

Land	Danmark
Domstol	Retten i Glostrup
Parter	Datacon A/S mod Flügger group A/S
Dato for afgørelse	14. maj 2019
Afgørelsestype	Dom
Status	Retskraftig
Dato for publicering i domsdatabasen	10. juni 2020
Omtalt i It-kontraktret, 2. udgave	s. 165, 188, 191, 200, 213, 228, 512
Gengivet fra	Glostrup Rets dombog



Udskrift af dombogen

DOM

Afsagt den 14. maj 2019 i sag nr. BS 10C-590/2016:

Datacon A/S
Hejrevang 13
3450 Allerød
mod
Flügger group A/S
Islevdalsvej 151
2610 Rødovre

Sagens baggrund og parternes påstande

Sagen vedrører Datacon A/S' *leverance* af et it-system til Flügger group A/S, herunder blandt andet spørgsmålet om, hvorvidt Datacon A/S kan kræve yderligere betaling fra Flügger group A/S, og spørgsmålet om, hvorvidt systemet var mangelfuldt med den konsekvens, at Flügger group A/S kan kræve erstatning af Datacon A/S.

Sagsøgeren, Datacon A/S, har nedlagt påstand om, at Flügger group A/S tilpligtes at betale 13.163.071,95 kr. med tillæg af procesrente af 1.812.378,45 kr. fra 1. juli 2015, af 2.115.185,87 kr. fra 31. juli 2015, af 1.081.667,71 kr. fra 31. august 2015, af 1.578.155,83 kr. fra 1. oktober 2015, af 1.280.957,72 kr. fra 31. oktober 2015, af 1.291.000,18 kr. fra 1. december 2015, af 974.258,34 kr., af 487.067,85 kr. fra 31. januar 2016 og 2.542.400 kr. fra 1. marts 2016.

Sagsøgte, Flügger group A/S, har nedlagt påstand om principalt frifindelse, subsidiært frifindelse mod betaling af et mindre beløb efter rettens skøn.

Flügger group A/S har endvidere nedlagt endelig påstand om, at Datacon tilpligtes at betale principalt 15.000.000 kr. med tillæg af procesrente fra 11. april 2016, subsidiært et mindre beløb efter rettens skøn med tillæg af procesrente fra 11. april 2016.

Datacon A/S har heroverfor påstået frifindelse.

Sagen er anlagt den 3. marts 2016.

Flügger group A/S' selvstændige modkrav er indtalt den 18. april 2016.

Direktør Lars Mathiesen og advokat Tina Bøggild har medvirket som sagkyndige dommere under sagens behandling.

Oplysningerne i sagen

Datacon A/S (Datacon) er en virksomhed hjemmehørende i Danmark, som leverer blandt andet brancheløsninger inden for ERP-systemet Microsoft Dynamics AX (nu Microsoft Dynamics 365).

Flügger group A/S (Flügger) er en international koncern med hovedsæde i Danmark. Koncernen designer, producerer og markedsfører et bredt sortiment inden for malervarer og omfatter 12 datterselskaber i Skandinavien, Østeuropa og Kina.

I perioden november 2009 – marts 2010 udarbejdede konsulentfirmaet Herbert Nathan & Co. et oplæg til en ERP-strategi for Flügger. Det fremgår af oplægget blandt andet, at der ved ERP forstås administrative it-forretningssystemer, som understøtter virksomheders forretningsprocesser inden for salg, indkøb, logistik, produktion, økonomi, personale osv. Det fremgår videre, at Flüggers daværende it-understøttelse ikke var tilstrækkelig eller optimal, og at der var et stort behov for forbedring af forretningssystemerne, hvorfor det blev anbefalet at udskifte det eksisterende forretningssystem, KEA, med et mere moderne standard ERP-system. Det blev i oplægget anført, at implementeringen af et nyt ERP-system forventedes at kræve en projektperiode på 24-36 måneder og et betydeligt ressourceforbrug omfattende både et større antal årsværk og økonomiske midler.

Efterfølgende afgav Datacon tilbud til Flügger på levering af et ERP-system med Microsoft Dynamics AX som platform. Af det udaterede tilbud fremgår blandt andet:

”1.4 Involvering af Flüggers organisation

Baseret på det kendskab som Datacon har til Flügger samt til de ansatte i Flüggers IT-afdeling mener vi at det vil være relevant at tænke implementeringsforløb og projektgrupper en lille smule alternativt i forhold til et ”normalt” kunde leverandør forhold.

Datacon vil således foreslå at en række medarbejdere i Flügger bliver uddannet indenfor såvel udvikling som applikation og eventuelt certificeret som værende Microsoft Dynamics AX konsulenter, med henblik på at indgå i processen som konsulenter/ressourcer i en ”virtuel” organisation på lige fod med øvrige konsulenter tilknyttet projektet fra Datacon. Dette vil give Flügger muligheden for selv at drive og videreudvikle løsningen i fremtiden – samt for at deltage aktivt i tilblivelsen (indenfor rammer ifht. opgavetyper som Flügger har udstukket) og dermed skabe optimale forudsætninger for en succesfuld implementering, der er solidt forankret i Flüggers organisation

...

8 Implementeringsmetode inkl. projektorganisering

8.1. Datacons metodeforslag

I et projekt som dette er Datacon enig i, at en etape- og faseinddelt projektafvikling giver bedste forudsætninger for at tilgodese såvel løsningen som de praktiske forhold der gør sig gældende.

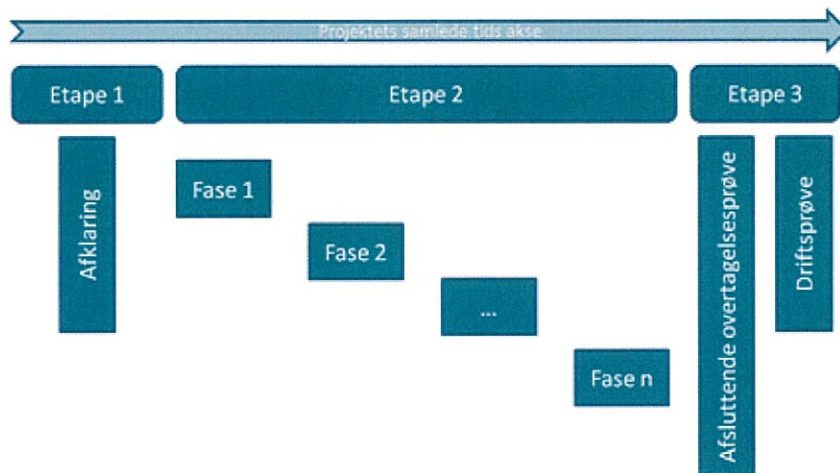
I de faser hvor selve løsningen tilvejebringes og implementeres foreslår Datacon anvendelse af en delvis iterativ projektafvikling, stærkt inspireret af SCRUM metodikken.

...

8.3 Overordnet struktur

...

Datacon foreslår derfor en projektafvikling hvor det samlede projekt opdeles i tre etaper – afklaring, løsningens tilvejebringelse og implementering, afslutning og godkendelse. Grafisk kan dette illustreres således:



8.3.1 Første etape – Aflaring

...

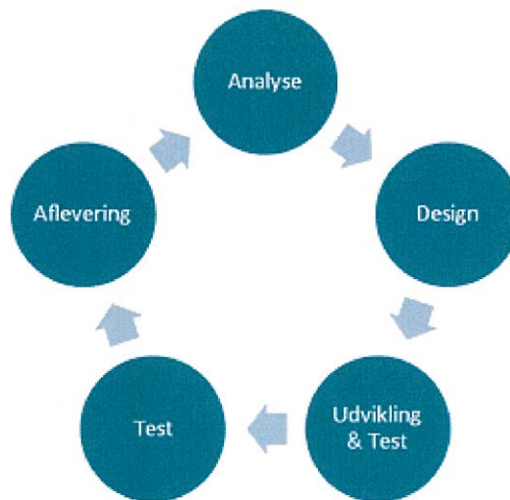
8.3.2 Anden etape – Leverance

Det er i denne anden etape, at løsningen tilvejebringes. Det er således her at der foretages detailanalyse, detailspecifikation, udvikling, opsætning, test og brugertræning.

Anden etape nedbrydes i en række faser, en for hver del af systemet som skal leveres selvstændigt. Disse faser ender hver op med at der kan ibrugtages en del af den samlede løsning. Hver fase afsluttes derfor med en afprøvning, godkendelse og en overtagelse.

Indholdet i hver fase nedbrydes i ”produkter” (jf. PRINCE2 terminologien) og det planlægges hvor mange iterative forløb (kaldet sprint) der skal gennemføres samt hvilke produkter der skal tilvejebringes i et givet sprint.

Det er således i disse sprints at løsningen tilvejebringes og implementeres og de omfatter således en række forskellige discipliner som (detail)analyse, design, udvikling og test samt aflevering (opsætning og brugertræning). Et sprint kan illustreres således:



Arbejdsformen i disse sprint er baseret på stor interaktivitet – specielt disciplinerne Analyse, Test og Aflevering vil i høj grad involvere Flügger medarbejdere.

...

8.3.3 Etape 3 – Afslutning og godkendelse

Efter overtagelse af sidste fase i etape 2 er den samlede løsning principielt overtaget. Der vil dog kunne være dele af løsningen for hvilke der ikke undervejs (dvs. ved afslutningen af de respektive faser) har været muligt at foretage en fuldstændig afprøvning hvis f.eks. senere leverancer udvider eller integrerer med tidligere leverancers funktionalitet. Derfor gennemføres en samlet afprøvning i form af en endelig overtagelsesprøve for den samlede løsning og herefter en tilsvarende driftsprøve.

...

15 Kontrakt/Aftale

I nærværende er Datacons forbehold og kommentarer til det fremlagte aftaleudkast anført.

...

15.2.7 Situationen med Flügger som medleverandør

Datacon er som ovenfor anført meget indstillet på at opfylde Flüggers ønske om at få mulighed for at medvirke i projektet i større omfang end en kunde normalt ville gøre det under en sådan aftale.

Det åbner dog også et par områder vedrørende garantiforhold (punkt 17) som skal reguleres. Dette gælder de situationer, hvor Flügger, som der er åbnet mulighed for, overtager og løser opgaver selvstændigt uden Datacons medvirken – her kan Datacon ikke påtage sig garantiforpligtelsen.

Som ønsket af Flügger og beskrevet andetsteds, så indeholder dette tilbud ingen placering af udviklingsorienterede opgaver på Flügger ressourcer. Der er i stedet lagt op til, at der i afklaringsfasen – når omfang og karakter er mere kendt – udarbejdes en fælles formulering på dette område; en formulering der dels regulerer det som fremstår klart på daværende tidspunkt og dels regulerer hvordan nye opgaveområder grundlæggende håndteres i denne sammenhæng”

Den 25. november 2010 skrev Peter Ulka fra Herbert Nathan & Co. således til Datacons direktør, Kenn Buhl:

”Som lovet de tal jeg har fra Bjarne vedr. scope reduktion.

Som vi ser det giver dette os en nettobesparelse på ca. 1,5 mio. idet de interne omkostninger hos Flügger forøges.

Ang. skæring i projekt via MEDBYG princip:

Vi tager nu 1269 timer ud til datakonvertering for fase 2-7

Vi tager nu 1489 timer ud til AX rapporter for fase 2-7

Vi tager nu 196 timer ud til BI/DW/BSC arbejder for fase 2-7

I alt: 2954 timer a 984,- =2.906.736.

I har nu nogen overvejelser at gøre. Jeg foreslår at i på det planlagte styregruppemødet mandag fremlægger jeres forslag til, hvorledes vi finder de resterende 1,7 mio.”

Parterne indgik herefter aftale om Datacons levering af et ERP-system baseret på standardsystemet Microsoft Dynamics AX 2009 (AX). Parterne er enige om, at det er den under sagen som bilag G fremlagte aftale, der senest er revideret den 12. november 2010, og efter det oplyste underskrevet den 10. december 2010, som kan lægges til grund for sagens afgørelse. Denne aftale er udfærdiget på grundlag af ”K02 Standardkontrakt for længerevarende it-projekt”. Det hedder i aftalen blandt andet:

”1. Definitioner

...

Delleverance

En afgrænset del af en Leverance, der leveres i en Fase.

...

Leverance

Alt, der i henhold til Kontrakten skal leveres senest på Overtagelsesdagen. Dette kan omfatte Programmell, udstyr, Dokumentation, Implementering, uddannelse og andre ydelser, der skal leveres senest på Overtagelsesdagen. Drift samt vedligeholdelse og support er ikke en del af Leverancen, selv om den eventuelt udføres forud for Overtagelsesdagen.

...

Overtagelsesdag

Den dag, hvor Leverandøren består overtagelsesprøven, forudsat Kunden efterfølgende skriftligt godkender overtagelsesprøven, eller Kunden tager hele eller dele af Leverancen uberettiget i brug, jf. punkt 10.

...

Selvstændig Opgave

Optioner eller ændringer, som ikke afprøves som en del af Leverancen.

...

3. Leverancens omfang

3.1 Generelt

Leverandøren skal levere de ydelser, der er beskrevet i Leverancebeskrivelsen (bilag 3), herunder bestilte optioner.

Leverancebeskrivelsen (bilag 3) indeholder Kravsspecifikationen og Løsningsbeskrivelsen.

Leverandøren har forud for indgåelse af Kontrakten indarbejdet de fornødne ændringer og tilføjelser i det af Kunden udarbejdede udkast til kravspecifikation, eventuelt i dialog med Kunden, således at Løsningsbeskrivelsen kan forudsættes fuldt ud at opfylde Kravsspecifikationen. Endvidere gennemføres en afklaringsfase med henblik på yderligere afstemning mellem Kundens behov og Leverandørens løsning, jf. punkt 5.1.

