

GJENOMFØRING AV

etikkk for *Walter*

KURS I FORVALTNINGSETIKK





WALTER ER TILBAKE!

Dere ble kanskje kjent med Walter i e-læringskurset om forvaltningsloven? Walter har blitt et symbol på alle som jobber i forvaltningen, og endelig er han tilbake!

Etikk for Walter er et e-læringskurs i forvaltningsetikk som gir hjelp til å manøvrere i det etiske landskapet. Det finnes etiske utfordringer i forvaltningen, og det er viktig å diskutere disse og sette etiske retningslinjer på agendaen. Vi er avhengig av tillitt til forvaltningen, og ha en saksbehandling som tåler dagens lys.

Dette kurset legger opp til at deltakerne skal reflektere rundt de ulike etiske dilemmaene Walter havner opp i, men det vil ikke gi alle svarene.

Vi anbefaler at kollegaer tar kurset sammen. På den måten kan dere koble kurset opp mot aktuelle problemstillinger i deres virksomhet, og diskutere dilemmaer i avdelingsmøter eller lignende.

Målgruppe

Kurset er for alle ansatte i offentlig forvaltning.

ER DENNE VEILEDEREN FOR DEG?

Har du lyst til å ta initiativ til at din virksomhet, seksjon eller enhet skal ta kurset? Da er denne veilederen for deg! Jobber du som opplæringsansvarlig eller som leder, kan du få tips og råd til hvordan du enkelt kan lede gjennomføringen av kurset.

Kurset består av åtte korte moduler.

1: Walter finner sin plass

Her blir vi kjent med de sentrale verdiene forvaltningen bygger på, demokrati, rettsikkerhet, effektivitet og faglig integritet, og ser hvordan disse påvirker Walters arbeid. Kan de komme i konflikt?

2: Det etiske landskapet

”Handlingen er ikke forbudt ved lov...” – men er den etisk forsvarlig? I denne modulen ser vi nærmere på verktøy som hjelper Walter å navigere i det etiske landskapet.

3: Walter og likebehandling

To saker kan se helt like ut, men likevel ikke være det. Her får vi mulighet til å reflektere rundt den rollen Walter har som offentlig ansatt, og de utfordringene han møter når han skal likebehandle enkeltindivider.

4: Walters faglighet

Hva skjer når det oppstår konflikt mellom krav til effektivitet og faglige integritet? Her får du møte Walter når han står i dilemmaet mellom kravet til grundighet og kravet til å levere på tid.

5: Walters ytringsfrihet

Walter er aktiv og engasjert i sosiale medier. Står han fritt til å diskutere, ytre og mene hva han vil? Hvor går egentlig grensen?

6: Walters hverdag

Standardformuleringer effektiviserer hverdagen til Walter. Men hva om borgeren ikke forstår hva Walter skriver? Kollegaen til Walter er usikker på om vedtakene er godt nok begrunnet, kan han si ifra?

7: Walters fristelser

Walter får tilbud om å få en konsertbillett av en tidligere kollega. Det er vel greit? Det viser seg etter hvert at han ønsker informasjon om en sak Walter jobber med. Var det tilfeldig at Walter fikk tilbud om konsertbilletten?

8: Er du Walters leder?

Det ledere gjør, påvirker holdninger og setter standard for etisk refleksjon og praksis i hele organisasjonen. Denne modulen er for alle ledere.



For opplæringsansvarlig:

SLIK KAN DU LEDE GJENNOMFØRINGEN FOR LEDERNE

Før oppstart

- Ta kurset selv først.
- Sørg for at kurset er forankret hos toppledelsen, forankring fryder!
- Sørg for at det sendes ut mail fra topplederen, se forslag på mail side 21.
- Kall inn til et oppstartsmøte med alle lederne.

Oppstartsmøte

- Vis teaser.
- Fortell om kurset.
- Tydeliggjør dine forventninger til lederne. Lederne kan bidra til høy grad av gjennomføring, og sørge for at det settes av tid til at medarbeiderne kan reflektere.
- Gjennomfør første modul i fellesskap og diskuter.
- Informer om forslag til utrulling for ledere som står beskrevet i denne veilederen.
- Informer om hvordan lederne kan ta i bruk casene i denne veilederen til videre arbeid med etiske dilemmaer.

