



Notat

15. august 2025

Notat om udfordringer i forbindelse med sammenlægning af Intern Revision og Borgerrådgiveren

Borgerrepræsentationen besluttede den 19. juni 2025 at sammenlægge de to nuværende funktioner Intern Revision og Borgerrådgiveren i én enhed under navnet Den Uafhængige Kontrol- og Rådgivningsfunktion.

Ud over beslutningen som involverer sammenlægning, nedlæggelse af de eksisterende stillinger som Revisionschef og Borgerrådgiver, oprettelse af en ny stilling som leder af den nye sammenlagte funktion, videreførelse af opgaverne i den sammenskrevne funktionsbeskrivelse, fremgår det af protokolbemærkningen, at

”Partierne er enige om, at den nye samlede uafhængige kontrolfunktion organisatorisk skal indrettes, så den daglige udførelse af opgaver som hhv. Borgerrådgiverfunktion og Intern Revision sker i to teams, som hver især ledes og bemandes af medarbejdere med fornødne hhv. juridiske og revisionsfaglige kompetencer. Der skal således være en tydelig fordeling af opgaver, så medarbejderne i en borgerrådgiverfunktion alene varetager disse opgaver, jf. § 65e i styrelsesloven. Det skal sikre, at Borgerrådgiverfunktionen og Intern Revision fortsat er fagligt stærke i forhold til københavnernes retssikkerhed. Partierne forudsætter, at det nye Kontrol- og Rådgivningsudvalg forholder sig til den nærmere organisering af den nye samlede enhed.”

Økonomiforvaltningen har bedt de to eksisterende funktioner om at forestå forberedelsen af sammenlægningen.

Konkret har forvaltningen bedt om, at Intern Revision og Borgerrådgiveren går videre med det administrative og praktiske vedrørende den organisatoriske sammenlægning, herunder medarbejderinddragelse og håndtering af sammenlægningen af udvalg.

De øvrige forvaltninger er pålagt udfylde implementeringsskabeloner til den politiske og administrative ledelse for de andre dele af aftalen om ressortflyt. Planerne skal efter det oplyste tjene til på kort sigt at få et overblik over aktiviteter og risici i implementeringsarbejdet og for på længere sigt at kunne følge op på gevinstrealisering.

Implementeringsplanerne skal blandt andet indeholde beskrivelser af organisering, målbillede, succeskriterier, gevinstrealisering, nye synergier og risici mv.

Tietgensgade 31A, 1.
1704 København V

EAN-nummer
5798009800053

www.borgerraadgiver.kk.dk

Økonomiforvaltningen har oplyst, at det ikke er et krav, at Intern Revision og Borgerrådgiveren udfylder en sådan implementeringsskabelon.

Uanset, at Borgerrådgiveren ikke skal levere bidrag i form af implementeringsnotater arbejdet stødt på en række organisatoriske uklarheder mv., som vanskeliggør eller forhindrer en række forberedelsesskridt, som ellers kunne være taget.

Det er f.eks. pt. uklart

- Om eller hvor og hvornår de eksisterende enheder skal samlokaliseres,
- På hvilken måde de to enheder under den sammenlagte funktion skal "ledes ... af medarbejdere" og herunder hvilke funktioner disse underordnede ledere skal have
- Hvem der skal rekruttere den nævnte teamledelse
- Hvordan opgaverne skal fordeles mellem chefen for den sammenlagte funktion og ledelsen af de to enheder, herunder fsva. fag-, drifts- og personaleansvar
- Hvordan ledelsen af de to teams under den sammenlagte funktion skal finansieres
- Om og hvordan medarbejdere for de nuværende enheder skal inddrages i forbindelse med ansættelse af chefen for den sammenlagte funktion

Det er også uklart, hvordan staben forberedes på de politiske mål (bedre rustet samt styrket kontrol og rådgivning). Medarbejderne efterlyser i den forbindelse tydeligere anvisninger af hvad der politisk efterspørges af funktionen fremadrettet i den nye samlede enhed. Det er herunder ikke muligt at forberede medarbejderne via kompetenceudvikling eller på andre måder, som ville kunne ruste dem til den således styrkede funktion, jf. også nedenfor under fastholdelse.