Hvis det efter kontraktindgåelse konstateres, at kravsspecifikationen alligevel ikke opfyldes ved Løsningsbeskrivelsen, skal Leverandøren i fornødent omfang supplere eller ændre løsningsbeskrivelsen samt levere sådanne yderligere ydelser, der er nødvendige for at opfylde Kravsspecifikationen og Kontrakten i øvrigt. Sådant levering skal ske på samme vilkår som fastsat i Kontrakten, herunder uden yderligere vederlag og inden for de i tidsplanen fastsatte frister.

...

Leverandøren har leveranceansvaret. Dette indebærer, at Leverandøren skal levere de ydelser, herunder Programmel, udstyr og Dokumentation, der sammen med Kundens eksisterende it-miljø, Leverandørens anvisninger om ændringer heri og krav til Kundens medvirken, opfylder Leverancebeskrivelsen og Kontrakten i øvrigt.

...

5. Leverancens udførelse

...

5.1.1 Afklaringsfase

Der er forud for indgåelse af kontrakten gennemført en afklaringsfase, der omfatter alle dele af de ydelser, der skal leveres under Kontrakten, med særlig vægt på Leverancen.

Afklaringsfasen har haft til formål at sikre Leverandøren nærmere indsigt i Kundens behov, forretningsgange og it-miljø, og at give Kunden nærmere indsigt i Leverandørens løsningsforslag med henblik på at foretage en yderligere konkretisering af særligt Leverancens indhold og formål.

Parterne har gennemgået hvert enkelt krav og løsningsforslag med henblik på at vurdere det nærmere indhold af Kundens behov, og hvorledes behovet kan

opfyldes ved den foreslåede løsning samt forudsætninger knyttet hertil. Endvidere er foretaget en vurdering af, om der ved en ændring i Kravsspecifikationen og/eller i Løsningsbeskrivelsen kan opnås en mere hensigtsmæssig Leverance under hensyn til Kundens behov og Leverandørens muligheder.

...

5.3 Projektsamarbejde og medarbejdere

Med henblik på at sikre en hensigtsmæssig opfyldelse af Kontrakten, etableres der en projektorganisation som beskrevet i bilag 10, som særligt udgøres af en styregruppe og en projektledelse. Parterne skal herunder drage omsorg for, at projektet har den fornødne forankring i Parternes respektive ledelser, således at det til stadighed er muligt at træffe de nødvendige beslutninger undervejs i projektet med den hastighed, omstændighederne kræver.

Leverandøren har initiativpligten i samarbejdet mellem Parterne, men Kunden forudsættes at have en aktiv rolle i projektgruppen.

Parterne har en gensidig forpligtelse til uden ugrundet ophold og i henhold til de aftalte beslutningsprocesser at påpege eventuelle Fejl i dokumenter udarbejdet af den anden Part, herunder Kravsspecifikation og Løsningsbeskrivelse samt øvrige forhold omkring Kontraktens opfyldelse, som Parterne bliver opmærksomme på. Tilsvarende gælder andre forhold, der kan have betydning for projektets rette gennemførelse i overensstemmelse med tidsplanen og Kontrakten i øvrigt.

...

Ingen af Parterne kan forud for godkendelse af driftsprøve for Leverancen udskifte sin projektleder eller andre af de i bilag 10 anførte nøglemedarbejdere uden den andens parts samtykke, medmindre udskiftningen skyldes medarbejderens personlige forhold, sygdom m.v., herunder ophør af ansættelsesforhold eller lignende omstændigheder...

Parterne skal af hensyn til kontinuiteten og kvaliteten i arbejdet i videst muligt omfang undgå udskiftning af medarbejdere på projektet. Udskiftning må ikke påføre den anden Part yderligere omkostninger, og den nye medarbejder skal have mindst tilsvarende kvalifikationer.

...

5.4

I bilag 11 er det angivet, i hvilket omfang og på hvilke tidspunkter Kunden er forpligtet til at medvirke til Leverandørens opfyldelse af Kontrakten, herunder ved at stille oplysninger, medarbejdere, lokaler og udstyr m.v. til rådighed samt deltage i prøver, hvor Kundens deltagelse er nødvendig. Herudover skal Kunden yde almindelig medvirken, som man med føje kan forvente. I bilag 11 er Kundens kompetencer angivet, og Kundens medvirken skal leveres på det deri anførte kompetenceniveau.

...

Leverandøren skal straks give skriftlig besked til Kunden, såfremt Kunden ikke medvirker som aftalt, eller som det med føje kan forventes. Det påhviler Kunden at give skriftlig og begrundet underretning til Leverandøren, straks når Kunden må forudse, at der vil indtræde risiko for forsinkelse for medvirken.

...

6. Ændringer

...

6.3 Ændringer til levering som en selvstændig opgave

Ved bestilling af Optioner eller andre ændringer, som ikke bestilles som en del af Leverancen, sker sådan levering som en selvstændig Opgave.

For en sådan Selvstændig Opgave gælder samme krav til afprøvning, garantier, bod, vedligeholdelse og support samt eventuel Drift som er gældende for Leverancen, medmindre andet er angivet i Kontrakten,

Ved opgørelse af bod, erstatning m.v. sker dette på baggrund af det aftalte vederlag for den Selvstændige Opgave, inkl. estimat for timebaserede ydelser, og eventuelle garantisvigt eller anden form for misligholdelse relateret til disse opgaver behandles uafhængigt af leverancen i øvrigt.

...

7.3 Faseopdeling

...

Der gennemføres afprøvning af hver Delleverance og af Leverancen som helhed, jf. punkt 8.

...

Overtagelse af Delleverancer sker samlet ved godkendelse af overtagelsesprøve for Leverancen.

8. Afprøvning

Medmindre andet er angivet i bilag 14, sker afprøvning af en Leverance ved en fabriksprøve og en delleveranceprøve for hver Fase, samt en overtagelsesprøve og en driftsprøve for Leverancen som helhed... Først når overtagelsesprøven for Leverancen som helhed er skriftligt godkendt af Kunden, anses Leverancen for overtaget...

...

Delleveranceprøve, overtagelsesprøve og driftsprøve skal gennemføres under forhold, der i videst muligt omfang svarer til en normal driftssituation.

...

En prøve er bestået, når kravene til prøvens resultat er opfyldt. Kunden skal afgive Meddelelse om, hvorvidt prøven kan godkendes. Kan prøven ikke godkendes, skal Kunden senest 10 Arbejdsdage efter prøvens afslutning give Leverandøren Meddelelse om årsagen til den manglende godkendelse. Såfremt Kunden ikke afgiver Meddelelse om godkendelsen inden fristen, kan Leverandøren afgive meddelelse om afvisning af prøven.

...

8.2 Fabriksprøve

En fabriksprøve omfatter afprøvning af Programmel, udstyr og Dokumentation, for så vidt dette kan ske uden direkte tilslutning til Kundens it-miljø.

Fabriksprøven gennemføres hos Leverandøren og/eller dennes underleverandør i overensstemmelse med kravene i bilag 14.

8.3 Installationsprøve

Leverandørens installation af eventuelt udstyr afsluttes med en installationsprøve, som dokumenterer, at det aftalte udstyr og Programmel er tilsluttet i funktionsdygtig stand hos Kunden i det omfang, som dette er nødvendigt for gennemførelse af delleveranceprøve/overtagelsesprøve eller i øvrigt...

...

8.4 Delleveranceprøve

Formålet med delleveranceprøven er primært at konstatere, om den aftalte funktionalitet og Dokumentation i den pågældende Delleverance opfylder

Kontraktens krav. Såfremt dette er angivet i bilag 14, kan delleveranceprøven tillige omfatte test af visse servicemål i tillæg til den test, der finder sted som led i driftsprøven, samt eventuelt andre forhold. Delleveranceprøven gennemføres af Leverandøren med Kundens aktive deltagelse.

Delleveranceprøven gennemføres for hver Fase...

...

8.5 Overtagelsesprøve

Formålet med overtagelsesprøven er at konstatere, om den aftalte funktionalitet for Leverancen og Dokumentation som helhed opfylder Kontraktens krav. Såfremt det er angivet i bilag 14, omfatter overtagelsesprøven tillige test af visse servicemål i tillæg til den test, der finder sted som led i driftsprøven, samt eventuelt andre forhold. Overtagelsesprøven gennemføres af Leverandøren med Kundens aktive deltagelse.

Såfremt Leverancen er opdelt i Faser, omfatter overtagelsesprøven den sidste Delleverance, jf. punkt 8.4, samt andre forhold, som de tidligere Delleverancer eller forholdene i øvrigt giver anledning til at teste, herunder integration med tidligere Delleverancer.

...

8.6 Driftsprøve

Driftsprøven tager sigte på at måle servicemål i Kundens normale driftssituation. Driftsprøven gennemføres af Kunden med aktiv bistand fra Leverandøren...

...

10. Overtagelse

Leverancen er overtaget af Kunden, når overtagelsesprøven er godkendt, jf. punkt 8.1.

...

17. Garanti

17.1 Generel garanti

Under forudsætning af, at eventuelle krav til Kundens it-miljø er opfyldt, jf. punkt 4, samt at kunden yder den aftalte medvirken, jf. punkt 5.4., garanterer Leverandøren, at Leverancen, vedligeholdelse og eventuel Drift opfylder alle de i Kontrakten stillede krav og God it-skik. Såfremt dette ikke er tilfældet,

påhviler det Leverandøren uden yderligere vederlag og inden for de i Kontrakten fastsatte tidsfrister, jf. bilag 1, at levere det, der er nødvendigt for at opfylde kontrakten.

...

Leverandøren garanterer ved udførelse af ydelser i henhold til Kontrakten at anvende tilstrækkelige og kvalificerede ressourcer.

Leverandøren garanterer, at udstyr og Programmel opfylder de krav til funktion, kapacitet, arkitektur, sikkerhed, grænseflader og integration, som fremgår af Leverancebeskrivelsen (bilag 3) samt Kontrakten i øvrigt.

...

17.2 Kundens medvirken

Kunden garanterer at yde den aftalte medvirken, jf. punkt 5.4

Leverandøren garanterer, at de krav til Kundens medvirken, der fremgår af bilag 11, er egnede og tilstrækkelige til, at Leverancen opfylder kravene efter kontrakten, jf. dog punkt 5.4, 3. afsnit.

...

17.3 Ændringsmuligheder

Leverandøren garanterer, at Leverancen og eventuel Drift kan ændres i overensstemmelse med det, der i bilag 3 er beskrevet som en mulig ændring af Leverancen.

...

17.9 Garantiperiode

Garantiperioden for en Leverance og en Selvstændig Opgave er på et år, der løber fra Overtagelsesdagen...

...

18.2 Mangler

18.2.1 Afhjælpning

For de dele af Leverancen, der er omfattet af vedligeholdelsesordningen, påhviler det Leverandøren at afhjælpe Fejl i Leverancen som led i denne ordning i overensstemmelse med punkt 11 og 13 samt bilag 5.

For de øvrige ydelser gælder, at Leverandøren skal sørge for afhjælpning af Fejl, såfremt det er nødvendigt for, at driftsprøven kan bestås, eller såfremt der reklameres over en Fejl inden for garantiperioden.

...

Såfremt der er uenighed om, hvorvidt Leverandørens afhjælpning er fyldestgørende, afgøres spørgsmålet i overensstemmelse med punkt 27.2.

...

18.2.3 Forholdsmæssigt afslag

Dansk rets almindelige regler om forholdsmæssigt afslag finder anvendelse.

Ved beregning af den relevante værdiforringelse, der udgør afslaget, skal der tages hensyn til den nytteværdi, som Kunden ikke kan udnytte som følge af Fejlen.

...

21. Erstatning og forsikring

Parterne er erstatningspligtige efter dansk rets almindelige regler. For forhold, der udløser betaling af bod, kan erstatning kun kræves, i det omfang Kunden dokumenterer et tab ud over bodsbeløbet. Erstatning og eventuelt bodsbeløb tilsammen er dog under alle omstændigheder begrænset til leverancevederlaget.

Parterne er ikke i noget tilfælde ansvarlig for driftstab, følgeskader eller andet indirekte tab. Tab af data anses for indirekte tab, bortset fra tilfælde, hvor dette skyldes Leverandørens Drift eller anden datahåndtering, hvor dette er omfattet af Kontrakten.

Foranstående begrænsninger gælder kun, såfremt tabet ikke kan henføres til grov uagtsomhed eller forsætlige forhold hos den skadevoldende Part.”

Til parternes aftale knyttede sig en række bilag.

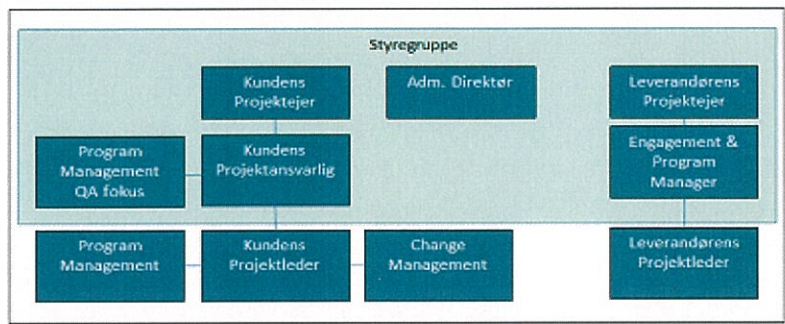
Af bilag 1, Tids- og projektplan, fremgår blandt andet, at projektet var opdelt i 8 faser – fase 00-07 – og forventedes gennemført den 1. maj 2012. Nærværende sag vedrører alene projektets faser 2-5.

