

Deloitte.

Analyse af de danske domstole.

Samlede økonomiske konsekvenser ved digitalisering og centerdannelse for tinglysningen

Justitsministeriet

Delrapport

21. februar 2005

Indhold

1. Indledning	3	
1.1. Analysedesign	3	
1.2. Analysemetode	4	
1.3. Timing af en tinglysningsreform	10	
1.4. Validitet og beregningsmæssig usikkerhed	11	
1.5. Struktur	16	
2. Sammenfatning	17	
3. Scenario A: Ekstern digitalisering og etablering af et center	21	
3.1. Overordnet implementeringsstrategi	21	
3.2. Scenario A1: driftsøkonomiske konsekvenser	26	
3.3. Scenario A1: Initialomkostninger	30	
3.4. Scenario A2	37	
3.5. Kort- og langsigtede resultater ved scenario A	43	
4. Scenario B: Intern skanning og etablering af fem centre	45	
4.1. Overordnet implementeringsstrategi	45	
4.2. Driftsøkonomiske konsekvenser	51	
4.3. Initialomkostninger	51	
4.4. Kort- og langsigtede resultater ved scenario B	58	

1. Indledning

Analyse-styregruppen for Analysen af de danske domstole har anmodet Deloitte om at gennemføre en optionsanalyse, der har til formål at opgøre de samlede økonomiske konsekvenser, såfremt tinglysningsopgaven koncentrerer sig i ét eller fem centre, samtidig med at der sker en digitalisering og automatisering af tinglysningen. Endvidere har styregruppen ønsket en præcisering af initialomkostninger og proces fordelt på flere gennemførelsesscenarier.

Optionsanalysen tager udgangspunkt i Deloitte's allerede udarbejdede resultater i forbindelse med Analysen af de danske domstole: centeranalysen i delrapport 3 og digitaliseringsanalysen i IT-analyserapporten. Formålet med de to analyser var at beregne særskilte økonomiske konsekvenser ved centerdannelse uden samtidig digitalisering henholdsvis ren digitalisering. Formålet med nærværende tillægsanalyse er at beregne samlede økonomiske konsekvenser, såfremt både centerdannelse og digitalisering gennemføres.

1.1. Analysedesign

Analyserne af de samlede økonomiske konsekvenser ved en tinglysningsreform vil blive gennemført for to alternative scenarier. De to scenarier kan ses som forskellige strategier for gennemførelse af tinglysningsreformen, men slutmålet er det samme: Etablering af ét centralt tinglysningscenter, som er fuldt ud digitaliseret og automatiseret.

Scenario A omfatter udvikling og implementering af et automatiseret tinglysningsystem, skanning af akten gennemført ved en ekstern leverandør med en tidshorisont på ti år samt etablering af servicecentre til fremtidig varetagelse af tinglysningsopgaven. Til belysning af potentialerne ved centerdannelse i flere tempi, er dette scenario endvidere inddelt i to modeller. Scenario A1 forudsætter en umiddelbar etablering af ét servicecenter, og scenario A2 forudsætter midlertidig etablering af fem servicecentre, som senere sammenlægges til ét (scenario A2). Dette har især betydning for omkostningerne til rådighedsbeløb mv.

Scenario B omfatter udvikling og implementering af det samme automatiserede tinglysningsystem, som i scenario A. Den væsentligste forskel er, at skanning af akten forudsættes gennemført af domstolens egne medarbejdere under ledelse og bistand fra en ekstern leverandør, der dels leverer skannere, gennemfører planlægning og strukturering af arbejdet samt leverer en helpdeskfunktion for skanningen. Skanningen gennemføres i fem tinglysningscentre. Efter at skanningen er afsluttet reduceres antallet af medarbejdere og de fem centre sammenlægges til et. Tidshorisonten for skanningen er fem år i dette scenario.

For hvert af scenarierne gennemføres dels beregninger af driftsøkonomiske konsekvenser, dels estimering af initialomkostninger ved at gennemføre en tinglysningsreform.

Optionsanalysen af de *driftsøkonomiske konsekvenser* ved en centralisering, digitalisering og automatisering af tinglysningen vil bestå af:

- De analyserede konsekvenser ved en digitalisering og automatisering af tinglysningen.
- De økonomiske konsekvenser ved en anden organisering med centerdannelse. Beregningerne foretages med udgangspunkt i digitaliseringen og automatiseringen af tinglysningen og omfatter stordriftsfordele og skitserede centerfordele, men ikke bedste praksis, som grundlæggende vurderes at ske gennem digitaliseringen og automatiseringen.
- Summen af disse ses i forhold til de samlede omkostninger til varetagelse af tinglysningsopgaven i dag.

Herefter vil de samlede *initialomkostninger* ved organisatoriske omlægninger og investeringer i it blive gjort til genstand for en samlet integreret analyse, således at initialomkostninger kun tælles med netop én gang. Initialomkostningerne består af forskellige typer investeringer og omkostninger forbundet med gennemførelse af en samtidig centerdannelse og digitalisering og automatisering af tinglysningen. Initialomkostningerne består bl.a. af systemudvikling, skanning af akten, uddannelse, kommunikation og information, projektledelse samt rådighedsbeløb i forbindelse med afskedigelser.

Initialomkostningerne har forskellige tidshorisonter, hvor visse omkostninger vil være engangsudgifter, mens andre vil være flerårige. Opgørelsen af initialomkostninger vil tage hensyn hertil.

1.2. Analysemetode

1.2.1. Scenario A1 og A2: ekstern digitalisering og etablering af et tinglysningscenter

Driftsøkonomiske konsekvenser

De driftsøkonomiske konsekvenser af at gennemføre en digitalisering, automatisering og centralisering af tinglysningen vil i stor udstrækning bygge på de analyser og beregninger, der hidtil er præsenteret i delrapport 3 og i digitaliseringsanalysen i IT-analyserapporten.

Konsekvenser ved at digitalisere og automatisere tinglysningen

De økonomiske konsekvenser af at digitalisere og automatisere tinglysningen kan dels estimeres på baggrund af ændrede behov for medarbejderressourcer (lønsam), dels som en påvirkning af de øvrige driftsmidler, der i dag forbruges ved løsningen af tinglysningsopgaven hos de 82 embeder.

Grundlæggende herfor er beregningen af de *årsværksmæssige konsekvenser* ved at digitalisere og automatisere tinglysningen. I digitaliseringsanalysen af tinglysningen er estimeret hvor mange årsværk, som kan bortrationaliseres ved digitale og automatiserede arbejdsprocesser og integrerede it-værktøjer. På denne vis er

opgjort, at ca. 245 årsværk eller 68,6 pct. af de 357 årsværk, der i dag anvendes på varetagelse af tinglysningsopgaven, vil kunne spares ved digitalisering og automatisering. Med dette udgangspunkt estimeres, at den fremtidige tinglysningsopgave kan varetages af 112 årsværk. Estimatet er baseret på en analyse af dokumenttyper, der vil forsvinde som led i en papirløs tinglysning, kombineret med et tidsstudium hos et embede af forbrugt tid på tinglysningens forskellige dokumenttyper.

Det estimerede antal årsværk, som vil blive frigjort ved digitaliseringen, vil blive omregnet til lønsum ved brug af de i hovedanalysen indsamlede oplysninger om embedernes tidsregistrering. Herfra kan opgøres de relative andele af forskellige medarbejderkategorier, der i 2003 anvendte tid på tinglysningsopgaven. Idet de opgaver, der ikke kan automatiseres i tinglysningen, vil være de tungeste og dem, der kræver mere kompliceret juridisk prøvelse, vil opgørelsen af de mulige besparelser på lønsummen til tinglysningsopgaven blive opgjort som:

- a. De eksisterende juridiske årsværk forudsættes stort set fastholdt; der forudsættes udelukkende en reduktion på 2 juridiske årsværk i den fremtidige tinglysningsorganisation.
- b. Det forudsættes, at personer i beskæftigelsesordninger, elever og øvrigt personale ikke indgår i den fremtidige tinglysningsorganisation.
- c. Den øvrige del af de estimerede årsværksbesparelser vil omfatte kontorphonale.

Deloitte har ikke gennemført detailanalyser med henblik på en endelig fastlæggelse af behovet til personalesammensætningen i den fremtidige tinglysningsorganisation. Personalesammensætningen kan således i forbindelse med implementering blive anderledes, og som følge heraf vil de driftsøkonomiske konsekvenser og initialomkostningerne blive tilsvarende anderledes.

Ved omregningen af antallet af årsværk til lønsum vil gennemsnitslønnen pr. årsværk for hver medarbejderkategori, som Deloitte har beregnet, blive anvendt.

De driftsøkonomiske konsekvenser vil endvidere afspejle sig i et ændret træk på driftsmidlerne. De samlede omkostninger til varetagelse af tinglysningsopgaven består således ud over løn også af en række udgifter, som vedrører:

- Andele af faste ejendomsudgifter (husleje, ejendomsskatter, lys/vand/varme, mv.)
- Andele af vedligeholdelsesudgifter
- Andele af øvrige driftsmidler (kontorhold, rejseudgifter, uddannelse, mv.)
- Sagsrelaterede udgifter (porto, telefon)

I nærværende analyse beregnes det ændrede ressourcetræk i forhold til de sagsrelaterede udgifter, som det er muligt at fordele på hovedsagsområde, dvs. som det er muligt at isolere for tinglysningsopgaven. De øvrige driftsmidler kan ikke direkte omkostningsfordeles mellem hovedsagsområderne på grund af opgørel-

sesformen, hvorfor eventuelle yderligere besparelser på disse poster ikke beregnes.

Om de sagsrelaterede udgifter bemærkes, at særligt udgiften til porto forventes reduceret. Når digitaliseringen af tinglysningssystemet er fuldt implementeret, som beskrevet i scenariet, vil fremsendelsen af alle afgørelser i tinglysningssagerne ske elektronisk. Tinglysningsskontorerne kan fortsat have behov for at fremsende almindelige breve til andre modtagere end anmelderen, men det må antages at udgøre en mindre del af de nuværende postforsendelser.

Tæt på alle omkostningerne til porto dækker over fremsendelser af afgørelser i tinglysningssager. I 2003 tinglystes 3.516.734 dokumenter og i den forbindelse har embederne fremsendt tilsvarende mange svar til anmelderen med almindelig post. Med en gennemsnitlig porto på 6,50 kr. giver det en samlet udgift på 22.858.771 kr.

Årsagen til det noget større beløb i regneeksemplet er, at tinglysningsskontoret i et vist omfang samler sagerne til anmelderen i en samlet pakke frem for at sende dem enkeltvis. Penge og realkreditinstitutter, som anmelder 78 procent af alle tinglysningssager, fremsender ofte dokumenterne i samlede pakker til de enkelte tinglysningsskontorer, og modtager i et vist omfang også dokumenterne i samlede pakker fra tinglysningsskontorerne. Endvidere sker det, især i de mindre retskredse, at anmelderen henter dokumenterne personligt.

Når digitaliseringen af tinglysningssystemet er fuldt implementeret, som beskrevet i scenariet, vil fremsendelsen af alle afgørelser i tinglysningssagerne ske elektronisk. Tinglysningsskontorerne kan fortsat have behov for at fremsende almindelige breve, til andre modtagere end anmelderen, men det må antages at udgøre en mindre del af de nuværende postforsendelser. Endvidere vil der i en overgangsperiode fortsat være behov for at fremsende afgørelser i tinglysningssager med almindelig post.

Ved digitalisering og automatisering af tinglysningen vil en stor del af teleudgifter, som embederne i dag anvender i opgavevaretagelsen (særligt vedrørende rådgivning, besvarelse af spørgsmål, afklaringer, mv.) falde bort. Det må forventes, at teleudgifter vil blive mindre på grund af brugernes online adgang til oplysning, vejledning, mv.

Deloitte vil på denne baggrund beregne en skønsmæssig besparelse af de sagsrelaterede udgifter på 90 pct. af de eksisterende sagsrelaterede udgifter til tinglysningen.

Konsekvensen ved en samtidig etablering af et center

I delrapport 3 er beregnet de økonomiske konsekvenser ved samling af tinglysningssopgaven i ét center. Denne beregning har som udgangspunkt, at opgaven skal fortsætte uændret efter justering for bedste praksis normeringer og arbejds gange i et eller flere servicecentre. Arbejdsprocesser og værktøjer vil være væsentligt anderledes efter digitalisering og automatisering, hvorfor hidtidig bedste praksis ikke i denne sammenhæng er relevant. Bedste praksis opnås i stedet gennem de ændrede rammer for opgavevaretagelsen.

Centerdannelse, herunder karakteristika ved servicecentre, styrker og svagheder samt etablering af centre er detaljeret beskrevet i kapitel 5 i delrapport 3 om beregning af økonomiske konsekvenser ved en domstolsreform. Heraf fremgik bl.a., at en optimal størrelse på et servicecenter omfatter mellem 100-150 medarbejdere, og måske marginalt færre årsværk. Det er således klart, at for de særlige centerfordele (stordriftsfordele, ledelse, fokus, fleksibilitet, fagligt miljø, ingen sårbarhed, mv.) skal kunne høstes, skal servicecentrene være af en vis størrelse.

Deloitte har på denne baggrund valgt en metodisk tilgang til opgørelse af stordriftskonsekvenserne ved centerdannelse, der dels tager hensyn til at bedste praksis gevinsten er i form af digitalisering og automatisering, dels at det vil være langt færre årsværk, der skal indgå i centeret efter digitalisering og automatisering af tinglysningen. Centerbesparelsen vil således i forhold til delrapport 3 blive justeret, så denne forholder sig til:

- 44,5 pct.¹ af det beregnede besparelspotentiale ved centralisering for ét center
- At centerfordelene udelukkende vedrører 112 årsværk frem for de 357 årsværk, som svarer til det samlede årsværksforbrug på tinglysningsopgaven i 2003, der var udgangspunktet for beregningerne i delrapport 3.

Konsekvensen ved en samtidig etablering af et center

Med det udgangspunkt, at den resterende del af tinglysningsopgaven vil kunne varetages af 112 årsværk efter gevinsterne ved digitalisering og automatisering er høstet vil det være klart, at gevinsterne ved etablering af et centralt center vil være betydeligt større end etablering af fem centre med ca. 21 medarbejdere hvert sted. Dette skyldes ikke mindst at store dele af centerfordelene ikke ellers kun vanskeligt vil kunne realiseres såfremt opgavevaretagelse er spredt på flere, relativt små enheder.

Centerbesparelsen vil således i forhold til delrapport 3 blive justeret, så denne forholder sig til:

- En reduktion på 75%² af centerbesparelsen ved etablering af et center. Centerfordelen for fem centre udgør således 12,5% af besparelspotentialet beregnet i delrapport 3.
- At centerfordelene udelukkende vedrører 112 årsværk frem for de 357 årsværk, der var udgangspunktet for beregningerne i delrapport 3.

Deloitte har indhentet Domstolsstyrelsens vurdering af de personalemæssige konsekvenser ved overflyttelse mv. og lægger på den baggrund til grund, at der

¹ De 44,6 % er den gennemsnitlige andel, som stordriftsfordelene udgør af det samlede beregnede besparelspotentiale ved en reduktion til hhv. 25 og 15 byretter i kapitel 5 i delrapport 3 om analyse af de danske domsstole.

² I delrapport 3 blev der kalkuleret med en reduktion på 25 pct. Denne procent er skønmæssigt opjusteret til 75 pct. i nærværende beregning, hvilket skyldes, at hvert af de fem centre efter digitalisering vil blive så små, at de belastes af smådriftsulemper i forhold til Deloitte's normalt anbefalede centerstørrelse på 100-150, evt. 200 ÅV,

ved etablering af fem servicecentre forudsættes, at de overflyttede medarbejdere i stor udstrækning vil være tjenestemænd, som kun midlertidigt skal gøre tjeneste ved tinglysningscentre. Tjenestemændene forudsættes således flyttet tilbage til relevante embeder til tjeneste på andre sagsområder, efterhånden som der opstår vakancer der på grund af frivillig fratræden (pension, opsigelser, mv.).

Tjenestemændene vil således befinde sig i en situation, hvor de kun midlertidigt skal gøre tjeneste på et arbejdssted og et arbejdsområde, hvilket alt andet lige vil betyde mindre motivation, udvikling og etablering af organisatorisk og fagligt fællesskab og specialisering. Herudover må det forventes, at omkostningerne til indretning, inventar, husleje, mv. alt andet lige vil være større ved etablering af fem centre frem for et. Med udgangspunkt i at de fem servicecentre udelukkende vil være en midlertidig organisatorisk konstruktion med midlertidigt tilknyttede medarbejdere vurderer Deloitte at dette vil påvirke produktiviteten i de fem servicecentre negativt. Deloitte vil på baggrund heraf skønsmæssigt fratrække 5 mio. kr. i tabt produktivitet svarende til 3,5% af udgifterne til varetagelsen af tinglysningsopgaven i dag.

