



Afgjort den 17. juni 2021

Tidligere fortroligt aktstykke X af 8. juni 2021. Fortroligheden er ophævet ved ministerens skrivelse af 8. februar 2023.

## 63

**Transportministeriet.** København, den 8. juni 2021.

- a. Transportministeriet anmoder hermed om Finansudvalgets tilslutning til, at Banedanmark igangsætter it-projektet ”Implementering af SAP S/4HANA, inkl. nye asset management processer”, som omhandler indkøb og implementering af et nyt it-system til understøttelse af virksomhedsstyringen af Banedanmarks kerneprocesser. Projektets forventede totaludgift ekskl. renter udgør 184,2 mio. kr. (2021-priser).

Udgiften afholdes inden for § 28.63.01. Banedanmark (statsvirksomhed), og aktiverbare investeringer afholdes inden for lånerammen, idet det dog bemærkes, at langt størstedelen af projektudgifterne inkl. renter vil blive finansieret af Banedanmarks anlægsbevillinger, da investeringen har karakter af en indirekte produktionsomkostning, jf. Banedanmarks særlige bevillingsbestemmelse til budgetvejledningens punkt 2.2.9. på finansloven for 2021.

Eksistensen af aktstykket er offentligt, mens projektets totaludgift samt afløbsprofil er fortroligt af hensyn til statens forhandlingsposition, som vil blive forværret, hvis leverandørerne kender den økonomiske ramme for projektet. Aktstykkets fortrolighed ophæves, når entreprisekontrakt foreligger i underskrevet stand.

- b. *Projektets formål*

Banedanmark anvender ligesom andre logistiktunge offentlige myndigheder virksomhedsstyringssystemet SAP. Banedanmark skal erstatte den eksisterende udgave af virksomhedsstyringssystemet (SAP) med en ny, moderne og fremtidssikret udgave (SAP S/4HANA) grundet udfasning af den eksisterende udgave hos leverandøren. I den forbindelse ønsker Banedanmark samtidig at forbedre de tværgående, digitale processer i Banedanmark og på den måde i højere grad understøtte vedligehold, fornyelse og nyanlæg af Banedanmarks aktiver (jernbanen).



<i>Heraf risikopulje</i>	<b>21,2</b>	-	4,2	12,7	4,2	-	-	-	-	-	-	-	-
Total ekskl. renter	<b>184,2</b>	6,4	11,2	60,1	16,5	12,6	12,6	12,6	12,6	12,6	12,6	12,6	2,1
Renter	<b>24,0</b>	-	0,7	2,8	4,3	4,2	3,6	2,9	2,3	1,7	1,0	0,4	0,1
Total inkl. renter	<b>208,2</b>	6,4	11,9	62,9	20,7	16,8	16,1	15,5	14,9	14,2	13,6	13,0	2,1

Note: Virksomhedsstyringssystemet SAP S/4HANA forventes ibrugtaget medio 2023, hvorfor der er både afskrivninger i 2023 og 2031. Den samlede afskrivningsperiode er 8 år.

Udgifterne til projektet er opdelt i ikke-aktiverbare og aktiverbare projektudgifter. De ikke-aktiverbare projektudgifter på i alt 83,7 mio. kr. dækker over udgifter i opstarts- og planlægningsperioden frem til og med analysefasen samt udgifter i forbindelse med kravspecifikation og udbud. De aktiverbare projektudgifter til systemanskaffelsen udgør 100,6 mio. kr. Udgiften afskrives over en 8-årig periode.

Bruttogevinsten relateret til hele virksomhedsstyringssystemet vurderes at være 78,7 mio. kr. for perioden 2020-2031 og kan henføres til, at det bliver muligt at systemunderstøtte outsourcing af det udførende vedligehold på en fremtidssikret platform samt etableringen af et fremtidssikret virksomhedsstyringssystem, der løbende vedligeholdes og opdateres af leverandøren SAP frem for, at Banedanmark selv skal sikre udviklingen af et ældre system, som ikke længere supporteres af leverandøren. Projektet indeholder også en negativ gevinst i form af en større systemportefølje, der vil give højere driftsomkostninger til systemet. En væsentlig del af disse omkostninger skyldes, at Banedanmark ved gennemførelse af projektet forventer at skulle tage en række nye licenser i brug fra 2022 og frem, hvilket skyldes behov for nye produkter, der bedre understøtter Banedanmarks forretningsbehov.