Bilag 3, Leverancebeskrivelse, indeholder blandt andet en beskrivelse af den it-infrastruktur, som er nødvendig for at kunne benytte systemet samt en *Funktionel FIT/GAP Analyse*, som beskriver de tilpasninger af standardsystemet, som var nødvendige, hvis systemet skulle opfylde Flüggers behov. Servicemålene, det vil sige mål for systemets svar- og oppe-tider, er beskrevet i bilag 6, mens bilag

10 indeholder en beskrivelse af *projektororganisationen*, herunder i en række underbilag en beskrivelse af de funktioner (roller) som skulle varetages, mens projektet stod på. Projektets ledelse er i bilag 10 beskrevet således:

1. Ledelsesorganisationen

For projektet nedsættes en ledelsesorganisation jf. nedenstående model. En delmængde af denne ledelsesorganisation udgør styregruppen der er projektets øverste myndighed.



1.1 Ledelsesorganisationens bemanning

Ledelsesorganisationen er bemanded således:

Rolle	Udfyldes af	Styregruppe
Kundens Projektejer	Peter Rosén	Ja
Adm. Direktør	Søren P. Olesen	Ja
Kundens Projektansvarlig	Lars Knudsen	Ja
Program Management	Steen Birk Hansen	Nej
Program Management QA fokus	Peter Ulka	Ja
Kundens Projektleder	Bjarne G. Kjær	Nej
Change Management	Ansvarlig Bjarne G. Kjær Øvrige deltagere: Kundens Projektejer, Kundens linjeledelse, Kundens LEAN afd.	Nej
Leverandørens Projektejer	Kenn Buhl	Ja
Engagement & Program Manager	Peter Braun	Ja
Leverandørens Projektleder	Rikke Maria Rasmussen	Nej

Om styregruppen fremgår det videre af bilag 10, at denne skulle mødes i forbindelse med start af selve projektet samt start og afslutning af faser med henblik på at samle op på resultater af den afsluttede fase og udstikke rammerne for den kommende fase. Desuden kunne styregruppen indkaldes ad hoc, hvis der var behov for beslutninger eller justering af retningslinjer. Kundens projektleder skulle udarbejde et beslutningsreferat fra styregruppemøderne. Dette skulle udgøres af en opdateret udgave af den styregrupperapport, der var udarbejdet til brug for mødet, med tilføjede kommentarer.

Bilag 11 beskriver kundens deltagelse i projektet. Det fremgår af bilaget, at Flügger i projektet var ansvarlig for blandt andet *rapporteringsscope* og datakonvertering.

Bilag 12 indeholder oplysninger om *leverancevederlag* samt betalingsplan og oplysninger om øvrige priser. Af bilaget fremgår blandt andet, at det samlede *leverancevederlag* udgjorde 21.357.881,75 kr. Betalingsplanen fulgte projektets milepæle og blev justeret flere gange i projektets løbetid.

Bilag 14 indeholder en beskrivelse af de prøver og tests, som skulle gennemføres i projektets løbetid, herunder uddybende beskrivelser af de prøver, som var nævnt i K02-aftalens pkt. 8 om *afprøvning*. Af punkt 4 i bilaget fremgår blandt andet, at der for hver gennemført prøve udarbejdes en afprøvningsrapport, der klart dokumenterer de udførte *afprøvnings* på en måde, der synligt viser, hvad der er afprøvet, og hvad prøveresultatet var.

Den 4. april 2011 indgik parterne aftale om, at Datacon ikke skulle levere og dermed heller ikke fakturere de tilbudte *MS-SQL* og *MS-BizTalk licenser* samt den estimerede *SAN udvidelse*. Det fremgik af aftalens pkt. 2, at dette ikke medførte nogen ændringer i kravsspecifikationen.

Den 14. december 2011 udsendte Flüggers projektleder en mødeindkaldelse til et møde den 26. januar 2012. I mødeindkaldelsen, der havde overskriften "FIT: Fase 2+5: overdragelse- og uddannelse del 2 vedr. Procesgruppe 5 Product Development (301, 302, 303, 304)", hedder det blandt andet:

"Du inviteres hermed til overdragelsesmøde 2, hvor Datacon vil uddanne og overdrage proces og procesdokumenter vedr. ovenstående områder og demonstere evt. GAP's der er udviklet i den forbindelse.

Overdragelsen sker på konverterede genkendelig data.

...

Efter seancen skal den/de procesansvarlige udarbejde testcase, teste og udarbejde brugervejledninger mv.

... "

Den 26. juni 2012 udstedte Datacon en faktura til Flügger på i alt 3.116.029,01 kr. Af fakturateksten fremgik, at fakturaen vedrørte betaling ved afsluttet *leverance* af tilpasninger/systemopsæt vedrørende fase 2-4 og betaling ved kundens godkendelse af design vedrørende fase 5. Fakturaen blev betalt rettidigt af Flügger.

Af styregrupperapport nr. 17, som senest opdateret den 7. september 2012, fremgår blandt andet:

"3. Status siden sidste rapportering/møde

...

Fase 2-6

Udvikling

Restleverancer (Datacon)

- Mangler overdragelse (OD2) på Intercompany Finance, intercompany trade og costprice calculation...
- Der er udeståender for Pgrp 22...
- Pgrp 23/Shark pga 3. part's (Logiware) forsinkelse af integration til hardware.
- Fase 6 – B2B...
- Polsk momsrapport (klar til levering)

Integrationer:

- Mangler
 - Fiscalizer...
 - Udtræk af stamdata til tinting...
 - Intratstat...
 - Recepter...
- Udestående overdragelser
 - Toxido...
 - Consigner/Proteria...
- Scope ændringer...
 - Elektronisk salgsordre
 - B2C web...
 - Efaktura...
- ...
- Drifts og administrationsvejledninger

Hændelser

122 aktive HID'er, heraf 88 kommende ændringer (ikke bestilt og heller ikke lavet endnu)...

Fejl

98 test incidents registreret i alt for fase 2-5, heraf 39 closed/fixet og 59 aktive (mangler at blive vurderet/rettet).

Rapporter/formularer

80 rapporter/formularer i alt, heraf er 18 prioriterede som driftskritiske. Af de 18 kritiske rapporter er 7 færdig udviklet og klar til godkendelse.

Test

Funktionstest

Funktionstest er i gang og udføres primært af Flügger IT...Det vurderes som muligt at gennemføre den planlagte test.

Procestest

Procestest er i gang og udføres primært af Flügger forretningsansvarlige...Alle områder bortset fra Salg, Toning og Produktudvikling er bagud med test i forhold til de oprindelige planer...

Integrationstest

Sandbox 4 miljø er ved at blive etableret med selvstændig BizTalk. Forventes klar den 31/8 2012, så test kan påbegyndes fra den 3/9...

Systemtest

Systemtest er under planlægning...

Svartidsmåling

Der er gennemført performancetest den 22/8. Resultatet viser, at man kan registrere salgsordrer og fakturere, dog skal der foretages optimering af ordrebekræftelse og fakturering.

...

Datakonvertering

Der er pres på at få alle data med og sikre kvalitet af de data, som skal konverteres. Vurderingen er, at kvaliteten af data er tæt på at være tilstrækkelig...

...

4. Projektplan og milepæle

...

Fase 2-6

Der er ved at blive udarbejdet den ottende planrevision siden den første fælles projektplan blev udarbejdet, med 12. november 2012 som driftsstart. Flüggers projektledelse har overtaget ansvaret for planen, idet der er tale om en samling af mange delplaner.”

Af styregrupperapport nr. 18, som senest opdateret den 11. oktober 2012, fremgår blandt andet, at projektet var forsinket, og at det stod dårligt til med test. Desuden var Datacons pulje på 505 timer til *go-live support* næsten opbrugt.

Den 26. oktober 2012 udstedte Datacon en faktura til Flügger på 252.146,64 med nummeret 1046274 og posteringsteksten ”FIT: Fase 5 | ved afsluttet leverance”. Fakturaen blev betalt rettidigt af Flügger.

Driftsstart blev ikke gennemført den 12. november 2012.

Af et *Management summary* udarbejdet til brug for et styregruppemøde den 13. november 2012 fremgår blandt andet:

”Go-live dato er fastlagt til den 14. januar 2013. Vi følger planen, men tidsplan er under pres.

Vi er pt. i gang med systemtest af 80 tværgående scenarier. Testen er forsinket 1 uge pga. manglende opsætning af data til varefremskaffelse.

Der er med succes gennemført en butikstest (afd. 10004 Svanevej)

Generelt er Retail/Salg langt med deres løsning, og der udestår kun ”finpudsning”

Finance er også langt, og melder klar på de fleste områder.

På Supply Chain er der flere udeståender, som er under diskussion...

Andre væsentlige udeståender er forretningsmæssig test af integrationer/interim og udskrifter på Supply Chain området.

Der er lavet ny plan for udrulning til butikker...

...

Datacon har leveret drifts- og administrationsvejledninger. Der er nogle bemærkninger til dokumentet, som skal indarbejdes.

...

Vi har passeret 1. milepæl (fabrikstest), vi er pt. i gang med systemtest, som er næste vigtig milepæl.

Sandbox 5 er under etablering og vil blive anvendt til test af konvertering, samt afsluttende systemtest inden go-live"

Ved mail af 4. december 2012 meddelte Flüggers projektleder, at man ikke var klar til *Go Live*.

Af styregrupperapport nr. 24, som senest opdateret den 2. januar 2013, fremgår blandt andet:

"5 Ressourcer

På Supply Chain er der væsentlige ressource problemer. Det er estimeret, at der på SCM udestår i alt 1.902 timer til datakontrol, test og undervisning. Dette kan ikke leveres før 1. marts 2013, medmindre der tilføres yderligere ressourcer. Samtidig er der nøgle-ressourcer, som fratræder projektet (Per Hedlund og potentielt Bjarne Kjær). Endelig er der foretaget udskiftning hos Datacon (Morten Weisdal).

På Sales er der personsammenfald mellem de personer, som skal udarbejde testcases, gennemføre integrations- og systemtest, udarbejde brugervejledninger samt foretage uddannelse.

På Finance er der ikke ressourceproblemer, men der er behov for at aftale tidspunkter, hvor ressourcer skal allokeres.

På Flügger IT udestår der samlet set 1.887 timer til FIT opgaver. Det vurderes, at det er presset i forhold til go-live i marts 2013."

Af styregrupperapport nr. 26, som senest opdateret den 12. marts 2013, fremgår blandt andet, at systemet ikke blev sat i drift i marts 2013, og at der nu udestod ca. 9.000 timers arbejde.

Af styregrupperapport nr. 27, som senest opdateret den 2. april 2013, fremgår blandt andet, at *Go Live* nu var planlagt til den 7. oktober 2013.

Den 15. april 2013 skrev *CFO* Peter Rosén, Flügger, blandt andet sådan i en mail til direktør Kenn Buhl, Datacon:

”Tidsplanen säger att systemtestet påbörjas i mitten/slutet av juni och de sista godkännelserna förventas i augusti/september. Enligt kontraktet så skulle då faktureringen ske efter dessa godkännelser från Flüggers sida, dvs augusti/september + 30 dagar.

Förslag: Datacon fakturerar när systemtestet påbörjas (juni) och ger betalningsvillkor om 60 dagar. På det sättet kan Datacon få med faktureringen i ert bokslut för juni samt ni får betalningen några månader snabbara än det formella kontraktet säger.”

Kenn Buhl besvarede mailen ved mail af 16. april 2013, hvori det blandt andet hedder:

”Tak for din tilbagemelding og din positive indstilling til at finde en pragmatisk løsning.

Status i dag er følgende:

Den samlede kontraktsum på konsulenttydelser er fastsat til kr. 13.997.486.

Der udestår at blive faktureret kr. 5.418.836,39.

Vi leverede og fakturerede løsningen henholdsvis d. 26. juni 2012 og d. 24. oktober 2012. jeg mener at der er gået urimelig lang tid med godkendelsesprocessen.

Datacon har allerede leveret de i aftalen afsatte 500 timer til opstartshjælp.

Jeg har stor forståelse for jeres dilemma om ikke at betale for en vare, før end i har konstateret at den er i orden, men jeg havde dog håbet på en større imødekommethed.

Jeg tillader mig derfor at fremsætte nedenstående forslag, som burde tilgodese begge parter behov.

- Datacon kan indtægtsføre projektet i samme regnskabsår som vi har leveret løsningen.
- Flügger betaler ikke for projektet, før end i har konstateret at den leverede løsning lever op til de stillede krav.

Jeg vil derfor foreslå at Datacon sender følgende fakturaer:

30. april Kr. 3.005.821,13 med forfald d. 31. juli.

31. maj Kr. 1.013.266,66 med forfald d. 31. oktober (efter driftsstart)

30. juni Kr. 1.399.748,60 med forfald d. 30. november. (efter driftsprøve)

Ovenstående forslag betyder at Flügger tilbageholder mere end 15 % af kontraktsummen til efter driftsstart.”

Den 9. august 2013 fremsendte Steen Birk Hansen, Flügger, et ”Oplæg til samarbejde mellem Datacon og Flügger i FIT” det hedder heri blandt andet:

”Baggrund

- De kontraktuelle rammer om konsulentydelse er brugt
- De gældende aftaler om assistance (oprettet som HID'er) er enten udløbet eller kræver en revurdering ift. Rammerne er overskredet.