For ledere:

SLIK KAN DU INVOLVERE DINE MEDARBEIDERE

Kurset skal bidra til en felles forståelse for etikk i forvaltningen. For å få best mulig effekt, bør det legges til rette for refleksjon og drøfting i grupper. Her er et forslag til hvordan du kan gjennomføre Etikk for Walter i din enhet:

Forarbeid

Ta hele kurset selv først. Bruk markedsmateriellet (se side 20) og skap oppmerksomhet om kurset. Velg hvilken type utrulling du mener er den beste for din enhet:

- Ta kurset sammen i møter. Fordelen med denne modellen er at hele teamet involveres i de etiske diskusjonene.
- Dere lager mindre kollokviégrupper som møtes og gjennomfører kurset.
- Alle tar kurset når de selv ønsker.

Finn et passende tidspunkt hvor du kan gjennomføre en felles utrulling av kurset. Bruk tid i et fastsatt møte, eller kalle inn til et eget møte.

Utrulling

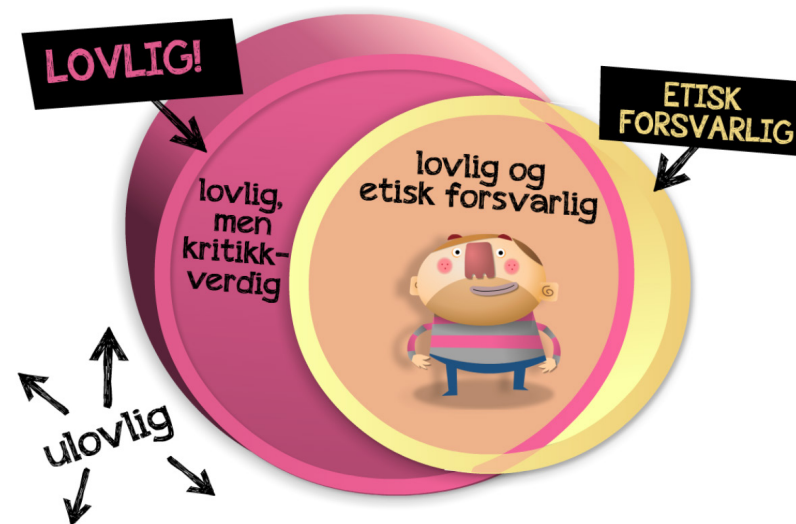
1. Vis teaser.
2. Fortell om kurset.
3. Fortell hvor viktig det er at alle deltar. Hvis du skal bygge kultur, må alle delta.
3. Gjennomfør første modul i fellesskap og diskuter.
4. Informer om hvordan dere skal arbeide videre med kurset ut i fra hvilken modell du har valgt.

Refleksjonsoppgaver

Gjennom refleksjon med andre vil de ansatte se nye sider av dilemmaene Walter står i. Uansett hvordan dere velger å gjennomføre kurset, så bør du legge til rette for at medarbeiderne får reflektert og diskutert i etterkant av kurset. Hver modul avsluttes med spørsmål – bruk disse! En enkel metode for refleksjon vil være å la deltakerne snakke sammen om et etisk dilemma i små grupper, 2-3 i hver gruppe. La deretter gruppene presentere høyt hva de har snakket om.



ETISKE DILEMMAER – CASEARBEID



Case 1: Likebehandling og personlig moral

Du er saksbehandler i ytelsesavdelingen på Kontoret for ytelser og tillatelser. Fra ledelsens side er det kommet en intern instruks om innstramming av praksis knyttet til tildeling av en ytelse. Dette innebærer at noen tilfeller som en tidligere har kvalifisert for ytelsen, ikke lenger er det.

Instruksens lovlighet begrunnes med at hjemmelen som gir rett til ytelsen, gir et slingringsmonn i hvordan reglene skal anvendes. Begrunnelsen for innstramming er et økt fokus på andre tiltak enn den bestemte ytelsen, og et behov for nedskjæring av offentlig ressursbruk.

Instruksen er bindende for deg som arbeidstaker. En konsekvens av omleggingen av saksbehandlingen er at to søkere som kanskje har like stort behov for ytelsen – lovlig vil kunne behandles ulikt.

En kollega i tillatelsesavdelingen forteller om en lignende utfordring hos de ansatte der.

De ansatte vurderer blant annet søknader om oppholdstillatelser etter ulike grunnlag, blant annet der utlendinger trenger beskyttelse.

I sistnevnte saker er saksbehandlingen omfattende, og krever mye arbeid. For å forenkle arbeidsbyrden for den enkelte, er det gitt generelle retningslinjer for vurderingen av beskyttelsesbehovet til søkerne.