Initialomkostninger

Initialomkostninger ved digitalisering, automatisering og centerdannelse på tinglysningsområdet relaterer sig til:

- Projektledelse: styring og kontrol i forhold til implementeringsaktiviteterne ved systemudvikling, digitalisering, uddannelse, centerdannelse, medarbejderforhold, mv.
- Udvikling og implementering af it-system. Baseret på skøn og beskrevet i digitaliseringsanalysen.
- Digitalisering af akten herunder gennem aftale med ekstern leverandør. Baseret på én ekstern leverandørs priser for digitalisering af alle akter inden for en 10-årig periode.
- Fratrædelsesgodtgørelse, feriepenge og ventepenge til afskedigede medarbejdere. Beregningen vil blive gennemført efter samme metode som anvendt i afsnit 5.1 i delrapport 3 om analyse af de danske domstole. Særligt lægges dog efter samråd med Domstolsstyrelsen til grund, at implementeringen af centre vil ske således, at tjenestemænd i størst muligt omfang overflyttes til tinglysningscentre. Dette betyder, at beregningerne af initialomkostninger hviler på en forudsætning om, at eventuelle medarbejderreduktioner i størst muligt omfang vil ske for overenskomstansatte medarbejdere. I forlængelse heraf forventes, at 100% af tjenestemændene vil kunne overflyttes ved etablering af fem centre, mens udelukkende 19% af tjenestemændene vil kunne overflyttes ved etablering af et center. Dette giver væsentligt forskellige initialomkostninger til ventepenge mellem fem og et servicecentermodellerne. I varetagelsen af den eksisterende tinglysning deltager 58,9 tjenestemandårsværk.

- Omkostninger til implementering af ændret organisering herunder intern kommunikation, ekstern information, flytning, mv. Disse øvrige initialomkostninger vil blive estimeret efter samme metode som anvist i afsnit 5.1 i delrapport 3 om analyse af de danske domstole

Initialomkostningerne vil individuelt og samlet blive vist for en periode på ti år fra 2 år før system er driftsklart, og centret dannet og bemandet til otte år efter. I denne forbindelse vil beregningerne ske i faste priser, og alle beløb blive vist i 2005 priser.

Initialomkostningerne i scenario A1 og A2 adskiller sig udelukkende ved, at der for det første må afskediges flere medarbejdere i scenario A1 idet denne model er produktivtetsmæssig mere effektiv end scenario A2, ligesom der i scenario A1 vil være en andel tjenestemænd blandt de afskagede, hvilket samlet set øger initialomkostningerne til både fratrædelsesgodtgørelse og til ventepenge.

1.2.2. Scenario B: Intern digitalisering og etablering af 5 centre

Der eksisterer mange lighedspunkter mellem de grundlæggende økonomiske forudsætninger i scenario A og B. Dette gælder særligt vedrørende beregningerne af de driftsøkonomiske konsekvenser, men også for visse af initialomkostningerne. Disse områder vil derfor ikke blive nærmere behandlet her. Derimod betyder scenario B på visse områder væsentligt andre forudsætninger og initialomkostninger.

Scenario B adskiller sig især fra scenario A2 ved, at der i scenario A2 lægges til grund, at skanning af akten gennemføres af en ekstern leverandør, mens det i scenario B er domstolens egne medarbejdere, der varetager opgaven i samarbejde med en ekstern leverandør.

De forudsætninger og initialomkostninger, der er særlige for scenario B behandles herunder.

Forudsætninger for digitalisering af akten

I scenario B gennemfører domstolens medarbejdere digitaliseringen af akten. Dette skal indledningsvist ske ved, at en række medarbejdere frigøres fra eksisterende opgaver og i stedet varetager digitaliseringsopgaven. Forudsætningen for, at dette kan ske, er:

- enten, at det bedste praksis potentiale, der blev identificeret i delrapport 3 i analyse af de danske domstole anvendes til varetagelse af opgaven, senere suppleret med tinglysningsmedarbejdere, der er blevet frigjort pga. implementeringen af et automatiseret tinglysningsystem, eller
- at digitaliseringen først påbegyndes samtidigt med afslutningen af implementeringen af et automatiseret tinglysningsystem

Deloitte har efter aftale med analysesekretariatet valgt den anden tilgang i analyserne af scenario B. Forudsætningen for digitalisering af akten er således, at der frigøres de ressourcer hos embederne, som beregningerne af digitaliserings- og automatiseringspotentialet viser, til varetagelse af digitaliseringsopgaven.

Deloitte har dog valgt at vise den potentielle størrelse af et bedste praksis potentiale på baggrund af beregningerne i delrapport 3 i analyse af de danske domstole. Disse beregninger vil dog ikke direkte blive anvendt i opgørelsen af de økonomiske konsekvenser af scenario B, idet det er meget usikkert om og inden for hvilken tidshorisont det vil være muligt at frigøre dette bedste praksis potentiale. I beregningen af mulige frie ressourcer på baggrund af bedste praksis potentialet er der taget udgangspunkt i:

- Det beregnede bedste praksis potentiale for 25-embedsmodellen korrigeret for afdelingskontorer,
- Nedjusteret med kontorpersonalet andel af den samlede medarbejderskare, idet det forudsættes at det vil være denne medarbejderkategori, der skal varetage digitaliseringsopgaven
- Nedjusteret med 25% ud fra forsigtighedshensyn

Forudsætninger vedrørende tid anvendt på digitalisering pr. aktmappe

Den næste beregningsmæssige forudsætning for at kunne opgøre initialomkostningerne ved en intern digitalisering af akten er fastlæggelsen af, hvor lang tid digitalisering af hver aktmappe vil tage. En række forhold taler for at tiden pr. aktmappe vil være væsentligt længere, når domstolenes medarbejdere varetager opgaven, i forhold til hvad en ekstern leverandør vil skulle anvende. Dette drejer sig således om manglende stordriftsfordele, mindre effektive skannere, mindre motiverede medarbejdere, behov for større kvalitetssikring af den gennemførte skanning, samt at digitaliseringen ikke er eller vil være en af embedernes kerneopgaver. Med disse forhold *in mente* vil Deloitte anvende en gennemsnitlig digitaliseringstid på 45 minutter pr. aktmappe som beregningsgrundlag mod 20 minutter som blev gjort gældende for en ekstern leverandør i scenario A.

Personaleomkostninger til digitalisering af akten

Når domstolenes medarbejdere selv skal foretage skanning vil disse medarbejders lønninger udgøre initialomkostninger for digitaliseringen, indtil hele akten er digital.

Udskudt etablering af et servicecenter

Scenario B omfatter midlertidig etablering af fem centre, og den fulde centergevinst opnås ikke, før centrene sammenlægges til ét center, som er det økonomisk mest rationelle. Af denne grund opgøres den udskudte hjemtagelse af den fulde centergevinst ved ét center som initialomkostninger for scenario B.

1.3. Timing af en tinglysningsreform

En tinglysningsreform, som indebærer centralisering af tinglysningsopgaven, forudsætter samtidig gennemførelse af en domstolsreform, idet et stort antal af de nuværende embeder ganske enkelt bemandingsmæssigt vil være så små, at et nødvendigt beredskab ikke kan opretholdes uden tinglysningspersonalet...

Ud over denne timingmæssige binding er planlægningen af en tinglysningsreform endvidere underlagt gennemførelsen af en række udbud vedrørende:

- Kravspecifikation, udbud, udvikling og implementering af et automatiseret tinglysningssystem
- Udbud med henblik på valg af leverandør til af skanning af akten i scenario A1 og A2
- Etablering af et eller fem centre til varetagelse af tinglysningsopgaven, og skanningsopgaven i scenario B.

Sikkerhed og kvalitet i opgavevaretagelsen er af højeste betydning i den eksisterende og i den fremtidige tinglysning. Gennemførelse af den skitserede tinglysningsreform betyder omfattende ændringer i de kendte redskaber, den kendte organisering, mv. Tinglysningsreformen skal således gennemføres med stor påpasselighed med henblik på at sikre:

- Et veltilrettelagt projektførelse vedrørende både udviklingen og implementering af et tinglysningssystem og for digitalisering af akten. Dette omfatter både kravspecifikation, gennemførelse af udbud, test, implementering, mv.
- Minimalt tab af nødvendig viden og erfaring
- Central styring af de mange personalemæssige, organisatoriske, værktøjsmæssige og bygningsmæssige udfordringer ved tinglysningsreformen

I denne delrapport om en integreret analyse af en tinglysningsreform er der taget udgangspunkt i, at et tinglysningssystem kan være implementeret medio 2007, og at tinglysningscentre vil kunne oprettes samtidigt. Dette forudsætter dog, at planlægningen heraf påbegyndes, så snart Tinglysningsudvalget afgiver sin betænkning, og der er truffet beslutning om valg af model for tinglysningsreformen. Dette tidspunkt stemmer nogenlunde overens med de eksisterende forventninger til gennemførelse af en domstolsreform.

Deloitte har dog valgt, at vise periodiseringer af omkostninger i 10-årige oversigter, der løber fra år -2 til år 7. En udskydelse af starten på tinglysningsreformen vil således kunne indeholdes heri.

1.4. Validitet og beregningsmæssig usikkerhed

1.4.1. Scenario A: ekstern digitalisering og etablering af et tinglysningscenter

Beregning af driftsøkonomiske konsekvenser af en tinglysningsreform samt estimeringen af initialomkostninger i forbindelse hermed er belagt med betydelige usikkerheder. Oplysningerne, der udgør beregningsgrundlaget, er i størst muligt omfang valideret inden for de tidsmæssige rammer for analyserne af de danske domstole. Dette afsnit har til formål at sammenfatte bemærkninger vedrørende usikkerhed og validitet fra analyse af de danske domstole og fra it-analyse

af tinglysningen med henblik på at accentuere usikkerhedselementerne i de gennemførte beregninger og estimater. I de tilfælde, hvor opgørelser er baseret på Deloitte's skøn, vil dette fremgå i sammenhæng med de relevante opgørelser.

Herunder sammenfattes de usikkerheder, som beregningerne af de samlede økonomiske konsekvenser af en tinglysningsreform er behæftet med. Områderne omfatter:

- Estimering af automatiseringspotentialer
- Opgørelse af udviklings- og implementeringsomkostninger
- Opgørelse af digitaliseringsomkostninger
- Opgørelse af stordriftspotentiale ved centerdannelse

Estimering af automatiseringspotentialer

Det er Deloitte's vurdering, at sikkerheden i de analyser af automatiseringspotentialer, der er foretaget, ligger på et rimeligt niveau i forhold til at kunne vurdere de overordnede økonomiske konsekvenser. Da der ikke er foretaget en egentlig detailanalyse, som f.eks. vil være relevant at gennemføre i forbindelse med en kravspecificering i forhold til det fremtidige tinglysningssystem, er resultaterne dog forbundet med en vis usikkerhed som nærmere uddybes herunder.

Retten i Århus har gennemført en tidsanalyse af tinglysningen. Kontorfunktionærerne i tinglysningsafdelingen ved Retten i Århus har i en periode på 4 uger fra 2. august 2004 til 27. august 2004 ført statistik over medgået tid til dels forskellige arbejdsopgaver i tinglysningsafdelingen, dels tinglysning af forskellige dokumenttyper. Statistikken har været forelagt tinglysningsafdelingen ved Retten i Roskilde, der ikke har fundet, at ressourceforbruget var væsentligt anderledes end ved Retten i Roskilde. Deloitte finder, at tidsanalysen ud fra de angivne oplysninger forekommer repræsentativ, men den er dog forholdsvis smalt fundet ved en enkelt ret. Herunder en ret som har gennemsnitligt færre matrikulære ændringer, og som produktivitetmæssigt ligger under gennemsnittet.

Det skal i den forbindelse nævnes, at Deloitte ikke har været involveret i denne tidsanalyse, men udelukkende har forholdt sig til resultaterne.

Beregningen bygger på en forudsætning om, at dokumenttypernes andel af den samlede anvendte tid ikke vil ændre sig i fremtiden som følge af indførelse af det fremtidige tinglysningssystem og dermed ændrede arbejdsgange. Selvom der kunne være ændringer i fremtidige andele af samlet anvendt tid vil de formentlig i forhold til det samlede effektiviseringspotentiale være marginale. Procentvis svarer automatiseringen til, at den manuelle ressourceindsats reduceres med ca. 69%.

Der kan i praksis være væsentlige variationer særligt i forhold til besparelspotentialer for de dokumenttyper, hvor effektiviseringspotentialet er betydeligt. Det er derfor væsentligt at påpege, at nærværende beskrivelse er målrettet mod en fase 1. Herefter skal tinglysningen fungere i en periode, hvorefter erfaringerne i arbejdet med de forskellige dokumenttyper skal analyseres mhp. effektiviseringspotentiale. Såfremt denne analyse resulterer i, at der kan gennemføres yder-

ligere besparelser ved at effektivisere de resterende manuelle arbejdsgange, bør dette gøres i en fase 2.

Opgørelse af udviklings- og implementeringsomkostninger

Det er Deloitte's vurdering, at de skønnede omkostninger til systemudvikling og implementering er forbundet med usikkerhed, idet det dels ikke har været muligt at fremskaffe passende regnskabstal for udgifter til systemudviklingen af det eksisterende system, og fordi skønnet baserer sig på en grov specifikation af tinglysningssystemets funktionalitet.

Herudover er der usikkerhed i skønnet af omkostninger til videreudvikling, da behovet delvist er drevet af lovgivningsændringer, som er svære at forudsige. Generelt set er mangel på funktionelle og tekniske specifikationer med til at skabe væsentlig usikkerhed både i skønnet for etableringsomkostninger og for drifts- og vedligeholdelsesomkostninger.

Opgørelse af digitaliseringsomkostninger

Det er Deloitte's overordnede vurdering, at skønnet for den samlede omkostning for digitalisering af akten er forbundet med større usikkerhed og vil afhænge af hvordan digitalisering af akten gennemføres. En egentlig detailanalyse af akternes sammensætning og leverandørernes indskanningserfaringer er ikke gennemført og ville kunne medvirke til at fjerne en del af usikkerheden.

En central forudsætning for digitalisering af akterne er, at akterne kan makuleres efter indskanning hos leverandøren. Der er derfor dels et behov for en lovændring omkring makulering af indskannede akter, dels skal der laves en aftale om opbevaring af digitale backups af samtlige medier formentlig med landsarkiverne. Såfremt dette ikke kan lade sig gøre, øges omkostningerne betydeligt dels ved et større efterfølgende opbevaringsbehov, dels ved ekstra omkostninger til administration og videresendelse til landsarkiver.

Et eksempel på følsomheden i beregningsgrundlaget findes i estimatet for indskanningstid per side. Beregningen af behov for fuldtidsressourcer i indskanningen er baseret på, at der forbruges 17 minutter gennemsnitligt på at rense, indekse og indskanne en aktmappe, hvilket med et gennemsnit på 40 sider pr. aktmappe svarer til 26 sekunder pr. dokument. KMS gennemførte en digitalisering af den sønderjyske private virksomhed, der stod for matrikulering af Sønderjylland. Erfaringerne med papirmediernes var tilsvarende som for tinglysningens akter, at der er varierende papirstørrelser, papirtyper, papirerne er hæftet mv. Erfaringen fra Sønderjylland viser et tidsforbrug for indskanning pr. papirside på 30 sekunder i gennemsnit. Det er en afvigelse på ca. 15% fra 26 til 30 sekunder. På denne baggrund steg skønnet for de samlede omkostninger for digitalisering af akterne fra 114 til 128 mio. kr., hvilket svarer til en stigning på ca. 12%.

Det bemærkes dermed, at estimatet for de samlede omkostninger er særligt følsomt over for arbejdstid medgået til indskanning af en enkelt papirside. Herudover skal siges, at der kan være forskel i forholdet mellem antallet af A4-sider og andre papirstørrelser i akterne fra Sønderjylland og akterne fra tinglysningen. Forholdet kan have stor betydning for estimatet af de samlede omkostninger, idet

det tager kortere tid at indskanne en A4-side end en foldet lokalplan i A2. I it-analysen af tinglysningen er det forudsat, at der er forholdsmæssigt mindst lige så mange A4-sider i tinglysningens akter, som der var i den sønderjyske aktsamling.

Usikkerheder forbundet med beregning af konsekvenserne ved centerdannelse

Det bemærkes, at beregningerne er belagt med betydelig usikkerhed, som dels relaterer sig til fraværet af en stærk sammenhæng mellem produktivitet og størrelse i de nuværende byretters tinglysningsproduktion, dels hidrører fra, at såvel besparelspotentialet ved yderligere stordriftsfordele som implementeringsomkostningerne er skønmæssigt fastsat.

Hertil kommer, at beregningen af stordriftsfordele på tinglysningsområdet hviler på tidsregistreringsdata i modsætning til de generelle beregninger af stordriftsfordele og bedste praksis-beregning foretaget i delrapport 3, der tager udgangspunkt i organisatorisk produktivitet for de enkelte enheder.

Tidsregistreringen er, som nævnt i kortlægningsrapporten afsnit 4.1.4., behæftet med ganske stor usikkerhed, hvorfor beregningen på tinglysningsområdet er behæftet med større usikkerhed end den generelle, organisatoriske beregning af stordriftsfordele, jf. kapitel 3 i delrapport 3. Imidlertid er tidsregistreringen på tinglysningsområdet formentlig mindre fejlbehæftet end på øvrige hovedsagsområder, da tinglysningsopgaven i højere grad end andre hovedsagsområder udføres af kontormedarbejdere, og da denne gruppes tidsregistreringspraksis er mindre usikker end juristernes.

