

ANALYSE AF SKIFTESAGSBEHANDLINGEN VED DOMSTOLENE

THE BOSTON CONSULTING GROUP
Kalvebod Brygge 24, 8. sal
1560 København V

Juni 2013

Indholdsfortegnelse

1	Introduktion	4
1.1	Ledelsesresume	4
1.2	Overblik over rapporten	10
2	Analysemetode.....	11
2.1	Proceskort for skifterettens centrale processer	11
2.1.1	Proceskort for boudlæg og gældssanering	12
2.2	Beregning af potentialer og baseline	14
2.3	Datagrundlag for baseline	16
2.3.1	Tidsdata på sagstypeniveau	17
2.3.2	Tidsdata på aktivitetsniveau	18
2.4	Løsningsforslag	20
3	Kortlægning.....	22
3.1	Resume.....	22
3.2	Skifterettens totale sagsvolumen, årsværksforbrug og økonomi	23
3.2.1	Volumen på sagsformsniveau.....	23
3.2.2	Årsværksforbrug i skifteretterne	25
3.2.3	Økonomidata	27
3.3	Skifterettens produktivitet og enhedsomkostninger	33
3.3.1	Korrektion for generelle arbejdsopgaver	33
3.3.2	Årsværksforbrug per sagstype	34
3.3.3	Årsværksforbrug per sagsform.....	36
3.3.4	Produktivitet per sagsform.....	37
3.3.5	Omkostninger per sagsform.....	42
3.3.6	Omkostninger per procestrin	47
3.3.7	Omkostninger per aktivitet	51
3.4	Indbyrdes vægtning af dødsbo- og insolvenssager i Domstolsstyrelsens sagsvægtningssystem.....	53
4	Løsningsforslag.....	54
4.1	Resume.....	54
4.2	Dødsbo	57
4.2.1	Individuelle løsninger.....	58

4.2.2	Samlede løsningsforslag	75
4.3	Andre skiftesager	81
4.3.1	Business cases for individuelle løsninger	82
4.3.2	Samlede løsningsforslag	89
5	Implementeringsplaner for samlede løsningsforslag	93
5.1	Dødsbo	93
5.1.1	Aktivitetsbeskrivelser	94
5.2	Andre skiftesager	96
5.2.1	Aktivitetsbeskrivelser	97
6	Bilag	98
6.1	Bilag 1: Indsamling af data og validering heraf	98
6.1.1	Spørgeskemaundersøgelse	98
6.1.2	Match og skalering	102
6.1.3	Generel vægtning mellem retter for at tjekke datakvalitet	103
6.1.4	Tidsregistrering for dødsbosager i 6 byretter	114
6.2	Bilag 2: Proceskort	119
6.3	Bilag 3: Årsværksforbrug per sagstype	124
6.3.1	Ukorrigeret og korrigeret årsværksforbrug	124
6.3.2	Fordeling af årsværksforbrug på sagstypeniveau	124
6.4	Bilag 4: Resultater fra top-down analyse	127
6.5	Bilag 5: Løsningsforslag	131
6.5.1	Generelle antagelser for business cases	131
6.5.2	Centralisering og regionalisering	132
6.5.3	Digitalisering	140
6.5.4	Procesoptimering	151
6.5.5	Samlede løsningsforslag	157

1 Introduktion

Denne rapport er udarbejdet på opdrag fra et udvalg, som er nedsat for at analysere optimering og effektivisering af skiftesagsbehandlingen ved domstolene. Rapporten vurderer de økonomiske, administrative og kvalitative konsekvenser af diverse modeller for centralisering, digitalisering, effektivisering eller generel forenkling af skiftesagsbehandlingen.

I skifteretten behandles "skifter" af formuer, når formuer helt eller delvist skal flyttes mellem personer eller virksomheder. Det drejer sig mere specifikt om dødsboskifter, når en person dør, og vedkommendes formue skal skiftes, ægtefælleskifter, hvor ægtefæller skal have delt boet samt forskellige former for skiftesager på insolvensområdet. Insolvens dækker over fire typer sager og kan involvere såvel personer som virksomheder. En ren virksomhedsrelateret sagsform er tvangsopløsning af virksomheder, som ikke lever op til kravene for at drive virksomhed i Danmark. Konkursboer og rekonstruktion kan omhandle både personer og virksomheder og kan startes enten ved egenbegæring eller af kreditorer. Endelig er der sager om gældssanering, som omhandler ansøgning om nedsættelse og aftale om afbetaling på store mængder ikke selvforskyldt gæld. Således dækker skifteretten over tre områder: Dødsbo, ægtefælleskifter og insolvenssager.

Skifteretten udgøres af afdelinger i de 24 byretter, som blev oprettet med domstolsreformen i 2007, samt Sø- og Handelsretten i København. Sø- og Handelsretten behandler kun storkøbenhavnske insolvenssager, mens de fire storkøbenhavnske byretter udelukkende behandler dødsbo- og ægtefælleskifter. I de resterende 20 byretter behandles alle tre sagstyper.

1.1 Ledelsesresumé

Nedenfor gennemgås de væsentligste observationer fra analysen.

Skifteretternes totale sagsvolumen, årsværksforbrug og økonomi

- Volumenet af sager og fordelingen mellem dødsbo-, insolvens- og ægtefælleskiftesager har været nogenlunde konstant fra 2009 til 2012. I 2012 var der 76.295 sager ved skifteretterne, hvoraf 71 % var dødsbosager, 28 % var insolvenssager og 1 % var ægtefælleskifter.
- I 2012 anvendtes 253 årsværk ved skifteretterne, inkl. Sø- og Handelsrettens skifteafdeling
 - Der anvendes ca. dobbelt så mange årsværk på at behandle dødsbo som på behandling af insolvenssager og ægtefælleskifter.
 - Fordelingen af medarbejdergruppernes tid er meget forskellig; ca. 10 % af årsværksforbruget på dødsbo er jurister, mens jurister udgør næsten halvdelen af årsværksforbruget på insolvens og ægtefælle.
- Den totale omkostning for arbejdet ved skifteretterne er ca. 184 mio. kr.
 - Heraf er ca. 101 mio. kr. direkte løn til skifteretsmedarbejdere og yderligere 24 mio. kr. lønomkostninger til overordnet administrationen ved retterne, som er allokeret til skifteretterne.

- De resterende 59 mio. kr. udgøres hovedsageligt af de driftsomkostninger ved retterne, der er allokeret til skifteretterne, og vurderes for en stor dels vedkommende ikke at variere med årsværksforbruget på kort sigt.

Omkostninger og produktiviteter for analysens 11 sagsformer

- De 11 sagsformer, der arbejdes med i analysen (6 dødsbo, 4 insolvens samt ægtefælleskifte), dækker 236 af de 253 årsværk ved skifteretterne og 171 mio. kr. af de totale omkostninger på 184 mio. kr.
 - Konkursager (47 ÅV) og dødsboformen privat skifte (45 ÅV) er de to største sagsformer målt i årsværksforbrug. Lagt sammen med omkostningerne for boudlæg og bobestyrerbo bærer disse 4 sagsformer ca. 2/3 af de totale omkostninger ved de 11 sagsformer.
 - Tvangsopløsning, ægtefælleskifte, ægtefælleudlæg og rekonstruktion bærer samlet set kun 13 mio. kr. i totale omkostninger.
- Enhedsomkostninger
 - Enhedsomkostningerne for dødsbosager ligger i området ca. 1.500-2.500 kr./sag, på nær for bobestyrerbo, der har en enhedsomkostning på ca. 3.700 kr./sag.
 - Enhedsomkostningerne for andre skiftesager varierer langt mere, med tvangsopløsning havende en enhedsomkostning på ca. 1.000 kr./sag, konkursager ca. 4.200 kr./sag og ægtefælleskifte næsten 4.700 kr./sag.
- Produktivitet og datakvalitet
 - Der er generelt fin overensstemmelse blandt retterne vedrørende de relative forhold i produktivitet på de forskellige sagsformer. Altså er retterne generelt enige om det relative forhold for procestider mellem sagsformer, hvilket indikerer en generelt høj datakvalitet i det indsamlede spørgeskemadata

Løsningsforslag for dødsbo

På dødsboområdet er der samlet to overordnede løsningsforslag, der vurderes særligt attraktive.

- Et løsningsforslag, der giver det maksimale økonomiske potentiale. Her igangsættes med det samme en gennemgribende digitalisering af dødsbobehandlingen. Parallelt med at it-understøttelsen tilvejebringes, gennemføres en øget indsats for udbredelse af bedste praksis, og der indføres mulige procesændringer.
- Et løsningsforslag der kræver et mindre investeringsniveau. Her igangsættes en simpel digitalisering af sagsoprettelsen og dataudtrækket fra centrale systemer. Denne løsning inkluderer den samme øgede indsats på bedste praksis udbredelse og indførelse af mulige procesændringer.

En række nøgletal fra business cases på hver af de to samlede løsningsforslag ses i Tabel 1.

Tabel 1. Business cases for samlede løsningsforslag på dødsboområdet. Alle beløb er i mio. kr.

mio. kr.	Samlede løsningsforslag	
	Maksimalt potentiale	Minimal investering
Tilbagebetalingsår	2017	2015
Budgeteffekt 5 år (2014-2018)	112,0	90,5
Budgeteffekt 11 år (2014-2025)	465,2	293,3
Variabel baseline	87,4	84,8
Varigt bruttopotentiale	66,2 (76%)	31,1 (37%)
Varig merudgift	-11,0	-2,0
Varigt nettopotentiale	55,2 (63%)	29,1 (34%)

Begge de samlede løsningsforslag på dødsboområdet indeholder en digitaliseringsindsats. At det forekommer så attraktivt at gennemføre en digitalisering skyldes den store andel af administrative opgaver, der kendetegner området. Begge løsningsforslag indeholder ligeledes en øget indsats for at udbrede bedste praksis. En øget udbredelse af bedste praksis vil bygge på, og intensivere, den indsats, der allerede sker for at arbejde med bedste praksis i Domstolene.¹ Endelig indebærer begge samlede løsningsforslag, at der indføres mulige procesændringer, der letter skifteretternes opgaver ved at ændre de nuværende processer, typisk via lovændringer.

Selvom business casen for det scenarie, der giver et maksimalt økonomisk potentiale, umiddelbart ser mere attraktiv ud end business casen for det scenarie, der kræver en minimal investering, indebærer løsningen med maksimalt potentiale også en større risiko, idet der skal investeres i en større digitalisering. Mens en simpel digitalisering vurderes at kunne udvikles for 5 mio. kr. i løbet af et år, er det bedste estimat for investeringsomkostningerne ved en gennemgribende digitalisering 50 mio. kr. over tre år. Dette er baseret på, at systemet udvikles med udgangspunkt i det digitale tinglysningsystem. En følsomhedsanalyse viser, at der ved en udviklingsomkostning på 75 mio. kr. fortsat er en højere 11-årig budgeteffekt end for løsningen med minimal investering, men ved højere udviklingsomkostninger, skal det revideres, hvilken

¹¹ Udredelse af bedste praksis vurderes at have et større nettopotentiale end en centralisering af dødsboområdet. Dette skyldes de relativt høje bygningsomkostninger, der er ved byretterne og som i meget ringe grad er variable, og derfor ikke forsvinder ved en centralisering.

løsning der findes mest attraktiv. Ved en udviklingsomkostning på 150 mio. kr., som er det bedste estimat for udviklingsomkostningen, hvis der bygges et system fra bunden uden at basere sig på det digitale tingslysningssystem, er business casen for en minimal investering på alle punkter mere attraktiv end den for maksimalt potentiale.

Såfremt det vælges at arbejde videre med en gennemgribende digitaliseringsløsning, er det derfor vigtigt at dette arbejde faseopdeles med en række go/no-go beslutninger. Disse bør lægges ind efter forundersøgelse, kravspecifikation, efter modtaget tilbud fra leverandører samt inden idriftsættelse for at sikre, at det altid vurderes, om business casen fortsat er mere attraktiv end det bedste alternativ, før der arbejdes videre med systemet. På denne måde undgås det, at forventede besparelser versus omkostningerne udvikler sig til et punkt, hvor en digitalisering ikke længere har en attraktivitet, der retfærdiggør det videre arbejde hermed. Det bemærkes, at en sådan faset model, er en integreret del af statens model for it-projekter.

Vedrørende indfasning bemærkes det i øvrigt, at der i business casen for maksimalt potentiale er indregnet, at en løsning svarende til simpel digitalisering med automatisk sagsoprettelse og dataudtræk, kan sættes i drift efter 1 år. Den simple digitalisering er på denne måde med til at finansiere udviklingen af den fulde digitalisering.

Hvis der arbejdes med løsningen med maksimalt potentiale, skal det også overvejes, hvordan man ønsker at organisere dødsboområdet efter den gennemgribende digitalisering er implementeret. Det samlede løsningsforslag for maksimalt potentiale har et bruttopotentiale på 76 %, hvilket betyder at ressourcebehovet på dødsboområdet i den enkelte byret vil falde til et meget lille antal medarbejdere. Deres arbejde vil bestå i at yde den telefoniske og fysiske vejledning, der fortsat måtte være nødvendig. For at sikre at der stadig kan ske en god og fleksibel borgerservice, foreslås to organiseringsmuligheder:

- Virtuelt call center, hvor de medarbejdere i byretterne, der fortsat arbejder med dødsbosager, har en delt telefonlinje, således at en borger der søger telefonisk vejledning, bliver stillet igennem til første ledige medarbejder på landsplan, og ikke til sin lokale skifteret. På denne måde sikres fleksibilitet, selvom den enkelte skifteret har ganske lidt dødsbobehandling tilbage. Samtidig vil man med et virtuelt call center fortsat have et lokalt beredskab i byretterne, som kan assistere de borgere, der ikke kan vejledes hverken digitalt eller telefonisk. En problemstilling ved et virtuelt call center er dog ledelsen af de medarbejdere, der deltager heri. Medarbejderne hører til i den enkelte ret og dennes ledelse, men samtidig skal der være en målstyrende ledelse, der tager sig af det virtuelle call center. En god opsætning for dette vil skulle identificeres, men en mulig løsning kunne være at lade forskellige retter bemandede det virtuelle call center på forskellige dage.
- Centralisering, hvor de resterende skifteretsmedarbejdere der arbejder med dødsbo centraliseres i et call center. Den føromtalte negative effekt af en centralisering grundet især øgede bygningsomkostninger, mindskes betragteligt ved at centralisere efter en gennemgribende digitalisering, idet der er meget færre medarbejdere, der skal flyttes.

Således kan en centralisering gennemføres uden en væsentlig forringelse af business casen.

Uanset om der i et scenarie med maksimalt potentiale oprettes et virtuelt call center eller om de resterende medarbejdere samles i en centraliseret dødsboret, er business casen altså forholdsvis ens. Derfor vurderes den vigtigste afvejning at være, at der med et virtuelt call center undgås at flytte medarbejdere og opretholdes et lokalt beredskab, mens der med en centralisering opnås en lettere ressourceallokering og ledelsesmæssig opgave.

Løsningsforslag for andre skiftesager

På området for andre skiftesager er ligeledes samlet to overordnede løsningsforslag, der vurderes særligt attraktive, dog med en ekstra variant af maksimalt potentiale, der er betinget af, hvilken løsning der vælges på dødsboområdet.

- Løsningsforslag der giver et maksimalt økonomisk potentiale. Her igangsættes straks igangsættes en gennemgribende digitalisering af behandlingen af andre skiftesager. Systemet udvikles, imens der gennemføres en øget indsats på bedste praksis udbredelse, og der indføres mulige procesændringer.
 - Løsningsforslag der giver et maksimalt økonomisk potentiale, men hvor digitalisering udskydes. Her sættes digitaliseringen først i gang i 2017, hvor en gennemgribende digitalisering på dødsbo vil stå færdig, såfremt denne udvikles.
- Løsningsforslag der kræver en minimal investering. Her gennemføres en øget indsats på bedste praksis udbredelse, og der indføres mulige procesændringer.

En række nøgletal fra business cases på hver af de tre samlede løsningsforslag ses i Tabel 2.

Tabel 2. Business cases for samlede løsningsforslag på området for andre skiftesager. Alle beløber i mio. kr.

mio. kr.	Samlede løsningsforslag		
	Maksimalt potentiale	Minimal investering	Maksimalt potentiale - udskudt
Tilbagebetalingsår	2018	2016	2016
Budgeteffekt 5 år (2014-2018)	16,9	18,7	13,7
Budgeteffekt 11 år (2014-2025)	110,0	75,5	124,4
Variabel baseline	53,7	52,7	53,7
Varigt bruttopotentiale	22,1 (41%)	8,1 (15%)	22,1 (41%)
Varig merudgift	-6,0	0,0	-3,0
Varigt nettopotentiale	16,1 (30%)	8,1 (15%)	19,1 (36%)

I forhold til dødsbo kan der ikke udvikles en ligeså gennemgribende digitaliseringsløsning for andre skiftesager, hvilket er forventeligt givet det mere juristtunge og skønsprægede arbejde, der kendetegner området. På området for andre skiftesager er både undersøgt en centralisering og en regionalisering. Begge har betydeligt dårligere business cases end en øget indsats på bedste praksis. Årsagen er – som for dødsboområdet – den ringe variabilitet af bygningsomkostninger. For andre skiftesager forstærkes dette af, at huslejen til en eventuel ny ret for andre skiftesager i et centraliseret/regionaliseret scenarie, er højere end for en dødsboret, idet der skal være mulighed for fremmøde, hvor en dødsboret blot ville være et call center. Derfor indebærer begge samlede løsningsforslag for andre skiftesager en øget bedste praksis indsats ligesom der indføres mulige procesændringer, der letter skifteretternes opgaver.

Forskellen mellem de to business cases med maksimalt økonomisk potentiale er, at der efter en eventuel udvikling af en gennemgribende digitaliseringsløsning på dødsboområdet, vurderes at kunne bygges oven på erfaringerne herfra. Herved sænkes udviklingsomkostningerne for en gennemgribende digitalisering. Hvis en digitalisering igangsættes fra dag 1, er det bedste estimat på udviklingsomkostningen således 30 mio. kr., mens en igangsættelse efter et eventuelt dødsbosystem står færdigt i 2017 vurderes at kunne sænke udviklingsomkostningerne til 15 mio. kr.

Såfremt der vælges at arbejde videre med en gennemgribende digitalisering af dødsbo, kunne der således tænkes i først at vælge løsningen med minimal investering for andre skiftesager og derefter, baseret på den viden der er opbygget i forbindelse med udvikling af dødsbosystemet,

vælge om det ønskes at udvikle en digital løsning for området for andre skiftesager. På denne måde reduceres risici uden at der tabes gevinstpotentiale. Såfremt der vælges en løsning med maksimalt potentiale og dermed gennemgribende digitalisering af andre skiftesager, kan det bemærkes, at konceptet i en gennemgribende digitaliseringsløsning på andre skiftesager vurderes at kunne overføres til andre sagsområder. Hvis der udvikles en gennemgribende digitaliseringsløsning for andre skiftesager, vil det altså efterfølgende være nærliggende at udvikle en lignende løsning til andre sagsområder, antaget det ikke er sket gennem andre it-projekter inden da.

1.2 Overblik over rapporten

Rapporten er overordnet inddelt i følgende 4 områder:

1. Beskrivelse af den valgte analysemetode.
2. Kortlægning af tids- og ressourceforbrug ved nuværende sagsbehandling for hver af de 11 sagsformer.
3. Løsningsforslag og business cases for individuelle løsninger for centralisering, digitalisering og procesoptimering og for samlede løsninger, der vurderes særligt attraktive.
4. Overordnede implementeringsplaner for samlede løsninger.

Herudover findes sidst i rapporten bilag til ovenstående kapitler.

2 Analysemetode

I dette afsnit gennemgås de centrale trin i analysen. Først præsenteres de proceskort, der er udviklet for at etablere præcis hvilke aktiviteter hver af de 11 sagsformer der arbejdes med indeholder. Dernæst gennemgås beregningsmetoden og datagrundlaget til etablering af den baseline, der kortlægger såvel tids- som ressourceforbrug i skifteretten på helt ned til aktivitetsniveau, og danner grundlaget for at kunne beregne den økonomiske effekt af løsningsforslag. Endelig gennemgås fire kategorier af implementeringsovervejelser, der skal sikre, at løsningsforslag vurderes på en helhedsdækkende måde.

2.1 Proceskort for skifterettens centrale processer

Der er udført en kortlægning af skifterettens kerneopgaver, hvilket anses som en forudsætning for at opnå en detaljeret forståelse af de nuværende sagsgange, og hermed danne basis for såvel analyse af enhedsomkostninger som identificering af forbedringsinitiativer. Der arbejdes i hele analysen med følgende 11 sagsformer fordelt på 3 sagstyper:

- **Dødsbo**
 - Boudlæg
 - Ægtefælleudlæg
 - Uskiftet bo
 - Privat skifte
 - Forenklet privat skifte
 - Bobestyrerbo
- **Insolvens**
 - Konkurs
 - Tvangsopløsning
 - Gældssanering
 - Rekonstruktion
- **Ægtefælleskifte**
 - Ægtefælleskifte

De 11 sagsformer er kortlagt med udgangspunkt i BCG's Lean-metode, hvor en visuel og detaljeret kortlægning af processen er en forudsætning for at evaluere forbedringstiltag. Proceskortlægningen har taget udgangspunkt i de allerede udviklede notater med procesbeskrivelser, som er leveret af udvalget og baseret på 8 byretters input. Herefter er pågået et signifikant arbejde med at forbedre og validere kortene i samarbejde med Domstolsstyrelsens Bedste Praksis konsulenter og udvalgte byretter. Idet der er forskellig praksis på tværs af skifteretterne, er proceskortene udviklet med henblik på at være dækkende for samtlige retter. Denne metode sætter en grænse for detaljeringsniveauet, men sikrer samtidigt, at proceskortene er genkendelige for samtlige retter. Det vurderes at samtlige retter har kunnet identificere sig med proceskortene, og det kan altså overordnet set sluttes, at der på trods af visse forskelle i praksis på tværs af retterne, generelt følges ensartede processer i skifteretterne, og at disse processer er udmærket dækket af de udfærdigede proceskort.

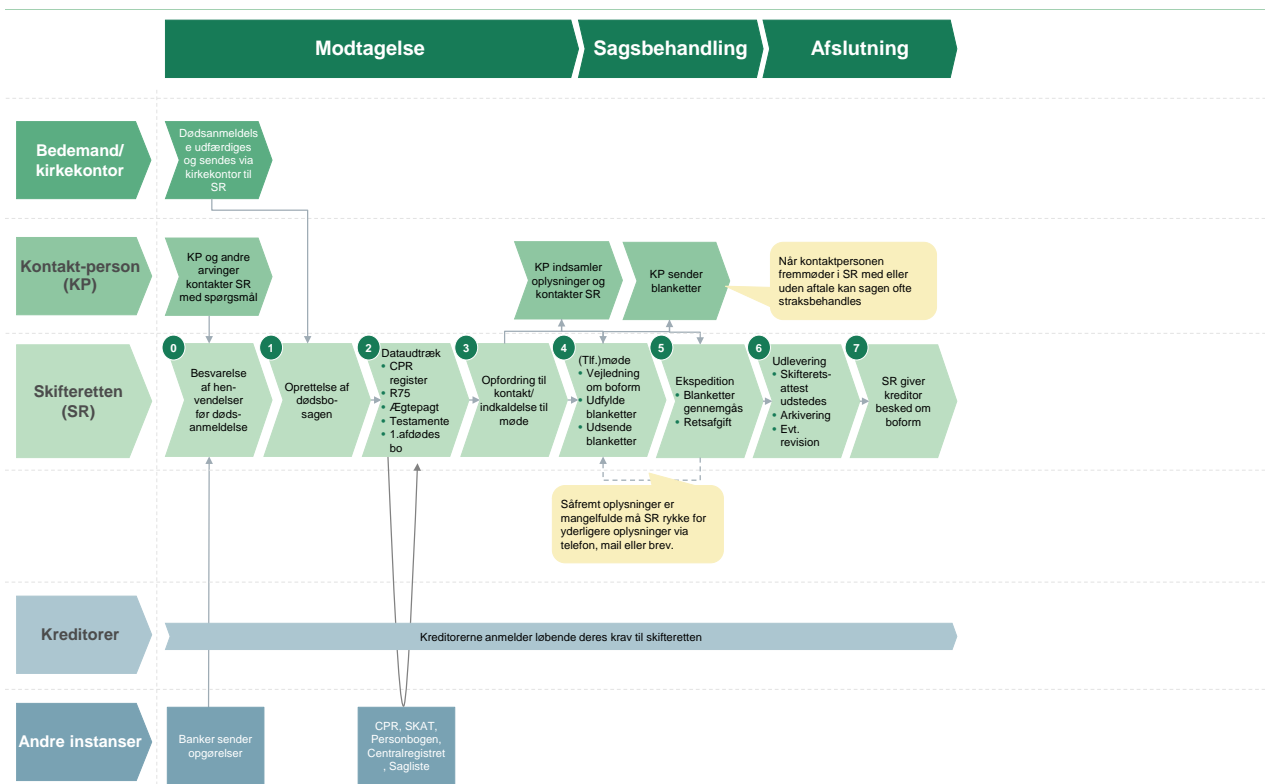
Proceskortene er udviklet med henblik på at kortlægge og visualisere kerneopgaverne i skifteretten og hermed danne baggrund for indsamlingen af tidsdata. Udover at fungere som struktur for spørgeskemaundersøgelsen af tidsforbruget i skifteretterne, er proceskortene et rigtigt godt værktøj til oplæring samt fortsat identificering og implementering af forbedringsinitiativer. Proceskortene er blevet overleveret til Domstolsstyrelsens Bedste Praksis

konsulenter, som i fremtiden kan gøre brug heraf i forbindelse med procesoptimering indenfor såvel skifteretten som andre sagsområder.

2.1.1 Proceskort for boudlæg og gældssanering

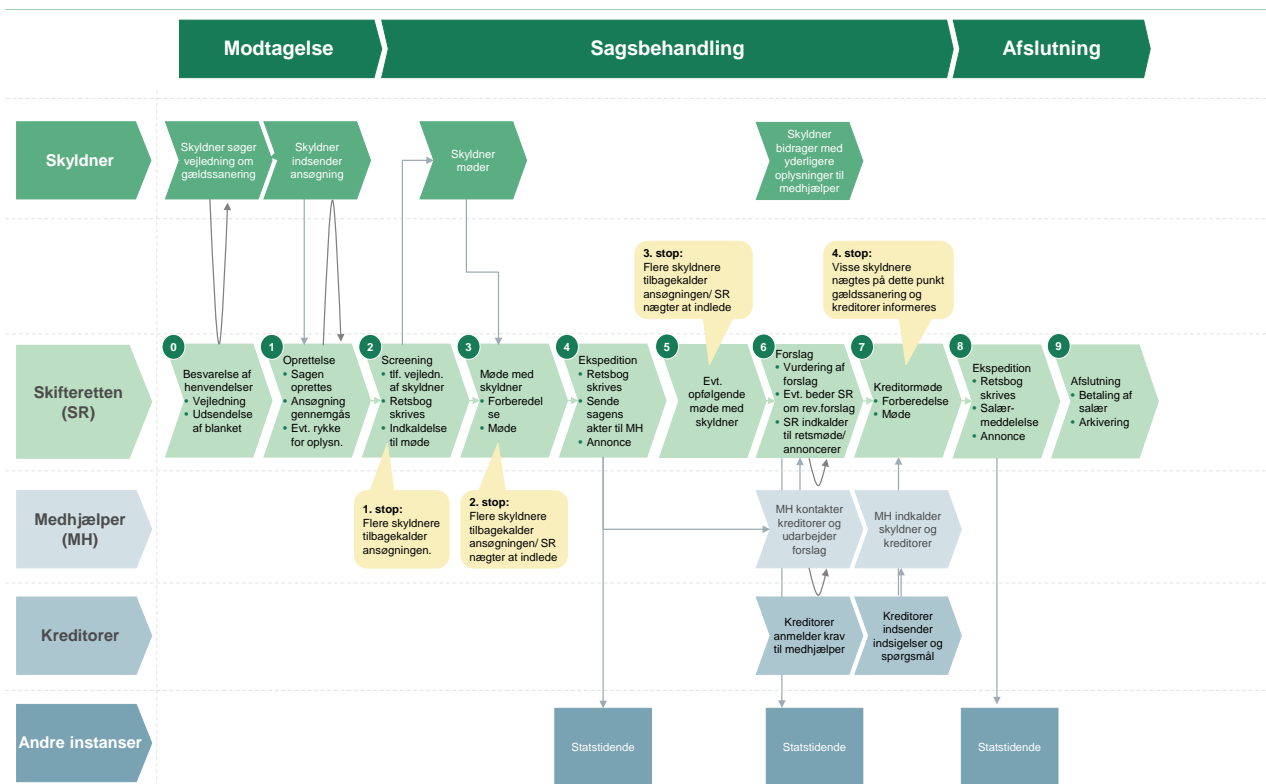
Alle proceskort er bygget op omkring en tidslinje defineret som 'modtagelse', 'behandling', 'afslutning', som vist i de grønne bokse øverst på kortet i Figur 1. De forskellige aktører indblandet i processen er vist i venstre side med fokus på skifteretten i midten af kortet. Ud for skifteretten ses en række nummererede bokse, som viser de forskellige procestrin, der udføres inden for den specifikke sagsform. Flere af de nummererede procestrin er yderligere delt ind i aktiviteter. Denne struktur sikrer, at der hurtigt skabes fortrolighed med proceskortene, og gør læsningen heraf hurtigere. I det følgende præsenteres proceskortene for boudlæg og gældssanering kort. Dog indeholder proceskortene meget information og kan således med fordel nærlæses for at få en god indføring i processerne bag hver sagsform. De øvrige 9 proceskort kan ses i bilag 2.

Proceskortet for boudlæg, som vist nedenfor, illustrerer processen fra bedemanden via kirkekontoret kontakter skifteretten og sagen oprettes, og frem til arkiveringen af sagen og besked til kreditorer. Indlagt i processen er den kontakt, som skifteretten har til arvinger og kontaktperson allerede inden sagen er oprettet i procestrin 0. De sandfarvede talebobler er uddybende forklaringer. Det er værd at nævne, at proceskortene for de 6 dødsboformer er stort set ens frem til og med trin 4, hvorefter de forskellige boformer forgrener sig i forskellige processer med hver deres procestrin og forskellige aktører.



Figur 1: Proceskort for sagsformen boudlæg.

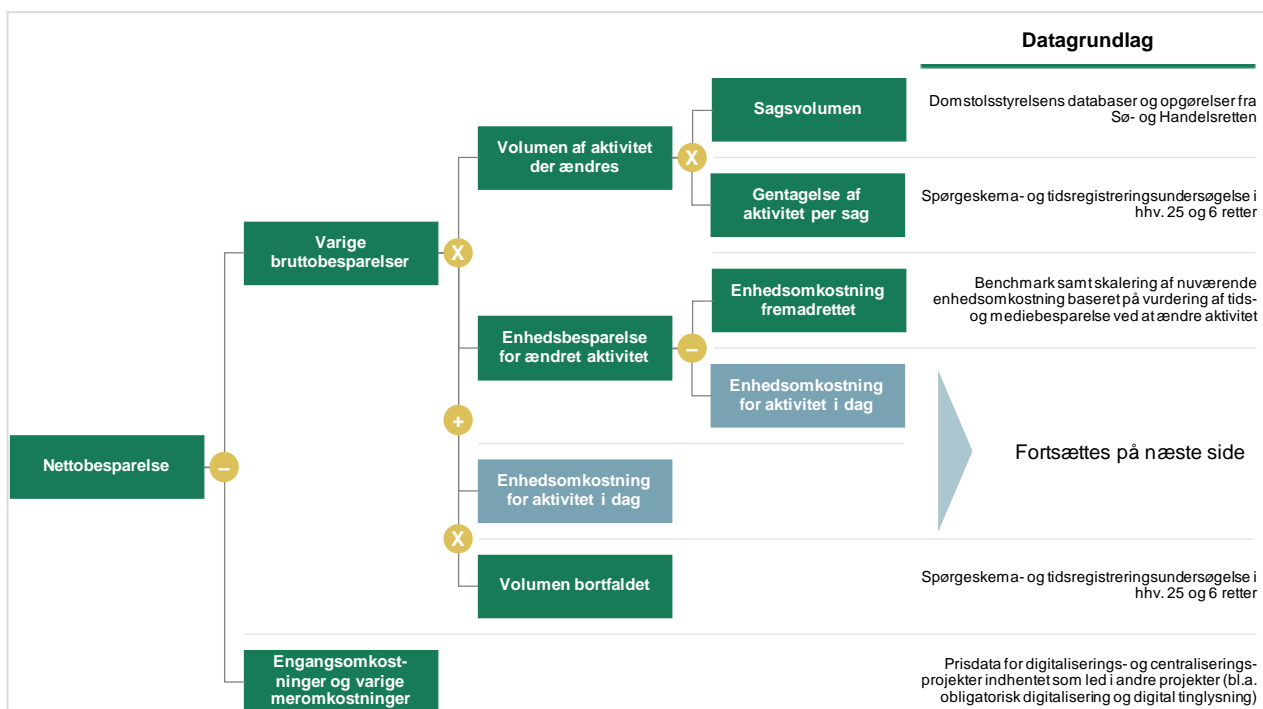
Kortene andre skiftesager ligner dem på dødsbo, men med den forskel, at der er tilføjet en række andre aktører. Derudover er det særligt for flere sagsformer inden for andre skiftesager, at der kan ske udfald undervejs i processen. Dette er vist med de sandfarvede kommentarbokse, som angiver, hvor i processen det kan ske, at sagen stoppes. I processen for gældssanering drejer det sig typisk om, at skyldner tilbagekaldet sin ansøgning eller simpelthen nægtet gældssanering.



Figur 2: Proceskort for sagsformen gældssanering.

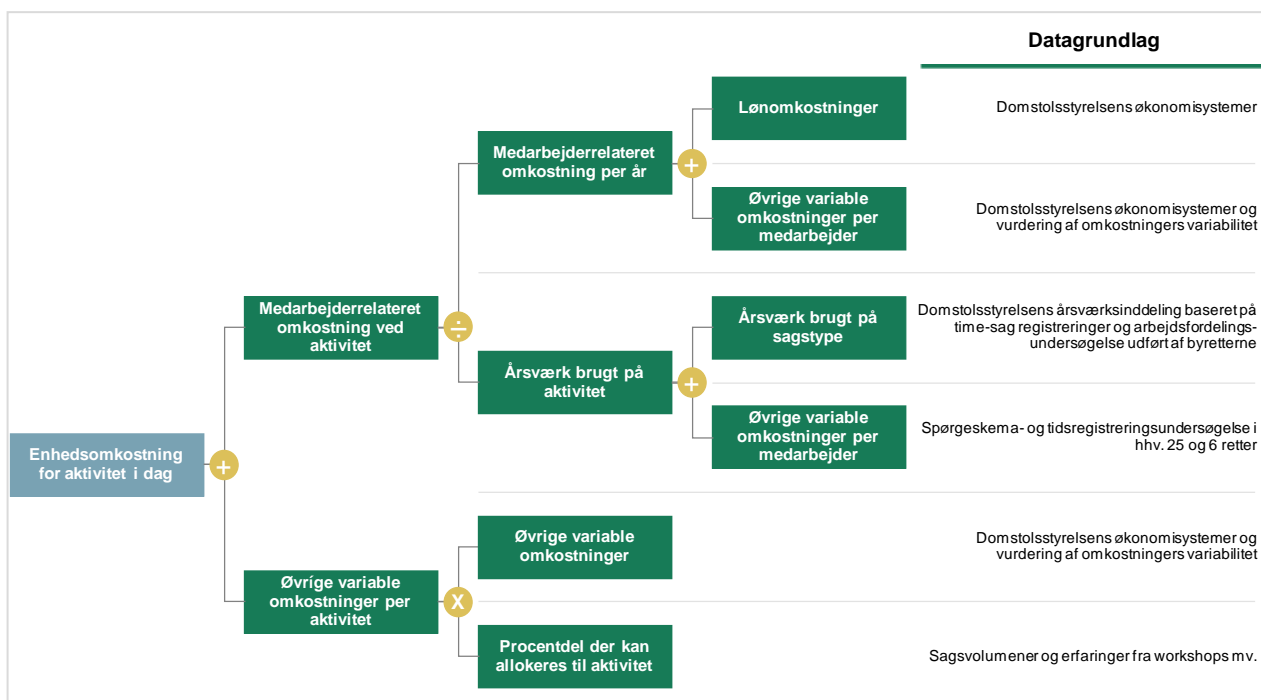
2.2 Beregning af potentialer og baseline

Til at illustrere hvordan såvel nettobesparelsen som den baseline, den tager udgangspunkt i er beregnet, er nedenfor indsat to såkaldte driver-træer. Det første træ viser, at nettobesparelsen udregnes som forskellen mellem de varige bruttobesparelser og de varige meromkostninger samt eventuelle engangsomkostninger.



Figur 3. Drivertræ til beregning af potentialer.

Som det ses i Figur 3 vil der være en besparelse både i form af aktiviteter, som reduceres samt aktiviteter, som helt bortfalder. Udregningen af en baseline for hvad sagsbehandlingen i skifteretten i dag koster på aktivitetsniveau, er således afgørende for en præcis vurdering af potentialer. Udregningen af baseline i form enhedsomkostninger per aktivitet i dag er udspecificeret i Figur 4.



Figur 4. Drivertræ til beregning af baseline i form af enhedsomkostning per aktivitet i dag.

Træet illustrerer hvorledes data skal bruges til at udvikle en model, som via en kortlægning af enhedsomkostningerne per aktivitet kan bruges til at beregne en nettobesparelse for hvert af de individuelle løsningsforslag, som senere vil blive syntetiseret til samlede løsningsforslag. Træet fungerer således også som et overblik over de forskellige datamaterialer, som vil blive anvendt i analysen, og som gennemgås nærmere i de efterfølgende afsnit.

2.3 Datagrundlag for baseline

Grundlaget for en beregning af enhedsomkostninger per aktivitetsniveau er at den omkostningsbase, som skifteretten bruger, kan allokere til henholdsvis antallet af sager samt tidsforbruget for de enkelte aktiviteter i hver af de 11 sagsformer. Mens tallene for omkostninger, sagsvolumen og det overordnede årsværksforbrug ligger fast fra centralt hold, hovedsageligt i form af Domstolsstyrelsens databaser, er de øvrige databehov blevet opfyldt ved en dataindsamling i retterne samt brug af retternes egen arbejdsfordelingsundersøgelse. Dette er anskueliggjort i Figur 5, som både viser de forskellige niveauer, som skal kortlægges samt hvilke datamaterialer, der anvendes hertil.

Trin	Sagsniveau	Data til top-down baseline	Data til bottom-up baseline
1	Sagsområde	Årsværksforbrug opgivet af Domstolsstyrelsen	
2	Sagstype	Arbejdsfordelingsundersøgelse fra 2. halvår 2012 udført af byretterne Sekundært: Registreringer startet 1. marts 2013	
3	Sagsform	Domstolsstyrelsens sagsvægtningsmodel	Spørgeskemaundersøgelse Sekundært: Tidsregistreringer
4	Procestrin		Spørgeskemaundersøgelse Sekundært: Tidsregistreringer
5	Aktivitet		Spørgeskemaundersøgelse Sekundært: Tidsregistreringer

Figur 5. Datagrundlag for baseline.

Beregningen af enhedsomkostninger er udført både top-down og bottom-up. I det følgende præsenteres imidlertid blot bottom-up analysen idet, det er dette estimat, som anvendes i resten af analysen, mens top-down estimatet i høj grad har været brugt til, at give et pejlemærke i den indledende fase af analysen, da denne er dannet udelukkende baseret på centralt tilgængeligt data. Resultaterne fra top-down analysen er vist i bilag 4.

Som det ses af Figur 5, ligger årsværksforbruget fast, mens datamaterialet til at fastlægge ressourceforbruget fra trin 2 og nedefter vil blive forklaret i de følgende afsnit.

2.3.1 Tidsdata på sagstypeniveau

For yderligere at inddele årsværksforbruget på sagstyper benyttes en spørgeskemaundersøgelse af arbejdsfordelingen i byretterne, som netop er udført af byretterne selv (herefter omtalt som arbejdsfordelingsundersøgelsen). Spørgeskemaerne er besvaret ud fra anslået arbejdsfordeling i 2. halvår 2012. Foruden denne datakilde har Domstolsstyrelsen pr. 1. marts 2013 iværksat en mere detaljeret udfyldning af time-sag registreringen således, at retterne nu registrerer tid på sagstypeniveau. Sidstnævnte er dog stadig i en opstartsfasen, og anvendes derfor kun som sekundær datakilde til at vurdere anvendeligheden af arbejdsfordelingsundersøgelsen.

Ifølge arbejdsfordelingsundersøgelsen anvender det juridiske personale 63 % af deres tid på andre skiftesager og 37 % på dødsbo, mens estimatet fra time-sag registreringen er 68 % på andre skiftesager og 32 % på dødsbo. Samme mønster går igen for kontorpersonalet, hvor arbejdsfordelingsundersøgelsen viser, at 18 % arbejder med andre skiftesager og 82 % med

dødsbo, mens disse procentsatser ifølge time-sag registreringen er henholdsvis 15 % og 85 %, hvilket igen er meget ens. Det er desuden værd at nævne, at arbejdsfordelingsundersøgelsen viser, at især det juridiske personale anvender en stor del af deres tid inden for andre sagsområder end skifteretten (se bilag 3 for en nærmere gennemgang af tidsdata på sagstypeniveau).

På trods af de meget forskellige datakilder, tegner der sig altså et meget klart billede af arbejdsfordelingen i skifteretterne. Samtidig virker det yderst sandsynligt, at datakvaliteten af arbejdsfordelingsanalysen er ganske høj, og denne anvendes således til at inddele hver af skifteretternes årsværksforbrug på hhv. dødsbo og andre skiftesager.

2.3.2 Tidsdata på aktivitetsniveau

For at fastlægge procestiden per sagsform er der blevet indsamlet tidsdata på aktivitetsniveau for hver af de 11 sagsformer. Dette er gjort gennem en spørgeskemaundersøgelse i samtlige 24 byretter og Sø- og Handelsretten, samt en tidsregistrering på dødsbosager i 6 byretter.

1. Spørgeskemaundersøgelse foretaget på alle sagsformer og i alle retter
 - Spørgeskemaet blev inden udsendelse grundigt valideret i samarbejde med bedste praksis konsulenter, og der blev foretaget en pilotundersøgelse i samarbejde med en enkelt ret for at sikre datakvaliteten.
 - Efter udsendelse blev der på opfordring fra retterne foretaget ændringer i spørgeskemaerne og udsendt en opfølgingsundersøgelse med aktiviteter, der manglede i den originale undersøgelse.
 - Efter modtagelse blev der fulgt op med de enkelte retter, for at afklare eventuelle tvivlsspørgsmål.
 - Respondenter i hver ret har været den skifteretsansvarlige funktionschef og afdelingsleder, men disse har kunnet inddrage øvrige skifteretsmedarbejdere i det omfang, det har været vurderet relevant.
2. Tidsregistrering på dødsboområdet over 2½ uge i 6 repræsentative byretter udvalgt på baggrund af størrelse, produktivitet og geografi
 - I forbindelse med tidsregistreringen blev der foretaget to pilotundersøgelser, og der blev afholdt et WebEx møde med de resterende retter for at introducere formatet.

Det indsamlede tidsdata i forbindelse med spørgeskemaundersøgelsen vurderes at have en høj kvalitet. Dette er især baseret på en høj korrelation mellem de enkelte retters angivelse af det relative tidsforbrug på diverse sagsformer og procestrin. Således er retterne ganske enige om, hvilke sagsformer, procestrin og aktiviteter der tager lang og kort tid. Generelt vurderes det at samtlige retter har undervurderet det absolutte tidsforbrug på behandling af sager, hvilket ofte ses i forbindelse med spørgeskemaundersøgelser. Dette dog ingen indflydelse på analysen, idet det er det relative tidsforbrug, der alene benyttes til at inddele årsværksforbruget på sagsformer,

procestrin og aktiviteter. Tidsregistreringerne viser, at der er fin overensstemmelse mellem spørgeskemadata og tidsregistreringsdata. Med denne triangulering af data, dvs. at der ved brug af to datakilder opnås en forbedret forståelse af, hvilke data der bedst repræsenterer virkeligheden, vurderes det derfor, at kvaliteten af det indsamlede tidsdata samlet set er af meget høj kvalitet. For en nærmere gennemgang af spørgeskemaundersøgelsen, det indsamlede tidsdata og kvaliteten heraf henvises til bilag 1.

Med hensyn til de mere metodiske overvejelser omkring anvendelse af spørgeskemaundersøgelser og tidsregistreringer har hver metode fordele og ulemper:

- **Spørgeskemabesvarelser**

- Spørgeskemabesvarelser er baseret på den enkeltes fornemmelse for og hukommelse omkring gennemsnitlige procestrinstider og gentagelser, hvilket kan være svært at vurdere, men er til gengæld ikke afhængige af en lang registreringsperiode.
- Spørgeskemabesvarelser indebærer ofte fejlskøn af det absolutte tidsforbrug. Fejlen er dog som oftest ens for hele den proces der ses på, dvs. at såfremt et procestrin fejlskønnes til at tage halvt så meget tid som det gør, vil at andet trin som regel fejlskønnes på lignende vis. Altså vil de relative tidsforbrug per procestrin som regel være nogenlunde korrekte. Da der fra centralt hold haves data for det totale årsværksforbrug, kan sådanne fejlskøn skaleres, og vil således kun have indflydelse i det omfang, at tidsforbrug indenfor en given proces vægtes forkert *mellem* procestrin, hvilket erfaringsmæssigt er et mindre udtalt problem.

- **Tidsregistreringer**

- Tidsregistreringer er som regel præcise for hver enkelt registrering, men kræver en registreringsperiode, der er af sammenlignelig længde med gennemløbstiden for ikke at fejlskønne længde af procestrin, som resultat af mindre udsving i sagsmix, og et højt antal datapunkter på hvert enkelt procestrin, for at undgå overvægtning af eventuelle outlier-sager.
- Tidsregistreringer er typisk meget tidskrævende at udføre.

Det konstateredes, at den gennemsnitlige gennemløbstid for skiftesager er i størrelsesordenen 200 dage, og en eventuel tidsregistrering indenfor analysens tidsperspektiv således kun ville have dækket en brøkdel af den samlede gennemløbstid for flere sagsformer. Mens en tidsregistrering på lang sigt er den mest præcise form for måling, ville den indenfor rammerne af nærværende analyse med al sandsynlighed have været mangelfuld i antal datapunkter på visse sagsformer og udsat for fluktuationer i sagsmix. Sidstnævnte problematik er især problematisk for insolvenssager, hvor der er stor systematisk fluktuation i antallet af sager, mens de forskellige former for dødsbo har et mere stabilt volumen, hvormed betydningen af den korte registreringsperiode udjævnes. Derudover har dødsbosager generelt en kortere gennemløbstid en insolvenssager. Med baggrund i praktiske såvel som metodiske overvejelser omkring

indhentningen af tidsdata blev det i samarbejde med udvalget besluttet at kombinere de to metodiske tilgange som gennemgået ovenfor.

2.3.2.1 Skalering af tidsdata på procestrinniveau

Selvom de tidsdata, der er indhentet via både spørgeskemaer og tidsregistreringer er yderst detaljerede, summerer de ikke til det samlede antal årsværk indenfor den enkelte skifteret. Som angivet ovenfor afhjælpes dette ved en skalering på basis af det totale årsværksforbrug på skifteområdet og arbejdsfordelingsundersøgelsen. Med denne skalering findes bottom-up estimatet på årsværksforbruget på sagsformsniveau og ned til aktivitetsniveau. Det er væsentligt at bemærke, at der i analysen på denne måde arbejdes med årsværksforbrug og ikke effektiv arbejdstid. Idet tidsforbruget fra bottom-up analysen såvel som arbejdsfordelingsundersøgelsen skaleres til det samlede antal kendte årsværk, er det uvæsentligt, hvor mange effektive timer et årsværk udgør. Således vil en given aktivitet bære et årsværksforbrug, som også tæller ikke effektive timer, f.eks. ferie, sygdom, kurser, pauser i løbet af dagen osv. Dette er muligt, fordi årsværksforbruget for skifteretten totalt ligger fast, og er ikke mindst gavnligt fordi, det betyder, at det er uvæsentligt for analysen, hvad den effektive arbejdstid per årsværk sættes til.

2.4 Løsningsforslag

Gennem to runder af møder med samtlige udvalgsmedlemmer og to workshops samt syv halvdagsmøder med retter, er der blevet udarbejdet en række forbedringsforslag. Hertil kommer forslag udviklet forud for analysen.

Forbedringsforslagene er kategoriseret indenfor centralisering, digitalisering eller øvrige procesoptimeringer og belyst ved syv kriterier; tre kvantificerbare økonomiske (nettopotentiale, investering, tilbagebetalingstid) og fire mere kvalitative vinkler på implementeringsovervejelser (juridiske overvejelser, målgruppens parathed og områdets egnethed, overvejelser om organisation og drift, samfundsøkonomiske konsekvenser). På denne måde sikres det, at hvert forslag er vurderet fra alle relevante vinkler. I nedenstående figur defineres de overordnede dimensioner, som vil blive brugt til evaluering af hvert forbedringstiltag.

Økonomi	Nettopotentiale	<ul style="list-style-type: none"> Den løbende økonomiske gevinst målt i DKK
	Investering	<ul style="list-style-type: none"> Den påkrævede investering målt i DKK
	Tilbagebetalingstid	<ul style="list-style-type: none"> Den forventede tilbagebetalingstid målt i år
Implementering	Juridiske overvejelser	<ul style="list-style-type: none"> Beskrivelse af juridiske restriktioner i forbindelse med implementering af tiltag
	Målgruppens parathed	<ul style="list-style-type: none"> Kvalitativ vurdering af målgruppens parathed til ex digitalisering
	Overvejelser om organisation og drift	<ul style="list-style-type: none"> Kvalitativ vurdering af implikationer for byretternes organisation og daglige drift
	Samfundskonsekvenser	<ul style="list-style-type: none"> Kvalitativ vurdering af retssikkerhed og andre samfundskonsekvenser

Mens de økonomiske kriterier er kvantificerbare, vil kriterierne for implementering naturligt have en mere kvalitativ karakter og beskrives derfor nedenfor.

Kriteriet for juridiske overvejelser er en nøgtern beskrivelse af hvilke dele af lovgivningen, som det pågældende forbedringstiltag evt. vil kræve revideret.

Målgruppens parathed og områdets egnethed er en vurdering af brugernes (borgerne, advokater) og retternes ansattes parathed samt sagstypens egnethed til at indtræde i scenariet for et specifikt forbedringstiltag – specielt digitaliseringsforslag. Hvad angår borgernes parathed vil der som udgangspunkt blive arbejdet ud fra antagelsen om, at 80 % af befolkningen er parat til fuldt ud digitaliserede løsninger. Dog tages der højde for, at befolkningsgrupper kan have en lavere (f.eks. ældre) eller højere (f.eks. den arbejdende befolkning) parathed. Dødsboområdet vurderes eksempelvis at have en højere andel ældre brugere end gennemsnittet, og den digitale parathed antages derfor at være 70 %. Antagelserne om en parathed på 80 % for den generelle befolkning og 70 % for grupper med flere ældre er baseret på analyser af befolkningens IT-parathed foretaget af Digitaliseringsstyrelsen under Finansministeriet. Med hensyn til områdets egnethed menes eksempelvis at juridisk krævende aktiviteter, som en digital parat borger kan have svært ved at forstå uden personlig vejledning, ikke er egnede til digitalisering. Der kan også være områder, hvor en digitalisering kan medføre en sub-optimal løsning, som eksempelvis en gældssanerings sag, hvor det ønskes at møde skyldner personligt.

Derudover vurderes det, om et eventuelt tiltag vil have implikationer for rettens organisering og drift, hvilket blandt andet omfatter fleksibiliteten mellem de forskellige sagsområder indenfor den enkelte ret og oplæringsspørgsmål.

Endelig tages der i de samfundskonsekvenser højde for, at eventuelle tiltag, der på lavere niveau synes fordelagtige, kan medføre en overordnet sub-optimering. Dette inkluderer blandt andet hensynet til advokaters og borgeres geografiske nærhed til behandling af skifteretssager.

Samlet set dækker de fire implementeringskriterier altså de mere kvalitative og praktiske dimensioner, der skal medtages i vurderingen af et givet forbedringstiltag.

3 Kortlægning

I det følgende præsenteres kortlægningen af skifterettens ressourceforbrug. Afsnittet starter med en præsentation af skifterettens totale sagsvolumen, årsværksforbrug og økonomi og bevæger sig herfra videre til estimaterne for enhedsomkostninger og produktiviteter per sagsform, procestrin og aktivitet. Denne struktur er valgt for at lægge fokus på de opnåede resultater. Den mere deskriptive del af analysen findes især i de sidste underafsnit af dette afsnit og i bilag.

3.1 Resume

Skifteretternes totale sagsvolumen, årsværksforbrug og økonomi

- Volumenet af sager og fordelingen mellem dødsbo-, insolvens- og ægtefælleskiftesager har været nogenlunde konstant fra 2009 til 2012. I 2012 var der 76.295 sager ved skifteretterne, hvoraf 71 % var dødsbosager, 28 % var insolvenssager og 1 % var ægtefælleskifter.
- I 2012 anvendtes 253 årsværk ved skifteretterne, inkl. Sø- og Handelsrettens skifteafdeling
 - Der anvendes ca. dobbelt så mange årsværk på at behandle dødsbo som på behandling af insolvenssager og ægtefælleskifter.
 - Fordelingen af medarbejdergruppernes tid er meget forskellig; ca. 10 % af årsværksforbruget på dødsbo er jurister, mens jurister udgør næsten halvdelen af årsværksforbruget på insolvens og ægtefælle.
- Den totale omkostning for arbejdet ved skifteretterne er ca. 184 mio. kr.
 - Heraf er ca. 101 mio. kr. direkte løn til skifteretsmedarbejdere og yderligere 24 mio. kr. lønomkostninger til overordnet administrationen ved retterne, som er allokert til skifteretterne.
 - De resterende 60 mio. kr. udgøres hovedsageligt af de driftsomkostninger ved retterne, der er allokert til skifteretterne, og vurderes for en stor dels vedkommende ikke at variere med årsværksforbruget på kort sigt.

Omkostninger og produktiviteter for analysens 11 sagsformer

- De 11 sagsformer, der arbejdes med i analysen (6 dødsbo, 4 insolvens samt ægtefælleskifte), dækker 236 af de 253 årsværk ved skifteretterne og 171 mio. kr. af de totale omkostninger på 184 mio. kr.
 - Konkursager (47 ÅV) og privat skifte (45 ÅV) er de to største sagsformer målt i årsværksforbrug. Lagt sammen med omkostningerne for boudlæg og bobestyrerbo bærer disse 4 sagsformer ca. 2/3 af de totale omkostninger ved de 11 sagsformer.
 - Tvangsopløsning, ægtefælleskifte, ægtefælleudlæg og rekonstruktion bærer samlet set kun 13 mio. kr. i totale omkostninger.
 - De 17 årsværk og 13 mio. kr. der ikke dækkes af de 11 sagsformer udgøres af opgaver, der ikke kan allokere til enkelte sagsformer

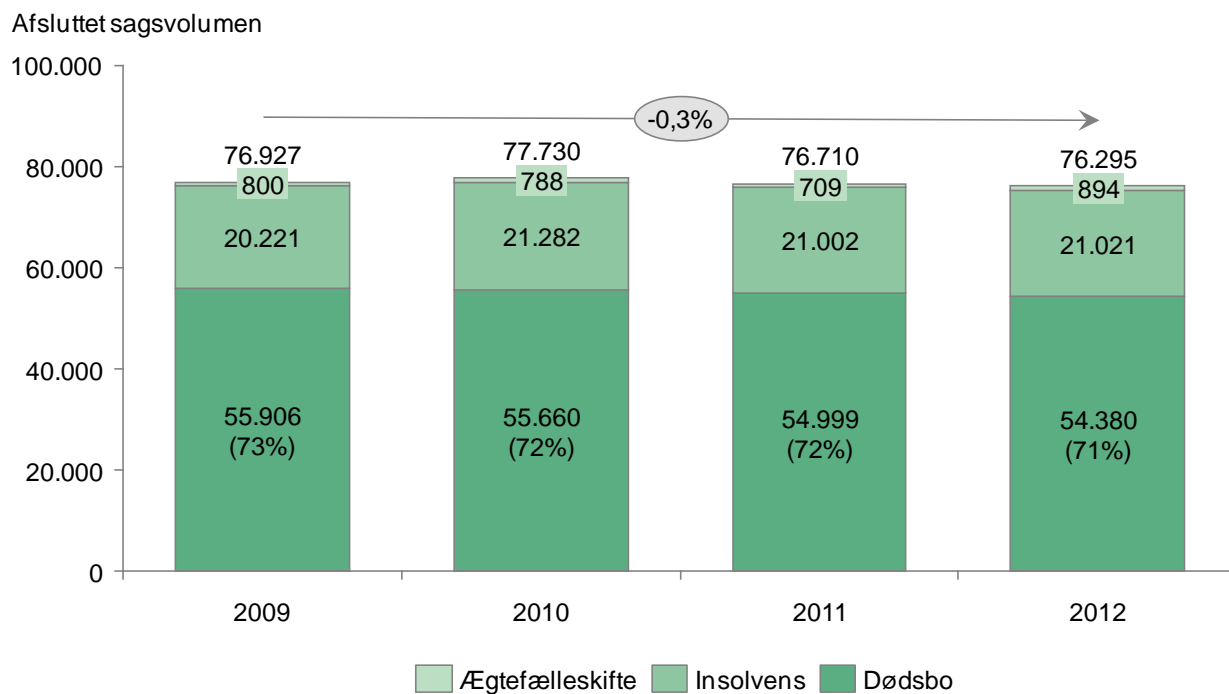
- Enhedsomkostninger
 - Enhedsomkostningerne for dødsbosager ligger i området ca. 1.500-2.500 kr./sag, på nær for bobestyrerbo, der har en enhedsomkostning på ca. 3.700 kr./sag.
 - Enhedsomkostningerne for andre skiftesager varierer langt mere, med tvangsopløsning havende en enhedsomkostning på ca. 1.000 kr./sag, konkurssager ca. 4.200 kr./sag og ægtefælleskifte næsten 4.700 kr./sag.
- Produktivitet og datakvalitet
 - Der er generelt fin overensstemmelse blandt retterne vedrørende de relative forhold i produktivitet på de forskellige sagsformer. Altså er retterne generelt enige om det relative forhold for procestider mellem sagsformer, hvilket indikerer en generelt høj datakvalitet i det indsamlede spørgeskemadata
 - Dog observeres for de enkelte sagsformer en markant spredning mellem de højeste og de laveste produktiviteter.

3.2 Skifterettens totale sagsvolumen, årsværksforbrug og økonomi

I dette afsnit præsenteres den overordnede kortlægning af skifteretten, som i høj grad er baseret på data trukket centralt fra Domstolsstyrelsens datakilder.

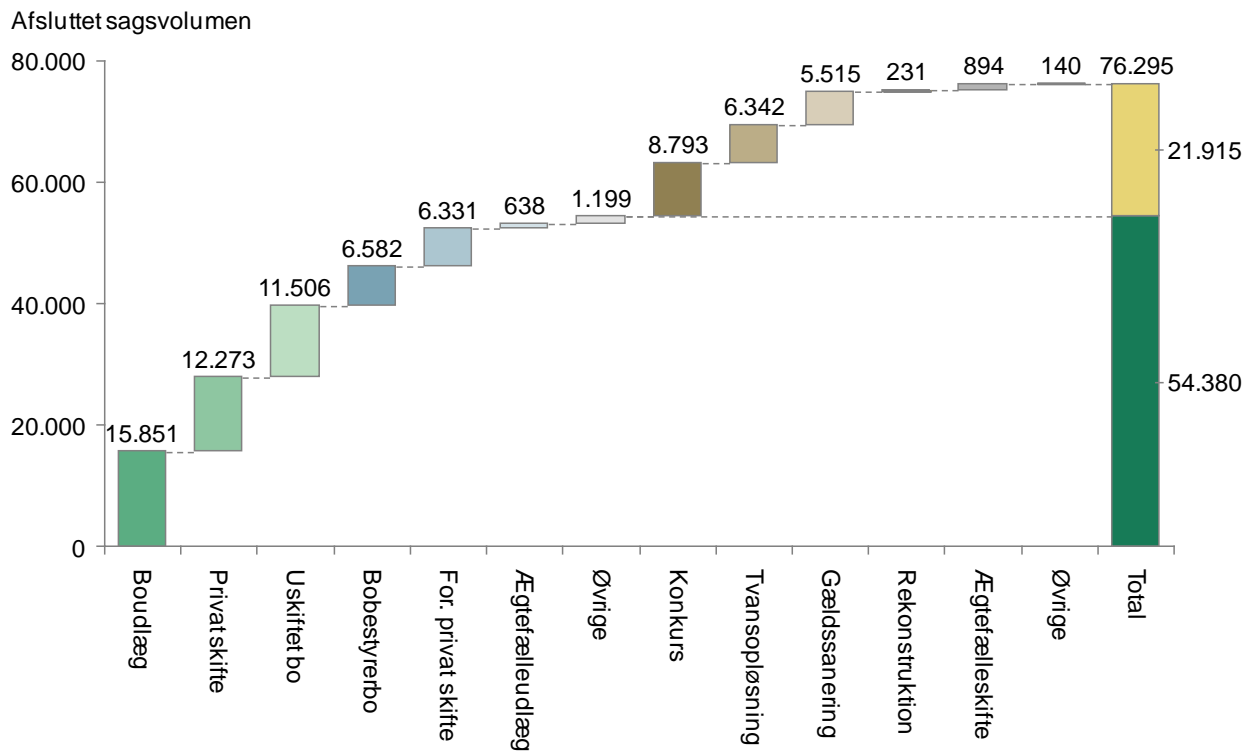
3.2.1 Volumen på sagsformsniveau

I Figur 6 nedenfor vises udviklingen i afsluttede sager fra 2009 til 2012. Såvel det samlede antal sager som fordelingen heraf har været yderst konstant i perioden 2009 til 2012. I 2012 var der 76.295 sager ved skifteretterne, hvoraf 71 % var dødsbosager, 28 % var insolvenssager og 1 % var ægtefælleskifter.