Formål

- Sikre høj og effektiv momentum i FIT programmet uden at tilside-satte de kontraktuelle forpligtelser”

Parterne indgik herefter en aftale om *konsulentleje*, hvoraf blandt andet fremgår:

” 2 Baggrund

Nærværende aftale er indgået som Konsulentleje. D.v.s. at de konsulenter der stilles til rådighed under nærværende aftal ledes af Flügger.

Flügger ønsker 4 navngivne konsulenter til rådighed on-site på 1 af de 2 nedenstående adresser mindst 4 dage om uger i 6 mdr. fra underskrift af denne aftale.

...

5.4 Overtid/udenfor normal arbejdstid

Overarbejde i rimeligt omfang er indeholdt i de angivne dagspriser. Beordret Weekend og aften arbejde afregnes til dagspris +50 %.

5.5. Håndtering af fejl/mangler

...

Alle fejl og mangler rapporteres dagligt til DC og prioriteres på det daglige incidentmøde. DC allokerer resurser uden for on-site aftalen til at løse disse opgaver...”

Af styregrupperapport nr. 32, som senest opdateret den 2. oktober 2013, fremgår blandt andet:

” 1 Konklusioner (management summary)

- Datakonverteringen har fortsat ikke tilstrækkelig kvalitet

- Pilot Go Live for Salgspriser på Island 07. oktober er fortsat realistisk
- Pilot Go Live for SCM mm. på Island ultimo november fortsat muligt
- Go Live for de øvrige enheder I Januar er under pres
- Systemtesten brydes op og afvikles over flere kalenderuger
- Flüggers ressourcer inden for logistik området er ikke tilstrækkeligt allokeret
- Detailplan for udrulning af produktion udestår
- Der er etableret en task force gruppe til at analysere og forbedre performance på AX
- Projektledelsen foreslår at der drøftes en alternativ plan efter Island Go Live”

Af styregrupperapport 32 fremgår videre, at der pr. 2. oktober 2013 kl. 11.00 var 343 åbne *incidents*, og at der var etableret et *incident board* til at håndtere disse.

Ved mails af 17., 18. og 19. december 2013 indgik parterne en *konsulentaftale*. Det hedder i denne aftale blandt andet (tekst i citatet med kursiv er Flüggers tilføjelser til Datacons aftaleudkast):

”Konsulentaftale.

Den nuværende konsulentaftale løber december måned ud og DC vil ved udgangen af måneden opgøre aftalen og fakturere et evt. restbeløb.

Det er aftalt at DC i den endelige opgørelse fratækker 25 dage, som compensation for estimeret tid forbrugt på fejlrettelser under konsulentaftalen.

Fra 1. Januar 2013 overgår vi til en timebaseret model og der afregnes månedsvis bagud. Timeprisen er defineret i K02 aftaler og udgør p.t. 1.025,- men reguleres pr. 1. Januar 2014 med udviklingen i nettoprisindekset siden forrige regulering pr. 1. januar 2013.

DC’s konsulenter kan igangsættes med test, afklaringsmøder og alm. bruger/driftssupport af Flügger uden om projektledelsen i samarbejde med de løsningsansvarlige i Flügger

Løsning af incidents må ikke påbegyndes før incidentboardet har kategoriseret opgaven.

Undtaget driftskritiske incidents som kræver aktion her-og-nu. Disse vil blive behandlet af Incidents boardet på førstkommende møde.

DC instruerer vores konsulenter i at tidregistrering skal foregå enten på et Incidentnr, HIDnr. eller Support til Flügger.

Registreret tid på Incidents af typen fejl, afholdes af DC, tid medgået på alle andre aktiviteter afholdes af Flügger.

Projektledelsen udarbejder en kort vejledning der beskriver proceduren fremadrettet til det samlede projektteam.

Denne vejledning skal være omdelt inden d. 1. januar 2014, hvor den nye aftale træder i kraft.

Datacons bemanning til on-site aktiviteter og prioritering af fejlrettelser aftales i projektledelsen.

Betalingsplan

Som følge af den ændrede tidsplan har Flügger ønske at ændre betalingsplanen som følger: *(Det er ikke et ønske fra Flügger, men en konsekvens af at vi ikke er klar til Golive)*

Raten "Fase 2 – 5 idriftsættelse" Kr. 1.013.266,66 faktureres nu.

Raten "Fase 2-5 Ved godkendt delleveranceprøve" Kr.2.533.166,67 udskydes til Systemtest er endeligt gennemført formentlig i marts 2014. *(jf. kontrakten er det Datacon der er ansvarlig for delleveranceprøven)*

Faserne vedr. Godkendt driftsprøve 2 * 699.874,30 udskydes og bliver afhængige af ny idriftsættelsesplan som p.t. er under udarbejdelse af projektledelsen.

Som kompensation for likviditetspåvirkningen ved forsinkelsen foreslog DC:

"Fase 6 BtB: Ved godkendelse af delleveranceprøve" kr. 196.939,36 faktureres sammen med Fase 2-5 godkendt delleveranceprøve. *(kræver at vi er klar til at teste BtB løsningen. Hvis dette er muligt er det OK)*

"Fase 6 BtB: Ved idriftsættelse" Kr. 78.775,74 faktureres nu sammen med "fase 2- 5 idriftsættelse. OK

DC forud fakturerer 1.500 timer på den nye konsulentaftale. *Nej. Normal fakturering."*

I december 2013 blev ERP-systemet sat i drift i Flüggers forretninger mv. i Island og i juni 2014 i Polen. Sideløbende betalte Flügger en række fakturaer fra Datacon.

Parterne korresponderede løbende pr. mail om løsning og håndtering af *incidenter*, *HID'er* og andre opgaver i projektet, ligesom der både hos Datacon og Flügger var etableret forskellige logs og oversigter over opgaverne. Desuden havde Flügger etableret et ekstranet til håndtering af *incidenter*, som både ansatte hos Flügger og hos Datacon havde adgang til. Under sagen er det blevet demonstreret, hvordan ekstranettet fungerede, og der er blevet dokumenteret udskrifter fra de forskellige logs og oversigter.

Den 18. september 2014 skrev *CFO* Peter Rosén, Flügger, blandt andet således til direktør Kenn Buhl, Datacon:

”Hej Kenn

Jeg føler, at vi har behov for at få en aftale på plads, med hensyn de mange fakturaer for ekstra arbejde mv., som Flügger efterhånden har betalt en del af siden projektets begyndelse. Som vi begge ved, er økonomien i projektet blevet væsentlig større end oprindelig forudsat. Dette skyldes en lang række faktorer.

Vi har ved flere lejligheder drøftet, hvordan vi håndterer de disputed incidents i forhold til kravene i kontrakten og de ændringer, der efterfølgende er foretaget.

- Systemerne til at håndtere ændringer (*HID'er*) og incidents har ændret karakter undervejs, og nu kan incidents blive konverteret til *HID'ere*, når der er tale om større ændringer. Det uanset om der er tale om softwarefejl eller ændringsanmodninger. Mindre ændringer bliver håndteret i incidentsystemet, hvor *FDD'er* er vedhæftet. Fuldt overblik over hvilke løsninger, der er givet accept af, kræver derfor en meget tidskrævende gennemgang af begge systemer.
- Løsning af incidents involverer ofte begge parter og det er vanskeligt at adskille tid til specificering, udvikling og testning af løsninger fra tid til support. I visse måneder udgør support den største andel af de fakturerede timer, og det kan her være vanskeligt at gennemskue fakturaspecifikationerne. Eksempelvis er der i faktura 1064324 samt 1065432 specificeret timer og supporttimer til at beskrive handelskæder. Det er vores klare opfattelse, at kravene til handelskæderne er indenfor kontraktens rammer.
- Der er incidents, som bliver løst i samarbejde og i visse tilfælde af eksterne konsulenter, der er hyret og betalt af Flügger. Det gælder eksempelvis rapporter og visse logistikløsninger. I disse tilfælde er der brug for en nærmere afklaring af, hvordan disse timer bliver faktureret i sidste ende.

- Der er en del tilbageløb på incidents. Nogle bliver løst på det eksisterende incident-nummer. Andre tilbageløb udløser et eller flere incidents. Her kræves en nærmere gennemgang for at vurdere, hvem der i henhold til kontrakten har ansvaret for tilbageløb.
- Der er brug for en nærmere afklaring af, hvordan løsninger bliver dokumenteret og overdraget til Flügger, herunder hvordan timer medgået hertil skal faktureres. Der udestår fx dokumentation for Fiscalizer og handelskæderne.

Vi foreslår på baggrund af ovenstående, at vi fremadrettet bliver bedre til:

- At vurdere fejltypen og krav i henhold til kontrakten på møder i Incidents Boardet.
- At vi ultimo hver måned aftaler, hvem der er ansvarlig i henhold til kontrakten for den enkelte incident. Vi bør undgå at skulle vurdere en stor mængde incidents samtidigt.

Jeg vil desuden foreslå, at vi efter implementering af AX i alle selskaber vurderer den samlede AX løsning i forhold til kontrakten. Det kan både være svært og tidskrævende at vurdere den enkelte incident i forhold til kontrakten og de mange rettelser og ændringer, der er foretaget undervejs. Derfor mener jeg, at der er behov for at lave en samlet og endelig opgørelse, når vi har en samlet løsning, der fungerer i driften. Der er fx over 100 incidents som er relateret til tinting. Godkendelse af incidents bliver derfor med forbehold for, at der er behov for en sådan endelig vurdering og opgørelse. Dette forbehold gælder også for Flüggers honorering af fakturaer. Betaling af en faktura er således ikke udtryk for en endelig accept af det relaterede arbejde.”

Direktør Kenn Buhl, Datacon, svarede herpå ved mail af 22. september 2014, hvori det hedder blandt andet:

”Som aftalt har jeg gennemlæst dit brev og kan herfor bekræfte at jeres fremtidige betalinger af fremsendte fakturaer for løbende arbejde, ikke kan tages som udtryk for endegyldig accept af fakturaernes indhold.

Jeg er normalt af den overbevisning, at der bedst for alle parter at mellemværende løbende afklares.

Jeg er dog indstillet på, i denne specielle situation og da vi har erfaring for at en sober dialog med Flugger, at vi sætter os ned umiddelbart efter idriftsættelse og vurderer det fakturerede op imod hovedaftalen.

Skulle denne vurdering give anledning til korrektioner til det fakturerede, vil disse blive gennemført umiddelbart efter.”

Den 2. november 2014 anmodede projektleder Steen Birk Hansen, Flügger, en række deltagere i projektet om at besvare et antal spørgsmål om, hvorvidt man var parat til sætte ERP-systemet i drift. Spørgsmålene var formuleret således:

“BIG GO live

Readiness and risk assessment

Deadline: November 8.

Guideline:

1) Check if the content in your area are sufficient

a. Add or delete topics/area

2) Readiness

a. The assessment is based on the process area's. Some are maybe irrelevant (please delete them) and maybe there are new processes/functionality

b. Assess if each sub area/functionality is ready for GO live. You can choose between;

i. Ready (not necessary 100% perfect, but we can manage GO live)

ii. Ready with workaround (will it be possible to GO live if we make a workaround?)

iii. Not Ready (not possible to be ready before December pt

c. Add comments - e.g. clarify conditions and issues that have impact on GO live

d. There can be overlaps between process area's and interim/integrations

e. I know it can be difficult to do a completely objective assessment e.g. data quality

3) Risk assessment

a. It's NOT the plan to make a risk analysis for each process, functionality or topics. Use the list as a check list and add the major risk as you see it.

b. What can go wrong?

c. Probability (under control = low probability)

i. 1= Low 5= High

d. Consequence (impact on business/daily operation/customer)

i. 1 = Low, 5 = High

e. Actions

i. What can we do to avoid the risk?

ii. What can we do if the risk occur? (plan B)

4) Recommendation

a. What are your overall recommendation regarding GO live December 1.?"

Besvarelserne af de udsendte spørgsmål er ikke fremlagt under sagen.

Den 4. november 2014 blev der afholdt møde i ERP-projektets styregruppe. Af referatet fra mødet fremgår blandt andet følgende:

"Besluttet at basere GO/NO GO beslutning på Datacon's og projektledernes assessment af parathed (readiness) og risiko vurdering. Sender samlet assessment rapport senest den 10. november.

Besluttet at lave et resume af resultaterne fra system testen, som sendes til styregruppen inden næste møde-

Besluttet at Datacon og Flügger i fællesskab udarbejder en beredskabsplan frem til marts 2015, som præsenteres på næste møde

Besluttet at informere kunderne inkl. butikkerne om implementering af AX og i den sammenhæng informere om at der kan opstå forsinkede leverancer m.m. i en periode.

Besluttet at sikre tilstrækkelig uddannelse inden for de respektive områder og fremlægge dette på næste møde."

Den 10. november 2014 udsendte projektleder Steen Birk Hansen, Flügger, dagsorden og oplæg til styregruppemødet den følgende dag. Af det udsendte fremgår blandt andet:

"Anbefaling til GO/NO GO

Det er programledelsens anbefaling, at

- Vi fastholder GO live den 1. december 2014
- Vi træffer den endelig GO/NO GO beslutning den 21. november 2014

Det er programledelsens holdning, at vi skal gøre alt, hvad der er muligt for GO live den 1. december, fordi:

- Det fortsat vurderes, at blive klar med de blokerende udeståender. Det er især udeståender med integrationer.
- Ulemperne (konsekvenserne) ved at rykke GO live til februar 2015 er større end ulemperne ved at GO live i december 2014.
- Vi bør være i stand til at mobilisere et beredskab, der kan hurtigt (fra time til time) håndtere de opgaver, der vil opstå efter GO live.
- Resultaterne fra system testen giver en rimelig god sikkerhed for, at Inter Company kæderne virker tilfredsstillende.
- De afgørende faktorer for GO live forventes ikke at ændre sig markant, hvis vi rykker GO live. Fx om vi er i stand til at levere varer til alle kunderne til tiden fra dag 1. Presset på kunde service og logistik vil være uændret.

