgående gode resultater, selv om enkelte stillinger var krevende å besette i et konkurranseutsatt arbeidsmarked. På tampen av året ble det igangsatt et større rekrutteringsinitiativ med hensikt på å fylle behovene for ressurser og kompetanse i den samlede prosjektporteføljen. Ved utgangen av 2025 har Sykehusbygg HF inngått avtale med om lag 20 nye medarbeidere som etter plan tiltrer foretaket i 2026

God arbeidshelse

Arbeidsmiljøet og helsetilstanden i organisasjonen viste en positiv utvikling i 2025. Sykefraværet for året er lavt, og lavere enn de to foregående årene. Foretaket har tett oppfølging og god fleksibilitet i tilrettelegging med mulighet for å tilpasse arbeidsdagen, inkludert bruk av hjemmekontor. Dette anses som viktige faktorer og som bidrar til balansegangen mellom arbeid og privatliv.

Medarbeiderundersøkelsen viser at engasjementet i organisasjonen er høyt. En svarprosent på 83% og svært gode resultater innen både arbeidsmiljø og sikkerhetskultur er en bekreftelse.

Pulsundersøkelser i prosjektene gav ytterligere innsikt, og det systematiske HMS-arbeidet ble fulgt tett opp gjennom vernelinjen og samarbeidet med verneombud, tillitsvalgte og bedriftshelsetjenesten.

Synlig arbeidsgiver

I ekstern kommunikasjon og synlighet har Sykehusbygg HF i løpet av 2025 fortsatt å styrke sin posisjon. LinkedIn er en viktig kanal for både rekruttering og kunnskapsdeling, og vies oppmerksomhet sammen med hjemmesiden vår for informasjonsdeling. Ved utgangen av desember hadde foretaket over 8000 følgere på LinkedIn, som er primærkanalen for informasjon om ledige stillinger, webinarer og prosjektmilepæler.

Synlighet er av stor betydning for at Sykehusbygg HF over tid skal ha gjenkjennelse på de arenaer der det befinner seg kandidater med de kompetanseprofilene foretaket baserer seg på. God profilering og aktivt kandidatsøk via egne nettverk, er sentrale verktøy som blir benyttet for at foretaket skal lykkes i rekrutteringen av kvalifisert personell.

Sykehusbygg HF har et potensiale for å bli mer synlig og bygge tydeligere omdømme gjennom profilering og omtale av at det er Sykehusbygg HF som leder prosjektene på vegne av våre oppdragsgivere. I enkeltprosjekter og av enkelte oppdragsgivere er dette problematisert og fortsatt ikke tilstrekkelig klargjort.

Tilstedeværelse i sosiale medier (LinkedIn) er sentralt for Sykehusbygg HF også når vi skal drive erfaringsoverføring og kunnskapsdeling. I denne kanalen formidler vi blant annet nyheter og fagstoff for lesere og følgerne våre, men også presentasjoner av byggeprosjekt og fagområder vi jobber med. Slik viser vi fram mangfoldet av oppgaver Sykehusbygg HF er involvert i. Some er også en viktig arena

når vi skal rekruttere nye medarbeidere, og det ble arrangert kurs i bruk av LinkedIn for ansatte og innleide i Sykehusbygg HF i 1. tertial hvor det ble gjennomgått hvorfor Sykehusbygg HF er til stede på LinkedIn, hvordan få best mulig effekt av plattformen og hvordan ansatte kan gå frem for å være gode ambassadører for foretaket.

Følgerne våre i sosiale medier er en blanding av blant annet entreprenører, arkitekter, leverandører, helseforetak og regionale helseforetak samt privatpersoner. De aller fleste av våre innlegg i some er organiske innlegg, men i forbindelse med rekruttering benytter vi oss også av sponsede og målrettede innlegg.

Nyheter, info om arrangementer og stillingsannonser publiseres på hjemmesiden vår www.sykehusbygg.no, og gjøres kjent ved innlegg i some.

Kunnskapsformidling fra Sykehusbygg HF

Sykehusbygg HF er aktiv innen kunnskapsdeling og formidling, og arrangerer webinarer jevnlig som et ledd i ekstern kunnskapsformidling. Tilhørerne kommer fra RHF-ene, HF-ene, entreprenører, leverandører og andre aktører fra offentlig sektor og privat næringsliv. Webinarene er også god kunnskapsdeling internt i foretaket. Det gjøres opptak av webinarne, og opptak og presentasjon tilgjengelig gjøres på nettsiden sykehusbygg.no.

I 2025 arrangerte Sykehusbygg HF 9 webinarer, innenfor følgende tema:

- Innovative løsninger – med fokus på prosjektet Psykisk helsevern Nordbyhagen
- Sluttfasen og tiden etterpå – erfaring fra Nytt klinikk- og protonbygg, Radiumhospitalet
- Seriøsitetsarbeidet
- Varelogistikk i sykehus del 1
- Målstyring i sykehusbyggeprosjekter
- Byggveileder smittevern
- Standardromkatalogen
- Logistikk-løsninger i sykehus - del 2
- Veileder for avhending av eiendom i spesialisthelsetjenesten

2.2 Evaluering av egen virksomhet og organisering

Samlet sett viser rapportene at 2025 preges av høy aktivitet, prosjektleveranser, god ressursutnyttelse og stabil økonomi til tross for lavere inntektsnivå enn planlagt. Organisasjonen styrker sin kompetanse, opprettholder lavt sykefravær og fremstår som godt synlig og faglig aktiv i sektoren, samtidig som den møter et endret oppdragsbilde som krever fleksibilitet, god planlegging og kontinuerlig utvikling.