Figur 6: Udviklingen i sagsvolumen per sagstype 2009-2012. Kilde: Domstolsstyrelsens databaser, opgørelser fra Sø- og Handelsretten.

Figur 7 viser sagsvolumenet for hver af de 11 sagsformer. Det bemærkes, at 3 sagsformer har markant lavere volumen end resten. Det drejer sig om dødsboformen ægtefælleudlæg, rekonstruktionssager og ægtefælleskifter – særligt har rekonstruktion meget lavt volumen.

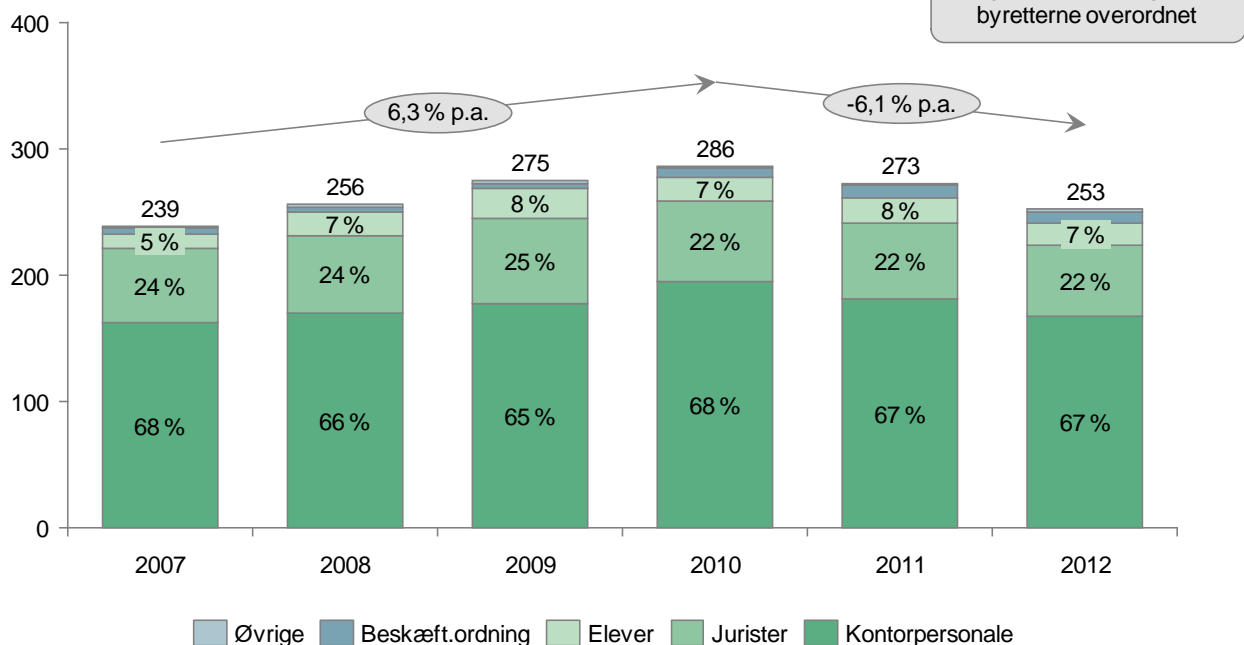


Figur 7: Sagsvolumen for de 11 sagsformer 2012. Kilde: Domstolsstyrelsens databaser, opgørelser fra Sø- og Handelsretten.

3.2.2 Årsværksforbrug i skifteretterne

Årsværksforbruget i skifteretten var 252,7 i 2012. I Figur 8 præsenteres udviklingen i årsværksforbruget fra 2007 til 2012. Det bemærkes, at der efter en stigning i antallet af årsværk frem mod 2010 sker et fald i 2011 og 2012. Årsværksfordelingen mellem de forskellige medarbejdergrupper har været relativt konstant over tid.

Årsværk ved skifteretterne¹

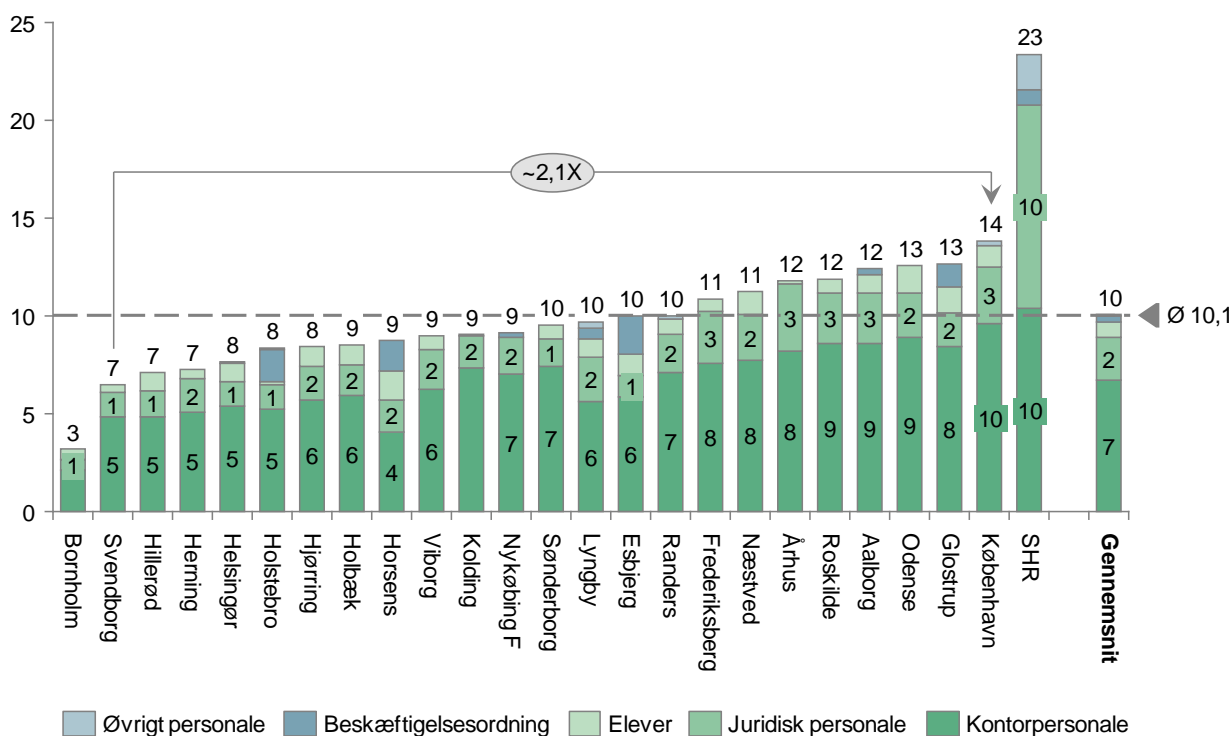


1. Årsværk fra Sø- og Handelsretten indgår i korrigeret form. For uddybning af forskellen mellem korrigerede og ukorrigerede årsværk henvises til bilag 3.

Figur 8: Udviklingen i årsværksforbrug per medarbejdergruppe i skifteretten. Kilde: Domstolsstyrelsens databaser, opgørelser fra Sø- og Handelsretten.

I Figur 8 præsenteres årsværksforbruget fordelt på skifteretter og medarbejdergrupper. Figuren viser årsværksforbruget korrigeret for lønnede orlovsforløb, langtidssygdom, udlån mv. og justeret til at matche det total ukorrigerede årsværksforbrug på 252,7 i 2012 (for uddybning af brugen af ukorrigerede, korrigerede og justerede årsværk henvises til bilag 3). Det er værd at bemærke, at hvis der ses bort fra Retten på Bornholm samt Sø- og Handelsretten, er den største skifteret (København) blot lidt over dobbelt så stor som den mindste (Svendborg) målt på årsværksforbrug. Der er altså generelt ikke tale om væsentligt forskellige enheder målt på antallet af medarbejdere.

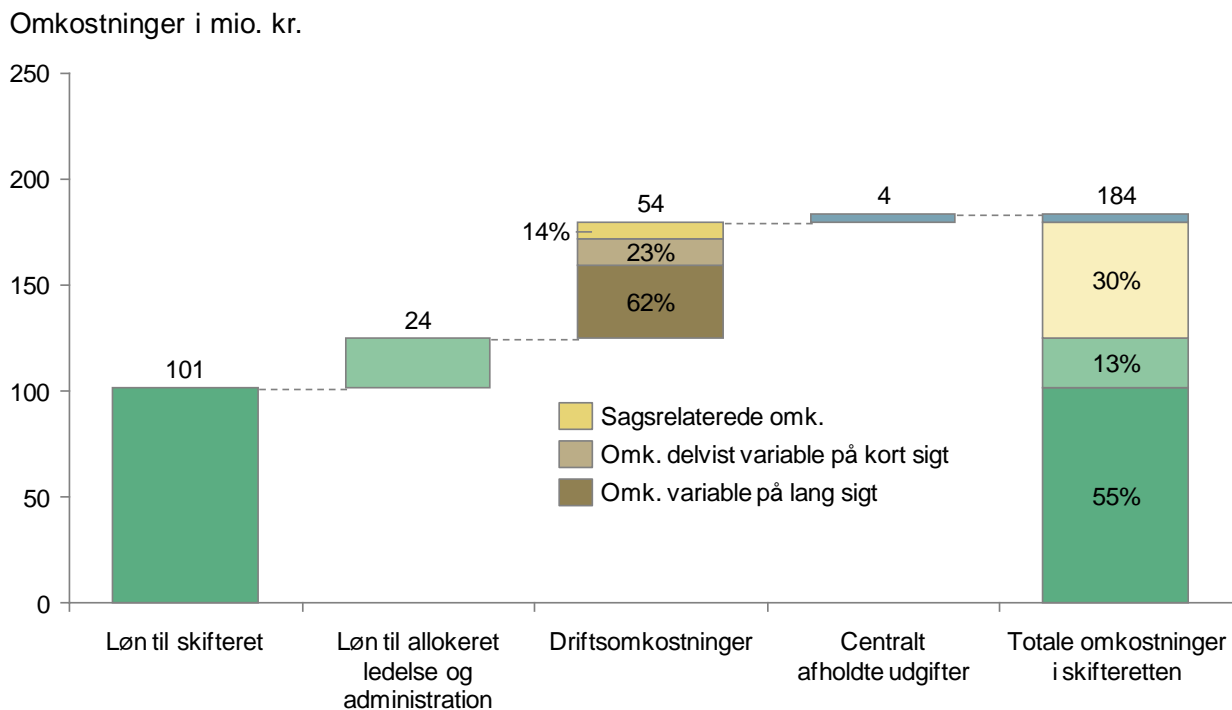
Årsværk ved skifteretterne 2012



Figur 9. Årsværksforbrug ved hver skifteret. Kilde: Domstolsstyrelsens databaser, opgørelser fra Sø- og Handelsretten.

3.2.3 Økonomidata

I dette afsnit præsenteres og fordeles de totale omkostninger på henholdsvis lønomkostninger og øvrige omkostninger. Figur 10 viser de totale omkostninger for skifteretten fordelt på fire poster; 'løn til skifteret', 'løn til allokert ledelse og administration', 'driftsomkostninger' og 'centralt afholdte udgifter'. I de følgende afsnit præsenteres hver af disse fire udgiftsposter, som tilsammen udgør skifterettens samlede udgifter på 184 mio. kr.



Figur 10: Skifterettens udgifter. Kilde: Domstolsstyrelsens økonomisystemer, Domstolsstyrelsens databaser, opgørelser fra Sø- og Handelsretten.

3.2.3.1 Lønomkostninger

Lønomkostningerne er givet ved produktet af de gennemsnitlige lønomkostninger og årsværksforbruget. Lønomkostninger er opdelt i løn til årsværk, som anvendes i selve skifteretten og løn til årsværk, som anvendes i byretternes centrale administration, men er allokeret til skifteretten. Denne allokering er foretaget individuelt for hver ret ved en fordeling af det totale årsværksforbrug til ledelse, administration og hjælpefunktioner, baseret på skifterettens størrelse målt i antal årsværk i forhold til det samlede årsværksforbrug på tværs af alle sagsområder. Totalt allokeres på denne måde et årsværksforbrug til ledelse og administration på 62,4 årsværk, som det også fremgår af Tabel 3 nedenfor.

Tabel 3: Årsværk og gennemsnitlige lønomkostninger i hhv. skifteretten og administrationen. Kilde: Domstolsstyrelsens databaser, opgørelser fra Sø- og Handelsretten, Domstolsstyrelsens økonomisystemer.

	Skifteretten		Ledelse og administration	
	Årsværk	Gennemsnitsløn	Årsværk	Gennemsnitsløn
Juridisk personale	55,2	629.583	7,3	776.071
Kontorpersonale	168,0	369.382	30,8	369.382
Elever	18,6	180.611	2,5	180.611
Beskæftigelsesordning	8,2	-	5,2	-
Øvrigt personale	2,6	390.149	16,5	390.149
Total	252,7		62,4	

I Tabel 3 ses det videre, at lønningerne for jurister i skifteretten er lavere end for det allokerede juridiske personale anvendt til ledelse og administration. Dette skyldes, at gennemsnitslønnene til ledelse og administration er sat til de overordnede gennemsnitslønninger for retterne totalt, mens der i gennemsnitslønnen for jurister i skifteretten er taget højde for, at antallet af dommere ved skifteretterne er yderst begrænset (totalt set 2). Det bemærkes desuden, at gennemsnitslønnen for ansatte under beskæftigelsesordning er sat til nul. Det skyldes, at der modtages refusion for en stor del af lønnen for disse ansatte, samt at ansættelsen af personale på beskæftigelsesordning i høj grad må ses som en politisk beslutning.

Dette giver samlede lønomkostninger på godt og vel 101 mio. kr. for årsværksforbruget ved skifteretten og næsten 24 mio. kr. for det administrative personale der er allokeret til skifteretterne, hvilket ses fordelt per medarbejdergruppe i Tabel 4.

Tabel 4: Lønomkostninger til skifteretten og allokeret ledelse og administrationen. Kilde: Domstolsstyrelsens databaser, opgørelser fra Sø- og Handelsretten, Domstolsstyrelsens økonomisystemer.

	Skifteretten	Ledelse og administration	Samlet
Juridisk personale	34.741.282	5.682.753	40.424.035
Kontorpersonale	62.069.948	11.393.573	73.463.521
Elever	3.360.523	455.917	3.816.440
Beskæftigelsesordning	-	-	-
Øvrigt personale	1.023.036	6.451.724	7.474.759
Total	101.194.789	23.983.967	125.178.755

3.2.3.2 Øvrige omkostninger

Øvrige omkostninger er fordelt på driftsomkostninger samt centralt afholdte udgifter og disse kategorier gennemgås derfor særskilt i dette afsnit.

3.2.3.2.1 Driftsomkostninger

Omkostningerne i forbindelse med driften af retterne er inddelt i fire grupper, vist i Tabel 5 nedenfor. Det bemærkes, at driftsomkostninger per årsværk er allokeret ud over samtlige af skifterettens årsværk og således inkluderer det administrative personale. Med reference til Tabel 3 udgør det samlede antal årsværk således 315 fuldtidsansatte.

Tabel 5: Driftsomkostninger per medarbejder og skifteret inkl. administration. Kilde: Domstolsstyrelsens databaser, opgørelser fra Sø- og Handelsretten, Domstolsstyrelsens økonomisystemer.

	Sagsrelaterede udgifter (per sag)	Variable på lang sigt (per årsværk)	Delvist variable på kort sigt (per årsværk)	Variable på kort sigt (per årsværk)
Hjørring	84	93.164	33.708	1.876
Aalborg	96	89.228	37.641	1.442
Randers	118	69.623	26.253	441
Århus	92	107.066	33.419	1.554
Viborg	105	74.638	29.701	2.269
Holstebro	135	156.383	36.303	2.429
Herning	110	174.206	30.175	1.462
Horsens	141	93.403	32.295	1.724
Kolding	84	131.701	43.325	1.436
Esbjerg	102	115.994	35.747	2.256
Sønderborg	111	90.422	36.887	1.221
Odense	113	105.385	43.708	1.256
Nykøbing F	114	127.411	48.768	1.847
Svendborg	83	51.179	25.728	414
Næstved	120	95.486	48.265	2.173
Holbæk	124	122.615	36.893	795
Roskilde	85	57.906	27.866	1.468
Hillerød	76	131.049	44.855	2.650
Helsingør	80	125.494	30.665	1.294
Lyngby	84	165.691	24.547	1.392
Glostrup	77	86.073	40.607	1.227
Frederiksberg	72	74.730	50.148	776
København	85	163.127	55.012	798
Bornholm	167	54.927	55.617	14.530
Sø- og Handelsretten	107	122.159	52.384	1.494
Gnst. per sag	100	-	-	-
Gnst. per årsværk	-	107.948	39.095	1.663
Skifteretten totalt inkl. allokeret ledelse og administration (315 årsværk)	7.601.338	34.017.798	12.320.236	523.972

Den første gruppe af driftsomkostninger er udgifter som er relateret til sagsvolumen og derfor ikke kan forventes at falde bort ved en eventuel reduktion i antallet af årsværk. Disse udgøres 48 % af porto, men indeholder også udgifter som f. eks. transport i forbindelse med sager. Disse udgifter var i 2012 på 7,6 mio. kr. svarende til 100 kr. per sag.

Den anden gruppe er udgifter, som på længere sigt vil være variable med antallet af årsværk, herunder husleje og ejendomsskatter. Disse udgifter udgør 34 mio. kr. for skifteretterne totalt eller 107.948 kr. per medarbejder.

Herefter følger en gruppe udgifter, som er delvist variable med medarbejderantallet. De udgør 12,3 mio. kr. svarende til 39.095 kr. per medarbejder og omhandler udgifter som opvarmning, el, vand m.v., rengøring og vedligeholdelse samt tjenesteydelser.

Endelig er der den sidste gruppe udgifter, som anses for at være variabel med antallet af årsværk på kort sigt, som eksempelvis kurser og transport til disse. Disse helt variable udgifter udgjorde i 2012 523.972 kr. eller 1.663 kr. per medarbejder.

Til sammen summer disse fire udgiftsgrupper til 54,4 mio. kr. for skifteretterne totalt, hvilket var ca. 18 % af de totale driftsomkostninger ved retterne på 307,6 mio. kr. i 2012. Dette stemmer fint overens med, at årsværksforbruget ved skifteretten (315 inkl. allokert administration og ledelse) udgjorde ca. 18 % af det totale årsværksforbrug ved retterne i 2012 på 1766 (heraf 44 fra Sø- og Handelsretten).

3.2.3.2.2 Centralt afholdte udgifter

Foruden disse udgifter, som ligger hos retterne selv, afholder Domstolsstyrelsen en række udgifter. Disse centralt afholdte udgifter er som udgangspunkt ikke allokert til skifteretsarbejdet, men de udvalgte udgifter, der i Deloitte's rapport blev vurderet at være variable i forhold antallet af medarbejdere i byretterne, er angivet i

Tabel 6 nedenfor, og medregnes i den totale omkostning per årsværk. Disse udgifter omhandler uddannelse, drift af it-arbejdspladser og HR-center og udgør samlet 4.059.425 kr. for skifteretterne i alt.

Tabel 6: Centralt afholdte udgifter. Kilde: 'Budgetanalyse af domstolene – Ressourceanvendelse og produktion 2004-2010', Deloitte, 29. februar 2012, revideret.

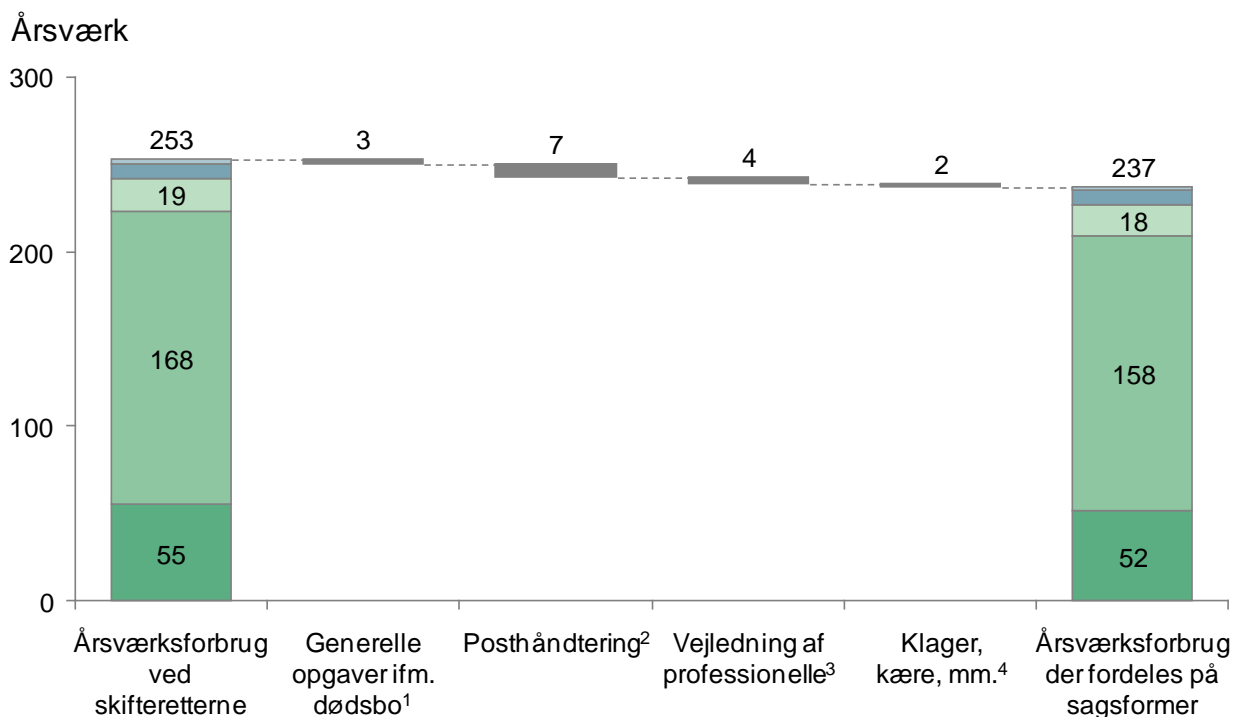
	Beløb per jurist	Beløb per ikke juridisk personale
Uddannelse	5.143 kr.	5.143 kr.
Diverse bidrag og gebyrer (AER, AES, ØES)	3.415 kr.	3.415 kr.
Drift af it-arbejdspladser (support, pc-ansk. mv.)	2.280 kr.	2.280 kr.
HR-center: 12 årsværk, inkl. 1 chefstilling	10.304 kr.	-
Centralt afholdte udgifter totalt per medarbejder	21.142 kr.	10.838 kr.

3.3 Skifterettens produktivitet og enhedsomkostninger

Beregningen af enhedsomkostninger er udført både top-down og bottom-up. I det følgende præsenteres imidlertid blot bottom-up analysen idet, det er dette estimat, som anvendes i resten af analysen, mens top-down estimatet i høj grad har været brugt til, at give et pejlemærke i den indledende fase af analysen. Resultaterne fra top-down analysen er vist i bilag 4.

3.3.1 Korrektion for generelle arbejdsopgaver

Der er visse opgaver, som skifteretterne tager sig af, der falder uden for rammerne af spørgeskemaundersøgelsen. Eksempelvis håndteres post typisk en gang om dagen, hvor ind- og udgående post sorteres og forsendelser ordnes. Om end dette tidsforbrug er en del af den samlede tid brugt på at behandle sager i skifteretterne, er det en separat arbejdsopgave, der går på tværs af sagsformer, og som ikke kan placeres i et proceskort. I stedet er derfor spurgt separat til tidsforbruget på disse arbejdsopgaver, og resultatet heraf fremgår af Figur 11.



1. Arbejde for andre skifteretter (rekvirering af testamenter og 1. afdødes bo), henvendelser vedr. afsluttede sager (ny skifteretsattest etc.), indhentelse af bopakker/akter fra Rigsarkivet/ Landsarkivet.
2. Sortering af ind- og udgående post og forsendelse (bunkebehandling).
3. Bobestyrer, kurator, advokater, banker, bedemænd etc.
4. Klager over bobestyrer undtaget – inkluderet i spørgeskema.

Figur 11. Årsværksforbruget fordelt på skifterettens sagsformer efter generelle arbejdsopgaver er trukket fra. Kilde: Spørgeskemaundersøgelse, Domstolsstyrelsens databaser, opgørelser fra Sø- og Handelsretten.

Af Figur 11 ses det, at der anvendes omtrent 16 årsværk på opgaver, der ikke fordeles på sagsformer. Heraf er størstedelen anvendt på posthåndtering, som stort set udelukkende håndteres af kontorpersonale, mens de 3 juristårsværk der anvendes på generelle arbejdsopgaver stammer fra vejledning af professionelle og klager, kære mm.

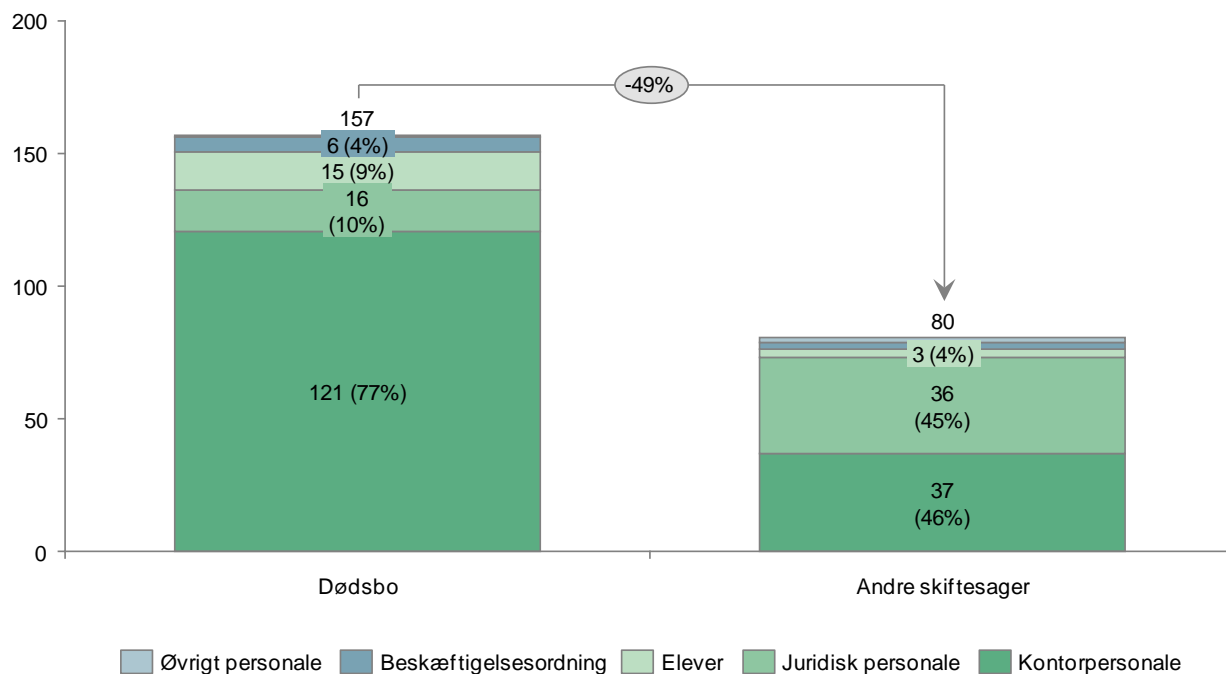
De resterende 237 årsværk fordeles på skifterettens sagsformer, men det er vigtigt at bemærke, at dette ikke betyder, at de 16 årsværk, der bruges på andre arbejdsopgaver, ikke er med i analysens baseline. Eksempelvis vil potentialet af et forbedringsforslag, der mindsker mængden af post, inkludere dele af de 7 årsværk, der benyttes på posthåndtering.

Der blev i spørgeskemaundersøgelsen endvidere spurgt til total tid anvendt på interne møder, MUS-samtaler, kurser, efteruddannelse mm. Årsværksforbruget ved skifteretterne i forbindelse hermed er opgjort til ca. 13 årsværk. Selvom disse 13 årsværk ikke er en del af behandlingen af sager ved skifteretterne, fordeles de alligevel på skifterettens sagsformer. Dette gøres ud fra en betragtning om, at mødetid ligesom øvrig tid anvendt på andet end behandling af sager (kurser, pauser etc.) vil variere direkte med den tid, der bruges på at behandle sager. Hvis årsværksforbruget på behandling af sager kan reduceres gennem en forbedring, vil de besparede ressourcer heller ikke bruge tid på møder, kurser, pauser etc.

3.3.2 Årsværksforbrug per sagstype

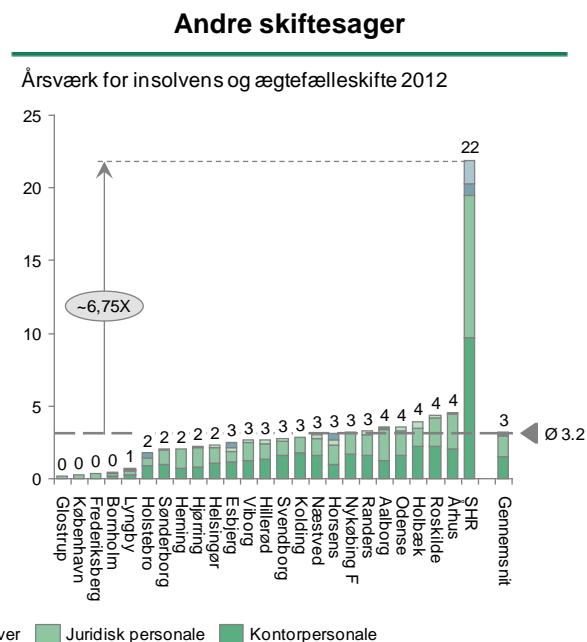
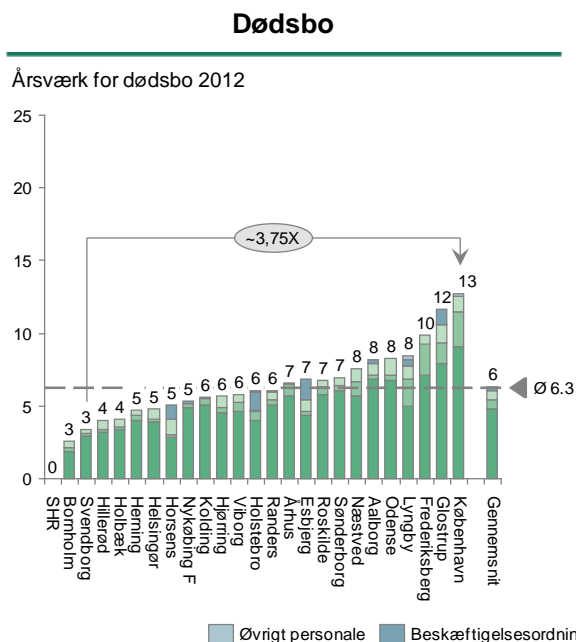
Til at inddele årsværksforbruget per sagstype anvendes arbejdsfordelingsundersøgelsen som beskrevet i afsnittet om analysemetoden. Det bemærkes at Sø- og Handelsretten ikke indgår i arbejdsfordelingsundersøgelsen. Eftersom skifteretten i Sø- og Handelsretten kun behandler insolvenssager er fordelingen ganske simpelt ved 100 % på insolvens. Anvendes arbejdsfordelingsundersøgelsen til at fordele årsværksforbruget på henholdsvis dødsbo og andre skiftesager, fordeler de 237 årsværk fra 2012 sig med 157 på dødsbo og 80 på andre skiftesager, hvilket ses i Figur 12.

Årsværk i skifteretterne



Figur 12: Årsværk per medarbejdergruppe og sagstype. Kilde: Arbejdsfordelingsundersøgelse, Domstolsstyrelsens databaser, opgørelser fra Sø- og Handelsretten.

I nedenstående Figur 13 er de to søjler for henholdsvis dødsbo og andre skiftesager vist for alle skifteretter. Som det fremgår af figuren, bevirker Sø- og Handelsretten, at der på området for andre skiftesager kommer en væsentlig forskel mellem den største og den gennemsnitlige skifteret for andre skiftesager. På dødsboområdet er den største skifteret, København ca. dobbelt så stor som den gennemsnitlige skifteret og ca. 4 gange større end de mindste skifteretter.

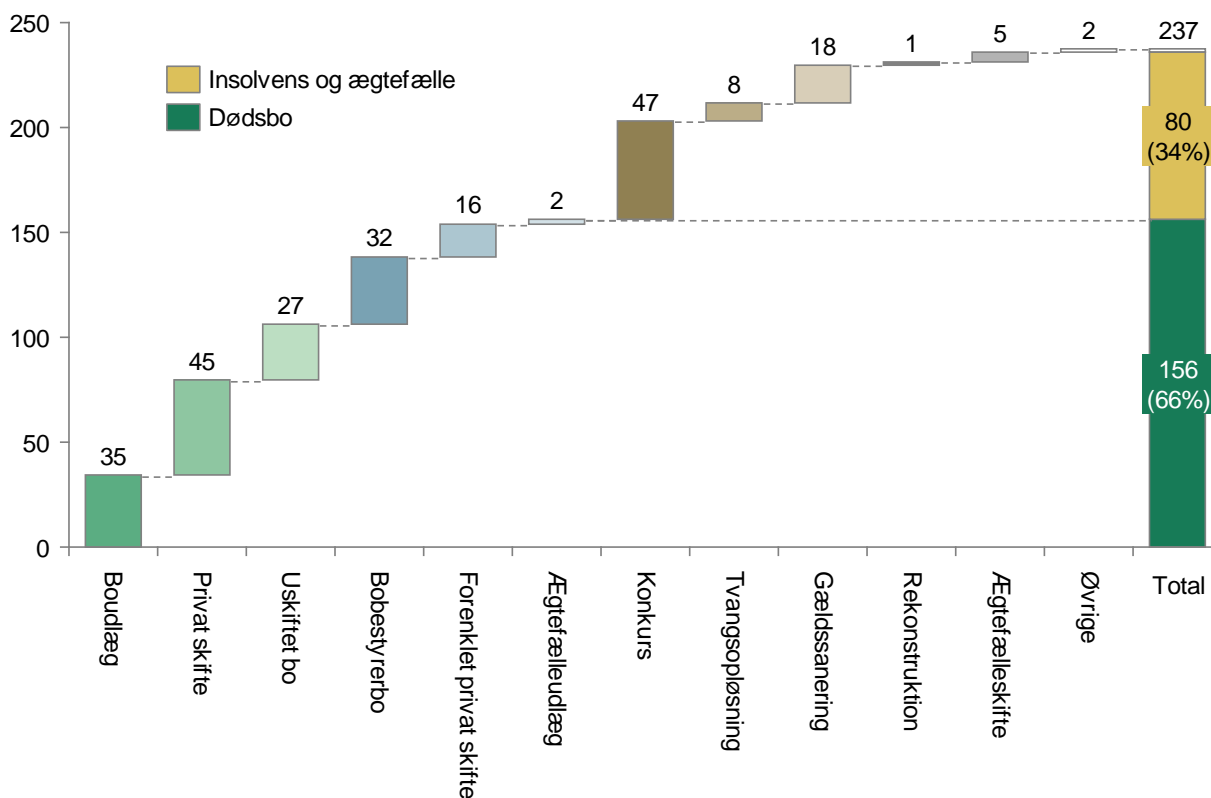


Figur 13: Årsværk per medarbejdergruppe, byret og sagstype. Kilde: Arbejdsfordelingsundersøgelse, Domstolsstyrelsens databaser, opgørelser fra Sø- og Handelsretten.

3.3.3 Årsværksforbrug per sagsform

Efter at have inddelt årsværksforbruget på sagstyper vha. arbejdsfordelingsundersøgelsen, benyttes tidsdata indsamlet med spørgeskemaundersøgelsen til at inddele årsværksforbruget på sagsformer. Årsværksforbruget per sagsform fremgår af Figur 14.

Årsværk per sagsform 2012



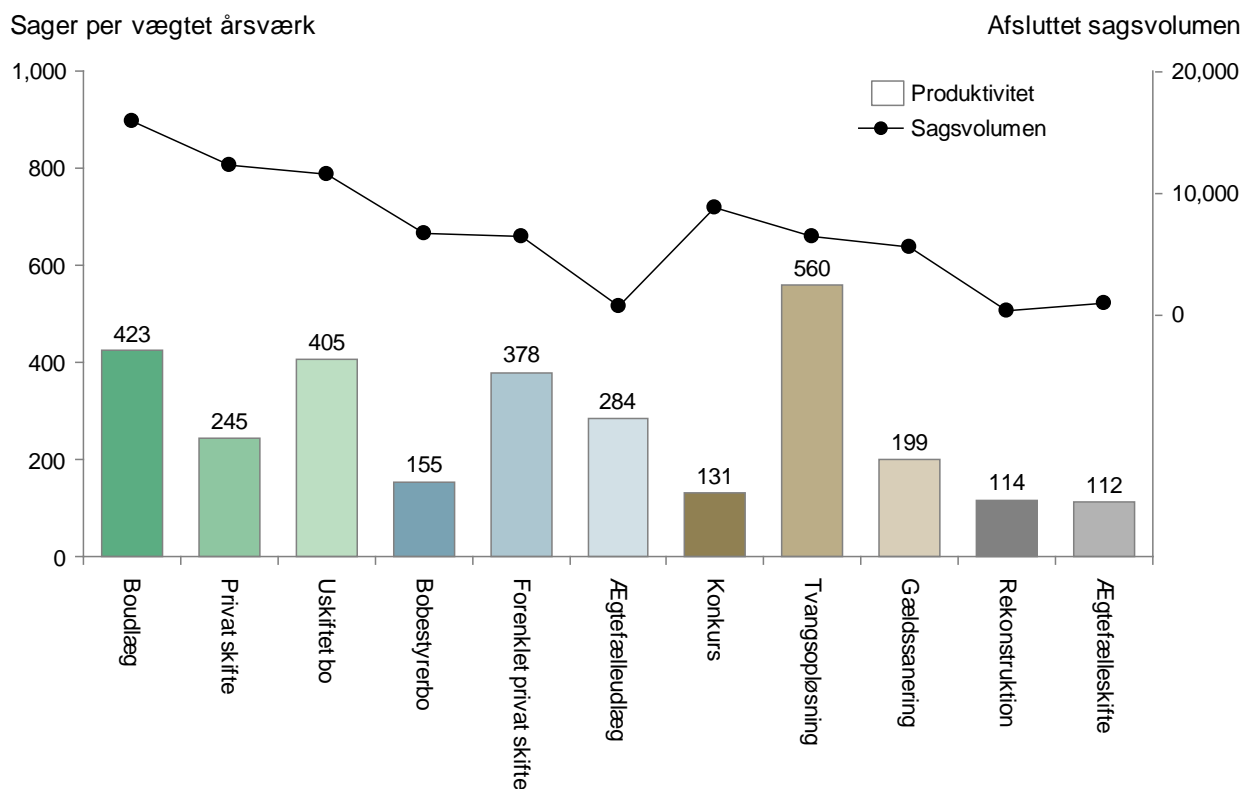
Figur 14. Årsværksforbrug per sagsform totalt for alle retter. Kilde: Spørgeskemaundersøgelse, arbejdsfordelingsundersøgelse, Domstolsstyrelsens databaser, opgørelser fra Sø- og Handelsretten.

Som det ses af Figur 14 ligger størstedelen af årsværksforbruget på konkursager og privat skifte. Derudover bærer boudlæg, uskiftet bo og bobestyrerbo en væsentlig del af det totale årsværk, mens ægtefælleudlæg, rekonstruktion og ægtefælleskifter som ventet har et meget lille totalt tidsforbrug grundet det lave sagsvolumen på disse sagsformer.

Øvrige sager er sager, der ikke er med i de 11 sagsformer, der er dækket af spørgeskemaundersøgelsen. Årsværksforbruget på øvrige sager er estimeret vha. top-down baselinen (se bilag 4) og behandles ikke yderligere i analysen.

3.3.4 Produktivitet per sagsform

Med årsværksforbruget inddelt per sagsform kan det ved at dele sagsvolumenet med årsværksforbruger udledes hvor mange sager, der produceres per vægтет årsværk per sagsform. Figur 15 viser produktiviteten per sagsform.



Figur 15. Sager per vægtet årsværk per sagsform totalt for alle retter. Kilde: Spørgeskemaundersøgelse, arbejdsfordelingsundersøgelse, Domstolsstyrelsens databaser, opgørelser fra Sø- og Handelsretten.

Af Figur 15 fremgår det, at de særligt tunge sagsformer er bobestyrerbo, konkurs, gældssanering og rekonstruktion, mens de lettere sager, hvor der afsluttes flere sager per vægtet årsværk er boudlæg, uskiftet bo og forenklet privat skifte. For tvangsopløsning skal det bemærkes, at en stor del af sagerne stopper kort inde i sagsforløbet, og den gennemsnitlige procestid for en tvangsopløsningssag bliver således relativt lav. Dog er det høje antal sager per vægtet årsværk ikke ensbetydende med, at en tvangsopløsningssag der gennemgår et helt sagsforløb har en kort procestid (se eventuelt proceskort for tvangsopløsning i bilag 2).

Derudover skal det generelt bemærkes, at beregningerne er lavet per vægtet årsværk. Årsværksvægtene er baseret på gennemsnitslønnene (se

Tabel 3), hvilket medfører at sagsformer, hvor der er meget kontorpersonearbejde, opnår et højere antal afsluttede sager per vægtet årsværk. Årsværksvægtene er angivet i Tabel 7.

Tabel 7. Årsværksvægte baseret på gennemsnitslønninger. Kilde: Domstolsstyrelsens økonomisystemer.

	Årsværksvægte for skifteretsmedarbejdere	Årsværksvægte for ledelse, administration og hjælpefunktioner
Jurister	1,657	2,060
Kontor	0,945	0,980
Elever	0	0
Beskæftigelsesordning	0	0
Øvrige	0,998	1,036

Som Tabel 7 viser, er årsværksvægtene for elever og personale på beskæftigelsesordning sat til 0, hvilket er i linje produktivetsberegninger udført af Domstolsstyrelsen. Ved senere beregning af enhedsomkostninger er løn til elever inddraget, mens løn til beskæftigelsesordning som nævnt er sat til 0 generelt.

Endelig bemærkes det, at antallet af afsluttede sager per årsværk per sagsform er beregnet på basis af årsværksforbruget ved skifteretterne plus allokert ledelse, administration og hjælpefunktioner (se Tabel 4).

En yderligere inddeling af antallet af afsluttede sager per årsværk per sagsform på de enkelte retter er vist i Tabel 8, mens Tabel 9 viser samme inddeling, dog indekseret så det er nemmere at sammenligne den enkelte byrets produktivitet med gennemsnittet.

Tabel 8. Produktivitet per sagsform for hver ret. Kilde: Spørgeskemaundersøgelse, arbejdsfordelingsundersøgelse, Domstolsstyrelsens databaser, opgørelser fra Sø- og Handelsretten.

Embede	Boudlæg	Privat skifte	Uskiftet bo	Bo- bestyrer- bo	Forenklet privat skifte	Ægtefælle -udlæg	Konkurs	Tvangs- opløsning	Gælds- sanering	Rekon- struktion	Ægtefælle -skifte	Total vægтет produk- tivitet
Hjørring	615	266	445	218	547	380	150	669	220	118	93	297
Aalborg	437	259	373	248	460	212	139	745	219	109	162	277
Randers	501	173	626	186	404	265	125	814	199		72	255
Århus	487	246	462	130	390	443	132	565	205	100	65	251
Viborg	426	248	348	206	413	295	127	469	249	93	92	253
Holstebro	245	247	385	141	331	191	108	516	247	91	143	224
Herning	322	266	337	153	389	313	96	448	180	65	179	224
Horsens	620	261	376	245	406	362	123	394	171	128	168	267
Kolding	518	302	365	207	348	253	183	609	249	268	319	313
Esbjerg	440	321	416	198	365	387	153	476	285	148	210	291
Sønderborg	476	201	403	170	361	314	177	462	259	167	269	274
Odense	548	239	437	204	308	286	154	447	193	130	150	269
Svendborg	582	427	568	273	604	547	120	345	142	120	159	325
Nykøbing F	403	312	450	201	389	380	78	312	142	85	83	242
Næstved	393	245	434	125	327	267	172	728	204	108	73	249
Holbæk	401	341	522	231	568	350	75	283	180	94	116	260
Roskilde	450	267	483	192	456	336	128	372	226	137	93	263
Hillerød	425	298	531	244	471	377	135	754	346	92	188	311
Helsingør	425	315	363	241	307	345	129	537	164	103	142	271
Lyngby	460	230	273	95	327	231					67	187
Glostrup	509	288	357	121	351	297					156	250
Frederiksberg	317	177	457	105	447	265					42	188
København	296	178	301	106	236	116					109	167
Bornholm	284	158	247	70	201	205	49	173	268	42	84	157
SHR							136	738	159	103		272
Gennemsnit	441	261	415	180	392	309	128	517	215	115	135	253
Totalt sagsvolumen	15.851	12.273	11.506	6.582	6.331	638	8.793	6.342	5.515	231	894	74.956

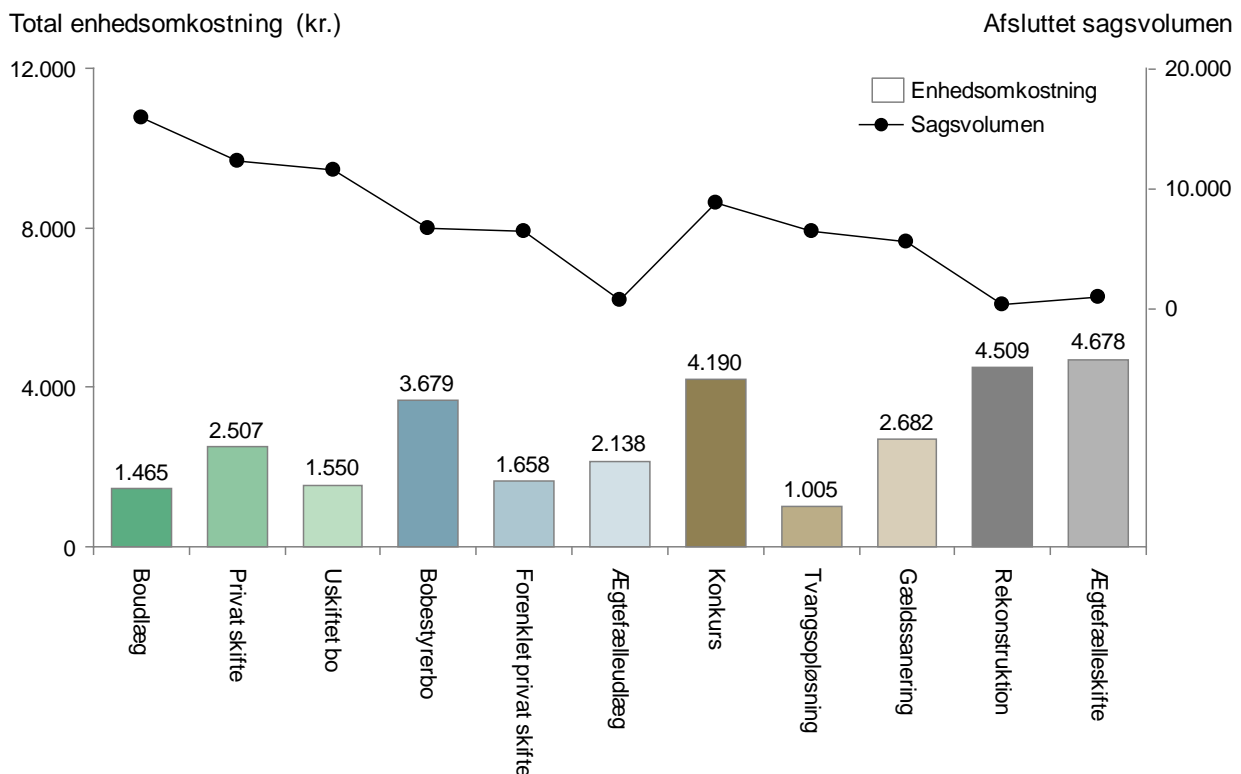
Tabel 9. Indekseret produktivitet per sagsform for hver ret. Kilde: Spørgeskemaundersøgelse, arbejdsfordelingsundersøgelse, Domstolsstyrelsens databaser, opgørelser fra Sø- og Handelsretten.

Embede	Boudlæg	Privat skifte	Uskiftet bo	Bo- bestyrer- bo	Forenklet privat skifte	Ægtefælle -udlæg	Konkurs	Tvangs- opløsning	Gælds- sanering	Rekon- struktion	Ægtefælle -skifte	Total vægтет produk- tivitet
Hjørring	139	102	107	121	140	123	118	129	102	102	69	117
Aalborg	99	99	90	138	117	69	109	144	102	95	120	109
Randers	114	66	151	104	103	86	97	157	93		54	101
Århus	110	94	111	72	99	143	103	109	95	87	48	99
Viborg	97	95	84	115	105	95	99	91	116	81	69	100
Holstebro	56	95	93	79	85	62	85	100	115	79	106	88
Herning	73	102	81	85	99	101	75	87	84	56	133	89
Horsens	141	100	91	136	104	117	96	76	80	111	125	105
Kolding	118	116	88	115	89	82	143	118	116	233	237	124
Esbjerg	100	123	100	110	93	125	120	92	133	129	156	115
Sønderborg	108	77	97	95	92	102	138	89	121	145	200	108
Odense	124	92	105	114	79	93	120	86	90	113	112	106
Svendborg	132	164	137	152	154	177	94	67	66	105	118	128
Nykøbing F	91	120	108	112	99	123	61	60	66	74	61	96
Næstved	89	94	105	69	83	86	134	141	95	94	54	98
Holbæk	91	130	126	129	145	113	58	55	84	82	86	102
Roskilde	102	102	116	107	116	109	100	72	105	119	69	104
Hillerød	96	114	128	136	120	122	105	146	161	80	139	123
Helsingør	96	121	87	135	78	112	101	104	76	90	105	107
Lyngby	104	88	66	53	83	75					50	74
Glostrup	116	110	86	68	90	96					116	99
Frederiksberg	72	68	110	59	114	86					31	74
København	67	68	72	59	60	38					81	66
Bornholm	64	60	60	39	51	66	38	33	125	37	62	62
SHR							106	143	74	89		107
Indeks	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Totalt sagsvolumen	15.851	12.273	11.506	6.582	6.331	638	8.793	6.342	5.515	231	894	74.956

Omend der for de enkelte sagsformer observeres en markant spredning mellem de højeste og de laveste produktiviteter, bemærkes det også, at der generelt er fin overensstemmelse blandt retterne vedrørende de relative forhold i produktivitet på de forskellige sagsformer. Dette resulterer også i en relativt ensartet total vægtet produktivitet for retterne. Des dybere et niveau der sammenlignes på (sagsområde, sagstype, sagsform), des større afhængighed bliver den enkelte produktivitet af spørgeskemabesvarelsene. Derfor er det også valgt ikke at lave ovenstående sammenligning på et dybere niveau end sagsform, dvs. ikke på procestrin- og aktivitetsniveau. Det bemærkes desuden at gennemsnitsværdierne i Tabel 8 ikke matcher tallene i Figur 15, hvilket skyldes, at gennemsnittene i Tabel 8 er de simple gennemsnit for retterne (for at øge sammenlignelighed), mens produktiviteterne i Figur 15 er de samlede produktiviteter (svarende til det vægtede gennemsnit).

3.3.5 Omkostninger per sagsform

Ved at koble årsværksforbruget per sagsform med økonomidata fås enhedsomkostningerne per sagsform. Figur 16 viser de totale enhedsomkostninger for alle retterne samlet.

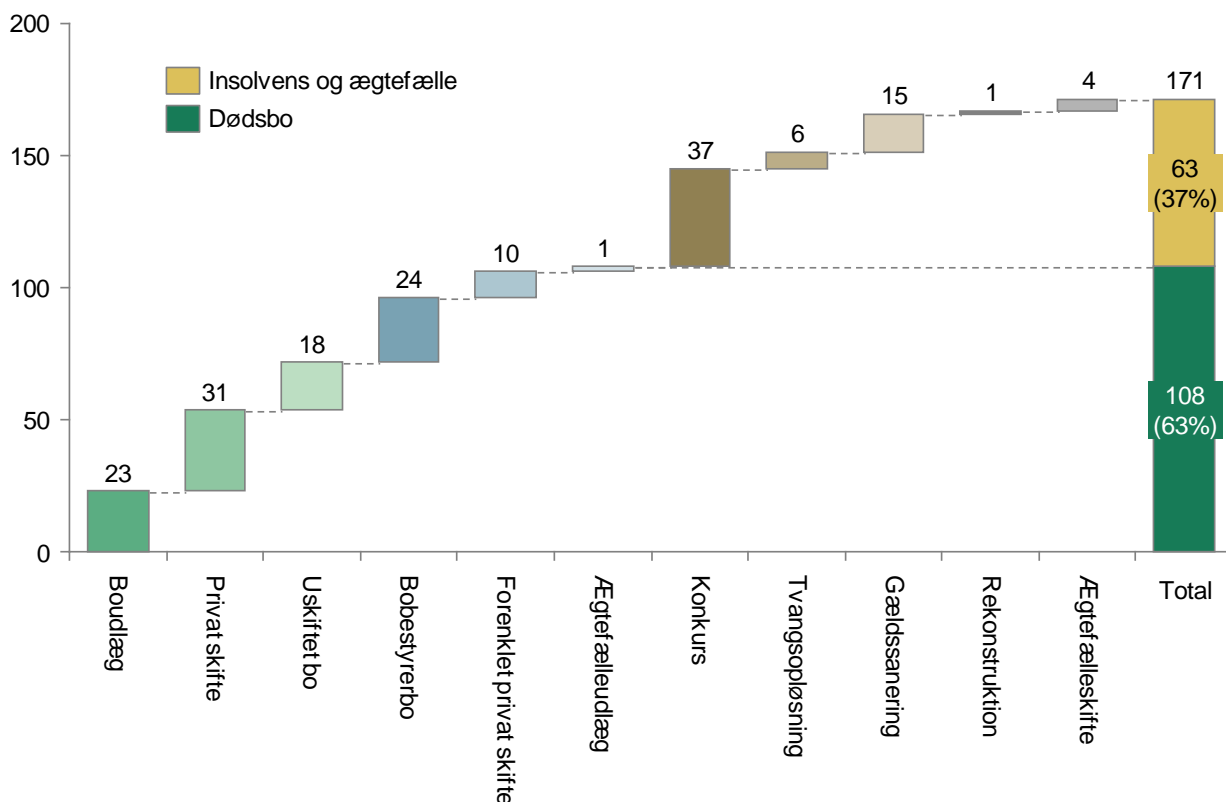


Figur 16. Total enhedsomkostning per sagsform totalt for alle retter. Kilde: Domstolsstyrelsens økonomisystemer, spørgeskemaundersøgelse, arbejdsfordelingsundersøgelse, Domstolsstyrelsens databaser, opgørelser fra Sø- og Handelsretten.

De totale enhedsomkostninger viser som ventet det omtrent samme billede som de totale produktiviteter blot med modsat fortegn, idet sagsformerne med høj produktivitet er de samme som dem med lave enhedsomkostninger og vice versa.

Ved at gange enhedsomkostningerne med volumenet fås videre de totale omkostninger per sagsform, som vist i Figur 17.

Totalomkostning per sagsform (mio. kr.)



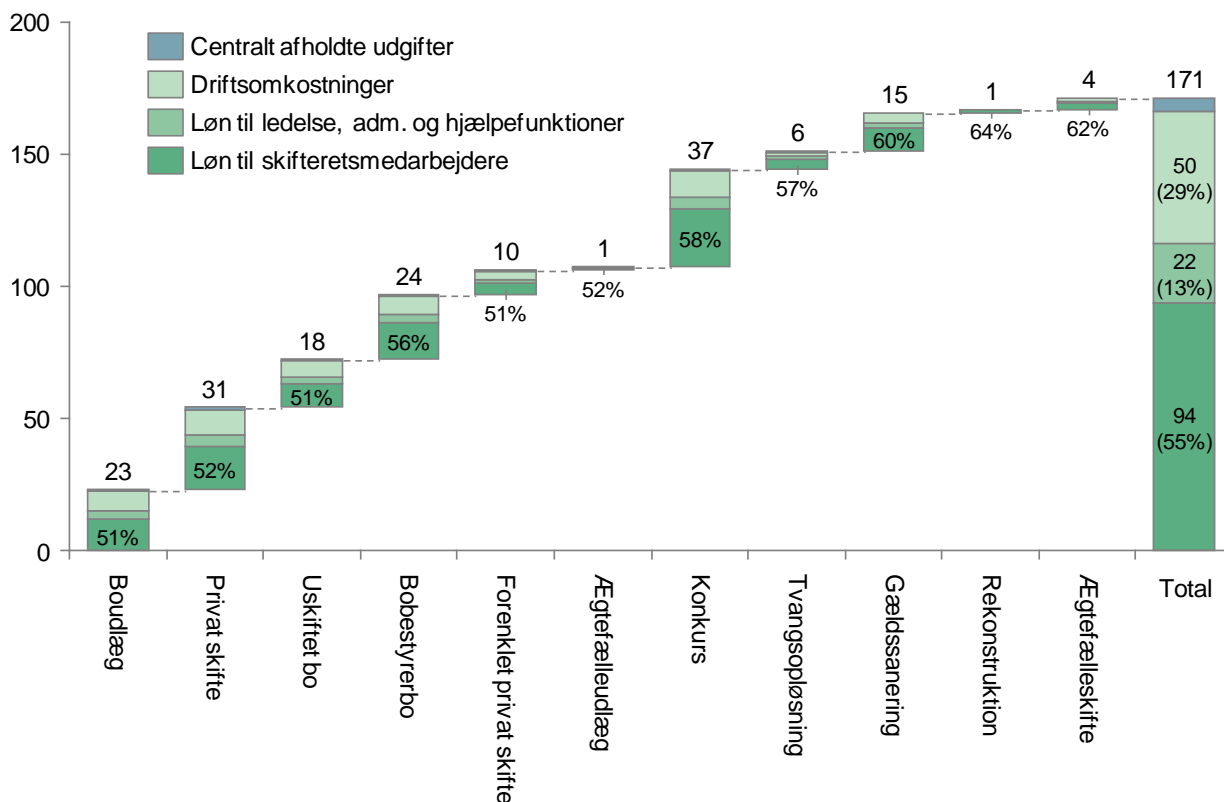
Figur 17. Totalomkostninger per sagsform. Kilde: Domstolsstyrelsens økonomisystemer, spørgeskemaundersøgelse, arbejdsfordelingsundersøgelse, Domstolsstyrelsens databaser, opgørelser fra Sø- og Handelsretten.

Af Figur 17 ses det at de 11 sagsformer dækker 171 mio. kr. af de i alt 184 mio. kr. i totalomkostninger for skifteretterne. Videre ses det at de 108 mio. kr. kommer fra behandling af dødsbo, 59 mio. kr. fra insolvenssager og endelig 4 mio. kr. til ægtefælleskifter.

Selvom Figur 17 i høj grad følger opdelingen i årsværk per sagsform (Figur 14), bemærkes det dog også, at der er visse forskelle. Eksempelvis er totalomkostningen ved bobestyrerbo højere end den for boudlæg, selvom det totale årsværksforbrug for boudlæg er højere end for bobestyrerbo. Forskellen skyldes, at der i højere grad anvendes juristid på bobestyrerbo, hvorfor den gennemsnitlige omkostning per årsværk bliver højere for bobestyrerbo end for eksempelvis boudlæg.

En yderligere inddeling af omkostningerne per sagsform på lønomkostninger og driftsomkostninger er vist i Figur 18.

Totalomkostning per sagsform (mio. kr.)



Figur 18. Totalomkostninger per sagsform inddelt på omkostningstyper. Kilde: Domstolsstyrelsens økonomisystemer, spørgeskemaundersøgelse, arbejdsfordelingsundersøgelse, Domstolsstyrelsens databaser, opgørelser fra Sø- og Handelsretten.

Af Figur 18 ses det, at andelen af lønomkostninger i enhedsomkostningerne for de forskellige sagsformer ligger mellem 50 % og 64 %. Enhedsomkostningernes afhængighed af den personalesammensætning der arbejder med sagsformen er altså overordnet set begrænset, og den primære driver bag høje enhedsomkostninger er i langt højere grad det totale tidsforbrug per sag. Tabel 10 viser enhedsomkostninger per sagsform for hver ret og Tabel 11 viser samme inddeling indekseret.

Tabel 10. Enhedsomkostninger i kr. per sagsform for hver ret. Kilde: Domstolsstyrelsens økonomisystemer, spørgeskemaundersøgelse, arbejdsfordelingsundersøgelse, Domstolsstyrelsens databaser, opgørelser fra Sø- og Handelsretten.

