



Veileder for arbeidet med utviklingsplaner

24.09.2025

Forord

Veileder for arbeidet med utviklingsplaner ble først laget i 2016 på oppdrag fra Helse- og omsorgsdepartementet i et samarbeid mellom de fire regionale helseforetakene.

Veilederen i ny versjon 2020, ble godkjent av de regionale helseforetakenes administrerende direktører og av styrene i de fire regionale helseforetakene.

Denne versjonen er revidert i 2025, etter dialog mellom interregionalt AD-møte og HOD.

Veilederen viderefører prinsippene fra de to foregående, og angir et minimumsrammeverk for arbeidet med utviklingsplaner. Basert på at det er tredje gang det utarbeides utviklingsplaner, legger veileder opp til:

- At prinsippene om åpenhet, involvering og forankring fortsatt legges til grunn
- Nødvendig fleksibilitet i tilnærming mellom regionene
- Et styrket samarbeid innad i regionen der helseforetakene og det regionale foretaket utvikler sine planer parallelt og i tett samarbeid
- Et fortsatt tett samarbeid mellom regionene om prosess, format, framskrivinger, identifisering av drivere og utviklingstrekk og gode tiltak knyttet til disse

Innholdsfortegnelse

Forord	2
Innholdsfortegnelse	3
1. Om arbeidet med utviklingsplan	4
Hva er en utviklingsplan?	4
Om sørge-for-ansvar og lovmessig forankring.....	4
Format og sentrale tema i planen	5
2. Prinsipper for god kommunikasjon	5
Åpenhet, involvering og forutsigbarhet	5
3. Om planprosessen og kvalitetssikring	6
Dialog og rammer for planarbeidet	6
Forholdet til andre planer	6
Sammenheng med økonomisk langtidsplan	7

1. Om arbeidet med utviklingsplan

Hva er en utviklingsplan?

Alle regionale helseforetak og helseforetak som driver med pasientbehandling skal ha utviklingsplaner. En utviklingsplan er en plan for hvordan det regionale helseforetaket og helseforetakene vil utvikle sin virksomhet for å møte framtidige behov for spesialisthelsetjenester. Planene skal vise hvordan befolkningen i helseregionene og innenfor helseforetakenes opptaksområder skal sikres tilbud av nødvendige spesialisthelsetjenester.

Regional utviklingsplan utledes fra nasjonal helsepolitikk slik den kommer frem i overordnede planer som stortingsmeldinger mv. Helseforetakenes utviklingsplaner bygger både på nasjonale føringer, den regionale utviklingsplanen og på felles nasjonal framskrivningsmetodikk.

Utviklingsplanene rulleres hvert fjerde år og har en kort planhorisont på fire år og en lang planhorisont på 15 år. Planen skal peke på ønsket utviklingsretning for sykehusene i helseforetaket og hvilke tiltak som er nødvendige for å møte framtidens utfordringer.

Helseforetakenes utviklingsplaner er foretakenes øverste strategiske dokument, og kan understøttes av et mer detaljert planverk på ulike fagområder.

Planene skal bidra til å realisere en bærekraftig helsetjeneste der de tre bærekraftdimensjonene økonomi, sosiale forhold og miljø overlapper og samspiller med hverandre. Spesialisthelsetjenesten har et stort ansvar når det gjelder bærekraftig ressursforvaltning. Som en stor aktør i samfunnet er det avgjørende med ambisjoner, mål og strategier for å sikre bærekraftig drift, fremme sosial rettferd og å opprettholde god styring.

Om sørge-for-ansvar og lovmessig forankring

Utviklingsplanene er en del av de regionale helseforetakenes samlede planansvar. De regionale helseforetakene skal i henhold til spesialisthelsetjenestelovens § 2-1a sørge for at personer med bopel eller oppholdssted innen helseregionen tilbys spesialisthelsetjeneste i og utenfor institusjon. Ansvaret innebærer bl.a. en plikt til å planlegge, gjennomføre, evaluere og korrigere virksomheten slik at tjenestenes omfang og innhold er i samsvar med myndighetskrav.