Retningslinjene gjelder ikke den generelle tolkningen av regelverket, men anvendelsen av disse i enkeltsaker. Dette innebærer reelt sett at deler av de faktiske undersøkelsene blir delegert til andre enn saksbehandleren selv.

Det er åpenbart at dette er helt nødvendig for å ha en realistisk mulighet til å behandle søknadene. Det sikrer også en likhet i hvilke faktiske forhold som legges til grunn i vurderingen av sakene. På den annen side, kan slik generell informasjon lede til at generelle fakta reelt sett tillegges større vekt enn de bør i vurderingen av enkeltilfeller.

Resultatet er en risiko for at ulike tilfeller behandles likt, og at saker som burde vært behandlet likt, behandles ulikt.

Både i ytelsesavdelingen og i tillatelsesavdelingen er det gitt instruks som innskrenker saksbehandlers frihet i tolkning av rettskildene og i anvendelsen av disse i enkeltsaker. På den ene siden, er det helt nødvendig av praktiske årsaker. Likevel vil saksbehandlere kunne oppleve at det som på generelt plan virker rimelig, får urimelige virkninger i enkeltsaker. Dette kan skape spenninger i forholdet mellom forvaltningsetikk og profesjonsetikk.

Case 2: Faglig integritet

Ledelsen ønsker en sak utredet innen kort tid. Saken er i offentlighetens søkelys, og en rask avklaring er derfor viktig. I samtaler på ledernivå blir det diskutert frem en innretning på hvilken form utredningen skal ta.

Du blir satt på saken. Etter å ha gjort innledende undersøkelser, finner du ut at du skulle gjerne hatt bedre tid til å se nærmere på problemstillinger saken reiser. Du er også usikker på om mandatet du er gitt, direkte svarer ut det du oppfatter er problemet i saken.

Du gir uttrykk for dette i en e-post til lederen din. Hun svarer at eventuelle andre problemstillinger kan tas på et senere tidspunkt. Utredningen må ferdigstilles.

Når du endelig har levert et tekstutkast til godkjenning, får du den like raskt tilbake i det elektroniske saksbehandlingssystemet. Når du åpner dokumentet, ser du en merknad i marginen med spørsmål om det er nødvendig av å ha med deler av teksten. Du scroller nedover og ser konkrete forslag om sletting og nedkorting, eller omskrivning av dokumentet.

Av det du ser, gjelder merknaden både faktabeskrivelsen og omtalen av regelverk. Lederen gir ikke noen særskilt begrunnelse for de endringene som er gjort. Du blir usikker på hvilken betydning dette vil ha for utredningen, og vurderer innspillene nærmere.

Endringene vil ikke gi en direkte uriktig beskrivelse av saken. Det er finnes mange måter å fremstille fakta på, og med ledelsens endringer vinkles nok saken tydeligere i en bestemt retning. Når det gjelder omtalen av regelverk, var det tidligere en mer konkret vurdering, mens den nå består i en generell oppramsing av bestemmelser og hensyn uten særlig veiledning om hvilken konkret betydning de har for forslaget.

På grunn av saksbehandlingsfristen, har du imidlertid få muligheter til å gjøre en grundig kontroll av endringene. Du sender derfor saken tilbake til lederen din med mindre tillegg. Saken godkjennes og sendes på høring.

Du stiller deg spørsmålet om dette er et inngrep i den faglige integriteten, på hvilket tidspunkt inngrepet fant sted og på hvilken måte det skjedde. Du stiller deg også spørsmål om hvilken effekt inngrepet i den faglige integriteten vil kunne ha for gjennomføringen av de andre forvaltningsverdiene.

Case 3: Faglig integritet

Du får en telefon fra en kollega og venninne. Vedkommende jobber i et departement, og søker råd.

Hun forteller at det er sendt ut en e-post fra ledelsen i departementet hvor medarbeiderne er invitert til å dele solskinnshistorier om departementets håndtering av saker. Det er i e-posten ikke presisert hva informasjonen skal brukes til. Venninnen din stusser likevel over at en slik henvendelse kommer først når valget nærmer seg, og ber om din vurdering av de etiske sidene ved saken.