Som Borgerrådgiveren har forstået oplysninger fra Økonomiforvaltningen, er overførslen af bevillinger og økonomiansvar, bogføringshierarki mv. afhængigt af de ovenfor nævnte organisatoriske forhold og må indtil videre afvente.

Det er forudsat i protokolbemærkningen, at Det nye Kontrol- og Rådgivningsudvalg forholder sig til den nærmere organisering af den nye samlede enhed, og en række spørgsmål må antages at blive besvaret i denne forbindelse.

Borgerrådgiveren er imidlertid oplyst om, at dette udvalg nedsættes efter årskiftet, og er parat til sekretariatsbetjening, når udvalget nedsættes.

Betydningen af uklarhederne uddybes nedenfor fsva. lokaler, det administrative og det praktiske, medarbejderinddragelse, håndtering af sammenlægning af udvalg, organisering, ledelsesrekruttering, budget, kommunikation og synliggørelse samt fastholdelse samt målbillede, succeskriterier, gevinstrealisering og risici mv.

Lokaler

Økonomiforvaltningen afsøger mulighederne for fælles lokaler til den sammenlagte enhed, idet Intern Revision og Borgerrådgiveren har oplyst de særlige behov, som skal opfyldes i den forbindelse (central placering, handicaptilgængelighed, modtagelsesafsnit, sikkerhedsforanstaltninger, egen indgang samt mulighed for at afvikle udvalgsmøder og tage imod større delegationer).

I første omgang har Intern Revision og Borgerrådgiveren meldt ud, at det er vores ønske, at Økonomiforvaltningen undersøger mulighederne omkring/i forlængelse af Borgerrådgiverens nuværende lokation i Tietgensgade 31A, 1.sal.

Borgerrådgiveren har i den forbindelse oplyst, at det må antages, at der for Borgerrådgiverens del skal afsættes mindst 3,5-4,0 mio. kr. til en eventuel flytning, medmindre der flyttes til lokaler, som allerede er klar til formålet, jf. behovsbeskrivelsen. Vurderingen er baseret på omkostningerne i forbindelse med flytningen til Tietgensgade i 2022.

Enhederne afventer Økonomiforvaltningen, men det bemærkes, at protokolbemærkningen om to adskilte teams måske rejser tvivl om, hvorvidt det måske er direkte uhensigtsmæssigt med en samlokalisering.

Det administrative og praktiske

Den administrative forberedelse omfatter blandt andet overførsel af it- og fagsystemer, medarbejdere, stamdata, bevillinger, indkøbsorganisation, autorisationer mv.

Arbejdet er igangsat i fællesskab af Intern Revision og Borgerrådgiveren og under inddragelse af Økonomiforvaltningen, men er i nogle sammenhænge stødt på den udfordring, at der ikke er klarhed over organiseringen af den sammenlagte funktion, som efter det oplyste kan være nødvendigt for at omregistrere korrekt i kommunens systemer.

Borgerrådgiveren arbejder fortsat sammen med Intern Revision og Økonomiforvaltningen på at løse disse spørgsmål.

Medarbejderinddragelse

Medarbejderrepræsentanter skal løbende og i relevant omfang inddrages i, hvordan udmøntningen af den ændrede ressortopdeling gennemføres.

Intern Revision og Borgerrådgiveren har nedsat et fælles midlertidigt MED-udvalg for de eksisterende enheder. Udvalget har deltagelse af cheferne samt to medarbejdere fra hver af to enheder.

Formålet med oprettelsen af det fælles midlertidige MED-udvalg er i perioden frem mod sammenlægningen den 1. januar 2026 at sikre de to eksisterende funktioners medarbejdere adgang til information, drøftelse, medindflydelse og medansvar på forhold af fælles betydning for medarbejdere og ledelse, herunder organisering af den nye samlede funktion med henblik på drift fra 2. januar 2026, personaleforhold, sam-

arbejds- og arbejdsmiljøforhold og implementering af forandringer, når de to eksisterende funktioner samles under én.

Medudvalget afholdt konstituerende møde medio august og forventes at afholde yderligere fire møder inden årets udgang.