Samlet set forventer projektet således at afholde udgifter for 184,2 mio. kr. (ekskl. renter), jf. tabel 1 ovenfor, mens der er vurderet at være økonomiske gevinster for 78,7 mio. kr. i perioden 2020-2031. Nettogevinsten er således -105,5 mio. kr. Dog vurderes det, at de kvalitative gevinster ved en væsentlig bedre og moderne systemunderstøttelse af de kritiske kerneprocesser vægter tungt i vurderingen af projektets samlede gevinstbillede, herunder Banedanmarks rolle som aktivejer og bedre styring af anlægs- og fornyelsesaktiviteter. Systemet vil herudover være en forudsætning for at realisere de besluttede forudsatte gevinster i tidligere budgetanalyser.

### *Finansiering*

Den totale udgift på 208,2 mio. kr. (2021-pl) inkl. renter afholdes inden for § 28.63.01. Banedanmark (statsvirksomhed) i overensstemmelse med statens omkostningsbaserede princip, og aktiverbare investeringer afholdes inden for kontoens låneramme. Udgifterne finansieres initielt af den eksisterende bevilling på § 28.63.01. Banedanmark, idet det dog bemærkes, at langt størstedelen af projektudgifterne inkl. renter vil blive fordelt til og dermed finansieret af Banedanmarks anlægsbevillinger, da investeringen har karakter af en indirekte produktionsomkostning, jf. Banedanmarks særlige bevillingsbestemmelse til budgetvejledningens punkt 2.2.9.

### *Risikoprofil*

Projektet følger Statens it-projektmodel. Ved anvendelse af Statens business case model er der estimeret en risikopulje på 21,2 mio. kr. (2021-pl), der indgår som en del af de samlede projektudgifter på 184,2 mio. kr. (2021-pl) ekskl. renter i perioden 2020-2031.

It-rådet har vurderet projektet til normal risiko, og nedenfor følger en kortfattet beskrivelse af de ifølge Banedanmark fire væsentligste risici, inkl. mitigerende tiltag, der vil kunne påvirke projektets økonomi og fremdrift. De fire risici er omfattet af risikopoljen.

#### 1) Utilstrækkelig behovsafdækning, løsningsdesign og udviklede processer

Hvis behovsafdækningen ikke er tilstrækkeligt præcis i forhold til de processer, Banedanmark forestiller sig, at systemet skal bruges til, vil det efterfølgende kræve merudvikling gennem ændringsanmodninger til leverandøren. På samme vis vil utilstrækkeligt løsningsdesign eller udviklede processer fra leverandørens side kunne medføre forsinkelser eller fordyrelser. Risikoen er løbende blevet håndteret i forbindelse med kravspecifikationen ved inddragelse af forretningsressourcer, og skal yderligere imødegås i afklaringsfasen, hvor parterne opnår yderligere indsigt i hhv. behov/krav og det standardsystem, der tilbydes. Det er en forudsætning for Banedanmarks godkendelse af afklaringsfasen, at der er gennemført en kravafklaring mellem leverandørens løsningsforslag og Banedanmarks behov. I statens business case model er den økonomiske konsekvens af denne risiko vurderet til op til 14,2 mio. kr.

#### 2) Bemanning

Der er risiko for, at der ikke kan allokeres de nødvendige forretningsmæssige ressourcer til projektet, hvilket vil medføre, at projektet mangler den forretningsmæssige indsigt, der er grundlaget for gevinstrealiseringen. I projektet vil der løbende blive taget stilling til ressourcer i projektet med henblik på at sikre, at der allokeres de rette ressourcer. I statens business case model er den økonomiske konsekvens af denne risiko vurderet til op til 4,1 mio. kr.

#### 3) Outsourcing

Risikoen for, at kravene til outsourcing ikke er tilstrækkeligt koordineret med projektet. Konsekvensen heraf vil være, at løsningen ikke i tilstrækkelig grad understøtter behovene til at løfte outsourcing. Som mitigerende handling sikrer projektet tæt og løbende dialog med ressourcer i arbejdet med outsourcing. I statens business case model er den økonomiske konsekvens af denne risiko vurderet til op til 3 mio. kr.