Embede	Forenklet											Total produktivitet
	Boudlæg	Privat skifte	Uskiftet bo	Bo-bestyrerbo	privat skifte	Ægtefælleudlæg	Konkurs	Tvangsopløsning	Gælds-sanering	Rekon-struktion	Ægtefælle-skifte	
Hjørring	988	2.259	1.373	2.585	1.115	1.600	3.555	806	2.295	4.428	5.460	1.790
Aalborg	1.371	2.290	1.602	2.322	1.307	2.785	3.761	711	2.335	4.525	3.084	1.916
Randers	1.133	3.194	908	2.933	1.406	2.125	4.157	652	2.512		6.616	2.052
Århus	1.190	2.338	1.253	4.126	1.487	1.309	4.026	949	2.495	4.987	7.741	2.060
Viborg	1.319	2.247	1.625	2.569	1.377	1.924	4.102	1.097	2.005	5.331	5.302	1.983
Holstebro	2.917	2.866	1.870	4.202	2.158	3.519	5.921	1.194	2.403	6.177	4.035	2.846
Herning	2.052	2.498	1.984	3.973	1.731	2.137	6.077	1.274	3.078	8.368	3.242	2.601
Horsens	1.167	2.677	1.905	2.564	1.780	1.981	4.647	1.524	3.212	4.163	3.227	2.281
Kolding	1.192	2.042	1.684	2.736	1.776	2.325	3.137	953	2.206	2.052	1.717	1.818
Esbjerg	1.586	2.172	1.681	3.258	1.918	1.817	3.868	1.308	2.054	3.635	2.746	2.100
Sønderborg	1.238	2.886	1.468	3.375	1.638	1.878	2.996	1.169	2.016	3.052	1.925	2.002
Odense	1.178	2.653	1.463	3.013	2.063	2.208	3.666	1.269	2.780	4.151	3.559	2.103
Svendborg	907	1.232	931	1.867	876	967	4.118	1.426	3.401	3.999	3.055	1.568
Nykøbing F	1.568	2.018	1.404	3.031	1.622	1.654	7.412	1.802	3.868	6.324	6.621	2.406
Næstved	1.602	2.556	1.457	4.513	1.938	2.233	3.317	793	2.780	4.756	7.098	2.296
Holbæk	1.630	1.914	1.254	2.630	1.151	1.869	7.851	2.112	3.090	5.655	4.846	2.387
Roskilde	1.195	1.995	1.108	2.661	1.174	1.581	3.857	1.374	2.116	3.461	5.066	1.804
Hillerød	1.606	2.267	1.287	2.618	1.448	1.754	4.435	833	1.658	5.910	2.884	1.927
Helsingør	1.532	2.046	1.766	2.550	2.098	1.866	4.388	1.078	3.284	5.091	3.781	2.117
Lyngby	1.477	2.873	2.531	6.041	2.061	2.805					8.781	3.048
Glostrup	1.197	2.084	1.700	4.465	1.728	2.003					3.081	2.148
Frederiksberg	1.748	3.089	1.248	4.893	1.275	2.089					11.463	2.688
København	2.251	3.646	2.244	5.708	2.883	5.356					4.887	3.422
Bornholm	2.231	3.957	2.559	8.217	3.157	3.089	10.707	3.071	1.942	12.098	6.203	3.921
SHR							4.139	782	3.461	5.089		2.033
Gennemsnit	1.511	2.492	1.596	3.619	1.715	2.203	4.768	1.247	2.619	5.163	4.851	2.293
Totalt sagsvolumen	15.851	12.273	11.506	6.582	6.331	638	8.793	6.342	5.515	231	894	74.956

Tabel 11. Indekserede enhedsomkostninger per sagsform for hver ret. Kilde: Domstolsstyrelsens økonomisystemer, spørgeskemaundersøgelse, arbejdsfordelingsundersøgelse, Domstolsstyrelsens databaser, opgørelser fra Sø- og Handelsretten.

Embede	Forenklet											Total produktivitet
	Boudlæg	Privat skifte	Uskiftet bo	Bo-bestyrerbo	privat skifte	Ægtefælleudlæg	Konkurs	Tvangsopløsning	Gælds-sanering	Rekon-struktion	Ægtefælle-skifte	
Hjørring	65	91	86	71	65	73	75	65	88	86	113	78
Aalborg	91	92	100	64	76	126	79	57	89	88	64	84
Randers	75	128	57	81	82	96	87	52	96		136	90
Århus	79	94	78	114	87	59	84	76	95	97	160	90
Viborg	87	90	102	71	80	87	86	88	77	103	109	86
Holstebro	193	115	117	116	126	160	124	96	92	120	83	124
Herning	136	100	124	110	101	97	127	102	118	162	67	113
Horsens	77	107	119	71	104	90	97	122	123	81	67	99
Kolding	79	82	106	76	104	106	66	76	84	40	35	79
Esbjerg	105	87	105	90	112	82	81	105	78	70	57	92
Sønderborg	82	116	92	93	95	85	63	94	77	59	40	87
Odense	78	106	92	83	120	100	77	102	106	80	73	92
Svendborg	60	49	58	52	51	44	86	114	130	77	63	68
Nykøbing F	104	81	88	84	95	75	155	145	148	122	136	105
Næstved	106	103	91	125	113	101	70	64	106	92	146	100
Holbæk	108	77	79	73	67	85	165	169	118	110	100	104
Roskilde	79	80	69	74	68	72	81	110	81	67	104	79
Hillerød	106	91	81	72	84	80	93	67	63	114	59	84
Helsingør	101	82	111	70	122	85	92	86	125	99	78	92
Lyngby	98	115	159	167	120	127					181	133
Glostrup	79	84	107	123	101	91					64	94
Frederiksberg	116	124	78	135	74	95					236	117
København	149	146	141	158	168	243					101	149
Bornholm	148	159	160	227	184	140	225	246	74	234	128	171
SHR							87	63	132	99		89
Indeks	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Totalt sagsvolumen	15.851	12.273	11.506	6.582	6.331	638	8.793	6.342	5.515	231	894	74.956

Også på byrets niveau ses det som ventet, at enhedsomkostningerne hænger tæt sammen med produktiviteterne, således at retterne med høj produktivitet er de samme som dem med lave enhedsomkostninger og vice versa. Eventuelle forskelle i rangeringen af retter skyldes forskelle i driftsomkostninger per årsværk samt andel af elevårsværk i retterne (elevårsværk tæller ikke med i produktivitetsberegningerne, men er en del af enhedsomkostningerne).

3.3.6 Omkostninger per procestrin

Med kendskab til omkostningerne per sagsform kan omkostningerne per procestrin beregnes med data fra spørgeskemaundersøgelsen. Til denne beregning anvendes alle retternes besvarelse af spørgeskemaerne for hver sagsform til at danne et gennemsnitligt relativt tidsforbrug per procestrin for hver medarbejdergruppe (se bilag 1). Da det ikke er vurderet praktisk at vise grafer for samtlige sagsformer, er enhedsomkostningerne og totalomkostningerne per procestrin vist i hhv. Tabel 12 og Tabel 13.

Rent metodisk viser Tabel 13, at der i spørgeskemaundersøgelsen har været en god opdeling af procestrin. Således er der nærmest ingen procestrin, der har en urimeligt stor eller urimeligt lille totalomkostning i forhold til de øvrige procestrin for den givne sagsform.

Tabel 12. Enhedsomkostninger per procestrin. Høje enhedsomkostninger markeret med orange. Kilde: Domstolsstyrelsens økonomisystemer, spørgeskemaundersøgelse, arbejdsfordelingsundersøgelse, Domstolsstyrelsens databaser, opgørelser fra Sø- og Handelsretten.

Boudlæg	0. Tidlig kontakt	1. Oprettelse	2. Dataudtræk	3. Opfordring	4. (Tlf.)møde	5. Ekspedering	6. Udlevering	7. Krav eks.	99. Andet			
Enhedsomkostning (kr.)	45	81	195	65	400	143	163	266	116			
Privat skifte	0. Tidlig kontakt	1. Oprettelse	2. Dataudtræk	3. Opfordring	4. (Tlf.)møde	5. Ekspedering	6. Udlevering	7. Åbningsstatus	8. Boopgørelse	9. SKAT godkender	10. Godkendelse	99. Andet
Enhedsomkostning (kr.)	60	89	259	65	590	270	240	72	267	39	500	71
Uskiftet bo	0. Tidlig kontakt	1. Oprettelse	2. Dataudtræk	3. Opfordring	4. (Tlf.)møde	5. Ekspedering	6. Udlevering	7. Afslutning	99. Andet			
Enhedsomkostning (kr.)	44	81	215	56	477	196	180	242	69			
Bobestyrerbo	0. Tidlig kontakt	1. Oprettelse	2. Dataudtræk	3. Opfordring	4. (Tlf.)møde	5. Ekspedering	6. Åbningsstatus	7. Indberetning	8. SKAT/boopgørelse	9. Godkendelse	10. Klager	99. Andet
Enhedsomkostning (kr.)	106	152	298	78	292	767	62	223	308	643	701	68
Forenklet privat skifte	0. Tidlig kontakt	1. Oprettelse	2. Dataudtræk	3. Opfordring	4. (Tlf.)møde	5. Ekspedering	6. SKAT godkender	7. Afslutning	99. Andet			
Enhedsomkostning (kr.)	46	79	223	61	504	519	8	160	70			
Ægtefælleudlæg	0. Tidlig kontakt	1. Oprettelse	2. Dataudtræk	3. Opfordring	4. (Tlf.)møde	5. Ekspedering	6. Udlevering	7. Afslutning	99. Andet			
Enhedsomkostning (kr.)	45	92	230	58	785	305	312	209	116			
Konkurs	1. Oprettelse	2. Berømmelse	3. Ekspedition	4. Dekret	5. Ekspedition	6. Kaution	7. Eventuelt	8. Redegørelser	9. Udkast til boopgørelse	10. Afsl. Skiftesamling	11. Ekspedition	
Enhedsomkostning (kr.)	282	276	152	769	479	65	397	681	370	141	601	
Tvangsopløsning	1. Oprettelse	2. SKAT kontakt	3. Vejledning	4. (Tlf.)møde	5. Ekspedition	6. Likvid./konkurs	7. Retsmøde	8. Ekspedition				
Enhedsomkostning (kr.)	231	69	34	214	207	70	37	147				
Gældssanering	0. Tidlig kontakt	1. Oprettelse	2. Screening	3. Møde	4. Ekspedition	5. Evt. opflg. møde	6. Forslag modtages	7. Kreditormøde	8. Ekspedition	9. Afslutning		
Enhedsomkostning (kr.)	86	320	179	678	294	77	246	323	234	259		
Rekonstruktion	1. Oprettelse	2. Juridisk gennemg.	3. Ekspedition	4. Planmøde	5. Evt. tinglysning	6. Nyt planmøde	7. Redegørelse	8. Forslag modtages	9. Forslagsmøde	10. Afstemningsmøde	11. Ekspedition	
Enhedsomkostning (kr.)	241	474	189	1.156	193	247	166	128	325	764	646	
Ægtefælleskifte	1. Oprettelse	2. Oplysninger	3. Retsmøde	4. Ekspedition	5. Fri proces	6. Tvister mm.	7. Klager over BB	8. Indsigelser	9. Stadfæstelse	10. Ekspedition		
Enhedsomkostning (kr.)	603	147	1.686	777	126	500	27	63	137	633		

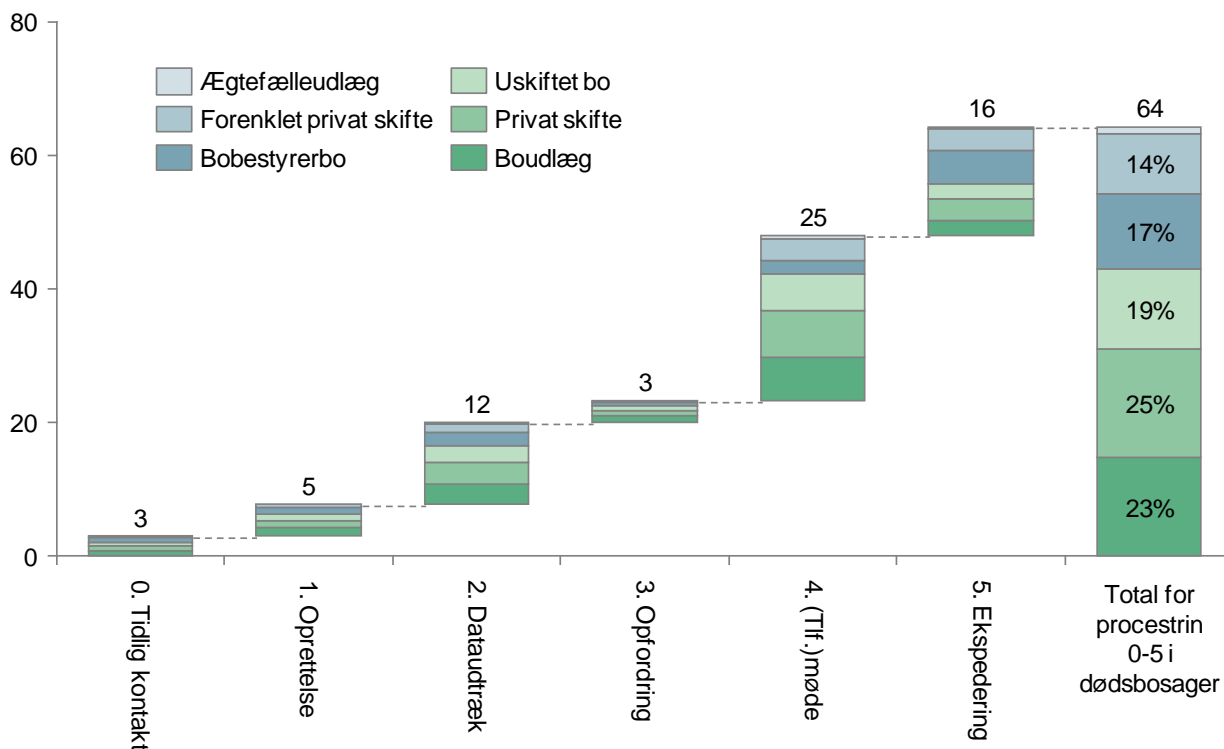
Tabel 13. Totalomkostninger per procestrin. Høje totalomkostninger markeret med orange. Kilde: Domstolsstyrelsens økonomisystemer, spørgeskemaundersøgelse, arbejdsfordelingsundersøgelse, Domstolsstyrelsens databaser, opgørelser fra Sø- og Handelsretten.

	0. Tidlig kontakt	1. Oprettelse	2. Dataudtræk	3. Opfordring	4. (Tlf.)møde	5. Ekspedering	6. Udlevering	7. Krav eks.	99. Andet			
Boudlæg												
Totalomkostning (kr.)	711.640	1.281.233	3.071.574	1.028.205	6.295.692	2.246.876	2.560.780	4.195.890	1.830.106			
	0. Tidlig kontakt	1. Oprettelse	2. Dataudtræk	3. Opfordring	4. (Tlf.)møde	5. Ekspedering	6. Udlevering	7. Åbningsstatus	8. Boopgørelse	9. SKAT godkender	10. Godkendelse	99. Andet
Privat skifte												
Totalomkostning (kr.)	729.509	1.083.106	3.150.745	787.495	7.201.185	3.293.373	2.927.209	880.797	3.262.361	471.856	6.102.421	872.627
	0. Tidlig kontakt	1. Oprettelse	2. Dataudtræk	3. Opfordring	4. (Tlf.)møde	5. Ekspedering	6. Udlevering	7. Afslutning	99. Andet			
Uskiftet bo												
Totalomkostning (kr.)	508.436	923.785	2.453.543	644.167	5.450.538	2.242.472	2.057.508	2.765.934	784.649			
	0. Tidlig kontakt	1. Oprettelse	2. Dataudtræk	3. Opfordring	4. (Tlf.)møde	5. Ekspedering	6. Åbningsstatus	7. Indberetning	8. SKAT/boopgørelse	9. Godkendelse	10. Klager	99. Andet
Bobestyrerbo												
Totalomkostning (kr.)	695.700	994.030	1.947.990	511.058	1.913.129	5.019.672	407.477	1.460.498	2.019.147	4.213.772	4.589.458	444.416
	0. Tidlig kontakt	1. Oprettelse	2. Dataudtræk	3. Opfordring	4. (Tlf.)møde	5. Ekspedering	6. SKAT godkender	7. Afslutning	99. Andet			
Forenklet privat skifte												
Totalomkostning (kr.)	288.431	498.631	1.398.952	383.225	3.167.359	3.266.819	48.282	1.005.855	442.282			
	0. Tidlig kontakt	1. Oprettelse	2. Dataudtræk	3. Opfordring	4. (Tlf.)møde	5. Ekspedering	6. Udlevering	7. Afslutning	99. Andet			
Ægtefælleudlæg												
Totalomkostning (kr.)	28.294	58.169	145.869	36.587	497.725	193.750	197.795	132.515	73.386			
	1. Oprettelse	2. Berømmelse	3. Ekspedition	4. Dekret	5. Ekspedition	6. Kaution	7. Eventuelt	8. Redegørelser	9. Udkast til boopgørelse	10. Afsl. Skiftesamling	11. Ekspedition	
Konkurs												
Totalomkostning (kr.)	2.459.722	2.408.808	1.329.859	6.733.890	4.189.002	563.612	3.476.283	5.954.018	3.232.730	1.237.301	5.257.268	
	1. Oprettelse	2. SKAT kontakt	3. Vejledning	4. (Tlf.)møde	5. Ekspedition	6. Likvid./konkurs	7. Retsmøde	8. Ekspedition				
Tvangsopløsning												
Totalomkostning (kr.)	1.457.558	436.318	215.982	1.352.407	1.307.334	439.649	234.292	928.166				
	0. Tidlig kontakt	1. Oprettelse	2. Screening	3. Møde	4. Ekspedition	5. Evt. opflg. møde	6. Forslag modtages	7. Kreditormøde	8. Ekspedition	9. Afslutning		
Gældssanering												
Totalomkostning (kr.)	471.011	1.756.598	983.713	3.721.709	1.611.044	424.275	1.348.580	1.772.298	1.284.780	1.419.493		
	1. Oprettelse	2. Juridisk gennemg.	3. Ekspedition	4. Planmøde	5. Evt. tinglysning	6. Nyt planmøde	7. Redegørelse	8. Forslag modtages	9. Forslagsmøde	10. Afstemningsmøde	11. Ekspedition	
Rekonstruktion												
Totalomkostning (kr.)	55.233	109.073	43.297	266.022	44.315	56.771	38.253	29.451	74.843	175.654	148.571	
	1. Oprettelse	2. Oplysninger	3. Retsmøde	4. Ekspedition	5. Fri proces	6. Tvister mm.	7. Klager over BB	8. Indsigelser	9. Stadfæstelse	10. Ekspedition		
Ægtefælleskifte												
Totalomkostning (kr.)	535.305	130.742	1.501.385	691.613	112.485	445.031	24.360	55.767	122.266	563.440		

Tabel 12 viser, hvordan enhedsomkostningerne på de 11 sagsformer fordeler sig på de enkelte procestrin. For dødsbo ses det som ventet at de indledende procestrin vedrørende tidlig kontakt, oprettelse, dataudtræk og opfordring har nogenlunde ens enhedsomkostning. Yderligere ses det, at de væsentligste enhedsomkostninger ved dødsbosager ligger i forbindelse med afholdelse af møde og efterfølgende ekspedering. For andre skiftesager er det grundet sagsformernes større forskellighed ikke muligt at drage generelle konklusioner. Derudover skal det for andre skiftesager bemærkes, at der er tale om enhedsomkostningerne per total sagsvolumen og ikke enhedsomkostningen per gang et procestrin udføres. For tvangsopløsning betyder dette eksempelvis, at enhedsomkostningen for retsmøder blot er 37 kr. Når der rent faktisk holdes et retsmøde i tvangsopløsningssager, koster det mere end 37 kr., men da der kun afholdes et retsmøde i ganske få tvangsopløsningssager, bliver enhedsomkostningen for procestrinnet relativt lav.

Tabel 13 viser, hvordan de 171 mio. kr. i totale omkostningerne fordeler sig på de 11 sagsformers enkelte procestrin. Det ses bl.a. at en væsentlig del af de totale omkostninger fordeler sig på de indledende procestrin for dødsbosager, som vist grafisk i Figur 19. Heraf ses det at ca. 64 mio. kr. allokeres til procestrinene fra den første kontakt på dødsbosager til og med mødeafholdelse og efterfølgende ekspedering.

Totalomkostning per procestrin (mio. kr.)



Figur 19. Totalomkostninger for indledende procestrin i dødsbosager. Kilde: Domstolsstyrelsens økonomisystemer, spørgeskemaundersøgelse, arbejdsfordelingsundersøgelse, Domstolsstyrelsens databaser, opgørelser fra Sø- og Handelsretten.

3.3.7 Omkostninger per aktivitet

De totale omkostninger per aktivitet findes ved inddeling af omkostningerne per procestrin på analog vis, som omkostningerne per procestrin netop blev fundet ved inddeling af omkostningerne per sagsform. Det er omkostningerne på aktivitetsniveau, der i høj grad vil blive anvendt til at beregne det økonomiske potentiale for diverse forbedringsforslag, men da der er tale om et ganske stort antal aktiviteter per sagsform, er det svært at præsentere resultaterne i et praktisk format. For at forstå de væsentligste omkostningsdrivers giver de netop gennemgåede omkostninger per sagsform og procestrin således et bedre overblik.

Ønskes det at gennemgå omkostningerne per aktivitet, vises i Tabel 14 og Tabel 15 hhv. enhedsomkostninger og totalomkostninger per aktivitet. Teksten heri har en ganske lille størrelse, men tabellerne er indsat i en høj opløsning, så det er muligt at aflæse dem enten digitalt eller ved at printe dem i stort format.

3.4 Indbyrdes vægtning af dødsbo- og insolvenssager i Domstolsstyrelsens sagsvægtningssystem

Følgende afsnit bærer ikke relevans for den analyse af skiftesagsbehandlingen, som findes i denne rapport. Dog vurderes følgende betragtning, som BCG har gjort i forbindelse med det kortlægningsarbejde, der er udført, at have generel interesse for retterne og Domstolsstyrelsen i forhold til det kontinuerlige arbejde med at forbedre Domstolsstyrelsens sagsvægtningsmodel.

Arbejdsfordelingsanalysen, de nye time-sag registreringer, seneste opdeling baseret på time-sag fra 2001, før inddelingen mellem dødsbo og insolvens ophørte og BCG's generelle opfattelse af tidsforbruget for særligt jurister på skifteområdet opnået i forbindelse med møder, workshops etc., støtter alle en fordeling på af juristtid på skifteområdet, hvor størstedelen af juristtiden anvendes på insolvenssager. Ved analyse af Domstolsstyrelsens sagsvægtningsmodel er det dog fundet, at fordelingen ved en ren anvendelse af denne, giver 80 % juristtid på dødsbo og 20 % på insolvens. Et forhold på 80/20 står i kontrast til det forhold på 37/63, der vurderes at repræsentere virkeligheden og er anvendt i denne analyse. For kontorpersonale er forholdet ifølge Domstolsstyrelsens sagsvægtningsmodel 92/8 mod 82/18 anvendt i denne analyse. Om end dette i absolutte termer ikke er langt fra hinanden, betyder det dog, at sagsvægtningsmodellen giver mindre end halvt så meget vægt til kontoropgaver på insolvens, som det vurderes realistisk.

Ovenstående indikerer altså, at dødsbosager vægtes for tungt i Domstolsstyrelsens sagsvægtningsmodel. Konkret resulterer det i, at retter med en høj andel af dødsbosager, har en lavere produktivitet end den Domstolsstyrelsens sagsvægtningsmodel indikerer, mens retter med en høj andel insolvenssager har en højere produktivitet.

BCG's anbefaling er, at der ved brug af de nye time-sag registreringer på skifteområdet foretages en inddeling i insolvenssager og dødsbosager, som anvendes til at vægte de to områder mod hinanden, før sagsvægtene anvendes til at vægte sagsformerne indenfor hvert områder hver for sig. Dette er fuldstændig analogt med den vægtning, der foregår mellem øvrige sagsområder i den nuværende sagsvægtningsmodel.

Afslutningsvis understreges det, at ovenstående ingen betydning har haft for nogen dele af denne analyse. I såvel bottom-up som top-down baselinen har arbejdsfordelingsanalysen været anvendt til at inddele årsværksforbruget på dødsbo og insolvens, ligesom BCG ikke på noget tidspunkt har anvendt de produktivitetsberegninger, der årligt udføres på skifteområdet, til vurdering af retternes produktivitet.

4 Løsningsforslag

I dette afsnit præsenteres løsningsforslag og business cases. Fra kortlægningen af de 11 sagsformer vurderes det ikke, at der er væsentlige sammenhænge mellem arbejdsopgaverne i forbindelse med dødsbosager og arbejdsopgaverne i forbindelse med insolvens og ægtefælleskifte. Derfor gennemgås først løsningsforslag for dødsbobehandlingen og derefter separat løsningsforslag for behandlingen af andre skiftesager. Hvert af de to afsnit er opbygget således, at der først gennemgås business cases for individuelle løsninger, attraktive som mindre attraktive, hvorefter der præsenteres 2-3 samlede løsningsforslag, der vurderes med fordel at kunne implementeres. Det er vigtigt at pointere, at potentialerne ved de samlede løsningsforslag ikke kan udregnes ved en simpel addition af potentialerne for de individuelle løsninger. Dette skyldes at de individuelle løsninger kannibalerer på hinanden, når de lægges sammen, idet det samme potentiale ikke kan høstes mere end en gang. Dette begrænser ikke de mulige kombinationer af individuelle løsningsforslag eller rækkefølgen de implementeres i, men betyder blot, at potentialerne for andre samlede løsningsforslag end de der er præsenteret, skal regnes vha. den brugervenlige business case model, der er overleveret som en del af projektet, og ikke ved simpel addition.

4.1 Resume

Løsningsforslag for dødsbo

På dødsboområdet er der samlet to overordnede løsningsforslag, der vurderes særligt attraktive.

- Et løsningsforslag, der giver det maksimale økonomiske potentiale. Her igangsættes med det samme en gennemgribende digitalisering af dødsbobehandlingen. Parallelt med at it-understøttelsen tilvejebringes, gennemføres en øget indsats for udbredelse af bedste praksis, og der indføres mulige procesændringer. Budgeteffekten over 5 år er 112 mio. kr. og 465 mio. kr. over 11 år. Tilbagebetalingsåret er 2017 og det varige bruttopotentiale udgør 76 % af de totale variable omkostninger.
- Et løsningsforslag der kræver et mindre investeringsniveau. Her igangsættes en simpel digitalisering af sagsoprettelsen og dataudtrækket fra centrale systemer. Denne løsning inkluderer den samme øgede indsats på bedste praksis udbredelse og indførelse af mulige procesændringer. Budgeteffekten er 90 mio. kr. over 5 år og 293 mio. kr. over 11 år. Tilbagebetalingsåret er 2015 og det varige bruttopotentiale udgør 37 % af de totale variable omkostninger.

Begge de samlede løsningsforslag på dødsboområdet indeholder en digitaliseringsindsats. At det forekommer så attraktivt at gennemføre en digitalisering skyldes den store andel af administrative opgaver, der kendetegner området. Begge løsningsforslag indeholder ligeledes en øget indsats for at udbrede bedste praksis. En øget udbredelse af bedste praksis vil bygge på, og

intensivere, den indsats, der allerede sker for at arbejde med bedste praksis i Domstolene.² Endelig indebærer begge samlede løsningsforslag, at der indføres mulige procesændringer, der letter skifteretternes opgaver ved at ændre de nuværende processer, typisk via lovændringer.

Selvom business casen for det scenarie, der giver et maksimalt økonomisk potentiale, umiddelbart ser mere attraktiv ud end business casen for det scenarie, der kræver en minimal investering, indebærer løsningen med maksimalt potentiale også en større risiko, idet der skal investeres i en større digitalisering. Mens en simpel digitalisering vurderes at kunne udvikles for 5 mio. kr. i løbet af et år, er det bedste estimat for investeringsomkostningerne ved en gennemgribende digitalisering 50 mio. kr. over tre år. Dette er baseret på, at systemet udvikles med udgangspunkt i det digitale tinglysningsystem. En følsomhedsanalyse viser, at der ved en udviklingsomkostning på 75 mio. kr. fortsat er en højere 11-årig budgeteffekt end for løsningen med minimal investering, men ved højere udviklingsomkostninger, skal det revideres, hvilken løsning der findes mest attraktiv. Ved en udviklingsomkostning på 150 mio. kr., som er det bedste estimat for udviklingsomkostningen, hvis der bygges et system fra bunden uden at basere sig på det digitale tinglysningsystem, er business casen for en minimal investering på alle punkter mere attraktiv end den for maksimalt potentiale.

Såfremt det vælges at arbejde videre med en gennemgribende digitaliseringsløsning, er derfor vigtigt at dette arbejde faseopdeles med en række go/no-go beslutninger. Disse bør lægges ind efter forundersøgelse, kravspecifikation, efter modtaget tilbud fra leverandører samt inden idriftsættelse for at sikre, at det altid vurderes, om business casen fortsat er mere attraktiv end det bedste alternativ, før der arbejdes videre med systemet. På denne måde undgås det, at forventede besparelser versus omkostningerne udvikler sig til et punkt, hvor en digitalisering ikke længere har en attraktivitet, der retfærdiggør det videre arbejde hermed. Det bemærkes at en sådan faset model, er en integreret del af statens model for it-projekter.

Vedrørende indfasning bemærkes det i øvrigt, at der i business casen for maksimalt potentiale er indregnet, at en løsning svarende til simpel digitalisering med automatisk sagsoprettelse og dataudtræk, kan sættes i drift efter 1 år. Den simple digitalisering er på denne måde med til at finansiere udviklingen af den fulde digitalisering.

Hvis der arbejdes med løsningen med maksimalt potentiale, skal det også overvejes, hvordan man ønsker at organisere dødsboområdet efter den gennemgribende digitalisering er implementeret. Det samlede løsningsforslag for maksimalt potentiale har et bruttopotentiale på 76 %, hvilket betyder at ressourcebehovet på dødsboområdet i den enkelte byret vil falde til et meget lille antal medarbejdere. Deres arbejde vil bestå i at yde den telefoniske og fysiske

²² Udredelse af bedste praksis vurderes at have et større nettopotentiale end en centralisering af dødsboområdet. Dette skyldes de relativt høje bygningsomkostninger, der er ved byretterne og som i meget ringe grad er variable, og derfor ikke forsvinder ved en centralisering.

vejledning, der fortsat måtte være nødvendig. For at sikre at der stadig kan ske en god og fleksibel borgerservice, foreslås to organiseringsmuligheder:

- Virtuelt call center, hvor de medarbejdere i byretterne, der fortsat arbejder med dødsbosager, har en delt telefonlinje, således at en borger der søger telefonisk vejledning, bliver stillet igennem til første ledige medarbejder på landsplan, og ikke til sin lokale skifteret. På denne måde sikres fleksibilitet, selvom den enkelte skifteret har ganske lidt dødsbobehandling tilbage. Samtidig vil man med et virtuelt call center fortsat have et lokalt beredskab i byretterne, som kan assistere de borgere, der ikke kan vejledes hverken digitalt eller telefonisk. En problemstilling ved et virtuelt call center er dog ledelsen af de medarbejdere, der deltager heri. Medarbejderne hører til i den enkelte ret og dennes ledelse, men samtidig skal der være en målstyrende ledelse, der tager sig af det virtuelle call center. En god opsætning for dette vil skulle identificeres, men en mulig løsning kunne være at lade forskellige retter bemande det virtuelle call center på forskellige dage.
- Centralisering, hvor de resterende skifteretsmedarbejdere der arbejder med dødsbo centraliseres i et call center. Den foromtalte negative effekt af en centralisering grundet især øgede bygningsomkostninger, mindskes betragteligt ved at centralisere efter en gennemgribende digitalisering, idet der er meget færre medarbejdere, der skal flyttes. Således kan en centralisering gennemføres uden en væsentlig forringelse af business casen.

Uanset om der i et scenarie med maksimalt potentiale oprettes et virtuelt call center eller om de resterende medarbejdere samles i en centraliseret dødsboet, er business casen altså forholdsvis ens. Derfor vurderes den vigtigste afvejning at være, at der med et virtuelt call center undgås at flytte medarbejdere og opretholdes et lokalt beredskab, mens der med en centralisering opnås en lettere ressourceallokering og ledelsesmæssig opgave.

Løsningsforslag for andre skiftesager

På området for andre skiftesager er ligeledes samlet to overordnede løsningsforslag, der vurderes særligt attraktive, dog med en ekstra variant af maksimalt potentiale der er betinget af, hvilken løsning der vælges på dødsboområdet.

- Løsningsforslag der giver et maksimalt økonomisk potentiale. Her igangsættes straks en gennemgribende digitalisering af behandlingen af andre skiftesager. Systemet udvikles, imens der gennemføres en øget indsats på bedste praksis udbredelse, og der indføres mulige procesændringer. Budgeteffekten over 5 år er 17 mio. kr. og 110 mio. kr. over 11 år. Tilbagebetalingsåret er 2018 og det varige bruttopotentiale udgør 41 % af de totale variable omkostninger.
 - Løsningsforslag der giver et maksimalt økonomisk potentiale, men hvor digitalisering udskydes. Her sættes digitaliseringen først i gang i 2017, hvor en gennemgribende digitalisering på dødsbo vil stå færdig, såfremt denne udvikles. Budgeteffekten over 5 år er 14 mio. kr. og 124 mio. kr. over 11 år. Tilbagebetalingsåret er 2016 og det varige bruttopotentiale udgør 41 % af de totale variable omkostninger.

- Løsningsforslag der kræver en minimal investering. Her gennemføres en øget indsats på bedste praksis udbredelse, og der indføres mulige procesændringer. Budgeteffekten er 19 mio. kr. over 5 år og 76 mio. kr. over 11 år. Tilbagebetalingsåret er 2016 og det varige bruttopotentiale udgør 15 % af de totale variable omkostninger.

I forhold til dødsbo kan der ikke udvikles en ligeså gennemgribende digitaliseringsløsning for andre skiftesager, hvilket er forventeligt givet det mere juristtunge og skønsprægede arbejde, der kendetegner området. På området for andre skiftesager er både undersøgt en centralisering og en regionalisering. Begge har betydeligt dårligere business cases end en øget indsats på bedste praksis. Årsagen er – som for dødsboområdet – den ringe variabilitet af bygningsomkostninger. For andre skiftesager forstærkes dette af, at huslejen til en eventuel ny ret for andre skiftesager i et centraliseret/regionaliseret scenarie, er højere end for en dødsboret, idet der skal være mulighed for fremmøde, hvor en dødsboret blot ville være et call center. Derfor indebærer begge samlede løsningsforslag på andre skiftesager en øget bedste praksis indsats ligesom der indføres mulige procesændringer, der letter skifteretternes opgaver.

Forskellen mellem de to business cases med maksimalt økonomisk potentiale er, at der efter en eventuel udvikling af en gennemgribende digitaliseringsløsning på dødsboområdet, vurderes at kunne bygges oven på erfaringerne herfra. Herved sænkes udviklingsomkostningerne for en gennemgribende digitalisering. Hvis en digitalisering igangsættes fra dag 1, er det bedste estimat på udviklingsomkostningen således 30 mio. kr., mens en igangsættelse efter et eventuelt dødsbosystem står færdigt i 2017 vurderes at kunne sænke udviklingsomkostningerne til 15 mio. kr.

Såfremt der vælges at arbejde videre med en gennemgribende digitalisering af dødsbo, kunne der således tænkes i først at vælge løsningen med minimal investering for andre skiftesager og derefter, baseret på den viden der er opbygget i forbindelse med udvikling af dødsbosystemet, vælge om det ønskes at udvikle en digital løsning for området for andre skiftesager. På denne måde reduceres risici uden at der tabes gevinstpotentiale. Såfremt der vælges en løsning med maksimalt potentiale og dermed gennemgribende digitalisering af andre skiftesager, kan det bemærkes, at konceptet i en gennemgribende digitaliseringsløsning på andre skiftesager vurderes at kunne overføres til andre sagsområder. Hvis der udvikles en gennemgribende digitaliseringsløsning for andre skiftesager, vil det altså efterfølgende være nærliggende at udvikle en lignende løsning til andre sagsområder, antaget det ikke er sket gennem andre it-projekter inden da.

4.2 Dødsbo

I dette afsnit gennemgås business casen for hver af de individuelle løsninger på dødsbo, der har været arbejdet med, hvorefter to samlede løsningsforslag fremsættes for dødsboområdet, baseret på attraktiviteten af de individuelle løsninger. De individuelle løsninger er således ikke tænkt ind i en helhed, men gennemgås i deres 'rene' form for bedst at anskueliggøre, hvorfor de samlede

løsningsforslag er sammensat, som de er, og i hvilket omfang de individuelle løsninger bidrager til de samlede løsningsforslag.

4.2.1 Individuelle løsninger

De seks individuelle løsninger, der har været arbejdet med på dødsboområdet er:

- Centralisering hvor alle dødsbosager samles i en ret og alle henvendelser behandles telefonisk.
- Niveau 1 digitalisering, hvor alle digitaliserbare dele af sagsbehandlingen undtagen vejledningen automatiseres
- Niveau 2 digitalisering, hvor alle digitaliserbare dele af sagsbehandlingen automatiseres
- Simpel digitalisering, hvor kun sagsoprettelsen og dataudtræk fra centrale systemer automatiseres
- Bedste praksis procesoptimering, hvor den allerede eksisterende indsats på bedste praksis indførelse forstærkes ved en øremærket ressource
- Procesændringer, hvor enkeltstående dele af de generelle processer ændres, typisk ved en regelændring

Som udgangspunkt starter den viste business case for hvert af de seks individuelle løsningsforslag i 1. kvartal 2014. Undtagelserne er bedste praksis procesoptimering, som starter i 3. kvartal 2014 for at tillade rekruttering og oplæring af ressourcer samt procesændringer, som starter i 1. kvartal 2015 for at give tid til gennemførelse af lovændringer. De samme undtagelser gælder når de individuelle løsningsforslag kombineres til samlede løsningsforslag.

Løsningerne kan kombineres som gennemgået i senere afsnit, dog er centralisering og bedste praksis indbyrdes udelukkende (idet centralisering indebærer en bedste praksis udbredning), ligesom der kun kan vælges en af de tre digitaliseringsløsninger. I Tabel 16 ses en række nøgletal for business cases på de seks individuelle løsninger.

Tabel 16. Business cases for hver individuel løsning på dødsboområdet. Alle beløb i mio. kr.

mio. kr.	Centralisering		Digitalisering		Procesoptimering	
	Centralisering	Niveau 1	Niveau 2	Simpel	Bedste praksis	Procesændringer
Tilbagebetalingsår	2018	2017	2017	2015	2015	2014
Budgeteffekt 5 år (2014-2018)	5,7	56,2	74,1	29,1	38,2	39,1
Budgeteffekt 11 år (2014-2025)	77,4	281,4	378,1	89,4	129,8	124,6
Variabel baseline	84,8	87,4	87,4	84,8	84,8	84,8
Varigt bruttopotentiale	15,7 (18%)	45,4 (52%)	58,1 (67%)	9,7 (11%)	13,1 (15%)	13,2 (16%)
Varig merudgift	-5,3	-9,0	-10,0	-1,0	0,0	-1,0
Varigt nettopotentiale	10,3 (12%)	36,4 (42%)	48,1 (55%)	8,7 (10%)	13,1 (15%)	12,2 (14%)

Termerne i Tabel 16 skal forstås som følger:

- Tilbagebetalingsåret er det år, hvor summen af de underskud der måtte være i starten af business casen, er tilbagebetalt af de efterfølgende overskud.
 - Eksempel: Hvis underskuddet de første to år er 2 mio. kr., hvorefter der er et årligt overskud på 3 mio. kr. per år, er summen af underskuddet (4 mio. kr.) betalt tilbage i løbet af det fjerde år fra business casens start i 2014, dvs. 2017.
- Budgeteffekten er et udtryk for business casens samlede attraktivitet. For ikke-digitaliseringsløsninger er budgeteffekten en simpel sum af gevinster fratrukket merudgifter for den periode, der betragtes. For digitaliseringsløsninger er budgeteffekten mere kompliceret, idet udviklingsomkostninger betragtes som en investering, hvor udgiften består i afskrivninger med tilhørende renter.
 - Eksempel for ikke-digitaliseringsløsninger: Hvis underskuddet de første to år er 2 mio. kr. og hvorefter der er et årligt overskud på 3 mio. kr. per år, er budgeteffekten over de første fem år 5 mio. kr. (9 mio. kr. overskud de sidste 3 år minus 4 mio. kr. underskud de første 2 år)
 - Eksempel for digitaliseringsløsninger: Hvis der er 2 mio. kr. i udviklingsomkostninger de første 2 år, tælles dette ikke som underskud. Som underskud tælles blot en rente på udviklingsomkostningerne samt renters rente, så budgeteffekten er tæt på nul de første 2 år. Hvis udviklingen afsluttes efter 2 år og der herefter er et årligt overskud på 3 mio. kr., skal der fra dette overskud trækkes afskrivninger på udviklingsomkostningerne. Hvis der eksempelvis sættes

en afskrivningsperiode på 4 år, vil den årlige afskrivning være 1 mio. kr. Budgeteffekten vil i disse år være 2 mio. kr. (3 mio. kr. overskud minus 1 mio. kr. afskrivning) minus tilbagebetaling af de påløbne renter inkl. de renter, der påløber i afskrivningsperioden – altså i alt lidt under 2 mio. kr. Budgeteffekten over de første fem år er altså under 6 mio. kr. (9 mio. kr. i overskud de sidste tre år minus 3 mio. kr. i afskrivninger de sidste tre år minus renter for alle 5 år)

- Det er vigtigt at understrege, at det kun er de rene systemudviklingsomkostninger, der behandles på denne måde. Udviklingsomkostninger til forundersøgelse, kravsspecifikation og projektledelse håndteres som for ikke-digitaliseringsløsninger.
- Variabel baseline er de totale variable omkostninger frem mod 2025, dvs. de totale omkostninger fratrukket omkostninger, der fortsat er uvariable i 2025.³
- Varigt bruttopotentiale er de samlede besparelser per år, når alle gevinster er i effekt. Tallet i parentes angiver bruttopotentialet i procent af den variable baseline.
- Varig merudgift er de samlede merudgifter per år, når alle omkostninger er i effekt.
- Varigt nettopotentiale er det varige bruttopotentiale minus den varige merudgift. Tallet i parentes angiver bruttopotentialet i procent af den variable baseline.
- Nettopengestrøm er de totale besparelser i en periode fratrukket omkostningerne i samme periode. Nettopengestrømmen er altså sammenfaldende med nettopotentialet, når alle besparelser og omkostninger er i effekt. Nettopengestrømme fremgår ikke af Tabel 16, men anvendes på grafer i følgende underafsnit.

I de følgende underafsnit gennemgås kort hver af de individuelle løsninger og baggrunden for deres business case. Der er vigtigt at understrege, at disse business cases gennemgås i deres 'rene' form for bedst at anskueliggøre, hvorfor de samlede løsningsforslag er sammensat, som de er. Hvert afsnit indeholder en reference til det afsnit i bilag, hvor der findes uddybende information om hver af de individuelle løsninger. Den uddybende information består af:

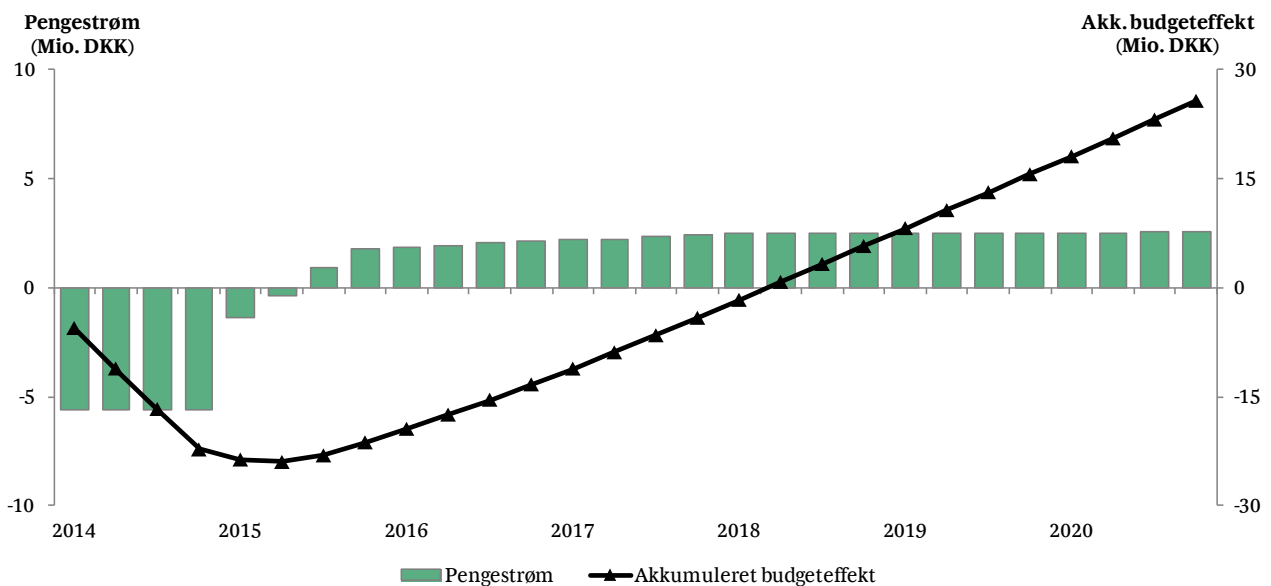
- Tabeller med detaljer for business casen, herunder årsværksberegninger
- En udtømmende gennemgang af antagelser for business casen
- En gennemgang af samtlige fremførte implementeringsovervejelser

4.2.1.1 Centralisering

Ved en centralisering ville alle dødsbosager samles i en ret, hvor alle henvendelser behandles telefonisk. I sager med tvister eller borgere der efter forsøgt telefonisk vejledning vurderes ikke at kunne vejledes telefonisk, kan der fortsat henvises til den lokale byret. Nedenfor ses en grafisk

³ Det bemærkes, at den variable baseline er højere for de avancerede, digitale løsninger ift. de resterende løsninger. Det skyldes, at udgifter til porto bliver en del af den variable baseline, som kan spares, i niveau 1 og niveau 2 løsningerne.

repræsentation af business casen for centralisering, der som nævnt ovenfor er vist i sin 'rene' form for bedst muligt at anskueliggøre effekten af en centralisering, men ikke her er tænkt ind i et samlet løsningsforslag.



Figur 20. Business case for centralisering af dødsbo. De store negative pengestrømme i starten af business casen skyldes engangsomkostninger ved at flytte til en centraliseret enhed.

Selvom der er et varigt nettopotentiale for centralisering, fremgår det straks af Tabel 16, at en centralisering på samtlige nøgletal har en dårligere business case end en øget bedste praksis indsats. De to løsninger er indbyrdes udelukkende, da en centralisering allerede indebærer en udbredning af bedste praksis, og der er derfor ikke rationale i, at gennemføre en relativt investeringstung og tidskrævende centralisering, når et højere potentiale kan opnås ved optimering af det nuværende system.

Årsagen til den dårligere business case for centralisering er tilbageværende overheadomkostninger. Ved en centralisering er det ofte sådan, at man fuldt ud samler mindre fysiske enheder til en større enhed. Herved kan man i forbindelse med centraliseringen fjerne det overhead, der blev anvendt ved de mindre fysiske enheder og samle det i den centrale enhed – som udgangspunkt med en overheadbesparelse til følge. Dette er ikke tilfældet for en centralisering af dødsboområdet, hvor 24 fysiske enheder bliver til 25 – ikke 1. I stedet stiger de samlede overheadomkostninger, idet uvariable omkostninger (især bygninger) forbliver ved byretterne efter en centralisering. Så selvom det estimerede effektiviseringspotentiale for selve sagsbehandlingen ved en centralisering (~25 %), er markant højere end ved en øget bedste praksis indsats (~16 %), er business casen altså samlet set ikke bedre.

Uddybende information om centralisering af dødsbo findes i afsnit 6.5.2.

4.2.1.2 Digitalisering

I dette afsnit gennemgås de tre mulige digitaliseringsløsninger; de gennemgribende løsninger niveau 1 og niveau 2 og den simple digitalisering. Niveau 1 og niveau 2 løsningerne er ens på nær i vejledningsfasen, men er meget forskellige fra en simpel digitalisering, der kun indebærer en digitalisering af sagsoprettelsen og efterfølgende dataudtræk. De forventede udviklingsomkostninger for hvert system gennemgås samlet i det sidste underafsnit.

Det bemærkes at der sideløbende med skifteretsudvalget har været nedsat et udvalg, som har kigget på en simplificering i antallet af skifteformer på dødsboområdet. En sådan forsimpelse må forventes at understøtte en digitalisering, idet der bliver færre boformer at arbejde med og de bliver lettere at vejlede om. Nedenstående potentialer og omkostninger er imidlertid udregnet på baggrund af de nuværende skifteformer.

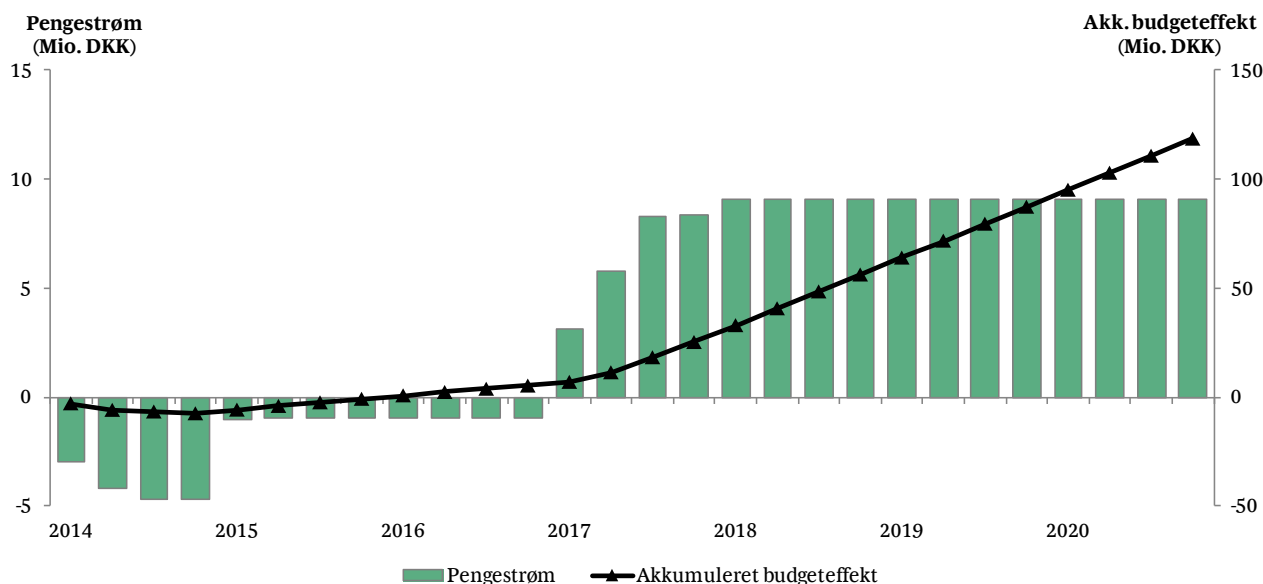
Niveau 1 digitalisering

En niveau 1 digitalisering af dødsboområdet indebærer en gennemgribende digitalisering, hvor alt på nær vejledningen automatiseres. En sådan løsning indebærer en automatisk sagsoprettelse og dataudtræk fra de registre der trækkes fra i dag.⁴ Dataudtræk fra ikke-digitale registre skal forsat foretages manuelt (rekvirering af testamente, ægtepagt, ikke-digitaliserede førsteafdødes bo). Herefter sendes opfordring til kontakt automatisk til kontaktpersonen og der oprettes en portal for hver sag, hvor sagens status fremgår, og sagens ikke standardiserede dokumenter (eksempelvis testamente, ægtepagt mv.) uploades til. Alle relevante aktører har herefter niveauinddelt adgang til denne portal, som eksempelvis kan bruges af kreditorer til at anmelde krav og give kreditorer besked om status, boform og kontaktperson.

Vejledningen i en niveau 1 løsning indebærer essentielt den proces, der findes i dag, dog vil blanketter tilgås og udfyldes digitalt på portalen, være forudfyldt med de informationer der allerede findes fra det indledende dataudtræk og blanketterne vil have indbygget feltvalidering, for at undgå simple fejl. Efter vejledningen og berigtigelse af boet fortsætter sagsgangen fuldt digitaliseret, dvs. beregning og betaling af rets- og boafgift, udlevering og arkivering vil være automatiseret. Der vil være procestrin, som ikke kan digitaliseres, men skal behandles manuelt, eksempelvis i tilfælde af arveafkald, skift mellem boformer, kommuneboer, klager, udpegning af skifteværge mm. Sager med sådanne procestrin vil dog med undtagelse af selve procestrinnet kunne automatiseres på lige fod med andre sager og således stadig gennemgå et næsten fuldt digitaliseret sagsforløb.

⁴ De seks registre er: CPR, CVR, R75, testamente, ægtepagt, førsteafdødes bo. Det vil muligvis være hensigtsmæssigt at udvide dataudtrækket til flere områder end de, der kan trækkes fra i dag, eksempelvis andelsbolig, tingbog, personbog, LO – ATP, bankindeståender, pension, forsikring, værdipapircentral mv. Sådanne ekstra datatræk vil bidrage til at skabe gennemsigtighed, og gøre at kontaktperson kan nøjes med at give færre oplysninger fremover, og kan således være en hjælp, specielt i en niveau 2 løsning. Ekstra træk skal evalueres separat og vurderes i forhold til evt. ekstraomkostninger.

Nedenfor ses en grafisk repræsentation af business casen for niveau 1 digitalisering af dødsbo.



Figur 21. Business case for niveau 1 digitalisering af dødsbo.

Som grafen viser, er der afsat en 3-årig periode til udvikling af en gennemgribende digitaliseringsløsning, hvorefter gevinsten høstes. Dette relativt lange udviklingsforløb er baseret på erfaring indenfor domstolsområdet (bl.a. digital tinglysning) med tid brugt på udbud, kravspecifikation, lovændringer og egentlig systemudvikling.

Dog ses det også, at de to sidste år af udviklingsperioden har en betydeligt mindre negativ pengestrøm end det første år. Dette skyldes ikke at udviklingsomkostninger falder, men derimod at der i business casen for gennemgribende digitalisering er indregnet, at en løsning svarende til simpel digitalisering med automatisk sagsoprettelse og dataudtræk kan sættes i drift efter 1 år. Den simple digitalisering er på denne måde med til at finansiere udviklingen af den fulde digitalisering. Dette kræver at den simple digitalisering udvikles parallelt med den gennemgribende digitalisering, og at outputtet fra den simple digitalisering først føder ind i det eksisterende system og dernæst ind i løsningen til den gennemgribende digitalisering, når denne står færdig. Udviklingen af et system, som kan føde ind i både det eksisterende og det nye system vurderes imidlertid ikke at være et problem. Det skyldes, at den simple digitalisering ikke skal tovejsinteragere med resten af den gennemgribende digitalisering, men blot levere et input bestående af en tabel med data fra dødsanmeldelse og dataudtræk.

Den samlede digitaliseringsgrad ved en niveau 1 digitalisering er 52 %, hvoraf mere end en fjerdedel realiseres med etableringen af den simple digitalisering. De 52 % er udregnet ved at tildele hver aktivitet for samtlige seks dødsboformer en digitaliseringsgrad. Digitaliseringsgraden er for hver aktivitet sammensat af den vurderede automatiserbarhed af arbejdet med aktiviteten internt i skifteretten og herefter korrigeret for den digitale parathed, der antages for borgere og

andre aktører for de aktiviteter, som afhænger af eksternt input. Der er på denne måde opnået en yderst detaljeret baggrund for digitaliseringsgraden (eksempelvis er digitaliseringsgraden for juristopgaver samlet 36 % mod 77 % for elever), hvilket leder til en velunderbygget beregning af bruttopotentialet.

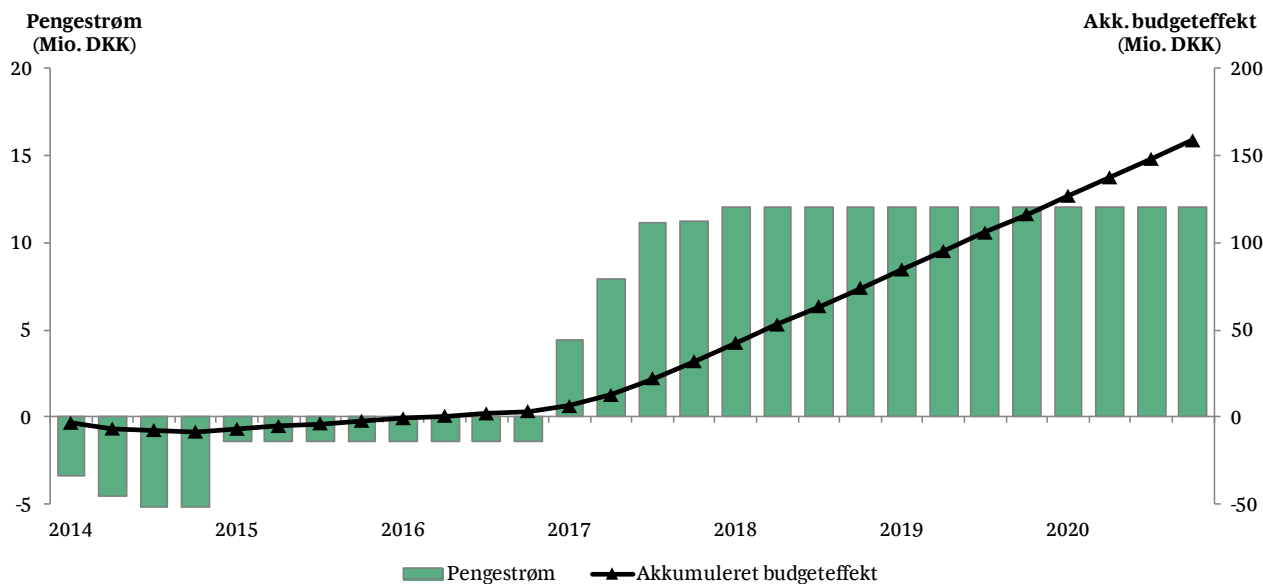
Niveau 2 digitalisering

En niveau 2 digitalisering vil med undtagelse af vejledningsfasen være helt identisk med en niveau 1 løsning. Vejledningen i en niveau 2 løsning er tænkt således, at kontaktpersonen i stedet for at modtage en opfordring til kontakt digitalt modtager en henvisning til at logge ind på sagsportalen. Her ligger en opgørelse over de informationer, det har været muligt at indhente fra centrale dataregistre. Kontaktpersonen skal nu, under strafansvar, enten godkende, at dette er alt, hvad der vides om aktiver, passiver og arveforhold, eller indberette eventuelle rettelser i den tilhørende elektroniske opgørelse, der indeholder felter for hver type oplysning, der kan være relevant (tilsvarende selvangivelse i SKAT).⁵ Når kontaktpersonen godkender oplysningerne som fyldestgørende, vil vedkommende digitalt (skriftligt) blive vejledt i, hvilke boformer der vurderes at være relevante givet de oplysninger, der er givet, og hvilke implikationer hver boform har.⁶ Videre vil der være information om, at der i forbindelse med skattemæssige spørgsmål skal rettes henvendelse til revisor eller advokat. Kontaktpersonen vælger da boform elektronisk, hvorefter den videre digitaliseringsløsning er ens for niveau 1 og niveau 2. For digitaltparate borgere der ikke er i stand til at fortolke eventuelt testamente og ægtepagt og ikke sidder i bobestyrerbo, kan det i forbindelse med en niveau 2 løsning blive relevant at konsultere advokat i højere grad end i dag.

Nedenfor ses en grafisk repræsentation af business casen for digitalisering niveau 2.

⁵ Inden kontaktpersonen godkender eller eventuelt opdaterer oplysninger, bør der formentlig stilles et sæt standardspørgsmål, som indledningsvist kan identificere, om der er tale om boudlæg eller uskiftet bo og dernæst om der er tale om et bobestyrerbo.

⁶ I forbindelse med en eventuel kravspecifikation skal det evalueres, om systemet skal kunne behandle nye oplysninger fra kontaktpersonen i real-time og komme med en anbefaling på basis heraf eller sende en mail til kontaktpersonen, når der kan logges på systemet igen og vælges boform.



Figur 22. Business case for niveau 2 digitalisering af dødsbo.

Ligesom niveau 1 løsningen følger niveau 2 digitaliseringen et mønster, hvor udviklingsomkostningerne forsinkes tilbagebetalingstiden til 2017, men ved at etablere den simple digitalisering efter det første år høstes godt og vel en femtedel af digitaliseringsgraden på i alt 67 %.

Den relativt lille forskel på digitaliseringsgraden mellem niveau 1 og niveau 2 skal ses i lyset af, at vejledningen blot udgør ca. 1/5 af det totale ressourceforbrug på dødsbosager og at borgernes digitale parathed på dødsboområdet, grundet et forventet højere antal ældre borgere, er sat til 70 %, som tidligere anvendt i forbindelse med analyse af obligatorisk digitalisering i den offentlige sektor. Dog er business casen for niveau 2 digitalisering alligevel bedre end for en niveau 1, idet den 'motor' der skal udvikles til en digital vejledning, kun udgør en mindre del af de samlede udviklingsomkostninger.

En erfaring fra digital tinglysning var, at en stor del af den samlede digitaliseringsbesparelse fremkom, når der i mange sager ingen manuel sagsbehandling var, hvilket støtter en større forskel i digitaliseringsgraden mellem niveau 1 og 2 løsningerne. Da forskellen mellem en niveau 1 og niveau 2 løsning ligger i vejledningsdelen af sagsforløbet, vil en større forskel skulle begrundes i: a) At det vil tage længere tid at udføre vejledningen ved en niveau 1 digitalisering, end det gør i dag, eller b) at den manuelle behandling af sagen, i modstrid med tanken bag systemet, fortsætter efter vejledningen.

- Ad a) En længere vejledningstid ved en niveau 1 digitalisering ville skulle begrundes i, at det vil tage længere tid for skifteretspersonalet at forberede sig til vejledningen. Dette skulle i så fald skyldes, at det ville tage længere tid at sætte sig ind i sagen, end det gør i dag, hvilket skulle være drevet af, at det er første gang man ser sagen. Med nuværende bedste praksis på dødsboområdet er det dog således, at sagsoprettelsen og

dataudtrækket af alle indkomne sager på en dag udføres af samme person for at spare tid på at åbne systemer mv. Da dette er det eneste procestrin, der ligger forud for vejledningen, er der ikke grund for, at skifteretspersonalet vil være dårligere forberedt på vejledningen i en sag ved en niveau 1 digitalisering, end det er tilfældet i dag. Det vurderes snarere at være sandsynligt, at der vil være en forberedelsesmæssig fordel i, at sagerne foreligger elektronisk, og således er lettere at fremfinde og hurtigere at få overblik over. Dette er dog ikke indregnet i business casen for en niveau 1 digitalisering.

- Ad b) En gennemgribende digitalisering vil kræve et ledelsesmæssigt fokus at implementere, idet der kræves nye arbejdsgange for det personale, der fortsat er nødvendigt. Dette vil skærpes i en niveau 1 løsning, hvor det er væsentligt, at der ikke opstår en tilbøjelighed til at 'følge' sagen efter vejledningen er gennemført, men at den overlades til digital efterbehandling.