Oppfølging av Handlingsplan Sykehusbygg HF 2024-2028, har satt tydelig fokus på felles utfordringer og tiltak for å understøtte mål, initiativ og tiltak i 2025. Det vises til vedlegg 4 der status pr 2025 er beskrevet.

Organisasjonsutvikling og ledelse

Med de betydelige endringene i porteføljen som foretaket har vært gjennom også i 2025, har det vært viktig med felles mobiliseringsprosess som skaper nødvendig forutsigbarhet og trygghet for medarbeidere. Viktig erfaring og kunnskap som erverves i prosjektene skal forbli i virksomheten etter prosjektavslutning.

Erfaringene i 2025 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 god tilpasset dialog og tilrettelegging for medarbeidere som berøres i disse prosessene.

Sykehusbygg HF har i 2025 lagt grunnlag for en betydelig vekst i foretakets bemanning. Dette er et ledd i det langsiktige arbeidet med å bygge kapasitet og riktig bemanning av de prosjektene foretaket skal levere på i de kommende årene. Sykehusbygg HF har i 2025 satt ledelse på agendaen som skal styrke forutsetningene for å lede og følge opp både prosjekter, team og medarbeidere i viktige oppgaver og leveranser.

Forvaltning av prosesser og verktøystøtte

Sykehusbygg HF gjennomfører prosjekter og viderefører kunnskap og erfaring til nye prosjekter. For å realisere gevinster er det i 2025 gjort et stort arbeid med å oppgradere prosjektmodellen og tilgjengeliggjøre prosedyrer og rutiner for prosjektene. Videre har Sykehusbygg HF etablert en egen forvaltning som skal sikre effektiv utvikling og støtte i bruk av standardiserte prosesser og verktøy som prosjektmodellen er basert på. Rammeverket for videre oppfølging er gjort tilgjengelig i prosjektenes felles styringsverktøy Omega365.

3 Rapportering for styringsbudskap og oppdrag

3.1 Overordnede styringsbudskap

Ifølge oppdragsdokument 2025 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 Felles styringsbudskap fra de regionale helseforetakene for 2025

a) Felles målbilder og strategisk retning

Sykehusbygg HF har i 2025 jobbet med operasjonalisering av *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. Det følger egen status for arbeidet med som vedlegg 4.

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 2025 har styret fulgt opp de endringer som ble gjort for å realisere nytt strategisk målbilde for Sykehusbygg HF slik det ble besluttet i handlingsplanen i 2024. Styret har innarbeidet og besluttet endringer i prosesser og de interne styrende dokumenter som følger av dette, herunder prosess for mål- og risikovurdering. 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 foretakets prosesser, rutiner eller andre aktiviteter i 2025. Det gjennomføres imidlertid et kontinuerlig monitoreringsarbeid for å ivareta at prosesser, rutiner og retningslinjer har den kvalitet og etterlevelse som av krav og føringer i styringssystemet.

Som et felleseid helseforetak kan internrevisjonsoppdrag knyttet til Sykehusbygg HF sine aktiviteter initieres av alle de fire regionale helseforetakene. Konsernrevisjonen i Helse Sør-Øst RHF's revisjoner av risiko- og usikkerhetsstyringen i prosjekter/utbyggingsporteføljen som ble gjort i 2024, er i 2025 fulgt opp med forbedringstiltak.

d) Medvirkning fra konserntillitsvalgte og konsernverneombudene

Medvirkning fra tillitsvalgte og verneombud er nærmere beskrevet i punkt 1.5.

e) Brukermedvirkning

Brukerutvalget for Sykehusbygg ble etablert i 2024. Det er i 2025 gjennomført 4 møter, 2 fysiske og 2 digitale. Brukerutvalgets medlemmer bidrar i arbeidet med utarbeiding og oppdatering av kunnskapsgrunnlag og veiledere.

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

Sykehusbygg HF's prosjektportefølje består primært av byggeprosjekter, men også fellesoppgaver. Involvering av medarbeidere i andre HF synliggjøres i alle prosjekt.

Ved fremleggelse 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 HF's styringssystem.

g) Informasjonssikkerhet og personvern

Sykehusbygg HF's 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 2025 hatt få henvendelser. Aktuelle saker ligger i all hovedsak i grensefeltet mellom personvern, arkivering og informasjonssikkerhet.

h) IKT-anskaffelser

I 2025 har Sykehusbygg HF anskaffet ny løsning for regnskapstjenester inkludert lønn- og timeregistrering. Oppstartsdato for ny løsning er 1.1.2026. Løsningen leveres som en skybasert tjeneste.

I 2025 ble det også besluttet av ledergruppen i Sykehusbygg HF å foreta en vurdering av om foretaket skal benytte muligheten for avrop på nytt KGV/KAV på Sykehusinnkjøp HF's rammeavtale på *Nye digitale innkjøpsverktøy*. Dette planlegges avklart i løpet av 2026.