Arbejdet er afgrænset af i aftaleteksten og den vedtagne indstilling, jf. ovenfor, og en række opgaver afventer nedsættelsen af det nye sammenlagte udvalg.

Håndtering af sammenlægningen af udvalg

Borgerrepræsentationen har besluttet at der skal nedsættes et Kontrol- og Rådgivningsudvalg til erstatning fra de eksisterende Revisionsudvalget og Borgerrådgiverudvalget. Det nye udvalg skal forholde sig til den nærmere organisering af den nye samlede enhed.

Så vidt Borgerrådgiveren har forstået tilbagemeldingerne, nedsættes dette udvalg først efter årsskiftet.

Intern Revision og Borgerrådgiveren har meddelt Økonomiforvaltningen, at enhederne afventer Borgerrepræsentationens nedsættelse af udvalget.

Borgerrådgiveren og Intern Revision søger i videt mulige omfang at forberede udvalgssekretærer på opgaven og præsentere en skitse til en første mulig dagsorden/normaldagsorden for udvalget, så arbejdet er forberedt mest muligt.

Organisering af den sammenlagte enhed, herunder nyt ledelseslag

De øvrige forvaltninger skal i forbindelse med deres effektivering af ressortaftalen forholde sig til den fremtidige organisering. Økonomiforvaltningen har oplyst, at det ikke er et krav, at Intern Revision og Borgerrådgiveren udarbejder en implementeringsplan.

Borgerrådgiveren er ikke oplyst om tidsrammen eller procedureplanerne for ansættelse af chefen for den nye samlede enhed.

Medarbejderne hos Borgerrådgiveren har i en skriftlig henvendelse til overborgmesteren og administrerende direktør Søren Hartmann Hede stillet deres viden, erfaring og assistance til rådighed også i forhold til den kommende ansættelse af en chef for den samlede enhed.

Administrerende direktør Søren Hartmann Hede har kvitteret for tilbudet.

Spørgsmålet indgik også i drøftelserne på det første møde i MED-Udvalget, da det er vigtigt for medarbejderne og det blev aftalt, at Med-Udvalget retter henvendelse til Økonomiforvaltningen for at få flere oplysninger om processen og den påtænkte inddragelse af medarbejderne.

Det fremgår endvidere af den politiske beslutning, at de to eksisterende enheder Intern Revision og Borgerrådgiveren hver især skal ledes af medarbejdere med fornødne hhv. juridiske og revisionsfaglige kompetencer.

Ud over den uklarhed, der kan ligge i formuleringen om, at en enhed skal ledes af en medarbejder, fremgår det ikke herudover hvilke nærmere funktioner og dermed kompetencer de to ledere skal have.

Den nye chef skal ifølge den vedtagne funktionsbeskrivelse have "en relevant faglig uddannelse, kompetencer og erfaringer for at kunne bestride stillingen." Det må også gælde for de øvrige teamledere, men uden en mere præcis beskrivelse af, hvad stillingerne indebærer, vurderer Borgerrådgiveren, at det ikke er muligt at forberede eller påbegynde rekrutteringen af leder/ledere til borgerrådgiverteamet.

Det nye udvalg skal forholde sig til den nærmere organisering af den nye samlede enhed.

Borgerrådgiveren har ikke oplysninger om hvordan det nye ledelseslag skal finansieres.

Budget

Økonomiforvaltningen forudsætter også, at Intern Revision og Borgerrådgiveren overfører de to eksisterende funktioners budgetter til den nye sammenlagte enhed.

Også her må Borgerrådgiveren tage udgangspunkt i den givne ramme, og Borgerrådgiveren går derfor ud fra, at budgetterne skal overføres som de er.

Kommunikation og synliggørelse

De øvrige forvaltninger skal i forbindelse med deres effektivering af ressortaftalen forholde sig til kommunikation. Økonomiforvaltningen har oplyst, at det ikke er et krav, at Intern Revision og Borgerrådgiveren udarbejder en implementeringsplan.

Synliggørelse af Borgerrådgiveren er afgørende for funktionens brug. Borgerrådgiveren blev oprindeligt etableret efter forbillede fra Folketingets Ombudsmand og chefen af kontoret var den, som havde titlen af Borgerrådgiver og var personligt udpeget af Borgerrepræsentationen. Det har derfor været praksis, at Borgerrådgiveren personligt var funktionens ansigt udadtil.

