



- eit fyrtårn i vest

Vikarinnhenting i helse- og velferd Kartlegging av praksis

Kunnskapsgrunnlag til vidare utvikling av tenestene

Eit tydeleg funn i kartlegginga er at mange leiarar brukar mykje tid på å hente inn vikarar. Nokre brukar mellom ein og fire timar dagleg på dette, og i periodar kan det gå med over 15 timar i veka.

INNLEIING OG KORT OPPSUMMERING

Denne kartlegginga omfattar svar frå 12 respondentar frå ulike einingar innan helse- og velferdstenester, og har som føremål å undersøkje dagens praksis ved vikarinnhenting. Målet er å få oversikt over korleis behov vert vurdert, kven som har ansvar for å finne vikarar, korleis system og rutinar fungerer i dag, og kva utfordringar som pregar kvardagen. Dette arbeidet er viktig for å sikre kvalitet i tenestene, redusere belastning på leiarar, og styrke kontinuiteten i tilbodet til brukarar. Kartlegginga er ein del av eit større utviklingsarbeid for å finne fram til meir berekraftige løysingar for bemanning.

Kartlegginga viser at vikarinnhenting i dag er prega av varierende praksis, ufullstendige rutinar og mykje manuell innsats. Berre eit fåtal einingar har skriftlege prosedyrar for vikarbruk, og dei fleste kombinerer digitale system med e-post og telefon. Leiarar brukar ofte fleire timar dagleg på å skaffe vikarar, noko som tek tid frå andre oppgåver. Særleg vikararbeid på natt og helg vert opplevd som vanskeleg å dekkje. Utfordringar som går att er mangel på kvalifiserte vikarar, uoversiktlege system, og manglande støtte i verksemda. Det er òg lite samarbeid mellom einingar, og behov for meir struktur og felles praksis.

FRAMSTILLING AV FUNN

Ansvar og avgjerdsprosess

Avdelingsleiar har som oftast ansvar for vikarinnhenting på dagtid. På kveld, natt og i helg er det gjerne ansvarsvakt som tek over denne oppgåva. Dette medfører at ulike personar må gjere vurderingar om behov og tilkalling, ofte utan tilgang på same støtteverktøy eller rutinar. Fleire tilbakemeldar at vurderingar skjer på kort varsel, med høgt arbeidspress, og at det manglar klare prosedyrar.

Årsaker til vikarbehov

Behov for vikarar oppstår både som følge av sjukefråvær, ferieavvikling og permisjonar, men òg på grunn av auka brukarbehov, låg grunnbemanning og situasjonar med høg arbeidsmengde. Dette betyr at vikarbruk ikkje berre handlar om planlagde fråvær, men i stor grad òg er ei reaktiv løysing på uventa behov i kvardagen.

System, rutinar og arbeidsmåtar

Berre ein liten del av einingane har skriftlege rutinar for vikarinnhenting. Andre viser til munnleg overlevering, eller at praksis varierer mellom tilsette. Dei fleste brukar digitale system for bemanning, men kombinert med manuelle prosessar som telefon og e-post. Fleire leiarar meiner at dei digitale løysingane ikkje er godt nok utnytta, eller krev mykje manuell oppfølging. Det vert også uttrykt at mangel på merkantil støtte gjer oppgåva meir krevjande.

Tidsbruk og arbeidsbelastning

Eit tydeleg funn i kartlegginga er at mange leiarar brukar mykje tid på å hente inn vikarar. Nokre brukar mellom ein og fire timar dagleg på dette, og i periodar kan det gå med over 15 timar i veka. Dette opplevast som krevjande, og det tek ressursar bort frå fagleg leiing, personaloppfølging og kvalitetsarbeid. Fleire uttrykkjer at oppgåva er slitsam og ofte einsam, og at ansvaret for vikarinnhenting er uklart fordelt.

Vakttypar som er vanskelege å dekkje

Natt og helg vert framheva som særskilt krevjande vaktperiodar å dekkje. Det skuldast både låg tilgjengelegheit blant tilsette og vikarar, og det at mange ikkje ønskjer ubekvemme vakter. Dagtid er lettare å bemanne. Udekkte vakter på natt og helg aukar belastninga på dei tilsette som er på jobb, og kan føre til svekka pasienttryggleik.

Hovudutfordringar

Kartlegginga peikar på fleire gjennomgåande utfordringar:

- Manglande tilgang på kvalifiserte vikarar
- Stor tidsbruk og administrativ belastning
- Uklare eller manglande rutinar
- Lite støtte frå merkantile funksjonar
- Lita samhandling mellom einingar

Desse utfordringane gjer det vanskeleg å sikre ei stabil og forsvarleg drift, og legg mykje press på leiarrolla.