1.4.2. Scenario B: Intern digitalisering og midlertidig etablering af 5 centre

Usikkerheden i scenario B vurderes at være væsentligt større end scenario A. Ud over de samme usikkerhedsmomenter som for det første scenario A opstår yderligere og ganske betydelige usikkerheder for beregningerne af de økonomiske konsekvenser ved implementeringsstrategien i scenario B. Det er derfor Deloitte's vurdering, at der er væsentlige usikkerheder i de angivne skøn, dels pga. anvendelsen af frigjorte ressourcer til indskanning, der formentlig vil have lav motivation for at yde et godt og effektivt stykke arbejde, dels pga. den forskudte centerdannelse ift. lancering af tinglysningssystem, dels pga. projektets størrelse og kompleksitet.: De væsentligste tillægsrisici i scenario B er følgende:

Fastsættelse af den tid det vil tage at sortere, klargøre og skanne en aktmappe. Arbejdstid til rensning, indskanning, kvalitetssikring og administration af en aktmappe er *skønnet* til 45 min. Skønnet er blandt andet baseret på den lave motivationsfaktor, mindre effektive skannere end hos den eksterne leverandøren, begrænsede stordriftsfordele, behov for betydelige kvalitetssikringsaktiviteter mv.. Der vil være en ledelsesmæssig udfordring i at overholde den arbejdstid. Da skønnet over arbejdstid pr. aktmappe er behæftet med overordentligt stor usikkerhed kombineret med denne tid udgør afgørende dele af beregningsgrundlaget

for initialomkostningerne vurderer Deloitte, at estimaterne må behandles med yderste forsigtighed.

Skønsmæssigt fastsatte initialomkostninger. En række initialomkostninger har kun kunnet fastsættes skønsmæssigt. På trods af at disse kun udgør relativt små beløb bidrager dette dog til en større samlet usikkerhed for de estimerede initialomkostninger. De skønsmæssigt ansatte initialomkostninger omfatter bl.a.:

- Fastsættelse af pris for anskaffelse og implementering af lokalt skanningsudstyr
- Fastsættelse af pris for projektledelse af digitaliseringen og centerdannelsen
- Fastsættelse af pris for indskanningssystem og IT-driften af dette.

Implementeringsstrategien for og beregningerne af digitaliseringen hviler på, at domstolens eksisterende tinglysningsmedarbejdere løser denne opgave. Idet digitaliseringen af akten må antages at blive vurderet som monoton, fabriksagtig og degraderet arbejde set i forhold til medarbejdernes eksisterende sagsbehandlende arbejdsopgaver opstår en betydelig usikkerhed for om digitaliseringen kan gennemføres inden for den skitserede periode, og for opgørelserne af initialomkostninger vedrørende personaleomkostninger og ventepenge mv.

Efter centerdannelsen er det uhensigtsmæssigt, at der ikke er tale om et center, hvor alle akter kan anbringes. Når akterne fordeles på fem centre, kan der blive tale om skæv arbejdsfordeling i indskanningen og dermed ineffektivitet, idet bestillingerne af indskanning af akten afgør hvilke centre, der arbejder.

Der vil være større risiko forbundet med at skulle håndtere 245 årsværk svarende til omtrent 300 personer ifm. indskanning af akter, idet der bl.a. vil være et stort opfølgings- og koordinationsbehov. Det anbefales derfor at engagere professionel ekstern projektledelse som assistance til tinglysnings projektledelsesgruppe, idet gruppens projektledelseskompetence dermed hurtigere kan opgraderes til håndtering af projekter af denne størrelse. På trods heraf vil håndteringen af en så stor og kompleks opgave som digitaliseringen af akten udgøre fordelt på fem lokationer og omtrent 300 medarbejdere væsentligt kunne øge usikkerheden i den materielle kvalitet og fuldstændighed af den gennemførte skanning. Kvalitet og fuldstændighed er afgørende faglige forudsætningerne for, at tinglysningsreform kan gennemføres succesfuldt.

Deloitte har generelt anvendt en konservativ tilgang til opgørelse af driftsøkonomiske konsekvenser og til opgørelse af initialomkostninger. Generelt vurderer Deloitte dog at visse dele af beregningerne af initialomkostninger ved scenario B er behæftet som så stor usikkerhed, at de gennemførte beregninger udelukkende kan betragtes som et *regneeksempel*.

1.5. Struktur

Den resterende del af denne delrapport er struktureret således, at kapitel 2 indeholder en kort sammenfatning af resultaterne af beregningerne, mens de driftsøkonomiske konsekvenser og initialomkostningerne ved en ekstern digitalisering og etablering af et center er behandlet i kapitel 3. Kapitlet er struktureret således, at to alternative modeller for centerdannelsen behandles som scenario A1 (et centralt center) og scenario A2 (fem midlertidige centre). Kapitel 4 er omfatter de driftsøkonomiske konsekvenser og initialomkostningerne ved det alternative scenario B om intern digitalisering og etablering af 5 centre.

2. Sammenfatning

I dette kapitel sammenfattes de centrale konklusioner vedrørende analyserne af de økonomiske konsekvenser af at gennemføre en tinglysningsreform omfattende digitalisering af akten, automatisering af prøvelsen og etablering af et eller fem servicecentre. Kapitlet redegør endvidere kortfattet for validiteten i de gennemførte beregninger og estimater med henblik på at skitsere en forståelsesramme for fortolkning af resultaterne.

Baggrund

Analyserne i denne rapport integrerer resultaterne fra dels it-analysen af tinglysningen, dels fra analyserne af etablering af servicecentre i hovedanalysen. Denne rapporten anvender i stor udstrækning resultater og metoder fra disse tidligere analyser.

Analyserne er rettet mod to forskellige scenarier for hvorledes en tinglysningsreform kan gennemføres.

Scenario A omfatter udvikling og implementering af et automatiseret tinglysningsystem, gennemførelse af udbud med henblik på valg af leverandør til varetagelse af digitalisering af akten samt etablering af eet servicecenter til varetagelse af tinglysningsopgaven. Dette scenario betyder en længere digitaliseringshorisont end scenario B hvor den eksterne leverandørs medarbejdere har ansvaret for at foretage digitaliseringen af akten, samt en hurtigere etablering af et servicecenter. Scenariet er opdelt i to modeller, hvor scenario A1 omfatter en umiddelbar etablering af ét servicecenter, mens scenario A2 omfatter midlertidig etablering af fem tinglysningscentre før end det centrale center etableres.

Scenario B omfatter udvikling og implementering af det samme automatiserede tinglysningsystem, som i scenario A. Digitalisering af akten forudsættes derimod gennemført af domstolenes egne eksisterende medarbejdere under ledelse og bistand fra en ekstern leverandør, der dels leverer skannere, gennemfører planlægning og strukturering af arbejdet samt leverer en helpdesk funktion for digitaliseringen. Digitaliseringen gennemføres i fem tinglysningscentre. Efter at digitaliseringen er afsluttet reduceres antallet af medarbejdere og de fem centre sammenlægges til et.

For begge scenarier gennemføres beregninger af de *blivende driftsøkonomiske gevinster samt de nødvendige initial- eller investeringsomkostninger* ved at gennemføre reformen set indtil det tidspunkt, hvor reformen må anses at være fuldt gennemført, og hvorefter der ikke eksisterer flere initialomkostninger.

Resultater

I de to efterfølgende tabeller vises de samlede resultater af analyserne af hvert scenario for implementering af en tinglysningsreform. I tabellerne vises summen af de driftsøkonomiske konsekvenser, og summen af initialomkostninger set over en tiårig periode. Endeligt vises årets økonomiske resultat samt et akkumuleret økonomisk resultat.

Samlede resultater for scenario A1

	år -2	år -1	år 0	år 1	år 2	år 3	år 4	år 5	år 6	år 7
Driftsøkonomiske konsekvenser i alt	0	0	41,6	83,2	83,2	83,2	83,2	83,2	83,2	83,2
Initialomkostninger i alt	39 - 61	30 - 40	54 - 58	16 - 20	16 - 20	12 - 16	9 - 13	9 - 13	9 - 13	9 - 13
Samlet årligt resultat	-61 - -39	-40 - -30	-16 - -12	63 - 67	63 - 67	67 - 71	70 - 74	70 - 74	70 - 74	70 - 74
Akkumuleret økonomisk resultat	-61 - -39	-101 - -69	-117 - -81	-54 - -14	9 - 53	76 - 124	146 - 198	216 - 272	286 - 346	356 - 420

Samlede resultater for scenario A2

	år -2	år -1	År 0	år 1	år 2	år 3	år 4	år 5	år 6	år 7
Driftsøkonomiske konsekvenser i alt	0	0	36,75	73,5	78,35	83,2	83,2	83,2	83,2	83,2
Initialomkostninger i alt	39-61	30-40	43-47	9-13	9-13	9-13	9-13	9-13	9-13	9-13
Samlet årligt resultat	-61 - -39	-40 - -30	-10 - -6	61 - 65	65 - 69	70 - 74	70 - 74	70 - 74	70 - 74	70 - 74
Akkumuleret økonomisk resultat	-61 - -39	-101 - -69	-111 - -75	-50 - -10	15 - 59	85 - 133	155 - 207	225 - 281	295 - 355	365 - 429

Det samlede resultat af scenario A1 og A2 er således stort set identiske, hvor scenario A2 udviser et marginalt bedre økonomisk afkast. Dette hviler dog på forudsætning om at:

- Fem tinglysningscentre udelukkende opretholdes i to år
- At der i scenario A1 ikke er mulighed for at overføre alle tjenestemænd til andre af byretternes hovedsagsområder
- At der ikke er behov for at betale fratrædelsesgodtgørelse til det personale der ved sammenlægningen af de fem centre til et vil blive lediggjorte
- At produktivitetstabet ved etablering af fem centre ikke overstiger 5 mio. kr. årligt.

Scenario B: Intern digitalisering og etablering af fem tinglysningcentre

	år-2	år-1	år 0	år 1	år 2	år 3	år 4	år 5	år 6	år 7
<i>Driftsøkonomiske konsekvenser</i>	0	0	41,6	83,2	83,2	83,2	83,2	83,2	83,2	83,2
<i>Initialomkostninger i alt</i>	18-26	20-26	66	74	75	75	65	14	14	7
<i>Samlet årligt resultat</i>	-26 - -18	-26 - -20	-24	9	8	8	18	69	69	76
<i>Akkumuleret økonomisk resultat</i>	-26 - -18	-52 - -38	-76 - -62	-65 - -51	-57 - -43	-49 - -35	-31 - -17	38 - 52	107 - 121	183 - 197

Beregningerne viser, at gennemførelsen af scenario B ligeledes kræver investeringer i de første tre år af implementeringsperioden, men at denne investering er økonomisk rentabel, idet beregningerne viser en akkumuleret besparelse på mellem 183 og 197 mio. kr. set over de ti år. Der kan dog for dette scenarium ikke forventes, at de indledende investeringer er vundet ind igen før efter 6 år.

Validitet

Analyserne af driftsøkonomiske konsekvenser samt estimeringen af initialomkostninger i forbindelse med en tinglysningreform er belagt med betydelige usikkerheder. Oplysningerne, der udgør beregningsgrundlaget, er i størst muligt omfang valideret inden for de tidsmæssige rammer for analyserne af de danske domstole. I de tilfælde hvor beregningerne har været baseret på skønnede eller usikkert estimerede størrelser har Deloitte generelt anvendt konservative skøn med henblik på at udgå at overvurdere driftsøkonomiske gevinster eller undervurdere initialomkostningernes størrelse.

På trods af denne tilgang til håndtering af usikkerhed i beregningerne vurderer Deloitte, at de beregnede økonomiske resultater er belagt med betydelige usikkerheder, hvorfor de beregnede og estimerede økonomiske resultater må anvendes og fortolkes med forsigtighed.

Dette gælder således for scenario A, hvor følgende centrale usikkerheder er tilknyttet:

- Estimering af automatiseringspotentialer
- Opgørelse af udviklings- og implementeringsomkostninger
- Opgørelse af digitaliseringsomkostninger
- Opgørelse af stordriftspotentiale ved centerdannelse

De samme usikkerheder gør sig gældende for beregningerne af de økonomiske konsekvenser i scenario B, og hertil kommer en række yderligere og meget betydelige usikkerheder vedrørende forudsætningerne og estimererne i dette scenarium. Dette har ledt Deloitte til den konklusion, at visse dele af beregningerne af

initialomkostninger ved scenario B er behæftet som så stor usikkerhed at de gennemførte beregninger udelukkende kan betragtes som et *regneeksempel*.

Det er således Deloitte's samlede vurdering, at særligt resultaterne af beregningerne i scenario B må anvendes og fortolkes med stor varsomhed.

3. Scenario A: Ekstern digitalisering og etablering af et center

Scenario A er opdelt i to modeller som reflekterer to alternative modeller for centerdannelsen, hvor scenario A1 omfatter en umiddelbar etablering af et center, mens scenario A2 omfatter en etablering af fem centre efterfulgt af en samling af disse til et center på mellemlangt sigt. Den store forskel på de to modeller er, hvorledes medarbejderreduktionerne håndteres, herunder særligt i hvilken udstrækning domstolens tjenestemænd friholdes fra afskedigelse, hvorved de betydelige initialomkostninger til ventepenge kan reduceres. I scenario A2 forudsættes fem centre etableret med henblik på at lade flest mulige tjenestemænd gøre midlertidig tjeneste der, indtil ledige stillinger opstår i de eksisterende eller fremtidige embeder, hvorefter tjenestemændene flyttes tilbage til tjeneste på et af embedernes øvrige sagsområder.

Nedenfor beskrives en overordnet implementeringsstrategi for scenario A, som vil være fælles for de to modeller i scenariet. Derefter behandles de driftsøkonomiske konsekvenser og initialomkostninger, der særligt gælder for hver af scenarierne A1 og A2.

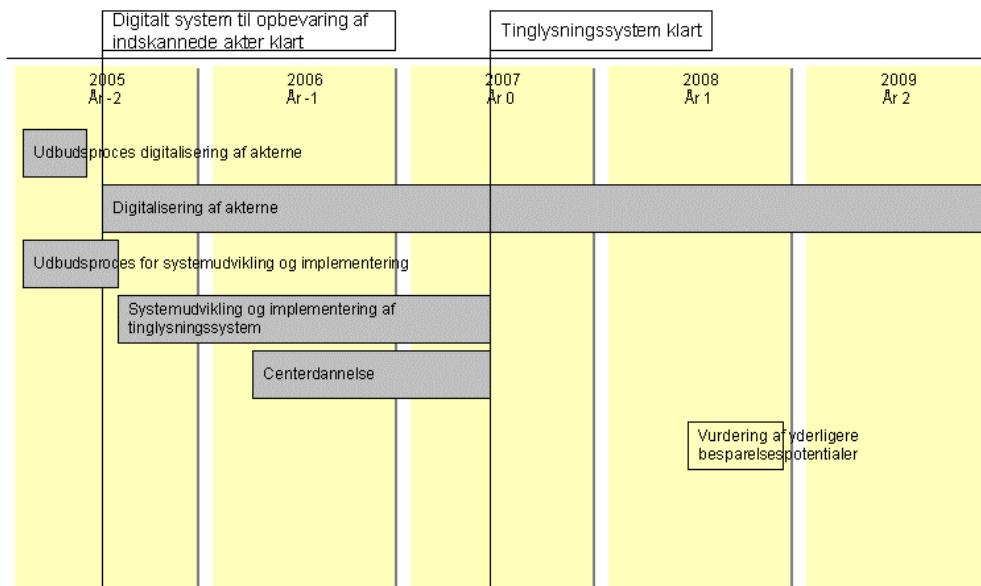
3.1. Overordnet implementeringsstrategi

I dette afsnit gives et forslag til implementeringsstrategi for digitalisering, automatisering og centerdannelsen af tinglysningen.

Implementeringsstrategien består af tre hovedområder:

- Digitalisering af akten jf. afsnit 3.6 i It-analysen af tinglysningen.
- Udvikling og etablering af et nyt tinglysningssystem beskrevet i afsnit 3.2 i It-analysen af tinglysningen.
- Udskillelse af tinglysningsopgaven fra de nuværende 82 retskredse til 1 eller 5 centre, beskrevet i afsnit 5.1 i delrapport 3 i analyse af de danske domstole.

Tidsplanen for implementeringsstrategien ser ud som følger:



Når den detaljerede implementeringsplan udarbejdes skal den afspejle en fremdrift og leverancer med hovedelementer:

- Udbudsprocesser for digitalisering af akterne og for systemudvikling og en opfølgende analyse af erfaringer med tinglysning mhp. en implementering af tinglysningssystem starter med kravspecificering i januar 2005.
- System til digital opbevaring og fremfinding af akter er implementeret i 2005, og digitaliseringen af akterne kan herefter starte.
- Systemudvikling og implementering af tinglysningssystem startes 2005 og afsluttes ved lancering medio 2007.
- Centerdannelse starter i 2007 og danner parallelløb med systemudvikling og implementering af tinglysningssystem med henblik på implementering i 2007.
- I 2008 igangsættes vurdering af yderligere besparelsepotentiale.
- I 2010 samles de fem servicecentre til et i scenario A1

Overordnede forudsætninger for implementering

Der er i nærværende implementeringsstrategi gjort følgende overordnede forudsætninger:

- Digitalisering og automatisering af tinglysningen udgør fundamentet for en centerdannelse omkring tinglysning. Bedste praksis i arbejdsgangene forudsættes således implementeret ved digitalisering og automatisering af tinglysningen. Centerdannelsen selv bidrager alene med stordriftsfordele i driften af tinglysningen.
- Udbudsproces og implementering af det nye tinglysningssystem forudsætter en 2-årig tidshorisont.