Helseforetakene er de regionale helseforetakenes viktigste virkemidler for å oppfylle sørge-for-ansvaret, og står for hoveddelen av helsetjenestene. Samhandlingen og samarbeidet med sykehusapotekforetakene, IKT-foretakene og de felleseide helseforetakene¹ må omtales i utviklingsplanene.

Utviklingsplanene i helseforetakene skal avspeile de regionale helseforetakenes samlede ansvar for spesialisthelsetjenester i regionen, inkludert private helsetjenesteleverandører og forholdet til primærhelsetjenesten, og understøtte sørge-for-ansvaret.

¹ 1) Luftambulansetjenesten HF 2) Sykehusbygg HF 3) Sykehusbygg HF 4) Pasientreiser HF 5) Helsetjenestens driftsorganisasjon for nødnett (HDO) HF

Arbeidet med utviklingsplanene i helseforetakene må ta utgangspunkt i de regionale helseforetakenes lovpålagte ansvar, nasjonale og regionale føringer og bygge opp under en tjenesteutvikling i regionene i tråd med framtidig behov for helsetjenester, god kvalitet og effektiv utnyttelse av samlede ressurser.

Format og sentrale tema i planen

Veiledende format for utviklingsplanene er de tre delene

- Overordnede strategier og mål
- Utviklingstrekk og framskriving
- Analyse og veivalg.

Planene formidles etter helseregionenes valg, enten som tekstdokument, lysarkpresentasjoner, digitale nettløsninger e.a. Eventuell heldigital utgave av utviklingsplanen vil kunne formidles med det samme verktøyet som benyttes til å lage øvrige nettsider i spesialisthelsetjenesten, og som ivaretar krav om universell utforming. Gjennom regionalt og interregionalt samarbeid legges til rette for samordning av innhold og format.

På grunnlag av analyse av utfordringer og muligheter som er beskrevet i overordnet planverk velges utviklingsretning for virksomheten, strategiske valg og prioriterte tiltak.

Planlegging av framtidige tjenestetilbud skal gjøres med støtte i framskrivninger av befolkningens behov for helsetjenester. Framskrivninger er strategisk viktig for å planlegge for tilstrekkelig kapasitet på kort og lang sikt med nødvendig tilpasning til helseregionens særpreg og lokale forhold. Planene skal bygge på nasjonal metodikk for framskrivning, og utføres koordinert i et interregionalt fagnettverk og kompetansemiljø under ledelse av Helse Sør-Øst.

Helsefellesskapene skal bidra til at lokale helseforetak og kommuner sammen planlegger og utvikler sammenhengende, helhetlige og bærekraftig helse- og omsorgstjenester for pasienter som trenger tjenester fra både spesialisthelsetjenesten og den kommunale helse- og omsorgstjenesten.

2. Prinsipper for god kommunikasjon

Arbeidet med utviklingsplanen må være basert på en kommunikasjonsplan som ivaretar prinsippene åpenhet, involvering og forutsigbarhet.

Åpenhet, involvering og forutsigbarhet

Arbeidet skal foregå i åpenhet. Det skal være mulig å følge prosessen for alle som ønsker innsyn. Alle interessenter skal kunne forstå hva som skjer, når det skjer og hvor beslutningene fattes. Dette innebærer at dokumenter under arbeidets gang skal gjøres tilgjengelig for alle, herunder en oppdatert nettside med informasjon og åpen høring.

Ved arbeidets oppstart skal det gjøres en interessentanalyse som omfatter både interne og eksterne interessenter. Involveringen av kommunene skal først og fremst skje gjennom

helsefellesskapene, som er en organisering av helseforetak og kommuner i helseforetakets opptaksområde. Brukere og pårørende, ansatte, tillitsvalgte og vernetjeneste, og andre samarbeidsparter skal involveres i arbeidet. Andre samarbeidsparter er blant andre fylkeskommuner, totalforsvaret, universiteter og private helsetjenesteleverandører.