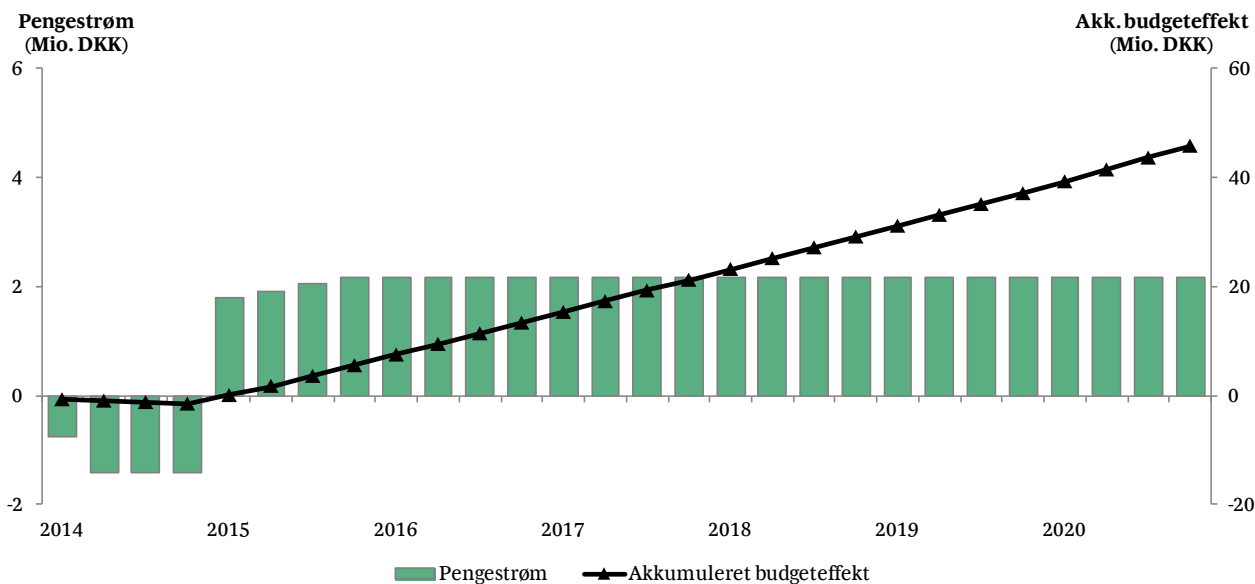
Selvom det vurderes, at digitaliseringsgraden for en niveau 1 løsning på ca. 50 % er det bedst mulige estimat, vurderes det på baggrund af ovenstående, at der er en højere risiko for ikke at høste potentialet ved en niveau 1 digitalisering. Der er derfor udført en følsomhedsanalyse, hvor det antages, at der bruges 50 % mere tid på vejledning end det er tilfældet i dag. Herved opnås en digitaliseringsgrad på 41 %, og sammenlignet med Tabel 16 bliver tilbagebetalingsåret 2018 i stedet for 2017, mens budgeteffekten falder fra 56,2 til 43,3 og 281,4 til 204,5 for henholdsvis den 5-årige og den 11-årige business case – alle i mio. kr.

Udover at en niveau 2 løsning har en bedre business case end en niveau 1 løsning, og at en niveau 1 løsning vurderes at bære en højere risiko i forhold til indhentningen af det forventede potentiale, kan det også overvejes, at der med et stigende bekendtskab med den digitale vejledning i befolkningen, vil opnås en borgerparathed højere end 70 %, hvilket vil øge potentialet af en niveau 2 løsning yderligere. Herudover vil den forbedrede borgerservice, der for størstedelen af de digitaltparate borgere ligger i at kunne gennemføre et dødsboskifte uden at skulle i kontakt med skifteretten, først indhentes i forbindelse med en niveau 2 digitalisering. Det bør understreges, at de ikke digitaltparate borgere fortsat vil kunne søge hjælp telefonisk eller ved fremmøde.

Uddybende information om gennemgribende digitalisering af dødsbo findes i afsnit 6.5.3. Med hensyn til implementeringsovervejelser fremhæves dog specielt, at en gennemgribende digitalisering vil kræve lovændringer, særligt i en niveau 2 løsning, hvor vejledningspligten skal ændres.

Simpel digitalisering

En simpel digitalisering indeholder en automatisering af såvel sagsoprettelse som dataudtræk, men herudover er sagsbehandlingen tilsvarende den eksisterende, og der holdes stadig fysiske sagsmapper etc. Nedenfor ses en grafisk repræsentation af business casen for simpel digitalisering.



Figur 23. Business case for simpel digitalisering af dødsbo (oprettelse og dataudtræk).

Det forventes at en simpel digitalisering vil kunne sættes i udbud, kravspecificeres og udvikles på et år, hvilket resulterer i en noget hurtigere tilbagebetalingstid end en gennemgribende digitalisering. Til gengæld er det varige nettopotentiale for en simpel digitalisering også noget lavere med en total digitaliseringsgrad på 14 % og blot 1 % for jurister. Det er værd at bemærke, at den simple digitalisering alene foregår mellem systemer og brugerparathed således ikke influerer potentialet.

Uddybende information om simpel digitalisering af dødsbo findes i afsnit 6.5.3.

Omkostninger ved digitaliseringsløsninger

I løbet af analysen er der afholdt flere møder med IT-ansvarlige i Domstolsstyrelsen, for at få indblik i domstolens nuværende sagsbehandlingssystem DSI og udviklingen af afløseren JFS. På baggrund heraf er konkluderet at:

- DSI er et system udviklet i midten af 1980'erne og er i sagens natur dårligt dokumenteret. Som følge af den høje grad af brugertilpasning, som har fundet sted over årene har systemet imidlertid en relativt høj brugertilfredshed. Et eventuelt nyt system vil muligvis have svært ved at opnå samme brugertilfredshed.
- Antallet af medarbejdere fra DSI, der kan udvikle og vedligeholde DSI er begrænset til få nøglepersoner, der har meget lang erfaring, men derfor også må forventes at forlade arbejdsmarkedet inden for en årrække. Herudover forstås det, at erfaringen fra andre IT-projekter, bl.a. JFS, er, at det har kompliceret udviklingen at have to udviklere – en til udvikling af det nye system og DSI til at integrere i sagsbehandlingssystemet. Der er således en risiko i forbindelse med den fremtidige drift af DSI, ligesom en videreudvikling, der bygger på DSI, har en høj risiko for at gå uforudsete

udviklingsomkostninger i møde. Sidstnævnte har været et problem i forbindelse med udviklingen af JFS.

- JFS vil ikke i sin nuværende, eller nært fremtidige, form dække nogen af de funktioner, der er beskrevet ovenfor. Såfremt disse ønskes indenfor den tidsramme der er opstillet i denne analyse, skal der således udvikles stand-alone systemer, der ikke som udgangspunkt bygger på JFS. Såfremt det senere vurderes hensigtsmæssigt at koble systemer i mere eller mindre grad til JFS, kan dette naturligvis overvejes.

På baggrund af ovenstående, vurderes det ikke hensigtsmæssigt at bygge en gennemgribende digitaliseringsløsning på DSI sagsbehandlingssystemet. Derfor må der for de gennemgribende digitaliseringsløsninger indregnes en omkostning til at udvikle et separat sagsbehandlingssystem til dødsbosager. Samtidig er det vurderingen, at en simpel digitalisering vil kunne bygge på DSI, idet der er tale om et uafhængigt datafangstsystem, der basalt set skal føde en tabel med data ind i DSI, og ikke et system der skal interagere tovejs med DSI. Ovenstående konklusioner er i tråd med de vurderinger BCG har fået fremført i møder med Domstolsstyrelsens IT-ansvarlige.

Med udgangspunkt i dette er udviklingsomkostningerne ved en gennemgribende niveau 2 digitalisering beregnet på basis af omkostningerne ved udvikling af digital tinglysning. Dette skyldes dels, at udviklingen af tinglysningssystemet er foretaget inden for de samme faglige og organisatoriske rammer og dels, at tinglysningssystemet i sin grundform er meget lig det system, som vil skulle anvendes til løsningerne for en niveau 1 og niveau 2 digitalisering. Således indeholder tinglysningssystemet grunddelene til en digitalisering af dødsboområdet i form af en sikker sagsportal med datafangst, diverse blanketter, bilagsbank, niveauinddelt brugeradgang begrænset til sagens aktører, betalingsmodul, 'motor' til sagsbehandling *samt* et stand-alone sagsbehandlingssystem.

Såfremt et niveau 2 system for dødsboområdet skulle udvikles fra bunden, vil det bedste estimat for udviklingsomkostningerne derfor være tilsvarende dem for udviklingen af digital tinglysning. Disse er sat til ca. 150 mio. kr. med tanke på, at der ikke vil være nogen skanningsomkostninger, dataindkøb vil være billigere i dag og endelig eksisterer der ikke allerede et system på dødsboområdet, som skal overføres til et nyt system, som det var tilfældet for tinglysning.⁷

Grundet det store overlap mellem systemet til digital tinglysning og det tænkte system for en niveau 2 løsning på dødsboområdet, er det dog også nærliggende at estimere en

⁷ Af Akt 11 25/9 2012 fremgår det, at der i regnskabet for digital tinglysning var anvendt omkring 120 mio. kr. til udvikling samt 35 mio. kr. til forundersøgelse og øvrige udgifter. Herudover var anvendt ca. 190 mio. kr. i skanningsomkostninger og ca. 30 mio. kr. til dataindkøb. Derudover er afsat ca. 20 mio. kr. til videreudvikling.

udviklingsomkostning, hvis der bygges på det eksisterende tinglysningssystem.⁸ Der er afholdt drøftelser med to af de mest centrale personer i udviklingen af digital tinglysning, hvor vurderingen fra begge sider var, at der realistisk kunne skæres omkring 2/3 af udviklingsomkostningen ved at bygge på systemet for digital tinglysning, hvilket efterlader en forventet udviklingsomkostning på ca. 50 mio. kr. Der er naturligvis tale om grove skøn, men det vurderes, at dette er det bedste bud på en udviklingsomkostning for et system, der bygger på digital tingslysning, som kan gives uden at udføre en egentlig forundersøgelse.

Det skal understreges, at dette kræver at løsningen passer ind i tinglysningssystemet, hvilket som nævnt ovenfor vurderes at være muligt givet de åbenbare lighedspunkter, og at der som tidligere nævnt vil skulle indføres lovændringer, der tillader et system med de tænkte funktioner. Endvidere kræves at det nyudviklede sagsbehandlingssystem holdes simpelt, hvilket som tidligere nævnt kan medføre et umiddelbart fald i brugertilfredsheden i skifteretten. Dette ses typisk i forbindelse med overgang fra et velkendt system til et nyt og håndteres ved ledelsesfokus og tilvænnning, men det er afgørende ikke i udviklingsfasen at komplicere og dermed fordyre sagsbehandlingssystemet for at undgå eventuel midlertidig brugertilfredshed.

Det vurderes på basis af ovenstående, at en gennemgribende digitalisering som udgangspunkt bør bygge på digital tinglysning. Således er der i business casen for en niveau 2 digitalisering af dødsboområdet indregnet en udviklingsomkostning på 50 mio. kr. Dette beløb bygger på den fulde økonomi for digital tinglysning og dækker den fulde digitaliseringsomkostning for dødsboområdet inklusiv såvel decideret systemudvikling som eksempelvis teknisk forundersøgelse, kravspecifikation og projektledelse.

Forskellen mellem udviklingsomkostningen på en niveau 1 og en niveau 2 løsning er udviklingen af den 'motor', der skal udføre den digitale vejledning i et niveau 2 system. Fra digital tinglysning er det erfaringen at opsætning af kriterier til sådanne 'anbefalinger' bærer en relativt lav udviklingsomkostning, når først sagsbehandlingssystemet og dataudtrækkene er til stede, og der arbejdes således med en 10 % lavere udviklingsomkostning for en niveau 1 løsning end en niveau 2 løsning. I business casen for en niveau 1 digitalisering af dødsboområdet er således indregnet en udviklingsomkostning på 45 mio. kr.

Det skal indskærpes, at selvom alle ovenstående udviklingsomkostningsestimater er baseret på digital tinglysning, er dette ikke et udtryk for, at det nødvendigvis er det mest hensigtsmæssige system at tage udgangspunkt i, såfremt der vælges at arbejde videre med en digitalisering, hvor man bygger på et allerede eksisterende system. Som begrundet ovenfor vurderes det, at digital tinglysning grundet faglige, organisatoriske og systemmæssige ligheder danner god basis for et udviklingsomkostningsestimat for en gennemgribende digitalisering, men i forbindelse med en

⁸ I forbindelse med en eventuel forundersøgelse, skal det vurderes om der skal tænkes i en viderebygning af tinglysningssystemet eller i en 'klon' der benytter tinglysningssystemet som udgangspunkt, men ellers er stand-alone.

evt. nærmere analyse og kravspecifikation anbefales det klart, at muligheden for at bygge på andre systemer evalueres på lige fod med muligheden for at bygge på digital tinglysning.

En simpel digitalisering vurderes at have udviklingsomkostningerne på omkring 5 mio. kr. Dette baseres på en enhedsomkostning på datafangstsystemer på ca. 300.000 kr. stykket (6 systemer i alt), hvilket er i den høje ende af estimater indsamlet ifm. analyse af digitalisering i den offentlige sektor, 1 mio. kr. til dataoverførsel til DSI samt udgifter til kravspecifikation og øvrige projektomkostninger.

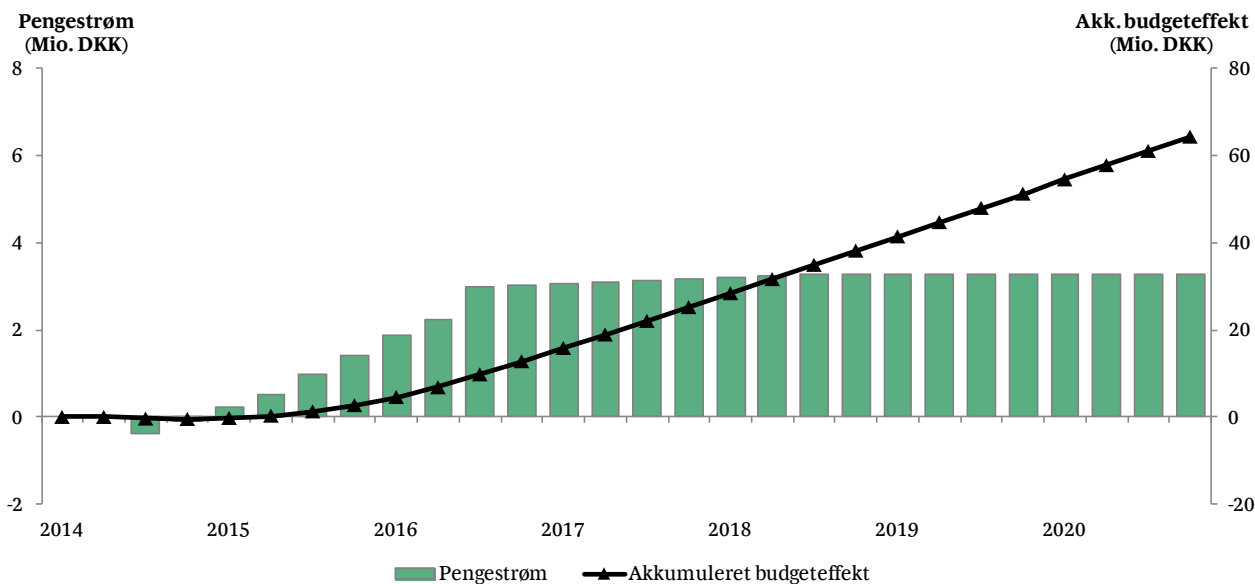
Såfremt det vælges at arbejde videre med en gennemgribende digitaliseringsløsning, er det vigtigt at dette arbejde faseopdeles med en række go/no-go beslutninger. Disse bør lægges ind efter forundersøgelse, kravspecifikation, efter modtaget tilbud fra leverandører samt inden idriftsættelse for at sikre, at det altid vurderes, om business casen fortsat er attraktiv, før der arbejdes videre med systemet. På denne måde undgås det, at forventede besparelser versus omkostningerne udvikler sig til et punkt, hvor en digitalisering ikke længere har en attraktivitet, der retfærdiggør det videre arbejde hermed. Det bemærkes at en sådan faset model, er en integreret del af statens model for it-projekter.

4.2.1.3 Procesoptimering

Procesoptimeringsløsningerne er inddelt i en generel øgning af indsatsen i udvikling og udbredelse af bedste praksis på dødsboområdet og en række konkrete mulige procesændringer. De to gennemgås derfor særskilt i dette afsnit.

Bedste praksis

Bedste praksis er allerede velkendt inden for domstolssystemet, men det vurderes, at der stadig ligger et væsentligt potentiale i at forstærke denne indsats via en øremærket ressource der kun arbejder med bedste praksis på dødsboområdet. Nedenfor ses en grafisk repræsentation af business casen for en øget bedste praksis indsats.



Figur 24. Business case for en øget bedste praksis indsats på dødsboområdet.

Potentialet ved en øget bedste praksis indsats indregnes ved at tillægge alle retter med en lavere produktivitet end øvre kvartil samme produktivitet som øvre kvartil. Denne metode er også anvendt i BCG's arbejde med det hollandske domstolssystem, hvor det identificerede potentiale er ca. 20 %. Dette er fuldt sammenfaldende med BCG's dybe erfaring med lean-implementering inden for den finansielle sektor, herunder større nordiske banker, hvor lean-optimering af en ikke tidligere optimeret proces empirisk resulterer i en effektivisering på mindst 20 %, hvilket kommer i tillæg den kvalitets- og gennemløbstidsforbedring som en lean-optimering også indebærer. For dødsboområdet giver benchmarket til øvre kvartil 16 %, hvilket muligvis kan forklares i kontekst af, at der allerede er udført noget arbejde med optimering og bedste praksis deling i det danske domstolssystem, herunder skifteretten. Dog er 16 % stadig fint i tråd med observationer fra andre områder på omkring 20 %, hvilket understøtter realismen i denne målsætning.

Potentialet ved videreudbredning af bedste praksis er herudover understøttet af BCG's observationer fra det samlede projektforsløb. For det første har de afholdte workshops vist, at den lokale sagsbehandlingspraksis i de enkelte retter ofte er forskelligartet eksempelvis ved rådgivning om skattemæssige spørgsmål, gennemlæsning af indsendte dokumenter og selv på områder, hvor ensartningen burde være høj som eksempelvis ved udsendelse af opfordring til kontakt, skrives og sendes på nuværende tidspunkt forskellige tekster retterne imellem. For det andet har retterne selv ved såvel BCG's besøg som i forbindelse med workshops givet udtryk for, at de stadig ser et væsentligt potentiale i en øget indsats med bedste praksis. Endelig giver data fra spørgeskemaer og tidsregistreringer mulighed for at dykke ned i variationer mellem retternes tidsangivelser for enkelte procestrin og aktiviteter for at identificere gode og dårligere praksis. Dette data og de udviklede proceskort vil være et åbenlyst sted at starte, for en øremærket resurse der arbejder med bedste praksis på dødsboområdet. Ved dialog med de enkelte retter om

deres besvarelser og gennem fælles procesworkshops, vil der kunne udvikles en global proces, der efterfølgende kan implementeres i de enkelte retter, i kraft af den øremærkede resurse.

Den væsentligste risiko ved en øget bedste praksis indsats er, at de enkelte skifteretter er fuldt autonome i deres valg af sagsbehandlingspraksis, og der kræves således en overordnet ledelsesvilje for få den fulde virkning. Fra den finansielle sektor er BCG's erfaring, at dette bedst opnås gennem budgetpres, hvorved interessen i at implementere bedste praksis følger af, at det er en nødvendighed for at opretholde ens vanlige mål såsom gennemløbstid mv. Herudover er det blevet oplyst, at byretspræsidenter i deres 2018 strategi, har som erklæret mål at opnå en større ensartethed på tværs af retter, og at dette derfor under alle omstændigheder bør være et ledelsesfokus.

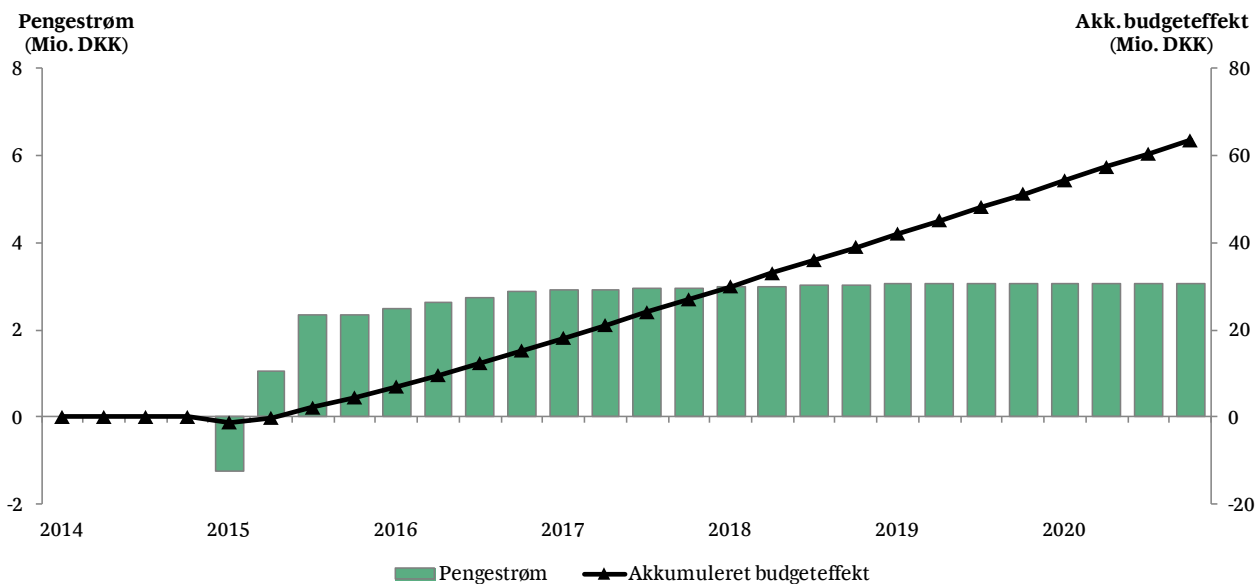
Uddybende information om en øget bedste praksis indsats for dødsbo findes i afsnit 6.5.4.

Procesændringer

Den sidste kategori af individuelle løsninger for dødsbo er procesændringer. Her er tale om enkeltstående ændringer i de generelle processer, der vurderes at have et økonomisk potentiale på tværs af alle retter. De undersøgte ændringer er:

- Mere webbaseret vejledning
- Nægt modtagelse af krav fra kreditorer
- Lad skat modtage boopgørelse og åbningsstatus
- Bobestyrer tinglyser i bobestyrersager

Nedenfor ses en grafisk repræsentation af business casen for procesændringerne samlet. Da der er tale om flere enkeltstående procesændringer, gennemgås de efterfølgende hver for sig.



Figur 25. Business case for procesændringer på dødsboområdet.

Mere webbaseret vejledning (udgør ~45 % af potentiale)

Med en mere webbaseret vejledning, forstås en ændring, hvor der i stedet for at udsendes en opfordring til kontakt, udsendes en opfordring til at følge en vejledning på domstol.dk's hjemmeside. På denne måde flyttes borgere fra en telefonisk vejledning over til en digital vejledning, og besparelspotentialet ligger således i afholdelse af færre telefoniske vejledningssmøder.

Der er ikke tale om udvikling af et digitalt system, men en løbende ændring i den tekst og opbygning, der er på hjemmesiden i dag. Der findes i dag et "Sådan gør du" site på domstol.dk, hvor der bl.a. findes vejledning i, hvordan man skal forholde sig i tilfælde af dødsfald. Ligeledes findes et site for "Selvbetjening" på domstol.dk, hvor der bl.a. ligger blanketter til udfyldelse i forbindelse med en dødsbosag. Dog er denne information efter BCG's vurdering ikke let overskuelig på nuværende tidspunkt. Det er således svært at finde ud af, i hvilken rækkefølge de forskellige dele af vejledningen bør læses, hvad man bør gøre først, dernæst osv. Videre er det BCG's vurdering at vejledningen i pjecen "Dødsbo – Anmeldelse, skifte, boafgift, dødsboskat"⁹, har en højere tilgængelighed end den på domstol.dk. Der kunne derfor tænkes i en omskrivning af denne i et digitalt format, hvor der ikke er indlagt et obligatorisk vejledningssmøde, men i stedet gives ekstra information om konsekvenser og overvejelser ved de enkelte boformer.

Business casen er regnet på baggrund af følgende antagelser:

- Det vil være digitalt parate borgere, der kan overgå til en digital vejledning, dvs. 70 %.

⁹ SKAT, September 2010

- Halvdelen af de digitalt parate borgere, vil få brug for at stille spørgsmål undervejs, men dette vil falde til 30 % med tiden, da man ud fra de spørgsmål der stilles kan opdatere vejledningen. En telefonisk henvendelse med et konkret spørgsmål til en digital vejledning tager 4 minutter at håndtere. Disse antagelser er i tråd med dem, der tidligere er anvendt i forbindelse med obligatorisk digitalisering i den offentlige sektor og dækker den tid det tager telefonisk at svare på informationshenvendelser vedrørende de mest komplekse sagsområder i den offentlige sektor (eksempelvis ansøgning om hjælp til forsørgelse, ansøgning om genoptagelse af skattesager, ansøgning om forældremyndighed, ansøgning om fri proces, ansøgning om separation og skilsmisse)¹⁰.
- For de blanketter der modtages fra borgere der er overgået til digital vejledning, vil der skulle bruges 50 % mere tid på at gennemgå blanketter, for at sikre at informationerne stemmer overens med oplysninger fra CPR, R75, testamenter etc.
- Halvdelen af de blanketter der modtages fra borgere, der er vejledt digitalt, vil indeholde fejl, og skifteretten skal tage kontakt til kontaktpersonen. Dette vil også falde til 30 % med tiden, ved at opdatere indhold af blanketter og vejledning. En henvendelse til en borger i forbindelse med at opsøge mangelfuld information er sat til 15 minutter, hvilket tidligere er anvendt i forbindelse med obligatorisk digitalisering i den offentlige sektor.

Totalt set giver dette en besparelse, der svarer til ca. 1/3 af den samlede vejledningstid, der anvendes i dag og dermed ca. 7 % af det samlede tidsforbrug på dødsbosager.

En byret har tidligere udført en pilot på at udsende blanketten til anmodning om skifteform i sager, der formodedes at ende som boudlæg – den simpleste dødsboform. Resultatet af denne pilot var dog ikke en succes. Blandt de ting der blev bemærket var især:

- a) Mangelfuld udfyldelse (f.eks. manglende underskrift)
- b) Utydelig udfyldning
- c) Misforståelse af spørgsmål

Heraf vil punkt a) og b) kunne afhjælpes ved anvendelse af en digital blanket. Hermed menes ikke en blanket, der på nogen måde interagerer med rettens systemer, men en simpel onlineblanket, der sikrer at alle nødvendige felter udfyldes med realistiske værdier (feltvalidering). Blanketten modtages elektronisk (per mail) i skifteretten, men skal herefter udskrives, og anvendes som en normalt indsendt blanket. En sådan blanketanvendelse er eksempelvis kendt fra tyverianmeldelser til politiet, og kan købes som færdig løsning. I business casen er omkostningen herved sat til 1 mio. kr., hvilket er højt i forhold til erfaringer fra

¹⁰ I forbindelse med analyse af den offentlige sektors overgang til obligatorisk digital kommunikation blev relevante offentlige sagsområder inddelt i tre grupper alt afhængigt af, hvor komplekse de var, og det blev via tidsregistreringer i en række offentlige myndigheder opgjort hvor lang tid der bruges på at besvare borgerhenvendelser for hver af de tre grupper. Kilde: BCG's analyse vedrørende obligatorisk digital kommunikation, 2012. Tilgængelig på www.digst.dk.

obligatorisk digitalisering i den offentlige sektor. Vedrørende punkt c) skal misforståelser som nævnt så vidt muligt undgås gennem overskuelig digital (skriftlig) vejledning, hvilket ikke var til stede i den omtalte pilot. Som gengivet i antagelserne ovenfor, forventes der dog at være en fortsat udfordring hermed, der altså er med til at sænke potentialet. Med hensyn til punkt c) kan det også overvejes, at selvom boudlæg er den simpleste boform, kan kontaktpersoner i ubemidlede boformer som boudlæg tænkes i højere grad at være fra udsatte grupper, der muligvis har sværere ved at forstå og udfylde sådanne blanketter end en gennemsnitsborger.

Nægt modtagelse af krav fra kreditorer (udgør ~35 % af potentiale)

Hvis skifteretten ikke længere modtager krav fra kreditorer, men krav i stedet sendes direkte til kontaktpersonen, kan aktiviteter vedrørende kravshåndtering fjernes på nær 10 % af kravene, der antages at komme fra kreditorer, der er så små og så sjældent gør krav, at de ikke vil lære den ny praksis. For at sikre at kreditorer ved for hvilke sager og til hvem, der kan anmeldes krav, vil der dog opstå behov for at indrykke proklama i boudlægssager, hvor dette ellers ikke er krævet i dag. Det medfører en merudgift til staten på 250 kr. i boudlægssager, hvor der ikke er penge tilbage i boet, hvilket antages at være 25 % af alle boudlæg, dvs. 1 mio. kr. i ekstraomkostning.

Lad SKAT modtage boopgørelse og åbningsstatus (udgør ~15 % af potentiale)

Hvis boopgørelse og åbningsstatus sendes direkte til SKAT, som sender dokumenterne til skifteretten ved afslutning af sagen, vil der kunne fjernes en posthåndtering. Da nogle retter kigger dokumenterne igennem inden de sender til SKAT, er det kun halvdelen af det gennemsnitlige ressourceforbrug på aktiviteten, der er indregnet som potentiale.

Bobestyrer tinglyser (udgør ~5 % af potentiale)

Hvis bobestyrer selv tinglyser i stedet for skifteretten i bobestyrersager, kan denne aktivitet fjernes.

Uddybende information om procesændringer for dødsbo findes i afsnit 6.5.4. Afhængig af evalueringen af de implementeringsovervejelser der er angivet heri, vurderes det muligvis ikke hensigtsmæssigt fuldt ud at implementere procesændringerne ovenfor, men det vurderes i så fald, at der i arbejdet hermed kan findes andre procesændringer af lignende potentiale, hvorfor det samlede potentiale vurderes realistisk.

4.2.2 Samlede løsningsforslag

Baseret på business cases for hver individuel løsning præsenteret i Tabel 17, er der dannet to samlede løsningsforslag for dødsboområdet. Det ene samlede løsningsforslag sigter efter at opnå det maksimale potentiale. Af Tabel 16 fremgår det, at dette opnås ved at kombinere en niveau 2 digitalisering med en øget bedste praksis indsats og gennemførelse af procesændringer. Det andet samlede løsningsforslag samler løsninger med lave eller ingen investeringer og dermed hurtig tilbagebetalingstid, dvs. simpel digitalisering, bedste praksis og procesændringer. En række nøgletal for business cases på hver af de to samlede løsningsforslag ses i Tabel 17 nedenfor.

Tabel 17. Business case for samlede løsningsforslag på dødsboområdet. Alle beløb i mio. kr.

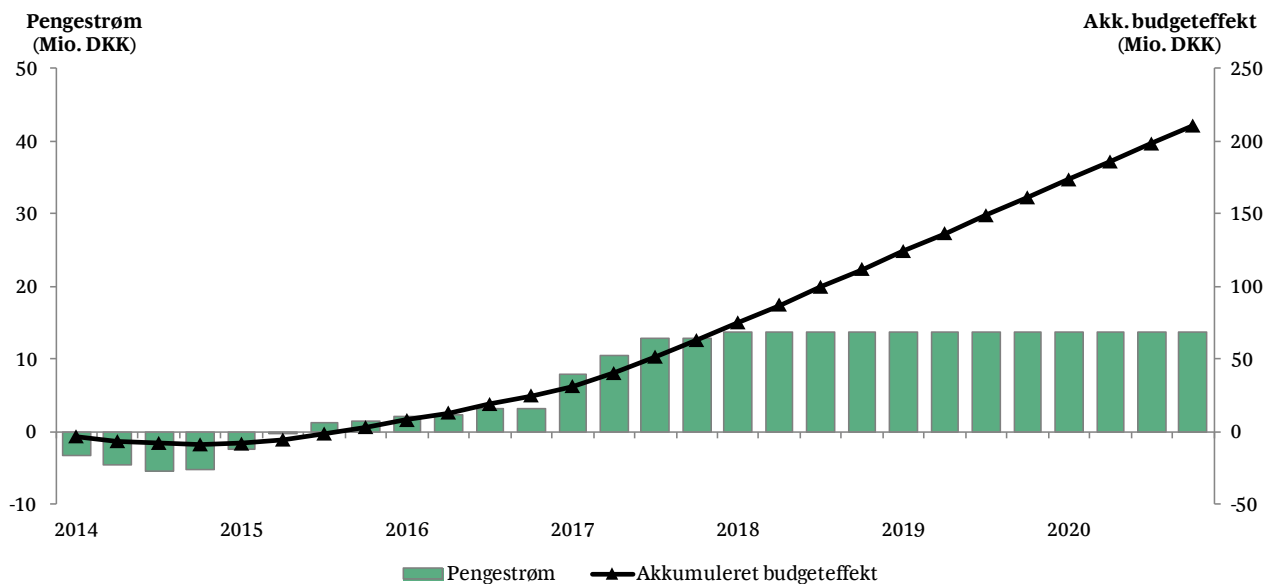
mio. kr.	Samlede løsningsforslag	
	Niveau 2 digitalisering, bedste praksis og procesændringer	Simpel digitalisering, bedste praksis og procesændringer
Tilbagebetalingsår	2017	2015
Budgeteffekt 5 år (2014-2018)	112,0	90,5
Budgeteffekt 11 år (2014-2025)	465,2	293,3
Variabel baseline	87,4	84,8
Varigt bruttopotentiale	66,2 (76%)	31,1 (37%)
Varig merudgift	-11,0	-2,0
Varigt nettopotentiale	55,2 (63%)	29,1 (34%)

I de følgende underafsnit gennemgås de to samlede løsningsforslag.

4.2.2.1 Maksimalt potentiale: Niveau 2 digitalisering, bedste praksis og procesændring

Ved denne løsning igangsættes den øgede bedste praksis indsats og procesændringer primo 2014 og hjælper dermed til at finansiere udviklingen af en niveau 2 digitalisering, der vil være færdig ved udgangen af 2016. Det varige bruttopotentiale for dette løsningsforslag er ca. 76 % af de variable omkostninger. Dette er blot 9 %-point højere end potentialet for en niveau 2 digitalisering alene, på trods af at bedste praksis og procesændring i sig selv hver især er beregnet til at have et potentiale på over 15 %. At det samlede bruttopotentiale ikke er højere, er et udtryk for den kannibalisering, der er løsningerne imellem når der dannes samlede løsningsforslag, dvs. det potentiale, der høstes ved den ene løsning, kan ikke høstes igen ved den anden.

I nedenstående figur ses en grafisk fremstilling af business casen, hvor en niveau 2 digitalisering kombineres med bedste praksis og procesændring.



Figur 26. Business cases for samlet løsningsforslag med maksimalt potentiale på dødsboområdet.

Følsomhedsanalyse på udviklingsomkostninger

Som nævnt i forbindelse med gennemgangen af udviklingsomkostningerne for en gennemgribende digitaliseringsløsning på dødsboområdet, er det bedste estimat 50 mio. kr. For at analysere følsomheden af denne antagelse for business casen af det samlede løsningsforslag er business casen også udregnet under antagelse af en udviklingsomkostning på 30, 75 og 150 mio. kr. Business casen under hver af disse antagelser er vist i Tabel 18.

Tabel 18. Følsomhedsanalyse ved forskellige digitaliseringsudviklingsomkostninger for business case på samlet løsningsforslag med maksimalt potentiale på dødsboområdet.

mio. kr.	Niveau 2 digitalisering, bedste praksis og procesændringer				Simpel dig., bedste praksis og procesændringer	Niveau 2 digitalisering og bedste praksis
	50 MDKK	30 MDKK	75 MDKK	150 MDKK		
Tilbagebetalingsår	2017	2016	2017	2020	2015	2017
Budgeteffekt 5 år (2014-2018)	112,0	131,7	87,4	13,7	90,5	94,8
Budgeteffekt 11 år (2014-2025)	465,2	526,1	389,2	161,0	293,3	429,6
Variabel baseline	87,4	87,4	87,4	87,4	84,8	87,4
Varigt bruttopotentiale	66,2 (76%)	66,2 (76%)	66,2 (76%)	66,2 (76%)	31,1 (37%)	62,5 (72%)
Varig merudgift	-11,0	-7,0	-16,0	-31,0	-2,0	-10,0
Varigt nettopotentiale	55,2 (63%)	59,2 (68%)	50,2 (57%)	35,2 (40%)	29,1 (34%)	52,5 (60%)

Som Tabel 18 viser, rykker såvel tilbagebetalingstiden som budgeteffekten sig når investeringen øges ligesom det varige nettopotentiale reduceres. Dog er business casen ved en digitaliseringsinvestering på 75 mio. kr. stadig bedre end en løsning uden digitalisering og det er først ved en investering på ~100 mio. kr., at digitaliseringsløsningen ikke længere ser attraktiv ud. Ved en investering på 150 mio. kr., som svarer til at bygge et helt nyt system uden at trække på tinglysningsystemet, er business casen markant ringere end ved en løsning uden gennemgribende digitalisering. Tabel 18 viser desuden, at hvis det ikke vurderes hensigtsmæssigt at gennemføre de mulige procesændringer, er der fortsat tale om en attraktiv business case.

Organisering af resterende medarbejdere ved dødsbobehandlingen

Med et bruttopotentiale på 76 % vil ressourcebehovet på dødsboområdet i den enkelte byret falde til et meget lille antal medarbejdere. Deres arbejde vil bestå i at yde den telefoniske og fysiske vejledning, der fortsat måtte være nødvendig. I dette scenarie vurderes det, at etableringen af et virtuelt call center kunne være hensigtsmæssig. Dette betyder konkret, at de medarbejdere i byretterne, der fortsat arbejder med dødsbosager, har en delt telefonlinje, således at en borger der søger telefonisk vejledning, bliver stillet igennem til første ledige medarbejder på landsplan, og ikke til sin lokale skifteret. På denne måde sikres fleksibilitet, selvom den enkelte skifteret har ganske lidt dødsbobehandling tilbage. Samtidig vil man med et virtuelt call center fortsat have et

lokalt beredskab i byretterne, som kan assistere de borgere, der ikke kan vejledes hverken digitalt eller telefonisk.

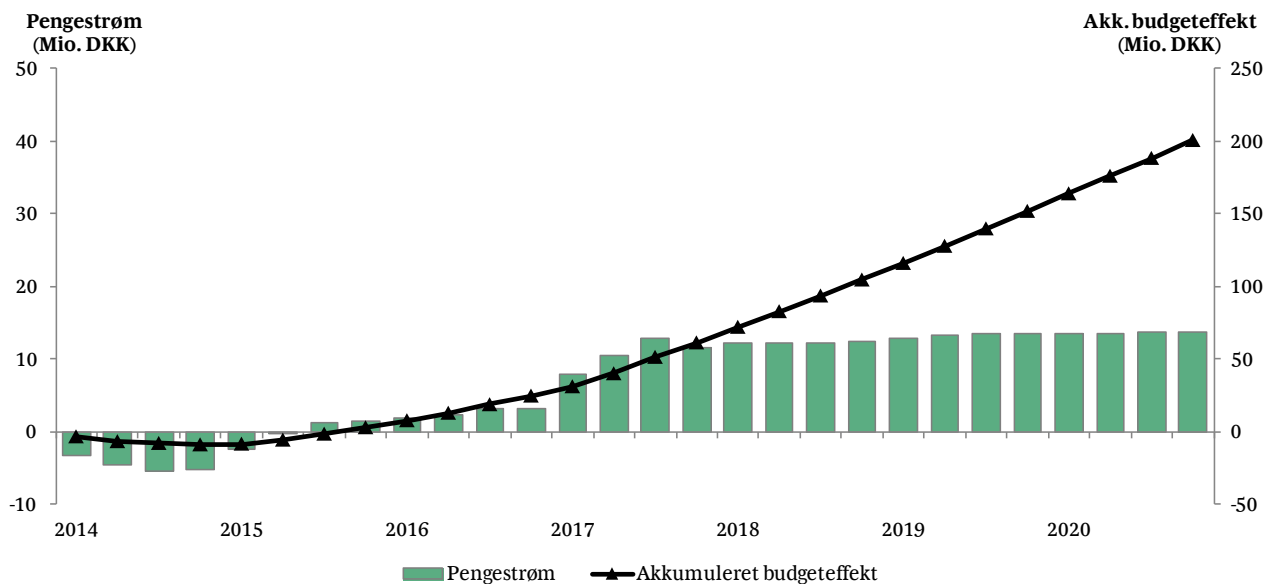
En problemstilling ved et virtuelt call center er dog ledelsen af de medarbejdere, der deltager heri. Medarbejderne hører til i den enkelte ret og dennes ledelse, men samtidig skal der være en målstyrende ledelse, der tager sig af det virtuelle call center. En god opsætning for dette vil skulle identificeres, men en mulig løsning kunne være at lade forskellige retter bemande det virtuelle call center på forskellige dage. Eksempelvis kunne chefen for det fælles virtuelle call center have ledelsesansvaret for en given rets skiftemedarbejdere 2 af ugens dage, og rettens ledelse have ansvaret de 3 øvrige dage. Det bemærkes desuden at et digitalt call center kræver et centralt sagsbehandlingssystem, der kan tilgås fra samtlige retskredse. Dette er ikke tilfældet for DSI, men vurderes ikke at være et problem, da der alligevel skal udvikles et nyt sagsbehandlingssystem i forbindelse med en gennemgribende digitalisering.

Hvis det ikke ønskes at oprette et virtuelt call center, kunne man også vælge at centralisere de resterende skifteretsmedarbejdere, der arbejder med dødsbo. Business casen herfor er vist i Tabel 19, hvor centraliseringen effektueres et år efter implementeringen af niveau 2 digitaliseringen, dvs. primo 2018.

Tabel 19. Business cases for samlede løsningsforslag på dødsboområdet. Alle beløber i mio. kr.

mio. kr.	Samlede løsningsforslag	
	Maksimalt potentiale med virtuelt call center	Maksimalt potentiale med centralisering
Tilbagebetalingsår	2017	2017
Budgeteffekt 5 år (2014-2018)	112,0	104,7
Budgeteffekt 11 år (2014-2025)	465,2	456,5
Variabel baseline	87,4	87,4
Varigt bruttopotentiale	66,2 (76%)	66,5 (76%)
Varig merudgift	-11,0	-11,0
Varigt nettopotentiale	55,2 (63%)	55,5 (63%)

Nedenfor ses grafen for løsningen, hvor en centralisering indføres efter implementeringen af en niveau 2 digitalisering.



Figur 27. Business case for samlet løsningsforslag med maksimalt potentiale og centralisering på dødsboområdet.

Som det ses af Figur 27 kan en centralisering i scenariet med niveau 2 digitalisering, bedste praksis og procesændringer gennemføres uden væsentlig forringelse af business casen, såfremt den indføres efter niveau 2 digitaliseringen er implementeret. Dette skyldes, at der efter en niveau 2 digitalisering er så få medarbejdere tilbage i en centraliseret ret (44 skifteretsmedarbejdere og 8 ledelsespersonale), at de ekstra bygnings- og driftsomkostningers negative indvirkning på business casen kan opvejes af potentialet ved en centralisering.

Uanset om der i et scenarie med maksimalt potentiale oprettes et virtuelt call center eller om de resterende medarbejdere samles i en centraliseret dødsboret, er business casen altså forholdsvis ens. Derfor er det i højere grad en afvejning af implementeringsovervejelser, der bør bestemme, hvilken løsning der vælges. Her vurderes den vigtigste afvejning at være, at der med et virtuelt call center beholdes et lokalt beredskab, mens der med en centralisering opnås en lettere ressourceallokering og ledelsesmæssig opgave.

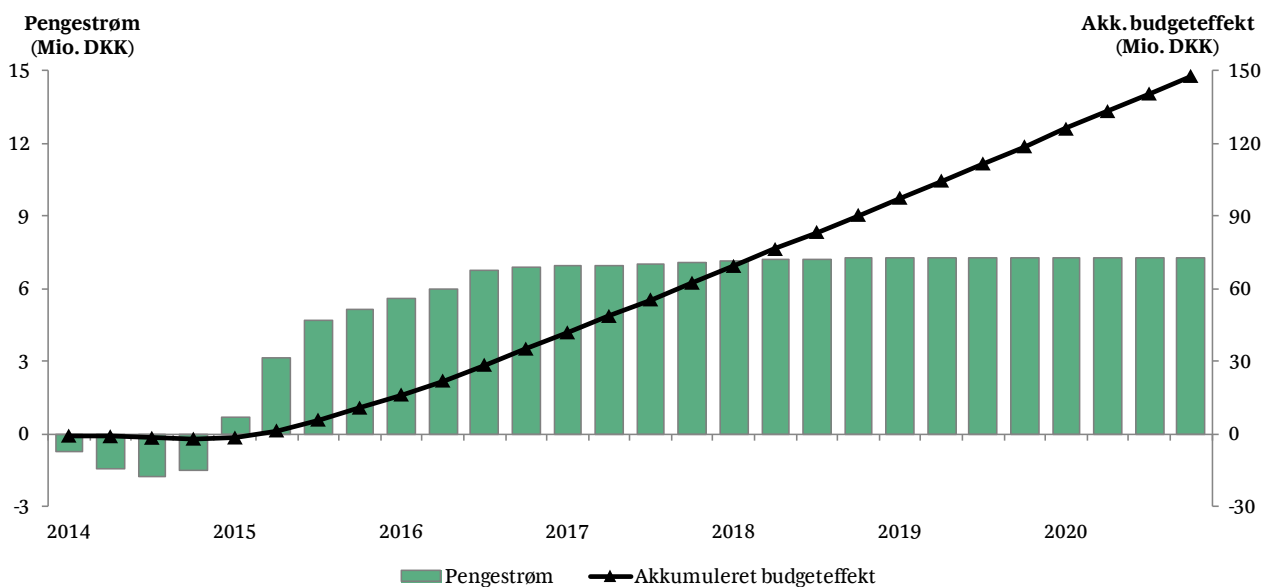
Tab af retsdage

I et scenarie med maksimalt potentiale, vil en stor del af medarbejderne der arbejder med dødsbo kunne afskediges. Dette medfører et tab af fleksibilitet mellem sagsområder i byretterne. Specifikt kan dette resultere i, at gennemløbstiden på civil- og straffesager vil stige, idet jurister på skifteområdet anvender deres retsdage på disse sagsområder. Per juristårsværk der fjernes fra skifteretterne i byretterne, vil der således være en retsdag mindre i civil- og strafferetten per uge. I et scenarie, hvor der oprettes et virtuelt call center, vil reduktionen i juristårsværk ved byretterne være 8, mens der ved en centralisering vil være ca. 16 juristårsværk der fjernes fra byretterne. Det svarer til hhv. 8 og 16 retsdage per uge. Eksklusiv området for andre skiftesager er der ca. 420 juristårsværk på andre sagsområder, hvoraf 228 er dommere, hvilket giver ca. 1.100

retsdage om ugen på andre sagsområder ($4 \cdot 228 + 420 - 228$). Dette giver at mellem 0,7 % og 1,4 % af det samlede antal retsdage ved byretterne mistes i et scenarie med maksimalt potentiale. Altså er der maksimalt tale om en ca. 1 % stigning i gennemløbstiden på civil- og straffesager, antaget at den eneste driver af gennemløbstid på civil- og straffeområdet er retsdage.

4.2.2.2 Minimal investering: Sempel digitalisering, bedste praksis og procesændring

En anden og billigere løsning er at erstatte den avancerede digitalisering med en simpel digitalisering, men stadig implementere både procesændringer og øge indsatsen på bedste praksis. Denne løsning kræver minimal investering og betaler sig ind samme år, som den påbegyndes. En grafisk fremstilling af business case for denne løsning er vist nedenfor.



Figur 28. Business cases for samlet løsningsforslag med minimal investering på dødsboområdet.

Som det fremgår af Figur 28, er der tale om en ganske kort fase med negative pengestrømme, mens der investeres i udviklingen af den simple digitaliseringsløsning, og efter 2 år nås det varige nettopotentiale, idet investeringen i en øget indsats på bedste praksis ophører her.

Uddybende tabeller for hvert samlet løsningsforslag findes i afsnit 6.5.5.

4.3 Andre skiftesager

På samme måde som for dødsbo gennemgås i dette afsnit business casen for hver af de individuelle løsninger på andre skiftesager, der har været arbejdet med, hvorefter to samlede løsningsforslag fremsættes for området for andre skiftesager, baseret på attraktiviteten af de individuelle løsninger.

4.3.1 Business cases for individuelle løsninger

De seks individuelle løsninger, der har været arbejdet med på området for andre skiftesager er:

- Centralisering, hvor alle andre skiftesager samles i en ret.
- Regionalisering, hvor alle andre skiftesager samles i syv retter
- Niveau 1 digitalisering, hvor alle digitaliserbare dele af sagsbehandlingen automatiseres
- Simpel digitalisering, hvor kun sagsoprettelsen og dataudtræk fra centrale systemer automatiseres
- Bedste praksis procesoptimering, hvor den allerede eksisterende indsats på bedste praksis indførelse forstærkes ved en øremærket ressource
- Procesændringer, hvor enkeltstående dele af de generelle processer ændres, typisk ved en regelændring

Som udgangspunkt starter den viste business case for hvert af de seks individuelle løsningsforslag i 1. kvartal 2014. Undtagelserne er bedste praksis procesoptimering, som starter i 3. kvartal 2014 for at tillade rekruttering og oplæring af ressourcer samt procesændringer, som starter i 1. kvartal 2015 for at give tid til gennemførelse af lovændringer. De samme undtagelser gælder når de individuelle løsningsforslag kombineres til samlede løsningsforslag.

I Tabel 20 ses en række nøgletal for business cases på de seks individuelle løsninger.

Tabel 20. Business cases for hver individuel løsning på området for andre skiftesager. Alle beløber i mio. kr.

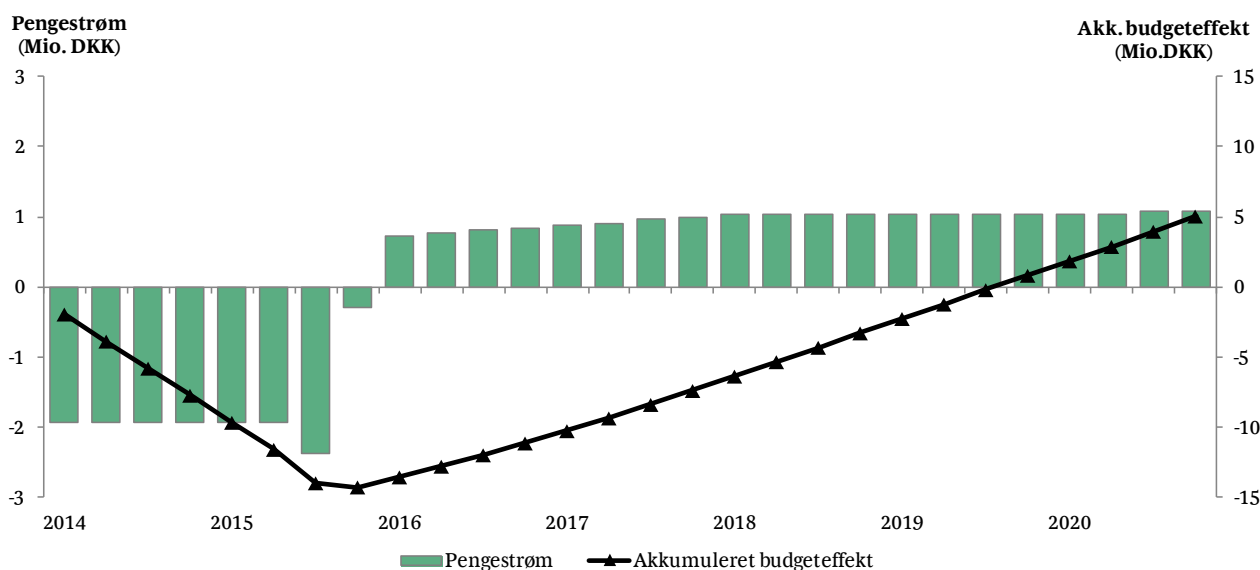
mio. kr.	Centralisering		Digitalisering		Procesoptimering	
	Centralisering	Regionalisering (7)	Niveau 1	Simpel	Bedste praksis	Procesændringer
Tilbagebetalingsår	2019	Efter 2025	2019	2018	2016	2015
Budgeteffekt 5 år (2014-2018)	-3,3	-14,6	2,7	0,3	14,1	5,0
Budgeteffekt 11 år (2014-2023)	26,7	-5,8	55,3	8,8	57,0	20,8
Variabel baseline	52,7	52,7	53,7	52,7	52,7	52,7
Varigt bruttopotentiale	9,3 (18%)	6,8 (13%)	16,3 (30%)	2,3 (4%)	6,1 (12%)	2,3 (4%)
Varig merudgift	-5,0	-5,5	-6,0	-1,0	0,0	0,0
Varigt nettopotentiale	4,3 (8%)	1,3 (2%)	10,3 (19%)	1,3 (3%)	6,1 (12%)	2,3 (4%)

I de følgende underafsnit gennemgås kort hver af de individuelle løsninger og baggrunden for deres business case. Hvert afsnit indeholder en reference til et afsnit i bilag, hvor der findes uddybende information om den individuelle løsning bestående af:

- Tabeller med detaljeret information om business casen, herunder årsværksberegninger
- En udtømmende gennemgang af antagelser for business casen
- En gennemgang af samtlige fremførte implementeringsovervejelser

4.3.1.1 Centralisering

Ved en centralisering ville alle andre skiftesager samles i en ret. Nedenfor ses en grafisk repræsentation af business casen for en 'ren' centralisering, dvs. ligesom øvrige individuelle løsninger ikke tænkt ind i et samlet løsningsforslag.

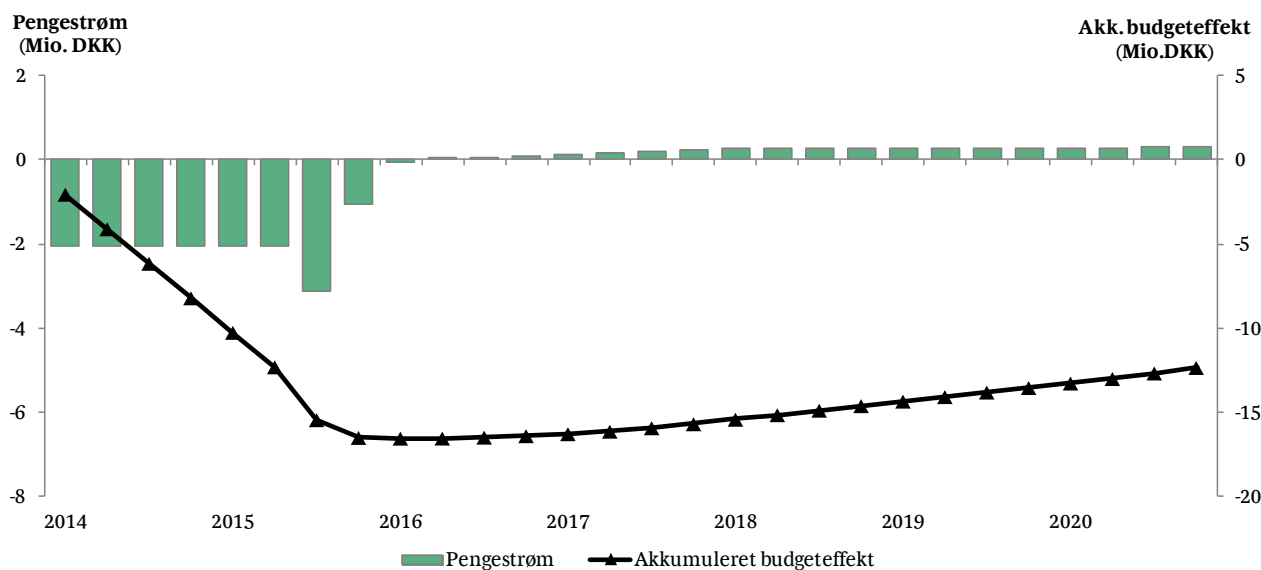


Figur 29. Business case for centralisering af andre skiftesager. De store negative pengestrømme i starten af business casen skyldes engangsomkostninger ved at flytte til en centraliseret enhed.

Præcis som for dødsbo er der for centralisering på andre skiftesager et højere varigt bruttopotentiale, end for en øget bedste praksis indsats (jf. Tabel 20), men på alle måder i øvrigt en dårligere business case. Præcis som for dødsbo er årsagen tilbageværende overheadomkostninger, og på området for andre skiftesager forværres business casen yderligere af, at bygningsomkostningerne per medarbejder i en centraliseret ret er højere, idet der ikke som for dødsbo alene er tale om et call center, men om egentlige retslokaler med mulighed for retsmøder.

Regionalisering i 7 retter

Formålet med også at undersøge en regionalisering på området for andre skiftesager er, at der ved en centralisering kan blive lang transport til skifteretten for sagernes aktører. Ved en regionalisering afhjælpes dette problem delvist, men til gengæld er produktivetsgevinsten ligeledes lavere end ved en centralisering. Dermed bliver business casen for en regionalisering dårligere end for en centralisering, som det også fremgår af Figur 30.



Figur 30. Business case for regionalisering af andre skiftesager. De store negative pengestrømme i starten af business casen skyldes engangsomkostninger ved at flytte til en centraliseret enhed.

Uddybende information om centralisering og regionalisering af andre skiftesager findes i afsnit 6.5.2.

4.3.1.2 Digitalisering

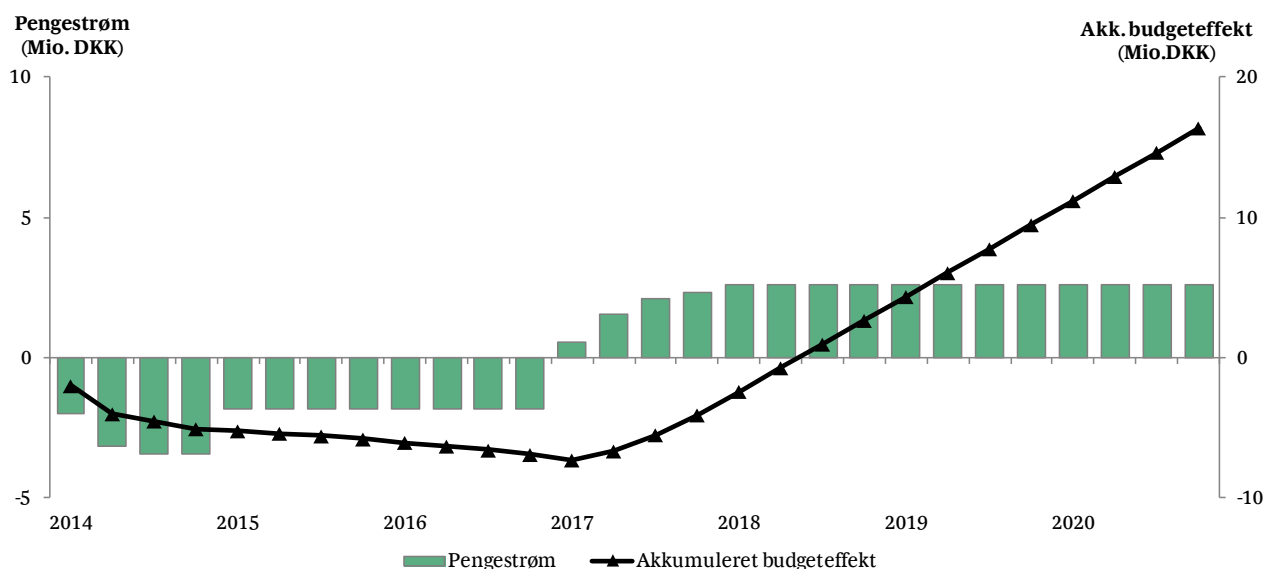
I det følgende beskrives de to mulige digitaliseringsløsninger på området for andre skiftesager.

Niveau 1 digitalisering

En digitalisering af området for andre skiftesager vil være begrænset til en niveau 1 løsning. Dette skyldes, at selve sagsbehandlingen indeholder en stor mængde retsmøder, potentielle tvister samt juridiske skøn og vurderinger, der ikke er automatiserbare. En niveau 1 løsning for andre skiftesager vil ligesom den for dødsbo indeholde en digital sagsoprettelse. For tvangsopløsning vil oprettelsen tage form af en system-til-system løsning til Erhvervsstyrelsens it-system, mens der for konkurs, gældssanering, ægtefælleskifter udvikles digitale blanketter med

feltvalidering. Herefter foretages dataudtræk ligesom for dødsbosager automatisk fra de samme centrale systemer, som der trækkes fra i dag.¹¹

Som for dødsbo oprettes herefter en portal med information om sagens status og relevante bilag med niveauinddelt adgang for sagens forskellige aktører. Herefter kan sagsportalen bruges i sagsbehandlingen som elektronisk sagsmappe og kommunikationssite, der for eksempel giver besked når kurator uploader redegørelser i konkurssager og automatisk sender rykker til kurator, såfremt redegørelser ikke modtages rettidigt, ligesom der som for dødsbo vil være et betalingsmodul tilkoblet portalen. Portalen vil også egne sig til at informere offentligheden om indledte gældssaneringer, afsagte kendelser, konkursdekreter og tvangsopløsninger samt som kommunikationsplatform mellem kurator/medhjælper og kreditorer. Der er dog ikke tale om en fuldt digital sagsbehandling ved skifteretten, hvorfor digitaliseringsgraden på området for andre skiftesager er mindre end på dødsboområdet.



Figur 31. Business case for niveau 1 digitalisering af andre skiftesager.