Anbefaling

Det er vigtigt at nævne, at der ikke er enighed blandt projektlederne ift. GO/NO GO. De primære årsager er,

- At resultatet fra system testen ikke er overbevisende, og at vi mangler at genteste flere cases. Dertil kommer at det tager lang tid at gennemføre en ordre, hvis der er fejl i data og/eller opsætning. Der er stor bekymring ift. den tid det tager fra lagret modtager en ordre til den er afsendt. Hvis det reelt tager så lang tid at behandle ordrer, vil det blive svært for logistik at nå alle forsendelser/dag.
- At vi ikke kan leverer varer til tiden til alle kunder fra dag 1.
- At vi ikke ved, om det er muligt, at løse alle kritiske incidents inden GO live. Der er 12 arbejdsdage inden cut-over den 27. november og der er ca. 100 åbne incidents, som projektlederne forventer er løst inden GO live.
- At der er behov for at gennemføre en stresstest og forbedre performance.
- At der er behov for at validere data.
- At der er behov for at genteste de integrationer, hvor der er incidents.

- At der generelt er mange opgaver, som skal gennemføres over de næste 3 uger. Herunder uddannelse.

Ud af de 7 projektledere gav 3 et GO, 2 gav et NO GO, 1 gav hverken GO eller NO GO og 1 deltog ikke. Datacon gav et GO.

Årsager til at fastholde GO live

De væsentligste årsager til at fastholde GO live 1. december 2014 er, at

- Det fortsat vurderes, at vi kan blive klar.
 - Løse de blokerende incidents.
 - Nå at funktions teste de integrationer, der udestår.
 - Gennemføre stresstest.
 - Validere data for de varer, der udgør ca. 80% af koncernens omsætning.
- Vigtigt at kunne fastholde momentum og nøglepersoner. Herunder eksterne konsulenter.
- Afgørende at implementere AX i lavsæsonen, hvor der er få transaktioner. Det vil alt andet lige give bedre mulighed for at allokere ressourcer til AX opgaver.
- Undgå at viden/erfaringer med AX går tabt. Herunder uddannelse af AX brugere.
- Assessment af readiness og risk indikere, at vi kan blive klar. Projektlederne melder klar på hovedparten af områder - undtaget integrationer, der mangler at blive testet igen.

Årsager til ikke at udsætte GO live

De væsentligste årsager til ikke at udsætte GO live er, at

- FIT blokere for andre strategiske initiativer i koncernen
- Ekstra omkostninger på min. 5 MDKR
- Der er stor risiko for at miste momentum. Herunder risiko for at miste nøglepersoner.
- Der bliver behov for at uddanne brugerne igen.

- GO live i februar kollidere med højsæsonen.
- GO live i februar kollidere med ferie i perioden fra januar til april (vinterferie) 2015.
 - Der bliver behov for at annullere planlagt ferie.
- Det er svært at vurdere om vi vil være mere klar om 2 måneder.”

Deltagere i styregruppemødet den 11. november 2014 var ifølge referatet af mødet *CFO* Peter Rosén, Flügger, it-chef Lars Knudsen, Flügger, projektleder Steen Birk Hansen, Flügger, konsulent Peter Ulka, Herbert Nathan & Co., direktør Kenn Buhl, Datacon, projektleder Morten Wohlert Datacon samt Thomas Johansen, om hvis rolle, der ikke foreligger nærmere oplysninger. På mødet blev det besluttet at fastholde *Big Go Live* den 1. december 2014, idet det herom er anført blandt andet:

”Besluttet at fastholde GO live den 1. december 2014 vel vidende, at det er forbundet med stor usikkerhed og relativ stor risiko. Fordelene ved at fastholde GO live vurderes at være større end fordelene ved at udsætte GO live. Besluttet at den 21/11 er en nødbremse.”

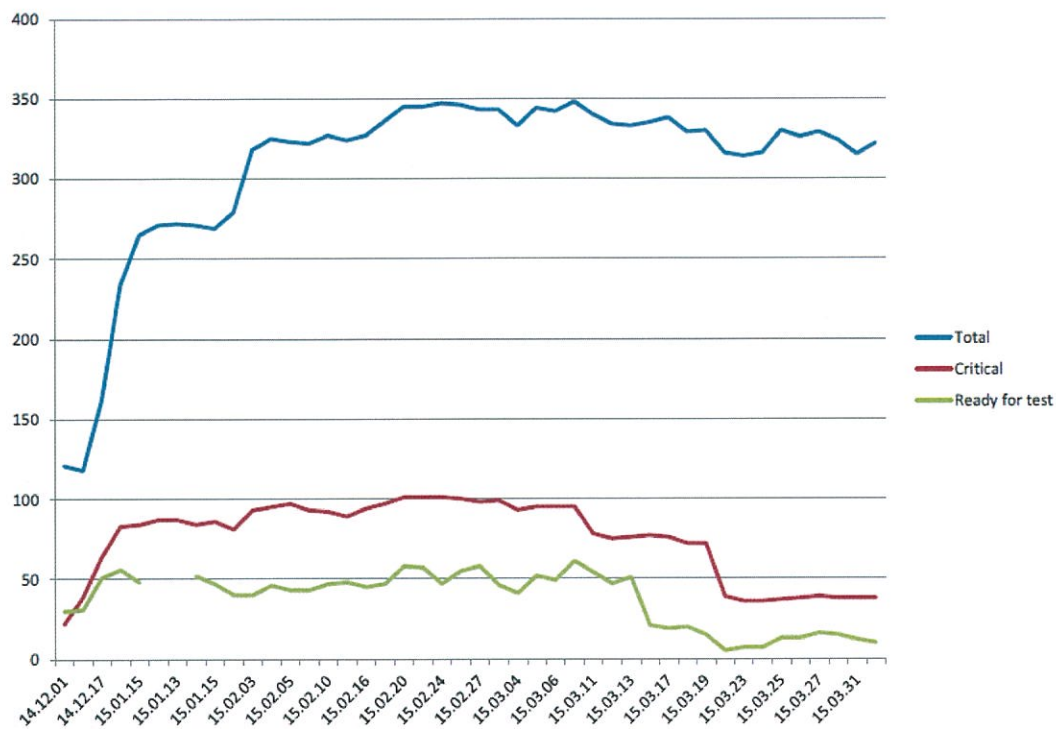
Der er ikke under sagen fremlagt referat af styregruppemødet den 21. november 2014, men alene oplysninger om dagsordenspunkterne på dette.

ERP-systemet blev herefter sat i drift den 1. december 2014. Ibrugtagningen af systemet forløb ikke uden problemer. Problemerne betød blandt andet, at distributionen af varer fra Flüggers fabrikker og lagre i såvel Danmark som udlandet gennem en lang periode fungerede langt dårligere end sædvanligt, herom henvises nærmere til de under sagen afgivne forklaringer. Parterne udvekslede mange mails, og der blev holdt mange møder mellem parterne og blandt projektdeltagerne med henblik på at få løst problemerne. Flügger antog en række eksterne konsulenter til at analysere problemerne og bistå med løsningen af dem.

Der er under sagen af begge parter fremlagt en lang række mails og analyser udarbejdet i perioden efter *Big Go Live*, ligesom der er fremlagt mødemateriale og andet materiale til belysning af problemernes karakter og omfang og af, hvordan problemerne blev håndteret og løst, samt hvilket ressourcetilforbrug dette medførte.

Blandt andet er der fremlagt et oplæg til et styregruppemøde den 7. april 2015 med en række grafer og tabeller med angivelse af antallet af *incidenter*, *incidenternes* karakter og den tid, det tager at løse disse. Oplægget indeholder blandt andet følgende figurer:

Incident trend



Incidents - levetid



Rækkenavne	Antal af Title	Sum af OneWeek	Sum af TwoWeeks	Sum af MoreWeeks
Datacon	120	10	16	94
1 - Critical error	26	3	3	20
2 - Severe error	45	4	9	32
3 - Important error	29	2	2	25
4 - Normal error	19	1	2	16
5 - Minor error	1	0	0	1
Flügger	200	14	6	180
1 - Critical error	12	0	0	12
2 - Severe error	78	4	4	70
3 - Important error	60	6	1	53
4 - Normal error	47	4	1	42
5 - Minor error	3	0	0	3
Hovedtotal	320	24	22	274

Ovenstående figur er i oplægget ledsaget af følgende tekst:

”Ovenstående figur viser levetiden for incidents som er under en uge (7%), under 2 uger (7%) og mere end 2 uger (86%).

Ud ad de aktive incidents (eksklusiv ready for test in AX live) er 22% under en måned, 20% over en måned, 21% over 2 måneder og 37% har en levetid på mere end 3 måneder.

Produktionstiden er generelt lang og det er især bekymrende, at det ofte tager mere end 3 uger at løse kritiske incidents.”

Flügger har under sagen oplyst, at Flügger i forbindelse med projektet i tiden frem til den 31. maj 2015 har betalt ca. 55 mio. kr. til Datacon. Datacon har ikke bestridt, at Flügger til Datacon har betalt et beløb i mindst denne størrelsesorden, men har gjort gældende, at alene 28.316.890,35 kr. udgør *leverancevederlag*, mens Flüggers øvrige betalinger er sket i henhold til parternes aftaler om *konsulentleje* og anden særskilt aftale.

Datacons krav under denne sag vedrører en række fakturaer udstedt i perioden 31. maj 2015 – 19. januar 2016. Om betalingsvilkårene fremgår det af fakturaerne, at betalingsfristen er 30 dage netto, og at der ved for sen betaling beregnes rente med 2 procent pr. påbegyndt måned.

Om Flüggers krav fremgår følgende af Flüggers sammenfattende processkrift af 26. februar 2019, idet ekstrakt- og bilagshenvisninger er udeladt, og der på baggrund af det, Flügger har anført under hovedforhandlingen, er foretaget rettelser af enkelte beløb:

”Parternes økonomiske krav og mellemværender kan efter Flüggers opfattelse opgøres som følger:

Datacons krav	
Alle beløb er angivet i DKK ekskl. moms	
Krav	Datacons krav
Ubetalte Datacon fakturaer for timeforbrug for juni 2015 til marts 2016.	8.530.456
Afsluttende betaling ved bestået driftsprøve i henhold til Aftalen	2.000.000
I alt eksklusive moms	10.530.456

Datacons påstand er i processkrift af 8. juli 2016 opgivet til 13.163.071 kr. inkl. moms, men er her anført ekskl. moms.

Flüggers reviderede indsigelseskrav/modkrav
Alle beløb er angivet i DKK ekskl. moms

lb.nr.	Bilag	Erstatningsposter	Flüggers oprindelige krav	Flüggers reviderede krav	
1		Mangler ved ERP-systemets løsningsdesign	N/A	1.207.005	
2		Mangler ved ERP-systemets kode	N/A	563.805	
3		Mangler ved ERP-systemets infrastruktur, inkl. SQL-server	3.000.000	1.633.150 2.000.000	
4		Mangler ved indeksering af kode	N/A	410.000	
5		Bestridelse af ubetalte fakturaer fra Datacon for 2015	4.520.052	7.000.000-15.000.000	
		Bestridelse og tilbagesøgning af betalte fakturaer fra Datacon for 2015	5.373.849		
			6.058.849		
		Bestridelse og tilbagesøgning af betalte fakturaer fra Datacon for 2014			
		<i>Subtotal</i>	<i>15.952.750</i>		
6		Udgifter til eksterne konsulenter i 2014 og 2015, herunder clean up, afhjælpning og stabilisering (udgifterne er opjusteret ift. opgørelsen i svarskriftet)	Seosoft:	663.813	331.906
			Avenida:	1.018.700	509.350
			Mindzet:	2.078.762	1.039.381
			NewMRP:	881.452	440.726
			ProData:	1.614.922	807.461
			Implement:	873.820	-
			Zenit:	1.442.045	721.022
			4improve:	1.810.059	-
			Optimate:	1.229.507	614.753
			Microsoft:	733.180	366.590
		<i>Subtotal</i>	<i>12.346.260</i>	4.831.189	
7		Ekstra logistikomkostninger	27.411.884	13.500.000	
8		Bøder fra Flüggers kunder	12.513.753	6.250.000	
9		Tab pga. tidsforbrug hos Flügger	7.940.940	2.187.909	

10	Selvstændigt forholdsmæssigt afslag, ej indeholdt i andre poster	24.300.000	497.475
I alt eksklusive moms		100.465.587	47.900.533

Flüggers samlede krav begrænses procesøkonomisk og processuelt til **25.530.456 kr.** ekskl. moms. Dels som indsigelses-/modkrav og dels som selvstændig påstand.”

Flügger har under sagen fremlagt en lang række notater mv udarbejdet efter sagens anlæg, herunder et notat af 22. marts 2016 med titlen ”Gennemgang af fakturaer fra Datacon” og et regneark med titlen ”Incident-analyse og samkørsel med Datacon-fakturaer”.

De fremlagte notater og bilagene til disse indeholder blandt andet nærmere redegørelser for opgørelsen af Flüggers krav samt oversigter, beregninger mv. Desuden er der fremlagt en række fakturaer mv vedrørende Flüggers udgifter til løsning af de problemer, udviklingen og implementeringen af ERP-systemet medførte.