#### 4) Lovgivning og strategi ændres

Der er en væsentlig risiko for, at der i projektets levetid besluttet ny lovgivning, som i udgangspunktet ikke kan udelades af projektet, da projektet omfatter Banedanmarks samlede virksomhedsstyringssystem. Projektet overvåger løbende eksterne forhold via tæt dialog med forretningen og vurderer, om der skal udarbejdes ændringsanmodninger. I statens business case model er den økonomiske konsekvens af denne risiko vurderet til op til 7,1 mio. kr.

#### *Behandling i Statens IT-Råd*

Projektet er vurderet af Statens It-råd i januar 2021. It-rådets vurderingsbrev af 20. januar 2021 er vedlagt som bilag 1.

It-rådet har vurderet projektet til normal risiko, og at projektet ikke anbefales et eksternt review.

It-rådet giver desuden følgende anbefalinger, der er uddybet nærmere i bilag 1:

1. It-rådet anbefaler, at projektet reviderer sin tidsplan og synliggør kritisk vej for at skabe overblik over projektets interne og eksterne afhængigheder.

2. It-rådet anbefaler, at projektet inddrager brugere i udviklingsfasen.

Banedanmark er enige i IT-rådets anbefalinger og har fremsendt svarbrev til Statens IT-råd, hvor der redegøres for, hvordan IT-rådets anbefalinger tænkes indarbejdet i projektet. Konkret skal det til anbefaling 1 bemærkes, at projektets endelige tidsplan først kendes, når der er sket tildeling til én eller flere leverandører, og den efterfølgende afklaringsfase er gennemført. Leverandøren er i den forbindelse ansvarlig for udarbejdelse af projektets detaljerede tidsplan, og Banedanmark vil stille krav om, at såvel interne afhængigheder i projektet, som eksterne afhængigheder synliggøres i planen. Banedanmark har dog allerede nu fokus på at tydeliggøre projektets interne og eksterne afhængigheder.

I forlængelse af anbefaling 2 skal det yderligere bemærkes, at Banedanmark fortsat har stort fokus på brugerinvolvering og vurderer dette som essentielt for såvel risikohåndteringen som gevinstrealiseringen gennem hele projektets levetid.

*Tidsplan for fremtidige orienteringer af Finansudvalget*

- Banedanmark forventer at kunne orientere om resultatet af det gennemførte udbud mv. samt projektstatus i øvrigt i 3. kvartal 2021.
  - Banedanmark forventer at kunne orientere i forbindelse med nedlukning af projektorganisationen om den afsluttede implementering samt projektstatus i øvrigt senest 2. kvartal 2023.
  - Banedanmark forventer at skulle orientere om projektets drift og effekter ca. 1 år efter nedlukning af projektorganisationen i 2. kvartal 2024.
- c. Aktstykket forelægges Finansudvalget med henblik på, at projektet kan gennemføres med henvisning til budgetvejledningens pkt. 2.2.18.1.2., da projektet overstiger forelæggelsesgrænsen for it-projekter på 70 mio. kr.
- d. Projektet har været forelagt Statens It-råd, hvis udtalelse vedlægges som bilag til dette aktstykke.
- e. Under henvisning til ovenstående anmodes om Finansudvalgets tilslutning til, at Banedanmark igangsætter projektet ”Implementering af SAP S/4HANA, inkl. nye asset management processer”. Projektets forventede totaludgift inklusive risikopuljen udgør 184,2 mio. kr. (2021-pl) (ekskl. renter) i perioden 2020-2031.

Udgiften afholdes inden for § 28.63.01. Banedanmark (statsvirksomhed) og aktiverbare investeringer afholdes inden for lånerammen, idet det dog bemærkes, at langt størstedelen af projektudgifterne inkl. renter vil blive finansieret af Banedanmarks anlægsbevillinger, da investeringen har karakter af en indirekte produktionsomkostning, jf. Banedanmarks særlige bevillingsbestemmelse til budgetvejledningens punkt 2.2.9.

f. Finansministeriets tilslutning foreligger.

*København, den 8. juni 2021*

BENNY ENGELBRECHT

/ Thomas Jørgensen

Til Finansudvalget.

Tiltrådt af Finansudvalget den 17-06-2021