Sykehusbygg HF har i samarbeid med Helse Sør-Øst RHF i 2025 startet testing av nye verktøy og metoder innenfor prosjektering. Det er inngått en avtale om en begrenset pilotløsning fra området "*Uttesting av selvprosjekterende ingeniør (AI-tjeneste)*"

i) Økonomisk langtidsplan og synliggjøring av gevinster

Sykehusbygg HF har gitt sine innspill til forventninger om økonomisk utvikling gjennom økonomisk langtidsplan (ØLP) for perioden 2026-2029. ØLP ble utarbeidet i februar og mars 2025.

ØLP for perioden 2026–2029, utarbeidet i april 2025, viser i hovedsak en stabil utvikling i den samlede prosjektaktiviteten og bemanningen i foretaket. Dette reflekterer en portefølje der avslutning av enkelte større prosjekter i perioden i stor grad balanseres av oppstart og videreføring av andre oppdrag, slik at aktivitetsnivået samlet sett opprettholdes over tid.

Oppdaterte vurderinger viser at det nå forventes en økning i aktivitet fra 2026. Denne utviklingen er knyttet til opptrapping og gjennomføring av større prosjekter, og med en noe større egen bemanning av prosjektroller. Denne forventede veksten vil bli reflektert i neste revisjon av ØLP.

Foretaket vil, i likhet med tidligere perioder, legge til rette for effektiv utnyttelse av tilgjengelig kompetanse og erfaring på tvers av prosjekter og regioner. Mobilitet av medarbeidere og målrettet kompetanseutvikling vil være viktige virkemidler for å sikre gjennomføringsevne og understøtte foretakets målsettinger i en portefølje som gradvis er i vekst.

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

I Oppdragsdokumentet for 2025 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. Foretaket har ikke hatt egne saker til behandling i AD-møte i 2025.

k) Sykefravær

Sykefraværet i Sykehusbygg HF har vist en positiv utvikling gjennom året. Korttidsfraværet ligger lavt, mens langtidsfraværet utgjør hoveddelen av sykefraværet i foretaket.

Sykehusbygg HF har forsterket arbeidet med forebygging gjennom IA-avtalen 2025–2028, med fokus på helsefremmende arbeidsmiljø, tett oppfølging av sykmeldte og systematisk risikovurdering. Det er også igangsatt et forskningsprosjekt i samarbeid med NTNU for å undersøke årsaker til økt sykefravær blant kvinner, med mål om bedre tilrettelegging og reduksjon av fravær.

l) Arbeidsmiljø og ForBedring

Sykehusbygg HF arbeider systematisk med risikovurdering, kartlegging og oppfølging av eget arbeidsmiljø. Den nasjonale arbeidsmiljøundersøkelsen ForBedring (se også punktet om medvirkning i kap.1.5) gjennomføres årlig og følges opp lokalt i tråd med fastsatt gjennomførings- og oppfølgingsplan. Resultatene behandles i linjen og i partssammensatte arenaer, og danner grunnlag for målrettede tiltak på virksomhets- og enhetsnivå.

Vernetjenesten er involvert i hele prosessen – fra planlegging og gjennomføring til oppfølging av resultater. Ved behov benyttes bedriftshelsetjenesten som støtte i vurdering og oppfølging av arbeidsmiljøutfordringer.

Resultatene fra ForBedring viser samlet sett stabile og gjennomgående gode skår over tid. For å supplere den årlige kartleggingen og bedre fange dynamikken i arbeidsmiljøet i store og komplekse utbyggingsprosjekter, gjennomfører Sykehusbygg HF også prosjektvis arbeidsmiljøkartlegginger basert på en modifisert versjon av ForBedring. Disse er gjennomført blant annet i Nye SUS, Nytt sykehus i Drammen, Nye Aker og Nye Rikshospitalet, og inkluderer både egne ansatte og innleide medarbeidere. Kartleggingene gir verdifull innsikt i arbeidsmiljøforhold i prosjektene og benyttes aktivt i det lokale forbedringsarbeidet, med tett involvering av verneombud.

m) Samfunnsansvar – klima og miljø

Sykehusbygg HF arbeider systematisk med sitt samfunnsoppdrag innenfor bærekraft som omhandler dimensjonene, klima og miljø, sosial og økonomisk bærekraft. I Sykehusbygg HF's handlingsplan for 2024-2028 og gjennomføringsplan for bærekraft i 2025, har det innenfor økonomisk bærekraft vært særskilt søkelys på etablering av virksomhetens overordnede policy for bærekraft. Innenfor klima og miljø-tematikken har det vært en prioritering å ferdigstille versjon 2.0 av Standard for klima og miljø i sykehusbyggprosjekter, og starte opp arbeidet med å etablere kunnskapsoversikt over bærekraftige produktvalg i Kunnskapsbanken. Innenfor området sosial bærekraft har foretaket hatt fokus på videreutvikling av systemer, oppfølging og læring av uønskede hendelser innenfor SHA, seriositet og beredskap. Revisjon av Veileder for sikring av bygg og infrastruktur pågår i samarbeid med de fire regionale helseforetakene. Det er gjennomført intern monitorering innenfor beredskap og sikring i prosjektgjennomføringen.