Der er under sagen gennemført omfattende syn og skøn og i forlængelse heraf udarbejdet følgende erklæringer:

- Besvarelse af skønstema A: Kvaliteten af ERP-systemets løsningsdesign
- Besvarelse af skønstema B: Kvaliteten af ERP-systemets kode
- Besvarelser af skønstema C: Kvaliteten af ERP-systemets infrastruktur
- Besvarelse af skønstema D: Værdiforringelse (forholdsmæssigt afslag)
- Besvarelse af skønstema E: Økonomisk tab
- Besvarelse af Datacons supplerende spørgsmål A-J
- Besvarelse af supplerende spørgsmål fra Flügger og Datacon

Af besvarelsen af skønstema A: Kvaliteten af ERP-systemets løsningsdesign fremgår blandt andet:

” 2.2.2 Sammenfattende spørgsmål vedrørende kvaliteten af ERP-systemets løsningsdesign og den it-fagmæssige udførelse heraf i relation til fokusområde 1-9

På baggrund af sine svar på de ovenfor under afsnit 2.1.1-2.1.9 stillede spørgsmål og sine svar på spørgsmål 2.2.1.a-l ovenfor bedes skønsmanden besvare følgende spørgsmål vedrørende kvaliteten af ERP-systemets løsningsdesign og den it-fagmæssige udførelse heraf i relation til fokusområde 1-9:

a) Er løsningsdesignet egnet til at opfylde de krav, som Flügger har stillet i henhold til Aftalen i relation til performance, funktionalitet og anvendelighed?

Performance: Løsningsdesignet opfylder generelt set de krav der er stillet til performance. Der er enkelte områder hvor løsningsdesignet medfører forringet performance; men de væsentligste årsager til dårlig performance skal findes indenfor problemer med SQL server samt de ændringer der blev gennemført med hensyn til forenkling af forsendelsesordre per kunde.

Funktionalitet: Der er generelt leveret løsninger på alle de krav som er rejst i aftalen.

Anvendelighed: I denne sammenhæng forstås anvendelighed som brugervenlighed der gør at brugerne kan navigere rundt i systemet. Størstedelen af løsningsdesignet er egnet til at opfylde de krav som Flügger har stillet i forhold til anvendelighed.

b) Tager løsningsdesignet generelt kun højde for normale og korrekte flows?

De indbyggede fejlhåndteringer i AX 2009 er også en del af dette løsningsdesign og tager således højde for ikke korrekte flow. Der burde dog have været større fokus på hvordan de store datamængder og hele den komplicerede leverancemodell skulle håndteres i løsningen. Dette burde være indarbejdet som en del af løsningsdesignet og indgå i omfattende forudgående flow tests.

c) Har løsningsdesignet skabt mulighed for, dels at der optimeres på delprocesser, som påvirker den samlede funktionalitet (bryder systemets sammenhæng), og dels funktionelle afvigelser som bryder systemets helhed?

Ja, løsningsdesignet er i høj grad sammensat af de delprocesser der findes i AX 2009 standard og den samlede funktionalitet er afhængig af at disse delprocesser konfigureres og sammensættes korrekt. Der er dog enkelte dele af løsningsdesignet hvor det er muligt at bryde systemets helhed.

d) Såfremt ovenstående spørgsmål 2.2.2.c besvares bekræftende, bedes skønsmanden besvare, om disse forhold skaber mulighed for, at selv små problemer/fejl vil kunne påvirke den samlede proces, samt om dette i så fald er et it-fagligt korrekt løsningsdesign?

Problemer med disse enkelte dele af løsningsdesignet kan medføre at der genereres forkerte eller mangelfulde data som kunne påvirke den samlede proces.

Det vurderes dog at problemer med manglende overholdelse af procedurer, problemer med performance på SQL server samt store samlede forsendelsesordrer og deraf følgende ukomplette data, giver større mulighed for at selv små problemer/fejl vil kunne påvirke den samlede proces.

e) Er Microsofts Best Practices i alle tilfælde blevet fulgt?

Nej, for best practice afvigelser se Tema B 3.2.1 c.

f) Bærer systemet præg af at have været designet ud fra et overordnet konsistent, sammenhængende og konceptuelt løsningsdesign?

Løsningsdesignet bærer præg af at projektet har forløbet over lang tid og at der har været forskellige konsulenter involveret i løsningsdesignet. De beskrivelser af løsningsdesign som findes i aftalen i ”Tillæg til FLUG_K02_Bilag_03.i.4”, ”opdateret løsningsbeskrivelse” er alle gennemgået. Der er meget svingende kvalitet i disse løsningsbeskrivelser og det virker som der er fokuseret på at opfylde enkeltstående krav fra Flügger og der savnes en overordnet vurdering af hvordan de enkelte moduler i AX 2009 og de enkelte tilpasninger fungerer som en helhed med den aktuelle mængde af data.

g) Er løsningsdesignet af fokusområde 1-9 performanceforringende, og i givet fald på hvilken måde (bedes beskrevet)?

Der er som beskrevet tidligere i dette skønstema identificeret forskellige områder i løsningen hvor løsningsdesignet ikke er optimalt med hensyn til performance:

- Samkøbsrabat på salgsordrer.
- Salgsordre form til brug i butik.
- Cross Docking funktionalitet.
- ”Send Shipment” funktionen på forsendelsesordrer.
- Varemodtagelse på håndterminal.

Det største problem i forbindelse med performance vurderes dog at være de store forsendelsesordrer, komplicerede forsyningskæder, SQL server, fejlhåndtering, dårlig træning og overholdelse af procedurer.

h) Lever løsningsdesignet op til den kvalitet, som er aftalt i henhold til Aftalen, og/eller som en kunde almindeligvis med føje kan forlange af en professionel Microsoft Dynamics AX certificeret leverandør?

De løsningsbeskrivelser der findes i aftalens Bilag 3 er som ovenfor anført af svingende kvalitet, og flere af disse giver ikke en detaljeret beskrivelse af hvilket løsningsdesign der skal leveres. Den mere detaljerede beskrivelse af de kundetilpassede løsningsdesigns findes først i de såkaldte FDD (Functional Design Document) som er udarbejdet efter aftalens indgåelse.

Til gengæld findes der mange beskrivelser i aftalens bilag 3, løsningsbeskrivelser, af hvordan standard AX 2009 fungerer helt ned på feltniveau. Dette er

mere eller mindre en gengivelse af standard AX 2009 brugermanual og er hverken i dette eller andre AX projekter den del af løsningsdesignet der giver problemer og som der bør fokuseres på.

Hertil kommer at flere fejl og mangler først blev identificeret efter go-live, hvilket er typisk for et stort ERP projekt og især hvis der ikke er gennemført en realistisk funktions og performance test før go-live.

...

Med andre ord vurderes det, at der er usikkerhed om hvor vidt de dele af løsningsdesignet der leveres efter ”fast pris” perioden og de hot-fixes der leveres efter go-live kan betragtes som vederlagsfri fejlrettelse eller ekstra arbejde.

i) På baggrund af sine svar på ovenstående spørgsmål 2.2.2a-h bedes skønsmanden besvare, om ERP-systemets løsningsdesign er udført it-fagmæssigt korrekt ift. til hvert af fokusområde 1-9?

Se en overordnet vurdering af de forskellige fokusområder i nedenstående skema:

...

ii. Om det skønnes, at den it-fagmæssigt forkerte udførelse ERP-systemets løsningsdesign har medført fejl, som ville have vist sig, såfremt der var blevet foretaget en egentlig performancetest af hele ERP-systemet inden dets endelige levering og idriftsættelse hos Flügger?

Med den givne kompleksitet og transaktionsmængde burde der være udført en omfattende system- og performance test inden go-live. Denne performance test skulle udføres på et system indeholdende et realistisk antal transaktioner (svarende til flere måneders drift) samt en belastning af systemet svarende til daglig drift i spidsbelastnings perioder. En sådan test ville have afsløret behovet for at supplere ERP systemets løsningsdesign med yderligere performanceoptimering af løsningen, samt ekstra værktøjer til opfølgning på korrekt data disciplin og sammenhæng i forsyningskæder.

iii. Om det er sandsynligt, at store dele af den resterende designløsning, som der ikke er stillet selvstændige spørgsmål til, er udarbejdet efter samme løsningsprincipper og derfor også kan antages at være udført it-fagmæssigt forkert?

Der er i skønsgenstanden ikke fundet andre løsningsdesign som er udført ikke it-fagmæssigt korrekt.

Da de dele af løsningsdesignet der er behandlet i dette skønstema udgør Flüggers hovedprocesser anses det ikke for sandsynligt at der er væsentlige fejl i løsningsdesign på systemets øvrige processer.

Endeligt vurderes det at de tilpasninger der er udført i systemet i det væsentlige findes i de løsningsdesigns der er behandlet i dette skønstema og at de øvrige støtteprocesser er implementeret efter AX 2009 standard.

e) J 41. Følger standard AX2009 i alle tilfælde Microsofts "Best Practises".

Nej, der er en del eksempler i Standard AX 2009 som ikke overholder "Best Practises". Dette skyldes at den nye "Best Practises" regler ikke i alle tilfælde er blevet rette bagud i standardkoden. Først med AX 2012 har Microsoft gennemført en mere konsekvent oprydning i alt standardkode. Ny kode bør dog udføres så den overholder "Best Practises".

J 42. Har eventuelle afvigelser fra "Best Practises" konkret væsentlig betydning for den generelle performance?

Afvigelser fra best practice kan have forskellige konsekvenser. Afhængig af best practice afvigelsen kan det have indflydelse på brugeroplevelsen, vedligeholdelse og/eller performance. Afvigelser fra best practice kan have væsentlige konsekvenser for performance, eksempelvis hvis kode med tunge databasekald er placeret i en form, i stedet for i en klasse (som best practice anviser).

Der er i skønsgenstanden ikke påvist konkrete best practice afvigelser, som kan have væsentlig betydning for den generelle performance. Væsentlige performance problemer identificeres normalvis ikke ved at identificere best practice afvigelser, men i stedet med performance monitoreringsværktøjer på et system med normal belastning."

Det er afslutningsvis ved besvarelsen af dette skønstema anført, at en afhjælpning af de påpegede fejl skønnes at ville koste 1.207.005 kr. ved en timepris på 1.005 kr. eksklusiv moms.

Af besvarelsen af skønstema B: Kvaliteten af ERP-systemets kode fremgår blandt andet:

"3.2.2 Sammenfattende spørgsmål vedrørende sammenhænge i ERP-systemets kode på tværs af moduler, ensartethed og kontinuitet

a. Er ERP-systemets kode sammenhængende, ensartet og konsistent, således at det bærer præg af, at være blevet udført af en professionel Microsoft Dynamics leverandør med blik for sammenhængen i systemet og Flüggers koncerns forretningsprocesser, herunder i relation til systemets forsyningskæder?

Ja, koden er ensartet og sammenhængende og bærer præg af, at være udført af en professionel Microsoft Dynamics leverandør, og det virker til at koden er sammenhængende med forretningsprocesserne. Men, koden bærer også præg af, at performance og skalerbarhed ikke har været i tilstrækkelig fokus, hvilket sandsynligvis kunne være afhjulpet ved en sammenhængende performance og funktionstest.

b. Såfremt ovenstående spørgsmål 3.2.2.a besvares benægtende, bedes skønsmanden beskrive de relevante områder af systemet og konsekvenserne heraf?

Især på forms har der været manglende fokus på performance og skalerbarhed. Såfremt der havde været fortaget performance trace af tilretninger i de områder af applikationen, hvor der må forventes en høj belastning, såsom salgsordreformen, så ville mængden af Best Practice afvigelser være reduceret.

3.2.3 Sammenfattende spørgsmål vedrørende kvaliteten af ERP-systemets kode og den it-fagmæssige udførelse

a. Er koden egnet til at opfylde de krav, som Flügger har stillet i henhold til Aftalen i relation til performance, funktionalitet og anvendelighed?

Ja, koden er skrevet så performance overholdes i henhold til Bilag 6 i aftalen.

Der tages i dette svar ikke stilling til om der er leveret den ønskede funktionalitet da dette er behandlet selvstændigt og i detaljer i skønstema A.

Der er i aftalen ikke fundet specifik kodetekniske guidelines for hvordan den ønskede funktionalitet og anvendelighed skal udvikles.

b. Er der specialudviklet funktionalitet, som allerede er løst i Microsoft Dynamics AX standard, og hvad er konsekvenserne i givet fald heraf?

Der er ikke konstateret eksempler på funktionalitet i det undersøgte kode, som findes standard i AX 2009.

...

j. Lever koden op til den kvalitet, som er aftalt i henhold til Aftalen, og/eller som en kunde almindeligvis med føje kan forlange af en professionel Microsoft Dynamics AX certificeret leverandør?

Størstedelen af koden lever op til den kvalitet man kan forvente af en professionel MS Dynamics AX certificeret leverandør og i henhold til aftalen. Men, mængden af kritiske afvigelser af Best practice er højere end forventet af en professionel MS Dynamics AX certificeret leverandør.

...

ii. Om det skønnes, at den it-fagmæssigt forkerte udførelse ERP-systemets kode har medført fejl, som ville have vist sig, såfremt der var blevet foretaget en egentlig performancetest af hele ERP-systemet inden dets endelige levering og idriftsættelse hos Flügger?

Ja, en performancetest, hvor kritiske funktioner er blevet målt, samt hvor der har været foretaget belastningstest af kritiske funktioner ville have påvist kode som ikke var skalerbar til daglige driftsopgaver. For at identificere alle kritiske fejl skulle der være foretaget både performance test og end-to-end test.”

Det er afslutningsvis ved besvarelsen af dette skønstema anført, at en afhjælpning af de påpegede fejl skønnes at ville koste 563.805 kr. ved en timepris på 1.005 kr. eksklusiv moms.