- Tinglysningen opfattes som digitaliseret, når:
 - Det nye tinglysningssystem er anskaffet og implementeret.
 - Alle akter er indskannet og tilgængelige eller at ikke-indskannede akter er lagret således, at der kan opnås en tidsgaranti på indskanning af en akt. Tidsgarantien indebærer, at indskanning af en papirbaseret akt kan foretages indenfor en garanteret tidsperiode målt fra bestilling til levering af den digitale udgave af akten. Den garanterede tidsperiode kunne eksempelvis være 2 timer.
- For digitalisering af akterne anvendes et løsningsforslag med 10-årig indskanningshorisont, hvor der løbende indskannes efter behov og særligt udvalgte arkiver som initial indskanning, jvf. afsnit 3.7 om digitalisering af akterne i it-analysen af tinglysningen. Indskanningen baserer sig på en fordobling af det statistisk givne fremfindingsbehov på 150.000 akter årligt de første 6 år og derefter i aftagende antal. Såfremt der anvendes flere ressourcer til indskanning end de opgjorte 73 fuldtidsressourcer eller kontinuerligt 73 fuldtidsressourcer indtil alle akter er indskannede, kan indskanningshorisonten og dermed opbevaringsomkostningerne formentlig reduceres.
- Tinglysningen anses for at være automatiseret, når arbejdsgange beskrevet i it-analysen af tinglysningen er implementeret som en del af det nye tinglysningssystem.
- Centerdannelse forudsætter, at et centralt tinglysningssystem er implementeret og at der kan findes ejendomme til fremtidige centre (både for 1- og 5-center model). Det forudsættes samtidigt, at såfremt alle akter ikke er indskannet, når centerdannelsen foretages, skal alle akter være flyttet til lokation(er), så leverandøren kan give en tidsgaranti på indskanning af akt.

Nødvendige strategiske implementeringshensyn

Udbud for digitalisering af akten og for systemudvikling og implementering af tinglysningssystem.

Begge udbud forventes at starte tidligst muligt i 2005 svarende til år -2 i strategien og afsluttes samme år. Omfanget i udbud for digitalisering af akten forventes at være mindre end for udbud af systemudvikling og implementering af tinglysningssystem. Udbudsproces for digitalisering af akterne skal startes og afsluttes så tidligt som muligt, idet den efterfølgende indskanning dermed gives mulighed for at få et forspring ift. lanceringen af det fremtidige tinglysningssystem.

De to udbud skal afvikles parallelt på den måde, at et system for digital opbevaring og fremsøgning af akter skal kravespecificeres og etableres så tidligt som muligt for at kunne starte digitaliseringen af akterne. Herudover bør kravespecifikationen koordineres med kravespecifikationerne for de andre ejendomsdatasystemer i udbud, Matrikelregister og -kort hos KMS og BBR hos Erhvervs- og Byggestyrelsen.

En central forudsætning for digitalisering af akterne er, at akterne kan makuleres efter indskanning hos leverandøren således, at både efterfølgende opbevaringsbehov samt omkostninger til administration og videresendelse til landsarkiver forsvinder. Der er derfor dels et behov for en lovændring omkring makulering af indskannede akter, dels skal der laves en aftale om opbevaring af digitale backups af samtlige medier formentlig med landsarkiverne.

Mhp. leverandørens registrering af akter ved ankomst til indskanningslokation skal der være udarbejdet en indekseringsmetode og -struktur for akterne til leverandøren, der skal koordineres med kravene til den senere datakonvertering ifm. systemudvikling og implementering af tinglysningssystem således, at der i designfasen kan tages højde for særlige krav til den digitale aktstruktur. Der er taget højde for det forberedende arbejde af denne karakter hos den enkelte byret, idet der er afsat 2 personer a 3 dage til sikre at aktmapperne pakkes på aftalte måde.

Der skal ifm. udbuddet for digitalisering af akterne udtænkes en implementeringsplan for hvilke byretter, der skal have indskannet akterne inden lanceringen af det fremtidige tinglysningssystem, hvordan indskanningsprocessen skal foregå af den enkelte byrets arkiver med tanke på at byretten løbende har behov for at tilgå akterne samt hvornår arkiverne skal flyttes til indskanningslokation. Særligt byretter med mange landbrugsejendomme og industriselskaber som typisk kræver aktindsigt bør prioriteres i denne henseende.

Digitalisering af akterne

Digitalisering af akterne har en maksimal tidshorisont på 10 år, hvorefter tinglysningssystemet reelt er 100% digitaliseret. Digitalisering af akterne starter, når udbuddet for samme afsluttes i år -2 for strategien. Der henvises til afsnit 3.7 i rapporten om it-analyse af tinglysningen for detaljer omkring digitalisering af akten.

Så tidligt som muligt anskaffes og implementeres det digitale system til opbevaring og fremfindning af akter, idet selve digitaliseringen af akterne herefter kan iværksættes efter den dertil opstillede implementeringsplan. Implementeringsplanen for digitalisering af akterne skal beskrive en sekventiel, prioriteret indflytning af byretternes arkiver, hvor samtlige arkiver er flyttet til en indskanningslokation inden lanceringen af tinglysningssystemet.

For indflyttede akter til indskanningslokation kan den gældende byret dermed fremsøge de digitale akter og i tilfælde, hvor akten ikke er indskannet endnu, bestille indskanning af akten, som gennemføres indenfor den aftalte tidsgarantiperiode. Tidsgaranti for indskanning af akten kunne som udgangspunkt være de 2 timer, som er indberegnet i nedenstående skøn for omkostninger. En hurtigere responstid betyder øget omkostninger, idet det stiller øget kapacitetskrav til mandskab og øgede krav til opbevaringsformen, da aktmappen skal kunne fremfindes hurtigere. Det skal endeligt vurderes om 2 timers tidsgaranti på fremfindning, indskanning og afsending af akten er godt nok ift. fremtidige forretningsgange omkring tinglysning.

Med denne implementeringsplan vil der op til lanceringen af tinglysningssystemet være en delmængde af de 82 byretter, der fortsat anvender lokale arkiver på normal vis. Efter lanceringen vil alle ikke-indskannede aktmapper være registreret på indskanningslokationen og dermed vil tidsgarantien for indskanning dække disse mapper fremadrettet. Det skal fremgå af implementeringsplanen, at hver byret ikke vil kunne tilgå akterne, når akterne flyttes til og registreres på indskanningslokationen. Registrering skal sikre, at leverandøren har kontrolleret, at alle aktmapper er ankommet og ligger i de rette kasser og dermed kan leve op til tidsgaranti. Med udgangspunkt i 1 mio. papirer svarer til det gennemsnitlige antal opbevarede papirer i en byret vil registrering kunne foretages indenfor 2 dage per byret.

Ovenstående fremgangsmåde for digitalisering af akterne afviger ift. forudsætningerne for beregningerne af omkostninger ved digitalisering af akterne i it-analysen af tinglysningen ved ikke at forudsætte en flytning af samtlige arkiver til indskanningslokation inden digitalisering af akterne påbegyndes. Dermed reduceres det samlede opbevaringsbehov for de første 2 år og dermed de samlede omkostninger.

Det bemærkes i rapporten om it-analyse af tinglysning, at ovennævnte 10-årige indskanningsscenario og et 5-årigt scenario, hvor alle akter indskannes initialt dvs. hurtigst muligt uden fremfinding efter behov, er de mest sandsynlige. Der ved adskiller de to scenarier sig både på indskanningshorisontens længde og muligheden for at fremfinde akter via bestilling, mens indskanningen foregår. Et 5-årigt initialt indskanningsscenario koster skønsmæssigt 27 mio. kr. mindre end det 10-årige scenario, idet en del af opbevaringsomkostningerne fjernes, men der er dog kun tale om en relativt billigere løsning. Samtidig betyder et 5-årigt scenario en længere periode under indskanningen, hvor akterne kun kan tilgås, såfremt de er indskannet og indekseret. Herudover kan alle akter ikke være indskannet før centerdannelse i år 0. Skønsmæssigt vil omkring lidt over halvdelen af akterne stadig være papirbaseret, hvilket vil stille større krav til de ejendomme, der skal huse tinglysningen, da tilbageværende arkiver skal flyttes med i centret. Ydermere vil der være større risiko forbundet med at skulle håndtere 105 fuldtidsressourcer frem for 73 fuldtidsressourcer ifm. indskanning af akter, idet der skal tænkes på leverandørens faciliteter og projektledelse. Det anbefales derfor at igangsætte det 10-årige scenario med en klausul i aftalen om at kunne op- eller nedjustere indskanningstempoet løbende. Dermed kan erfaringerne allerede efter det første år med digitalisering af akterne være med til at regulere tempoet.

Under digitalisering af akterne kan 73 fuldtidsressourcer indskanne 1 mio. papirer fra akten på 18-20 arbejdsdage under forudsætning af, at de fleste papirer er A4-format. I beregningen er der taget udgangspunkt i 30 sek. indskanningstid per papir som beskrevet i It-analysen af tinglysningen afsnit 3.7.

I løsningsforslaget er der dog ikke lagt op en kontinuerlig indskanning foretaget af 73 fuldtidsressourcer, idet en fordobling af den statistiske fremfinding er udgangspunktet og dermed er fremfindingsbehovet aftagende efter det 6. år. Som det nævnes ovenfor, kan indskanningshorisonten og dermed opbevaringsomkostningerne formentlig reduceres, såfremt der enten anvendes flere ressourcer

til indskanning end de opgjorte 73 fuldtidsressourcer eller kontinuerligt anvendes 73 fuldtidsressourcer indtil alle akter er indskannede.

Systemudvikling og implementering af tinglysningssystem

Systemudvikling og implementering af tinglysningssystem afvikles over en 2-årig tidshorizont, der starter år -2 og skal afsluttes år 0. Efter lanceringen af systemet er der en forventning om, at der årligt i mindre grad videreudvikles på systemet ift. ændret lovgivning, ændrede arbejdsgange og effektiviseringspotentialer.

Lancering af tinglysningssystemet skal afpasses med dannelsen af 1 eller 5 centre for tinglysningen, hvormed der skal realiseres stordriftsfordele i tinglysningen. Det kommende tinglysningssystem implementeres således, at bedste praksis omkring tinglysning indlejres i de systemunderstøttede arbejdsgange.

Tidligst et år efter lanceringen af systemet anvendes erfaringer med tinglysningssystemet til at vurdere besparelspotentialer i en fase 2, hvor intentionen er at automatisere arbejdsgangene yderligere.

Centerdannelse

Centerdannelsen er adskilt i to modeller i scenario A1 og A2

Centerdannelse er sammenlignet med digitaliseringen og systemudviklingen en kortere proces, der omfatter en række projektaktiviteter vedrørende identifikation og indretning af centeret, rekruttering eller overflytning af medarbejdere, afskedigelse af eksisterende medarbejdere, information, kommunikation, planlægning af flytning, etablering af ledelse og kontraktgrundlag, mv.

Planlægningen og gennemførelsen af etableringen af et servicecenter for tinglysningen forventes at kunne gennemføres indenfor et år, og aktiviteterne kan hensigtsmæssigt planlægges så centeret vil være bemandedt og funktionsdygtigt samtidigt med at tinglysningssystemet er færdigudviklet.

3.2. Scenario A1: driftsøkonomiske konsekvenser

Dette afsnit beskriver de samlede driftsøkonomiske konsekvenser ved en større reform af tinglysningssområdet omfattende digitalisering og automatisering samt etablering af et servicecenter. Rammer og metoder for beregninger er behandlet i kapitel 1. Beregningerne vil blive gennemført med størst mulig gennemsigtighed for øje, og således at enkeltposter i beregningen af de økonomiske konsekvenser ved digitalisering og automatisering for lønsummen og for øvrig drift, og efter følgende konsekvenserne ved centerdannelse er opgjort separat.

Det bemærkes at resultaterne i dette afsnit udelukkende kan ses som selvstændige økonomiske konsekvenser af de skitserede reformer på lang sigt eller efter at alle initialomkostninger er afholdt, jf. afsnit 3.3.

3.2.1. Økonomiske konsekvenser af digitalisering og automatisering

Personalemæssige konsekvenser ved digitalisering og automatisering

I it-analysen af tinglysningen er identificeret et samlet effektiviseringspotentiale på 245,3 årsværk svarende til 68,6 pct. af de 357,2 årsværk, som embedernes tidsregistrering viste var det samlede personaleforbrug på opgaven i 2003. Nedenstående tabel viser:

- Den numeriske og relative andel af medarbejderkategorier anvendt på tinglysningsopgaven på baggrund af tidsregistrering 2003
- Beregning af hvilke årsværk, der indgår i besparelspotentialet, jf. afsnit 1.2.1.
- Gennemsnitslønninger for hver medarbejderkategori
- Besparelspotentiale pr. medarbejderkategori og samlet i 2003 og i 2005 priser.

<i>Medarbejderkategori</i>	<i>Tidsregistreret årsværk 2003 (årsværk)</i>	<i>Relativ andel</i>	<i>Rationaliserede årsværk</i>	<i>Løn pr. årsværk</i>	<i>Besparelse (2003 priser)</i>	<i>Besparelse 2005 priser</i>
<i>Dommer</i>	1,2	0,3%	0,2	693.591	138.718	145.314
<i>Øvrige jurister</i>	7,1	2,0%	1,8	480.617	865.110	906.246
<i>Kontor personale</i>	308,3	86,3%	202,7	284.746	57.718.113	60.462.610
<i>Beskæftigelsesordninger</i>	25,9	7,3%	25,9	36.562	946.959	991.987
<i>Elever</i>	12,5	3,5%	12,5	0	0	0
<i>Øvrigt personale</i>	2,2	0,6%	2,2	324.160	713.152	747.062
<i>I alt</i>	357,2	100,0%	245,3		60.382.053	63.253.219

De samlede lønningsmæssige konsekvenser ved at digitalisere og automatisere tinglysningen er på denne vis beregnet til 60,4 mio. kr. i 2003 priser og til 63,3 mio. kr. i 2005 priser. Dette udgør meget betydelige andele af de samlede omkostninger på 139,7 mio. kr., der udgjorde udgifterne til varetagelse af tinglysningsopgaven i 2003, svarende til omtrent 145,3 mio. kr. i 2005 priser.

Udgiftsmæssige konsekvenser ved digitalisering og automatisering

De sagsrelaterede omkostninger til porto og tele på tinglysningsområdet var i 2003 14.643.446 kr.

Med udgangspunkt i at besparelspotentialet for øvrig drift skønsmæssigt opgøres til 90 pct. af 14.643.446 eller ca. 13,2 mio. kr. i 2003 priser eller **13,6 mio. kr. i 2005 priser**³.

³ Fremskrevet med forbrugerprisindekset fra 2003 til 2005.

3.2.2. Økonomiske konsekvenser ved centerdannelse

I dette afsnit beregnes de økonomiske konsekvenser ved centerdannelse set på baggrund af en samtidig digitalisering og automatisering af tinglysningen. De beregnede konsekvenser ved centerdannelse kan således direkte summeres med de ovenfor beskrevne økonomiske konsekvenser ved at digitalisere og automatisere akten.

Beregningen af stordriftsfordele vil som nævnt tage udgangspunkt det beregnede besparelspotentiale for centralisering af tinglysningen identificeret i kapitel fem i delrapport 3 om analysen af de danske domstole. Dette beregnede besparelspotentiale vil blive justeret til et stordriftspotentiale på grund af at det antages, at bedste praksis gevinsten høstes gennem digitalisering af akten og implementering af nyt sagsbehandlingssystem, der indeholder automatisering af store dele af prøvelsen. Herudover vil stordriftspotentialet blive justeret i forhold til at det eller de fremtidige centre vil være langt mindre på grund af gevinsterne ved digitalisering og automatisering.

Nedenstående tabel viser beregningen af merbesparelse af centerdannelse herunder beregningsgrundlaget og de skitserede korrektioner.

<i>Embeder</i>	<i>Scenario</i>	<i>Besparelspotentiale centralisering (kap. 5.1) mio. kr.</i>	<i>Stordriftsfordele før korrektion for størrelse mio. kr.</i>	<i>Størrelseskorrektion</i>	<i>Merbesparelse ved centralisering mio. kr. 2003 priser</i>	<i>Merbesparelse ved centralisering mio. kr. 2005 priser</i>
Alle inkl. kbh.	1 center	42,7	19,0	31,4%	6,0	6,3

Beregningen viser således en merbesparelse i 2003 priser på 6,0 mio. kr. for et center. Omregnet til 2005-priser er resultatet 6,3 mio. kr.

Dette resultat kan direkte summeres med de beregnede konsekvenser for lønsummen og for øvrige drift på digitalisering og automatisering.

Ved at omsætte merbesparelsen til årsværk kan den personalemæssige konsekvens af centerdannelse beregnes. Det forudsættes i denne forbindelse, at merbesparelsen udelukkende vil omfatte kontorphonale, mens antallet af dommere, jurister, elever og personaler i beskæftigelsesordninger fastholdes. Nedenstående tabel viser der personalemæssige konsekvenser for centerdannelse.