Case 4: Ytringsfrihet

Du skriver et innlegg som du har tenkt å videreformidle. I innlegget kritiserer du et forslag fra ledelsen. Det bør være greit. Har det noen betydning om:

- 1) du selv jobber med saken,
2) din avdeling jobber med saken,
3) en annen avdeling i samme forvaltningsorgan jobber med saken eller om
4) det er et annet forvaltningsorgan som jobber med den?
- Du i innlegget eksplisitt presiserer at det er dine personlige meninger som gis uttrykk for?
- Saken er varslet og under arbeid eller om forslaget er ferdig utredet og offentliggjort?
- Du er saksbehandler, mellomleder, på et høyere ledernivå i virksomheten, eller har særlige oppgaver talsperson for virksomheten?
- Ytringen sendes som en e-post til bekjente, i et lukket forum i sosiale medier eller i et åpent forum i sosiale medier?
- Det er en faglig fundert uenighet om premissene i utredningen, eller den fremstår som en politisk uenighet om resultatet? Alternativt: Om innlegget er skrevet i muntlig og fargerik form, med ulike karakteristikk av både personer og virksomhetene?

Mens du tenker over om du bør videreformidle dine meninger, ser du at det månedlige møtet i Foreningen nærmer seg. Du møter opp, og anbefaler for de andre at du kan skrive et innlegg på vegne av foreningen som gir uttrykk for dine meninger. Dette godkjennes, og innlegget publiseres i foreningens navn.

Diskuter dere gjennom de ulike alternativene. To veiledende spørsmål til diskusjonen:

Vil den ansatte kunne identifiseres med arbeidsgiveren sin?

Vil ytringen kunne skade arbeidsgiverens saklige og legitime interesser, og i så fall, er det også tungtveiende hensyn som tilsier at arbeidsgiver gjør inngrep i den ansattes ytringsfrihet?

Case 6: Interessekonflikter

Konferanse

Du er på en konferanse i forbindelse med arbeidet ditt. På denne konferansen er det en utlodning. Du er heldig og vinner et nettbrett.

Konferansen arrangeres av det offentlige, men utlodningen er det en av de private utstillerne som står for.

De fleste av de oppmøtte på konferansen er offentlig ansatte, selv om det også er representanter fra privat næringsvirksomhet der. Fordi din virksomhet arbeider med temaet for konferansen, er flere av dine medarbeidere tilstede.

Den private aktøren du fikk gaven av konkurrerer ofte om å levere varer/ tjenester til din arbeidsgiver og du er ofte ansvarlig for anbudene.

Gaven ble delt ut i plenum under konferansen, til stor applaus og enkeltes misunnelse.

Du gir beskjed til din arbeidsgiver om gaven når du er tilbake på arbeid neste dag.

Er det betenkelig å ta imot gaven?

Case 7: Interessekonflikter

Rabatter

Virksomheten du jobber i, er sentralt plassert i et livlig område i byen, med mattilbud, frisører, klesbutikker, optiker og lignende.

Servicenæringen i området er preget av konkurranse, og bedriftene leter stadig etter nye måter å beholde gamle og tiltrekke seg nye kunder på. Enkelte tilbyr rabatter til dem som jobber i forvaltningsorganet du er ansatt i. Dette vil kunne sikre en større kundegruppe som oppholder seg området. Å ha de offentlig ansatte som faste kunder, vil kunne bidra til å skaffe virksomhetene en fast kundeportefølje. Tilbudet er ikke noe din virksomhet har tatt initiativ til.

For de offentlig ansatte er det ikke snakk om store rabatter enkeltvis, men i sum vil det årlig kunne beløpe seg til noen få tusen kroner i besparelser.

På den ene side, er det klart at rabattene ikke har sammenheng med de ansattes tjenesteutøvelse, og formålet til bedriftene er heller ikke ment å påvirke denne.

På den annen side, er det goder som gis de ansatte i kraft av å være ansatte – og det er klart at det regnes som en fordel.

Noen ansatte stiller spørsmål om det vil regnes som skattepliktig inntekt å benytte seg av tilbudene. Andre stiller spørsmål om det også kan være etiske problemstillinger som bør diskuteres. Du blir bedt om å vurdere saken – og om virksomheten bør ta et standpunkt når det gjelder de ansattes bruk av rabattene.

Case 8: Interessekonflikter

Utlysningstekst

En mellomlederstilling i virksomheten der du er ansatt blir ledig. Ledelsen ønsker en bestemt person til stillingen. Vedkommende er allerede ansatt i virksomheten, har vist gode resultater og er lett å samarbeide med. Hun blir oppfordret til å søke.

I stedet for å gjøre en vurdering av de behovene som avdelingen har og utforme utlysningsteksten deretter, blir teksten utformet for å sikre at vedkommende formelt sett blir ansett best kvalifisert. Stillingen utlyses. Når søknadsfristen løper ut, er det få søkere.