Det har gjennom året vært betydelig samarbeid med andre offentlige aktører og academia innenfor bærekraft. Sykehusbygg HF opplever stor interesse og pågang for samarbeid, forskning og utvikling innenfor området.

n) Rutiner for å ivareta sikkerhet i anskaffelser

I all hovedsak gjennomfører Sykehusbygg HF følgende anskaffelser:

1. Virksomhetsinterne:
 - a. Anskaffelse av konsulentttjenester
 - b. Anskaffelse av IKT-tjenester/systemer
 - c. Andre anskaffelser knyttet til drift av Sykehusbygg HF
2. I prosjektporteføljen (dvs med byggherre som kontraktspart):
 - a. Anskaffelse av prosjekteringstjenester/ARK/RI
 - b. Anskaffelse av entreprenører

Sykehusbygg HF har etablerte prosesskart for gjennomføring av alle typer anskaffelser. Av virksomhetsinterne driftsbehov benyttes tilgjengelige nasjonale rammeavtaler etablert av Sykehusinnkjøp HF.

Anskaffelser som gjennomføres i foretaket (både virksomhetsinterne og i prosjektporteføljen) følger regelverket for offentlige anskaffelser og interne prosesskart, samt at de gjennomføres av fagpersoner innenfor offentlige anskaffelser. Sykehusbygg HF har god tilgang på juridisk bistand (både internt og eksternt) og disse inngår aktivt i anskaffelsesprosessene.

o) Informasjonssikkerhet

Helseforetaket arbeider systematisk med trussel- og verdivurdering sammen med øvrige helseforetak. Dette legges til grunn for tiltak og barrierer som beskytter mot digitale angrep og uønsket aktivitet. I 2025 har helseforetaket i samarbeid med Helse Sør-Øst RHF revidert prosedyre for risikostyring i prosjekter. I henhold til oppdragsdokumentet pågår det også revisjon av veileder for sikring av bygg og infrastruktur i sykehusprosjekter. Revisjonen er initiert på bakgrunn av endrede trusselbilder, nye lovkrav og erfaringer fra bruk av tidligere veileder i prosjekter.

p) Vurdering av skybaserte løsninger

Sykehusbygg HF har infrastruktur og verktøy som utelukkende er skybaserte løsninger. Dette har vært praksis siden 2016 og helseforetaket arbeider derfor systematisk med vurdering av trusselbildet og barrierer i egne løsninger, samt leverandøroppfølging og barrierer hos leverandører av skybaserte løsninger.

3.3 Virksomhetsspesifikke oppdrag for 2025

Under gis en kort rapportering på de virksomhetsspesifikke oppdragene gitt i Oppdragsdokument 2025. Oppdragsteksten fra oppdragsdokumentet er gjengitt i tekstboks.

q) Kunnskapsbygging og erfaringsoverføring

Sykehusbygg HF skal arbeide metodisk med kunnskapsbygging og erfaringsoverføring for å levere på samfunnsoppdraget og i tråd med eiernes forventninger, behov og rammer.

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. Den kunnskap og erfaring som erverves skal kontinuerlig innarbeides i prosesser og systemer i Sykehusbygg HF, og skal benyttes i prosjektene.

Sykehusbygg HF skal ha særskilt fokus på kostnadseffektivitet, og skal erverve kunnskap, erfaring og legge til rette for standardisert og industrialisert bygging fremover.

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

Det er av stor betydning at all den kunnskap, erfaring og metodikk som utvikles benyttes i alle de prosjekter som Sykehusbygg HF gjennomfører. Det skal derfor vektlegges videreutvikling av prosessene med å godkjenne og ta i bruk nye metoder og verktøy, og påse at det benyttes i alle prosjekter.

Sykehusbygg HF har som mål å utvikle, forvalte og dele kunnskap slik at den kan innarbeides i nye sykehusprosjekter og bidra til kunnskapsbasert utvikling.

Kunnskapsutviklingen bygger på seks hovedperspektiver:

- utvikling basert på egne prosjekter og erfaringer
- utarbeidelse av standarder og veiledere der det gir verdi
- digitalisering og tilgjengeliggjøring av kunnskap gjennom Kunnskapsbanken,
- videreutvikling av Standardromkatalogen og andre prosjektverktøy
- systematisk evaluering og formidling av funn for å «slutte læringshjulet»
- etablering av arenaer for kunnskapsdeling gjennom nettverk og webinarer

Sykehusbygg HF har hatt høy aktivitet innen disse seks hovedperspektivene i 2025. Det er utviklet nye kunnskapsgrunnlag og tidligere utarbeidede kunnskapsgrunnlag for ni ulike delfunksjoner er revidert. En ny veileder for medvirkning er også utarbeidet og det er revidert fem veiledere og standarder.

Videreutvikling av Standardromkatalogen har hatt et særlig fokus i 2025. Den er et viktig bidrag til standardisering av planlegging av nye sykehus og ombygging av eksisterende sykehus. Den er tilgjengelig i Kunnskapsbanken, der den er koblet til kunnskap som er relevant for de enkelte standardrom.