<i>Embeder</i>	<i>Scenario</i>	<i>Merbesparelse ved centralisering mio. kr. 2003 priser</i>	<i>Gennemsnitsløn for kontoransat personale 2003 mio. kr.</i>	<i>Personalereduktion på grund af centerdannelse</i>
Alle inkl. kbh.	1 center	6,0	0,29	21,0

Beregningerne viser således, at centerdannelsen giver et potentiale for en personalereduktion ud over den personalemæssige konsekvens, der skabes af digitalisering og automatisering, på omtrent 21 årsværk ved etablering af et center.

3.2.3. Samlede driftsøkonomiske konsekvenser

De samlede driftsøkonomiske konsekvenser af at gennemføre en tinglysningsreform omfattende en digitalisering og automatisering samt centerdannelse giver på baggrund af ovenstående analyser følgende resultater:

	<i>Beregnet økonomisk konsekvens i 2005 priser (mio. kr.)</i>
<i>Konsekvens for lønsum af automatisering</i>	63,3
<i>Konsekvens for øvrig drift af digitalisering</i>	13,6
<i>Konsekvens for lønsum af etablering af et service-center</i>	6,3
<i>I alt</i>	83,2

Beregningerne viser således, at gennemførelse af en domstolsreform kan give en samlet besparelse på 83,2 mio. kr. i 2005 priser, hvoraf 69,6 mio. kr. vedrører lønsum. Dette skal ses i forhold til de eksisterende udgifter på 145,3 mio. kr. (2005 priser) til varetagelse af tinglysningsopgaven i dag. Beregningen viser således at den skitserede tinglysningsreform vil kunne lede til samlede besparelser på driftsbudgettet på godt 57 pct.

De driftsøkonomiske konsekvenser af scenario A1 forventes at indtræffe samtidigt med afslutningen af implementeringen af et automatiseret tinglysningssystem og etableringen af et center. Dette kan forventeligt ske medio 2007.

De samlede beregnede årsværksmæssige konsekvenser af en tinglysningsreform vises i følgende tabel.

	<i>Beregnet årsværksmæssig konsekvens</i>
<i>Registrerede årsværk i 2003</i>	357,2
<i>Konsekvens for årsværk af automatisering</i>	- 245,3
<i>Konsekvens for lønsum af etablering af et service-center</i>	-21,0
<i>Beregnet årsværk efter en tinglysningsreform</i>	90,9

Samlet set viser beregningerne således at der eksisterer betydelige mulige besparelser ved gennemførelse af en domstolsreform omfattende digitalisering, automatisering og centerdannelse. Dette gælder både vedrørende personaleomkostningerne og vedrørende øvrig drift.

Det må dog i denne sammenhæng pointeres, at der eksisterer usikkerheder i opgørelsen af besparelspotentialer. Dette gælder både opgørelsen af automatisering

ringspotentialer og af centerfordelene. Deloitte har dog anvendt konservative estimater som udgangspunkt for beregningerne.

3.3. Scenario A1: Initialomkostninger

I dette afsnit analyseres initialomkostningerne ved at gennemføre en tinglysningsreform, som omfatter digitalisering af akten, automatisering af tinglysning samt etablering af et servicecenter til varetagelse af opgaven.

Afsnittet er struktureret som følger:

- Initialomkostninger opsamles i skema med tidshorisont på 10 år.
- Opgørelse af initialomkostninger fordelt på typer.

3.3.1. Estimerede initialomkostninger

Følgende initialomkostninger er estimeret:

- Projektledelse
- Digitalisering af akten
- Systemudvikling og –implementering
- Uddannelse og træning
- Fratrædelsesgodtgørelse og ventepenge
- Øvrige initialomkostninger

Initialomkostninger i forbindelse med indretning og anskaffelse af inventar er ikke medtaget i opgørelserne af initialomkostninger, idet grundlaget herfor er for usikkert.

Indledningsvist vises en samlet oversigt over de estimerede initialomkostninger ved at gennemføre en domstolsreform, hvorefter hver af omkostningstyperne gennemgås mere detaljeret.

Samlet oversigt over initialomkostninger

I oversigten herunder vises de estimerede initialomkostninger periodiseret fra 2 år før tinglysningssystemet sættes i drift og centeret er dannet, til alle akter er digitaliserede, og alle initialomkostninger er afholdt. Alle omkostninger er vist i faste 2005 priser.

Initialomkostning	Investering år -2	Investering år -1	Investering år 0	Investering år 1	Investering år 2	Investering år 3	Investering år 4	Investering år 5	Investering år 6	Investering år 7
<i>Projektledelse</i>		0,7								
<i>Digitalisering af akterne</i>	21-35	9-13	9-13	9-13	9-13	9-13	9-13	9-13	9-13	9-13
<i>Systemudvikling og implementering af tinglysningsystem</i>	18-26	19-24								
<i>Paralleldrift og ud-fasning af eksisterende system</i>			13							
<i>Uddannelse og træning</i>		1-2	1							
<i>Omkostninger til fratrædelsesgodtgørelse, ventepenge, feriepenge, mv.</i>			26,2	6,7	6,7	3,4				
<i>Øvrige initialomkostninger</i>			5							
I alt	39-61	30-40	54-58	16-20	16-20	12-16	9-13	9-13	9-13	9-13

Projektledelse

Der er foretaget en skønsmæssig vurdering af omkostninger til projektledelse samlet set. Skønnet er forbundet med usikkerhed, idet projektledelse dels skal varetages i forbindelse med ledelse af hele tinglysningsreformen, dels skal sikre etablering af et servicecenter, og endeligt skal lede kravspecifikationen og udviklingen af tinglysningsystemet.

I projektet vil der være behov for en tæt koordination mellem alle komponenterne i implementeringsstrategien, da:

- Systemet vil være komplekst opbygget med forskellige teknologier, en del integrationer til eksterne systemer og krav til realtidslignende svartider.
- Der vil være logiske afhængigheder i leverancer på tværs af komponenter
- Der er et større behov for samkoordinationen af udbudene og i parallelløbet mellem systemudviklingen og centerdannelsen.

For digitalisering af akten og systemudvikling og implementering gælder, at projektledelsen er indberegnet i skøn for disse.

De øvrige initialomkostninger til projektledelse af centerdannelsen anslås til at udgøre 0,7 mio. kr. svarende til et dommerårsværk.

Digitalisering af akten

Deloitte har foretaget en skønsmæssig vurdering af omkostningerne forbundet med digitalisering af akterne. Omkostningerne for digitaliseringen af akten er

forbundet med usikkerhed jf. det angivne interval og er baseret på en række detailforudsætninger.

Nedenstående skøn dækker de fire grundliggende løsningsforslag til en gennemførelse af digitalisering af akten med tilhørende omkostningsskøn. Implementeringsstrategien tager udgangspunkt i en 10-årig indskanningshorisont med en initial indskanning og efterfølgende indskanning efter behov. De skønnede omkostninger ved denne løsning er ca. 128 mio. kr.

Som intervallerne nedenfor angiver, er der stor usikkerhed forbundet med skønnet over omkostningerne, herunder særligt i forhold til hvor lang tid det tager at indskanne en akt med 40 sider, og hvor stor en andel af papirmediernes i akten der er A4-baseret.

<i>Omkostninger for digitalisering af akterne</i>	<i>Omkostninger (mio. kr.)</i>
<i>Omkostninger år -2</i>	21-35
<i>Omkostninger år -1 og efterfølgende år</i>	9-13
<i>Samlede omkostninger</i>	104-163

Omkostninger år -2 ligger væsentligt højere end de følgende år, idet der er medregnet omkostninger til registrering af akterne ifm. ankomst til indskanningslokationen.

Systemudvikling og –implementering

Deloitte har foretaget en skønsmæssig beregning af omkostningerne til systemudvikling og implementering ifm. digitalisering og automatisering af tinglysningen. Det bør bemærkes, at de skønnede estimater er forbundet med væsentlig usikkerhed. Skønnet er baseret på en række detailforudsætninger, jf. it-analyse af tinglysningen afsnit 3.8.

Skønnet er baseret på en ca. toårig etableringshorisont samt efterfølgende årlige drifts- og vedligeholdelsesbehov. Drifts- og vedligeholdelsesomkostninger skal opfattes som størrelsesorden for de skønnede efterfølgende årlige omkostninger for drift- og vedligeholdelse.

<i>Etableringsomkostninger for tinglysningssystem</i>	<i>Omkostninger år -2 (mio. kr.)</i>	<i>Omkostninger år -1 (mio. kr.)</i>
<i>Kravspecifikation og gennemførelse af udbud</i>	3-4	0
<i>Basisprogrammel</i>	6-8	0
<i>Systemudvikling og implementering</i>	9-14	19-24
<i>Samlede omkostninger</i>	18-26	19-24

Etableringsomkostningerne er ligeligt fordelt på de to etableringsår, idet anskaffelser og omfanget af udbudsaktiviteter fylder meget år 1, hvilket skubber mere af udviklingen og implementeringen over på år 2.

Maskinel til den fremtidige tinglysning indgår i den årlige driftsydelse, således at tinglysningen køber en ydelse med hardwarekapacitet, men ikke anskaffer hardware. Det betyder, at hardwarekapaciteten lejes i stedet for anskaffelse af hardware, der hvert tredje år skal skiftes ud.

<i>Drifts- og vedligeholdelsesomkostninger for tinglysningssystem</i>	<i>Omkostninger (mio. kr.)</i>
<i>Driftsydelser (inklusive systemovervågning, forvaltning og omkostninger for maskinel i central installation)</i>	11-14
<i>Softwarelicenser - basisprogrammel</i>	2
<i>Applikationssupport</i>	3-4
<i>Tingbladet</i>	3
<i>Videreudvikling</i>	2-3
<i>Samlede omkostninger årligt</i>	21-26

De samlede årlige drifts- og vedligeholdelsesomkostninger for det nyudviklede tinglysningssystem er, som angivet i tabellen oven for, estimeret til 21-26 mio. kr., hvilket svarer til de 25 mio. kr. domstolsstyrelsen i dag betaler for drifts- og vedligeholdelse af det eksisterende tinglysningssystem. Med dette udgangspunkt vil drifts- og vedligeholdelsesomkostningerne ikke blive medtaget i beregningen af initialomkostninger.

Dog må ud fra hensyn til driftssikkerhed forventes omkostninger til paralleldrift og udfasning af det eksisterende tinglysningssystem i et halvt år i år 0 ud fra et konservativt estimat. Dette udgør 12,5 mio. kr.

Uddannelse

Behov for brugertræning af interne brugere vil være stigende frem mod lancering af tinglysningssystemet. Herudover forudsættes, at der er et mindre behov for træning i det efterfølgende år. Omkostninger til brugertræning er skønnet til:

<i>Brugertræning</i>	<i>Omkostninger år -1 (mio. kr.)</i>	<i>Omkostninger år 0 (mio. kr.)</i>
<i>Brugertræning</i>	1-2	1

Det er særligt vigtigt at sikre, at systemet er fejlfrit og velkørende, når brugertræning skal afholdes, idet det er medarbejdernes og evt. deltagende eksterne aktørers tillid og tro på systemets formåen, der er med til at sikre en succes.

Fratrædelsesgodtgørelser og ventepenge

Deloitte har foretaget en skønsmæssig beregning af omkostningerne til fratrædelsesgodtgørelser og ventepenge ved etableringen af ét tinglysningsscenter set i sammenhæng med digitalisering og automatisering af tinglysningen. Det bemærkes, at det fremkomne beløb er behæftet med usikkerhed, som dels er affødt af beregningerne af automatiseringspotentialet, dels er afledt af beregningerne af centerbesparelserne. Beløbet må kunne forventes reduceret afhængig af implementeringsform, muligheder for omplaceringer, frivillig fratræden m.m.

For ét tinglysningsscenter har vi ovenfor beregnet, at besparelsen omtrent kan omsættes til 266 årsværk, jf. afsnit 3.2 og nedenstående tabel.

Prognose over årsværk

	<i>Et center</i>
<i>Nuværende antal årsværk</i>	357,2
<i>Korrektion for digitalisering og automatisering</i>	-245,3
<i>Korrektion for centerdannelse</i>	-21
<i>Fremtidigt årsværksbehov</i>	90,9
Besparelse	266,3
<i>Besparelse kontoransatte</i>	223,7
<i>Naturlig afgang 2007⁴</i>	47 eller 17,7%
<i>Besparelse efter naturlig afgang</i>	176,7

Ovenfor blev det opgjort, at ud af de 357,2 årsværk, der i dag er beskæftiget ved tinglysningen udgjorde kontorpersonalet 86,3% eller 308,3 årsværk. Domstolsstyrelsen har oplyst, at den omtrentlige fordeling på ansættelsesformer for kontorpersonele er således, at ca. 19 procent er ansat som tjenestemænd, mens de resterende 81 procent er overenskomstansatte. På denne baggrund kan beregnes, at der blandt de 308,3 administrative årsværk, der i dag er beskæftiget ved tinglysningen, findes 58,6 årsværk, som er tjenestemænd.

Tabellen viser, at den beregnede besparelse vedrørende kontoransatte gennem digitalisering, automatisering og centerdannelse udgør 223,7 årsværk. Det kan på denne baggrund estimeres, at 42,5 årsværk af disse er tjenestemænd.

⁴ Den naturlige afgang er beregnet ud fra Domstolsstyrelsens prognose over forventede antal årlige pensioneringer på baggrund af kontorpersonelets alder. Der er fastsat en pensionsalder på 63 år. Den naturlige afgang er opgjort ud fra domstolenes samlede kontorpersoneleårsværk. Det forventes således, at personale, der i dag hovedsageligt er ansat ved tinglysningen vil kunne overflyttes til andre af embedernes hovedsagområder, idet den naturlige afgang sker inden for alle sagsområder. Den tilsvarende naturlige afgang i 2006 er opgjort til 38 årsværk.

Domstolsstyrelsen har udarbejdet følgende prognose over naturlig afgang (pension) for alle byretternes kontorphonale i perioden 2005 til 2010 fordelt på overenskomstansat personale og tjenestemandansat personale.

	<i>Fratrædelsesalder 63 år</i>		
	Antal personer	Antal årsværk	Heraf tjenestemænd
<i>Kontoransatte 2004 ved byretterne</i>	1.511	1.181	292
<i>Fratræder 2005</i>	41	33	14
<i>Fratræder 2006</i>	47	38	11
<i>Fratræder 2007</i>	53	47	13
<i>Fratræder 2008</i>	69	58	17
<i>Fratræder 2009</i>	58	49	21
<i>Fratræder 2010</i>	57	50	18
<i>Fratræder i alt</i>	325	275	92

Oversigten viser således, at 71 administrative årsværk, herunder 25 tjenestemænd, vil gå på pension i perioden 2005-2006, hvilket er flere end antallet af tjenestemænd, der i dag er beskæftiget ved tinglysningen. I 2007 er den naturlige afgang blandt kontorphonale 47 årsværk, herunder 13 tjenestemænd. I de nedenstående beregninger over initialomkostninger vedrørende ventepenge, fratrædelsesgodtgørelse og feriepenge har Deloitte lagt til grund, at tjenestemænd først gradvist kan flyttes fra tinglysningsområdet i forbindelse med en domstolsreform, hvilket betyder, at der eksisterer et behov for afskedigelse af tjenestemænd ved etablering af ét tinglysningscenter. Den gradvise overflytning af tjenestemænd fra tinglysningsområdet til andre af byretternes hovedsagsområder vil således udelukkende kunne ske for halvdelen af de vakancer, der opstår i 2007, dvs. omtrent 23 vakancer, idet tinglysningsystemet og centerdannelsen først sker medio 2007. Med dette udgangspunkt kan det opgøres, at ca. 20 tjenestemandsårsværk vil skulle afskediges ved en tinglysningsreform.

Såfremt der opstår en mulighed for at rykke disse tjenestemænd over på andre sagsområder før en domstolsreform vil disse initialomkostninger helt kunne forsvinde.

Såfremt det forudsættes, at:

- Domstolene arbejder fokuseret på at udskiftningen af pensionerede medarbejdere i perioden 2005-2007 sker med eksisterende tjenestemænd på sagsområderne undtagen tinglysningen, mens nyansatte medarbejdere (på overenskomst) hovedsageligt vil blive beskæftiget på tinglysningen
- Der er en relativt ligelig fordeling af både tjenestemænd og kontoransatte der går på pension rundt i landet

Da eksisterer der ikke et behov for at skulle afskedige tjenestemænd, og samtlige afskedigelser vil vedrøre overenskomstansatte.

På baggrund af en gennemsnitlig årsløn på 335.871⁵ og reglerne om for tjenestemænd (3 år) og rådighedsløn for overenskomstansatte (gennemsnitligt 4 måneder) kan de initiale omkostninger til fratrædelsesgodtgørelser og ventepenge⁶ beregnes til 18,7 mio. kr. ved etableringen af ét center i 2005 priser, jf. nedenstående tabel.

Omkostninger til fratrædelsesgodtgørelser og ventepenge

	<i>Antal</i>	<i>Fremskrevet gennemsnitlig årlig lønsum 2005</i>	<i>Rådighedsløn, ventepenge periode</i>	<i>Omkostninger ved et center</i>
<i>Tjenestemænd</i>	20	335.871	3 år	20.152.260
<i>Overenskomstansatte</i>	203,7	335.871	4 måneder	22.805.641
<i>I alt</i>	223,7			42.957.901

Initialomkostningerne vedrørende fratrædelsesgodtgørelse forventes indtræffe fra og med centerdannelsen. Nedenstående tabel viser periodiseringen af disse initialomkostninger.