Ligesom for udviklingen af sagsbehandlingssystemet på dødsboområdet idriftsættes den digitale oprettelse og dataudtræk efter et år, mens det endelige system står færdigt efter tre år. Dog er business casen på en digitalisering af andre skiftesager dårligere end på dødsbo, idet digitaliseringsgraden er betydeligt lavere (34 %). Dette skyldes den meget lave digitaliseringsgrad på juristopgaver (12 %), der fylder betydeligt mere i andre skiftesager end i dødsbosager.

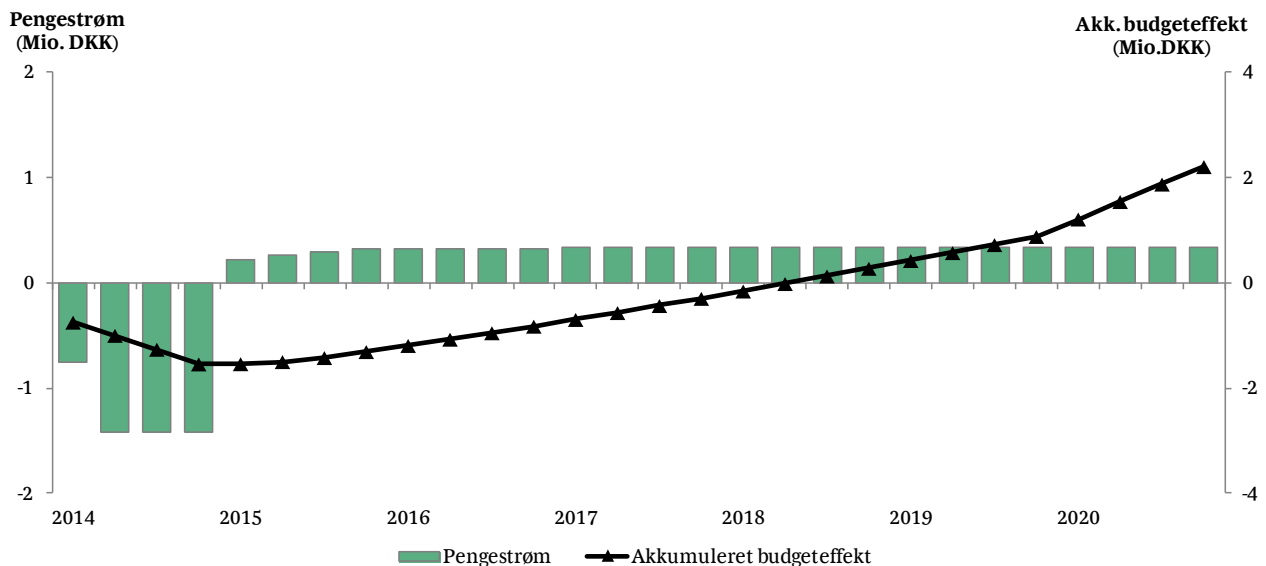
Udviklingsomkostningen forventes at være 60 % af den for en gennemgribende niveau 2 digitalisering af dødsbo, dvs. 30 mio. kr. Det kan hertil bemærkes, at konceptet i en

¹¹ Ligesom for dødsbo vil det muligvis være hensigtsmæssigt at udvide dataudtrækket til flere områder end de, der kan trækkes fra i dag.

gennemgribende digitaliseringsløsning på andre skiftesager vurderes at kunne overføres til andre sagsområder. Hvis der udvikles en gennemgribende digitaliseringsløsning for andre skiftesager, vurderes det derfor at være nærliggende at udvikle en lignende løsning til andre sagsområder.

Simpel digitalisering

En simpel digitalisering for andre skiftesager indebærer både sagsoprettelse og dataudtræk. Mens dataudtræksdelen minder om den beskrevet for dødsbo, skal sagsoprettelsen deles op i en løsning for tvangsopløsning og en anden for de resterende sagsformer inden for andre skiftesager, som netop beskrevet for en niveau 1 digitalisering af andre skiftesager inkl. udvikling af digitale blanketter. Disse blanketter reducerer ikke blot mængden af indtastningsarbejde, men sikrer ligeledes, at de rette informationer oplyses, og at der laves færre fejl i udfyldningen heraf. Nedenfor ses en grafisk repræsentation af business casen for en simpel digitalisering.



Figur 32. Business case for simpel digitalisering på andre skiftesager.

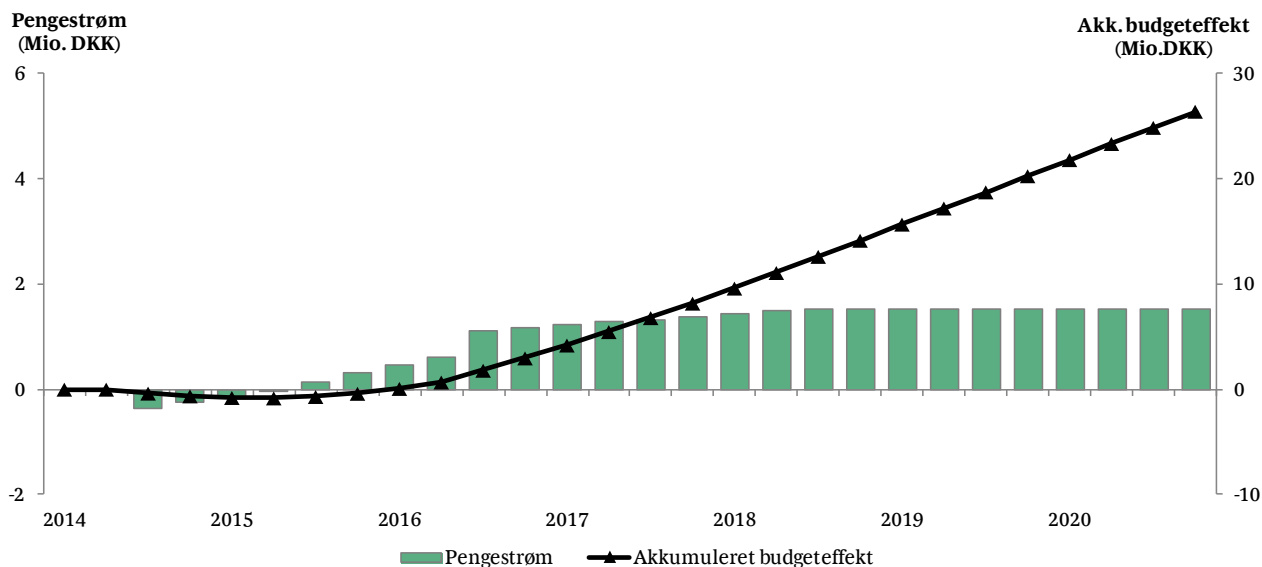
Grafen viser i forhold til niveau 1 løsningen en mere positiv business case, dog ikke nær samme positive business case som for dødsbo. Pga. de mange retsmøder, forberedelse og faglig vurdering udgør digitaliseringsgraden af en simpel digitalisering kun 4 % mod de 14 % på dødsboområdet. Udviklingsomkostningerne er ligesom for dødsbo sat til 5 mio. kr. baseret på, at selve dataudtrækket er mindre, men der til gengæld skal udvikles flere anmeldelsesblanketter samt at systemer skal kunne føde data ind i både byretternes og Sø- og Handelsrettens system.

Uddybende information om digitalisering af andre skiftesager findes i afsnit 6.5.3.

4.3.1.3 Procesoptimering

Bedste praksis

Nedenfor ses en grafisk fremstilling af business casen for en øget bedste praksis indsats på området for andre skiftesager.



Figur 33. Business case for øget bedste praksis indsats på området for andre skiftesager.

Baggrunden for business casen på området for andre skiftesager er den samme som for dødsboområdet. Dog findes på andre skiftesager kun et 12 % potentiale, mod 16 % på dødsbo og generelt 20 % fra BCG's øvrige arbejde med procesoptimering. Dette skal formentlig ses som et udtryk for, at der på området for andre skiftesager er mindre administrativ sagsbehandling end på dødsbo, og bedre eller dårligere praksis i forbindelse hermed, har en lavere indflydelse på den totale produktivitet, og dermed skiller retterne sig mindre ud fra hinanden. Ud fra observationer i forbindelse med workshops og dataindsamling, vurderes det, at 12 % bestemt er et opnåeligt mål, specielt såfremt det understøttes af et budgetpres, der fremmer interessen i implementeringen lokalt i retterne.

Uddybende information om øget bedste praksis indsats for andre skiftesager findes i afsnit 6.5.4.

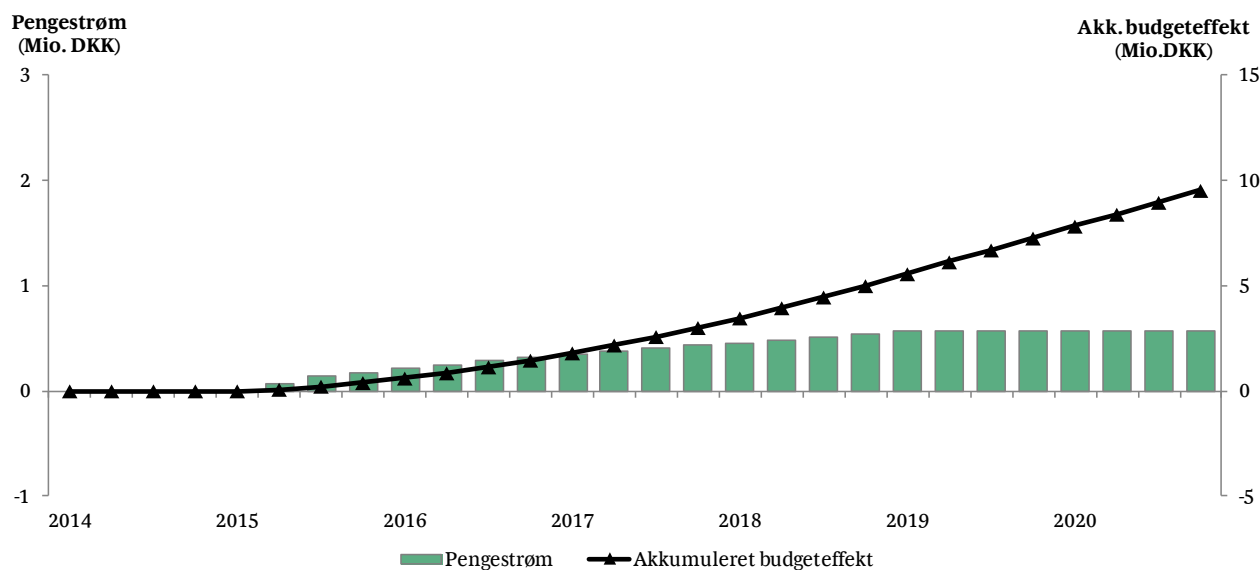
Procesændringer

Den sidste kategori af individuelle løsninger for andre skiftesager er procesændringer. Her er tale om enkeltstående ændringer i de generelle processer, der vurderes at have et økonomisk potentiale på tværs af alle retter. De undersøgte ændringer er:

- Nægtelse af gældssanering uden retsmøde
- Udskydning af anmeldelse om tvangsopløsning til efter fristen for genoptagelse er overskredet
- Kurator tinglyser selv

- Skrivebordsdekret i sager med egenbegæring

Nedenfor ses en grafisk repræsentation af business casen for procesændringerne samlet. Da der er tale om flere enkeltstående procesændringer, gennemgås de efterfølgende hver for sig.



Figur 34. Business case for procesændringer på området for andre skiftesager.

Nægtelse af gældssanering uden retsmøde (udgør ~30 % af potentiale)

Hvis det tillades at afvise en ansøgning om gældssanering uden retsmøde, antages dette baseret på estimer fra afholdte workshops at kunne reducere mængden af første møder med 1/3.

Udskydelse af anmeldelse om tvangsopløsning til efter fristen for genoptagelse er overskredet (udgør ~30 % af potentiale)

Hvis Erhvervsstyrelsen venter med at sende sager om tvangsopløsning til skifteretten til efter fristen for genoptagelse er overskredet spares der procestrin i forbindelse med modtagelse og afsendelse. Baseret på estimer fra afholdte workshops er det antaget, at 20 % af tvangsopløsningssager vil påvirkes af dette.

Skrivebordsdekret i sager med egenbegæring (udgør ~35 % af potentiale)

Hvis der kan afsiges skrivebordsdekret i konkurssager med egenbegæring, behøves der ikke holdes første møde i disse sager.

Kurator tinglyser (udgør ~5 % af potentiale)

Hvis kurator selv tinglyser i stedet for skifteretten, kan denne aktivitet fjernes.

Uddybende information om procesændringer for andre skiftesager findes i afsnit 6.5.4. Afhængig af evalueringen af de implementeringsovervejelser der er angivet heri, vurderes det muligvis ikke hensigtsmæssigt fuldt ud at implementere procesændringerne ovenfor, men det vurderes i så fald, at der i arbejdet hermed kan findes andre procesændringer af lignende potentiale, hvorfor det samlede potentiale vurderes realistisk.

4.3.2 Samlede løsningsforslag

I det følgende præsenteres tre samlede løsningsforslag på området for andre skiftesager. Ligesom på dødsboområdet er der tale om et løsningsforslag, som rummer det maksimale potentiale samt et andet forslag, som kræver et minimum af investering. Til forskel fra dødsboområdet indeholder løsningsforslaget med minimal investering ikke en simpel digitalisering. Dette skyldes det relativt beskedne potentiale som en simpel digitalisering på andre skiftesager giver. Derudover betragtes løsningen med det maksimale potentiale, i et scenarie, hvor der er en forskudt opstart af digitaliseringen. Tanken med dette er, at såfremt der udvikles en gennemgribende digitalisering på dødsboområdet, vil det være langt nemmere efterfølgende at lave en niveau 1 digitalisering af området for andre skiftesager.

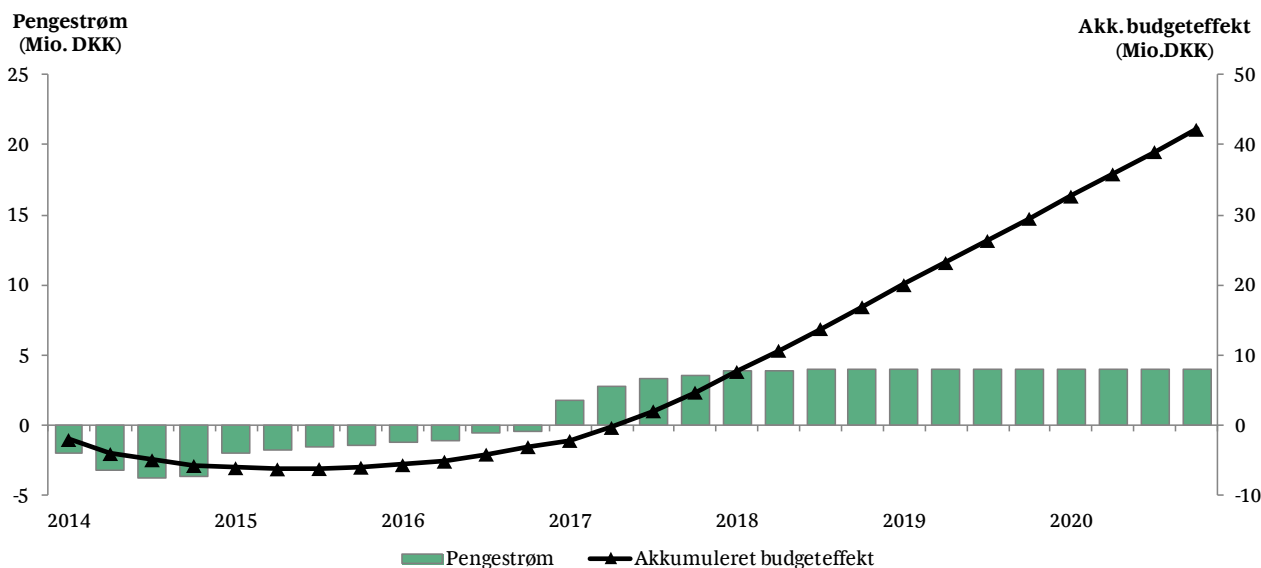
Tabel 21. Business cases for samlede løsningsforslag på området for andre skiftesager. Alle beløber i mio. kr.

mio. kr.	Samlede løsningsforslag		
	N1 digitalisering, bedste praksis og procesændringer	Bedste praksis og procesændringer	Bedste praksis, procesændringer og forskudt N1 digitalisering
Tilbagebetalingsår	2018	2016	2016
Budgeteffekt 5 år (2014-2018)	16,9	18,7	13,7
Budgeteffekt 11 år (2014-2025)	110,0	75,5	124,4
Variabel baseline	53,7	52,7	53,7
Varigt bruttopotentiale	22,1 (41%)	8,1 (15%)	22,1 (41%)
Varig merudgift	-6,0	0,0	-3,0
Varigt nettopotentiale	16,1 (30%)	8,1 (15%)	19,1 (36%)

Som Tabel 21 viser, ligger business cases for de samlede løsningsforslag på området for andre skiftesager meget tæt på hinanden, og det skal overvejes såvel om man ønsker at digitalisere, samt om det bør gøres straks eller eventuelt efter en digitalisering af dødsboområdet.

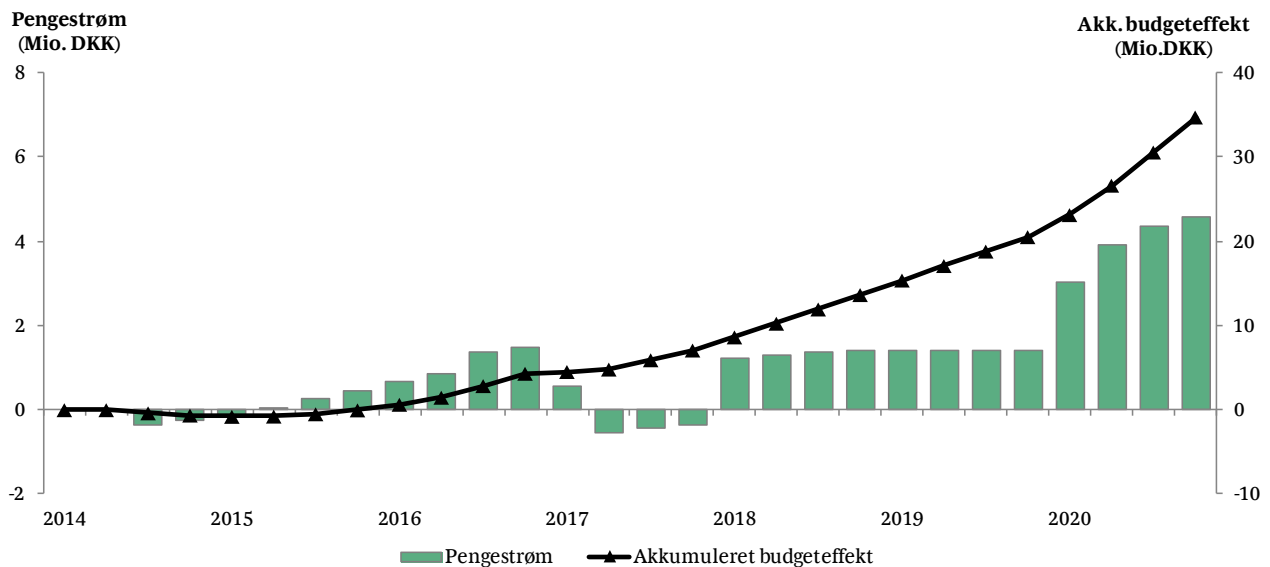
4.3.2.1 Maksimalt potentiale: Niveau 1 digitalisering, bedste praksis og procesændringer

Nedenfor ses en grafisk repræsentation af business casen for maksimalt potentiale, hvor der straks igangsættes en øget bedste praksis indsats på området for andre skiftesager og mulige procesændringer gennemføres mens udviklingen af en gennemgribende digitalisering står på.



Figur 35. Business cases for samlet løsningsforslag med maksimalt potentiale på området for andre skiftesager.

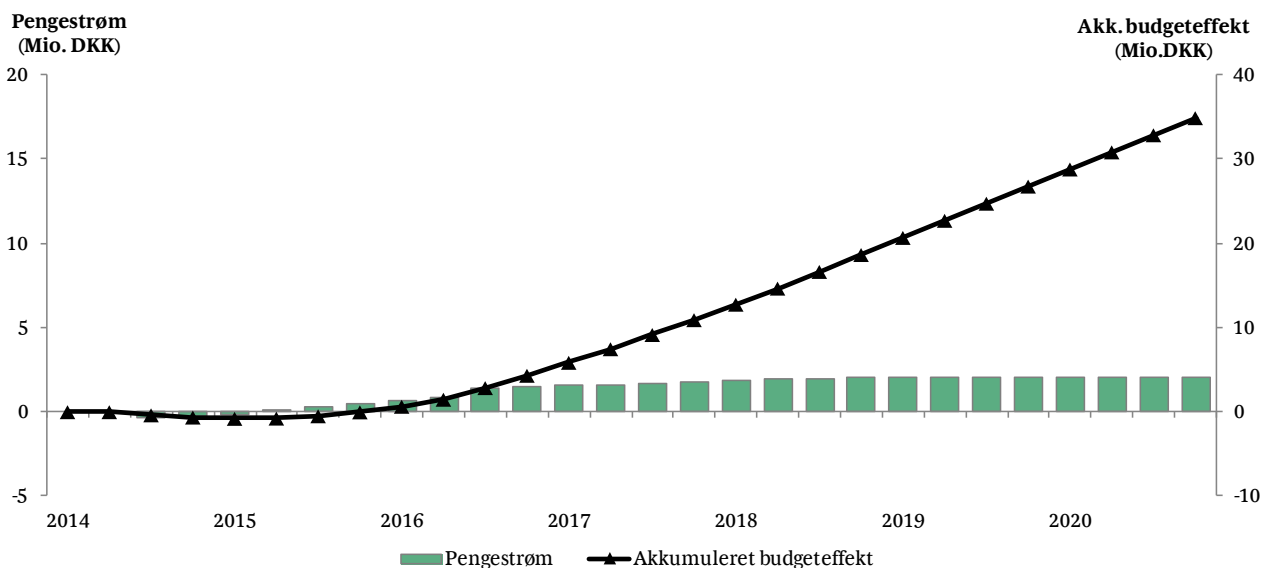
Såfremt der udvikles en gennemgribende digitaliseringsløsning på dødsboområdet, vil der kunne bygges oven på erfaringerne herfra, hvilket formodes at sænke udviklingsomkostningerne til halvdelen af, hvad de ellers ville have været, dvs. 15 mio. kr. Nedenfor ses en grafisk repræsentation af business casen for maksimalt potentiale, hvor der straks igangsættes en øget bedste praksis indsats på området for andre skiftesager og mulige procesændringer gennemføres, men hvor udviklingen af en gennemgribende digitalisering først startes i 2017, når en gennemgribende digitaliseringsløsning for dødsbo står klar.



Figur 36. Business cases for samlet løsningsforslag med maksimalt potentiale og forskudt digitalisering på området for andre skiftesager.

4.3.2.2 Minimal investering: Bedste praksis og procesændringer

Nedenfor ses en grafisk repræsentation af business casen for minimal investering på området for andre skiftesager, hvor der kun igangsættes en øget bedste praksis indsats på området for andre skiftesager ligesom mulige procesændringer gennemføres.



Figur 37. Business cases for samlet løsningsforslag med minimal investering på området for andre skiftesager.

Af Tabel 21 fremgår det, at den 5-årige budgeteffekt for business casen med kun bedste praksis og procesændringer er sammenlignelig med den, der opnås ved samtidigt straks at igangsætte

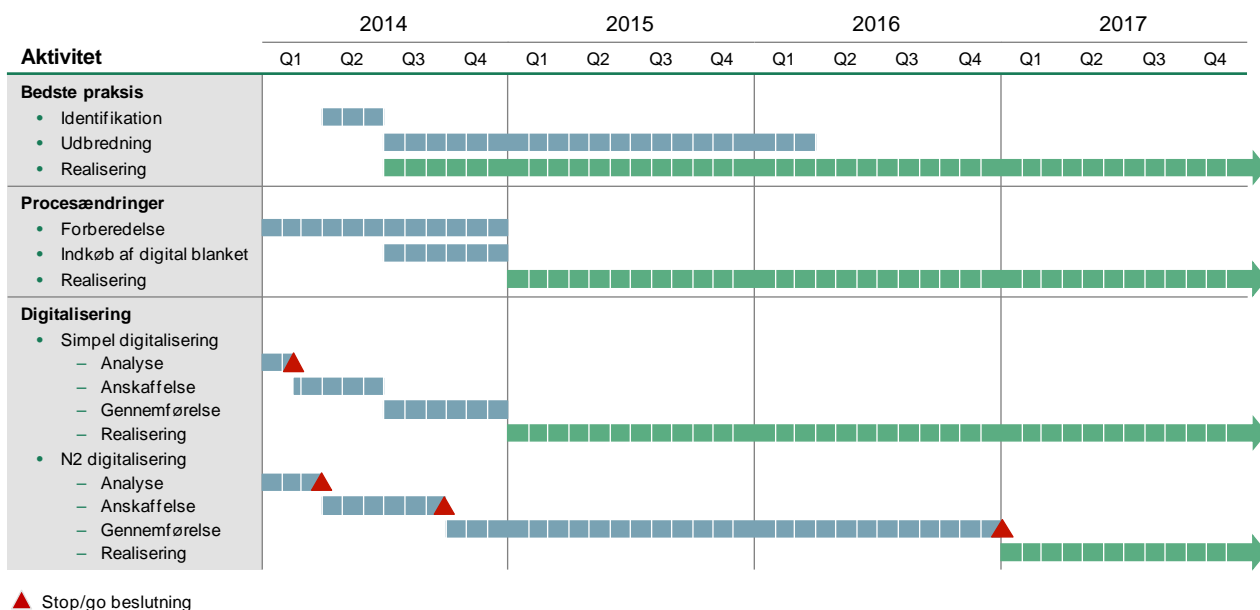
udviklingen af en gennemgribende digitalisering. Omvendt er den 11-årige budgeteffekt højest for den løsning, hvor udviklingen af en digitaliseringsløsning først igangsættes efter en eventuel digital løsning for dødsbo er færdig. Såfremt der vælges at arbejde videre med en gennemgribende digitalisering af dødsbo, kunne der således tænkes i først at vælge løsningen med minimal investering for andre skiftesager og derefter, baseret på den viden der er opbygget i forbindelse med udvikling af dødsbosystemet, vælge om det ønskes at udvikle en digital løsning for området for andre skiftesager. På denne måde reduceres risici uden at der tabes gevinstpotentiale.

Uddybende tabeller for hvert samlet løsningsforslag findes i afsnit 6.5.5.

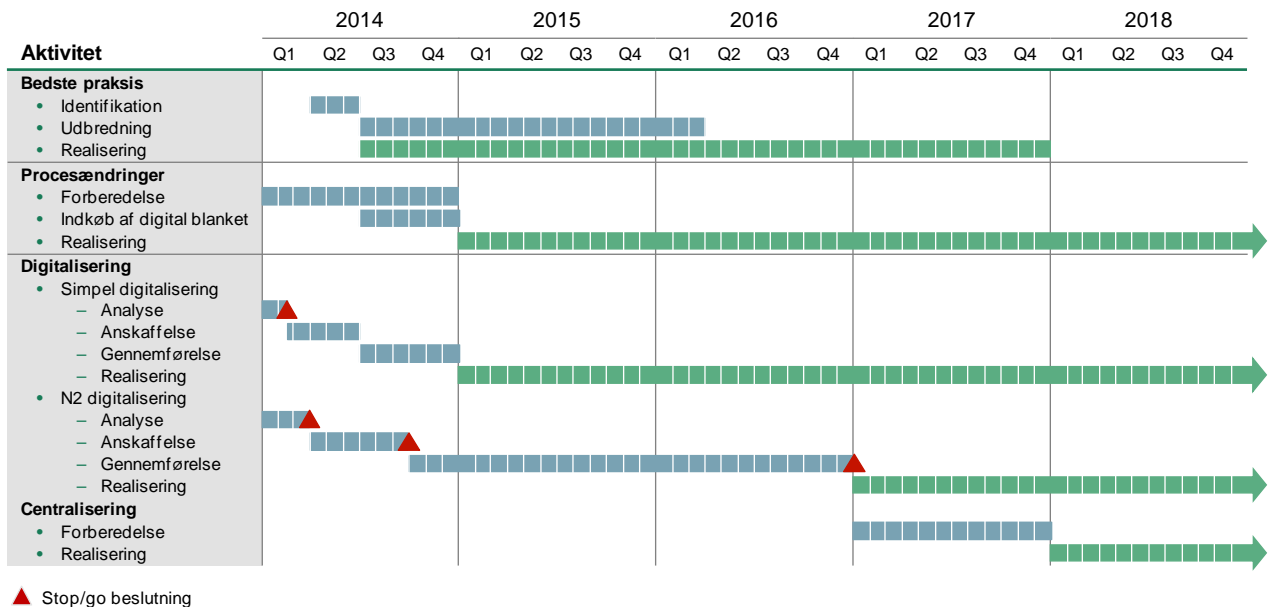
5 Implementeringsplaner for samlede løsningsforslag

I dette afsnit gennemgås en helt overordnet implementeringsplan for hver af de samlede løsningsforslag i form af en overordnet tidslinje med en efterfølgende kort beskrivelse af aktiviteterne.

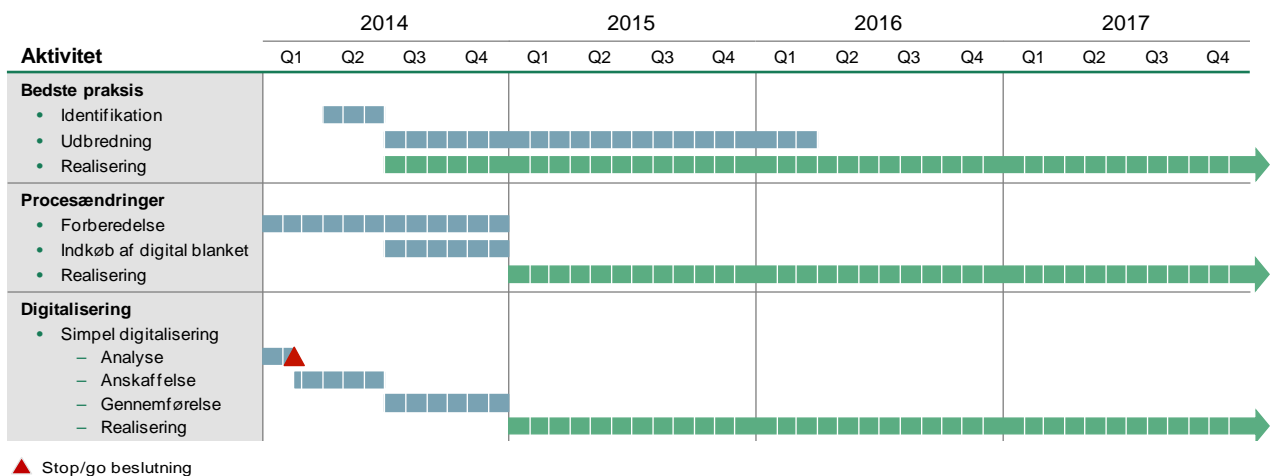
5.1 Dødsbo



Figur 38. Implementeringsplan for maksimalt potentiale – dødsbo.



Figur 39. Implementeringsplan for maksimalt potentiale med efterfølgende centralisering – dødsbo.



Figur 40. Implementeringsplan for minimal investering – dødsbo.

5.1.1 Aktivitetsbeskrivelser

Bedste praksis

- **Identifikation:** Data fra spørgeskemaer og tidsregistreringer giver mulighed for at dykke ned i variationer mellem retternes tidsangivelser for enkelte processtrin og aktiviteter for at identificere gode og dårligere praksis. Dette data og de udviklede proceskort vil være et åbenlyst sted at starte, for en øremærket resurse der arbejder med bedste praksis på dødsboområdet. Ved dialog med de enkelte retter om deres besvarelser og gennem fælles

procesworkshops med deltagelse fra mange retter, vil der kunne udvikles globale målprocesser.

- **Udbredning:** Udbredelse af udviklede processer ved lokal implementering i hver ret. Der startes så vidt muligt med retter med lavest produktivitet i dag. Herefter pågår et arbejde med indførelse af kontinuerlige forbedringer der identificeres løbende, vedligeholdelse af indførte praksis, tilretning af proceskort og SOP'er mv.
- Efter 2 år vil det forventede potentiale være høstet gennem budgetpres, og øremærkingen af en bedste praksis ressource på dødsboområdet ophører.

Procesændringer

- **Indkøb af digital blanket:** Der skal købes og designes en digital blanket med feltvalidering.
- **Forberedelse:** Ændring af lov og praksis. Inkluderer også opdatering af tekst på domstol.dk i forbindelse med mere web-baseret vejledning.

Digitalisering

Ved implementering af digitaliseringsløsningen forventes, at den fællesstatslige projektmodel for it-projekter anvendes. Herved er faserne i udviklingen af digitaliseringsløsningen også givet, idet der vil være følgende fem faser i digitaliseringsarbejdet.

- **Idé:** En første analyse af, om ideen kan resultere i et bæredygtigt it-projekt.
- **Analyse:** Grundig og detaljeret analyse af projektets omfang, kravene til ressourcer, omkostninger, mulige gevinster, tidsplan, risici, kvalitet, etc.
- **Anskaffelse:** Beskrive behov og krav til it-systemet og gennemføre anskaffelsen frem til det tidspunkt, hvor kontrakten er klar til underskrift.
- **Gennemførelse:** Indgå kontrakt med leverandøren, designe, udvikle, teste og implementere it-systemet, så det er klar til drift.
- **Realisering:** I realiseringsfasen realiseres de gevinster, som er beskrevet i projektets business case.

Idet idé-fasen allerede er gennemført med de forelagte business cases, fremgår kun de resterende 4 faser i implementeringstidslinjerne ovenfor. Det er værd at bemærke, at der mellem hver af de fem faser bør være indlagt en stop/go-beslutning, hvor det vurderes om det på pågældende tidspunkt ser attraktivt ud at fortsætte udviklingen af it-løsningen.

Der er afsat en 3-årig periode til udvikling af en gennemgribende digitaliseringsløsning. Dette relativt lange udviklingsforløb er baseret på erfaring indenfor domstolsområdet (bl.a. digital tinglysning) med tid brugt på kravspecifikation, udbud, lovændringer og egentlig systemudvikling.

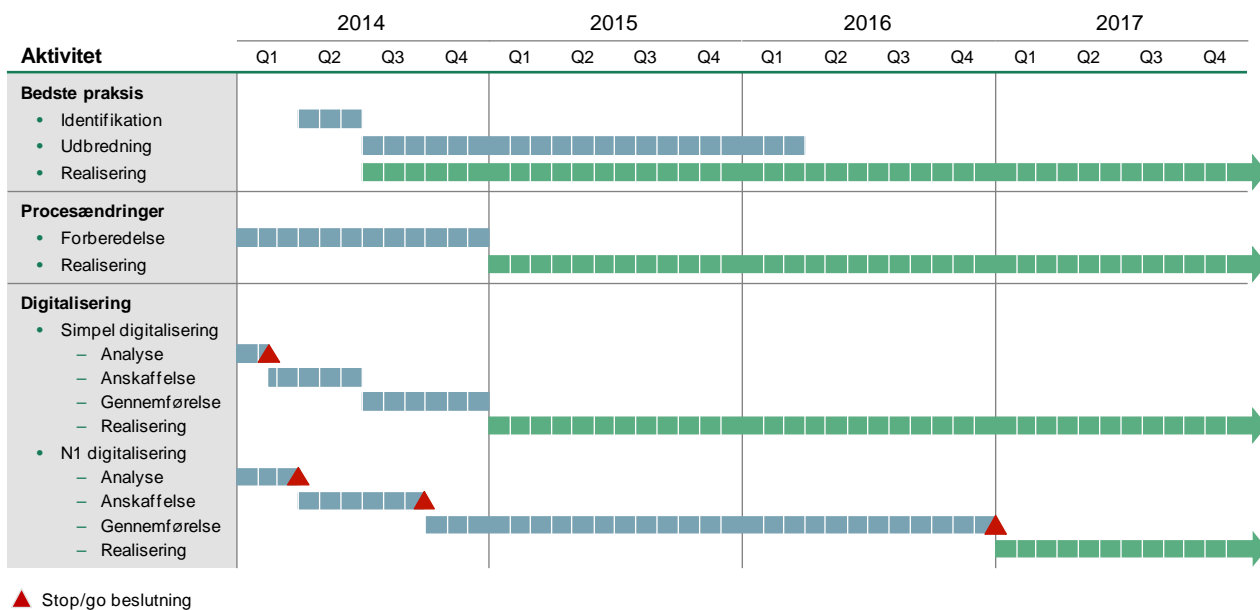
Udviklingen af en simpel digitalisering er sat til 1 år, og af tidslinjerne for løsninger med maksimalt potentiale fremgår det, at en løsning svarende til simpel digitalisering med automatisk sagsoprettelse og dataudtræk også forventes at kunne sættes i drift efter 1 år ved en

gennemgribende digitalisering. Den simple digitalisering er på denne måde med til at finansiere udviklingen af den fulde digitalisering. Dette kræver at den simple digitalisering udvikles parallelt med den gennemgribende digitalisering, og at outputtet fra den simple digitalisering først føder ind i det eksisterende system og dernæst ind i løsningen til den gennemgribende digitalisering, når denne står færdig. Udviklingen af et system, som kan føde ind i både det eksisterende og det nye system vurderes imidlertid ikke at være et problem. Det skyldes, at den simple digitalisering ikke skal tovejsinteragere med resten af den gennemgribende digitalisering, men blot levere et input bestående af en tabel med data fra dødsanmeldelse og dataudtræk.

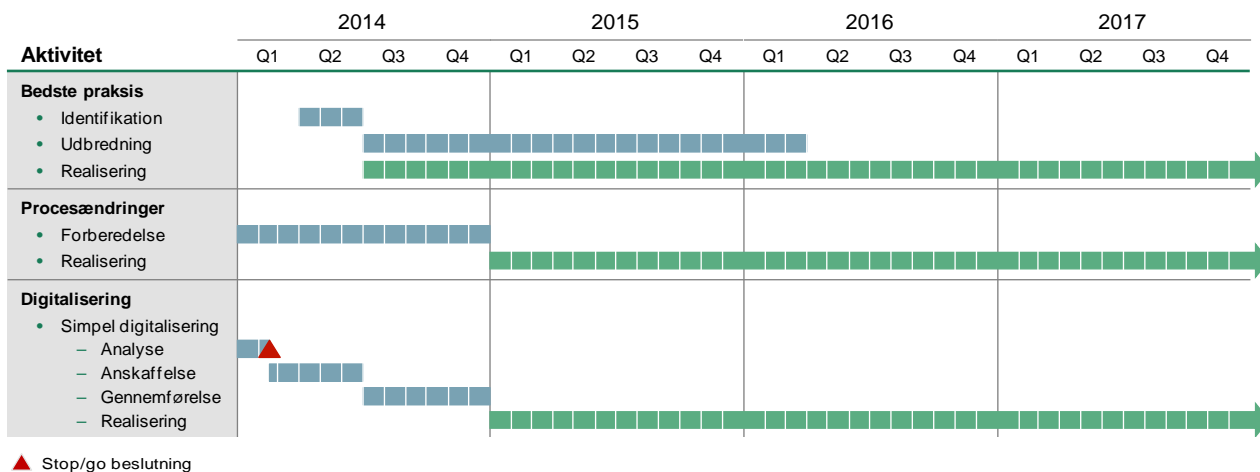
Centralisering

Der er afsat et år til at finde lokaler, og indrette disse. Domstolsstyrelsens erfaring er, at dette typisk tager 1½ år at finde og indrette nye lokaler, men idet der ikke er tale om retslokaler med mulighed for fremmøde, men blot et call center, vurderes 1 år at være tilstrækkeligt, analogt med det der er anvendt for oprettelse af fælles kontaktcentre i det offentlige.

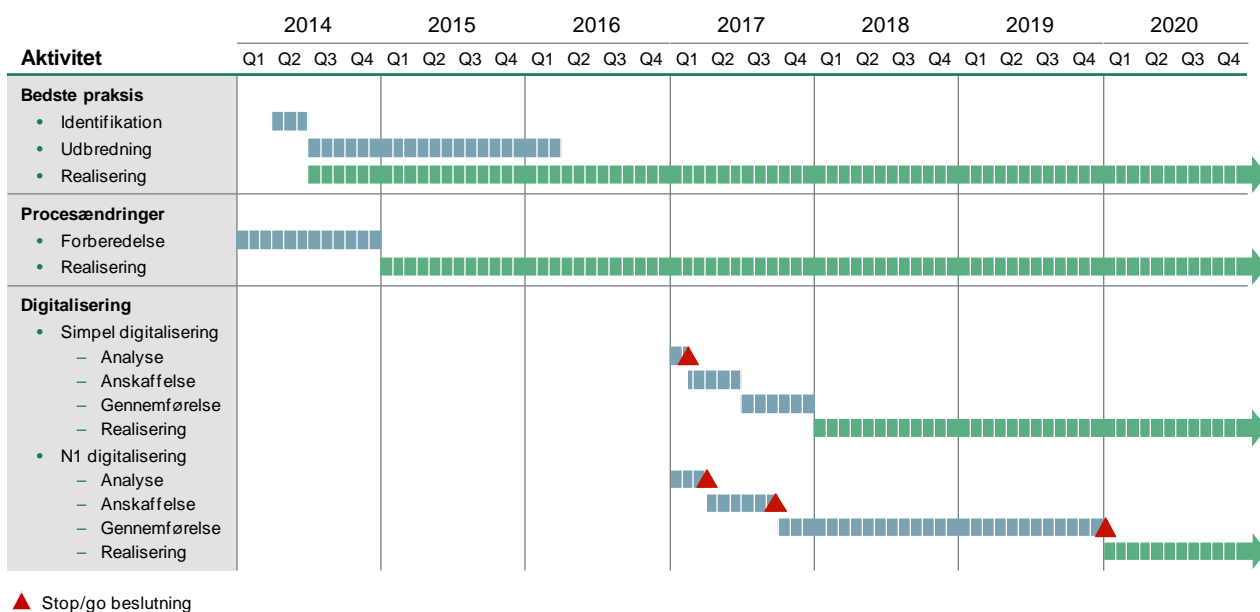
5.2 Andre skiftesager



Figur 41. Implementeringsplan for maksimalt potentiale – andre skiftesager.



Figur 42. Implementeringsplan for minimal investering – andre skiftesager.



Figur 43. Implementeringsplan for maksimalt potentiale med forsinket N1 digitalisering – andre skiftesager.

5.2.1 Aktivitetsbeskrivelser

Eftersom aktiviteterne for løsningerne for andre skiftesager på overordnet plan ikke dækker nye typer af aktiviteter sammenlignet med dem, der blev gennemgået for dødsbo, er det valgt ikke at duplikere disse nedenfor, men i stedet henviser til gennemgangen for dødsbo ovenfor.

6 Bilag

Her præsenteres samtlige bilag.

6.1 Bilag 1: Indsamling af data og validering heraf

For at beregne enhedsomkostninger på procestrinniveau, har det været nødvendigt, at få et bedre indblik i, hvordan tiden bliver brugt i skifteretten. Dette er søgt opnået ved hjælp af 1) et spørgeskema i alle skifteretter, og 2) en tidsregistrering på dødsboområdet for 6 repræsentative byretter. Spørgeskemaundersøgelsen blev udsendt den 20. marts og svarene kom ind den 5. april. Tidsregistreringen blev startet op den 3. april og har kørt til og med den 19. april. Det har således kun delvist været muligt at inkludere datamateriale fra sidstnævnte i nærværende kortlægningsrapport.

I det følgende præsenteres de umiddelbare resultater fra spørgeskemaundersøgelsen, og der vises grafer for sammenligneligheden af besvarelserne. Inden da vil der imidlertid være en kort gennemgang af selve spørgeskemaet.

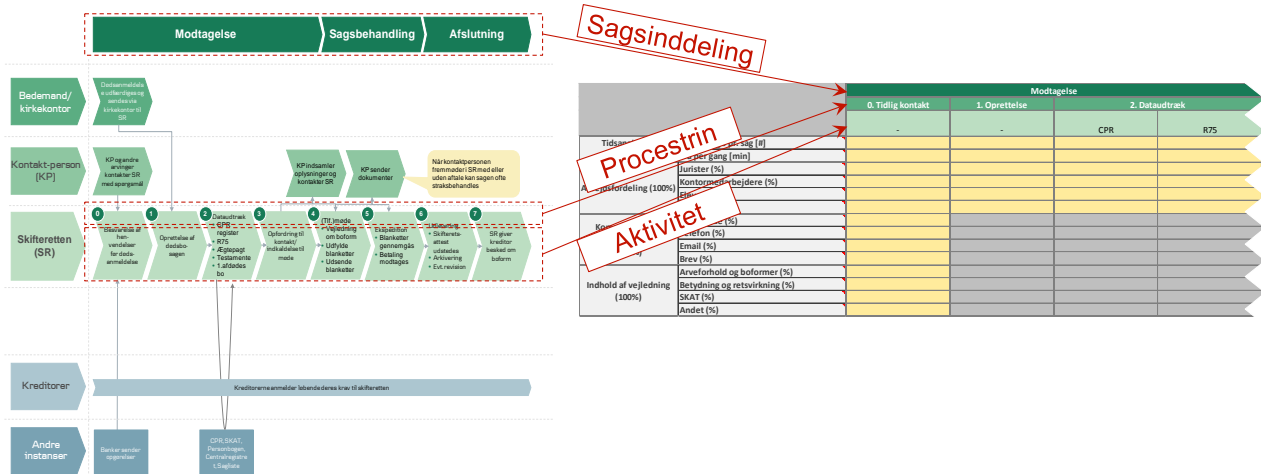
6.1.1 Spørgeskemaundersøgelse

I det følgende præsenteres spørgeskemaundersøgelsen.

6.1.1.1 Overensstemmelse mellem proceskort og spørgeskema

Spørgeskemaundersøgelsen er lavet på baggrund af proceskortene således, at der er en direkte sammenhæng mellem indholdet på proceskortene og kolonnerne i spørgeskemaet. Denne sammenhæng er illustreret nedenfor.

Figur 44. Overensstemmelse mellem proceskort og spørgeskema



Sagsinddeling: Dette felt er hovedsageligt en hjælp til at orientere sig i skemaet i relation til den overordnede proces som vist på proceskortet.

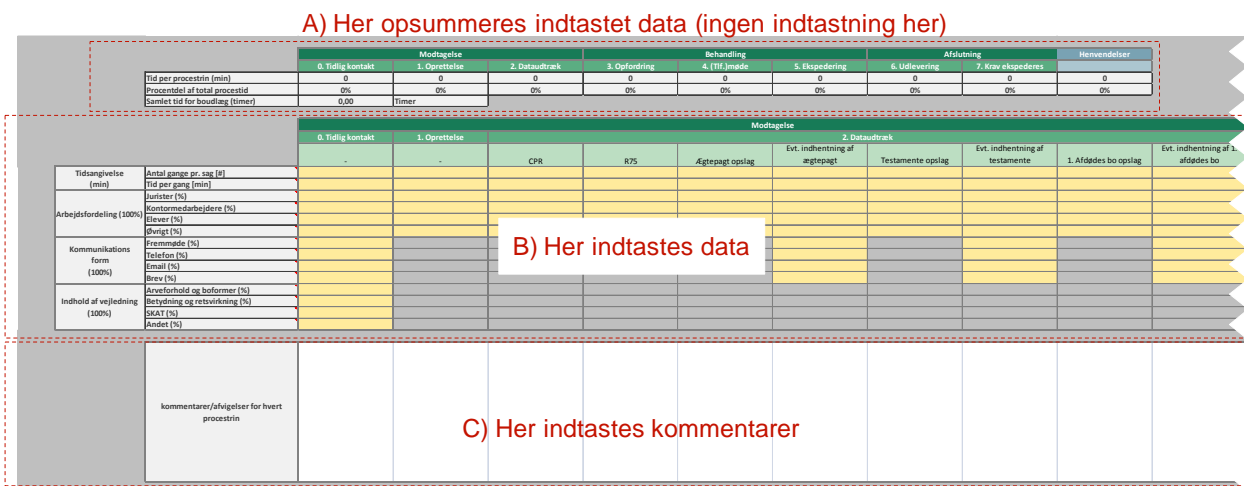
Procestrin: Tallene ud for hvert af skifterettens procestrin genfindes i proceskortet. For hver af skifterettens procestrin på proceskortet vil der altså være et tilsvarende procestrin i spørgeskemaet.

Aktivitetsbeskrivelse: Aktiviteterne i dette felt er direkte koblet til spørgeskemaet således, at der er en aktivitet i spørgeskemaet for hvert underpunkt i aktivitetsbeskrivelsen.

6.1.1.2 Spørgeskemaets struktur og hjælpefunktioner

Foruden selve området til udfyldning af tid på de forskellige aktiviteter fra proceskortene indeholder spørgeskemaet yderligere to områder. Disse er dels et kommentarfelt, hvori afvigelser og udspecificeringer af praksis kan angives, samt en optælling, der viser det samlede tidsforbrug per proces og fordelingen ud på de enkelte aktiviteter. Sidstnævnte er væsentligt for at de, som udfylder spørgeskemaet, hele tiden kan tjekke, at tiderne giver mening. Desuden sikrer hjælpefunktionen, at tidsangivelsen relateres til andre procestrin og den overordnede proces. Disse to områder samt selve området for indtastning er vist i nedenstående figur og uddybes efterfølgende.

Figur 45. Spørgeskemaets struktur



Område A): Dette område viser, hvor lang tid der totalt er angivet for hvert processtrin, hvor stor en del af den samlede processtrid det svarer til, og hvor lang tid der totalt er angivet for hele processen. Det er meningen, at man ved at kigge på område A) kan vurdere, om det data der er indtastet overordnet set giver tider for såvel enkelte processtrin som hele processen, der ser rigtige ud.

Område B): Dette område er selve indtastningen af data og stemmer overens med billedet. Gule felter udfyldes, mens grå felter markerer, at udfyldning ikke er relevant for dette processtrin.

Område C): Dette er et kommentarfelt, hvor eventuelle afvigelser og udspecificeringer af de angivne tidsestimater kan anføres.

6.1.1.3 Udfyldning af spørgeskemaet

Selve udfyldningen af spørgeskemaet foregår i område B, hvor der er defineret 4 dimensioner, som skal udfyldes for hver aktivitet. Disse 4 dimensioner 'tidsangivelse', 'arbejdsfordeling', 'kommunikationsform' og 'indhold af vejledning' ses i nedenstående figur og forklares efterfølgende.

Figur 46. Udfyldning af spørgeskemaet

		Modtagelse	
		0. Tidlig kontakt	1. Oprettelse
		-	-
Tidsangivelse (min)	Antal gange pr. sag [#]	0,4	
	Tid per gang [min]	20	
Arbejdsfordeling (100%)	Jurister (%)		
	Kontomedarbejdere (%)	80%	
	Elever (%)		
	Øvrigt (%)	20%	
Kommunikationsform (100%)	Fremmøde (%)	50%	
	Telefon (%)	40%	
	Email (%)		
	Brev (%)		
Indhold af vejledning (100%)	Arveforhold og boformer (%)	30%	
	Betydning og retsvirkning (%)	20%	
	SKAT (%)		
	Andet (%)	50%	

Tidsangivelse: Dette felt er splittet op i 2 aspekter; 'antal gange pr. sag' samt 'tid per gang'. Antallet af gange pr. sag vil som udgangspunkt være 1, men parameteret kan svinge over og under 1 såfremt den pågældende aktivitet ikke udføres for alle sager eller tværtimod udføres flere gange pr. sag. Tid per gang er et estimat for den gennemsnitlige tid den pågældende aktivitet tager, når den udføres. Til sammen skaber disse to variable ikke blot et overblik over tidsforbruget på procesniveau men også et indblik i hvor mange gange, forskellige processtrin gentages per sag.

Arbejdsfordeling: Dette felt angiver fordelingen af arbejdstiden på 4 forskellige medarbejdergrupper og de fire variable bør således summe til 100 %.

Kommunikationsform: Feltet udfyldes på samme måde som arbejdsfordelingen, men her spørges ind til, hvilken kommunikationsform, der anvendes. Igen bør feltet summe til 100 %, men til forskel fra arbejdsfordelingen er det ikke altid, at det giver mening at udfylde kommunikationsform. Derfor er visse felter grå frem for gule.

Indhold af vejledning: Også dette felt bør summe til 100 % og udfyldes kun i de aktiviteter, som er karakteriseret ved direkte kontakt til kontaktperson eller lignende.

Som det fremgår af denne korte fremgang af spørgeskemaundersøgelsen er det forsøgt at afdække så mange aspekter af skifterettens kerneopgaver som muligt. Derudover er der ved hjælp proceskortene og den direkte relation hertil, samt udregningen af den samlede proces tid og fordelingen mellem processtrin gjort meget for at sikre, at de estimater, som angives, hele tiden er relateret til andre aktiviteter og som en del af en større proces.

6.1.2 Match og skalering

Som nævnt i metodenotatet er spørgeskemaet og tidsregistreringen fokuseret på at berige tallene for top-down analysen således, at det er muligt at vurdere hvor mange ressourcer, der bruges på specifikke procestrin og aktiviteter. En bottom-up analyse som denne vil altid have vanskeligheder ved at ramme det faktiske tidsforbrug og hermed det overordnede årsværksforbrug, men til gengæld kan den belyse hvordan tidsforbruget er fordelt ud på de enkelte procestrin og aktiviteter. Idet antallet af årsværk og afsluttede sager ligger fast fra centralt hold, skal spørgeskemaet først og fremmest afklare, hvor lang tid en aktivitet tager i forhold til en anden. Det betyder også, at svarene fra spørgeskemaerne kun i enkelte tilfælde vil matche det årsværksforbrug, som er kendt fra centralt hold. Dette er imidlertid ikke et problem, idet fordelingen af tid over de enkelte procestrin kan skaleres op til det samlede årsværksforbrug. I dette afsnit præsenteres de midlertidige resultater fra spørgeskemaanalysen og hvorledes de matcher det samlede antal årsværk fra Domstolsstyrelsen.

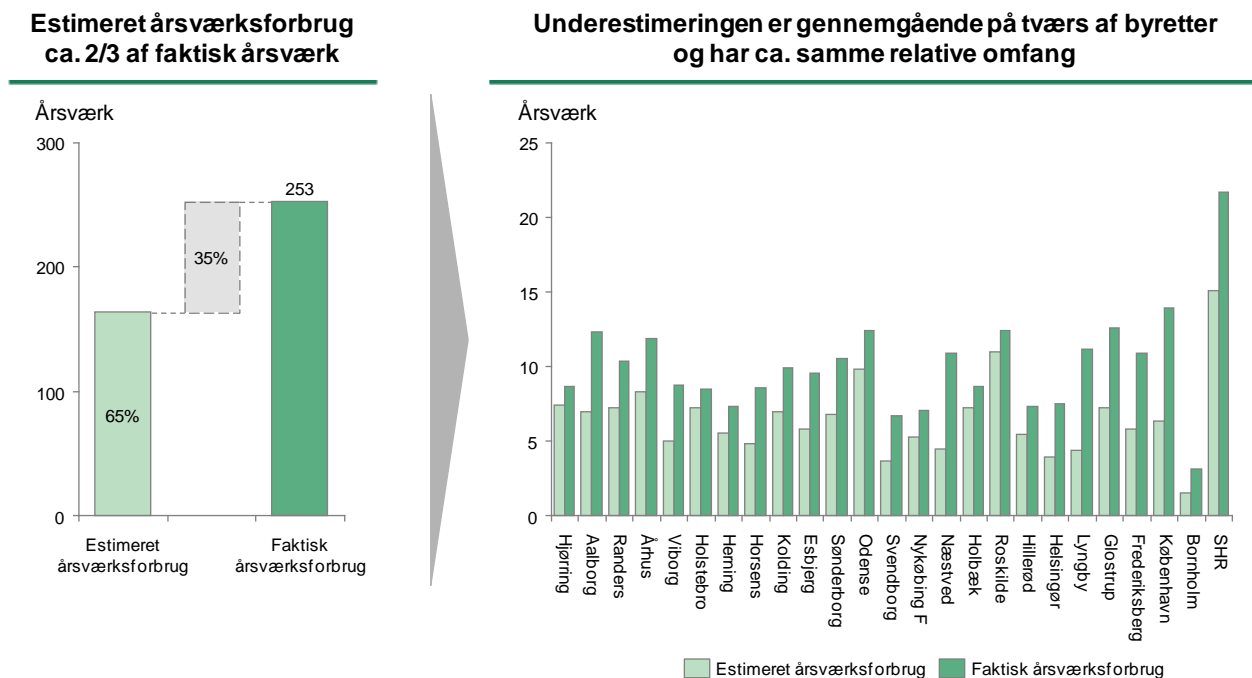
Udregningen af årsværk fra spørgeskemaundersøgelsen gør brug af sagsvolumen for de enkelte skifteretter og anvender desuden nedenstående antagelser:

- Effektivt årsværk udgør 1250 timer
- Antallet af arbejdsuger på et år er 43,2

6.1.2.1 Match og skalering per sagsområde

I nedenstående figur ses hvorledes det estimerede antal årsværk baseret på spørgeskemaundersøgelsen matcher Domstolsstyrelsens 253 årsværk. Baseret på spørgeskemaet går der 164 årsværk på opgaver i skifteretten, hvoraf de 136 er fordelt på de centrale processer. I forhold til det faktiske antal årsværk udgør disse tal henholdsvis 65 % og 54 %. Det er vigtigt at understrege, at denne type meget detaljerede undersøgelser ikke forventes at summere til det faktiske antal årsværk, og at et en generel undervurdering af eget tidsforbrug er typisk for en spørgeskemaundersøgelse. Dette er dog som skrevet ikke noget problem, da det faktiske årsværksforbrug er kendt, og analysen alene belyser den relative fordeling af disse årsværk på procestrinniveau. I grafen ses foruden det samlede antal årsværk for hele skifteretten også de estimerede og faktiske årsværk for samtlige skifteretter. Her er det værd at bemærke, at der er en rimelig ensartethed i forskellene imellem de to, hvilket tyder på, at den underestimering, som er foregået i besvarelsene er sket i samtlige skifteretter.

Figur 47. Skalering af årsværksforbrug fra spørgeskemaundersøgelsen til faktisk årsværk



Samlet set vil der skulle foretages en relativt kraftig skalering af datamaterialet fra spørgeskemaet for at matche det faktiske antal årsværk. Det anses dog, som forklaret, ikke som et problem for undersøgelsens validitet.

6.1.3 Generel vægtning mellem retter for at tjekke datakvalitet

I det følgende præsenteres en gennemgang af de besvarede spørgeskemaer og hvordan de adskiller sig skifteretterne imellem. Denne gennemgang tjener det formål at se hvor store forskelle, der er i besvarelsen på tværs af skifteretterne. Her er det vigtigt at pointere, at der må forventes at være forskelle i besvarelsene. Uden diskrepanser ville det ikke være muligt at bruge datamaterialet fra spørgeskemaundersøgelsen som kilde til identificering af forbedringstiltag. Omvendt må forskellene ikke være så store, at der sås tvivl om hvorvidt retterne har forstået spørgsmålene forskelligt og derfor har svaret med meget høj variation. Det handler så at sige om at identificere hvilke forskelle, der skyldes semantiske uoverensstemmelser og hvilke, der er udtryk for en reel forskel i praksis. Med dette formål er det besluttet at fokusere på relative fordelinger i følgende gennemgang. Det betyder, at frem for at vise hvor meget tid de forskellige retter bruger på en specifik proces eller procestrin, viser vi i stedet den relative fordeling. Denne tilgang har den fordel, at den fraregner de absolutte forskelle og alene eksaminerer om retterne er enige om forholdet mellem tidsforbruget inden for og i mellem processer.

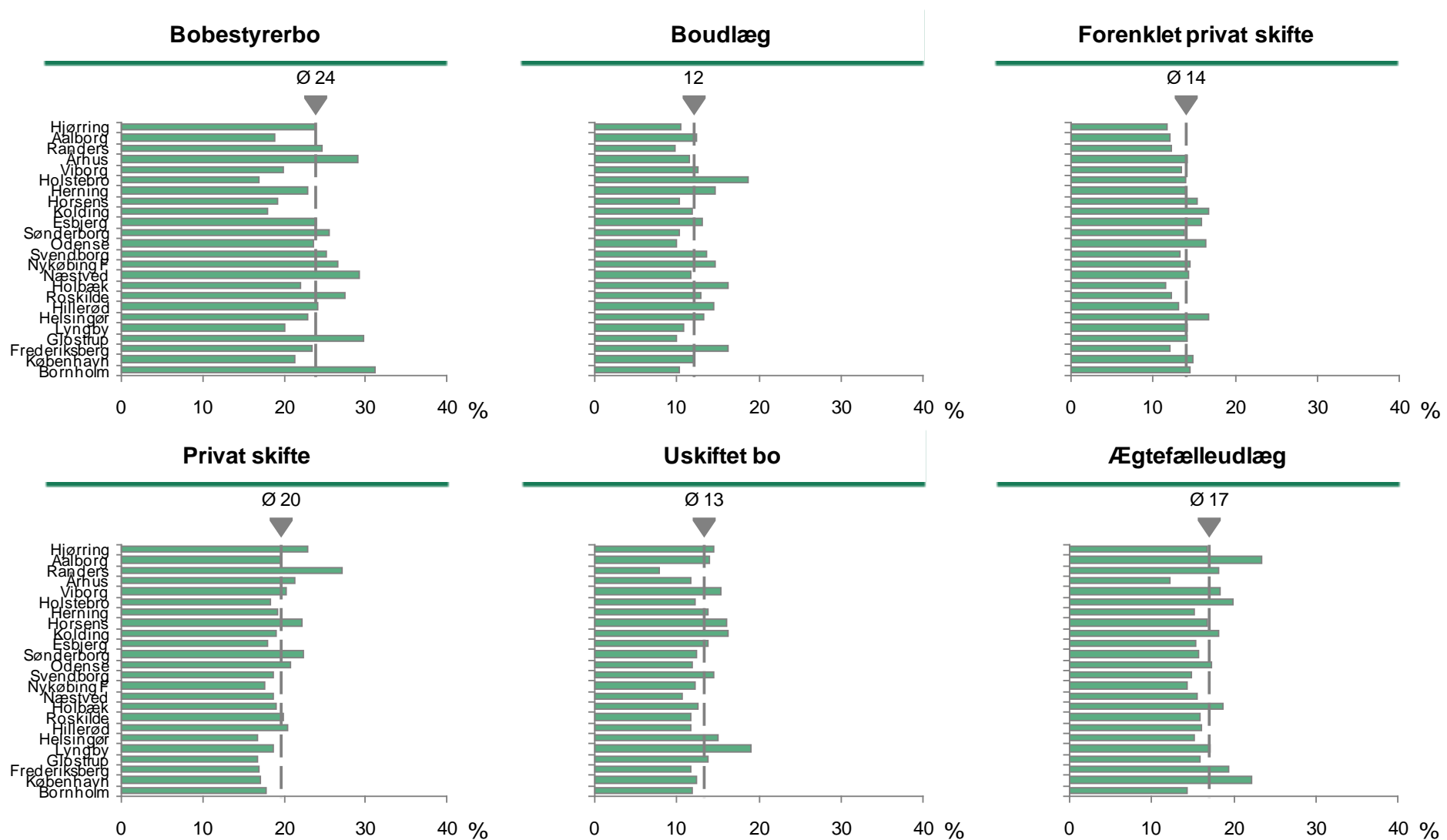
I de følgende afsnit vises og beskrives en række grafer, der sammenligner de forskellige skifteretters svar på spørgeskemaundersøgelsen. Gennemgangen sammenligner tidsforbruget på sagsform, sagstype og procestrin.

