



Banedanmark  
Att.: Økonomidirektør Anne Hougaard Olesen

20. januar 2021

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

## Anbefalinger til Implementering af SAP S/4HANA, inkl. nye asset management processer

Kære Anne Hougaard Olesen,

Projektet Implementering af SAP S/4HANA, inkl. nye asset management processer vurderes at have **normal risiko**. Projektet anbefales ikke et eksternt review.

Projektet har til formål at sikre implementeringen af et fremtidssikret ERP-system, samt at sikre sammenhængende digital asset management. Banedanmark skal fra den nuværende SAP-løsning til SAP S/4HANA, da det nuværende system ikke supporterer efter 2027, ligesom nuværende asset management løsninger ikke kan understøtte Banedanmarks outsourcing strategi. ERP-systemet anvendes til styring af organisationens kerneprocesser vedrørende nyanlæg, fornyelse og vedligehold af den danske jernbane, samt til understøttelse af de administrative processer for HR, økonomi og indkøb. Med udgangspunkt i en foranalyse lavet forud for projektet, er det besluttet, at systemets administrative støtteområder HR, indkøb og økonomi skal konverteres til den nye løsning som én-til-én konverteringer, mens assetstyringsområdet først konverteres én-til-én og dernæst vil gennemgå en væsentlig forandring med henblik på at skabe en sammenhængende styring indenfor assetområdet.

På dialogmødet blev projektets formål klart beskrevet, ligesom at projektet har lavet et stort gevinstarbejde, der var afspejlet i det fremsendte materiale. It-rådet opfordrer til, at projektet følger den fortælling i kommunikationen fremadrettet internt og eksternt.

It-rådet værdsætter den åbne og konstruktive dialog med projektet på dialogmødet, hvilket afspejlede et godt og forberedt projektteam, samt at projektet er godt forankret i topledelsen. It-rådet bemærker positivt, at projektet har valgt en risikominimerende tilgang i planlægningen af projektet, også selvom det i nogle tilfælde er omkostningsdrivende. Projektet er opdelt i selve konverteringen og en efterfølgende forretningsdrevet re-implementering, og projektets scope er nedbrudt i en

række deludrulninger med test undervejs. Desuden er der indlagt stop-go-beslutningspunkter undervejs. Dermed sikrer projektet værdi løbende, også selvom man vælger at stoppe projektet, før det er realiseret fuldt.

It-rådet har følgende anbefalinger til Banedanmark i forbindelse med projektet Implementering af SAP S/4HANA:

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

Projektet består af en række udviklingsspor, der løber henholdsvis parallelt og sekventielt. Man skal i sporene trække på de samme it- såvel som forretningsressourcer. Desuden er projektet ét ud af flere projekter i Banedanmarks overordnede strategi "*En attraktiv, grøn jernbane*". Samtidig skal Banedanmark i projektets gennemførelsesfase sende driftsaftalen for SAP i udbud og skal dermed potentielt skifte driftsleverandør. Der er derfor en lang række interne såvel som eksterne afhængigheder for dette projekt.

For at imødesee it-tekniske afhængigheder på tværs samt afhængigheder til nøgleressourcer i organisationen, har projektet gjort sig en række forholdsregler. Bl.a. er projektchefen i sin funktion af sektionschef for SAP/ERP-projekter, inde over alle SAP-projekter i organisationen. Der styres på kritiske ressourcer på tværs af den samlede portefølje og man har opkvalificeret en række medarbejdere forud for projektets opstart.

Afhængighederne, både internt og eksternt, har potentielt stor indvirkning på projektet, og It-rådet anbefaler derfor, at projektet opdaterer tidsplanen med den kritiske vej, hvor alle kritiske afhængigheder, interne såvel som eksterne, er tydeliggjort. Desuden anbefales det, at projektet sikrer sig et overblik over behovet for kritiske nøgleressourcer samt for fremtidige S/4 ressourcer.

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

Projektet har inddraget brugerne af ERP-systemet, henholdsvis forretningen og Banedanmarks eksterne leverandører, i foranalysen. Desuden er kernemedarbejdere fra både forretningen og fra systemområderne blevet inddraget i analysefasen og vil i gennemførelsesfasen være en del af det udførende niveau. It-rådet anbefaler i den forbindelse, at projektet fortsat inddrager alle eksisterende og kommende brugere i den del af projektet, hvor der skal ske reel it-udvikling på den nye platform, og derigennem klarlægger gabet mellem brugernes behov og hvad SAP-systemet tilbyder som standard. It-rådet anbefaler, at projektet afsøger, hvordan man kan udnytte mulighederne i SAP, så der opnås mest mulig samstemning af organisationen med systemet.

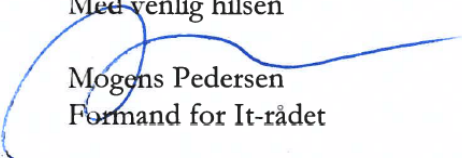
Senest d. 17. februar 2021 skal Banedanmark indsende et notat til Ministeriernes kontor for it-styring om, hvordan projektet vil inddrage It-rådets anbefalinger i det videre arbejde og oplyse hvornår projektet forventes at overgå til gennemførelsesfasen. Efter modtagelse af notatet vil It-rådet tage stilling til eventuel yderligere opfølgning på projektet. It-rådet kan til enhver tid omgøre denne beslutning, hvis projektet væsentligt ændrer karakter.

Ved projektets faseskift til gennemførelsesfase skal projektet indsende et business case grundlag og den tilhørende business case model. Desuden vedlægges et notat fra styregruppeformanden, der redegør for eventuelle væsentlige ændringer i projektet siden risikovurderingen. Grundlaget vil danne baseline for Implementering af SAP S/4HANA og være udgangspunkt for projektets statusrapportering til It-rådet.

Projektet slutes formelt ved statusrapportering til It-trådet og ved fremsendelse af et opdateret projektgrundlag, som indeholder projektevaluering. Efter projektafslutning skal Banedanmark statusrapportere yderligere to gange i forhold til fremdrift i realisering af projektets gevinster.

Ved spørgsmål til anbefalingerne kan I kontakte undertegnede eller Cecilie Winterø, [cecwi@digst.dk](mailto:cecwi@digst.dk) eller telefon 4178 2433. Dette brev er også sendt til afdelingschef Thomas R. Jørgensen i Transport- og Boligministeriet.

Med venlig hilsen



Mogens Pedersen  
Formand for It-rådet