<i>Initialomkostning</i>	<i>År 0</i>	<i>År 1</i>	<i>År 2</i>	<i>År 3</i>
<i>Tjenestemænd</i>	3.358.710	6.717.420	6.717.420	3.358.710
<i>Overenskomstansatte</i>	22.805.641	-	-	
<i>I alt</i>	26.164.351	6.717.420	6.717.420	3.358.710

Disse omkostninger kan reduceres, da der ikke vil være behov for at afskedige tjenestemænd, men kun overenskomstansatte, såfremt det forudsættes, at:

- Domstolene arbejder fokuseret på, at udskiftningen af pensionerede medarbejdere i perioden 2005-2007 sker med tjenestemænd på sagsområderne undtagen tinglysningen, mens nyansatte medarbejdere (på overenskomst) hovedsageligt vil blive beskæftiget på tinglysningen
- Der er en relativt ligelig fordeling af både tjenestemænd og kontoransatte der går på pension rundt i landet

⁵ Gennemsnitslønnen for kontorpersonale 2003 omregnet med lønstigningstakten frem til 2005 og tillagt 12,5% i feriepenge

⁶ Fratrædelsesgodtgørelser, ventepenge og feriepenge er udelukkende beregnet for kontoransat personale, idet jurister har aftalt ansættelsesværn, og da det ikke forventes at elever, personale i beskæftigelsesordninger samt øvrigt personale har krav på fratrædelsesgodtgørelser eller ventepenge.

Øvrige initialomkostninger

De øvrige beløb kan kun skønsmæssigt anslås, da der er en række væsentlige ubekendte faktorer, hvortil dog knytter sig mindre usikkerhed end for ejendomsomkostninger og fratrædelsesomkostninger. Blandt disse omkostninger er:

- *Flytning af kontor.* Skønsmæssigt ansat til ca. 2 mio. kr.
- *Informationskampagne.* Kan formentlig gennemføres for ca. 0,5 mio. kr.
- *Etablering af et kontraktgrundlag og opfølgning.* Kræver formentlig udgifter i størrelsesordenen 0,5 mio. kr.
- *Rekruttering.* Udgifter til annoncering, afholdelse af samtaler, indgåelse af kontrakt osv. i størrelsesordenen ca. 1 mio. kr.

Øvrige initialomkostninger kan således skønsmæssigt opgøres til 4,5 til 5 mio. kr., og forventes at falde samtidigt med centerdannelsen, og størstedelen vil således være en økonomisk belastning i år 0.

Ikke opgjorte initialomkostninger

Ud over de oven for skitserede initialomkostninger må påregnes ikke ubetydelige omkostninger til indretning og inventar på centeret, ligesom driftsomkostningerne vil blive belastet med huslejen for centeret. Disse omkostninger er ikke opgjort, idet der ikke er truffet beslutning om hvor centeret geografisk og bygningsmæssigt kan få til huse, hvorfor husleje og udgifter til indretning og inventar ikke har kunnet opgøres.

De ejendomsmæssige konsekvenser ved etablering af et tinglysningscenter vil dog generelt ikke påvirke domstolenes samlede økonomi, idet det areal, som tinglysningen tidligere har anvendt hos embederne, vil blive frigjort til brug for løsning af domstolenes øvrige opgaver. Derved kan dele af det beregnede udækkede arealbehov ved en domstolsreform dækkes af fraflyttet areal ved en tinglysningsreform.

3.4. Scenario A2

Idet scenario A2 udelukkende adskiller sig fra scenario A1 ved, at centerdannelsen vil foregå anderledes i denne model, vil store dele af de ovenstående beregninger og analyser af driftsøkonomiske konsekvenser og initialomkostninger være identiske for scenario A1 og A2. I analyserne af scenario A2 vil derfor i størst mulig udstrækning ske henvisning til beregninger gennemført for scenario A1.

De driftsøkonomiske konsekvenser ved etablering af 5 centre adskiller sig fra beregningerne i scenario A1 dels på grund af de produktivitmæssige påvirkninger af centerdannelsen, dels fordi de fem centre udelukkende skal have en levetid, der passer med at de tilknyttede tjenestemænd kan overflyttes til domstolenes øvrige sagsområder på grund af pension af medarbejdere der.

Scenario A2 har således udelukkende relevans, såfremt det forudsættes, at der i scenario A1 er behov for at afskedige tjenestemandsansatte medarbejdere.

Med henblik på at beregne de driftsøkonomiske konsekvenser af scenario A2 eksisterer således et behov for at beregne, hvor længe der er et behov for fem centre. Dette tidsrum beregnes ved for det første at opgøre antallet af tjenestemænd blandt årsværkene i det beregnede digitaliseringspotentiale, og for det andet at opgøre hvor mange personer, der må forventes at gå på pension fra 2004 frem til medio 2007, hvor de fem centre ifølge implementeringsstrategien forventes oprettet.

Ovenfor blev det opgjort, at ud af de 357,2 årsværk, der i dag er beskæftiget ved tinglysningen udgjorde kontorpersonalet 86,3% eller 308,3 årsværk. Domstolsstyrelsen har oplyst, at den omtrentlige fordeling på ansættelsesformer for kontorpersonele er således, at ca. 19 procent er ansat som tjenestemænd, mens de resterende 81 procent er overenskomstansatte. På denne baggrund kan beregnes, at der blandt de 308,3 årsværk, der i dag er beskæftiget ved tinglysningen, findes 58,6 årsværk kontoransatte, som er tjenestemænd. De fem centre bør således i scenario A2 bibeholdes, indtil der er 58,6 årsværk af de samlede kontorårsværk, som går på pension. På baggrund af Domstolsstyrelsens prognose over naturlig afgang (pension) for alle byretternes kontorpersonele i perioden 2004 til 2010 vil langt flere kontoransatte medarbejdere gå på pension i perioden 2005-2007.

Der eksisterer dermed ikke noget behov for etablering af fem centre som beskrevet i scenario A2, såfremt reformen også personalemæssigt planlægges nøje.

Hvis det derimod lægges til grund, at omplaceringen af de 58,6 tjenestemænd først sker fra og med centerdannelsen kan fra oversigten over forventede pensioneringer af kontoransatte ses, at de fem centre må eksistere i en periode på to år – dvs. fra medio 2007 til medio 2009. I denne periode vil de 58,6 tjenestemænd kunne overflyttes til tjeneste på andre sagsområder i domstolssystemet.

Med dette udgangspunkt gennemføres herunder først beregninger af de driftsøkonomiske konsekvenser ved scenario A2 efterfulgt af initialomkostningerne ved scenariet.

3.4.1. Driftsøkonomiske konsekvenser

Automatiserings- og digitaliseringspotentialer

De driftsøkonomiske konsekvenser for lønsum og for øvrige driftsmidler ved at digitalisere akten og automatisere dele af prøvelsen gennem udvikling og implementering af nyt tinglysningssystem er de samme for scenario A1 og A2. Der henvises således til afsnit 3.2.1. Herfra blev følgende driftsøkonomiske konsekvenser identificeret.

	<i>Beregnet økonomisk konsekvens i 2005 priser (mio. kr.)</i>
<i>Konsekvens for lønsum af automatisering</i>	63,3
<i>Konsekvens for øvrig drift af digitalisering</i>	13,6
<i>I alt</i>	76,9

Konsekvenser ved centerdannelsen

Beregningsmetoden af stordriftsfordele vil som nævnt tage udgangspunkt i det beregnede besparelspotentiale for centralisering af tinglysningen identificeret i kapitel fem i delrapport 3 om analysen af de danske domstole. Dette beregnede besparelspotentiale vil blive justeret til et stordriftspotentiale, da det antages, at bedste praksis gevinsten høstes gennem skanning af akten og implementering af nyt sagsbehandlingssystem, der indeholder automatisering af store dele af prøvelsen. Herudover vil stordriftspotentialet blive justeret i forhold til, at det eller de fremtidige centre vil være langt mindre på grund af gevinsterne ved digitalisering og automatisering.

Nedenstående tabel viser beregningen af merbesparelsen ved centerdannelse herunder beregningsgrundlaget og de skitserede korrektioner.

<i>Scenario</i>	<i>Besparelspotentiale centralisering (kap. 5.1) mio. kr.</i>	<i>Stordriftsfordele for korrektion for størrelse mio. kr.</i>	<i>Størrelseskorrektion</i>	<i>Merbesparelse ved centralisering mio. kr. 2003 priser</i>	<i>Merbesparelse ved centralisering mio. kr. 2005 priser</i>
5 centre	-	4,8	31,40%	1,5	1,6

Beregningsmetoden viser således en merbesparelse i 2003 priser på 1,5 mio. kr. for 5 centre. Omregnet til 2005-priser er resultatet 1,6 mio. kr.

Som anført under afsnit 1.2.1 om beregningsmetoder vurderer Deloitte med udgangspunkt i, at de fem servicecentre udelukkende vil være en midlertidig organisatorisk konstruktion med midlertidigt tilknyttede medarbejdere, at dette vil påvirke produktiviteten i de fem servicecentre negativt. Deloitte vil på baggrund heraf skønsmæssigt fratække 5 mio. kr. i tabt produktivitet.

Samlet kan det driftsøkonomiske resultat ved etablering af 5 centre således opgøres til -3,5 mio. kr.

Dette resultat kan direkte summeres med de beregnede konsekvenser for lønsummen og for øvrige drift på digitalisering og automatisering.

Ved at omsætte merudgiften til årsværk kan den personalemæssige konsekvens af centerdannelse beregnes. Det forudsættes i denne forbindelse, at merbesparelsen udelukkende vil omfatte kontorpersonele. Nedenstående tabel viser de personalemæssige konsekvenser for etablering af 5 centre.

<i>Scenario</i>	<i>Merudgift ved centralisering mio. kr. 2003 priser</i>	<i>Gennemsnitsløn for kontor ansat personale 2003 mio. kr.</i>	<i>Personaleforøgelse på grund af centerdannelse</i>
5 centre	3,4	0,29	11,9

Beregningerne viser således, at centerdannelsen giver en personaleforøgelse på omtrent 12 årsværk ved etablering af fem centre.

Det er grundlæggende Deloitte's vurdering, at etableringen af 5 centre, som efter korrektionen for stordriftsfordele samlet vil have 107 årsværk eller 21 årsværk pr. center, alt andet lige vil være så små, at de vanskeligt kan give de rette centerfordele. Dette drejer sig bl.a. om fagligt miljø, reduktion af sårbarhed, mv. Fem centre vil således alt andet lige være stort set lige så produktive som en fastholdelse af tinglysningsopgaven hos 25 eller 15 embeder.

Samlet oversigt over driftsøkonomiske konsekvenser i scenario A2

De samlede driftsøkonomiske konsekvenser af at gennemføre en tinglysningsreform omfattende en digitalisering og automatisering samt etablering af fem centre giver på baggrund af ovenstående analyser følgende resultater:

<i>Beregnet økonomisk konsekvens i 2005 priser (mio. kr.)</i>	<i>år -2</i>	<i>år -1</i>	<i>år 0</i>	<i>år 1</i>	<i>år 2</i>	<i>år 3</i>	<i>år 4</i>	<i>år 5</i>	<i>år 6</i>	<i>år 7</i>
<i>Konsekvens for lønsum af automatisering</i>	0	0	31,65	63,3	63,3	63,3	63,3	63,3	63,3	63,3
<i>Konsekvens for øvrig drift af digitalisering</i>	0	0	6,8	13,6	13,6	13,6	13,6	13,6	13,6	13,6
<i>Konsekvens for lønsum af etablering af et servicecenter</i>	0	0	0	0	3,15	6,3	6,3	6,3	6,3	6,3
<i>Konsekvens for lønsum af etablering af fem servicecentre</i>	0	0	0,8	1,6	0,8	0	0	0	0	0
<i>Korrektion for tab ved midlertidigt etablering af fem centre</i>	0	0	-2,5	-5	-2,5	0	0	0	0	0
<i>I alt</i>	0	0	36,75	73,5	78,35	83,2	83,2	83,2	83,2	83,2

3.4.2. Initialomkostninger

Størstedelen af initialomkostningerne ved etablering af fem centre vil være identisk med omkostningerne ved etablering af et center i scenario A1. Dette gælder således for:

- Projektledelse
- skanning af akten
- Systemudvikling og –implementering
- Uddannelse og træning
- Øvrige initialomkostninger

For estimering af disse initialomkostninger henvises således til afsnit 3.3 om initialomkostninger for scenario A1.

Initialomkostninger vedrørende fratrædelsesgodtgørelse mv. vil dog være anderledes i scenario A2 end i scenario A1. Dette skyldes hovedsageligt, at der vil være en større bemanning i de fem centre i to år, før disse samles til et center.

Deloitte har foretaget en skønsmæssig beregning af omkostningerne til fratrædelsesgodtgørelser og ventepenge ved etableringen af fem tinglysningcentre set i sammenhæng med digitalisering og automatisering af tinglysningen. Det bemærkes, at det fremkomne beløb er behæftet med usikkerhed, som dels er affødt af beregningerne af automatiseringspotentialer, dels er afledt af beregningerne af centerbesparelserne.

Beløbet må kunne forventes reduceret afhængig af implementeringsform, muligheder for omplaceringer, frivillig fratræden m.m.

For fem tinglysningcentre har vi ovenfor beregnet, at besparelsen omtrent kan omsættes til 233 årsværk, jf. afsnit 3.2 og nedenstående tabel.

Prognose over årsværk

<i>Fem centre</i>	<i>Årsværk</i>
<i>Nuværende antal årsværk</i>	357,2
<i>Korrektion for digitalisering og automatisering</i>	-245,3
<i>Korrektion for centerdannelse</i>	-12
<i>Fremtidigt årsværksbehov</i>	124
Besparelse	233
<i>Besparelse kontoransatte</i>	190
<i>Naturlig afgang 2007⁷</i>	47 eller 17,7%
<i>Besparelse efter naturlig afgang</i>	143

På baggrund af en gennemsnitlig årsløn på 335.871⁸ og reglerne om for tjenestemænd (3 år) og rådighedsløse for overenskomstansatte (gennemsnitligt 4 måneder) kan de initiale omkostninger til fratrædelsesgodtgørelser og ventepenge⁹

⁷ Den naturlige afgang er beregnet ud fra Domstolsstyrelsens prognose over forventede antal årlige pensioneringer på baggrund af kontorpersonalets alder. Der er fastsat en pensionsalder på 63 år. Den naturlige afgang er opgjort ud fra domstolens samlede kontorpersoneleårsværk. Det forventes således, at personale, der i dag hovedsageligt er ansat ved tinglysningen, vil kunne overflyttes til andre af embedernes hovedsagsområder, idet den naturlige afgang sker inden for alle sagsområder. Den tilsvarende naturlige afgang i 2006 er opgjort til 38 årsværk.

⁸ Gennemsnitsløn for kontorpersonele 2003 omregnet med lønstigningstakten frem til 2005 og tillagt 12,5% i feriepenge

⁹ Fratrædelsesgodtgørelser, ventepenge og feriepenge er udelukkende beregnet for kontoransat personale, idet jurister har aftalt ansættelsesværn, og da det ikke forventes, at

ved centerdannelsen i 2007 beregnes til 15,0 mio. kr. ved etableringen af fem center i 2005 priser, jf. nedenstående tabel.

Omkostninger til fratrædelsesgodtgørelser og ventepenge

	<i>Antal</i>	<i>Fremskrevet gennemsnitlig årlig lønsum 2005</i>	<i>Rådighedsløn, ventepenge periode</i>	<i>Omkostninger ved et center</i>
<i>Tjenestemænd</i>	0	335.871	3 år	0
<i>Overenskomstansatte</i>	134	335.871	4 måneder	15.002.238
<i>I alt</i>	134			15.002.238

Disse initialomkostningerne vedrørende fratrædelsesgodtgørelse forventes at indtræffe fra og med centerdannelsen.

Ved samlingen af de fem centre medio år 2009 eksisterer et behov for at reducere antallet af medarbejdere beskæftiget ved tinglysningen fra de 124 årsværk i fem center scenariet til de estimerede 90,9 årsværk i et centralt tinglysningscenter, som blev beregnet i forbindelse med scenario A1. Det forventes i forbindelse med opgørelsen af initialomkostninger, at denne yderligere medarbejderreduktion på 33 årsværk vil kunne ske ved at overflytte disse medarbejdere til byretternes andre sagsområder i forbindelse med vakancer (frivillig afgang), hvorfor denne ikke vil betyde yderligere omkostninger til fratrædelse.

elever, personale i beskæftigelsesordninger samt øvrigt personale har krav på fratrædelsesgodtgørelser eller ventepenge.

Samlet oversigt over initialomkostninger ved etablering af fem centre

Initialomkostning	Investering år -2	Investering år -1	Investering år 0	Investering år 1	Investering år 2	Investering år 3	Investering år 4	Investering år 5	Investering år 6	Investering år 7
Projektledelse		0,7								
Skanning af akterne	21-35	9-13	9-13	9-13	9-13	9-13	9-13	9-13	9-13	9-13
Systemudvikling og implementering af tinglysningssystem	18-26	19-24								
Paralleldrift og udfasning af eksisterende system			13							
Uddannelse og træning		1-2	1							
Omkostninger til fratrædelsesgodtgørelse, ventepenge, feriepenge, mv.			15,0							
Øvrige initialomkostninger			5							
I alt	39-61	30-40	43-47	9-13	9-13	9-13	9-13	9-13	9-13	9-13

3.5. Kort- og langsigtede resultater ved scenario A

I dette afsnit sammenstilles de driftsøkonomiske konsekvenser med initialomkostningerne ved at gennemføre scenario A1 og A2 for at give et samlet investeringsmæssigt overblik over investeringer og afkast ved disse scenarier.