6.1.3.1 Relativt tidsforbrug på sagsformsniveau

For at undersøge hvorvidt retterne er enige om hvor lang tid processerne for de forskellige sagsformer tager i forhold til hinanden, har vi for hver sagstype set på hvor stort det relative tidsforbrug per sagsform er. Det vil sige, at vi ikke undersøger, om den absolutte tid, som en skifteret bruger på et bobestyrerbo er længere end en anden rets tidsforbrug. I stedet kigger vi på, hvor enige skifteretterne er, når de skal bedømme, hvor stort tidsforbruget er for eksempelvis et bobestyrerbo i forhold til de andre dødsboformer. Det gør vi ved at lægge alle procestiderne for dødsboformer sammen og se hvor stor en procentdel hver enkelt sagsform udgør i henhold til de andre skifteretter. Nedenfor har vi for hver dødsboform lavet en graf, som viser hvor stor en procentdel hver sagsform udgør af alle dødsboformer for hver skifteret. Således vil tallene i figuren for hver skifteret summe til 100 % når alle seks dødsboformer lægges sammen. Det samme ses på summen af gennemsnittene for alle 6 grafer.

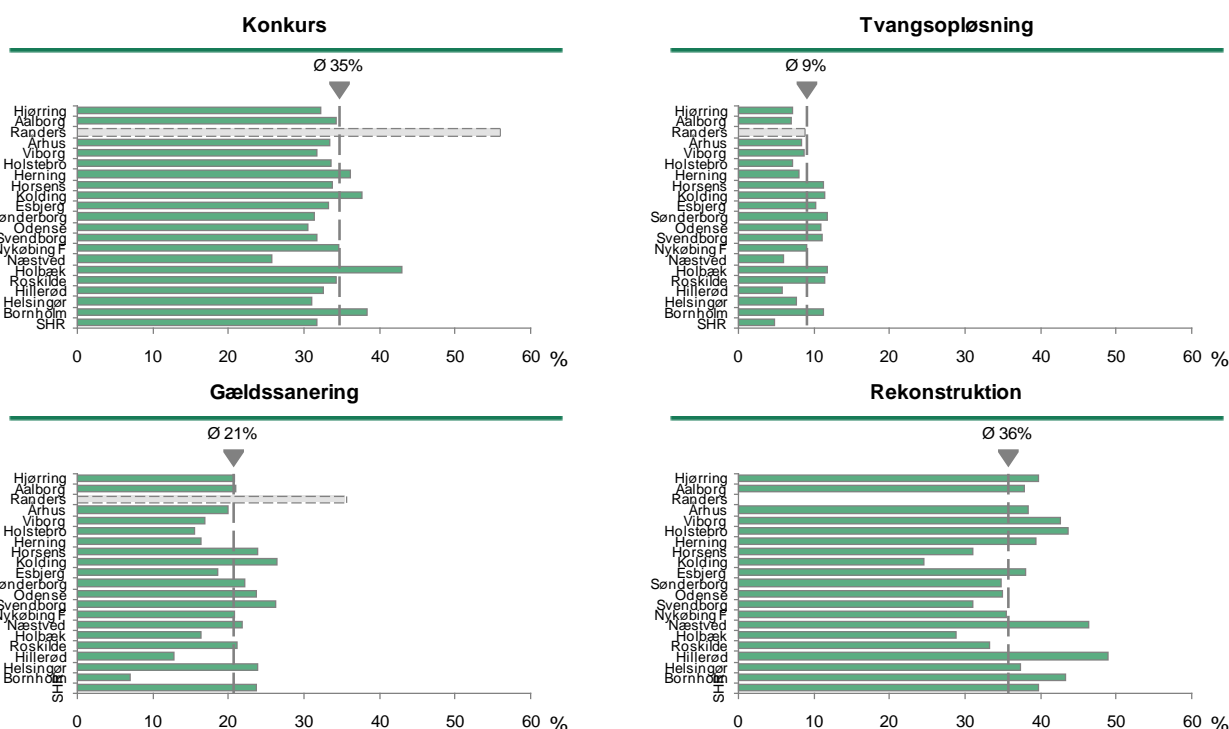
Figuren skaber et godt overblik over hvordan skifteretterne estimerer tidsforbruget for de forskellige dødsboformer i forhold til hinanden. Overordnet set er skifteretterne meget enige om hvor tunge de forskellige processer er, og det er mest på bobestyrerbo, at der kan observeres større uoverensstemmelser. Dette er ikke overraskende, og det er i øvrigt værd at bemærke, at forskellen heri, i en relationel figur som denne, vil forplante sig og hermed øge forskellene i de resterende grafer.

Figur 48. Vægtning af procestid mellem dødsboformer



Overordnet set viser det relative tidsforbrug på dødsboområdet således, at skifteretterne i store træk er enige om hvilke sagsformer, der tager lang tid og hvilke, som er hurtigt overstået. I næste graf har vi lavet samme øvelse for området for insolvenssager.

Figur 49. Vægtning af procestid mellem insolvenssager¹²



På figuren for de 4 sagsformer inden for insolvens-området skal det pointeres, at en enkelt skifteret, som stikker voldsomt ud, er farvet grå. Det skyldes, at den pågældende skifteret ikke har kunnet udfylde spørgeskemaet for rekonstruktion pga. manglende erfaring hermed. Idet denne type figur ikke tager højde for hvor mange sager, der udføres, og rekonstruktion derfor vægter uforholdsvist tungt, er det besluttet, at se bort fra pågældende skifteret i denne analyse. Tages denne observation bort viser der sig et billede à la det vi så inden for dødsboområdet, nemlig en overordnet ensartethed i vurderingen af, hvor længe de forskellige sagsformer tager.

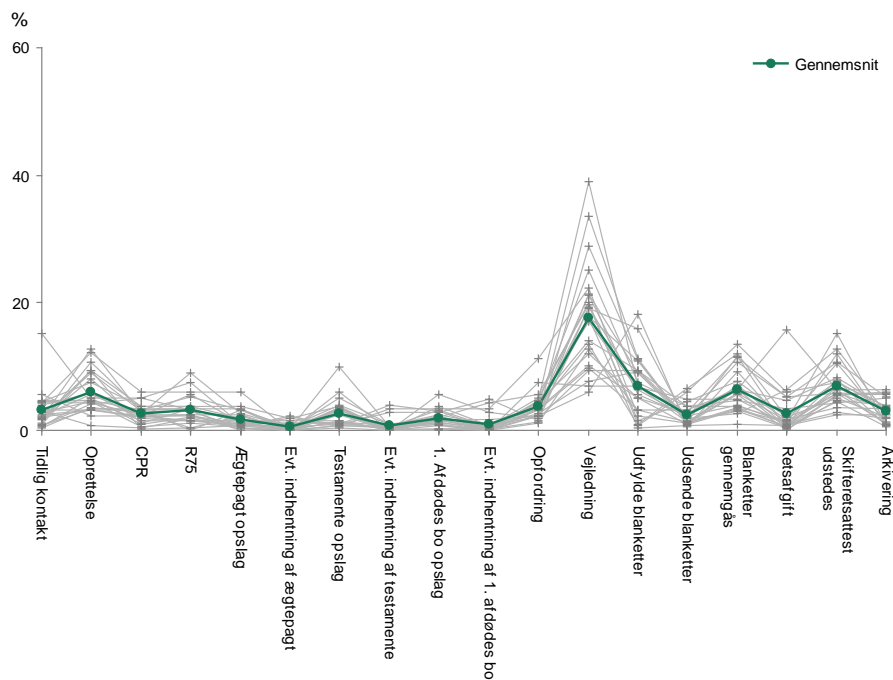
6.1.3.2 Relativt tidsforbrug på procestrinniveau

I dette afsnit graves et spadestik dybere for at analysere, om skifteretterne inden for hver af de 11 sagsformer også er enige om, hvor længe de forskellige procestrin tager i forhold til hinanden. Til

¹² Pga. manglende volumen har Randers ikke besvaret spørgeskemaet for rekonstruktion, hvilket skævrider fordelingen.

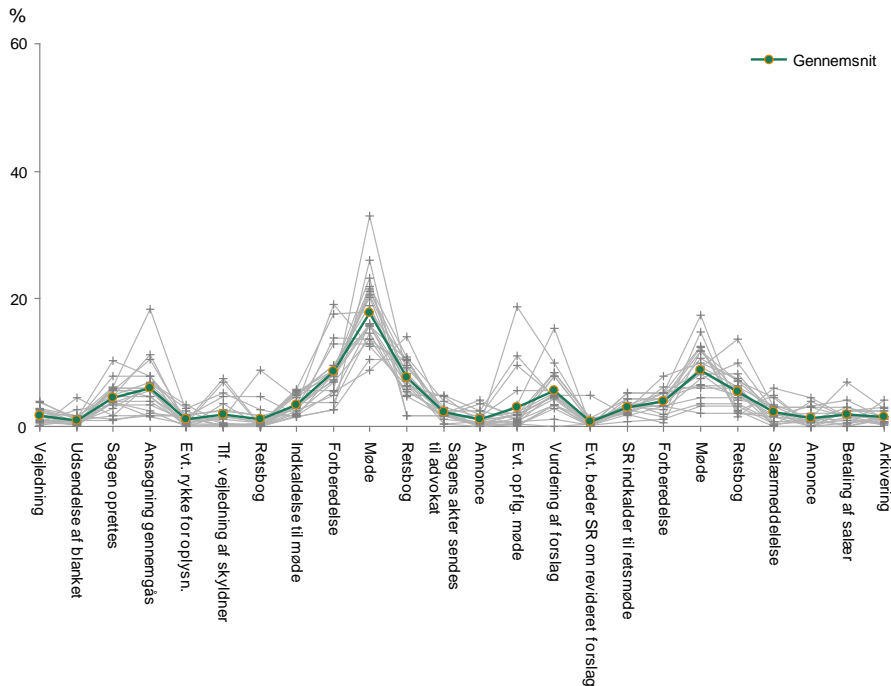
dette formål præsenteres en graf for hver af de tre sagstyper, mens resten vil være vedlagt efterfølgende. Nedenfor ses fordelingen af det estimerede tidsforbrug for dødsboformen boudlæg. De grå linjer viser samtlige skifteretters svar mens den grønne linje viser det gennemsnit, som er anvendt i allokeringen af enhedsomkostninger på procestrinniveau. Selvom det umiddelbart kan virke som om, at der er en stor variation i angivelsen af tidsforbrug på de forskellige procestrin, er det vigtigt at fokusere på, hvorvidt de grå linjer følger eller krydser hinanden. Såfremt linjerne krydser er det et tegn på, at skifteretterne er uenige om hvilke trin, der tager mest tid, mens de i tilfældet af parallelle linjer har ensartede forståelser af, hvor længe de forskellige procestrin tager i forhold til hinanden. Et enkelt sted, hvor der ses en forskel er ved procestrinnet 'udfyldte blanketter'. Dette skyldes, at visse retter holder flere møder frem for at vejlede over telefonen, og ved disse møder vil de typisk udfylde blanketterne samtidigt. Dermed ender vejledningen med at fylde mindre end udfyldelsen af blanketter. Sådanne forskelle vil forsvinde idet analysen bevæger sig fra aktivitets- til procestrinniveau. I denne præsentation er det imidlertid valgt at fokusere på aktivitetsniveau for at få den største mulige detaljegråd.

Figur 50. Sammenligning af tidsangivelser per aktivitet for boudlæg



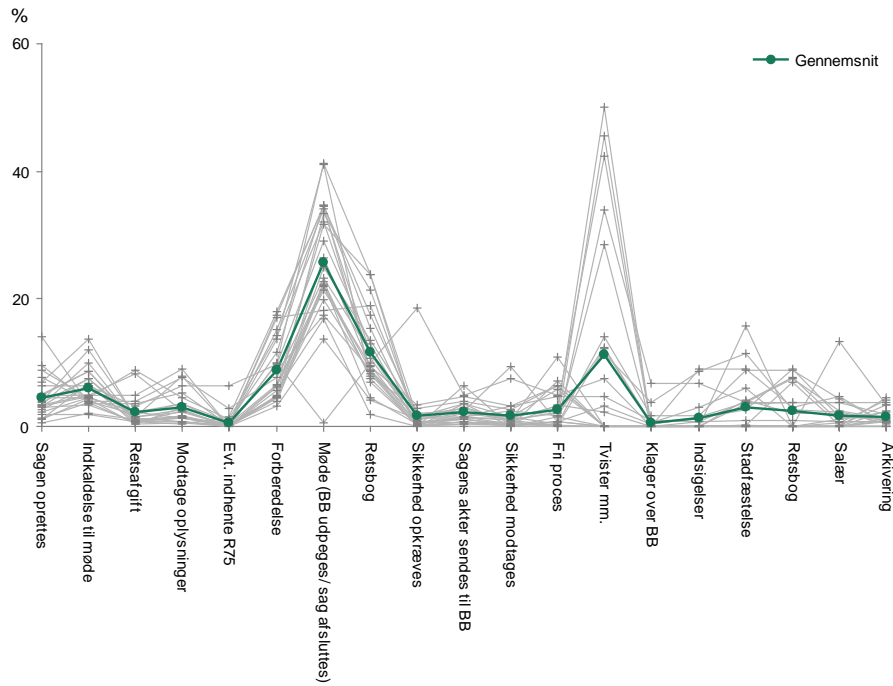
Kigger vi på gældssanering fra insolvensområdet ses et lignende mønster. Også her følger linjerne i høj grad hinanden, hvilket indikerer, at skifteretterne er enige om den relative fordeling af tid på de forskellige procestrin.

Figur 51. Sammenligning af tidsangivelser per aktivitet for gældssanering



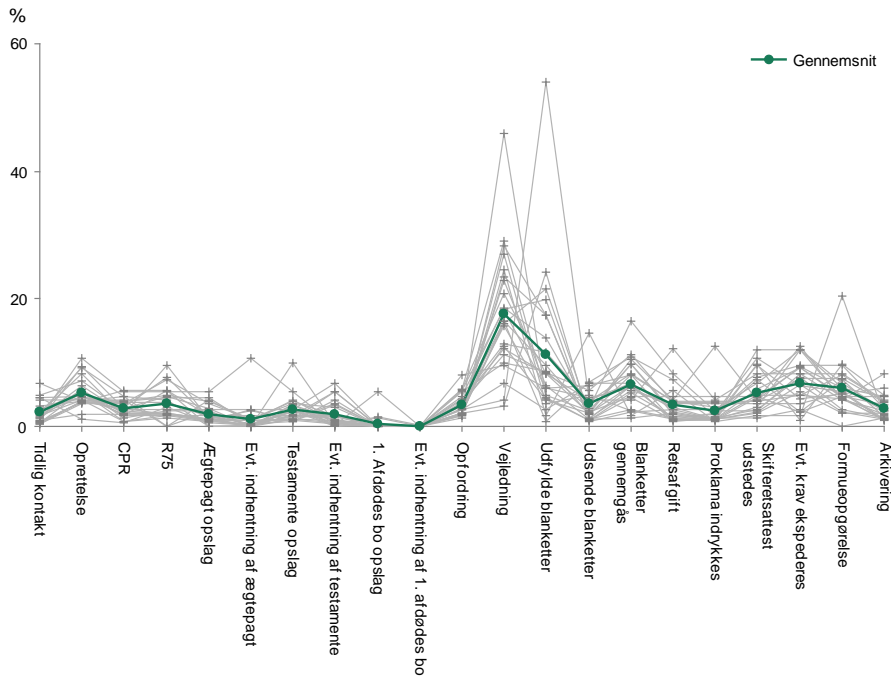
Endelig ses billedet for ægtefælleskifte nedenfor. Her er det tydeligt, at skifteretterne er overvejende enige om de første 12 procestrin, mens der herefter opstår en diskrepans. Dette skyldes formentlig, at reglerne for ægtefælleskifte blev ændret 1. marts 2012, hvorefter kun tvister håndteres i skifteretten. Flere skifteretter har således oplyst, at de, ligesom på processen for rekonstruktion, ikke har et stort nok erfaringsgrundlag til at vurdere tidsforbruget på disse sagsformer. Tages dette i betragtning må også nedenstående figur ansues som betryggende for datakvaliteten.

Figur 52. Sammenligning af tidsangivelser per aktivitet for ægtefælleskifte

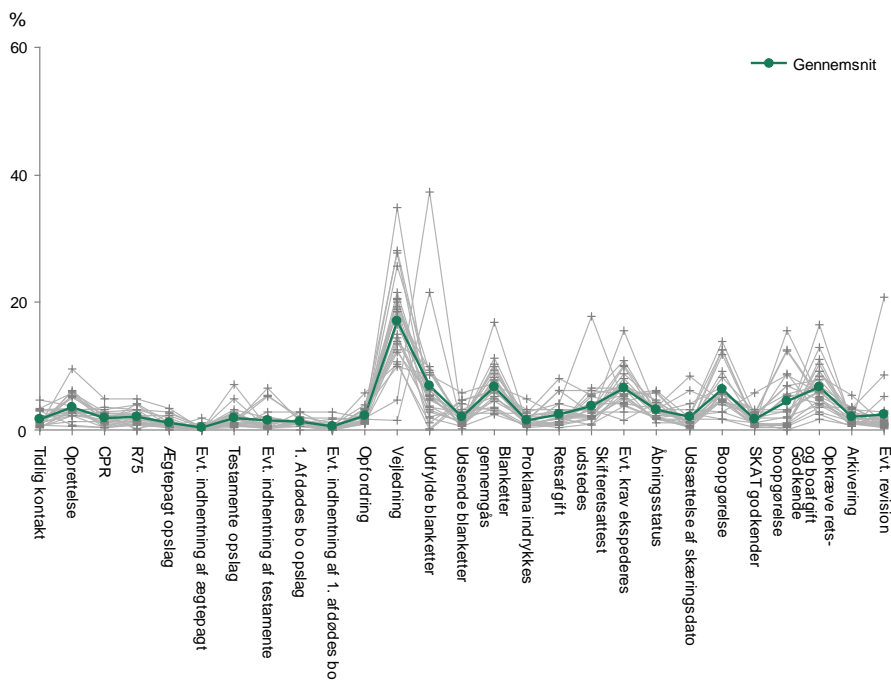


Samlet set viser figurene for hvordan tidsforbruget fordeler sig på procestrin, at skifteretterne generelt vurderer de samme procestrin som henholdsvis kort og lange i tidsmæssig forstand. De resterende figurer ses nedenfor.

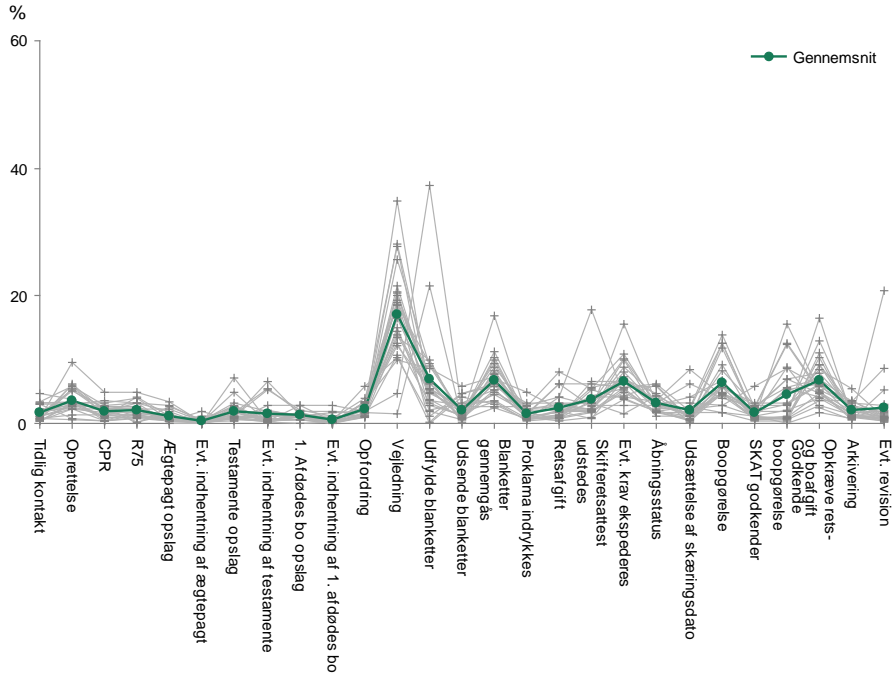
Figur 53. Sammenligning af tidsangivelser per aktivitet for ægtefælleudlæg



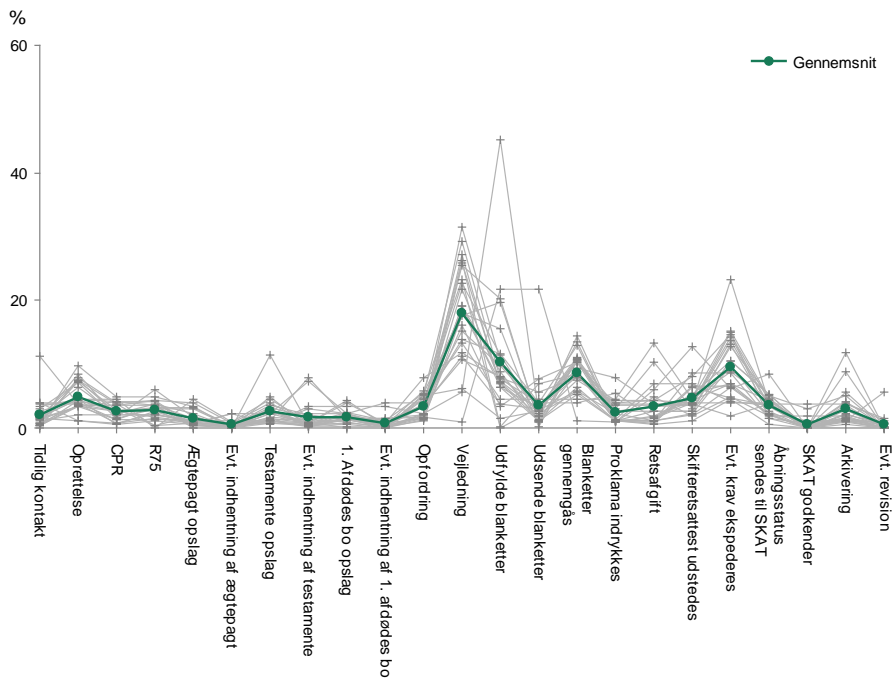
Figur 54. Sammenligning af tidsangivelser per aktivitet for uskiftet bo



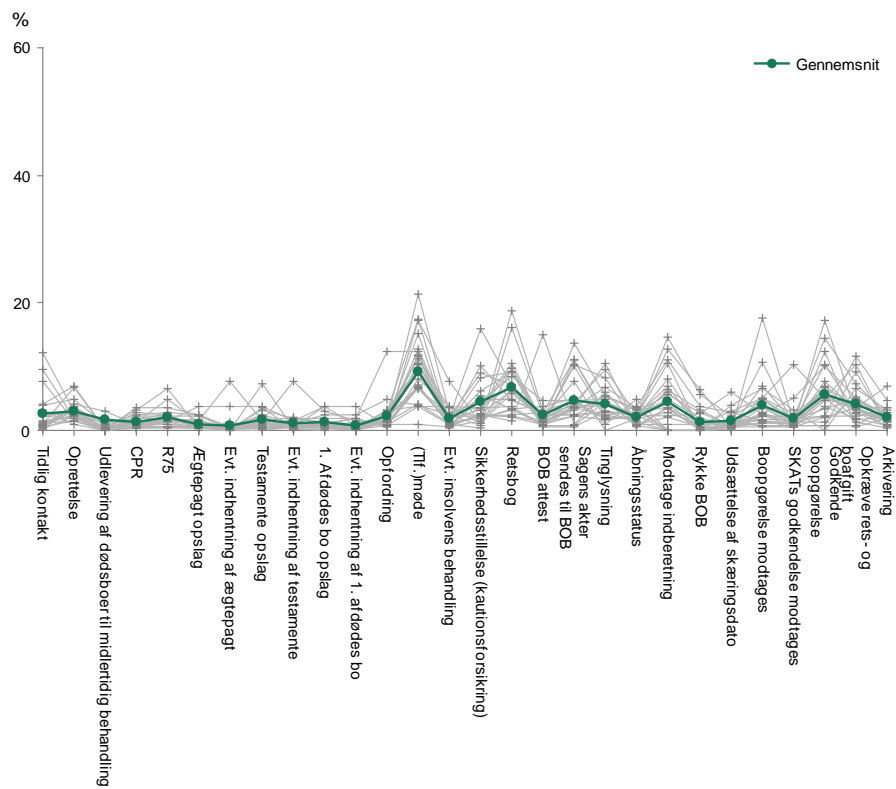
Figur 55. Sammenligning af tidsangivelser per aktivitet for privat skifte



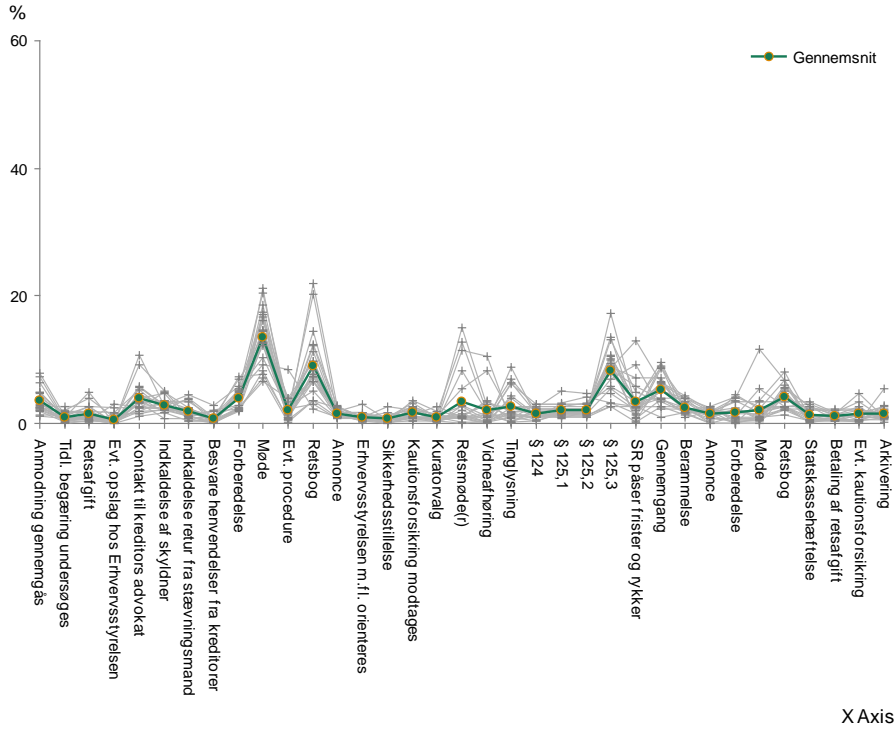
Figur 56. Sammenligning af tidsangivelser per aktivitet for forenklet privat skifte



Figur 57. Sammenligning af tidsangivelser per aktivitet for bobestyrerbo

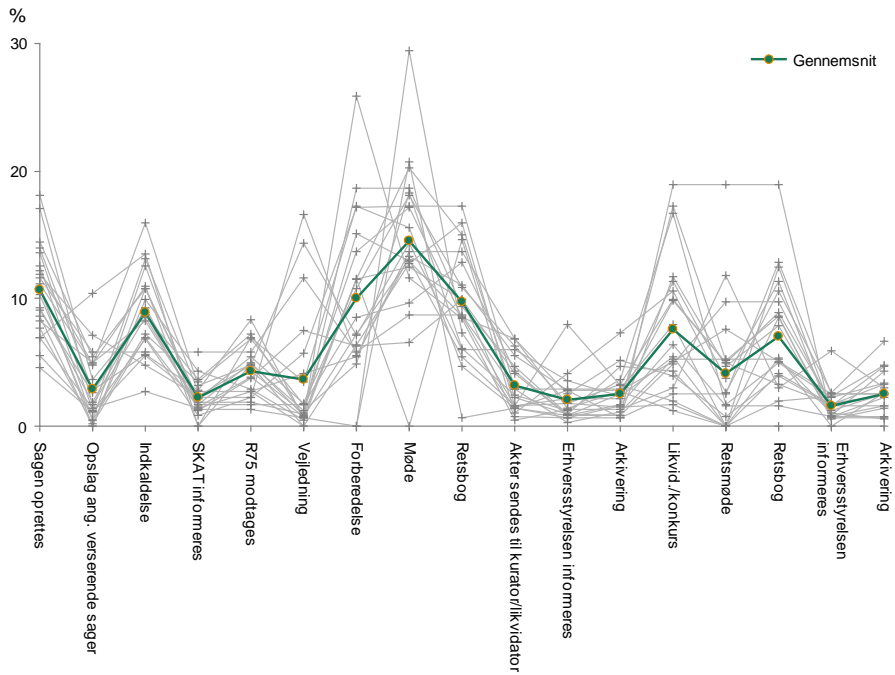


Figur 58. Sammenligning af tidsangivelser per aktivitet for konkurs

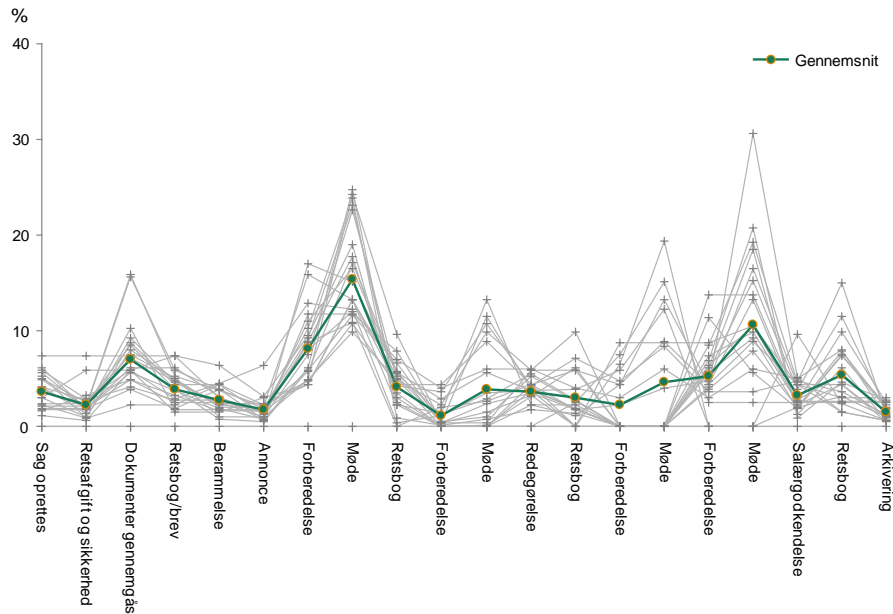


X Axis

Figur 59. Sammenligning af tidsangivelser per aktivitet for tvangsopløsning



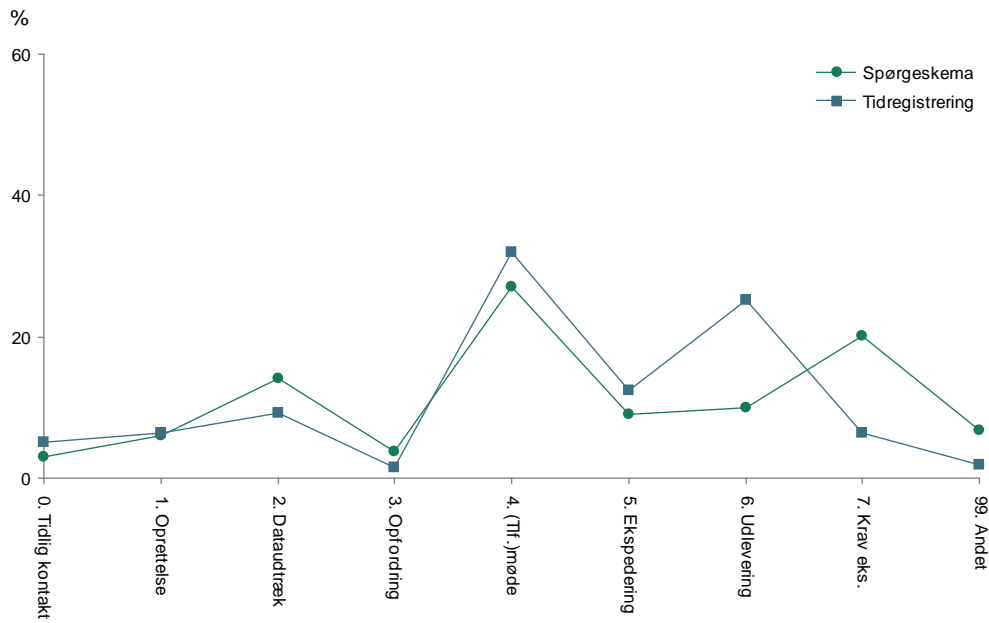
Figur 60. Sammenligning af tidsangivelser per aktivitet for rekonstruktion



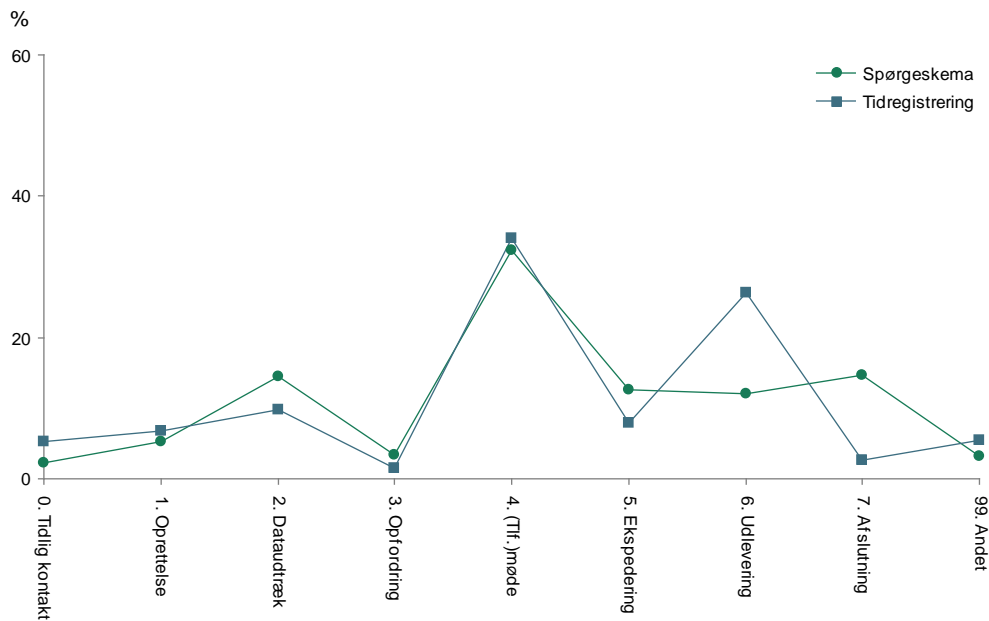
6.1.4 Tidsregistrering for dødsbosager i 6 byretter

Sammen med spørgeskemaundersøgelsen blev det besluttet at udføre tidsregistrering på dødsboområdet for 6 udvalgte retter. Tidsregistreringen blev startet den 3. april og afsluttet den 19. april. Figur 61 og fremefter viser hvordan angivelsen af tid fordelt på procestrin stemmer overens med datamaterialet fra spørgeskemaundersøgelsen. Overordnet set viser figurerne, at tallene fra tidsregistreringen antyder, at der bruges forholdsvis mere tid udleveringen end angivet i spørgeskemaet. Det umiddelbare indtryk er imidlertid, at indsamlingen af data via tidsregistrering understøtter konklusionerne fra spørgeskemaet.

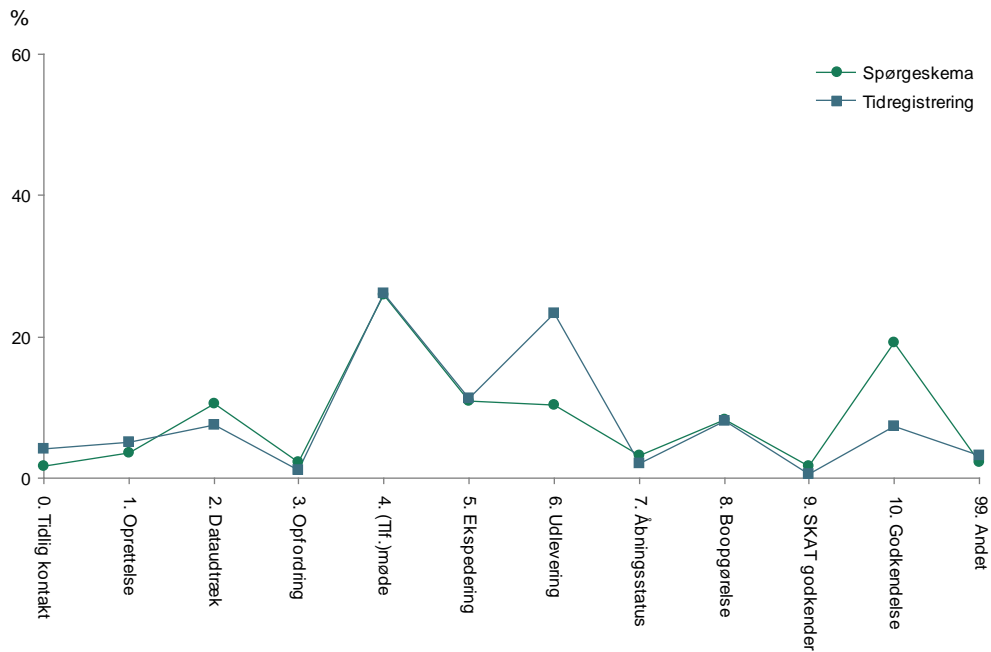
Figur 61. Sammenligning af tidsdata fra spørgeskema og tidsregistrering - boudlæg



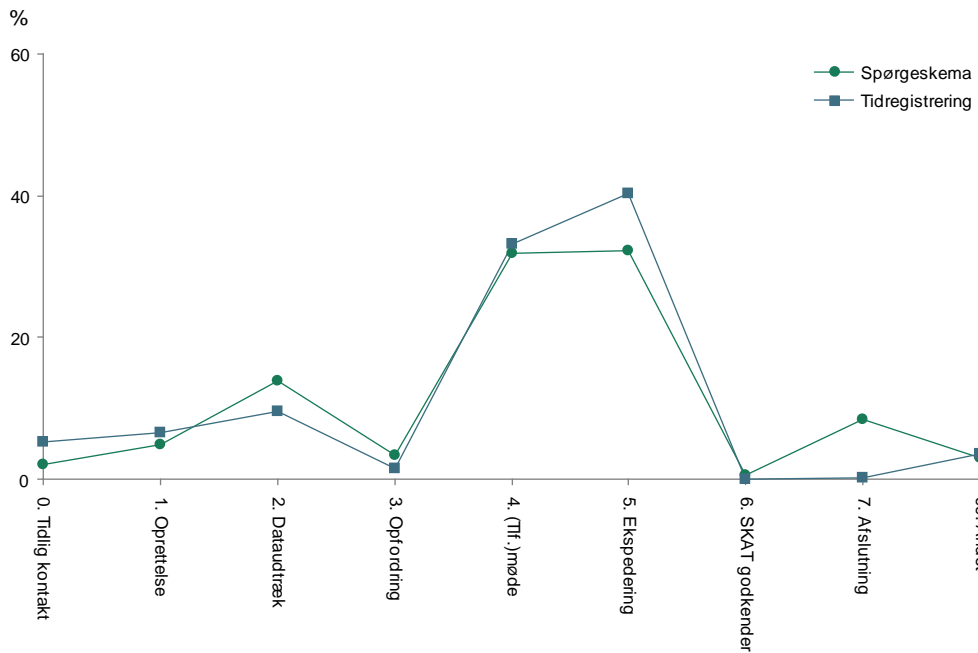
Figur 62: Sammenligning af tidsdata fra spørgeskema og tidsregistrering – uskiftet bo



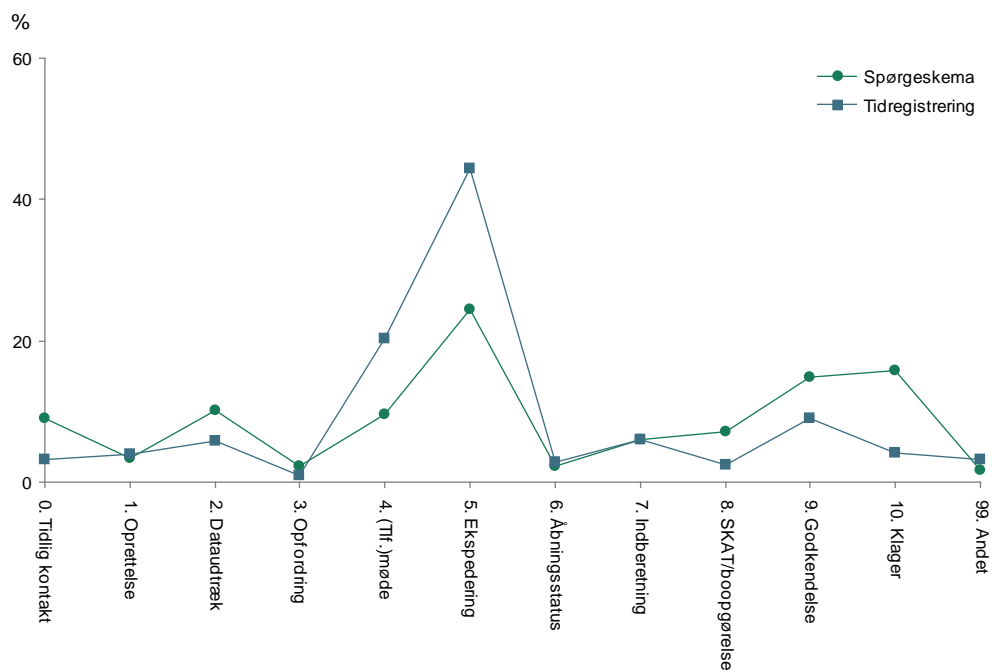
Figur 63: Sammenligning af tidsdata fra spørgeskema og tidsregistrering – privat skifte



Figur 64: Sammenligning af tidsdata fra spørgeskema og tidsregistrering – forenklet privat skifte



Figur 65: Sammenligning af tidsdata fra spørgeskema og tidsregistrering – bobestyrerbo

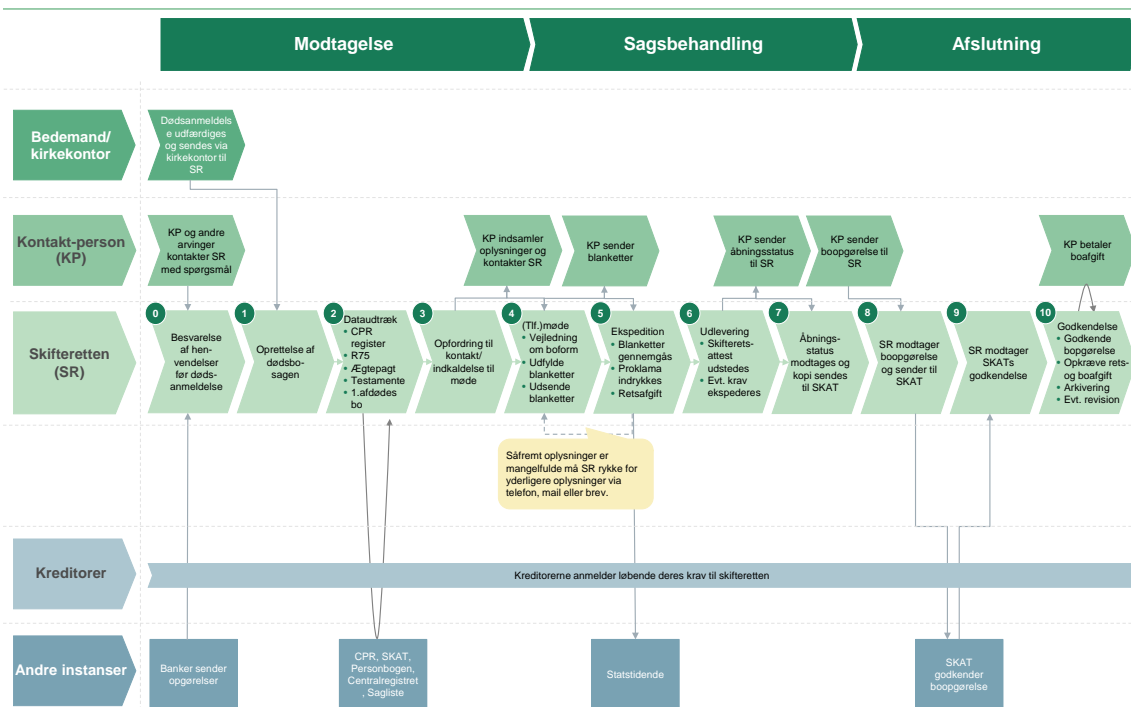


Nedenfor præsenteres det anvendte tidsregistreringsark.

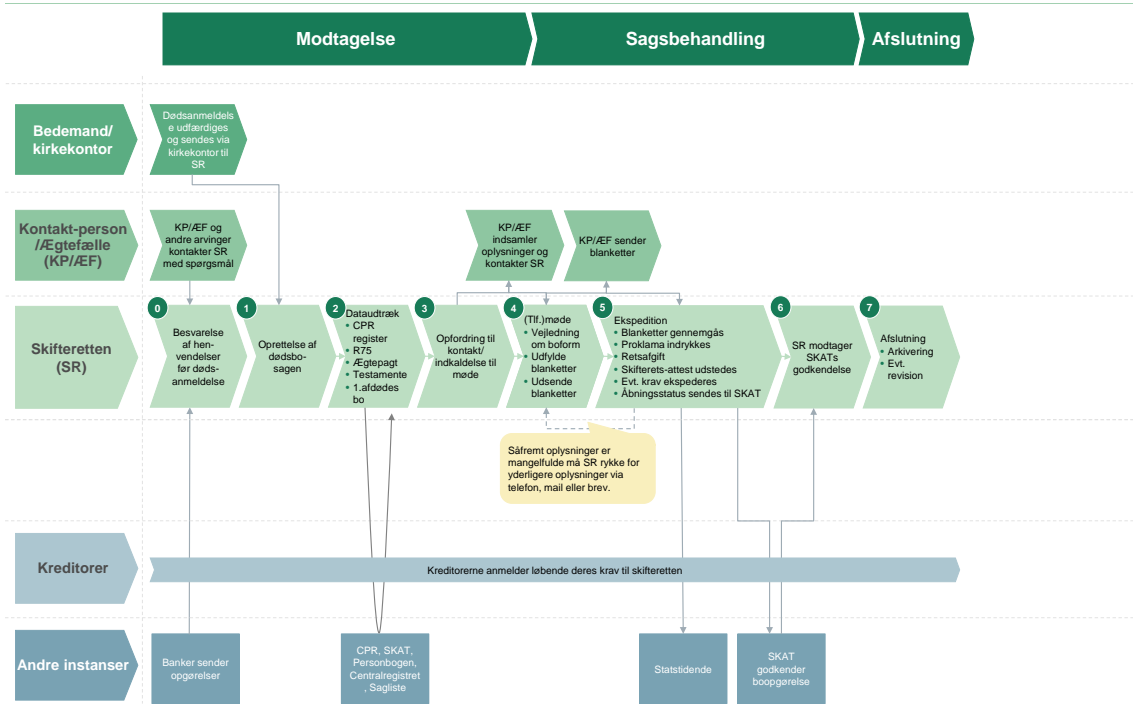
6.2 Bilag 2: Proceskort

I det følgende vises de resterende 9 proceskort.

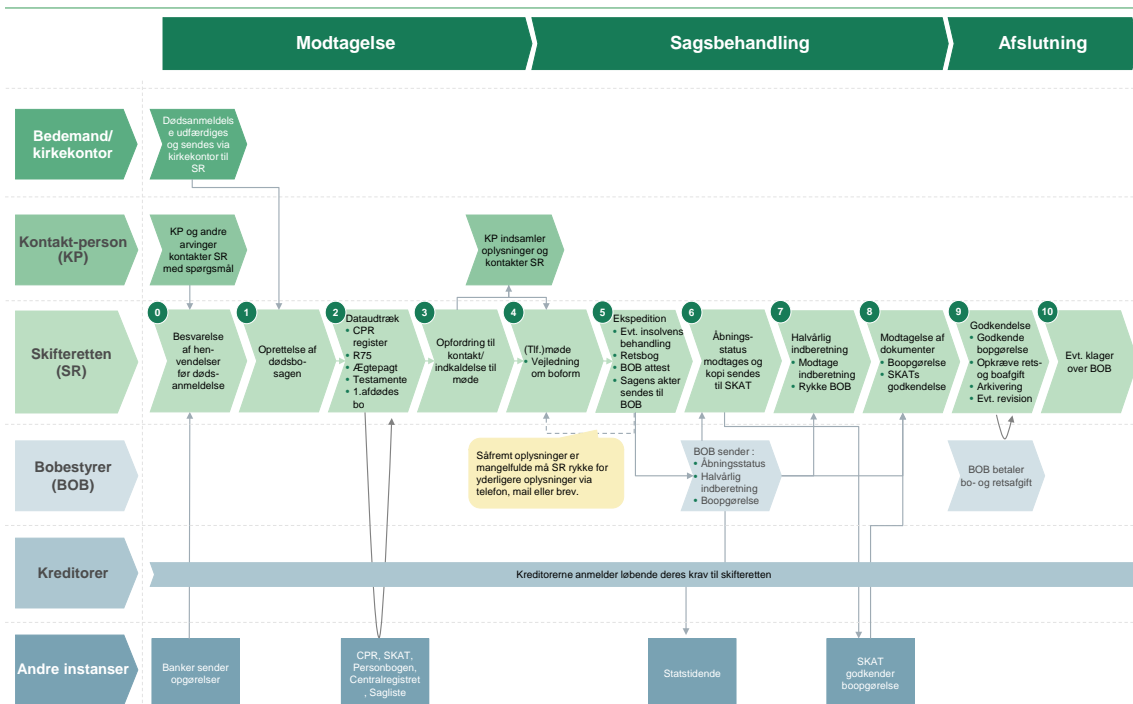
Figur 67. Overordnet gennemgang af processen for privat skifte



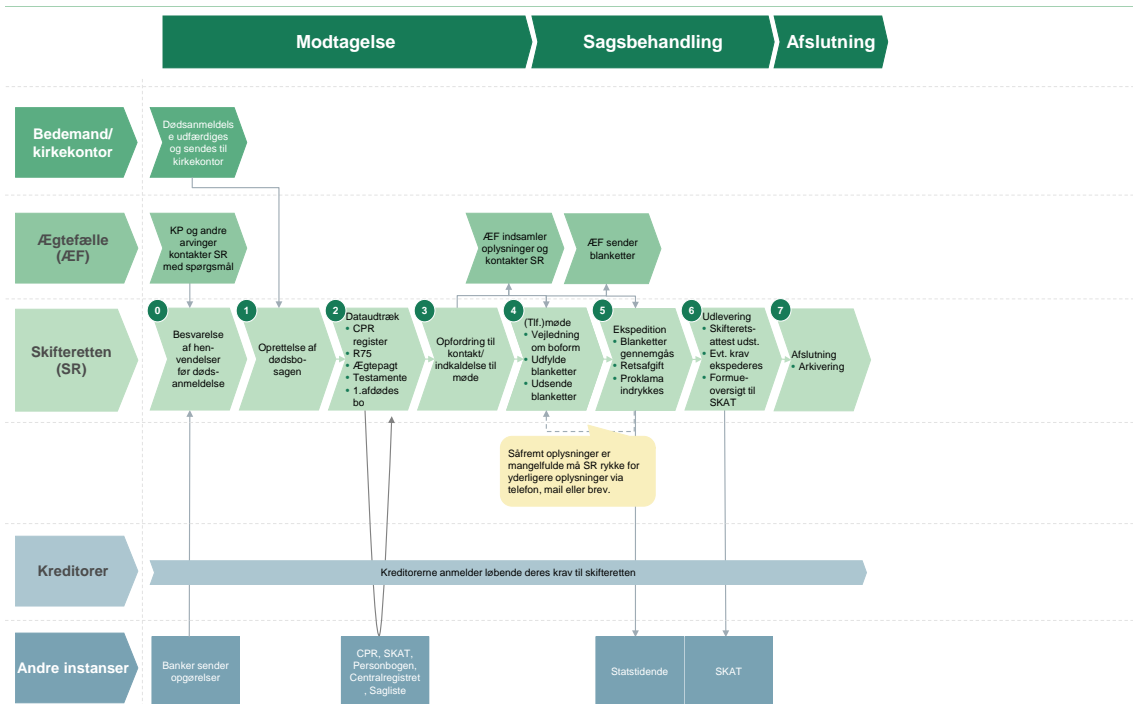
Figur 68. Overordnet gennemgang af processen for forenklet privat skifte



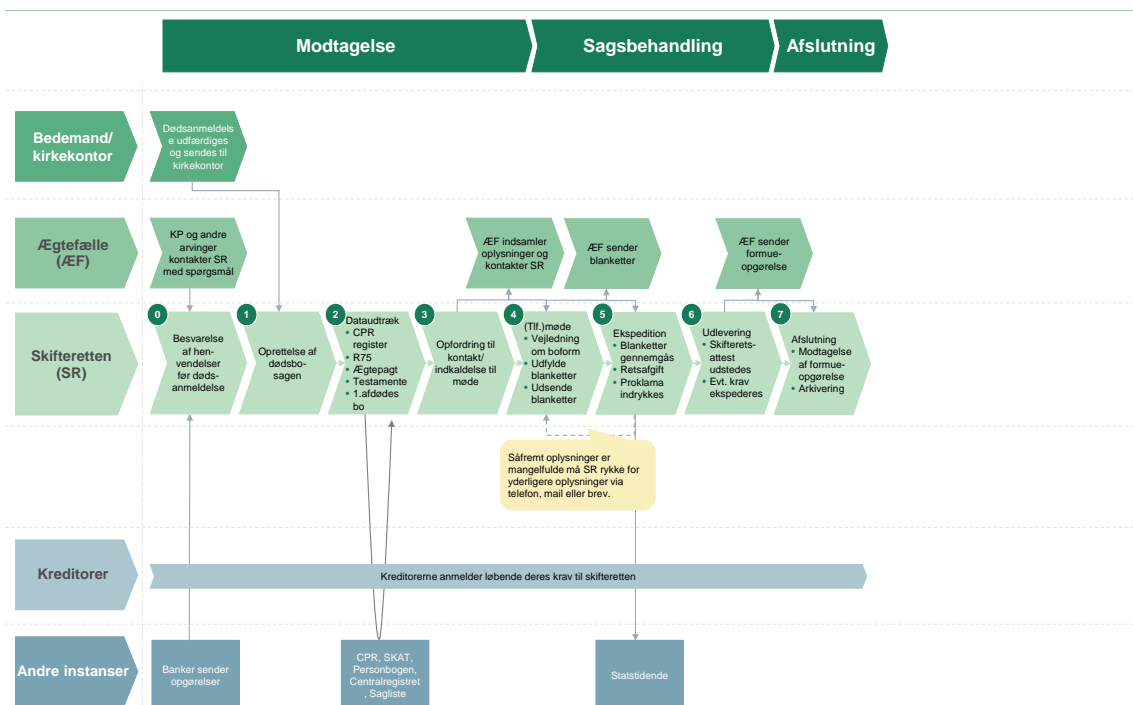
Figur 69. Overordnet gennemgang af processen for bobestyrerbo



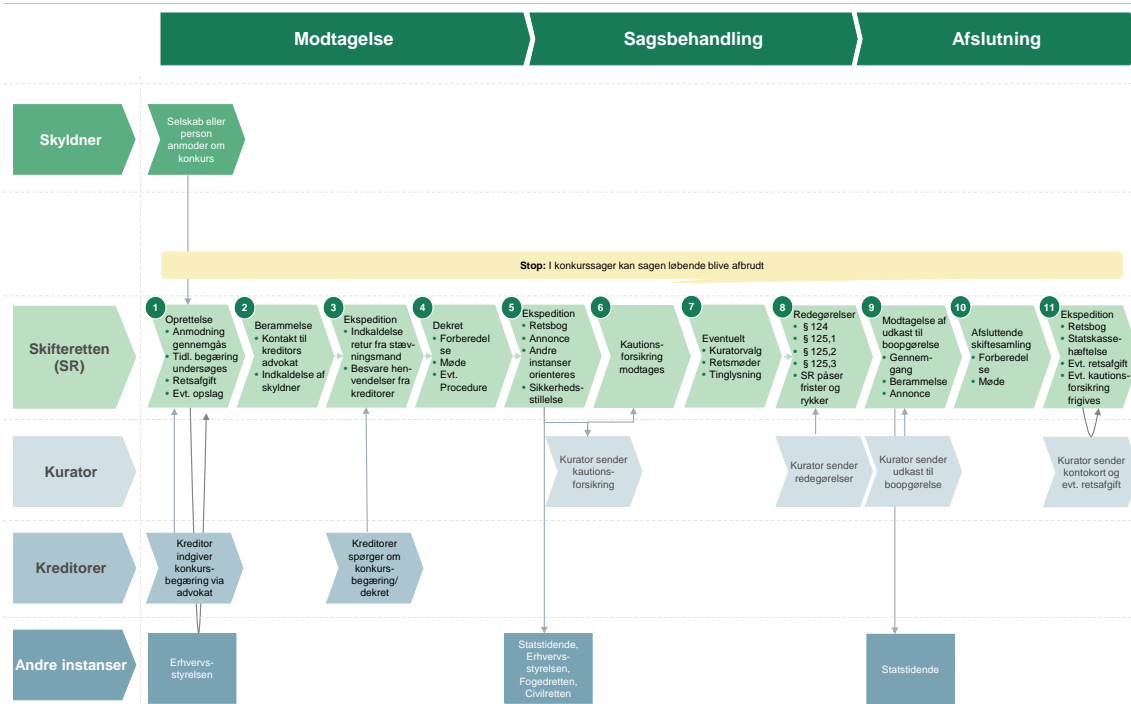
Figur 70. Overordnet gennemgang af processen for forenklet ægtefælleudlæg



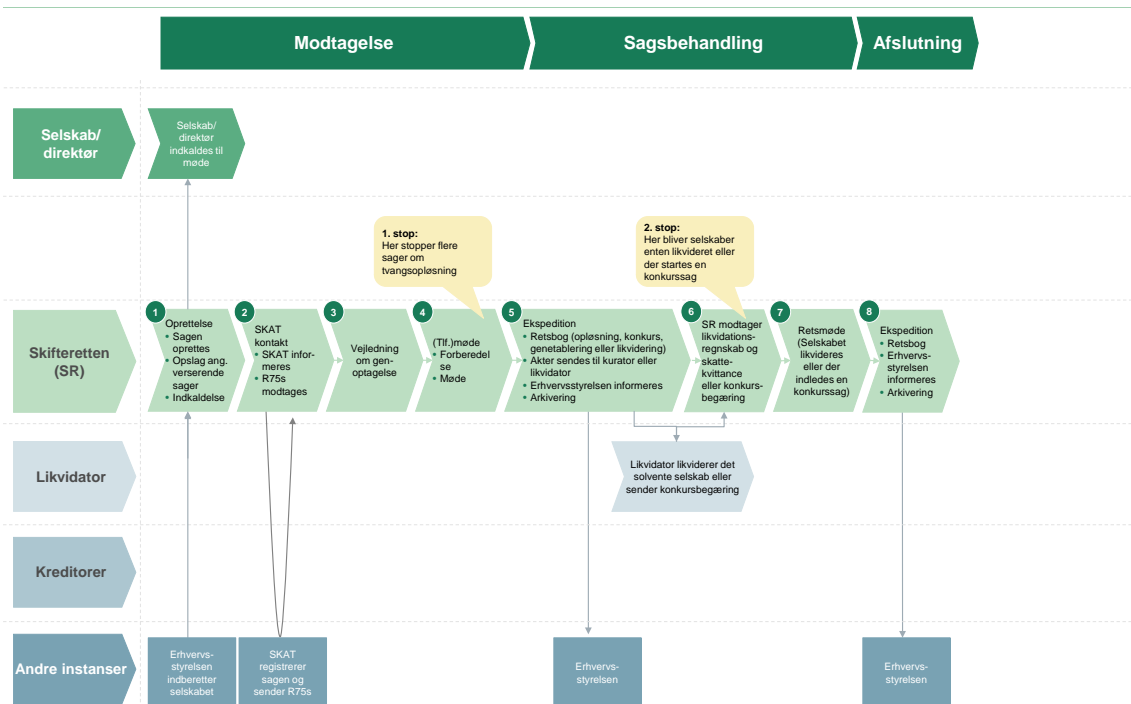
Figur 71. Overordnet gennemgang af processen for uskiftet bo



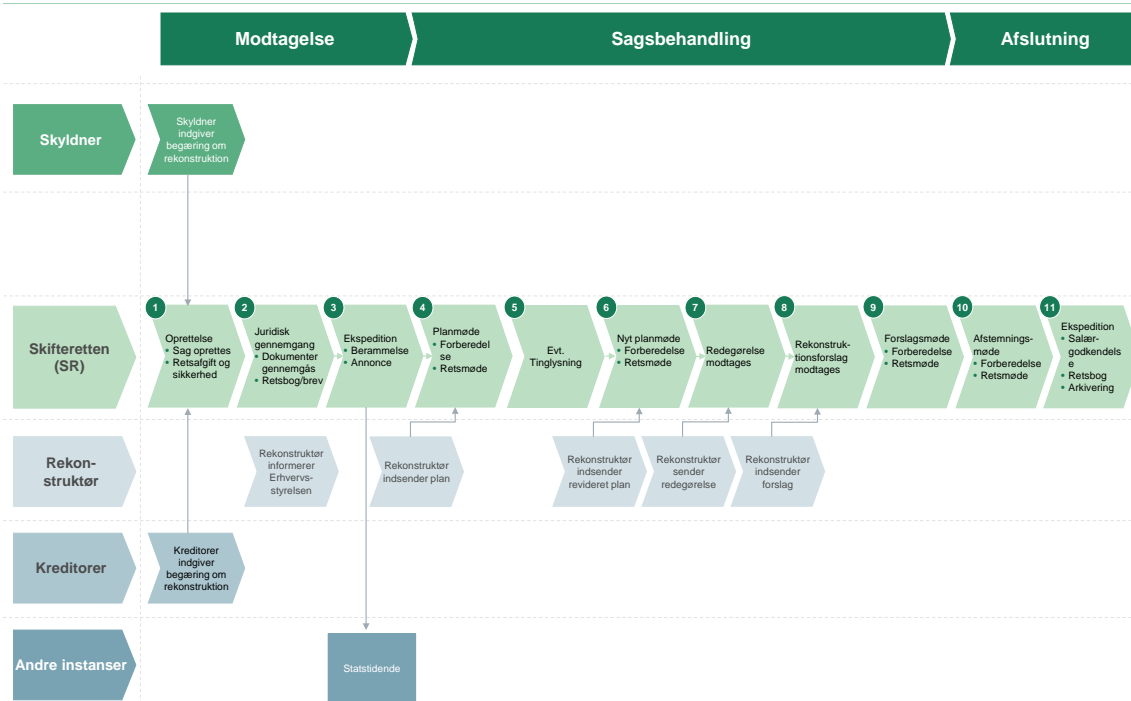
Figur 72. Overordnet gennemgang af processen for konkurs



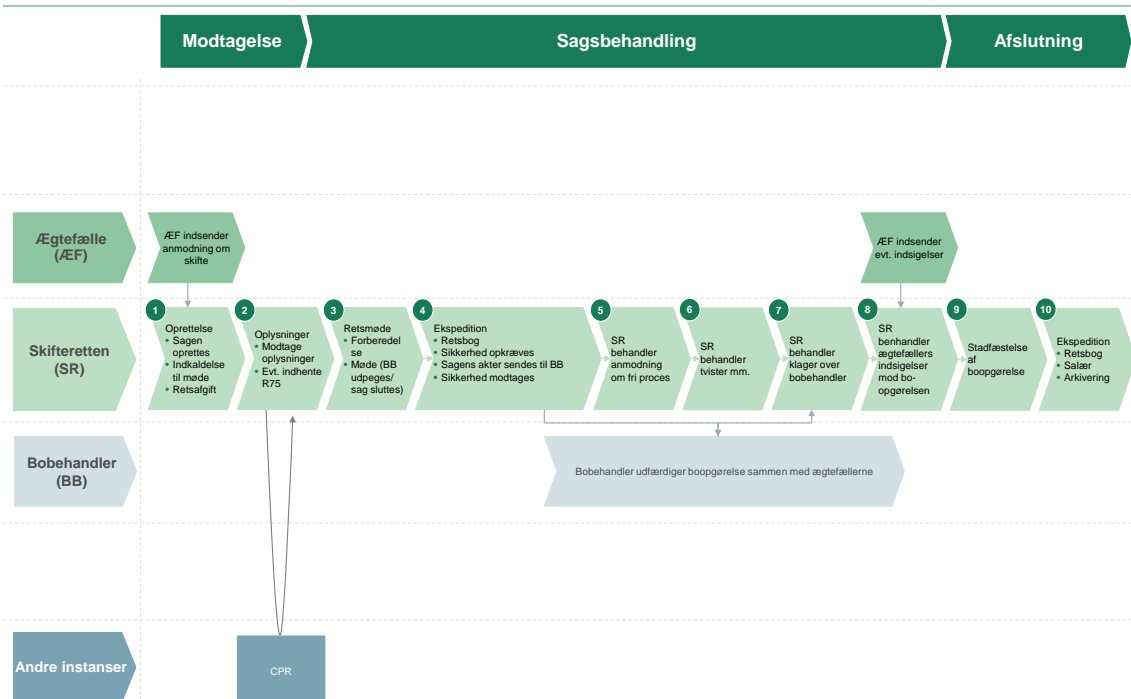
Figur 73. Overordnet gennemgang af processen for tvangsopløsning



Figur 74. Overordnet gennemgang af processen for rekonstruktion



Figur 75. Overordnet gennemgang af processen for ægtefælleskifte



6.3 Bilag 3: Årsværksforbrug per sagstype

6.3.1 Ukorrigeret og korrigeret årsværksforbrug

Årsværksforbruget kan opgøres såvel ukorrigeret som korrigeret. I Figur 8 ses det ukorrigerede årsværksforbrug, som er det totale antal årsværk der gennem Domstolsstyrelsens time-sag registrering er allokeret til skifteretten. Det korrigerede årsværksforbrug tager højde for lønede orlovsforløb, langtidssygdom, udlån mv. og giver dermed et mere korrekt indtryk af den tilgængelige arbejdskraft i skifteretten. Det korrigerede årsværksforbrug vil således overordnet være mindre end det ukorrigerede, da 'passive' årsværk er fratrukket.