I tillegg til formidling via Kunnskapsbanken er det også gjennomført ni 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 jurymedlem i European Healthcare Design Conference (EHD/SALUS).

Tilgangen til kunnskap sikres gjennom egne byggeprosjekter, andre nasjonale og internasjonale prosjekter, driftserfaring og samarbeid om forskning og innovasjon.

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

Sykehusbygg HF har et nært samarbeid med NTNU, og har blant annet arrangert felles fagdag med tema som er relevant for forskning og undervisning for begge parter. Sykehusbygg HF følger opp og har flere mastergradsstudenter som gjennomfører relevante oppgaver.

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 2025 har det også blitt innhentet kunnskap fra prosjekter i Sverige, Danmark, Finland, England, Spania, Latvia og Nederland som har blitt brukt som en av flere kunnskapskilder i utarbeidelse av kunnskapsgrunnlag, veiledere og standarder.

All kunnskap skal analyseres, struktureres og valideres for å sikre beste praksis. Formidlingen skjer primært via Kunnskapsbanken, som er foretakets viktigste digitale plattform for intern og ekstern deling, i tillegg til standarder, veiledere og digitale formidlingskonsepter.

Kunnskapsgrunnlag, reviderte veiledere og nye temaområder som utvikles eller revideres er fortløpende publisert i Kunnskapsbanken.

Implementeringen av ny kunnskap skjer løpende i prosjektene gjennom sjekklister, prosesser og Sykehusbygg HFs prosjektmodell.

r) Framskrivinger

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

Sammen med de fire RHF-ene deltar Sykehusbygg HF i analysegruppen som har i oppdrag å monitorere effektene av den nye framskrivingsmodellen for somatikk og psykisk helsevern/rusbehandling. Det har vært jevnlig møter i gruppen, der erfaringer og utfordringer diskuteres. Modellene skal revideres i 2026. Sykehusbygg HF benytter modellene i prosjekter, og er forberedt på å levere analyser og kapasitetsberegninger til RHF-enes utviklingsplaner.

s) 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.

Foretaket har i løpet av 2025 bistått helseforetakene med kvalitetssikring av klimaregnskapet. Arbeidet har foregått i tett samarbeid med Helse Sør-Øst RHF som forvalter rapporteringsløsningen. Sykehusenes klimaregnskap er viktig for å nå spesialisthelsetjenestens klima- og miljømål.

t) Nye fellesoppgaver

I 2025 skal det arbeides med nye fellesoppgaver innenfor følgende områder, i prioritert rekkefølge:

1. Medvirkning i sykehusbyggprosjektene

Sykehusbygg HF har utviklet kunnskapsgrunnlag, standardromkatalog og anbefalinger som er lett tilgjengelig i Kunnskapsbanken. Dette bør påvirke omfanget og metodene for medvirkning i byggeprosjektene. Sykehusbygg skal beskrive hvordan medvirkning, forankring og forberedelse til ibruktaking skal skje som en følge av det omfattende grunnlagsarbeidet som allerede er gjort og skal ligge til grunn for prosjektene. Eiere, ledere, tillitsvalgte, verneombud og brukere skal involveres i arbeidet.

2. Virtuell oppfølging av pasienter og konsekvenser for sykehusbyggene

Ny teknologi har gitt nye arbeidsmåter og pasientforløp i helsetjenesten. Pasienter kan få avansert behandling, oppfølging og konsultasjoner desentralt, dvs. hjemme, på legekantor eller i Helsehus/DMS. Dette får betydning for kapasitetsbehov og utforming av sykehusene. Det må legges til rette for diagnostikk og behandling uten at pasienten er fysisk til stede. Løsninger for rom og teknisk utstyr vil være noe annet enn for tradisjonelle undersøkelsesrom i sykehusbyggene, og Sykehusbygg skal fremskaffes kunnskap om dette.

3. Formkrav til bærekraftige sykehus

Det er behov for ytterligere å samle og dele kunnskap og erfaringer over hva som gir bærekraftige og gode sykehusbygg. Dette omhandler tema som godt fysisk miljø, inkludering, utforming, arkitektur, dagslys, utsyn, materialvalg, energiforsyning, interiør, kunst, utomhus og steds kvalitet mv. Sykehusbygg bes om å samle kunnskap fra eksisterende og planlagte sykehusbygg og andre relevante referansebygg og fra relevante veiledere fra andre offentlige aktører og internasjonale kilder. Resultatet fra arbeidet skal sammenstilles i Kunnskapsbanken.

4. Helseforetaket skal i samarbeid med de regionale helseforetakene revidere veileder for sikring av sykehusbygg. Revisjonen skal også ta hensyn til anbefalinger om sikring av kritisk infrastruktur som helseforetakene er avhengige av.

1. Medvirkning i sykehusbyggeprosjektene

I løpet av 2025 har Sykehusbygg HF utarbeidet et utkast til en veileder for medvirkning i sykehusbyggeprosjekter. Utgangspunkt for denne er at prosjekter bygger på strukturerte prosesser, standardiserte løsninger og digitale verktøy. Veilederen skal bidra til tydelig rammesetting, felles forståelse og forutsigbar gjennomføring av medvirkning gjennom hele prosjektløpet. Arbeidet har vært forankret i en nasjonal samarbeidsgruppe med representanter fra alle regionale helseforetak. Det er kommet gode innspill underveis, og et siste utkast vil sendes til denne gruppen i starten av januar 2026, før endelig kvalitetssikring og ferdigstillelse.