3. Om planprosessen og kvalitetssikring

Dialog og rammer for planarbeidet

Styret i det regionale helseforetaket legger premisser for utviklingsplanene i tråd med nasjonale og regionale føringer, herunder beslutte fleksibilitet og handlingsrom med hensyn til planenes innretning og omfang, som vil kunne variere etter behov og tilpasses regionalt og lokalt.

Oppdatering av regional og lokale utviklingsplan bør skje parallelt, og skal fange styringssignaler fra stortingsmeldinger, nye relevante planer og oppdragsdokumentene, samt nye trender og drivere. I utgangspunktet skal det ikke lage nye utviklingsplaner, men oppdateringen skal dermed supplere og/eller rullere dagens utviklingsplaner.

Den enkelte helseregion etablerer et forpliktende, regionalt samarbeid i foretaksgruppen. Dette nettverkssamarbeidet vil koordinere planarbeidet mellom RHF-et og helseforetakene og organisere planprosessen i tråd med prinsippene åpenhet, involvering og forutsigbarhet, samt fleksibilitet i tråd med styrets beslutning om premissene.

Interregional arbeidsgruppe med de ansvarlige for utviklingsplanene i de regionale helseforetakene har samarbeidet i flere år og vil fortsette. Denne arbeidsgruppen skal være en erfaringsutvekslingsarena som vil samarbeide innenfor felles tema og problemstillinger, herunder framskrivninger, utfordringer, muligheter, format, rulling av planer, m.m. Interregional arbeidsgruppe fortsetter sitt arbeid etter oppdrag fra AD-møtet via det interregionale eierdirektørmøtet.

I henhold til prinsippene om god kommunikasjon skal det gjennomføres en åpen høringsprosess før endelig styrebehandling i respektive helseforetak og i det regionale helseforetaket, før planene oversendes til HOD.

Forholdet til andre planer

Utviklingsplanen skal bygge på en helhetlig analyse av virksomheten, utfordringer og muligheter og anwise veivalg og tiltak på kort og lang sikt. I dette arbeidet må det bygges videre på eksisterende strategier, planer og øvrig arbeid for å realisere en bærekraftig helsetjeneste. Regionale løsninger må beskrives i RHF-enes utviklingsplaner slik at HF-ene får et tilfredsstillende utgangspunkt for sitt planarbeid.

I arbeidet med utviklingsplanen bør det gjennomgås hvilke andre overordnede planer helseforetaket har. Utviklingsplanen bør ta opp i seg føringer av overordnet og langsiktig karakter og angi behovet for nye planer eller revidering av eksisterende planer som kan utfylle

utviklingsplanene. På denne måten kan helseforetaket etablere et planhierarki med en indre sammenheng og konsistens, der nasjonal helsepolitikk og utviklingsplanen tjener som en overbygning og som utfylles av andre planer på områder der det er behov for det, slik figuren nedenfor skisserer.



På spesifikke områder kan det utarbeides fagplaner og delstrategier. Utviklingsplanen bør ikke være for omfattende, og kan henvise til delstrategier og handlingsplaner.

Handlingsplaner og tiltak skal som hovedregel ha utspring fra strategiske mål og virkemidler i regional utviklingsplan, eventuelt fra andre overordnede føringer, og regionale delstrategier/-planer.

[Sammenheng med økonomisk langtidsplan](#)

Økonomisk langtidsplan (ØLP) angir plan for økonomisk utvikling i foretaket og utarbeides hvert år med et fireårsperspektiv på driftsøkonomiske prioriteringer og lengre perspektiv på investeringer. ØLP er en økonomisk konsekvensvurdering av etablerte planer og strategier. Den utarbeides på bakgrunn av overordnede føringer samt utviklings- og investeringsplaner, og er et virkemiddel for å følge opp regional utviklingsplan og en bærekraftig, økonomisk utvikling.