Alt afhængig af hvilken analyse, der udføres, kan begge typer af årsværk være interessante. Det ukorrigerede årsværk anvendes generelt til økonomiske analyser, idet det viser de faktiske udgifter. Omvendt giver det korrigerede årsværk et mere repræsentativt billede, når der kigges på produktivitet ved skifteretterne. Idet denne analyse både inkluderer økonomi og produktivitet er det besluttet, at skalere det korrigerede årsværksforbrug til at matche det ukorrigerede årsværksforbrug. Denne korrektion fordeler de 'passive' årsværk, der fratrækkes ved korrektionen ud over alle skifteretter med en fordelingsnøgle baseret på årsværksforbruget for hver medarbejdergruppe. Herved sikres, at retter med mange 'passive' årsværk ikke fremstilles som meget uproduktive eller med meget høje enhedsomkostninger, samtidig med at de totale omkostninger matcher det ukorrigerede årsværksforbrug.

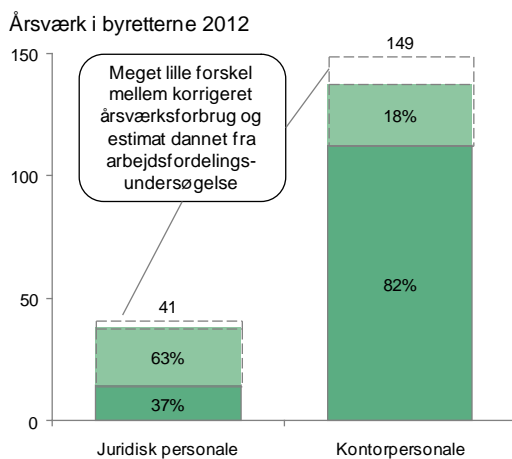
6.3.2 Fordeling af årsværksforbrug på sagstypeniveau

For yderligere at inddele årsværksforbruget på sagstyper benyttes en spørgeskemaundersøgelse af arbejdsfordelingen i byretterne, som er udført af byretterne selv. Spørgeskemaerne er besvaret ud fra anslået arbejdsfordeling i 2. halvår 2012. Foruden denne datakilde har Domstolsstyrelsen pr. 1. marts 2013 iværksat en mere detaljeret udfyldning af time-sag registreringen således, at retterne nu registrerer tid på sagstypeniveau.

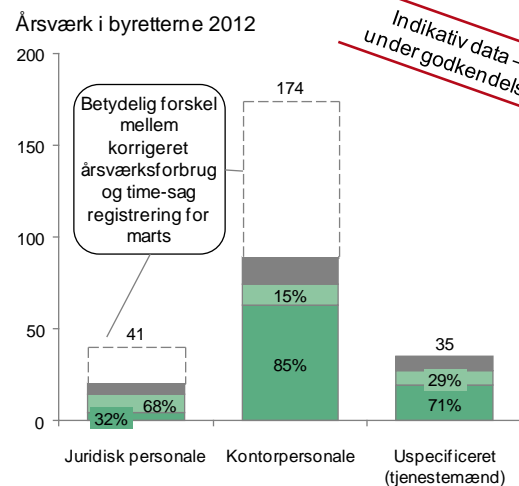
Hver undersøgelse sammenholdes med det korrigerede årsværksforbrug for hhv. juridisk personale og kontorpersonale. Det korrigerede årsværksforbrug for juridisk personale er 41 i 2012, mens det for kontorpersonale er 149 for arbejdsfordelingsundersøgelsen og 174 for time-sag registreringerne. Sidstnævnte forskel skyldes, at arbejdsfordelingsundersøgelsen for kontorpersonale synes at være besvaret næsten udelukkende af kontorfuldmægtige og overassistenter, mens elever og andet personale kun er inddraget i ringe grad. Det sammenlignelige korrigerede årsværksforbrug vurderes derfor at være årsværksforbruget for kontorpersonale alene (149 i 2012). Da time-sag registreringerne skal udfyldes af alle medarbejdere er det sammenlignelige korrigerede årsværksforbrug al kontorpersonale inkl. elever og øvrigt personale (174 i 2012). Dette fremgår af nedenstående figur, som sammenholder de to analyser.

Figur 76. Sammenligning af arbejdsfordelingsundersøgelsen og time-sag registreringer¹³

Arbejdsfordelingsundersøgelse viser størst tidsforbrug på dødsbo pga. kontorpersonale...



... og stemmer overordentligt godt overens med ny time-sag registrering



Forskel fra korrigerede årsværk, 2012
 Andre skiftesager (insolvens og ægtefælle)
 Uspecificeret og andet (fx træning)
 Dødsbo

Arbejdsfordelingsundersøgelsen er foretaget top-down, dvs. respondenterne er blevet bedt om at allokere deres tid for en gennemsnitlig arbejdsuge på områderne dødsbo, insolvens og andre fagområder. At forskellen mellem det korrigerede årsværksforbrug og estimatet dannet fra arbejdsfordelingsundersøgelsen er lille, er således ikke overraskende, men indikerer dog, at besvarelserne formentlig er relativt pålidelige. En lignende overensstemmelse ville ikke kunne forventes ved et bottom-up estimat af tidsfordelingen, som det der vil kunne laves på basis af spørgeskemaundersøgelsen og tidsregistreringerne. Disse vil til gengæld kunne berige undersøgelsen med fordelingen af tid på sagsformer og videre ned på procestrin og enkeltaktiviteter.

Den betydelige forskel mellem det korrigerede årsværksforbrug og estimatet dannet fra time-sag registreringen fra marts er ligeledes ikke overraskende. Dette skyldes flere ting:

- Påskeferie og ferieafholdelse før ferieåret slutter, mindsker årsværksforbruget i time-sag registreringen for marts
- Tjenestemænd kan ikke uden videre allokere til jurister eller kontorpersonale og falder derfor udenfor kategori, hvilket effektivt mindsker den registrerede tid for jurister og kontorpersonale
- En del tid er fejlregistreret og er således udefineret

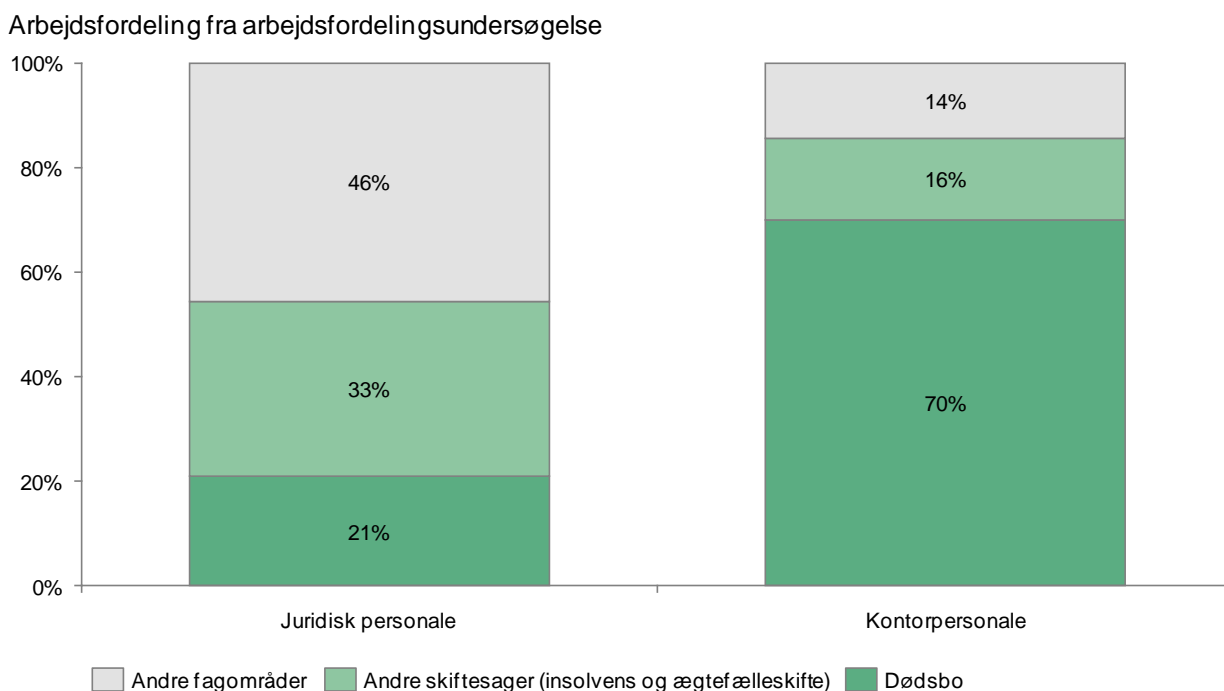
¹³ Årsværk uden Sø- og Handelsretten, der ikke var en del af arbejdsfordelingsundersøgelsen eller med i Time-sag data. Har dog som eneste ret 100 % arbejdsfordeling på en sagstype; insolvens.

Kilder: Arbejdsfordelingsundersøgelse i byretterne, Time-sag registreringer for skiftesager i marts 2013

Selvom time-sag registreringerne altså ikke matcher det korrigerede årsværksforbrug, er der ikke grund til at mistænke datakvaliteten for at være lav på det data, der er tilgængelig. Heraf ses det, at fordelingen af hver medarbejdergruppes tid på hhv. dødsbo og andre skiftesager er meget tilsvarende den, der blev fundet ved arbejdsfordelingsundersøgelsen. Ifølge arbejdsfordelingsundersøgelsen anvender det juridiske personale 63 % af deres tid på andre skiftesager og 37 % på dødsbo, mens estimatet fra time-sag registreringen er 68 % på andre skiftesager og 32 % på dødsbo. Samme mønster går igen for kontorpersonalet, hvor arbejdsfordelingsundersøgelsen viser, at 18 % arbejder med andre skiftesager og 82 % med dødsbo, mens disse procentsatser ifølge time-sag registreringen er henholdsvis 15 % og 85 %, hvilket igen er meget ens. På trods af de meget forskellige datakilder, og den væsentlige forskel i, hvordan data matcher det korrigerede årsværksforbrug, tegner der sig altså et meget klart billede af arbejdsfordelingen i skifteretterne. Samtidig virker det yderst sandsynligt, at datakvaliteten af arbejdsfordelingsanalysen er ganske høj, og denne anvendes således til at inddele hver af skifteretternes årsværksforbrug på hhv. dødsbo og andre skiftesager.

Vedrørende arbejdsfordelingsundersøgelsen skal det bemærkes at denne viser arbejdsfordelingen for jurister og kontorpersonale, der udfører arbejde ved skifteretten. Som Figur 77 viser, er det både arbejde indenfor skifteretten og udenfor, der er inkluderet i undersøgelsen. Især for jurister ses det, at personale der udfører arbejde i skifteretten også udfører arbejde inden for andre sagsområder i byretten.

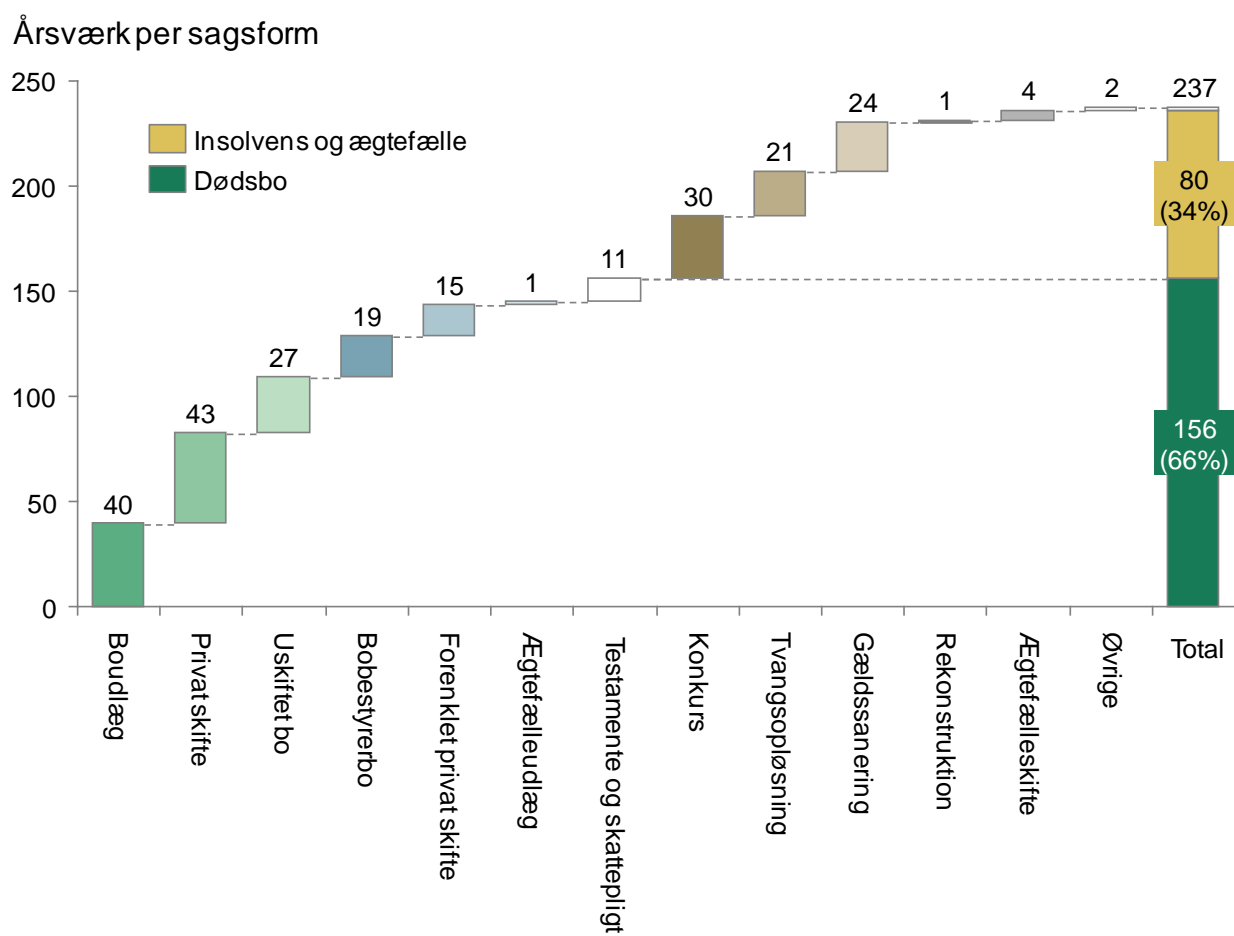
Figur 77. Overordnet arbejdsfordeling for juridisk personale og kontorpersonale i byretterne fra arbejdsfordelingsundersøgelsen der udfører arbejde i skifteretten



6.4 Bilag 4: Resultater fra top-down analyse

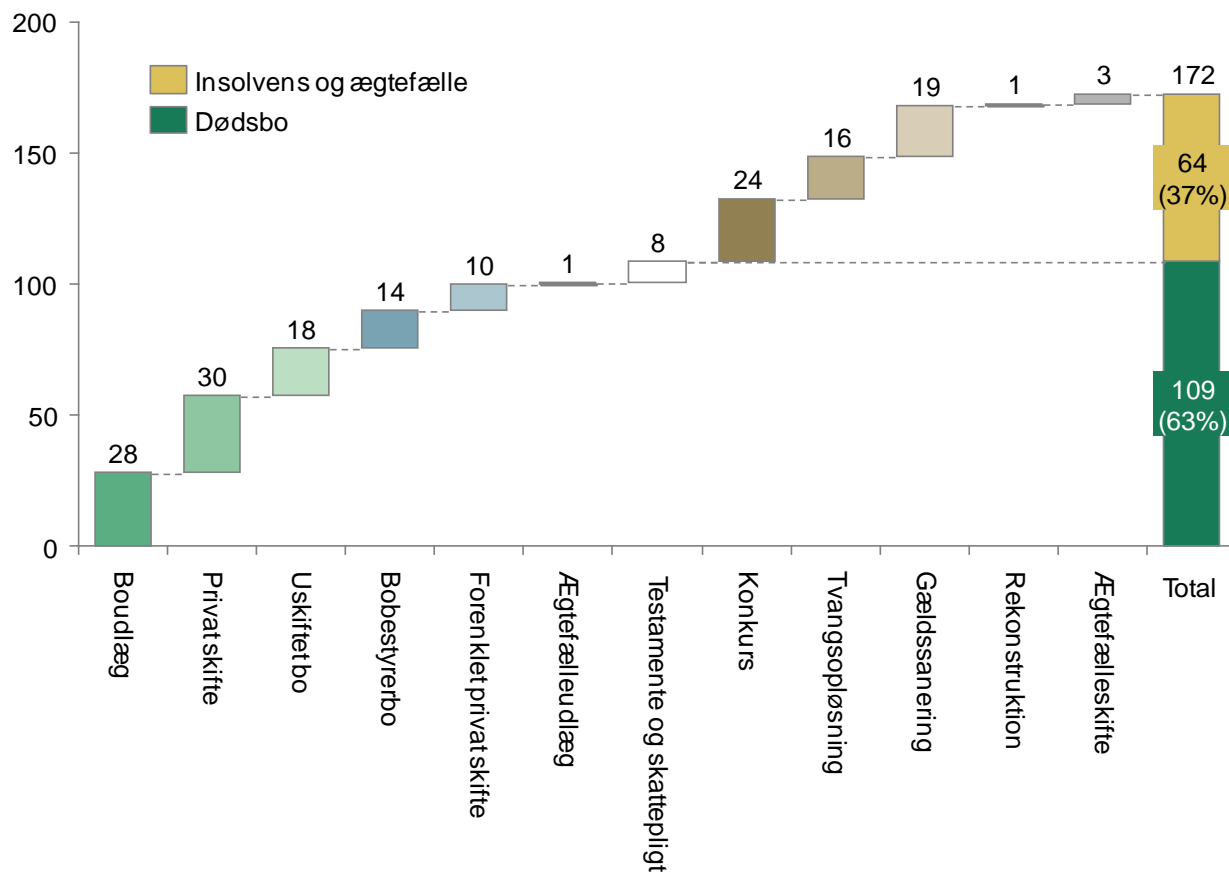
I dette afsnit er resultaterne fra top-down analysen angivet i samme format som resultaterne fra bottom-up analysen. Der er ikke knyttet kommentarer til resultaterne.

Figur 78. Årsværksforbrug per sagsform totalt for alle retter.



Figur 79. Totalomkostning per sagsform totalt for alle retter.

Totalomkostning per sagsform (mio. kr.)



Tabel 22. Produktivitet per sagsform for hver ret.

Embede	Boudlæg	Privat skifte	Uskiftet bo	Forenklet			Konkurs	Tvangsopløsning	Gælds-sanering	Rekon-struktion	Ægtefælle-skifte	Total produktivitet
				Bo-bestyrerbo	privat skifte	Ægtefælle-udlæg						
Hjørring	436	319	481	367	481	514	239	249	187	244	189	307
Aalborg	388	279	411	351	411	491	228	237	179	233	181	280
Randers	353	257	386	302	386	422	196	203	153	200	155	249
Århus	364	271	419	289	419	404	188	196	147	192	149	251
Viborg	353	263	409	276	409	387	202	210	158	206	160	254
Holstebro	283	215	343	210	343	294	208	216	163	212	165	225
Herning	319	233	352	270	352	378	182	190	143	186	144	228
Horsens	413	299	445	362	445	506	187	194	146	191	148	267
Kolding	398	292	442	332	442	465	274	285	214	279	217	311
Esbjerg	402	291	433	351	433	491	254	265	199	260	201	298
Sønderborg	347	251	374	303	374	424	270	281	212	276	214	280
Odense	390	281	415	350	415	489	225	234	176	229	178	279
Svendborg	541	390	577	481	577	673	168	174	131	171	133	319
Nykøbing F	375	268	392	344	392	481	133	138	104	136	105	234
Næstved	302	227	356	233	356	326	222	231	174	227	176	242
Holbæk	440	316	466	395	466	554	131	136	103	134	104	252
Roskilde	398	290	435	340	435	476	192	200	151	196	152	265
Hillerød	436	314	464	390	464	546	231	240	181	236	183	301
Helsingør	405	289	423	373	423	522	213	222	167	218	169	280
Lyngby	272	213	355	185	355	259	126	131	99		100	195
Glostrup	353	266	421	266	421	373					156	253
Frederiksberg	266	206	339	186	339	260					42	189
København	238	182	292	174	292	244					109	170
Bornholm	176	131	204	138	204	193	149	156	117	153	118	143
SHR							201	209	158	205		256
Gennemsnit	360	264	402	303	402	424	201	209	157	209	152	253
Totalt sagsvolumen	15851	12273	11506	6582	6331	638	8793	6342	5515	231	894	74956

Tabel 23. Indekseret produktivitet per sagsform for hver ret.

Embede	Forenklet											Total produktivitet
	Boudlæg	Privat skifte	Uskiftet bo	Bo-bestyrerbo	privat skifte	Ægtefælleudlæg	Konkurs	Tvangsopløsning	Gælds-sanering	Rekonstruktion	Ægtefælle-skifte	
Hjørring	121	121	120	121	120	121	119	119	119	117	125	121
Aalborg	108	105	102	116	102	116	114	114	114	112	119	110
Randers	98	97	96	100	96	100	97	97	97	96	102	98
Århus	101	103	104	95	104	95	94	94	94	92	98	99
Viborg	98	100	102	91	102	91	100	100	100	99	105	100
Holstebro	79	81	86	69	86	69	104	104	104	102	108	89
Herning	89	88	88	89	88	89	91	91	91	89	95	90
Horsens	115	113	111	119	111	119	93	93	93	91	97	106
Kolding	111	110	110	110	110	110	136	136	136	134	143	123
Esbjerg	112	110	108	116	108	116	127	127	127	124	133	118
Sønderborg	96	95	93	100	93	100	135	135	135	132	141	111
Odense	108	106	103	115	103	115	112	112	112	110	117	110
Svendborg	150	148	144	159	144	159	83	83	83	82	87	126
Nykøbing F	104	101	98	113	98	113	66	66	66	65	69	93
Næstved	84	86	89	77	89	77	111	111	111	109	116	95
Holbæk	122	120	116	131	116	131	65	65	65	64	68	99
Roskilde	110	110	108	112	108	112	96	96	96	94	100	105
Hillerød	121	119	116	129	116	129	115	115	115	113	120	119
Helsingør	112	109	105	123	105	123	106	106	106	104	111	111
Lyngby	75	81	88	61	88	61	63	63	63		66	77
Glostrup	98	101	105	88	105	88					103	100
Frederiksberg	74	78	84	61	84	61					27	75
København	66	69	73	57	73	57					72	67
Bornholm	49	50	51	46	51	46	74	74	74	73	78	56
SHR							100	100	100	98		101
Indeks	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Totalt sagsvolumen	15851	12273	11506	6582	6331	638	8793	6342	5515	231	894	74956

6.5 Bilag 5: Løsningsforslag

6.5.1 Generelle antagelser for business cases

Nedenstående tabel indeholder de generelle antagelser.

Antagelse	Sats	Begrundelse
Variabilitet af delvist variable driftsomkostninger	50%	Delvist variable driftsomkostninger indeholder blandt andet udgifter som opvarmning, el, vand m.v., rengøring og vedligeholdelse, indkøb og tjenesteydelser.
Variabilitet af variable driftsomkostninger	100%	De fuldt variable udgifter indeholder blandt andet kurser og transport til disse.
Periode før administrativt personale begynder at blive variabelt	1 år	Det antages, at det administrative personale, som bliver tilovers, når arbejdsopgaver forsvinder, ikke er variable i det første år med mindre de per arbejdsgruppe udgør en betragtelig mængde personale. ¹⁴
Variabilitet for administrativt personale i 1. år	25%-100%	I den første periode antages det, at så længe potentialet af det administrative personale er under 12 årsværk per medarbejdergruppe, svarende til ½ per ret, er ingen af disse variable. Når en medarbejdergruppe overstiger 12 årsværk forventes det, at 25 % af disse er variable. Herfra stiger satsen af variabilitet med 2 procentpoint op til 48 årsværk per medarbejdergruppe, svarende til 2 årsværk per ret, hvorefter de betragtes som fuldt variable.
Periode til fuld variabilitet for administrativt personale	Kontormedarbejdere: 2 år Jurister: 4 år	Efter det første år, hvor personalet ikke er variabelt antages det, at det bliver muligt at omorganisere så det administrative personale bliver variabelt. For kontormedarbejdere antages dette at ske efter 2 år, for jurister først efter 4 år.
Maksimal tid for afskedigelse/flytning af jurist	4 år	Det antages, at der går maksimalt 4 år fra en jurist bliver flyttet / mister sine arbejdsopgaver til der ikke længere udbetales løn til juristen.
Maksimal tid for afskedigelse/flytning af kontormedarbejder	9 måneder	Det antages, at der generelt går 6 måneder fra en kontormedarbejder bliver flyttet / mister sine arbejdsopgaver til der ikke længere udbetales løn til kontormedarbejderen. Dog kan der gå op til 9 måneder for kontormedarbejdere ansat under særlige vilkår.
Rente	5%	Renten er fastsat til 5% i henhold til FF4-renten.

¹⁴ Variabilitet dog fortsat bestemt af medarbejdergruppen – administrativt juristpersonale først fuldt variabelt efter 4 år.

Generelt angående antagelser om afskedigelsesperioder, betragtes de ekstra ressourcer, der bliver til rådighed i overgangsfaserne, som en upside til business cases, men indregnes ikke i den angivne upside. Den kan dog anvendes på andre opgaver, for eksempel implementeringsopgaver. Således er der reelt afsat ressourcer til sådanne opgaver.

6.5.2 Centralisering og regionalisering

I det følgende vises først detaljerede tabeller for de forskellige business cases på henholdsvis dødsbo og insolvens inden for centralisering og/eller regionalisering. Løbende hermed præsenteres en række tabeller, som viser udviklingen i årsværk for hver af de viste business cases. Herefter gennemgås de antagelser, som de udregnede business cases bygger på, og til sidst præsenteres de overvejelser, som bør gøres i forbindelse med en eventuel implementering af løsningsforslaget.

6.5.2.1 Detaljerede business case tabeller og udvikling i årsværk

Nedenfor præsenteres detaljerede tabeller for centralisering og regionalisering på dødsbo og andre skiftesager.

6.5.2.1.1 Dødsbo – centralisering

Tabel 24: Detaljeret business case for centralisering – dødsbo

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Total 2014-18	Total 2014-25
Indtægter									
- Personale	-	69,0	75,3	76,2	76,8	76,8	76,8	297,4	835,2
- Bygning og drift	-	4,4	4,9	5,1	5,2	5,2	5,5	19,7	58,9
- Centralt afholdte udgifter	-	2,2	2,4	2,5	2,5	2,5	2,5	9,6	27,0
Udgifter									
- Personale	-	61,7	61,7	61,7	61,7	61,7	61,7	246,7	678,3
- Bygning og drift	-	11,0	11,0	11,0	11,0	11,0	11,0	44,0	121,1
- Centralt afholdte udgifter	-	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	8,0	21,9
Investering									
- IT-relaterede udgifter	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Engangsomkostninger	22,3	-	-	-	-	-	-	22,3	22,3
- Bedste praksis	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Procesændringer	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Netto pengestrøm	-22,3	1,0	8,0	9,2	9,9	9,9	10,1	5,7	77,4
Budgeteffekt	-22,3	1,0	8,0	9,2	9,9	9,9	10,1	5,7	77,4
- Afskrivning	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Rente	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Upside	-	1,4	2,1	2,9	3,3	3,3	4,2	9,7	42,6

Tabel 25: Detaljeret udvikling i årsværkspotentialer for centralisering – dødsbo

	2012	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Skifteret													
Jurister	16,5	-	1,0	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3
Kontomedarbejdere	128,7	-	25,4	25,4	25,4	25,4	25,4	25,4	25,4	25,4	25,4	25,4	25,4
Elever	15,2	-	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0
Beskæftigelsesordning	6,1	-	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2
Øvrigt	0,7	-	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Led., adm. og hjælpefunk.													
Jurister	4,8	-	-2,2	-1,0	0,2	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Kontomedarbejdere	20,4	-	-2,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0
Elever	1,7	-	-0,2	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
Beskæftigelsesordning	3,5	-	-0,3	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7
Øvrigt	10,9	-	-1,9	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2
Totalt													
Jurister	21,4	-	-1,2	2,2	3,5	4,2	4,2	4,2	4,2	4,2	4,2	4,2	4,2
Kontomedarbejdere	149,1	-	23,4	29,4	29,4	29,4	29,4	29,4	29,4	29,4	29,4	29,4	29,4
Elever	16,9	-	2,8	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3
Beskæftigelsesordning	9,5	-	0,9	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9
Øvrigt	11,6	-	-1,8	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3

6.5.2.1.2 Andre skiftesager – centralisering

Tabel 26: Detaljeret business case for centralisering – andre skiftesager

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Total 2014-18	Total 2014-25
Indtægter									
- Personale	-	19,9	47,6	48,1	48,4	48,4	48,4	163,8	502,3
- Bygning og drift	-	1,1	2,5	2,6	2,7	2,7	2,8	8,9	28,9
- Centralt afholdte udgifter	-	0,6	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	5,4	16,4
Udgifter									
- Personale	-	19,7	39,3	39,3	39,3	39,3	39,3	137,7	413,1
- Bygning og drift	-	3,9	7,9	7,9	7,9	7,9	7,9	27,6	82,7
- Centralt afholdte udgifter	-	0,6	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3	4,5	13,5
Investering									
- IT-relaterede udgifter	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Engangsomkostninger	7,7	3,9	-	-	-	-	-	11,6	11,6
- Bedste praksis	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Netto pengestrøm	-7,7	-6,5	3,1	3,7	4,1	4,1	4,2	-3,3	26,7
Budgeteffekt	-7,7	-6,5	3,1	3,7	4,1	4,1	4,2	-3,3	26,7
- Afskrivning	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Rente	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Upside	-	0,3	1,1	1,5	1,7	1,7	2,1	4,6	21,4

Tabel 27: Detaljeret udvikling i årsværkspotentialer for centralisering – andre skiftesager

	2012	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Skifteret													
Jurister	38,7	-	-2,0	6,7	6,7	6,7	6,7	6,7	6,7	6,7	6,7	6,7	6,7
Kontomedarbejdere	39,3	-	18,3	36,5	36,5	36,5	36,5	36,5	36,5	36,5	36,5	36,5	36,5
Elever	3,4	-	0,8	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6
Beskæftigelsesordning	2,2	-	0,3	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6
Øvrigt	1,9	-	1,0	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9
Led., adm. og hjælpefunk.													
Jurister	2,5	-	-0,5	-0,5	0,1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
Kontomedarbejdere	10,4	-	0,3	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9
Elever	0,9	-	0,0	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
Beskæftigelsesordning	1,8	-	0,1	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
Øvrigt	5,6	-	0,2	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Totalt													
Jurister	41,2	-	-2,5	6,1	6,8	7,1	7,1	7,1	7,1	7,1	7,1	7,1	7,1
Kontomedarbejdere	49,7	-	18,6	38,5	38,5	38,5	38,5	38,5	38,5	38,5	38,5	38,5	38,5
Elever	4,3	-	0,8	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8
Beskæftigelsesordning	3,9	-	0,4	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9
Øvrigt	7,5	-	1,1	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0

6.5.2.1.3 Andre skiftesager – regionalisering

Tabel 28: Detaljeret business case for regionalisering – andre skiftesager

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Total 2014-18	Total 2014-25
Indtægter									
- Personale	-	19,9	47,6	48,1	48,4	48,4	48,4	163,8	502,3
- Bygning og drift	-	1,1	2,5	2,6	2,7	2,7	2,8	8,9	28,9
- Centralt afholdte udgifter	-	0,6	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	5,4	16,4
Udgifter									
- Personale	-	20,9	41,8	41,8	41,8	41,8	41,8	146,3	438,9
- Bygning og drift	-	4,2	8,4	8,4	8,4	8,4	8,4	29,3	87,9
- Centralt afholdte udgifter	-	0,7	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	4,8	14,3
Investering									
- IT-relaterede udgifter	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Engangsomkostninger	8,2	4,1	-	-	-	-	-	12,3	12,3
- Bedste praksis	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Netto pengestrøm	-8,2	-8,3	0,1	0,7	1,1	1,1	1,2	-14,6	-5,8
Budgeteffekt	-8,2	-8,3	0,1	0,7	1,1	1,1	1,2	-14,6	-5,8
- Afskrivning	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Rente	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Upside	-	0,3	1,1	1,5	1,7	1,7	2,1	4,6	21,4

Tabel 29: Detaljeret udvikling i årsværkspotentialer for regionalisering – andre skiftesager

	2012	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Skifteret													
Jurister	38,7	-	-3,0	4,7	4,7	4,7	4,7	4,7	4,7	4,7	4,7	4,7	4,7
Kontomedarbejdere	39,3	-	18,2	36,4	36,4	36,4	36,4	36,4	36,4	36,4	36,4	36,4	36,4
Elever	3,4	-	0,8	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5
Beskæftigelsesordning	2,2	-	0,3	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
Øvrigt	1,9	-	1,0	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9
Led., adm. og hjælpefunk.													
Jurister	2,5	-	-0,6	-0,7	-0,1	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
Kontomedarbejdere	10,4	-	0,1	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4
Elever	0,9	-	0,0	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Beskæftigelsesordning	1,8	-	0,0	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
Øvrigt	5,6	-	0,0	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8
Totalt													
Jurister	41,2	-	-3,5	4,0	4,6	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0
Kontomedarbejdere	49,7	-	18,2	37,8	37,8	37,8	37,8	37,8	37,8	37,8	37,8	37,8	37,8
Elever	4,3	-	0,8	1,7	1,7	1,7	1,7	1,7	1,7	1,7	1,7	1,7	1,7
Beskæftigelsesordning	3,9	-	0,3	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7
Øvrigt	7,5	-	1,0	2,7	2,7	2,7	2,7	2,7	2,7	2,7	2,7	2,7	2,7

6.5.2.2 Antagelser for business cases

Nedenstående tabel indeholder antagelserne for en centralisering og regionalisering på såvel dødsbo som området for andre skiftesager.

Antagelse	Sats	Begrundelse
Effektiviserings- Potentiale for centralisering	25% for dødsbo 23 % for andre skiftesager	Det økonomiske rationale i en centralisering ligger i de stordriftsfordele der opstår som følge af en centralisering. Disse indregnes som angivet i metodeafsnittet, ved at tillægge alle retter samme produktivitet som den tredjebedste. Som nævnt i metoden er samme metode tidligere anvendt i forbindelse med eksempelvis analyse vedrørende etablering af administrative servicecentre i staten, ved etablering af Udbetaling Danmark samt i analyse af obligatorisk digitalisering i den offentlige sektor.
Andel af befolkning der ikke kan vejledes telefonisk	5%	Analyse af etablering af fælles kontaktcentre i det offentlige sektor. For disse borgere vil det være nødvendigt at give mulighed for at møde op i den lokale ret og sammen med en kontomedarbejder ringe til den centrale dødsboret. Da ca. 20% af tidsforbruget på dødsbosager går med vejledningsmøder, vil der fortsat være brug for ca. 1% af det personale, der er brug for i dag. Derfor antages det at 99% af personalet på dødsbosager kan centraliseres, og at potentialet er 98% af det totale centraliseringspotentiale, idet der skal bruges dobbeltpersonale (en i retten, en i call center) til disse 5% vejledningsmøder.
Effektiviserings- potentiale for regionalisering i 7 retter	16 % for andre skiftesager	Det økonomiske rationale i en regionalisering ligger i de stordriftsfordele der opstår som følge af større enheder med fælles arbejdsgange og forøget kapacitetsudnyttelse. Disse indregnes ved at tillægge alle retter samme produktivitet som den femtebedste.
Engangsomkostninger	133.000/ medarbejder	Engangsomkostningerne i forbindelse med at flytte medarbejdere fra de nuværende lokationer og til en samlet skifteret inden for enten dødsbo eller andre skiftesager er sat til 133.000 kr. per

		medarbejder. Beløbet dækker både etablering af arbejdspladser, flytning af materiale, projektledelse i forbindelse med opstart samt test af faciliteter inden de tages i brug. Udbetaling Danmark antog 175.000 kr. per medarbejder, men her var tale om en noget større sammenlægning og længere testperioder.
Bygningsomkostninger	25.000 kr./medarbejder for dødsbo 50.000 kr./medarbejder for andre skiftesager	Bygningsomkostningerne for leje af nye lokaler i forbindelse med en centralisering er sat til 25.000 kr./medarbejder for en centraliseret dødsboret og 50.000 kr./medarbejder for en centraliseret ret for andre skiftesager. Sidstnævnte er sat lig de laveste nuværende omkostninger med udgangspunkt i, at en centraliseret ret for andre skiftesager vil kunne placeres i et område med fordelagtige bygningsomkostninger. Omkostningerne til en dødsboret er imidlertid sat noget lavere, idet en centraliseret dødsboret reelt vil være et call center, hvor der ikke er behov for samme restriktioner som i egentlige retsbygninger. Derfor er bygningsomkostningerne for en centraliseret dødsboret sat tilsvarende priser for andre kontorlandskaber.
Opsigelsesmuligheder	Se tabel nedenfor	Ved at undersøge, for hvert kvartal, hvilke bygninger, der rummer mulighed for partiel opsigelse er der etableret et bruttopotentiale for opsigelighed af bygninger. Dette bruttopotentiale kombineres med nedenstående antagelse om variabiliteten af opsigeligheden.
Variabilitet af opsigelige bygningsomkostninger	20 %	Det antages, at ud af de retter, der på pågældende tidspunkt har mulighed for partiel opsigelse, er det blot i 20 % af tilfældene at potentialet kan realiseres. Effektivt betyder dette, at der antages at være 1 ret i 2020, hvor gevinsten kan effektueres
Forberedelsesperiode ved centralisering	12 måneder for dødsbo 18 måneder for andre skiftesager	Baseret på erfaring fra tidligere centralisering i domstolssystemet, antages det at tage 18 måneder at forberede lokaler og lave tests inden en centraliseret ret for andre skiftesager kan tages i brug. Det antages her, at der ikke bygges nye lokaler, men at der lejes og ombygges. Da en central dødsboret blot er et call center og ikke en ret med mulighed for fremmøde, antages det lettere at finde lokaler og den nødvendige ombygning begrænset.
Andel af medarbejdere der flytter med	1 ret: 10% 7 retter: 50%	For både dødsbo og andre skiftesager antages det, at 10 % vil flytte med til en centraliseret ret, mens 50 % vil flytte med til etableringen af 7 regionale retter.
Maksimal tid for afskedigelse/flytning af jurist	1 år	Specielt for centralisering og regionalisering antages det, at der går maksimalt 1 år fra en jurist bliver flyttet / mister sine arbejdsopgaver til der ikke længere udbetales løn til juristen, grundet reglen om afskedigelse af jurister i forbindelse med omorganisering.

I nedenstående tabel vises udregningen af de bygningsomkostninger, som bliver partielt opsigelige over tid samt hvor stor en procentsats af disse, som anses for variable. Bygningsomkostninger der er opsigelige som helhed, men ikke partielt opsigelige, er udelukket, da en flytningsomkostning vil overstige et eventuelt potentiale.

Periode	Opsigelighed	Variabilitet
2014-Q1	0%	0%
2014-Q2	0%	0%
2014-Q3	8%	2%
2014-Q4	8%	2%
2015-Q1	8%	2%
2015-Q2	8%	2%
2015-Q3	8%	2%
2015-Q4	8%	2%
2016-Q1	8%	2%
2016-Q2	11%	2%
2016-Q3	14%	3%
2016-Q4	14%	3%
2017-Q1	14%	3%
2017-Q2	14%	3%
2017-Q3	18%	4%
2017-Q4	18%	4%
2018-Q1	18%	4%
2018-Q2	18%	4%
2018-Q3	18%	4%
2018-Q4	18%	4%
2019-Q1	18%	4%
2019-Q2	18%	4%
2019-Q3	18%	4%
2019-Q4	18%	4%
2020-Q1	18%	4%
2020-Q2	18%	4%
2020-Q3	28%	6%
2020-Q4	28%	6%

6.5.2.3 Implementeringsovervejelser

Generelt for dødsbo og andre skiftesager

Organisation og drift:

- Det er blevet påpeget, at en centralisering eller regionalisering vil reducere fleksibiliteten mellem sagsområder i byretterne. Specifikt er det påpeget at gennemløbstiden på civil- og straffesager vil stige, idet jurister på skifteområdet

anvender deres retsdage på disse sagsområder. Per juristårsværk der fjernes fra skifteretterne i byretterne, vil der således være en retsdag mindre i civil- og strafferetten per uge. Ved en centralisering vil ca. 55 juristårsværk flyttes fra byretterne. Det svarer til 55 retsdage per uge. Der er ca. 420 juristårsværk på andre sagsområder, hvoraf 228 er dommere, hvilket giver ca. 1.100 retsdage om ugen på andre sagsområder. Dette giver at ca. 5 % af det samlede antal retsdage ved byretterne mistes ved en centralisering af dødsboområdet. Altså er der maksimalt tale om en ca. 5 % stigning i gennemløbstiden på civil- og straffesager, hvis hele skifteretten centraliseres og den eneste driver af gennemløbstid på civil- og straffeområdet er retsdage.

- Det er blevet påpeget, at det vil blive vanskeligt at rekruttere kvalificeret arbejdskraft til et eller flere større specialiserede retter, både hvad angår kontorpersonale og jurister. Det er dog også blevet påpeget, at nuværende retter med højere specialisering (eksempelvis Tinglysningsretten) ikke har fundet rekruttering af kvalificeret kontorpersonale som en flaskehals.

Samfundskonsekvenser:

- Det er blevet påpeget, at en centralisering eller regionalisering vil medføre en mere standardiseret service.

Specifikt for dødsbo

Juridiske overvejelser:

- Kræver lovændring

Målgruppens parathed og områdets egnethed:

- Det er blevet påpeget, at området generelt er velegnet til en centralisering, da det allerede på nuværende tidspunkt er udbredt praksis i skifteretterne at vejlede telefonisk.
- Det er blevet påpeget, at visse borgere ikke kan vejledes over telefonen. I forbindelse med analyse af etablering af fælles kontaktcentre i det offentlige sektor er dette fastsat til at udgøre 5% af befolkningen. For disse borgere vil det være nødvendigt at give mulighed for at møde op i den lokale ret og sammen med en kontormedarbejder ringe til den centrale dødsboret. Da ca. 20% af tidsforbruget på dødsbosager går med vejledningsmøder, vil der fortsat være brug for ca. 1% af det personale, der er brug for i dag. Derfor antages det at 99% af personalet på dødsbosager kan centraliseres, og at potentialet er 98% af det totale centraliseringspotentiale, idet der skal bruges dobbeltpersonale (en i retten, en i call center) til disse 5% vejledningsmøder.
- Det er blevet påpeget, at skifterettens medarbejdere i forbindelse med en centralisering eller regionalisering vil miste lokalkendskab, som sætter dem i stand til at vurdere ejendommens liggetid og bobestyrers arbejde med at sælge ejendomme. Vigtigheden af dette er ikke understøttet af data, men er et udtryk for skifterettens erfaring.

Specifikt for andre skiftesager

Juridiske overvejelser:

- Kræver lovændring, bl.a. vedr. obligatorisk møde (Konkurslovens §§ 11, stk. 4 (rekonstruktion men kun ved manglende samtykke), 22, stk. 2 (konkurs), 204 (gældssanering), praksis ved tvangsopløsning på baggrund af selskabsloven) skyldners pligt til at møde dagen efter meddelelse er givet aftenen inden (Konkurslovens § 23)

Målgruppens parathed og områdets egnethed:

- Det er blevet påpeget, at andre skiftesager er kendetegnet ved krav om fysiske møder, hvorfor det ikke egner sig til en regionalisering og i endnu mindre grad til en centralisering.
- Det er blevet påpeget, at skifterettens lokalkendskab til skyldner forsvinder i insolvenssager. Vigtigheden af dette er ikke understøttet af data, men er et udtryk for skifterettens erfaring.

Organisation og drift:

- Det er blevet påpeget, at en centralisering eller en regionalisering af andre skiftesager vil kræve en gentænkning af uddannelsessystemet for dommerfuldmægtige, idet de ikke længere kan få den samme træning i byretterne. Det er dog også blevet fremført, at det er muligt at få en mere specialiseret træning af dommerfuldmægtige, hvor der på kortere tid, opnås dybere indsigt i et enkelt fagområde, hvorefter man kan bevæge sig videre til et nyt.

Samfundskonsekvenser:

- Det er blevet påpeget, at en centraliseret, og i mindre grad en regionaliseret, ret for andre skiftesager vil medføre øgede transportudgifter for kurator, medhjælper, andre advokater, skyldnere og kreditorer.
- Det er blevet påpeget, at statens udgifter til fri proces vil stige i det omfang at transportomkostninger for advokater stiger i fri proces sager.
- Det er blevet påpeget, at et centraliseret center og i mindre grad flere regionale centre for andre skiftesager vil medføre øgede udgifter til transport af modvillige. Der er ikke fundet data for, hvor ofte Politiet transportererede modvillige til møde i insolvenssager, men et estimat fra workshops er 10 %.
- Det er blevet påpeget, at kuratorvalg vil blive mindre effektive såfremt kreditorer vælger ikke at møde op i retten som følge af lang transporttid. Dette er ikke understøttet af data, men er et udtryk for skifterettens erfaring.
- Det er blevet påpeget, at skyldnere, som ikke har råd til at betale egen eller advokats transport, risikerer et tab af retssikkerhed. Det har ikke været muligt at vurdere, hvor ofte det vil være tilfældet, at skyldner ikke har råd til at betale transport.
- Det er blevet påpeget, at den ekspertise der vil opbygges gennem en centralisering eller regionalisering af en ret for andre skiftesager vil mindske omfanget af svindel.

- Det er blevet påpeget, at kuratorer vil placere sig i nærområdet af en centraliseret eller regionaliseret ret for andre skiftesager og kuratorernes nuværende lokalkendskab, som anvendes i forbindelse med eksempelvis sikring af aktiver, vil således gå tabt. En rapport fra Danske Advokater og Advokatsamfundet (juni 2012) har efter retskredsreformen i 2007 vist, at advokatkontorerne har samlet sig om byretterne. Hvorvidt en lignende forskydning vil forekomme i forbindelse med en centralisering af området for andre skiftesager er uvist, idet de 24 byretter, som blev defineret ved retskredsreformen fortsat vil eksistere.
- Det er blevet påpeget, at der vil være en langsommere sikring af aktiver, hvis skifteret og eller kurator får længere til konkursbo.

6.5.3 Digitalisering

I det følgende vises først detaljerede tabeller for de forskellige business cases på henholdsvis dødsbo og andre skiftesager inden for digitalisering. Løbende hermed præsenteres en række tabeller, som viser udviklingen i årsværk for hver af de viste business cases. Herefter gennemgås de antagelser, som de udregnede business cases bygger på, og til sidst præsenteres de overvejelser, som bør gøres i forbindelse med en eventuel implementering af løsningsforslaget.

6.5.3.1 Detaljerede business case tabeller og udvikling i årsværk

Nedenfor præsenteres detaljerede tabeller for digitalisering på dødsbo og andre skiftesager.

6.5.3.1.1 Simpel digitalisering – dødsbo

Tabel 30: Detaljeret business case for simpel digitalisering – dødsbo

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Total 2014-18	Total 2014-25
Indtægter									
- Personale	-	8,0	8,7	8,8	8,8	8,8	8,8	34,3	95,9
- Bygning og drift	-	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	2,4	6,6
- Centralt afholdte udgifter	-	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	1,2	3,4
Udgifter									
- Personale	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Bygning og drift	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Centralt afholdte udgifter	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Investering									
- IT-relaterede udgifter	5,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	9,0	16,0
- Engangsomkostninger	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Bedste praksis	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Procesændringer	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Netto pengestrøm	-5,0	7,9	8,7	8,7	8,7	8,7	8,7	29,0	90,0
Budgeteffekt	-1,5	7,0	7,8	7,9	7,9	8,0	8,7	29,1	89,4
- Afskrivning	-	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	-	2,8	3,5
- Rente	0,0	0,2	0,1	0,1	0,1	0,0	-	0,5	0,6
Upside	-	0,2	0,4	0,5	0,6	0,6	0,7	1,6	7,2

Tabel 31: Detaljeret udvikling i årsværkspotentialer for simpel digitalisering – dødsbo

	2012	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Skifteret													
Jurister	16,5	-	0,1	0,1	0,1	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
Kontomedarbejdere	128,7	-	15,1	15,1	15,1	15,1	15,1	15,1	15,1	15,1	15,1	15,1	15,1
Elever	15,2	-	6,7	6,7	6,7	6,7	6,7	6,7	6,7	6,7	6,7	6,7	6,7
Beskæftigelsesordning	6,1	-	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7
Øvrigt	0,7	-	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Led., adm. og hjælpefunk.													
Jurister	4,8	-	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Kontomedarbejdere	20,4	-	1,5	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4
Elever	1,7	-	0,5	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7
Beskæftigelsesordning	3,5	-	0,3	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4
Øvrigt	10,9	-	1,3	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1
Totalt													
Jurister	21,4	-	0,1	0,1	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
Kontomedarbejdere	149,1	-	16,6	17,5	17,5	17,5	17,5	17,5	17,5	17,5	17,5	17,5	17,5
Elever	16,9	-	7,1	7,4	7,4	7,4	7,4	7,4	7,4	7,4	7,4	7,4	7,4
Beskæftigelsesordning	9,5	-	1,0	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1
Øvrigt	11,6	-	1,4	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2

6.5.3.1.2 Niveau 1 digitalisering – dødsbo

Tabel 32: Detaljeret business case for niveau 1 digitalisering – dødsbo

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Total 2014-18	Total 2014-25
Indtægter									
- Personale	-	10,3	10,4	31,6	39,2	39,2	39,2	91,5	365,9
- Bygning og drift	-	0,7	0,6	1,9	4,9	4,9	4,9	8,2	42,8
- Centralt afholdte udgifter	-	0,3	0,3	1,0	1,3	1,3	1,3	3,0	11,9
Udgifter									
- Personale	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Bygning og drift	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Centralt afholdte udgifter	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Investering									
- IT-relaterede udgifter	16,6	15,2	15,2	9,0	9,0	9,0	9,0	65,0	128,0
- Engangsomkostninger	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Bedste praksis	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Procesændringer	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Netto pengestrøm	-16,6	-3,9	-3,9	25,5	36,4	36,4	36,4	37,6	292,6
Budgeteffekt	-7,6	6,7	6,1	20,0	31,0	31,1	31,3	56,2	281,4
- Afskrivning	-	-	-	3,9	3,9	3,9	3,9	7,9	31,5
- Rente	0,1	0,7	1,3	1,6	1,5	1,4	1,2	5,1	11,2
Upside	-	0,2	0,4	1,6	2,2	2,2	2,8	4,4	26,3

Tabel 33: Detaljeret udvikling i årsværkspotentialer for niveau 1 digitalisering – dødsbo

	2012	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Skifteret													
Jurister	16,5	-	1,6	1,6	4,6	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0
Kontomedarbejdere	128,7	-	17,2	17,2	52,9	65,1	65,1	65,1	65,1	65,1	65,1	65,1	65,1
Elever	15,2	-	3,0	3,0	9,4	11,5	11,5	11,5	11,5	11,5	11,5	11,5	11,5
Beskæftigelsesordning	6,1	-	0,8	0,8	2,5	3,1	3,1	3,1	3,1	3,1	3,1	3,1	3,1
Øvrigt	0,7	-	0,2	0,2	0,5	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6
Led., adm. og hjælpefunk.													
Jurister	4,8	-	0,5	0,5	1,3	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8
Kontomedarbejdere	20,4	-	2,7	2,7	8,4	10,3	10,3	10,3	10,3	10,3	10,3	10,3	10,3
Elever	1,7	-	0,3	0,3	1,0	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3
Beskæftigelsesordning	3,5	-	0,5	0,5	1,4	1,7	1,7	1,7	1,7	1,7	1,7	1,7	1,7
Øvrigt	10,9	-	2,4	2,5	7,6	9,4	9,4	9,4	9,4	9,4	9,4	9,4	9,4
Totalt													
Jurister	21,4	-	2,0	2,0	5,9	7,7	7,7	7,7	7,7	7,7	7,7	7,7	7,7
Kontomedarbejdere	149,1	-	19,9	19,9	61,3	75,5	75,5	75,5	75,5	75,5	75,5	75,5	75,5
Elever	16,9	-	3,4	3,4	10,4	12,8	12,8	12,8	12,8	12,8	12,8	12,8	12,8
Beskæftigelsesordning	9,5	-	1,3	1,3	3,9	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8
Øvrigt	11,6	-	2,6	2,6	8,1	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0

6.5.3.1.3 Niveau 2 digitalisering – dødsbo

Tabel 34: Detaljeret business case for niveau 2 digitalisering – dødsbo

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Total 2014-18	Total 2014-25
Indtægter									
- Personale	-	10,3	10,3	41,0	50,9	50,9	50,9	112,5	468,5
- Bygning og drift	-	0,7	0,6	2,5	5,6	5,6	5,6	9,4	48,8
- Centralt afholdte udgifter	-	0,3	0,3	1,3	1,6	1,6	1,6	3,6	15,2
Udgifter									
- Personale	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Bygning og drift	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Centralt afholdte udgifter	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Investering									
- IT-relaterede udgifter	18,1	16,9	16,9	10,0	10,0	10,0	10,0	72,0	142,0
- Engangsomkostninger	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Bedste praksis	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Procesændringer	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Netto pengestrøm	-18,1	-5,6	-5,7	34,8	48,1	48,1	48,1	53,5	390,5
Budgeteffekt	-8,4	6,2	5,5	28,6	42,1	42,3	42,4	74,1	378,1
- Afskrivning	-	-	-	4,4	4,4	4,4	4,4	8,8	35,0
- Rente	0,1	0,7	1,4	1,8	1,6	1,5	1,4	5,6	12,4
Upside	-	0,2	0,4	2,1	2,8	2,8	3,6	5,4	33,7

Tabel 35: Detaljeret udvikling i årsværkpotentialer for niveau 2 digitalisering – dødsbo

	2012	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Skifteret													
Jurister	16,5	-	1,5	1,5	5,8	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5
Kontomedarbejdere	128,7	-	17,8	17,8	71,6	88,1	88,1	88,1	88,1	88,1	88,1	88,1	88,1
Elever	15,2	-	2,5	2,5	9,8	12,1	12,1	12,1	12,1	12,1	12,1	12,1	12,1
Beskæftigelsesordning	6,1	-	0,8	0,8	3,4	4,2	4,2	4,2	4,2	4,2	4,2	4,2	4,2
Øvrigt	0,7	-	0,1	0,1	0,5	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7
Led., adm. og hjælpefunk.													
Jurister	4,8	-	0,4	0,4	1,7	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2
Kontomedarbejdere	20,4	-	2,8	2,8	11,4	14,0	14,0	14,0	14,0	14,0	14,0	14,0	14,0
Elever	1,7	-	0,3	0,3	1,1	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3
Beskæftigelsesordning	3,5	-	0,5	0,5	1,9	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4
Øvrigt	10,9	-	2,1	2,1	8,3	10,2	10,2	10,2	10,2	10,2	10,2	10,2	10,2
Totalt													
Jurister	21,4	-	2,0	2,0	7,5	9,8	9,8	9,8	9,8	9,8	9,8	9,8	9,8
Kontomedarbejdere	149,1	-	20,7	20,7	83,0	102,1	102,1	102,1	102,1	102,1	102,1	102,1	102,1
Elever	16,9	-	2,7	2,7	10,9	13,4	13,4	13,4	13,4	13,4	13,4	13,4	13,4
Beskæftigelsesordning	9,5	-	1,3	1,3	5,3	6,5	6,5	6,5	6,5	6,5	6,5	6,5	6,5
Øvrigt	11,6	-	2,2	2,2	8,8	10,9	10,9	10,9	10,9	10,9	10,9	10,9	10,9

6.5.3.1.4 Simpel digitalisering – andre skiftesager

Tabel 36: Detaljeret business case for simpel digitalisering – andre skiftesager

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Total 2014-18	Total 2014-25
Indtægter									
- Personale	-	1,9	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1	8,2	23,1
- Bygning og drift	-	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,5	1,5
- Centralt afholdte udgifter	-	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,3	0,8
Udgifter									
- Personale	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Bygning og drift	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Centralt afholdte udgifter	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Investering									
- IT-relaterede udgifter	5,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	9,0	16,0
- Engangsomkostninger	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Bedste praksis	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Netto pengestrøm	-5,0	1,1	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3	0,0	9,3
Budgeteffekt	-1,5	0,2	0,5	0,5	0,6	0,6	1,3	0,3	8,8
- Afskrivning	-	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	-	2,8	3,5
- Rente	0,0	0,2	0,1	0,1	0,1	0,0	-	0,5	0,5
Upside	-	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,2	0,4	1,7

Tabel 37: Detaljeret udvikling i årsværkspotentialer for simpel digitalisering – andre skiftesager

	2012	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Skifteret													
Jurister	38,7	-	0,0	0,0	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Kontomedarbejdere	39,3	-	3,9	3,9	3,9	3,9	3,9	3,9	3,9	3,9	3,9	3,9	3,9
Elever	3,4	-	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7
Beskæftigelsesordning	2,2	-	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
Øvrigt	1,9	-	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Led., adm. og hjælpefunk.													
Jurister	2,5	-	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Kontomedarbejdere	10,4	-	0,6	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Elever	0,9	-	0,1	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
Beskæftigelsesordning	1,8	-	0,1	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
Øvrigt	5,6	-	0,1	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
Totalt													
Jurister	41,2	-	0,0	0,0	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Kontomedarbejdere	49,7	-	4,5	4,9	4,9	4,9	4,9	4,9	4,9	4,9	4,9	4,9	4,9
Elever	4,3	-	0,8	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9
Beskæftigelsesordning	3,9	-	0,3	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4
Øvrigt	7,5	-	0,2	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3

6.5.3.1.5 Niveau 1 digitalisering – andre skiftesager

Tabel 38: Detaljeret business case for niveau 1 digitalisering – andre skiftesager

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Total 2014-18	Total 2014-25
Indtægter									
- Personale	-	2,5	2,5	11,5	15,0	15,0	15,0	31,6	136,7
- Bygning og drift	-	0,1	0,1	0,7	1,9	1,9	1,9	2,8	16,1
- Centralt afholdte udgifter	-	0,1	0,1	0,4	0,5	0,5	0,5	1,0	4,4
Udgifter									
- Personale	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Bygning og drift	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Centralt afholdte udgifter	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Investering									
- IT-relaterede udgifter	12,0	10,0	10,0	6,0	6,0	6,0	6,0	44,0	86,0
- Engangsomkostninger	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Bedste praksis	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Netto pengestrøm	-12,0	-7,2	-7,2	6,5	10,3	10,3	10,3	-8,6	71,2
Budgeteffekt	-5,1	-0,7	-1,1	2,8	6,7	6,8	6,9	2,7	55,3
- Afskrivning	-	-	-	2,6	2,6	2,6	2,6	5,3	21,0
- Rente	0,1	0,5	0,9	1,1	1,0	0,9	0,8	3,5	7,6
Upside	-	0,1	0,1	0,5	0,8	0,8	1,0	1,5	9,4

Tabel 39: Detaljeret udvikling i årsværkspotentialer for niveau 1 digitalisering – andre skiftesager

	2012	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Skifteret													
Jurister	38,7	-	0,8	0,8	3,5	4,6	4,6	4,6	4,6	4,6	4,6	4,6	4,6
Kontomedarbejdere	39,3	-	3,4	3,4	15,5	20,2	20,2	20,2	20,2	20,2	20,2	20,2	20,2
Elever	3,4	-	0,3	0,3	1,6	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1
Beskæftigelsesordning	2,2	-	0,2	0,2	0,8	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1
Øvrigt	1,9	-	0,2	0,2	1,0	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3
Led., adm. og hjælpefunk.													
Jurister	2,5	-	0,0	0,0	0,2	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
Kontomedarbejdere	10,4	-	0,9	0,9	4,1	5,4	5,4	5,4	5,4	5,4	5,4	5,4	5,4
Elever	0,9	-	0,1	0,1	0,4	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
Beskæftigelsesordning	1,8	-	0,2	0,2	0,7	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9
Øvrigt	5,6	-	0,6	0,6	2,9	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8
Totalt													
Jurister	41,2	-	0,8	0,8	3,7	4,9	4,9	4,9	4,9	4,9	4,9	4,9	4,9
Kontomedarbejdere	49,7	-	4,3	4,3	19,6	25,6	25,6	25,6	25,6	25,6	25,6	25,6	25,6
Elever	4,3	-	0,4	0,4	2,0	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6
Beskæftigelsesordning	3,9	-	0,3	0,3	1,5	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0
Øvrigt	7,5	-	0,9	0,9	3,9	5,1	5,1	5,1	5,1	5,1	5,1	5,1	5,1

6.5.3.2 Antagelser for business cases

Nedenstående tabel indeholder antagelserne for forskellige former for digitalisering.