2. Virtuell oppfølging av pasienter og konsekvenser for sykehusbyggene

Det er utarbeidet et notat som legges inn i Kunnskapsbanken. Det beskriver utvikling innenfor digital oppfølging med eksempler på hvordan dette påvirker sykehusbyggene. Det er innhentet mye

kunnskap fra sykehus som er i front når det gjelder å benytte digitale løsninger for å følge opp pasienter. En referansegruppe har vært viktig for gode innspill.

3. Formkrav til bærekraftige sykehus

Formkrav for bærekraftige sykehusbygg er under videreutvikling i Kunnskapsbanken. Det er i 2025 etablert en felles forståelse for hva bærekraftige sykehusbygg omfatter, og Kunnskapsbanken er under utvikling innenfor disse temaene. Det har for alle områder vært fokus på innsamling av gode eksempler fra inn- og utland. I 2025 har hovedprioriteringen vært tema som helsefremmende arkitektur og omgivelser, kulturminnevern, universell utforming, kunst, materialer, klima og miljø og fysisk sikring. Arbeidet vil fortsette i 2026.

4. Revisjon av veileder for sikring

Veileder for sikring av bygg og infrastruktur har i samarbeid med de regionale helseforetakene vært under revisjon i 2025. Versjon 2.0 legges frem til behandling i Sykehusbygg HFs styre i februar 2026. Som grunnlag for revisjon er det gjennomført monitorering i erfaring fra eksisterende veileder og nye lover og forskrifter. Krav til beredskap, krav til sikring av teknisk infrastruktur og informasjonssikkerhet er områder som er spesielt skjerpet. Ved årsskiftet er det fortsatt krav til beredskap og sikkerhet som ikke er avklart på nasjonalt nivå. Nytt tidspunkt for revisjon av veileder til versjon 3.0 må sees i lys av dette. Revidert veileder gjøres tilgjengelig i Kunnskapsbanken når den formelle beslutningsprosessen er avsluttet.

u) Forvaltning av interregional FDVUR-løsning

Det vises til tidligere arbeid med interregional bim-strategi, samt Sykehusbygg HFs koordinerende rolle (eier og prosjektleder) i gjennomført interregional anskaffelse av programvare for FDVU og renhold (forvaltning, drift, vedlikehold, utvikling og renhold av bygg) i 2023. Arbeidet med regionale avrop og innføring ble videreført i 2024, og de regionale helseforetakene har besluttet at det skal etableres en nasjonal forvaltningsorganisasjon for prosesser og verktøy som er anskaffet.

Sykehusbygg HF skal i 2025 videreføre sin koordinerende rolle i arbeidet med uttesting av løsningen og etablering av en forvaltningsorganisasjon for interregional FDVU og renholds-løsning i samarbeid med de regionale helseforetakene.

Sykehusbygg HF har i 2025 videreført sin koordinerende rolle i arbeidet med uttesting av løsningen og etablering av en forvaltningsorganisasjon for interregional FDVU og renholds-løsning i samarbeid med de regionale helseforetakene.

v) Enhetlig kalkulasjon i prosjekter

Sykehusbygg HF skal legge til rette for bruk av standardisert metode for kostnadsestimering, på tvers av prosjekt og ulike faser. Erfaringsdata fra pågående og gjennomførte prosjekter skal danne grunnlaget for estimering av nye prosjekter. Herunder skal det innhentes mer kunnskap om hvilke forhold som påvirker grunnlaget for kalkulasjon, for eksempel fordeling på bygningsfunksjoner og brutto/netto-faktoren. Det skal også vektlegges særskilt å synliggjøre hvilke besparelser standardisert og industrialisert bygging kan medføre. Arbeidet skal bidra til økt kvalitet i estimerer og kalkulasjoner i prosjektene, herunder hvordan valg i utforming og strategi for gjennomføring kan påvirke kostnadsnivå for byggeprosjektene. Det vises til Finansdepartementets veileder nr. 6; Kostnadsestimering.

Sykehusbygg HF legger til rette for bruk av standardisert metode for kostnadsestimering og kalkulering, på tvers av prosjekt og ulike faser. Prosedyre for estimering og kalkulasjon, som ble utarbeidet i 2024, er implementert i alle prosjekter. I samarbeid med Helse Sør-Øst RHF, har det i 2025 vært gjennomført et betydelig arbeid for å dokumentere effekter av standardisert og industrialisert bygging, herunder konsekvens for brutto/netto-faktoren. Arbeidet videreføres og inkluderes i pågående byggeprosjekter i 2026. Det vil fremover legges betydelig vekt på estimatklassifisering med kobling mot modenhetsnivå på prosjekteringsleveranser, og etablert prosedyre vil revideres og oppdateres i takt med utviklingen.

4 Rapportering for aktivitetskrav og økonomisk resultat

4.1 Aktivitet i 2025

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 byggeprosjekter Sykehusbygg HF har hatt i 2025 på vegne av RHF-ene og HF-ene. Prioriterte fellesoppgaver er oppsummert i vedlegg 2 under kategoriseringen; utviklingsprosjekt, drifts- og utviklingsoppgaver samt administrative oppgaver.