Nedenstående tabeller summerer og periodiserer de driftsøkonomiske konsekvenser og initialomkostningerne ved at gennemføre en tinglysningsreform i overensstemmelse med scenario A1 og A2. Forudsætningerne for periodiseringen er at:

- Der gennemføres udbud, valg af leverandør og opstart på digitaliseringsopgaven i 2005
- Automatiseret tinglysningssystem er udviklet og implementeret medio 2007
- Et eller fem servicecentre er etableret, bemanded og operationelle medio 2007

Samlede resultater for scenario A1

	år -2	år -1	år 0	år 1	år 2	år 3	år 4	år 5	år 6	år 7
Driftsøkonomiske konsekvenser i alt	0	0	41,6	83,2	83,2	83,2	83,2	83,2	83,2	83,2
Initialomkostninger i alt	39 - 61	30 - 40	54 - 58	16 - 20	16 - 20	12 - 16	9 - 13	9 - 13	9 - 13	9 - 13
Samlet årligt resultat	-61 - -39	-40 - -30	-16 - -12	63 - 67	63 - 67	67 - 71	70 - 74	70 - 74	70 - 74	70 - 74
Akkumuleret økonomisk resultat	-61 - -39	-101 - -69	-117 - -81	-54 - -14	9 - 53	76 - 124	146 - 198	216 - 272	286 - 346	356 - 420

Samlede resultater for scenario A2

	år -2	år -1	År 0	år 1	år 2	år 3	år 4	år 5	år 6	år 7
Driftsøkonomiske konsekvenser i alt	0	0	36,75	73,5	78,35	83,2	83,2	83,2	83,2	83,2
Initialomkostninger i alt	39-61	30-40	43-47	9-13	9-13	9-13	9-13	9-13	9-13	9-13
Samlet årligt resultat	-61 - -39	-40 - -30	-10 - -6	61 - 65	65 - 69	70 - 74	70 - 74	70 - 74	70 - 74	70 - 74
Akkumuleret økonomisk resultat	-61 - -39	-101 - -69	-111 - -75	-50 - -10	15 - 59	85 - 133	155 - 207	225 - 281	295 - 355	365 - 429

Det samlede resultat af scenario A1 og A2 er således stort set identiske, hvor scenario A2 udviser et marginalt bedre økonomisk afkast. Dette hviler dog på forudsætning om at:

- Fem tinglysningcentre udelukkende opretholdes i to år
- At der i scenario A1 ikke er mulighed for at overføre alle tjenestemænd til andre af byretternes hovedsagsområder
- At der ikke er behov for at betale fratrædelsesgodtgørelse til det personale, der ved sammenlægningen af de fem centre til et vil blive lediggjorte
- At produktivitetstabet ved etablering af fem centre ikke overstiger 5 mio. kr. årligt.

4. Scenario B: Intern skanning og etablering af fem centre

Scenario B udgør en alternativ implementeringsstrategi for implementering af en tinglysningsreform. Visse elementer i denne vil være sammenfaldende med analysen af de driftsøkonomiske konsekvenser og initialomkostninger ved en ekstern skanning af akten og etablering af et center, jf. scenario A. Dette kapitel vil fokusere på de områder, hvor scenario B adskiller sig fra scenario A, mens der blot henvises til de relevante afsnit i kapitel 3, hvor analyser og beregninger er identiske.

4.1. Overordnet implementeringsstrategi

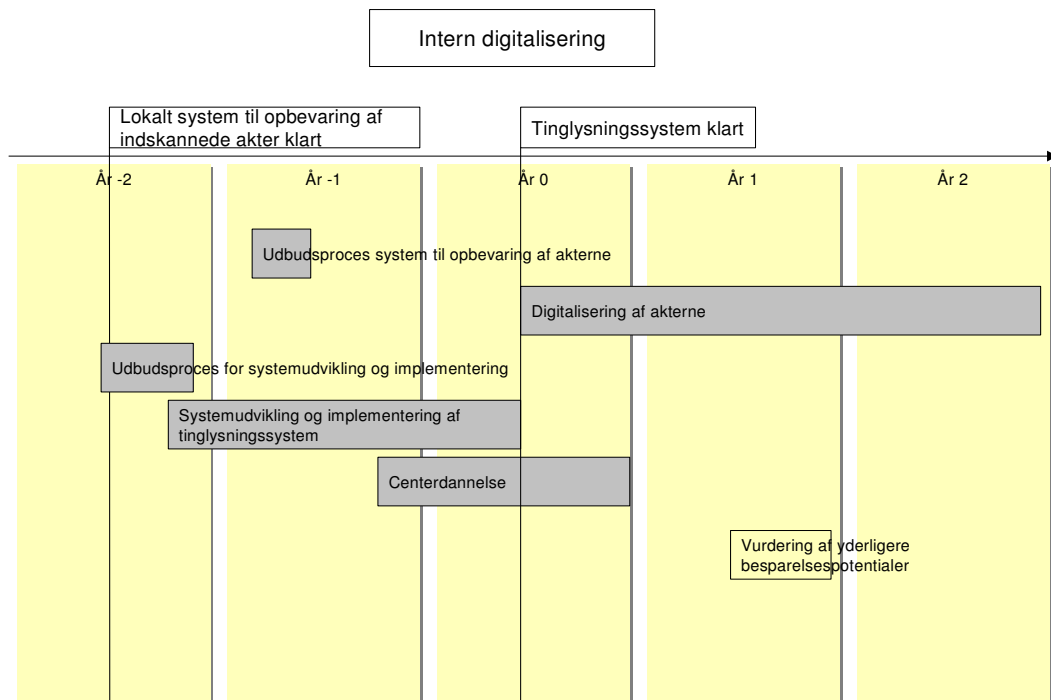
I dette afsnit gives et forslag til alternativ implementeringsstrategi for skanning, automatisering og centerdannelse af tinglysningsningen.

Alternativet ved denne implementeringsstrategi består primært i, at skanning af akten gennemføres af medarbejdere ved Domstolene frem for af en ekstern leverandør.

Implementeringsstrategien består af tre hovedområder:

- Skanning af akten udført primært af Domstolene, hvilket er beskrevet overordnet i dette afsnit.
- Udvikling og etablering af et nyt tinglysningsssystem med detaljer beskrevet i afsnit 3.2 i it-analysen af tinglysningsningen.
- Udskillelse af tinglysningsopgaven fra de nuværende 82 retskredse til fem centre, beskrevet i afsnit 5.1 i delrapport 3 i analyse af de danske domstole.

Tidsplanen for implementeringsstrategien ser ud som følger:



Hovedelementerne i implementeringsstrategien er:

- Der skal findes en leverandør til at implementere et system til lokal indskanning af akter og fremfindning af digitale akter. Leverandøren skal være fundet i år 2005, og systemet implementeret medio år 2005.
- Udbudsproces for systemudvikling og implementering af tinglysningssystem startes og afsluttes i år 2005. Fasen er beskrevet i scenario A.
- Når et system til opbevaring og fremfindning af digitale akter er implementeret i en retskreds, kan retskredsen igangsætte indskanningen af akterne lokalt. Lokal indskanning i retskredsen kan derfor tidligst starte medio år 2005. Denne fase kaldes skanning af akterne før centerdannelse.
- Systemudvikling og implementering af tinglysningssystem startes 2005 og afsluttes ved lancering i 2007
- Centerdannelse forventes igangsat i år 2006 og afsluttet primo år 2008.
- Efter centerdannelse håndteres skanning af akten centralt fra de fem centre. Fasen omtales som skanning af akterne efter centerdannelse. Skanning af akten forventes afsluttet inden år 2010.

Overordnede forudsætninger for implementering

Der er i nærværende implementeringsstrategi gjort følgende overordnede forudsætninger:

- Følgende forudsætninger er identiske for scenario A og B:

- Skanning og automatisering af tinglysningen. Bedste praksis i arbejdsgangene forudsættes således implementeret ved skanning og automatisering af tinglysningen. Centerdannelsen selv bidrager alene med stor driftsfordele ved driften af tinglysningen.
- Implementering af det nye tinglysningssystem forudsætter en 2-årig tidshorisont.
- Tinglysningen opfattes som digitaliseret, når:
 - Det nye tinglysningssystem er anskaffet og implementeret.
 - Alle akter er indskannet og tilgængelige, eller at ikke-indskannede akter er lagret således, at der kan opnås en tidsgaranti på indskanning af en akt. Tidsgarantien indebærer, at indskanning af en papirbaseret akt kan foretages inden for en garanteret tidsperiode målt fra bestilling til levering af den digitale udgave af akten. Den garanterede tidsperiode kunne eksempelvis være 2 timer.
- Tinglysningen anses for at være automatiseret, når arbejdsgange beskrevet i it-analysen af tinglysningen er implementeret som en del af det nye tinglysningssystem.
- Særlige forudsætninger vedrørende scenario B:
 - skanning af akterne håndteres af medarbejdere ved domstolene, således at:
 - Ved lancering af tinglysningssystem sker samtidig etablering af fem centre. Hertil flyttes alle akter, og centrene må påtage sig en forud fastlagt garanteret tidsperiode målt fra bestilling til levering af den digitale udgave af akten. Den garanterede tidsperiode kunne eksempelvis være 2 timer. Centrene gennemfører dels tinglysningsopgaven, dels skanningsopgaven.
 - Scenario for skanning af akten har en indskanningshorisont på ca. 4 år, set fra det tidspunkt hvor tinglysningssystemet er udviklet og implementeret. Såfremt akter, der indskannes initialt vælges rigtigt, kan behovet for indskanning efter behov blive meget lille. Dermed bliver arbejdspresset pga. behovet for at overholde tidsgarantien mindre, idet der vil være færre indskanninger.
 - Centerdannelse forudsætter, at et centralt tinglysningssystem er implementeret, og at der kan findes ejendomme til de fremtidige 5 centre. Det forudsættes samtidigt, at såfremt alle akter ikke er indskannet, når centerdannelsen foretages, skal alle akter være indflyttet til de 5 lokationer således, at centrene kan give en tidsgaranti på indskanning af og digital leverance af akt.
 - Omkostninger til indretning af centre mhp. at kunne overholde tidsgarantien er ikke medtaget

Nødvendige strategiske implementeringshensyn

Udbud vedrørende skanning af akten og vedrørende systemudvikling og implementering af tinglysningssystem.

Både i scenario A og B forventes disse udbud at starte tidligst muligt i 2005 svarende til år –2 i strategien og afsluttes samme år. Omfanget i udbud for skanning af akten forventes at være mindre end for udbud af systemudvikling og implementering af tinglysningssystem. Udbudsprocessen for skanning af akterne skal startes og afsluttes så tidligt som muligt, idet den efterfølgende indskanning dermed gives mulighed for at få et forspring ift. lanceringen af det fremtidige tinglysningssystem.

De to udbud skal afvikles parallelt, og et system for digital opbevaring og frem-søgning af akter skal kravsificeres og etableres så tidligt som muligt for at kunne starte skanningen af akterne. Herudover bør kravsificeringen koordineres med kravsificeringerne for de andre ejendomsdatasystemer i udbud, Matrikelregister og –kort hos KMS og BBR hos Erhvervs- og Byggestyrelsen.

Særligt for scenario B gælder:

En central forudsætning for skanning af akterne er, at akterne kan makuleres efter indskanning således, at både efterfølgende opbevaringsbehov samt omkostninger til administration og videresendelse til landsarkiver forsvinder. Der er derfor dels et behov for en lovændring vedrørende makulering af indskannede akter, dels skal der laves en aftale om opbevaring af digitale backups af samtlige medier formentlig med landsarkiverne.

Ved installation af lokale installationer af system for digital opbevaring og frem-søgning af akter skal der udarbejdes backup-planer, hvorunder sikkerhedskopier af indskannede akter overføres løbende til central opbevaring i Domstolsstyrelsen.

For hver enkelt retskreds skal der udtænkes en indskanningsplan for, hvordan indskanningsprocessen af den enkelte byrets arkiver skal foregå. Det skal indgå, at byretten løbende har behov for at tilgå akterne, at der i perioden mellem lanceringen af tinglysningssystemet og centerdannelsen er en tidsgaranti, der skal overholdes af tinglysningen, samt at arkiverne på et tidspunkt skal flyttes til indskanningslokation.

Der er taget højde for det forberedende arbejde af akterne hos den enkelte byret, idet der er afsat 2 personer à 3 dage til sikre, at aktmapperne pakkes på en struktureret, aftalt måde ift. flytning af arkiver.

Skanning af akterne

Et internt scenario for skanning af akterne er primært bygget op omkring intern ressourceanvendelse. I korte træk er scenarioet karakteriseret ved:

1. Periode medio 2005 – medio 2007: Der sker ingen indskanning, idet implementeringen af et tinglysningssystem ikke vil frigøre ressourcer, før systemet er implementeret medio 2007.

2. Periode medio 2007 – medio 2011: Centerdannelsen gennemføres og tinglysning og indskanning af akter opstartes og foretages i 5 centre. Indskanning af akterne skal være gennemført medio 2011.
 - a. 245 årsværk overføres til centrene til varetagelse af indskanning af akterne svarende til de ressourcer, der er frigjort som følge af automatiseringspotentialer ved et nyt tinglysningsystem. Hertil kommer personale til varetagelse af tinglysningen.
 - b. Under den fysiske flytning af akterne til centrene vil akterne ikke kunne tilgås.
 - c. Centrene indskanningssystem varetager opbevaring og fremfindning af digitale akter.
 - d. En overordnet projektleder og 4-6 delprojektledere er tilknyttet centrene.

Ydermere er der gjort følgende forudsætninger:

- Der er 82 mio. papirer i akterne med gennemsnitligt 40 papirer i hver akt. Dermed gennemsnitligt 1 mio. papirer per retskreds svarende til 25.000 akter.
- Arbejdstid til rensning, indskanning, kvalitetssikring og administration af akten er skønnet til 45 min. pr. akt, heraf 10 min. til kvalitetssikring.
- Der indkøbes 100 skannere første år, hvoraf 50% udskiftes, inden skanning af akten er tilendebragt.

Under forudsætning af, at 245 årsværk vil være til rådighed i fire år, kan skanning af akten være gennemført medio 2011. 45 min. arbejdstid pr. akt svarer samlet til ca. 945 årsværk.

Tidsgaranti for indskanning af akten er som udgangspunkt 2 timer, der er indberregnet i scenario A. En hurtigere responstid betyder øgede omkostninger, idet det stiller øgede kapacitetskrav til mandskab og øgede krav til opbevaringsformen, da aktmappen skal kunne fremfindes hurtigere. Det skal endeligt vurderes om 2 timers tidsgaranti på fremfindning, indskanning og afsending af akten er godt nok ift. fremtidige forretningsgange.

Til sammenligning med scenario A estimeres et gennemsnitligt tidsforbrug i scenario B på 68 sek. for rensning, indskanning, kvalitetssikring og administration af et papir fra aktmappen imod 30 sek. hos den eksterne leverandør. De 30 sek. indskanningstid per papir er beskrevet i it-analysen af tinglysningen afsnit 3.7.

Muligheder ved anvendelse bedste praksis potentialer

I delrapport 3 i analysen af de danske domstole er opgjort en række bedste praksis potentialer, som indikerer muligheder for at gennemføre besparelser i domstolens ressourcer på baggrund af en øget produktivitet i de embeder, der er mindre produktive end bedste praksis. Såfremt disse bedste praksis potentialer blev anvendt i forbindelse med domstolens egen skanning af akten, giver det en

række muligheder for en anden implementeringsstrategi af skanningen. Disse muligheder er ikke omfattet af beregningerne i scenario B, da det er usikkert, hvornår og i hvilket omfang potentialet kan realiseres.

Deloitte vil dog ikke undlade at pege på, at såfremt potentialet umiddelbart kan realiseres, giver det muligheder, som omfatter:

- En hurtigere skanning af akten
- En indirekte billigere skanning af akten ved, at produktivitetsforbedringer i de øvrige dele af domstolens organisation blev kanaliseret mod skanningsopgaven
- En implementeringsstrategi, der garanterer, at ressourcer er til rådighed for skanningsopgaven, selvom tinglysningens medarbejdere beskæftiget med skanningen gradvist flyttes til andre sagsområder på grund af den naturlige afgang (pension) på disse områder.

Efter bedste-praksis indføres kan der beregnes en yderligere ressourceudnyttelsesmulighed på 134 årsværk til indskanning af akter. Beregningen af bedste praksis ressourcerne på de 134 årsværk følger af nedenstående tabel.

Overslag over ledig tid til brug for skanning af akten (bedste praksis)	
<i>Beregnet bedste praksis af 10 bedste i 25-embedsmodellen fratrukket konsekvensen af afdelingskontorer</i>	81.100.000
<i>Kontorpersonalet andel af samtlige ansatte</i>	62,90%
<i>Beregnet bedste praksis potentiale for kontoransatte</i>	50.995.680
<i>Korrektion på 25% med udgangspunkt i forsigtighed</i>	12.748.920
<i>Beregningsmæssigt potentiale til brug for skanning</i>	38.246.760
<i>Gennemsnitsløn pr. årsværk for kontorpersonale 2003</i>	285.000
<i>Beregnete ledige kontorressourcer (årsværk)</i>	134,2

Systemudvikling og implementering af tinglysningssystem

Identisk med scenario A, jf. afsnit 3.1.