Antagelse	Sats	Begrundelse
Udviklingsomkostninger	Dødsbo N2: 50 MDKK Dødsbo N1: 45 MDKK Andre skiftesager N1: 30 MDKK	Udviklingsomkostningerne er udregnet med information fra tinglysningssystemet samt interviews med de vigtigste personer i udviklingen heraf. Herudover har BCG sammenholdt disse oplysninger med erfaringer fra tidligere projekter. Det vurderes, at 30 % af de samlede udviklingsomkostninger går til forundersøgelse, kravspecifikation, projektledelse og udrulning, mens de resterende 70 % går til decideret udvikling. Herudover

	Simpel digitalisering: 5 MDKK	antages det, at der efter idriftsættelse anvendes, hvad der svarer til 20 % af de samlede udviklingsomkostninger årligt.
Tid for kravspec.	3-6 måneder	Det antages, at det tager 3 måneder at udføre en kravspecifikation for den simple digitalisering og 6 måneder for en niveau 1 eller niveau 2 løsning.
Tid for udvikling	9-30 måneder	Det antages, at de simple digitaliseringer vil tage 9 måneder at udvikle, mens de mere avancerede niveau 1 og niveau 2 løsninger vil have en udviklingstid på 2,5 år.
Afskrivningsperioder	5-8 år	Afskrivningsperioden for digitaliseringsløsningerne er sat til 5 år for simpel digitalisering og 8 år for gennemgribende digitaliseringsløsninger i henhold til statens business case model.
Variabilitet af sagsrelaterede omkostninger	48%	For de sagsrelaterede omkostninger er de udgifter, som vedrører porto og forsendelse sat som fuldt variable ifm. en gennemgribende digitalisering. 19,6 mio. kr. ud af de 41,3 mio. kr., som retterne bruger på sagsrelaterede omkostninger, hvilket svarer til 48 %. For skifteretten betyder det, at 48 % af 7,6 mio. kr., eller 3,6 mio. kr. bruges på porto og hermed er variable ifm. digitaliseringsløsninger. Det skal dog bemærkes, at der sideløbende indføres digital post ved domstolene, hvilket vil adressere samme potentiale. Der er naturligvis vigtigt, at potentialet ikke regnes ind flere gange.
Digital parathed	Borgere dødsbo: 70% Borgere generelt: 80% Skyldner gældss.: 50% Advokater: 100% Kreditorer: 95% Andre instanser: 100% Egen/kreditorbegæring (konkurs): 92%	Den digitale parathed for de forskellige grupper er sat med baggrund i analyser af befolkningens IT-parathed foretaget af Digitaliseringsstyrelsen under Finansministeriet.

Nedenfor ses tabeller for digitaliseringsgraden per aktivitet for de tre digitaliseringsløsninger samt den baseline, som er brugt til at beregne potentialet i årsværk for hver af digitaliseringsløsningerne.

Tabel 40: Digitaliseringsgrad – niveau 1 dødsbo

Boudlæg	N1	Privat skifte	N1	Uskiftet bo	N1	Bobestyrerbo	N1	Forenklet privat skifte	N1	Ægtefælleudlæg	N1
1 Tidlig kontakt	50%	Tidlig kontakt	50%	Tidlig kontakt	50%	Tidlig kontakt	50%	Tidlig kontakt	50%	Tidlig kontakt	50%
2 Oprettelse	100%	Oprettelse	100%	Oprettelse	100%	Oprettelse	100%	Oprettelse	100%	Oprettelse	100%
3 CPR	100%	CPR	100%	CPR	100%	Udlevering til midlertidig beh	10%	CPR	100%	CPR	100%
4 R75	100%	R75	100%	R75	100%	CPR	100%	R75	100%	R75	100%
5 Ægtepagt opslag	100%	Ægtepagt opslag	100%	Ægtepagt opslag	100%	R75	100%	Ægtepagt opslag	100%	Ægtepagt opslag	100%
6 Evt. indhentning af ægtepagt	0%	Evt. indhentning af ægtepagt	0%	Evt. indhentning af ægtepagt	0%	Ægtepagt opslag	100%	Evt. indhentning af ægtepagt	0%	Evt. indhentning af ægtepagt	0%
7 Testamente opslag	100%	Testamente opslag	100%	Testamente opslag	100%	Evt. indhentning af ægtepagt	0%	Testamente opslag	100%	Testamente opslag	100%
8 Evt. indhentning af testamen	0%	Evt. indhentning af testamen	0%	Evt. indhentning af testamen	0%	Testamente opslag	100%	Evt. indhentning af testamen	0%	Evt. indhentning af testamen	0%
9 1. Afdødes bo opslag	20%	1. Afdødes bo opslag	20%	1. Afdødes bo opslag	-	Evt. indhentning af testamen	0%	1. Afdødes bo opslag	20%	1. Afdødes bo opslag	20%
10 Evt. indhentning af 1. afdødes	0%	Evt. indhentning af 1. afdødes	0%	Evt. indhentning af 1. afdødes	-	1. Afdødes bo opslag	20%	Evt. indhentning af 1. afdødes	0%	Evt. indhentning af 1. afdødes	0%
11 Opfordring	70%	Opfordring	70%	Opfordring	70%	Evt. indhentning af 1. afdødes	0%	Opfordring	70%	Opfordring	70%
12 Vejledning	0%	Vejledning	0%	Vejledning	0%	Opfordring	70%	Vejledning	0%	Vejledning	0%
13 Udfylde blanketter	0%	Udfylde blanketter	0%	Udfylde blanketter	0%	(Tlf.) møde	0%	Udfylde blanketter	0%	Udfylde blanketter	0%
14 Udsende blanketter	70%	Udsende blanketter	70%	Udsende blanketter	70%	Evt. insolvens behandling	10%	Udsende blanketter	70%	Udsende blanketter	70%
15 Blanketter gennemgås	25%	Blanketter gennemgås	25%	Blanketter gennemgås	25%	Sikkerhedsstillelse (kautionst	90%	Blanketter gennemgås	25%	Blanketter gennemgås	25%
16 Retsafgift	70%	Proklama indrykkes	100%	Retsafgift	70%	Retsbog	10%	Proklama indrykkes	100%	Retsafgift	70%
17 Skifteretsattest udstedes	70%	Retsafgift	100%	Proklama indrykkes	100%	BOB attest	100%	Retsafgift	70%	Proklama indrykkes	100%
18 Arkivering	100%	Skifteretsattest udstedes	100%	Skifteretsattest udstedes	70%	Sagens akter sendes til BOB	100%	Skifteretsattest udstedes	70%	Skifteretsattest udstedes	70%
19 Krav eks.	95%	Evt. krav ekspederes	95%	Evt. krav ekspederes	95%	Tinglysning	100%	Evt. krav ekspederes	95%	Evt. krav ekspederes	95%
20 Andre instanser	25%	Åbningsstatus	70%	Formueopgørelse	70%	Åbningsstatus	100%	Åbningsstatus sendes til SKAT	70%	Formueoversigt til SKAT	70%
21 Arveafkald	0%	Udsættelse af skæringsdato	7%	Arkivering	100%	Modtage indberetning	25%	SKAT godkender	100%	Afslutning	100%
22 Skift ml. boformer	0%	Boopgørelse	70%	Andre instanser	25%	Rykke BOB	100%	Arkivering	100%	Arkivering	100%
23 Kommuneboer	0%	SKAT godkender	100%	Skifteværge	7%	Udsættelse af skæringsdato	10%	Evt. revision	0%	Andre instanser	25%
24		Godkende boopgørelse	80%	Arveafkald	7%	Boopgørelse modtages	100%	Andre instanser	25%	Skifteværge	7%
25		Opkræve rets- og boafgift	70%	Skift ml. boformer	0%	SKATs godkendelse modtages	100%	Skifteværge	7%	Arveafkald	7%
26		Arkivering	100%			Godkende boopgørelse	50%	Arveafkald	7%	Skift ml. boformer	0%
27		Evt. revision	0%			Opkræve rets- og boafgift	100%	Skift ml. boformer	0%		
28		Andre instanser	25%			Arkivering	100%				
29		Skifteværge	7%			Evt. revision	0%				
30		Arveafkald	7%			Klager	10%				
31		Skift ml. boformer	0%			Kreditorer	95%				
32						Andre instanser	25%				
33						Skifteværge	7%				
34						Arveafkald	7%				
35						Skift ml. boformer	0%				

Tabel 41: Digitaliseringsgrad – niveau 2 dødsbo

Boudlæg	N2	Privat skifte	N2	Uskiftet bo	N2	Bobestyrerbo	N2	Forenklet privat skifte	N2	Ægtefælleudlæg	N2
1 Tidlig kontakt	50%	Tidlig kontakt	50%	Tidlig kontakt	50%	Tidlig kontakt	50%	Tidlig kontakt	50%	Tidlig kontakt	50%
2 Oprettelse	100%	Oprettelse	100%	Oprettelse	100%	Oprettelse	100%	Oprettelse	100%	Oprettelse	100%
3 CPR	100%	CPR	100%	CPR	100%	CPR	100%	Udlevering til midlertidig behandling	10%	CPR	100%
4 R75	100%	R75	100%	R75	100%	CPR	100%	R75	100%	R75	100%
5 Ægtepagt opslag	100%	Ægtepagt opslag	100%	Ægtepagt opslag	100%	R75	100%	Ægtepagt opslag	100%	Ægtepagt opslag	100%
6 Evt. indhentning af ægtepagt	0%	Evt. indhentning af ægtepagt	0%	Evt. indhentning af ægtepagt	0%	Ægtepagt opslag	100%	Evt. indhentning af ægtepagt	0%	Evt. indhentning af ægtepagt	0%
7 Testamente opslag	100%	Testamente opslag	100%	Testamente opslag	100%	Evt. indhentes af ægtepagt	0%	Testamente opslag	100%	Testamente opslag	100%
8 Evt. indhentning af testamente	0%	Evt. indhentning af testamente	0%	Evt. indhentning af testamente	0%	Testamente opslag	100%	Evt. indhentning af testamente	0%	Evt. indhentning af testamente	0%
9 1. Afdødes bo opslag	20%	1. Afdødes bo opslag	20%	1. Afdødes bo opslag	-	Evt. indhentning af testamente	0%	1. Afdødes bo opslag	20%	1. Afdødes bo opslag	20%
10 Evt. indhentning af 1. afdødes bo	0%	Evt. indhentning af 1. afdødes bo	0%	Evt. indhentning af 1. afdødes bo	-	1. Afdødes bo opslag	20%	Evt. indhentning af 1. afdødes bo	0%	Evt. indhentning af 1. afdødes bo	0%
11 Opfordring	70%	Opfordring	70%	Opfordring	70%	Evt. indhentning af 1. afdødes bo	0%	Opfordring	70%	Opfordring	70%
12 Vejledning	67%	Vejledning	67%	Vejledning	67%	Opfordring	70%	Vejledning	67%	Vejledning	67%
13 Udfylde blanketter	67%	Udfylde blanketter	67%	Udfylde blanketter	67%	(Tlf.)møde	67%	Udfylde blanketter	67%	Udfylde blanketter	67%
14 Udsende blanketter	70%	Udsende blanketter	70%	Udsende blanketter	70%	Evt. insolvens behandling	10%	Udsende blanketter	70%	Udsende blanketter	70%
15 Blanketter gennemgås	50%	Blanketter gennemgås	50%	Blanketter gennemgås	50%	Sikkerhedsstillelse (kaufionsforsikring)	90%	Blanketter gennemgås	50%	Blanketter gennemgås	50%
16 Retsafgift	70%	Proklama indrykkes	100%	Retsafgift	70%	Retsbog	10%	Proklama indrykkes	100%	Retsafgift	70%
17 Skifteretsattest udstedes	70%	Retsafgift	100%	Proklama indrykkes	100%	BOB attest	100%	Retsafgift	70%	Proklama indrykkes	100%
18 Arkivering	100%	Skifteretsattest udstedes	100%	Skifteretsattest udstedes	70%	Sagens akter ændres til BOB	100%	Skifteretsattest udstedes	70%	Skifteretsattest udstedes	70%
19 Krav eks.	95%	Evt. krav ekspederes	95%	Evt. krav ekspederes	95%	Tinglysning	100%	Evt. krav ekspederes	95%	Evt. krav ekspederes	95%
20 Andre instanser	25%	Åbningsstatus	70%	Formueopgørelse	70%	Åbningsstatus	100%	Åbningsstatus ændres til SKAT	70%	Formueoversigt til SKAT	70%
21 Arveafkald	0%	Udsættelse af skæringsdato	7%	Arkivering	100%	Modtage indberetning	25%	SKAT godkender	100%	Afslutning	100%
22 Skift ml. boformer	0%	Boopgørelse	70%	Andre instanser	25%	Rykke BOB	100%	Arkivering	100%	Arkivering	100%
23 Kommuneboer	0%	SKAT godkender	100%	Skifteværge	7%	Udsættelse af skæringsdato	10%	Evt. revision	0%	Andre instanser	25%
24		Godkende Boopgørelse	80%	Arveafkald	7%	Boopgørelse modtages	100%	Andre instanser	25%	Skifteværge	7%
25		Opkræve rets- og boafgift	70%	Skift ml. boformer	0%	SKATs godkendelse modtages	100%	Skifteværge	7%	Arveafkald	7%
26		Arkivering	100%			Godkende Boopgørelse	50%	Arveafkald	7%	Skift ml. boformer	0%
27		Evt. revision	0%			Opkræve rets- og boafgift	100%	Skift ml. boformer	0%		
28		Andre instanser	25%			Arkivering	100%				
29		Skifteværge	7%			Evt. revision	0%				
30		Arveafkald	7%			Klager	10%				
31		Skift ml. boformer	0%			Kreditorer	95%				
32						Andre instanser	25%				
33						Skifteværge	7%				
34						Arveafkald	7%				
35						Skift ml. boformer	0%				

Tabel 42: Digitaliseringsgrad – niveau 1 andre skiftesager

	Konkurs	N1	Tvangsopløsning	N1	Gældssanering	N1	Rekonstruktion	N1	Ægtefælleskifte	N1
1	Anmodning gennemgås	9%	Sagen oprettes	100%	Vejledning	0%	Sag oprettes	100%	Sagen oprettes	92%
2	Tidl. begæring undersøges	90%	Opslag ang. verserende sager	90%	Udsendelse af blanket	50%	Retsafgift og sikkerhed	92%	Indkaldelse til møde	23%
3	Retsafgift	92%	Indkaldelse	25%	Sagen oprettes	100%	Dokumenter gennemgås	0%	Retsafgift	92%
4	Evt. opslag hos Erhvervsstyrelsen	100%	SKAT informeres	100%	Ansøgning gennemgås	0%	Retsbog/brev	10%	Modtage oplysninger	92%
5	Kontakt til kreditors advokat	0%	R75 modtages	100%	Evt. rykke for oplysn.	13%	Berammelse	0%	Evt. indhente R75	100%
6	Indkaldelse af skyldner	20%	Vejledning	0%	Tlf. vejledning af skyldner	0%	Annonce	100%	Forberedelse	0%
7	Indkaldelse retur fra stævningsmand	20%	Forberedelse	0%	Retsbog	10%	Forberedelse	0%	Møde (BB udpeges/ sag afsluttes)	0%
8	Besvare henvendelser fra kreditorer	95%	Møde	0%	Indkaldelse til møde	13%	Møde	0%	Retsbog	10%
9	Forberedelse	0%	Retsbog	10%	Forberedelse	0%	Retsbog	10%	Sikkerhed opkræves	100%
10	Møde	0%	Akter sendes til kurator/likvidator	100%	Møde	0%	Forberedelse	0%	Sagens akter sendes til BB	100%
11	Evt. procedure	0%	Erhvervsstyrelsen informeres	100%	Retsbog	10%	Møde	0%	Sikkerhed modtages	100%
12	Retsbog	10%	Arkivering	90%	Sagens akter sendes til advokat	100%	Redegørelse	25%	Fri proces	0%
13	Annonce	100%	Likvid./konkurs	0%	Annonce	100%	Retsbog	10%	Tvister mm.	10%
14	Erhvervsstyrelsen m.fl. orienteres	100%	Retsmøde	10%	Evt. opflg. møde	10%	Forberedelse	0%	Klager over BB	10%
15	Sikkerhedsstillelse	92%	Retsbog	10%	Vurdering af forslag	0%	Møde	0%	Indsigelser	10%
16	Kautionsforsikring modtages	90%	Erhvervsstyrelsen informeres	100%	Evt. beder SR om revideret forslag	0%	Forberedelse	0%	Stadfæstelse	0%
17	Kuratorvalg	10%	Arkivering	90%	SR indkalder til retsmøde	0%	Møde	0%	Retsbog	10%
18	Retsmøde(r)	10%	Kreditorer	76%	Forberedelse	0%	Salærgodkendelse	25%	Salær	50%
19	Vidneafhøring	10%	Skyldner	64%	Møde	0%	Retsbog	10%	Arkivering	90%
20	Tinglysning	100%			Retsbog	10%	Arkivering	90%	Ægtefæller	64%
21	§ 124	75%			Salærmeddelelse	100%	Kreditorer	76%		
22	§ 125,1	50%			Annonce	100%	Skyldner	64%		
23	§ 125,2	25%			Betaling af salær	100%				
24	§ 125,3	25%			Arkivering	90%				
25	SR påser frister og rykker	50%			Kreditorer	76%				
26	Gennemgang	10%			Skyldner	40%				
27	Berammelse	0%								
28	Annonce	100%								
29	Forberedelse	0%								
30	Møde	0%								
31	Retsbog	10%								
32	Statskassenhæftelse	50%								
33	Betaling af retsafgift	100%								
34	Evt. kautionsforsikring	100%								
35	Arkivering	90%								
36	Kreditorer	76%								
37	Skyldner	64%								

6.5.3.3 Implementeringsovervejelser

Dødsbo

Juridiske overvejelser:

- Kræver lovændring vedr. bl.a. vejledningspligt (Dødsboskiftelovens §§ 7, stk. 3 og 91)
- Kræver ikrafttrædelse af regler om digitalisering
- Kræver lovændring for betaling af afgifter (Dødsboskiftelovens § 80, stk. 2)

Målgruppens parathed og områdets egnethed:

- Borgernes digitale parathed på dødsboområdet, grundet et forventet højere antal ældre borgere, sat til 70%, som tidligere anvendt i forbindelse med analyse af obligatorisk digitalisering i den offentlige sektor.
- Det er blevet påpeget, at det kan være vanskeligt at sikre, at borgeren modtager den rette mængde information idet både et for højt og et for lavt informationsniveau kan være misledende.

Samfundskonsekvenser:

- Det er blevet påpeget, at digitalt parate borgere vil få en mere fleksibel service som følge af en gennemgribende digitalisering.
- Det har været påpeget, at borgere risikerer at kriminalisere sig selv såfremt de ikke korrekt opgiver boets aktiver og ukendte arveforhold, og at dette også kan koste staten eller borgen penge i forkert boafgift. Der er ikke fundet datagrundlag for, at en telefonisk eller personlig vejledning vil medføre en mere korrekt angivelse af disse oplysninger end en digital eller skriftlig vejledning.
- Det er blevet påpeget, at det vil være lettere for kreditorer, bobestyrer og borger at følge med i sagens udvikling med en portal med bilagsbank.

Andre skiftesager

Juridiske overvejelser:

- Kræver lovændring.

Målgruppens parathed og områdets egnethed:

- For kreditorer, advokater og andre instanser, dvs. professionelle, der vil skulle benytte sig af den digitale portal, vurderes det, at den digitale parathed vil være 95-100%.
- For borgere generelt antages en digital parathed på 80%, for befolkningsgrupper med mange ældre borgere 70% og for skyldnere i gældssaneringsager 50%.

Samfundskonsekvenser:

- Det er blevet påpeget, at en digitaliseret sagsoprettelse og dataudtræk vil kunne medføre en hurtigere berømmelse, specielt på tvangsopløsningssager, hvor der især modtages sager halvårligt.
- Det er blevet påpeget, at det vil være lettere for kreditorer, bobehandler, advokater og skyldner at følge med i sagens udvikling med en portal med bilagsbank.

6.5.4 Procesoptimering

I det følgende vises først detaljerede tabeller for de forskellige business cases på henholdsvis dødsbo og andre skiftesager inden for procesoptimering. Løbende hermed præsenteres en række tabeller, som viser udviklingen i årsværk for hver af de viste business cases. Herefter gennemgås de antagelser, som de udregnede business cases bygger på, og til sidst præsenteres de overvejelser, som bør gøres i forbindelse med en eventuel implementering af løsningsforslaget.

6.5.4.1 Detaljerede business case tabeller og udvikling i årsværk

Nedenfor præsenteres detaljerede tabeller for procesoptimering på dødsbo og andre skiftesager.

6.5.4.1.1 Bedste praksis – dødsbo

Tabel 44: Detaljeret business case for bedste praksis – dødsbo

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Total 2014-18	Total 2014-25
Indtægter									
- Personale	0,3	4,3	9,9	11,4	11,9	12,1	12,1	37,9	122,2
- Bygning og drift	0,0	0,3	0,6	0,6	0,7	0,7	0,7	2,2	6,8
- Centralt afholdte udgifter	0,0	0,1	0,3	0,4	0,4	0,4	0,4	1,2	3,8
Udgifter									
- Personale	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Bygning og drift	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Centralt afholdte udgifter	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Investering									
- IT-relaterede udgifter	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Engangsomkostninger	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Bedste praksis	0,8	1,5	0,8	-	-	-	-	3,0	3,0
- Procesændringer	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Netto pengestrøm	-0,5	3,2	10,1	12,4	13,0	13,1	13,1	38,2	129,8
Budgeteffekt	-0,5	3,2	10,1	12,4	13,0	13,1	13,1	38,2	129,8
- Afskrivning	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Rente	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Upside	0,0	0,1	0,3	0,5	0,6	0,6	0,8	1,6	7,7

Tabel 45: Detaljeret udvikling i årsværkspotentialer for bedste praksis – dødsbo

	2012	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Skifteret													
Jurister	16,5	0,0	0,6	1,2	1,9	2,5	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6
Kontomedarbejdere	128,7	0,6	8,8	18,3	20,2	20,2	20,2	20,2	20,2	20,2	20,2	20,2	20,2
Elever	15,2	0,1	1,0	2,2	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4
Beskæftigelsesordning	6,1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Øvrigt	0,7	0,0	0,0	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Led., adm. og hjælpefunk.													
Jurister	4,8	-	0,1	0,4	0,5	0,7	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8
Kontomedarbejdere	20,4	-	0,6	2,9	3,2	3,2	3,2	3,2	3,2	3,2	3,2	3,2	3,2
Elever	1,7	-	0,0	0,2	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
Beskæftigelsesordning	3,5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Øvrigt	10,9	-	0,3	1,6	1,7	1,7	1,7	1,7	1,7	1,7	1,7	1,7	1,7
Totalt													
Jurister	21,4	0,0	0,7	1,6	2,4	3,2	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3
Kontomedarbejdere	149,1	0,6	9,4	21,2	23,4	23,4	23,4	23,4	23,4	23,4	23,4	23,4	23,4
Elever	16,9	0,1	1,1	2,4	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6
Beskæftigelsesordning	9,5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Øvrigt	11,6	0,0	0,4	1,7	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8

6.5.4.1.2 Procesændringer – dødsbo

Tabel 46: Detaljeret business case for procesændringer – dødsbo

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Total 2014-18	Total 2014-25
Indtægter									
- Personale	-	5,9	10,8	11,7	11,9	12,1	12,1	40,2	125,0
- Bygning og drift	-	0,4	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	2,5	7,6
- Centralt afholdte udgifter	-	0,2	0,3	0,4	0,4	0,4	0,4	1,3	4,0
Udgifter									
- Personale	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Bygning og drift	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Centralt afholdte udgifter	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Investering									
- IT-relaterede udgifter	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Engangsomkostninger	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Bedste praksis	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Procesændringer	-	2,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Netto pengestrøm	-	4,5	10,8	11,8	12,0	12,2	12,2	44,1	136,6
Budgeteffekt									
- Afskrivning	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Rente	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Upside	-	0,1	0,4	0,6	0,7	0,7	0,9	1,8	8,6

Tabel 47: Detaljeret udvikling i årsværkspotentialer for procesændringer – dødsbo

	2012	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Skifteret													
Jurister	16,5	-	0,1	0,4	0,8	1,1	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3
Kontomedarbejdere	128,7	-	15,1	24,2	24,2	24,2	24,2	24,2	24,2	24,2	24,2	24,2	24,2
Elever	15,2	-	1,3	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1
Beskæftigelsesordning	6,1	-	0,7	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2
Øvrigt	0,7	-	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Led., adm. og hjælpefunk.													
Jurister	4,8	-	-	0,1	0,2	0,3	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4
Kontomedarbejdere	20,4	-	-	2,4	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8
Elever	1,7	-	-	0,1	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
Beskæftigelsesordning	3,5	-	-	0,4	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7
Øvrigt	10,9	-	-	0,4	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6
Totalt													
Jurister	21,4	-	0,1	0,6	1,0	1,4	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6
Kontomedarbejdere	149,1	-	15,1	26,6	28,0	28,0	28,0	28,0	28,0	28,0	28,0	28,0	28,0
Elever	16,9	-	1,3	2,2	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3
Beskæftigelsesordning	9,5	-	0,7	1,6	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8
Øvrigt	11,6	-	0,0	0,4	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7

6.5.4.1.3 Bedste praksis – andre skiftesager

Tabel 48: Detaljeret business case for bedste praksis – andre skiftesager

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Total 2014-18	Total 2014-25
Indtægter									
- Personale	0,1	1,6	3,8	4,8	5,5	5,7	5,7	15,8	55,6
- Bygning og drift	0,0	0,1	0,2	0,2	0,3	0,3	0,3	0,8	2,6
- Centralt afholdte udgifter	0,0	0,1	0,1	0,2	0,2	0,2	0,2	0,5	1,8
Udgifter									
- Personale	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Bygning og drift	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Centralt afholdte udgifter	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Investering									
- IT-relaterede udgifter	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Engangsomkostninger	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Bedste praksis	0,8	1,5	0,8	-	-	-	-	3,0	3,0
Netto pengestrøm	-0,6	0,2	3,4	5,2	6,0	6,1	6,1	14,1	57,0
Budgeteffekt	-0,6	0,2	3,4	5,2	6,0	6,1	6,1	14,1	57,0
- Afskrivning	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Rente	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Upside	0,0	0,0	0,1	0,2	0,2	0,2	0,3	0,6	3,1

Tabel 49: Detaljeret udvikling i årsværkspotentialer for bedste praksis – andre skiftesager

	2012	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Skifteret													
Jurister	38,7	0,1	1,0	2,1	3,3	4,3	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5
Kontomedarbejdere	39,3	0,1	2,0	4,2	4,6	4,6	4,6	4,6	4,6	4,6	4,6	4,6	4,6
Elever	3,4	0,0	0,2	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4
Beskæftigelsesordning	2,2	0,0	0,1	0,2	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
Øvrigt	1,9	0,0	0,1	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
Led., adm. og hjælpefunk.													
Jurister	2,5	-	0,0	0,1	0,2	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
Kontomedarbejdere	10,4	-	0,2	1,1	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2
Elever	0,9	-	0,0	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Beskæftigelsesordning	1,8	-	0,0	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
Øvrigt	5,6	-	0,1	0,6	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7
Totalt													
Jurister	41,2	0,1	1,0	2,3	3,5	4,6	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8
Kontomedarbejdere	49,7	0,1	2,2	5,3	5,8	5,8	5,8	5,8	5,8	5,8	5,8	5,8	5,8
Elever	4,3	0,0	0,2	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
Beskæftigelsesordning	3,9	0,0	0,2	0,4	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
Øvrigt	7,5	0,0	0,2	0,8	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9

6.5.4.1.4 Procesændringer – andre skiftesager

Tabel 50: Detaljeret business case for procesændringer – andre skiftesager

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Total 2014-18	Total 2014-25
Indtægter									
- Personale	-	0,4	1,0	1,4	1,9	2,1	2,1	4,6	19,4
- Bygning og drift	-	0,0	0,0	0,1	0,1	0,1	0,1	0,2	0,8
- Centralt afholdte udgifter	-	0,0	0,0	0,0	0,1	0,1	0,1	0,2	0,6
Udgifter									
- Personale	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Bygning og drift	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Centralt afholdte udgifter	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Investering									
- IT-relaterede udgifter	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Engangsomkostninger	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Bedste praksis	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Netto pengestrøm	-	0,4	1,1	1,5	2,0	2,3	2,3	5,0	20,8
Budgeteffekt	-	0,4	1,1	1,5	2,0	2,3	2,3	5,0	20,8
- Afskrivning	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Rente	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Upside	-	0,0	0,0	0,1	0,1	0,1	0,1	0,2	0,9

Tabel 51: Detaljeret udvikling i årsværkspotentialer for procesændringer – andre skiftesager

	2012	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Skifteret													
Jurister	38,7	-	0,2	0,8	1,4	2,0	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4
Kontomedarbejdere	39,3	-	0,6	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9
Elever	3,4	-	0,0	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Beskæftigelsesordning	2,2	-	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Øvrigt	1,9	-	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Led., adm. og hjælpefunk.													
Jurister	2,5	-	-	0,1	0,1	0,1	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
Kontomedarbejdere	10,4	-	-	0,1	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
Elever	0,9	-	-	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Beskæftigelsesordning	1,8	-	-	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Øvrigt	5,6	-	-	0,0	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Totalt													
Jurister	41,2	-	0,2	0,9	1,5	2,2	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6
Kontomedarbejdere	49,7	-	0,6	1,0	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1
Elever	4,3	-	0,0	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Beskæftigelsesordning	3,9	-	0,0	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Øvrigt	7,5	-	0,0	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1

6.5.4.2 Antagelser for business case

Nedenstående tabel indeholder antagelserne for en bedste praksis optimering.

Antagelse	Sats	Begrundelse
Effektiviserings-potentiale	16% for dødsbo 12% for andre skiftesager	Det økonomiske rationale i udbredning af bedste praksis ligger i etableringen af mere ensrettede og optimerede arbejdsgange. BCG's erfaring med det hollandske retsvæsen viser, at det er muligt at hæve produktiviteten op til den øverste kvartil for de retter, som ligger under, mens de retter, som præsterer bedre ikke påvirkes. I Hollands domstolssystem har denne metode vist et potentiale på 20 %, mens det for den danske skifteret viser potentialer på 16 % og 12 % for henholdsvis dødsbo og andre skiftesager. Med henvisning til det bedste praksis arbejde, der allerede har været etableret i skifteretterne virker

		disse potentialer meget sandsynlige såfremt de kombineres med et budgetpres.
Allokering af ressource	1,5 MDKK	Det vurderes, at det vil koste 1,5 MDKK for hvert af områderne andre skiftesager og dødsbo at allokere en ressource til at optimere og udbrede ensrettede sagsgange.
Indfasning af bedste praksis	2 år	Det antages, at det med en dedikeret ressource tager 2 år at indfase en bedste praksis optimering af skifteretten.

6.5.4.3 Implementeringsovervejelser

Bedste praksis

Samfundskonsekvenser:

- Det er blevet påpeget, at en videre udbredning af bedste praksis vil medføre en mere standardiseret service.

Dødsbo – mere webbaseret vejledning

Juridiske overvejelser:

- Kræver lovændring bl.a. vedrørende vejledningspligt (Dødsboskiftelovens §§ 7, stk. 3 og 91)

Organisation og drift:

- Det er blevet påpeget, at en reduceret vejledning vil kunne medføre merarbejde i forbindelse med ekstra vejledning, klager og fejludfyldte formularer og boopgørelser.

Samfundskonsekvenser:

- Det er blevet påpeget, at manglende vejledning kan medføre for lavt satte boopgørelser og herved manglende statsindtægter i form af boafgifter.
- Desuden er det blevet noteret, at fjernelsen af vejledningen medfører et tab af retssikkerhed, og at borgeren risikerer at kriminalisere sig selv.

Dødsbo – nægt modtagelse af krav fra kreditorer

Juridiske overvejelser:

- Både nægtelse af modtagelse af krav og muligheden for at bobestyrer kan tinglyse kræver lovændring.
- SKATs modtagelse af åbningsstatus og boopgørelse kræver lovændring bl.a. vedr. boets afslutning (Dødsboskiftelovens §§ 68 og 79).

Målgruppens parathed og områdets egnethed:

- Det er blevet påpeget, at skifteretten indimellem anvender kravsanmeldelser modtaget før berigtigelsen til at vurdere, hvilken boform der bør vælges. Der kan således opstå et let forhøjet antal sager, hvor der skiftes boform efter berigtigelsen.

Samfundskonsekvenser:

- Det er blevet påpeget, at der vil blive lagt arbejde over på kreditorer, især i forbindelse med en indfasningsperiode, hvor en ændring af praksis er nødvendig.

Dødsbo – bobestyrer tinglyser

Samfundskonsekvenser:

- Det er blevet påpeget, at der pålægges bobestyrer mere arbejde og hermed også en dyrere advokatregning for arvinger og eventuelt staten i tilfælde af, at boet er insolvent.
- Det er blevet påpeget, at opgaven er flyttet til skifteretten for at opnå en besparelse i prøvelsen ved tinglysning af disse dispositioner, og at de vil generere ekstraarbejde i form af manuel behandling i Tinglysningsretten, såfremt de flyttes tilbage.

Andre skiftesager – nægtelse af gældssanering uden retsmøde

Juridiske overvejelser:

- Kræver lovændring

Samfundskonsekvenser

- Det er blevet påpeget, at nægtelsen af gældssanering uden retsmøde kan medføre et tab af retssikkerhed for borgerne.

Andre skiftesager – udskydelse af anmeldelse om tvangsopløsning til efter fristen for genoptagelse er overskredet

Juridiske overvejelser:

- Kræver lovændring, bl.a. selskabslovens § 232.

Samfundskonsekvenser:

- Det er blevet påpeget, at skifteretten i perioden efter modtagelse og frem til genoptagelsesfristen i tvangsopløsningssager bør granske sagen, og hermed opdage uoverensstemmelser, som kan lede til indtægter for staten.

Andre skiftesager – skrivebordsdekret i sager med egenbegæring

Juridiske overvejelser:

- Kræver lovændring.

Målgruppens parathed og områdets egnethed

- Det er blevet påpeget, at det især er de konkurssager, som kommer fra tvangsopløsningssager, hvor det er muligt at anvende et skrivebordsdekret. Der findes ikke data på hvor mange sager dette drejer sig om, men udvalgets bud er ca. 50 %.

Andre skiftesager – kurator tinglyser (udgør ~5 % af potentiale)

Samfundskonsekvenser:

- Det er blevet påpeget, at der pålægges kurator mere arbejde og hermed også en dyrere advokatregning for skyldnere. Det har ikke været muligt at vurdere omfanget heraf.
- Det er blevet påpeget, at opgaven er flyttet til skifteretten for at opnå en besparelse i prøvelsen ved tinglysning af disse dispositioner, og at de vil generere ekstraarbejde i form af manuel behandling i Tinglysningsretten, såfremt de flyttes tilbage.

6.5.5 Samlede løsningsforslag

I det følgende vises først detaljerede tabeller for de forskellige business cases på henholdsvis dødsbo og andre skiftesager for de samlede løsningsforslag. Løbende hermed præsenteres en række tabeller, som viser udviklingen i årsværk for hver af de viste business cases. De antagelser og implementeringsovervejelser, som knytter sig til de samlede løsningsforslag er identiske med de, som de individuelle løsningsforslag er baseret på.

6.5.5.1 Detaljerede business case tabeller og udvikling i årsværk

Nedenfor præsenteres detaljerede tabeller for de samlede løsningsforslag på dødsbo og andre skiftesager.

6.5.5.1.1 Maksimalt potentiale – dødsbo

Tabel 52: Detaljeret business case for maksimalt potentiale – dødsbo

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Total 2014-18	Total 2014-25
Indtægter									
- Personale	0,3	18,6	26,8	50,6	58,1	58,3	58,3	154,5	562,4
- Bygning og drift	0,0	1,2	1,6	3,0	6,0	6,0	6,0	11,9	54,1
- Centralt afholdte udgifter	0,0	0,6	0,9	1,6	1,9	1,9	1,9	5,0	18,1
Udgifter									
- Personale	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Bygning og drift	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Centralt afholdte udgifter	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Investering									
- IT-relaterede udgifter	18,1	16,9	16,9	10,0	10,0	10,0	10,0	72,0	142,0
- Engangsomkostninger	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Bedste praksis	0,8	1,5	0,8	-	-	-	-	3,0	3,0
- Procesændringer	-	2,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Netto pengestrøm	-18,6	0,0	10,6	44,3	55,0	55,2	55,2	96,4	489,6
Budgeteffekt	-8,9	11,9	21,8	38,1	49,0	49,3	49,4	112,0	465,2
- Afskrivning	-	-	-	4,4	4,4	4,4	4,4	8,8	35,0
- Rente	0,1	0,7	1,4	1,8	1,6	1,5	1,4	5,6	12,4
Upside	0,0	0,4	0,9	2,5	3,2	3,2	4,1	7,0	39,0

Tabel 53: Detaljeret udvikling i årsværkspotentialer for maksimalt potentiale – dødsbo

	2012	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Skifteret													
Jurister	16,5	0,0	2,1	3,0	7,4	9,4	9,5	9,5	9,5	9,5	9,5	9,5	9,5
Kontomedarbejdere	128,7	0,6	37,4	51,5	89,6	100,9	100,9	100,9	100,9	100,9	100,9	100,9	100,9
Elever	15,2	0,1	4,3	5,8	11,3	12,9	12,9	12,9	12,9	12,9	12,9	12,9	12,9
Beskæftigelsesordning	6,1	-	1,5	1,8	3,9	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5
Øvrigt	0,7	0,0	0,2	0,2	0,6	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7
Led., adm. og hjælpefunk.													
Jurister	4,8	-	0,5	0,9	2,2	2,8	2,8	2,8	2,8	2,8	2,8	2,8	2,8
Kontomedarbejdere	20,4	-	3,3	7,1	14,2	16,0	16,0	16,0	16,0	16,0	16,0	16,0	16,0
Elever	1,7	-	0,3	0,6	1,2	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4
Beskæftigelsesordning	3,5	-	0,5	0,8	2,2	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6
Øvrigt	10,9	-	2,3	3,6	8,9	10,4	10,4	10,4	10,4	10,4	10,4	10,4	10,4
Totalt													
Jurister	21,4	0,0	2,7	3,9	9,6	12,1	12,3	12,3	12,3	12,3	12,3	12,3	12,3
Kontomedarbejdere	149,1	0,6	40,7	58,5	103,8	116,9	116,9	116,9	116,9	116,9	116,9	116,9	116,9
Elever	16,9	0,1	4,6	6,3	12,5	14,4	14,4	14,4	14,4	14,4	14,4	14,4	14,4
Beskæftigelsesordning	9,5	-	1,9	2,7	6,1	7,1	7,1	7,1	7,1	7,1	7,1	7,1	7,1
Øvrigt	11,6	0,0	2,5	3,8	9,4	11,0	11,0	11,0	11,0	11,0	11,0	11,0	11,0

6.5.5.1.2 Maksimalt potentiale med efterfølgende centralisering – dødsbo

Tabel 54: Detaljeret business case for maksimalt potentiale med efterfølgende centralisering – dødsbo

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Total 2014-18	Total 2014-25
Indtægter									
- Personale	0,3	18,6	26,8	50,6	61,6	75,1	76,2	158,0	693,3
- Bygning og drift	0,0	1,1	1,6	3,0	6,4	7,8	8,0	12,2	69,5
- Centralt afholdte udgifter	0,0	0,6	0,9	1,6	2,0	2,4	2,5	5,1	22,4
Udgifter									
- Personale	-	-	-	-	4,4	17,7	17,7	4,4	128,1
- Bygning og drift	-	-	-	-	0,7	2,9	2,9	0,7	21,0
- Centralt afholdte udgifter	-	-	-	-	0,1	0,6	0,6	0,1	4,1
Investering									
- IT-relaterede udgifter	18,1	16,9	16,9	10,0	10,0	10,0	10,0	72,0	142,0
- Engangsomkostninger	-	-	-	1,5	4,4	-	-	5,9	5,9
- Bedste praksis	0,8	1,5	0,8	-	-	-	-	3,0	3,0
- Procesændringer	-	2,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Netto pengestrøm	-18,6	-0,1	10,6	42,8	49,3	53,2	54,6	89,1	481,0
Budgeteffekt	-8,9	11,8	21,8	36,6	43,3	47,3	48,8	104,7	456,5
- Afskrivning	-	-	-	4,4	4,4	4,4	4,4	8,8	35,0
- Rente	0,1	0,7	1,4	1,8	1,6	1,5	1,4	5,6	12,4
Upside	0,0	0,5	1,0	2,5	3,2	3,2	4,2	7,1	40,0

Tabel 55: Detaljeret udvikling i årsværkspotentialer for maksimalt potentiale med efterfølgende centralisering – dødsbo

	2012	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Skifteret													
Jurister	16,5	0,0	2,1	3,0	7,4	8,6	9,6	9,9	9,9	9,9	9,9	9,9	9,9
Kontomedarbejdere	128,7	0,6	37,4	51,5	89,6	101,3	102,3	102,3	102,3	102,3	102,3	102,3	102,3
Elever	15,2	0,1	4,3	5,8	11,3	13,0	13,1	13,1	13,1	13,1	13,1	13,1	13,1
Beskæftigelsesordning	6,1	-	1,5	1,8	3,9	4,6	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8
Øvrigt	0,7	0,0	0,2	0,2	0,6	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7
Led., adm. og hjælpefunk.													
Jurister	4,8	-	0,5	0,9	2,2	2,3	1,5	2,1	2,7	2,9	2,9	2,9	2,9
Kontomedarbejdere	20,4	-	3,3	7,1	14,2	15,4	15,3	16,2	16,2	16,2	16,2	16,2	16,2
Elever	1,7	-	0,3	0,6	1,2	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4
Beskæftigelsesordning	3,5	-	0,5	0,8	2,2	2,5	2,6	2,8	2,8	2,8	2,8	2,8	2,8
Øvrigt	10,9	-	2,3	3,6	8,9	10,3	10,3	10,4	10,4	10,4	10,4	10,4	10,4
Totalt													
Jurister	21,4	0,0	2,7	3,9	9,6	11,0	11,0	11,9	12,5	12,8	12,8	12,8	12,8
Kontomedarbejdere	149,1	0,6	40,7	58,5	103,8	116,7	117,5	118,5	118,5	118,5	118,5	118,5	118,5
Elever	16,9	0,1	4,6	6,3	12,5	14,4	14,4	14,5	14,5	14,5	14,5	14,5	14,5
Beskæftigelsesordning	9,5	-	1,9	2,7	6,1	7,1	7,4	7,6	7,6	7,6	7,6	7,6	7,6
Øvrigt	11,6	0,0	2,5	3,8	9,4	10,9	10,9	11,1	11,1	11,1	11,1	11,1	11,1

6.5.5.1.3 Minimal investering – dødsbo

Tabel 56: Detaljeret business case for minimal investering – dødsbo

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Total 2014-18	Total 2014-25
Indtægter									
- Personale	0,3	16,5	25,5	27,5	28,2	28,4	28,4	98,0	297,1
- Bygning og drift	0,0	1,1	1,6	1,7	1,7	1,7	1,7	6,2	18,1
- Centralt afholdte udgifter	0,0	0,5	0,8	0,9	0,9	0,9	0,9	3,2	9,7
Udgifter									
- Personale	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Bygning og drift	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Centralt afholdte udgifter	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Investering									
- IT-relaterede udgifter	5,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	9,0	16,0
- Engangsomkostninger	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Bedste praksis	0,8	1,5	0,8	-	-	-	-	3,0	3,0
- Procesændringer	-	2,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Netto pengestrøm	-5,5	13,7	25,2	28,0	28,8	29,1	29,1	95,3	305,9
Budgeteffekt	-2,0	12,8	24,4	27,2	28,1	28,3	29,1	90,5	293,3
- Afskrivning	-	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	-	2,8	3,5
- Rente	0,0	0,2	0,1	0,1	0,1	0,0	-	0,5	0,6
Upside	0,0	0,4	0,9	1,4	1,6	1,6	2,0	4,3	20,2

Tabel 57: Detaljeret udvikling i årsværkspotentialer for minimal investering – andre skiftesager

	2012	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Skifteret													
Jurister	16,5	0,0	0,7	1,7	2,6	3,5	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8
Kontomedarbejdere	128,7	0,6	35,1	49,6	50,9	50,9	50,9	50,9	50,9	50,9	50,9	50,9	50,9
Elever	15,2	0,1	7,9	8,9	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0
Beskæftigelsesordning	6,1	-	1,4	1,7	1,7	1,7	1,7	1,7	1,7	1,7	1,7	1,7	1,7
Øvrigt	0,7	0,0	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
Led., adm. og hjælpefunk.													
Jurister	4,8	-	0,1	0,5	0,8	1,0	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1
Kontomedarbejdere	20,4	-	2,0	6,8	8,1	8,1	8,1	8,1	8,1	8,1	8,1	8,1	8,1
Elever	1,7	-	0,5	0,9	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Beskæftigelsesordning	3,5	-	0,3	0,8	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Øvrigt	10,9	-	1,6	3,6	3,9	3,9	3,9	3,9	3,9	3,9	3,9	3,9	3,9
Totalt													
Jurister	21,4	0,0	0,9	2,2	3,4	4,5	4,9	4,9	4,9	4,9	4,9	4,9	4,9
Kontomedarbejdere	149,1	0,6	37,2	56,3	59,0	59,0	59,0	59,0	59,0	59,0	59,0	59,0	59,0
Elever	16,9	0,1	8,4	9,8	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0
Beskæftigelsesordning	9,5	-	1,6	2,5	2,7	2,7	2,7	2,7	2,7	2,7	2,7	2,7	2,7
Øvrigt	11,6	0,0	1,7	3,8	4,1	4,1	4,1	4,1	4,1	4,1	4,1	4,1	4,1

6.5.5.1.4 Maksimalt potentiale – andre skiftesager

Tabel 58: Detaljeret business case for maksimalt potentiale – andre skiftesager

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Total 2014-18	Total 2014-25
Indtægter									
- Personale	0,1	4,4	6,9	16,1	20,1	20,4	20,4	47,6	190,4
- Bygning og drift	0,0	0,2	0,4	0,9	2,1	2,1	2,1	3,6	18,4
- Centralt afholdte udgifter	0,0	0,1	0,2	0,5	0,7	0,7	0,7	1,5	6,2
Udgifter									
- Personale	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Bygning og drift	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Centralt afholdte udgifter	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Investering									
- IT-relaterede udgifter	12,0	10,0	10,0	6,0	6,0	6,0	6,0	44,0	86,0
- Engangsomkostninger	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Bedste praksis	0,8	1,5	0,8	-	-	-	-	3,0	3,0
Netto pengestrøm	-12,6	-6,8	-3,2	11,5	15,8	16,1	16,1	5,7	125,9
Budgeteffekt	-5,7	-0,2	2,9	7,8	12,2	12,6	12,7	16,9	110,0
- Afskrivning	-	-	-	2,6	2,6	2,6	2,6	5,3	21,0
- Rente	0,1	0,5	0,9	1,1	1,0	0,9	0,8	3,5	7,6
Upside	0,0	0,1	0,2	0,7	1,0	1,0	1,3	2,0	12,0

Tabel 59: Detaljeret udvikling i årsværkspotentialer for maksimalt potentiale – andre skiftesager

	2012	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Skifteret													
Jurister	38,7	0,1	2,0	3,6	7,7	10,0	10,5	10,5	10,5	10,5	10,5	10,5	10,5
Kontomedarbejdere	39,3	0,1	5,7	8,0	18,8	22,9	22,9	22,9	22,9	22,9	22,9	22,9	22,9
Elever	3,4	0,0	0,5	0,7	1,8	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3
Beskæftigelsesordning	2,2	0,0	0,3	0,4	1,0	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2
Øvrigt	1,9	0,0	0,3	0,4	1,1	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4
Led., adm. og hjælpefunk.													
Jurister	2,5	-	0,1	0,2	0,5	0,6	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7
Kontomedarbejdere	10,4	-	1,1	2,0	5,0	6,1	6,1	6,1	6,1	6,1	6,1	6,1	6,1
Elever	0,9	-	0,1	0,2	0,5	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6
Beskæftigelsesordning	1,8	-	0,2	0,3	0,8	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Øvrigt	5,6	-	0,7	1,2	3,2	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0
Totalt													
Jurister	41,2	0,1	2,0	3,9	8,1	10,6	11,1	11,1	11,1	11,1	11,1	11,1	11,1
Kontomedarbejdere	49,7	0,1	6,8	10,0	23,7	28,9	28,9	28,9	28,9	28,9	28,9	28,9	28,9
Elever	4,3	0,0	0,7	0,9	2,3	2,8	2,8	2,8	2,8	2,8	2,8	2,8	2,8
Beskæftigelsesordning	3,9	0,0	0,5	0,8	1,8	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3
Øvrigt	7,5	0,0	1,1	1,6	4,3	5,4	5,4	5,4	5,4	5,4	5,4	5,4	5,4

6.5.5.1.5 Maksimalt potentiale med forsinket digitalisering – andre skiftesager

Tabel 60: Detaljeret business case for maksimalt potentiale med forsinket digitalisering – andre skiftesager

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Total 2014-18	Total 2014-25
Indtægter									
- Personale	0,1	2,0	4,7	6,1	9,3	9,7	17,4	22,2	151,3
- Bygning og drift	0,0	0,1	0,2	0,3	0,5	0,5	0,9	1,1	13,0
- Centralt afholdte udgifter	0,0	0,1	0,2	0,2	0,3	0,3	0,6	0,7	4,9
Udgifter									
- Personale	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Bygning og drift	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Centralt afholdte udgifter	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Investering									
- IT-relaterede udgifter	-	-	-	7,4	4,8	4,8	3,0	12,2	35,0
- Engangsomkostninger	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Bedste praksis	0,8	1,5	0,8	-	-	-	-	3,0	3,0
Netto pengestrøm	-0,6	0,6	4,3	-0,8	5,3	5,7	15,8	8,8	131,3
Budgeteffekt	-0,6	0,6	4,3	2,8	6,6	6,9	14,2	13,7	124,4
- Afskrivning	-	-	-	1,3	1,3	1,3	1,3	2,6	10,5
- Rente	-	-	-	0,0	0,2	0,3	0,3	0,2	1,7
Upside	0,0	0,0	0,1	0,2	0,4	0,4	1,1	0,8	10,1

Tabel 61: Detaljeret udvikling i årsværkspotentialer for maksimalt potentiale med forsinket digitalisering – andre skiftesager

	2012	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Skifteret													
Jurister	38,7	0,1	1,2	2,9	4,6	6,8	7,3	9,6	10,5	10,5	10,5	10,5	10,5
Kontomedarbejdere	39,3	0,1	2,5	5,0	5,4	8,3	8,3	18,8	22,9	22,9	22,9	22,9	22,9
Elever	3,4	0,0	0,2	0,4	0,5	0,8	0,8	1,8	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3
Beskæftigelsesordning	2,2	0,0	0,1	0,3	0,3	0,5	0,5	1,0	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2
Øvrigt	1,9	0,0	0,1	0,2	0,2	0,4	0,4	1,1	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4
Led., adm. og hjælpefunk.													
Jurister	2,5	-	0,0	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7
Kontomedarbejdere	10,4	-	0,2	1,2	1,4	2,2	2,2	5,0	6,1	6,1	6,1	6,1	6,1
Elever	0,9	-	0,0	0,1	0,1	0,2	0,2	0,5	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6
Beskæftigelsesordning	1,8	-	0,0	0,2	0,2	0,4	0,4	0,8	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Øvrigt	5,6	-	0,1	0,6	0,7	1,3	1,3	3,2	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0
Totalt													
Jurister	41,2	0,1	1,3	3,1	4,9	7,2	7,8	10,2	11,1	11,1	11,1	11,1	11,1
Kontomedarbejdere	49,7	0,1	2,8	6,2	6,8	10,6	10,6	23,7	28,9	28,9	28,9	28,9	28,9
Elever	4,3	0,0	0,2	0,5	0,6	1,0	1,0	2,3	2,8	2,8	2,8	2,8	2,8
Beskæftigelsesordning	3,9	0,0	0,2	0,5	0,5	0,8	0,8	1,8	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3
Øvrigt	7,5	0,0	0,2	0,9	1,0	1,7	1,7	4,3	5,4	5,4	5,4	5,4	5,4

6.5.5.1.6 Minimal investering – andre skiftesager

Tabel 62: Detaljeret business case for minimal investering – andre skiftesager

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Total 2014-18	Total 2014-25
Indtægter									
- Personale	0,1	2,0	4,7	6,1	7,2	7,5	7,5	20,0	72,8
- Bygning og drift	0,0	0,1	0,2	0,3	0,3	0,3	0,3	1,0	3,3
- Centralt afholdte udgifter	0,0	0,1	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,7	2,4
Udgifter									
- Personale	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Bygning og drift	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Centralt afholdte udgifter	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Investering									
- IT-relaterede udgifter	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Engangsomkostninger	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Bedste praksis	0,8	1,5	0,8	-	-	-	-	3,0	3,0
Netto pengestrøm	-0,6	0,6	4,3	6,6	7,7	8,1	8,1	18,7	75,5
Budgeteffekt	-0,6	0,6	4,3	6,6	7,7	8,1	8,1	18,7	75,5
- Afskrivning	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Rente	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Upside	0,0	0,0	0,1	0,2	0,3	0,3	0,4	0,7	3,9

Tabel 63: Detaljeret udvikling i årsværkspotentialer for minimal investering – andre skiftesager

	2012	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Skifteret													
Jurister	38,7	0,1	1,2	2,9	4,6	6,1	6,7	6,7	6,7	6,7	6,7	6,7	6,7
Kontomedarbejdere	39,3	0,1	2,5	5,0	5,4	5,4	5,4	5,4	5,4	5,4	5,4	5,4	5,4
Elever	3,4	0,0	0,2	0,4	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
Beskæftigelsesordning	2,2	0,0	0,1	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
Øvrigt	1,9	0,0	0,1	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
Led., adm. og hjælpefunk.													
Jurister	2,5	-	0,0	0,2	0,3	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4
Kontomedarbejdere	10,4	-	0,2	1,2	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4
Elever	0,9	-	0,0	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Beskæftigelsesordning	1,8	-	0,0	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
Øvrigt	5,6	-	0,1	0,6	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7
Totalt													
Jurister	41,2	0,1	1,3	3,1	4,9	6,5	7,1	7,1	7,1	7,1	7,1	7,1	7,1
Kontomedarbejdere	49,7	0,1	2,8	6,2	6,8	6,8	6,8	6,8	6,8	6,8	6,8	6,8	6,8
Elever	4,3	0,0	0,2	0,5	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6
Beskæftigelsesordning	3,9	0,0	0,2	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
Øvrigt	7,5	0,0	0,2	0,9	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0

1 Juristbesparelser vs. effektivering

De besparelser i juristopgaver, der er identificeret, stammer udelukkende fra arbejde på ikke-retsdage. Et sparet årsværk i business cases svarer derfor til opgaver for 5 ikke-retsdage om ugen sparet. En jurist har 4 ikke-retsdage om ugen og en retsdag. Hvis der fjernes et juristårsværk vil der derfor fjernes arbejdskraft for en retsdag, som ikke er sparet (et tab på en retsdag om ugen), og der vil der være sparet en ikke-retsdag om ugen i opgaver, som der ikke er fjernet arbejdskraft for (frigjort tid svarende til en dags juristopgaver om ugen).

I tilfældet hvor der spares 8 årsværk på ikke-retsdagsopgaver, og der afskediges 8 jurister, vil der således være blevet 8 retsdage færre om ugen, men frigjort 8 dage om ugen til andre juristopgaver, som tabellen nedenfor viser.

	Retsdage/uge	Ikke-retsdage/uge
Besparelse identificeret (8 årsværk på juristopgaver)	0	+40
Effekt af at afskedige 8 jurister (ikke dommere)	-8	-32
Total	-8	+8

For at opveje tabet af retsdage kunne der ansættes en dommer for hver fire juristårsværk, der spares i skifteretten. Dette ville dog resultere i, at der effektivt bliver et ekstra juristårsværk til rådighed ved retterne, idet der er sparet arbejde for fire årsværk, men effektivt kun fjernet tre årsværk.

I tilfældet hvor der spares 8 årsværk på ikke-retsdagsopgaver, og der afskediges 8 jurister og hyres 2 dommere, vil der således ikke være blevet færre retsdage, men frigjort hele 10 dage om ugen til andre juristopgaver, som tabellen nedenfor viser.

	Retsdage/uge	Ikke-retsdage/uge
Besparelse identificeret (8 årsværk på juristopgaver)	0	+40
Effekt af at afskedige 8 jurister (ikke dommere)	-8	-32
Effekt af at hyre 2 dommere	+8	+2
Total	-	+10

For at udligne antallet af retsdage bedst muligt, samtidig med de identificerede besparelser effektueres, kunne man derfor fjerne en ekstra jurist, dvs. totalt set fjerne fem juristårsværk og ansætte en dommer, for hver 4 årsværk sparet på ikke-retsdagsopgaver. På denne måde tabes kun en retsdag frem for fire, mens det totale antal sparede årsværk effektueres.

I tilfældet hvor der spares 8 årsværk på ikke-retsdagsopgaver, og der afskediges 10 jurister og hyres 2 dommere, vil der således være blevet 2 færre retsdage, og frigjort 2 dage om ugen til andre juristopgaver, som tabellen nedenfor viser.

	Retsdage/uge	Ikke-retsdate/uge
Besparelse identificeret (8 årsværk på juristopgaver)	0	+40
Effekt af at afskedige 10 jurister (ikke dommere)	-10	-40
Effekt af at hyre 2 dommere	+8	+2
Total	-2	+2

Den maksimale stigning i gennemløbstid vil altså reduceres til en fjerdedel af den der ville fremkomme, ved ikke at ansætte dommere (jf. første tabel).