Eit døme frå spørsmål 16 i kartlegginga illustrerer dette: "Vi brukar mykje tid på å leite etter vikarar, og det går ut over tid til fagleg oppfølging og personalansvar."

DRØFTING

Resultata frå kartlegginga viser at praksisen for vikarinnhenting i dag ikkje er tilstrekkeleg strukturert eller understøtta. At leiarar må bruke fleire timar dagleg på å finne vikarar, betyr at systemet ikkje fungerer godt nok. Dette påverkar både effektivitet, arbeidsmiljø og kvaliteten på tenestene.

Mangelen på felles rutinar fører til forskjellar mellom einingar, noko som igjen kan skape ulikskap i tenestetilbodet til brukarar. Når oppgåva med å hente inn vikarar skjer utan god støtte, vert det ei tilleggsbyrde for leiarar og ansvarsvakter, som allereie har stort ansvar. Det er spesielt uroleg at dei mest krevjande vakttypene – natt og helg – er dei vanskelegaste å bemanne. Det går ut over kontinuitet og pasienttryggleik. Kartlegginga tyder òg på at manglande merkantil støtte og utilstrekkeleg opplæring i system gjer at potensialet i digitale verktøy ikkje vert utnytta. Dette fører til meir manuelt arbeid enn naudsynt og aukar risikoen for feil og misforståingar.

Funn frå rapporten 'Vikarpool gir nye moglegheiter' (Sykepleien, 2017) støttar dette. Der peiker ein på at systematisk vikarorganisering kan redusere bruk av overtid, gje betre kontinuitet og styrkje heiltidskultur. Også ei undersøking frå Senter for omsorgsforskning (2021) understrekar at mangel på struktur i vikarbruk aukar risikoen for feil og svekka pasienttryggleik.

VEGEN VIDARE

For å sikre ei meir effektiv, berekraftig og rettferdig ordning for vikarinnhenting kan ein vurdere fleire tiltak:

- Utarbeide felles skriftlege rutinar og prosedyrar for vikarinnhenting.
- Auke merkantil støtte til leiarar og ansvarsvakter i arbeidet med bemanning.
- Styrkje opplæringa i digitale ressursstyringsverktøy og vurdere ny funksjonalitet.
- Vurdere å etablere ei kommunal vikarpool som kan dekke fleire einingar og vakttypar.
- Fremje samarbeid mellom einingar for meir fleksibel bruk av interne ressursar.

DØME FRÅ ANDRE KOMMUNAR

Østre Toten kommune har utvikla ei sentral vikarpool for helse og omsorg, som blir administrert av ein koordinator. Denne ordninga gir stabil tilgang på vikarar, og er retta mot både planlagde og uventa fråvær. Vikarpoolen har medverka til større stillingsstorleikar, redusert bruk av uønskt deltid og betre kontinuitet for brukarar. Vikarane i poolen vert tilsett i kommunen og har høve til å påverke eigen turnus. Ordninga har gjort det lettare for leiarar å få tak i vikarar utan å bruke tid på manuell tilkalling. Slik systematikk gir også betre oversikt og rettleiing i opplæring, og kan nyttast som inspirasjon for lokal tilpassing. Kommunen har frå 2025 fasa vikarpoolen inn som fast del av bemanningsstrategien, jf. Møtereferat – Helse- og omsorgsutvalget 23. april 2025, Sak 17/25 – Bemanningsstrategi 2025–2028:

"Utvalget støtter rådmannens forslag om å fase inn vikarpoolen som en fast del av bemanningsstrategien. Erfaringene viser at dette gir både bedre kvalitet i tjenestene og lavere kostnader over tid. Det pekes spesielt på gevinsten av kontinuitet for brukerne, lavere sykefravær og økt rekruttering av kvalifisert personell. Det er også en målsetting at færre skal jobbe ufrivillig deltid ved at vikarpoolen gir større stillingsprosenter og mer forutsigbar arbeidstid."

Vidare har t.d. Bergen kommune har utarbeidd strategisk plan for utvikling av heiltidskultur i Byrådsavdeling for eldre helse og frivillighet 2022-2027. Planen skal gi heilskapleg retning for arbeidet med å auke andelen tilsette som jobbar store stillingar, og auke gjennomsnittleg stillingsstorleik hos tilsette i heile byrådsavdelinga. Strategien er eit tiltak som skal iverksetjast dei komande åra for å imøtekomma utfordringsbiletet.