Det vides ikke om denne praksis videreføres, men under alle omstændigheder vurderer Borgerrådgiveren, at det hverken er hensigtsmæssigt eller reelt muligt at tegne den nye samlede funktion i offentligheden, før den nye chef er tiltrådt.

Borgerrådgiveren har derfor ikke planlagt kommunikationsmæssige initiativer i forhold til den nye samlede enhed i efteråret 2025.

Målbillede, succeskriterier, gevinstrealisering, centrale risici mv.

De øvrige forvaltninger skal i forbindelse med deres effektivering af ressortaftalen forholde sig til målbillede, succeskriterier, gevinstrealisering og centrale risici mv. Økonomiforvaltningen har oplyst, at det ikke er et krav, at Intern Revision og Borgerrådgiveren udarbejder en implementeringsplan.

For de øvrige forvaltninger skal implementeringsplanerne efter det oplyste tjene til på kort sigt at få et overblik over aktiviteter og risici i implementeringsarbejdet og for på længere sigt at kunne følge op på gevinstrealisering i forbindelsen med de enkelte spor – og at kunne afrapportere om dette til de politiske udvalg, der tiltræder efter valget.

Det er i den udarbejdede skabelonen blandt andet angivet, at der udfyldes et "målbillede for forandringen – dvs. hvilken positiv forandring for borgere, brugere, virksomheder, byen, medarbejdere el.lign. skal ændringen sigte mod?".

Det er også angivet, at der udfyldes succeskriterier for forandringen, forventeligt med "en indledende, overgangsfase, hvor det overordnede ambitionsniveau er at fastholde serviceniveauet. Efterfølgende vil der være en fase på lidt længere sigt, hvor gevinstrealisering og nye synergier kan opnås jf. målbilledet."

Uden yderligere tilkendegivelser om hensigterne ved sammenlægningen og hvordan disse forventes opnået, er det efter Borgerrådgiverens vurdering ikke realistisk at levere meningsfulde bidrag til det politiske og administrative niveau om disse forhold, som føjer noget til aftaleteksten.

Fastholdelse

Med udskiftningen i Borgerrådgiverens ledelse, bliver det afgørende at fastholde staben så intakt som muligt. Den aktuelle stab har mere end 100 års samlet erfaring i løsning af borgerrådgiveropgaver og håndtering af whistleblowersager, som bør videreføres.

Løsninger af sager i Borgerrådgiverfunktionen i Københavns Kommune er en særlig disciplin, som kræver brede kompetencer ikke mindst i form af kendskab til forvaltningernes forskellige organisering, tilgang og kultur, opbygning af netværk og erfaring i pendulmægling mellem borger og forvaltning, tilsynsfaglig dømmekraft samt evnen til at se sammenhænge mellem de enkelte sager og større retssikkerhedsmæssige udfordringer i forvaltningerne mv.

Derudover er effektiviseringen af sagsflowet i whistleblowersager ikke mindst et resultat af, at medarbejderne har opbygget erfaringer i denne særlige funktion.

Det er Borgerrådgiverens erfaring, at det tager mindst et år at oplære en nyansat jurist i opgaverne og at oplæringen tager tid fra kontorets almindelige opgaveløsning, hvilket ydermere taler for at fastholde flest muligt.

Medarbejderne har som samlet gruppe udtalt, at de har svært ved at forestille sig, hvordan borgerrådgiverfunktionen i den nye ramme fastholdes som en god arbejdsplads og at det er usikkert, om de som medarbejdere fortsat vil kunne se sig selv som en del af denne.

Medarbejderne har henvendt sig til Overborgmesteren og Økonomiforvaltningens administrerende direktør for stille deres ekspertise til rådighed og få svar på en række spørgsmål.

Uden klarhed over ledelsesmæssige og organisatoriske forhold, jf. ovenfor, er det vanskeligere at forberede staben på den nye virkelighed efter 31. december 2025 og håndtere den usikkerhed, der opstod ved den politiske beslutning om at sammenlægge funktionerne og ved processen i forbindelse hermed.