Begrunnelsen som gis for den nevnte utlysningsteksten er at det vil hindre unødvendig byråkrati med mange søkere og lang tilsettingsprosess, intervju-runder og alt som følger med. Resultatet vil antakelig uansett være det samme – at den dyktige medarbeideren får stillingen. Kvalifikasjonsprinsippet er ivaretatt i og med at den som fikk stillingen jo var den best kvalifiserte målt opp mot utlysningsteksten.

Selv om prosessen klart er lovlig, føler du likevel at det er noe som skurrer. Kvalifikasjonsprinsippet forutsetter reell konkurranse om ledige stillinger. På den ene siden har det vært besparelser ved tilsettingsprosessen og kanskje også i en oppstartsfase. På den annen side er det umulig å si om vedkommende ville vært den best kvalifiserte dersom prosessen ble lagt opp på annen måte.

HVORDAN FØLGE OPP?

Bruk intranettet aktivt! Her kan du:

Bruk intranettet aktivt! Her kan du:

- Publisere artikkel om kurset på intranettet, se forslag side 22.
- Lage sak fra en enhet eller gruppe som jobber med kurset.
- Dersom dere har et digitalt samhandlingsrom, kan dere lage en Walter-bruker som stiller etiske spørsmål og inviterer til diskusjon.

FORSLAG TIL EVALUERING

Kurset bør evalueres og evalueringsrapporten kan du gi til toppledelsen i din organisasjon. Vi har laget noen forslag til spørsmål du kan bruke.

Be deltakerne rangere i hvilken grad de er enige i påstandene med en score fra 1-6, der 1 er helt uenig og 6 er helt enig. Når du velger en gradsinnndeling med partall unngår den nøytrale midtkategorien:

- Kurset hjelper meg til å oppdage situasjoner som er etisk utfordrende.
- Kurset har gjort meg tryggere på å gjøre gode etiske begrunnelser for mine valg.
- Kurset er nyttig for den jobben jeg gjør.
- Vi gjør etiske gode valg i vår organisasjon.
- Kursløpet har blitt gjennomført på en god måte.

MATERIELL

Plakater



Mail fra leder til medarbeider:

E-læringskurs i forvaltningsetikk.

Kjære alle i <navn på enhet/virksomhet>

Vi som arbeider i offentlig forvaltning gjør en rekke valg hver dag. Valgene vi gjør kan få ulike konsekvenser for våre brukere, og det er ikke alltid lett å vite om det vi gjør er etisk riktig. Jeg håper at vi i løpet av de neste dagene kan løfte de etiske diskusjonene hos oss.

Etikk for Walter er et e-læringskurs i forvaltningsetikk som hjelper oss å manøvrere i det etiske landskapet.

Kurset legger opp til at vi skal reflektere rundt ulike etiske dilemmaer Walter havner opp i. Jeg vil anbefale dere å ta kurset. Det er åtte korte moduler, og de er alle laget på en morsom og inspirerende måte. Og så håper jeg på gode diskusjoner over etiske dilemmaer på enhetsmøtene.

I løpet av kort vil du få en epost med link til kurset og innkalling til samling fra din leder. Lykke til.

Hilsen <fyll inn navn på avsender>



Artikkel på intranett:

Har du hjulpet Walter før? Han trenger din hjelp.. igjen! Nå har han forvillet seg inn i vanskelige etiske dilemmaer..

Du og jeg forvalter felleskapets ressurser og det er derfor viktig at det gjøres på en god måte. Gjennom e-læringskurset Etikk for Walter skal vi sette etikk på dagsorden.

Kurset består av 8 korte moduler som setter fokus på ett eller flere etiske dilemmaer som kan oppstå i din arbeidshverdag. Etter kurset vil det bli diskusjoner i hver avdeling.

Jeg håper du og alle andre rundt deg engasjerer deg i diskusjonene, og på denne måten bidrar til å styrke den etiske bevisstheten hos oss.



KONTAKT

Direktoratet for forvaltning og IKT (Difi):

www.difi.no

E-post: kurs@difi.no

MOTTA NYHETSBRREV:

www.bit.ly/Difinyhetsbrev

Følg oss på Twitter: www.twitter.com/difi_no

Følg oss på Facebook:

www.facebook.com/DirektoratetForForvaltningOgIKT/



LÆRINGSPLATTFORMEN

læringsplattformen.difi.no