Centerdannelse

Centerdannelse er sammenlignet med skanningen og systemudviklingen en kortere proces, der omfatter en række projektaktiviteter vedrørende identifikation og indretning af centeret, rekruttering eller overflytning af medarbejdere, information, kommunikation, planlægning af flytning, etablering af ledelse og kontraktgrundlag, mv.

Centerdannelsen er i scenario B – ud over de produktivtetsmæssige u hensigtsmæssigheder beskrevet ovenfor – en mere kompliceret proces en tilfældet er for scenario A, idet centerdannelse for det første omfatter etablering, bemanning, mv. i 5 centre, og derefter lukning af de 4 af centrene, og senere samling af alle aktiviteter i et center.

Planlægningen og gennemførelsen af etableringen af fem servicecentre for tinglysning og skanning forventes at kunne gennemføres inden for et år, og aktivite-

terne kan hensigtsmæssigt planlægges, så centrene vil være bemandede og funktionsdygtigt samtidigt med, at tinglysningssystemet er færdigudviklet. Væsentlige dele af de 82 embeders akter skal flyttes, registreres og systemiseres i de nye centre, ligesom centrene skal bemandedes med i alt 357 medarbejdere, som får nyt arbejdssted og nye kollegaer. Samlet set skønner Deloitte, at ledelse, planlægning og gennemførelse af aktiviteterne ved centerdannelserne som minimum vil udgøre en omkostning på 5 mio. kr. i år 0.

Hertil skal lægges samling af de fem centre til et centralt servicecenter, når skanningen er afsluttet. Dette skønnes at koste yderligere 1 mio. kr. i år 3.

4.2. Driftsøkonomiske konsekvenser

Idet slutresultatet er det samme for både scenario A og B nemlig digitaliserede akter kombineret med et automatiseret tinglysningssystem og samling af hele tinglysningsopgaven i et center vil de langsigtede driftsøkonomiske konsekvenser også være de samme. Den store forskel på de to scenarier er således, hvorledes og i hvilken takt dette slutmål nås. De økonomiske konsekvenser heraf behandles i det efterfølgende afsnit om initialomkostninger. Opgørelsen af de driftsøkonomiske konsekvenser ved implementering af scenario B er således identisk med de gennemførte beregninger vedrørende scenario A. Dette gælder både opgørelsen af automatiseringspotentialet for lønsummen og digitaliseringspotentialet for driftsmidlerne samt centerdannelsen. Der henvises med dette udgangspunkt til afsnit 3.2 for opgørelse af de driftsøkonomiske konsekvenser ved scenario B.

I forlængelse heraf skal bemærkes, at de driftsøkonomiske resultater udelukkende kan ses som selvstændige økonomiske konsekvenser af de skitserede reformer på lang sigt, eller efter alle initialomkostninger er afholdt, jf. det følgende afsnit. På kort og mellemlang sigt må de driftsøkonomiske resultater ses i snæver sammenhæng med initialomkostningerne.

4.3. Initialomkostninger

I dette afsnit analyseres initialomkostningerne ved at gennemføre en tinglysningreform, som omfatter skanning af akten, automatisering af tinglysning samt etablering af et servicecenter til varetagelse af opgaven.

Følgende initialomkostninger er estimeret:

- Projektledelse
- Skanning af akten: personaleomkostninger, anskaffelse, projektledelse
- Systemudvikling og –implementering
- Uddannelse og træning
- Udskudt etablering af et servicecenter
- Fratrædelsesgodtgørelse og ventepenge

- Øvrige initialomkostninger

Initialomkostninger i forbindelse med indretning og anskaffelse af inventar er ikke medtaget i opgørelserne af initialomkostninger, idet grundlaget herfor er for usikkert.

Indledningsvis vises en samlet oversigt over de estimerede initialomkostninger ved at gennemføre en tinglysningsreform, hvorefter hver af omkostningstyperne gennemgås mere detaljeret. Visse af initialomkostningerne er dog de samme for scenario A og B, hvorfor disse ikke vil blive underkastet en gentaget beskrivelse her. Dette drejer sig om:

- Udvikling og implementering af tinglysningsystem
- Paralleldrif og udfasning af eksisterende tinglysningsystem
- Uddannelse og træning
- Øvrige initialomkostninger

Samlet oversigt over initialomkostninger

I oversigten herunder vises de estimerede initialomkostninger periodiseret fra 2 år før tinglysningsystemet sættes i drift og centeret er dannet, til alle akter er digitaliserede, og alle initialomkostninger er afholdt. Alle omkostninger er vist i faste 2005 priser.

Initialomkostninger	år -2	år -1	år 0	år 1	år 2	år 3	år 4	år 5	år 6	år 7
<i>Projektledelse</i>			4,0	4,0	4,0	4,0	4,0			
<i>skanning af akterne - personaleomkostninger</i>			31,7	63,3	63,3	63,3	31,7			
<i>Anskaffelse af skanningssystem</i>			5,5							
<i>Anskaffelse af infrastruktur og skannere</i>			6		1	0,5				
<i>Driftsomkostninger for indskanningssystem og servere</i>				2	2	2	2			
<i>Systemudvikling og implementering af tinglysningssystem</i>	18-26	19-24								
<i>Paralleldrift og udfasning af eksisterende system</i>			13							
<i>Uddannelse og træning</i>		1-2	1							
<i>Omkostninger til udskudt etablering af servicecentre</i>				4,7	4,7	4,7	4,7			
<i>Omkostninger til fratrædelsesgodtgørelse, ventepenge, feriepenge, mv.</i>							21,1	13,5	13,5	6,7
<i>Øvrige initialomkostninger</i>			5				1			
I alt	18-26	20-26	66	74	75	75	65	14	14	7

Projektledelse

Projektledelse af den interne skanning af akten samt af etablering af først fem centre og dernæst et centralt center er ganske omfattende opgaver, som består af:

- Support og støtte til indskanningen
- Support til hardware- og softwaremæssige udfordringer i indskanningen
- Opfølgning på kvaliteten i indskanningen
- Opfølgning på fremdriften i indskanningen
- Sikring af kontrakt til leverandør
- Etablering af hhv. fem og et center – herunder placering, indretning, bemanning, ledelse, flytning, mv.

Deloitte vil med ovenstående udgangspunkt estimere omkostningerne til projektledelse af skanningen, således at der vil være behov for:

- En central projektleder og 4 –6 delprojektledere i perioden, indtil akten er fuldt digitaliseret

- Af sikkerhedsmæssige hensyn i estimeringen tillægges en buffer på ca. 20 pct.

Nedenstående tabel viser en periodiseret oversigt over initialomkostninger til projektledelse af skanning af akten og etablering af centre.

<i>Initialomkostning</i>	<i>år 0</i>	<i>år 1</i>	<i>år 2</i>	<i>år 3</i>	<i>år 4</i>	<i>år 5</i>
<i>Projektledelse ca.</i>	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0

Anskaffelse af skanningssystem

I scenario B må domstolene selv anskaffe, implementere og vedligeholde et lokalt indskanningssystem. Nedenstående tabel viser de estimerede omkostninger forbundet hermed, idet det skal understreges at de skitserede omkostninger udgør Deloitte's bedste skøn.

<i>Initialomkostning</i>	
<i>Anskaffelse af lokalt indskanningssystem</i>	5,0
<i>Anskaffelse af indskanningsudstyr</i>	7,5
<i>Installation 5 centre</i>	0,5
<i>Totalt lokalt indskanningssystem</i>	13,0

Anskaffelse af skannere

Anskaffelse af skannere er en initialomkostning, domstolene må afholde i scenario B som værktøj til skanning af akten. Deloitte forventer, at der vil være et behov for anskaffelse af 100 skannere eller 20 pr. center. Det forventes i forlængelse heraf, at ca. 50% af skannerne må udskiftes, førend skanning af akten er afsluttet. Deloitte har lavet et estimat på omkostningerne hertil på 7,5 mio. kr. baseret på en enhedspris pr. scanner på 50.000 kr. Disse omkostninger vil løbe over hele skanningsperioden.

Driftsomkostninger til indskanningssystem og servere.

Det skønnes at de årlige IT-driftsomkostninger til indskanningssystemet i forhold til de fem centre udgør et beløb i størrelsesorden 2,0 mio. kr.

Personaleomkostninger ved skanning af akten

I afsnit 4.1 om implementeringsstrategien for scenario B er således lagt til grund, at:

- Skanningen gennemføres i perioden medio 2007 til medio 2010, hvor et automatiseret tinglysningssystem forventes udviklet og implementeret, af det personale, som beregningerne viser kan frigøres ved et automatiseret tinglysningssystem. Således forventes 245 årsværk, at kunne bidrage til skanningen i denne periode, og det vil således ikke være nødvendigt at skride til afskedigelser af tinglysningspersonale i denne periode.

Lønningerne til disse medarbejdere skal opfattes som initialomkostninger til en skanning.

Med dette udgangspunkt kan de periodiserede personaleomkostninger til skanning af akten opgøres som i nedenstående skema

<i>Initialomkostning</i>	<i>År 0</i>	<i>År 1</i>	<i>År 2</i>	<i>År 3</i>	<i>År 4</i>	<i>I alt</i>
<i>Personaleomkostninger til skanning af akten</i>	31,7	63,3	63,3	63,3	31,7	253,3

Omkostninger ved udskydelse af etablering af et servicecenter

Når alle akter er indskannede, forventes i scenario B etablering af et centralt servicecenter til varetagelse af tinglysningsopgaven. I de driftsøkonomiske konsekvenser af scenario B, jf. afsnit 4.2 og 3.2, er lagt til grund, at disse opgøres på baggrund af etablering af et servicecenter. Der forventes dog etablering af fem tinglysning- og digitaliseringscentre i perioden primo 2008 til primo 2010. Den udskudte hjemtagelse af centergevinsten må derfor opfattes som en initialomkostning for scenario B.

I afsnit 3.2. er opgjort, at de driftsøkonomiske gevinster ved etablering af et servicecenter udgør 6,3 mio. kr. årligt, mens gevinsterne ved etablering af fem servicecentre udgør 1,6 mio. kr. årligt. Forskellen herimellem må opfattes som initialomkostninger.

Med dette udgangspunkt kan de periodiserede omkostninger til udskudt etablering af et servicecenter opgøres som i nedenstående skema:

<i>Initialomkostning</i>	<i>År 1</i>	<i>År 2</i>	<i>År 3</i>	<i>År 4</i>	<i>I alt</i>
<i>Omkostninger til udskudt etablering af et servicecenter</i>	4,7	4,7	4,7	4,7	18,8

Fratrædelsesgodtgørelse, feriepenge og ventepenge i forbindelse med afskedigelser

Den beregnede digitaliseringsgevinst på 245 årsværk anvendes i scenario B til skanning af akten, hvor disse årsværk forventes beskæftiget i perioden medio 2007 til medio 2011. Idet det forudsættes, at tinglysningens medarbejdere vil kunne indtræde som sagsbehandlere på øvrige hovedsagsområder, må omkostningerne til fratrædelsesgodtgørelse, feriepenge og ventepenge i forbindelse med afskedigelser ses i sammenhæng med Domstolsstyrelsens prognose for kontor medarbejdernes forventede pensionsalder.

For fem tinglysningcentre er beregnet, at besparelsen tilnærmelsesvist kan omsættes til 251 årsværk ved etablering af fem centre, jf. afsnit 3.2 og nedenstående tabel.

Prognose over årsværk

	<i>Fem centre 2007-2011</i>	<i>Et center 2011 -</i>
<i>Nuværende antal årsværk</i>	357,2	352
<i>Korrektion for digitalisering og automatisering</i>	-21,2	-
<i>Korrektion for centerdannelse</i>	-5,2	-
<i>Fremtidigt årsværksbehov</i>	352	90,9
<i>Besparelse</i>	5,2	261
<i>Naturlig afgang¹⁰</i>	47 i 2007	50 i 2010
<i>Besparelse efter naturlig afgang</i>	-	211

Det fremgår af en af Domstolsstyrelsen udarbejdet prognose for medarbejdere, der er beskæftiget mere end 50 pct. af tiden på tinglysningsområdet, at 19 pct. af medarbejderne er ansat som tjenestemænd, mens de resterende 81 pct. er overenskomstansatte.

På baggrund af en gennemsnitlig årsløn på 335.871¹¹ og reglerne om rådighedsløn for tjenestemænd (3 år) og overenskomstansatte (4 måneder) kan de initiale omkostninger til fratrædelsesgodtgørelser og ventepenge¹² beregnes til 54,7 mio. kr. ved etableringen af fem centre og en intern skanning af akten, jf. nedenstående tabel.

¹⁰ Den naturlige afgang er beregnet ud fra Domstolsstyrelsens prognose over forventede antal årlige pensioneringer på baggrund af kontorpersonalets alder. Der er fastsat en pensionsalder på 63 år. Den naturlige afgang er opgjort ud fra domstolenes samlede kontorpersonaleårsværk. Det forventes således, at personale, der i dag hovedsageligt er ansat ved tinglysningen vil kunne overflyttes til andre af embedernes hovedsagsområder, idet den naturlige afgang sker indenfor alle sagsområder. Den tilsvarende naturlige i 2006 er opgjort til 38 årsværk.

¹¹ Gennemsnitslønnen for kontorpersonale 2003 omregnet med lønstigningstakten frem til 2005 og tillagt 12,5% i feriepenge

¹² Fratrædelsesgodtgørelser, ventepenge og feriepenge er udelukkende beregnet for kontoransat personale, idet jurister har aftalt ansættelsesværn, og da det ikke forventes at elever, personale i beskæftigelsesordninger samt øvrigt personale har krav på fratrædelsesgodtgørelser eller ventepenge.

Omkostninger til fratrædelsesgodtgørelser og ventepenge

	<i>Andel</i>	<i>Fremskrevet gennemsnitlig årlig lønsum 2005</i>	<i>Rådighedsløn</i>	<i>Omkostninger et center</i>
<i>Tjenestemænd</i>	19 pct.	335.871	3 år	40.395.205
<i>Overenskomstansatte¹³</i>	81 pct.	335.871	3 måneder	14.350.928
<i>I alt</i>	100 pct.			54.746.133

Initialomkostningerne vedrørende fratrædelsesgodtgørelse og ventepenge forventes at indtræffe fra og med centerdannelsen medio 2011. Størstedelen vil være en økonomisk belastning i år 4, men for ventepenge til tjenestemandansatte vil dog også have en påvirkning i år 5, 6 og 7. Følgende tabel periodiserer initialomkostningerne vedrørende fratrædelsesgodtgørelser og ventepenge for digitalisering og automatisering samt etablering af et center for varetagelsen af tinglysningsopgaven.

<i>Initialomkostning</i>	<i>År 4</i>	<i>År 5</i>	<i>År 6</i>	<i>År 7</i>
<i>Tjenestemænd</i>	6.732.534	13.465.068	13.465.068	6.732.534
<i>Overenskomstansatte</i>	14.350.928			
<i>I alt</i>	21.083.462	13.465.068	13.465.068	6.732.534

Ikke opgjorte initialomkostninger

Ud over de ovenfor skitserede initialomkostninger må påregnes ikke ubetydelige omkostninger til indretning af og inventar til de fem centre og efterfølgende det ene centrale tinglysningscenter, ligesom driftsomkostningerne må tillægges huslejen for centeret. Særligt omkostninger til opbevaring af akten bør fremhæves, idet dette skal være brandsikrede faciliteter, ligesom indretningen skal sikre, at det er muligt at fremfinde og indskanne akten inden for ca. to timer.

Disse omkostninger er ikke opgjort, idet der ikke er truffet beslutning om, hvor centrene geografisk og bygningsmæssigt kan få til huse, hvorfor husleje og udgifter til indretning og inventar ikke har kunnet opgøres.

¹³ Det forventes, at overenskomstansat kontorpersonale har ret til gennemsnitligt fire måneders løn i fratrædelsesgodtgørelse

4.4. Kort- og langsigtede resultater ved scenario B

I dette afsnit sammenstilles de driftsøkonomiske konsekvenser med initialomkostningerne ved at gennemføre scenario B for at give et samlet investeringsmæssigt overblik over investeringer og afkast ved dette scenario.

Nedenstående tabel summerer og periodiserer de driftsøkonomiske konsekvenser og initialomkostningerne ved at gennemføre en tinglysningsreform i overensstemmelse med scenario B.

	år -2	år -1	år 0	år 1	år 2	år 3	år 4	år 5	år 6	år 7
<i>Driftsøkonomiske konsekvenser</i>	0	0	41,6	83,2	83,2	83,2	83,2	83,2	83,2	83,2
<i>Initialomkostninger i alt</i>	18-26	20-26	66	74	75	75	65	14	14	7
<i>Samlet årligt resultat</i>	-26 - -18	-26 - -20	-24	9	8	8	18	69	69	76
<i>Akkumuleret økonomisk resultat</i>	-26 - -18	-52 - -38	-76 - -62	-65 - -51	-57 - -43	-49 - -35	-31 - -17	38 - 52	107 - 121	183 - 197