FORSKING OG NASJONALE FUNN

Fleire rapportar frå Fafo og KS dokumenterer korleis utvikling av heiltidskultur og meir strategisk organisering av vikarbruk kan gi betre drift, redusere bruken av uønskt deltid og skape føreseielege og stabile tenester. Ifølgje Fafo (2021) kan sterkare fagmiljø, meir kontinuitet i tenestene og betre arbeidsvilkår for dei tilsette vere ein direkte konsekvens av slike tiltak. Rapporten omtalar òg at kommunar som har lykkast, har hatt fokus på strukturert planlegging, leiarforankring og systematisk utlysing av heiltidsstillingar. I fleire case-kommunar vert det vist til betre kontinuitet og meir stabil bemanning.

Fafo-rapporten 2024:36, i samarbeid med Helsedirektoratet, presenterar erfaringar frå 22 tenestestader i norske kommunar som har gjennomført tiltak for å redusere behovet for vikarar i helse- og omsorgstenestene. Rapporten skildrar korleis kommunar har arbeidd med å styrkje grunnbemanninga, mellom anna gjennom etablering av eigne vikarpoolar, utvikling av robuste og fleksible turnusmodellar, og ved å prioritere faste tilsette framfor ekstern innleige.

Målet med tiltaka er å sikre betre kontinuitet i tenestene, høgare kvalitet for brukarane, og redusert tidsbruk og kostnader knytt til vikarinnhenting. Erfaringane tyder også på at desse tiltaka kan bidra til å redusere ufrivillig deltid og gje betre utnytting av tilgjengeleg arbeidskraft.

AVSLUTNING

Kartlegginga har vist at dagens praksis for vikarinnhenting kan innebera utfordringar knytt til struktur, arbeidsbelastning og pasienttryggleik. Tilbakemeldingane peikar på eit stort behov for å forbetre prosessen kring innhenting og bruk av vikarar. Det er eit gjennomgåande ønske om å forenkle og synleggjere utlysing av ekstravakter, samt styrke bemanninga for å redusere avhengigheita av vikarbruk. Mange uttrykkjer uro over at nedbemanning og auka sjukefråvær har ført til meir press på drift og leiarar, som i stadig større grad må bruke tida si på vikarinnhenting i staden for leing og utvikling. Det vert etterlyst ei erkjenning av at dette arbeidet krev både tid og kompetanse, og at merkantile ressursar bør styrkast for å støtte opp om prosessen. Forslag som går att inkluderer etablering av ein kommunal vikarpool med faste vikarar med rett kompetanse, betre digitale løysingar som ei digital vaktbok, oppdaterte rutinar og system for opplæring og innkjøring av nye vikarar. Det blir også peika på utfordringar med å finne vikarar som både har rett kompetanse og er personleg eigna, samt behovet for å kunne hente inn pensjonistar på ein betre måte. Nokre opplever at dagens system fungerer greitt, men dei fleste melder om at vikarinnhenting tek mykje tid. Samla sett fortel kartlegginga at ein etterlyser meir systematikk, støtte og fleksibilitet for å sikre god og stabil drift.

Kjeldeliste

Senter for omsorgsforskning. (2021). Undersøking om vikarbruk i den kommunale helse- og omsorgstenesta. [Undersøkelse om vikarbruk i den kommunale helse- og omsorgstjenesten.pdf](#)

Sykepleien. (2017). Vikarpool gir nye moglegheiter. Henta frå:
<https://sykepleien.no/meninger/innspill/2017/02/vikarpool-gir-nye-muligheter>

Møtereferat – Helse- og omsorgsutvalget i Østre Toten kommune, 23. april 2025, Sak 17/25 – Bemanningsstrategi 2025–2028.

Bergen kommune. (2022–2027). Heltid nå! Strategisk plan for utvikling av heltidskultur i Byrådsavdeling for eldre, helse og frivillighet. Henta frå
<https://www.bergen.kommune.no/hvaskjer/tema/smart-omsorg/nyheter/heltid-na-strategisk-plan-for-utvikling-av-heltidskultur-i-byradsavdeling-for-eldre-helse-og-frivillighet-2022-2027>

Sykepleien. (2017). Heltid skal bli hovedregelen i Bergen. Henta frå
<https://sykepleien.no/2017/11/heltid-skal-bli-hovedregelen-i-bergen>

Fafo-rapport 2024:36 – Modeller for økt grunnbemanning og mindre vikarbruk i omsorgstjenesten, [Modeller for økt grunnbemanning og mindre vikarbruk i omsorgstjenesten](#)

Moland, L. E. (2021). Heltidskultur og vikarpooler i norske kommunar. Fafo-notat for KS.
<https://www.fafo.no/images/pub/2021/10337.pdf>