Af besvarelsen af skønstema C: Kvaliteten af ERP-systemets infrastruktur fremgår blandt andet:

”4.2.1 Sammenfattende spørgsmål vedrørende kvaliteten af ERP-systemets infrastruktur og den it-fagmæssige udførelse heraf i relation til fokusområde 1-4

a. Er systemets infrastruktur egnet til at opfylde de krav, som Flügger har stillet i henhold til Aftalen i relation til performance, funktionalitet og anvendelighed?

Manglede plan for afvikling af batchjobs, samt manglende belastningstest af batchjobs har givet en forringet performance. AIF og BizTalk kan ikke betragtes som brugervenligt for en AX bruger, men kræver en systemadministrator eller superbruger.

b. Er systemets infrastruktur performanceforringende, og i givet fald på hvilken måde (bedes beskrevet)?

Ja, den manglede plan for afvikling af batchjobs samt den manglede vedligeholdelse af SQL Server medfører at infrastrukturen er performanceforringende.

c. Lever infrastrukturen op til den kvalitet, som er aftalt i henhold til Aftalen, og/eller som en kunde almindeligvis med føje kan forlange af en professionel Microsoft Dynamics AX certificeret leverandør?

Kvaliteten af de enkelte komponenter i infrastrukturen lever i det hele op til, hvad en kunde kan forlange af en AX certificeret leverandør. Men fravalget af at lave en belastningstest med en load svarende til daglig drift og med de væsentlige integrationer, er ikke hvad man med føje kan forlange af en AX

certificeret leverandør. Ligeledes bør kunden også forvente, at leverandører rådgiver om udarbejdelse af planer og strategier for afvikling af batch jobs, oprydning af data og vedligeholdelsesplaner for SQL Server.

...

J 87. Har Sagsøge benyttet det leverede til andet end afvikling af AX2009?

Iflg. Datacons bilag 61 (X) bliver AX 2009 afviklet på det samme SAN, som de øvrige af Flüggers applikationer.

Såfremt dette spørgsmål besvares bekræftende, bedes skønsmanden vurdere, hvorvidt sådan anden benyttelse har nedsat kapaciteten, der er til rådighed for AX2009 – herunder i hvilken grad?

Såfremt det samme SAN blev benyttet til andet en afvikling af den sizede AX 2009 installation vil der være risiko for at AX 2009 ikke vil fungere optimalt, såfremt der ikke er taget højde for at SAN'et skulle bruges til andet end AX

2009. Dette vil kunne resultere i nedsat performance og forhøjet mængde låsninger på systemet. Om der vil være nedsat performance, og i givet fald graden heraf beror på mængden af ressourcer de ikke AX 2009 relaterede programmer bruger.”

Det er afslutningsvis ved besvarelsen af dette skønstema anført, at en afhjælpning af de påpegede fejl skønnes at ville koste 1.633.150 kr. ved en timepris på 1.005 kr. eksklusiv moms, heraf vedrører 1.000.000 køb af licenser.

Af besvarelsen af skønstema D: Værdiforringelse (forholdsmæssigt afslag) fremgår blandt andet:

”De tekniske undersøgelser på dette skønstema er foretaget på en ekstra skønsgenstand som skønsmændene fik stillet til rådighed den 16. November 2017. Denne skønsgenstand er en kopi af Flüggers AX 2009 system dateret 20.01.2016.

...

Hvor stor skønnes den procentuelle forskel mellem værdien af ERP-systemets fejlfri stand og værdien af systemet med de pågældende fejl at være?

Med et ERP-system i fejlfri stand forstås der et ERP-system, uden væsentlig fejl. Med væsentlige fejl forstås fejl, som har nævneværdig betydning for den daglige drift. Et sådan ERP-system, vil have en værdi på 100% for virksomheden.

For at fejlene skal have en væsentlig værdiforringelse skal fejlene være af en sådan karakter, at fejlene giver væsentlige problemer. Problemerne skal være

af sådan et omfang, at det skønnes ERP-systemet ikke kan understøtte den daglige drift, således at en re-implementering er eneste løsning. Et sådan ERP-system, med væsentlige fejl vil have en lille procentuel værdi for virksomheden.

I denne forbindelse skal det bemærkes at det faktum at dele af AX 2009 ikke kan genbruges ved re-implementering af del-processer i en AX 2012 opdatering ikke kan betragtes som en værdiforringelse af AX 2009 systemet, men en konsekvens af at ny standardfunktionalitet ønskes anvendt.

Skønsgenstanden anno 2016 vurderes ikke at have væsentlige fejl, som har nævneværdig betydning for den daglige drift, og som udgør en nævneværdig forringelse af den værdi, systemet har for Flügger.”

Af besvarelsen af skønstema E: Økonomisk tab fremgår blandt andet:

”6.2.3 Er det sandsynligt, at Flüggers ekstraudgifter til logistik på baggrund af ovenstående besvarelser og svarene på de ovenfor i afsnit 2–5 stillede spørgsmål berettiget kan have beløbet sig til ca. kr. 27.000.000?

De ekstra omkostninger der er anført i Bilag VV og VV_1 er gennemgået i detaljer under syn og skøn og det er sandsynligt at Flügger har haft disse ekstra omkostninger til logistik som ligger ud over normalen for tidligere år. Det er dog vores vurdering at der er medtaget alle tænkelige ekstra omkostninger og at nedenstående faktorer bør tages i betragtning og medføre en reduktion af beløbet opgjort af Flügger:

En væsentlig andel af de behov der er opgjort under punkt 6.2.1. er ikke udelukkende udløst af dårlig kode og løsningsdesign; men skyldes også problemer med ERP-systemets infrastruktur (herunder problemer med SQL server), manglende overholdelse af procedurer samt mangelfulde eller fejlagtige stamdata. Disse øvrige forhold var primært under Flüggers ansvar; men kan også lægges Datacon til last i form af manglende rådgivning og vejledning i hvordan en AX 2009 løsning teknisk skal installeres og vedligeholdes samt hvordan applikationen anvendes optimalt.

- Det er normalt at man i forbindelse med implementering af store og komplekse ERP systemer oplever følgende ekstraordinære logistikomkostninger: Indkaldelse af ekstra personale og/eller overarbejde samt udvidede åbningstider for personale.
- Opbyggelse af 1-2 ugers bufferlager til at imødegå leveringsvanskeligheder.
- Omkostninger til eksterne konsulenter som hjælper med change management processen i virksomheden.

- Reduceret out-put fra alle funktioner i en periode på mellem 1 og 3 måneder hvor nye procedurer indarbejdes og fin justeres.

Der har været tale om en række fejl og mangler på alle de ovenfor nævnte områder, og udbedringen af alle disse fejl og mangler er sket gradvis i en periode fra big go-live i December 2014 og frem til slutningen af 2015. I takt med at disse forbedringer af system er gennemført bør ekstraomkostningerne gradvis være faldet tilbage på normalt niveau. Det er vores vurdering af hovedparten og de væsentlige problemerne relateret til løsningsdesign og kode var udbedret i Juni måned 2015. (Flügger Bilag R, side 4: ”Særligt, i de første 6-7 måneder var der stor forskel på fysisk levering og fakturering”)

Det er ikke muligt præcist at adskille de forskellige årsagsvirkninger der har ført til de ekstraordinært høje logistikomkostninger i forbindelse med big go-live i december 2014 og ind i 2015; men det vurderes at kun en begrænset del af det samlede beløb på ca. 27.000.00 opgjort af Flügger kan relateres til problemer i forbindelse med løsningsdesign og kode.

...

6.4 Spørgsmål vedrørende ekstraudgifter til systemets infrastruktur

6.4.1 Har kompleksiteten af løsningsdesignet og kodningen af ERP-systemets forsyningskæder grundlæggende forårsaget en stor mængde af transaktioner, som har gjort det nødvendigt at udvide diskkapacitet og etablere online re-indeksering af tabeller for at undgå nedbrud i systemet? (Dimensionering af systemets infrastruktur er specificeret i bilag 2 til Aftalen)

Introduktionen af intercompany som en del af løsningsdesignet har være med til at øge mængden af transaktioner. Den øgede mængde intercompany transaktioner har været med til at øge behovet for mere diskkapacitet. Men intercompany transaktioner alene vurderes ikke at være den eneste årsag til behovet for den øget diskmængde. I beregningen af diskkapacitet skønnes det, at der ikke er taget tilstrækkelig højde for den samlede mængde af data systemet generer. Her vil især tabeller som benyttes til bl.a. batch, AIF og logning generer store mængder af poster. Manglede genberegning af transaktionsmængden efter valg af intercompany, samt undervurdering af mængden af poster løsningsdesignet genererer, vurderes at være den primære årsag til, at diskkapaciteten måtte udvides.

Mængden af data og størrelsen af (transaktionsspor) på ordrer der behandles i løsningsdesignet nødvendiggjorde at opgradere SQL Server til Enterprise udgaven, som muliggør online re-indeksering.

Ad 6.4.1

J 101. Har Sagsøgtes eventuelle anvendelse af infrastrukturen til andre opgaver end AX2009 betydning for skønsmandens besvarelse af spørgsmålet?

Nej, det har ikke haft betydning for besvarelsen, at infrastrukturen eventuelt har være anvendt til andre opgaver end AX 2009. Det antages at der refereres til at SAN'et har været benyttet til andet en AX 2009. Det vurderes ikke at have påvirket performance i særlig grad. Såfremt det anvendte SAN har været benyttet til andre applikationer end AX 2009 har dette indflydelse på forbrug af diskplads, hvilket vi dog ikke har kunnet efterprøve.

6.4.2 Er det sandsynligt, at Flüggers ekstraudgifter til infrastruktur i form af blandt andet ekstra diskkapacitet og installation samt implementering heraf på baggrund af skønsmandens svar på de i afsnit 6.1, 6.2 og 6.3 samt afsnit 2-5 stillede spørgsmål ovenfor berettiget kan have beløbet sig til ca. kr. 3.000.000?

Ja, det er sandsynligt at ekstraudgifter til infrastruktur beløber sig til ca. 3.000.000. Opgradering af SQL Server koster alene omkring 1.000.000 i licens. Hertil indkøb af ekstra diskkapacitet samt installation af disk, samt opgradering af software. Før der træffes beslutning om opgradering af hardware og software er der ofte brugt mange timer i ekspertbistand til at identificere problemerne samt til at rådgive om løsningsmodeller.

J 95. Datacon er uenig i Sagsøgtes "egen opgørelse over sine samlede udgifter", jf. bilag DD, EE, GG og HH. Skønsmanden bedes foretage sin besvarelse ud fra skønsmandens egne konstateringer og vurderinger af, i hvilken udstrækning det af Datacon leverede er fagmæssigt korrekt og i overensstemmelse med de krav, som Sagsøgte havde defineret i Aftalen -- samt, hvad skønsmanden har vurderet, at eventuelle ufagmæssige forhold ville koste at afhjælpe.

Vores egne konstateringer og vurderinger er foretaget som en del af besvarelsen på afsnit 2-5 inklusive estimer på at udbedre de identificerede ufagmæssige forhold.

J 96. Er det sandsynligt, at fejlagtige stamdata, dårlig vedligeholdt SQL-server kombineret med fejlbetjening af systemet kan medføre ophobning af forkerte og ikke færdiggjorte transaktioner, som kræver oprydning?

Ja, som angivet i besvarelsen ovenfor i dette afsnit og i besvarelsen under afsnit 2-5 anses problemer med SQL server for at være en væsentlig kilde til ophobede og ikke færdiggjorte transaktioner som skal ryddes op for at få et velfungerende ERP system.

Også fejlagtige stamdata og såkaldt fejlbetjening har bidraget til ikke færdiggjorte transaktioner og krævet oprydning. Dette skyldes dog også fejlagtigt løsningsdesign på store forsendelser samt forskellige fejl i systemets løsningsdesign og kode.

J 97. Er det sandsynligt, at Sagsøgte har haft behov for ”eksterne konsulenter” samt har haft "ekstra udgifter til logistik" og "ekstraudgifter til interne nøglepersoner", såfremt store mængder af Sagsøgtes styringsdata var fejlbehæftede og/eller Sagsøgtes personale ikke overholdt de beskrevne procedurer for anvendelse af systemet, og/eller at fejlagtige stamdata, dårlig vedligeholdt SQL-server kombineret med fejlbetjening af systemet medførte behov for oprydning?

Ja, som angivet i besvarelsen ovenfor i dette afsnit og i besvarelsen under afsnit 2-5 kan der være behov for ekstern assistance og ekstra omkostninger til opretning af stamdata, implementering af beskrevne procedurer, optimering af SQL server samt oprydning i transaktionsdata i det omfang det normale interne personale ikke har været i stand til at udføre dette arbejde.

J 98. I den udstrækning skønsmanden har skønnet, at der er fagmæssigt ukorrekte forhold og/eller konkret af Sagsøgte påpegede teknisk aftalestridige forhold ved det af Datacon leverede, bedes skønsmanden besvare, hvorvidt skønsmanden nøjagtigt kan konstatere, hvilke forhold der er afhjulpet hidtil/undervejs af a) Datacon respektive b) Sagsøgtes egne IT-folk eller c) eksterne konsulenter?

Der er i besvarelsen af skønstema A, B, C påpeget hvilke fagmæssigt ukorrekte forhold og teknisk aftalestridige forhold der er konstateret i forbindelse med skønsarbejdet. Det er ikke muligt præcis at besvare hvilke opgaver der er løst af hvem, men der henvises til besvarelsen i skønstema ”Datacon Supplerende spørgsmål A-J” spørgsmål B hvor der redegøres for hvilket afhjælpende arbejde der er leveret af Datacon, Flüggers internt samt eksterne IT-leverandører.”