4.2 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 direkte finansiering av fellesoppgaver som styret og eierne har prioritert inneværende år. 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 2025 ender lavere enn budsjettforutsetningen. Inntekt fra gjennomfakturering av tjenester og innleie av personell er lavere enn budsjett, men har ingen resultateffekt. Noe lavere faktureringsgrad enn forutsatt ved budsjetteringstidspunktet pga. noe lavere aktivitet og utsatte faseoverganger, reduserer inntektssiden og har negativ resultateffekt.

Lønnskostnadene ligger om lag på budsjettert nivå. Positiv endring i pensjonsforpliktelsene som var kjent tidlig på året, veier i noen grad opp for manglende aktivitet i timefakturerte prosjekter.

Lavere sosiale kostnader og øvrige personalkostnader som følge av bevisste kostnadsbesparende tiltak, bedrer resultatet ytterligere. Finansinntektene bidrar også positivt da den varslede rentenedgangen i stor grad har uteblitt.

Foreløpig regnskap for 2025 viser et resultat i tilnærmet i balanse, med et estimert årsresultat på 0,7 millioner kroner før endelig avstemming og årsoppgjørdisposisjoner. Foreløpig resultatregnskap for 2025 er vist i vedlegg 3.

Økonomisk langtidsplan

Økonomisk langtidsplan ble levert i april 2025 – se kap. 3.2.

Utarbeidelse av regnskap

Foretaket fører fortløpende regnskap i henhold til gjeldende regelverk. Foreløpig regnskap for 2025 ble rapportert den 15. januar 2026. Endelig godkjent regnskap med årligberetning for 2025 vil bli rapportert innenfor fristen 27. februar 2026.

5 Vedlegg

Vedlegg 1 – Oversikt prosjektportefølje 2025

Vedlegg 2 – Oversikt portefølje fellesoppgaver 2025

Vedlegg 3 – Foreløpig årsresultat 2025

Vedlegg 4 – Handlingsplan for Sykehusbygg HF; status for mål, initiativ og tiltak i 2025

Vedlegg 1: Oversikt prosjektportefølje, 2025

	Fase	Rolle	Status
Helse Sør-Øst RHF			
Akuttbygg Kristiansand - Sørlandet sykehus HF og Kristiansand kommune	Forprosjekt	Prosjektledelse	Pågående
Kreft- og somatikkbygg - Akershus Universitetssykehus HF	Forprosjekt	Prosjektledelse	Pågående
Livsvitenskapsbygget - Statsbygg	Gjennomføring	Koordinering/utstyr	Pågående
Nye Aker - Helse Sør-Øst RHF	Gjennomføring	Prosjektledelse	Pågående
Nye Rikshospitalet - Helse Sør-Øst RHF	Gjennomføring	Prosjektledelse	Pågående
Ny sikkerhetspsykiatri Ila- Helse Sør-Øst RHF	Gjennomføring	Prosjektledelse	Pågående
Nytt strålesenter Skien - Helse Sør-Øst RHF	Forprosjekt	Prosjektledelse	Pågående
Nytt sykehus i Drammen - Helse Sør-Øst RHF	Ferdigstillelse	Prosjektledelse	Under avslutning
Samling av sykehusbasert psykisk helsevern - Akershus universitetssykehus HF	Overlevert, jan 2026	Prosjektledelse	Under avslutning
Stråle- og somatikkbygg, Kalnes - Sykehuset Østfold HF	Forprosjekt	Prosjektledelse	Pågående
Sunnaas sykehus HF byggetrinn 3 - Sunnaas sykehus HF	Forprosjekt	Prosjektledelse	Pågående
Utbygging somatikk Skien – trinn 2 og 3 - Sykehuset Telemark HF	Forprosjekt	Prosjektledelse	Pågående
Videreutvikling av sykehuset Innlandet - Helse Sør-Øst RHF	Forprosjekt	Prosjektledelse	Pågående
Helse Vest RHF			
Nye Stavanger universitets-sjukehus (Nye SUS) - Helse Stavanger	Ferdigstillelse	Prosjektledelse	Under avslutning
Helse Midt-Norge RHF			
Senter for psykisk helse Øya (SPH) – St.Olavs Hospital HF/NTNU	Forprosjekt	Prosjektledelse	Pågående
Akuttmottak Levanger og Namsos - Helse Nord-Trøndelag HF	Konseptfase – pause	Prosjektledelse	Pågående
Nytt Sjukehus Nordmøre og Romsdal (SNR) – Helse Møre og Romsdal HF	Overlevert 2025	Prosjektledelse	Under avslutning
Utbygging akutt, operasjon og intensiv Ålesund (AIO) - Helse Møre og Romsdal HF	Gjennomføring	Prosjektledelse	Pågående
Helse Nord RHF			
Lofoten, Sykehusbygg for Fremtiden – Norlandssykehuset HF	Forprosjekt	Rådgivning	Pågående
Nye UNN Åsgård Tromsø – Universitetssykehuset i Nord Norge HF	Forprosjekt	Prosjektledelse	Pågående

Vedlegg 2: Oversikt portefølje fellesoppgaver 2025

Utviklingsprosjekt	Leveranse	Budsjett	Forbruk
Medvirkning i sykehusbyggprosjektene	2026	800 000	
Digital hjemmeoppfølging av pasienter i sykehus	2025	800 000	
Formkrav til bærekraftige bygg	2025	500 000	
Enhetlig kalkulasjon i prosjekter	2025	0	
SUM		2 100 000	2 500 000
Drift- og utviklingsoppgaver			
Framskrivning/dimensjonering, utførelse	Fortløpende	1 200 000	
Klassifikasjonssystemet	Fortløpende	800 000	
Kulturminnevern	Fortløpende	3 700 000	
Klimaregnskap for RHF-ene	Fortløpende	250 000	
Kunnskapsbanken; teknisk drift og innhold	Fortløpende	6 250 000	
Kunnskapsdeling	Fortløpende	800 000	
FoU Nettverk, linkl. Bransjenettverk	Fortløpende	1 500 00	
Kunnskapsgrunnlag	Fortløpende	5 300 000	
Oppdatering Veiledere og Standarder	Fortløpende	3 400 000	
Standardromkatalogen	Fortløpende	1 250 000	
Erfaringstalldatabasen	Fortløpende	300 000	
Forvaltning av interregional FDVUR-løsning	Fortløpende	150 000	
Evalueringsmetodikk	Fortløpende	400 000	
SUM		25 300 000	24 900 000
Administrative oppgaver			
Myndighetskontakt og høringer	Fortløpende	200 000	
Annet (kundeforum, drift FO)	Fortløpende	500 000	
SUM		700 000	720 000

Vedlegg 3: Foreløpig årsresultat 2025

Sykehusbygg Hf			
Resultatregnskap 2025			
Driftsinntekter og driftskostnader	Note	2025	2024
Salgsinntekt	1	373 792 771	382 140 113
Tilskudd	1	49 400 000	49 456 429
Sum driftsinntekter		423 231 115	433 155 531
Fremmedytelser	2	94 088 535	113 378 842
Lønnskostnad	3, 4, 5	295 658 279	287 371 133
Avskrivning av driftsmidler og immaterielle eiendeler	6	728 611	879 524
Annen driftskostnad	7	34 818 472	34 346 039
Sum driftskostnader		425 293 897	435 975 538
Driftsresultat		-2 062 783	-2 820 007
Finansinntekter og finanskostnader			
Annen renteinntekt		2 760 211	2 854 991
Annen finansinntekt		745	1 202
Annen rentekostnad		1 401	5 894
Annen finanskostnad		10 557	30 293
Resultat av finansposter		2 748 998	2 820 007
Årsresultat		686 215	0
Overføringer			

Sykehusbygg Hf

Balanse 2025

Eiendeler	Note	31.12.2025	31.12.2024
Varige driftsmidler			
Driftsløsøre, inventar o.a. utstyr	6	2 442 177	3 112 862
Sum varige driftsmidler		2 442 177	3 112 862
Finansielle anleggsmidler			
Andre investeringer	8	2 700 711	2 065 414
Sum finansielle anleggsmidler		2 700 711	2 065 414
Sum anleggsmidler		5 142 888	5 178 276
Omløpsmidler			
Fordringer			
Kundefordringer	9	61 872 583	64 181 732
Andre kortsiktige fordringer		466 507	531 174
Sum fordringer		62 339 090	64 712 906
Investeringer			
Bankinnskudd, kontanter o.l.	10	57 019 952	65 764 638
Sum omløpsmidler		119 359 042	130 477 544
Sum eiendeler		124 501 930	135 655 819

Sykehusbygg Hf

Balanse 2025

Egenkapital og gjeld	Note	31.12.2025	31.12.2024
Egenkapital			
Innskutt egenkapital			
Foretaks kapital	11	5 000 000	5 000 000
Sum innskutt egenkapital		5 000 000	5 000 000
Opptjent egenkapital			
Annen egenkapital	11	1 233 965	1 233 965
Udisponert resultat		686 215	0
Sum opptjent egenkapital		1 920 180	1 233 965
Sum egenkapital		6 920 180	6 233 965
Gjeld			
Avsetning for forpliktelser			
Pensjonsforpliktelser	5	40 585 496	52 316 958
Sum avsetning for forpliktelser		40 585 496	52 316 958
Annen langsiktig gjeld			
Kortsiktig gjeld			
Leverandørgjeld	9	8 757 772	10 124 827
Skyldig offentlige avgifter	12	32 134 275	32 842 308
Annen kortsiktig gjeld	1, 9, 13	36 104 206	34 137 761
Sum kortsiktig gjeld		76 996 253	77 104 896
Sum gjeld		117 581 749	129 421 854
Sum egenkapital og gjeld		124 501 930	135 655 819

Styret i Sykehusbygg Hf

Lars Magnussen
nestleder

Hilde Rolandsen
styremedlem

Mette Nagy Stovner
styremedlem

Bergsvein Byrkjeland
styremedlem

Hanne Gaaserød
styreleder

Ivar Eriksen
styremedlem

David Halvorsen
styremedlem

Terje Bygland Nikolaisen
daglig leder

Org. nr. 814 630 722