Af besvarelsen af Datacons supplerende spørgsmål A-J fremgår blandt andet:

”Spørgsmål D

Kan skønsmanden konstatere, hvorvidt systemet på skønsgenstandenes dateringer var vedligeholdet fagmæssigt korrekt af Sagsøgte?

Skønsgenstanden anno 2014 er ikke etableret på de oprindelige servere. Det kan derfor ikke konstateres om Windows serverne var opdateret med patches, at power saving var disabled og at der var lavet undtagelser i virusscanner for AX filer. Den oprindelige SQL Server er ligeledes ikke tilgængelig, så det

kan heller ikke konstateres om SQL Server var opdateret til nyeste version, at SQL Server var korrekt optimeret i forhold til AX, om der blev foretaget overvågning og performance monitorering af SQL Server, samt om maintenance planen var opsat og blev udført på SQL Server.

AX 2009 var opdateret til nyeste kerne. Et vigtig hotfix var ikke aktiveret (se 4.1.4c). Der har ikke kunne konstateres om der blev udført vedligeholdelsesjobs for at rydde op i log og historik tabeller.

Flere af ovennævnte forhold, såsom korrekt konfiguration og overvågning af SQL Server, samt korrekt oprydning i AX, vil Flügger kun være i stand til at udføre såfremt der har fundet en grundig introduktion og oplæring sted. Er dette ikke tilfældet vil det have været en næste umulig opgave at udføre, uden ekstern hjælp.

...

2. Baseret på sin besvarelse af spørgsmål G i Datacons supplerende skønsetema og opgørelserne i bilag AA bedes skønsmændene besvare, om de med gult specificerede beløb og fakturaer normalt kan faktureres af en leverandør til en kunde?

...

6 af posterne er vurderet som værende ”usædvanligt højt”, hvilket især skyldes at Flügger gik live på en løsning som indeholdt fejl og mangler, og som ikke på forhånd var tilstrækkeligt testet med hensyn til funktionalitet og performance. Dette medførte et usædvanligt stort behov for assistance efter go-live, hvilket forstærkes af at det som regel er mere kompliceret at rette fejl og mangler i et kørende system sammenlignet med et system der endnu ikke er sat i drift.

...

Spørgsmål H

Såfremt Driftsprøve er godkendt af Sagsøgte, er det så IT-fagligt sædvanligvis udtryk for, at de aftalte performancemål er accepteret overholdt?

At drift prøven er godkendt vil sædvanligvis være udtryk for, at alle målsætninger er accepteret, herunder også performancemål. Driftsprøven er dog først underskrevet over 1 år efter big go-live og efter at de alvorlige problemer, herunder med performance, og deraf følgende økonomiske tab i forbindelse med go-live var sket.

Spørgsmål I

Såfremt Sagsøgte har godkendt test af funktionaliteten samt overtaget løsningen ved ibrugtagning deraf, er det så IT-fagligt sædvanligvis udtryk for, at de aftalte designs er accepteret?

Der findes i aftalens bilag ”Flügger afklaringsfaserapport – K02 Bilag 14, prøver og test” en udførlig beskrivelse af hvordan flere forskellige former for prøver, og tilhørende tests, der skal gennemføres, herunder: Installationsprøve, delleveranceprøve, overtagelsesprøve og driftsprøve. Disse prøver og tests er dog ikke alle gennemført som planlagt.

- Der er i bilagsmaterialet ikke fundet delleveranceprøver eller overtagesprøve som er underskrevet af parterne. Disse prøver anses derfor ikke som ikke værende gennemført.
- Driftsprøven blev gennemført og underskrevet 16.01.2015. Dette er over 1 år efter big go-live og efter at de alvorlige problemer og deraf følgende økonomiske tab i forbindelse med go-live var sket.

Der er fundet godkendelser af en række delleverancer i Flüggers incidentsystem, som blev benyttet af begge parter. Men til trods for at dette godkender en enkelt funktionalitet kan det ikke tages som udtryk for at den samlede løsning er godkendt.

Når der ikke som aftalt foreligger godkendt delleveringsprøve og overtagelsesprøve kan ibrugtagning af løsningen IT-fagligt ikke anses som et udtryk for at de aftalte designs er accepteret.”

Af den supplerende skønserklæring fremgår blandt andet:

”c) På baggrund af skønsmændenes besvarelser af ovenstående supplerende spørgsmål 1.1.a-b, bedes skønsmændene besvare, om indekseringen af ERP-systemets kode er udført i overensstemmelse med god it-skik og Microsoft Best Practices.

Svar fra Skønsmænd:

Indekseringen er udført i overensstemmelse med Best Practice for AX 2009.

Opfølgning/performancemåling på indekseringen påbegyndes ofte i test miljøet. Men normalvis vil der være planlagt et beredskab for opfølgning på indeksering, så snart der kommer belastning på produktionsmiljøet.

I betragtning af at man allerede før go-live havde identificeret performance problemer burde man have gennemført en realistisk performance test samt haft et bedre beredskab klar til performance monitorering og optimering.

Den manglende opfølgning på, om indekseringen er korrekt, har derfor ikke fulgt god it-skik

d) På baggrund af skønsmændenes besvarelser af ovenstående supplerende spørgsmål 1.1.a-c, bedes skønsmændene anslå, hvad de samlede omkostninger til udbedring af den helt eller delvist manglende og/eller fejlagtige indeksering af ERP-systemets kode beløber sig til i danske kroner.

Svar fra Skønsmænd:

Estimeret timeforbrug til forbedring af indeksering ved driftsstart:

Installation af performance måleværktøjer, såsom Dynamics Perf: 8 timer

Overvågning af performance, 20 uger af gennemsnitlig 8 timer, heraf 50% tid til indeksering: 80 timer

Udbedring og test af indeks fra performance målinger, 20 uger af 16 timer: 320 timer

Total 408 timer (410.000 danske kroner) skønnet til opfølgning på om indekseringen af den idriftsatte kode er indekseret korrekt.

Bemærk, performance måling er en løbende aktivitet. Oftest vil den være mest intens efter go-live, og herefter vil der kunne nøjes med opfølgning 1-2 gange om måneden.

...

a) Skønsmændene bedes baseret på;

- besvarelserne af spørgsmål 5.1.1 og 5.1.2 i skønsrapporten;
- besvarelserne af Flüggers supplerende spørgsmål; og
- bilag CC, udarbejdet 29. marts 2016 af Kim Jørgensen

foretage et skøn over ERP-systemets værdiforringelse (forholdsmæssigt afslag) opgjort baseret på forholdet mellem værdien af ERP-systemet januar 2016 i fejlfri stand og værdien af ERP-systemet januar 2016 med de af skønsmændene anførte fejl i skønsrapporten i relation til både ERP-systemets løsningsdesign, kode og infrastruktur (skønstema A, B og C).

ERP-systemets anslåede værdiforringelse bedes angivet i danske kroner.

Svar fra Skønsmænd:

Special tilpasninger til Flügger af deres ERP system har ingen handelsværdi og kan ikke videresælges. Derimod kan der argumenteres for at en opgørelse af værdien af Flüggers aktiver vil være reduceret med et fejlbehæftet ERP system som ikke fuldt ud understøtter virksomhedens forretning.

På de forskellige områder (Løsningsdesign, kode, infrastruktur) er der i den oprindelige skønsrapport påpeget områder som ikke er udført 100% it fagmæssigt korrekt. Af disse fejl er de mest graverende blevet rette i starten af 2015 hvorefter det var muligt at understøtte den daglige drift hos Flügger. Flere af disse fejl og mangler må anses for teoretiske og vil ikke have en mærkbar forbedring på den daglige drift hos Flügger. Eksempelvis vil select på klient side og manglede indeks altid forekomme – der vil altid være et indeks der er det langsomste og en select der ikke er server side. Indeks optimering skal være baseret på performance test frem for teoretiske kode fejl.

Vores erfaring fra tilsvarende Dynamics AX projekter er, at der ikke findes løsninger hvor alt kode er 100% teoretisk korrekt og hvor alle performance-tiltage er løst før driftsstart. (Optimering af performance på et ERP system er en løbende opgave efterhånden som datamængden stiger)

Værdiforringelse af et ERP system sker over en årrække efterhånden som systemet bliver forældet og forretningsmæssige behov bedre kan opfyldes af en nyere version og systemet – evt. suppleret med nye specialtilpasninger eller helt nye behov der skal opfyldes.

Omkostninger til fejlrettelse for at opnå en 100% perfekt og fejlfri løsning er identificeret i nedenstående skema fra den oprindelige skønsrapport; og dette medfører en værdiforringelse af den samlede løsning som i mindre grad er i stand til at understøtte virksomhedens forretning.

De fejl og mangler der er markeret med rød tekst i nedenstående skema skønnes enten at være løst i 2016, være af teoretisk karakter eller være overflødiggjorte som en følge af andre fejlrettelser eller indførelse af optimerede arbejdsprocesser. De resterende 495 timer, svarende til 497.475 kr. til udbedring af de resterende fejl skønnes også at udgøre systemets værdiforringelse pr. 1. December 2016.

...

c) Hvis skønsmændene ved besvarelsen af ovenstående supplerende spørgsmål 3.2.b finder, at både Datacon og Flügger har del i de forhold, der medførte Flüggers anslåede ekstra logistikomkostninger på ca. 27.000.000 kr., bedes skønsmændene fortage en beløbsmæssig opgørelse af hvor stor en del af forholdene, der kan henføres til Datacons forhold, og hvor stor en del af forholdene, der kan henføres til Flüggers forhold.

Svar fra skønsmænd:

Den del af logistikomkostningerne som vi skønner direkte kan relateres til problemerne med et fejlbehæftet ERP system har vi i ovenstående besvarelse reduceret til skønnet 9.5 mill. DKK. Dette udgør ca. 0,5% af Flüggers samlede omsætning i 2018, hvilket ikke må anses for usædvanligt højt for en ERP implementering. Som beskrevet under besvarelsen af spørgsmål 3.3. blev der i styregruppen truffet beslutning om go-live på et fejlbehæftet og ikke gennemtestet system som givetvis har påført FL ekstra logistikomkostninger. FL var en aktiv del i denne beslutning og må derfor selv dække de ekstra logistikomkostninger som følger med go-live på et ERP system forbundet med relativ stor usikkerhed.

...

e) Skønsmændene bedes angive i danske kroner, hvor stor en del af de opgjorte ca. 27.000.000 kr. i ekstraudgifter til logistik, der kan henføres til de af skønsmændene anførte fejl i ERP-systemets løsningsdesign, kode og infrastruktur for hver af de fire opgjorte omkostningstyper i bilag VV og VV_1, når det forudsættes, at Flügger ikke er primært ansvarlig for hverken ERP-systemets løsningsdesign, kode eller ”infrastruktur (herunder problemer med SQL server)”.

Svar fra skønsmænd:

De problemer der blev konstateret med infrastruktur og opsætning heraf skulle være afdækket af en omfattende Performance og stresstest før go-live. Denne test samt den løbende performanceoptimering vurderes ikke at påhvile Datacon, som ikke var driftsansvarlig på løsningen efter go-live, og der er således ingen anledning til ændring i den angivne fordeling i 3.2.c

...

b) Hvis skønsmændene ved besvarelsen af ovenstående supplerende spørgsmål 3.3.a finder, at både Datacon og Flügger har del i de forhold, der medførte Flüggers opgjorte 8.000.000 kr. i ekstraudgifter til internt tidsforbrug, bedes skønsmændene fortage en beløbsmæssig opgørelse af hvor stor en del af forholdene, der kan henføres til Datacons forhold, og hvor stor en del af forholdene, der kan henføres til Flüggers forhold.

Dette spørgsmål er besvaret ved at vurdere i hvor stor udstrækning de enkelte funktioner hos Flügger har været ramt af problemer med fejl identificeret indenfor løsningsdesign, kode og infrastruktur.

Den andel der herefter kan henføres til de 2 parter er skønnet ud fra følgende tabel:

Funktion	FTE	Datacon andel	Flügger andel
Master data	0,40	25%	19.448
Logistik/Planning	6,55	50%	636.925
Purchasing	1,10	25%	53.482
Produktion	2,15	50%	209.067
Finans	2,00	25%	97.240
Sales	4,05	50%	393.824
IT	7,00	50%	680.683
Management	2,00	25%	97.240
SUM	25,25		2.187.909
Samlet omkostning:	4.910.640		

...

Samlet vurdering på kategorierne "Disputed software fejl", "Assistance til Clean up", "Overarbejde" og "Uspecificerede timer til support":

Efter vores analyse af de i alt 7.940 fakturerede timer på disse 4 områder som blev leveret før stabil drift 01.06.2015 ser vi et stort sammenfald i typen af opgaver og vil samlet set beskrive alle disse timer som support og fejlrettelse i forbindelse med problemer og følgevirkninger fra go-live på et mangelfuldt og ikke tilstrækkeligt gennemtestet ERP- system.

Vi skønner denne samlede timepulje som usædvanlig høj og at 25% af det samlede beløb kan henføres til DC.

De 25% dækker over følgende mangler ved Datacons leverancer:

Et problematisk løsningsdesign som indeholder for stor kompleksitet på forsendelsesordre.

Fejl i program tilpasninger.

Manglende rådgivning og ekspertbistand i forbindelse med opsætning af SQL server.

Ineffektiv og ikke proaktiv håndtering af support og problemløsning.

Inddraget mere kompetente ressourcer hurtigere til problemløsning.

Planlægning og prioritering af fejlene således at de alvorlige fejl blev identificeret og løst først.

Årsagen til at der ikke er henført mere end 25% af disse timer til DC er følgende:

Datacon arbejdede fra 15/8 2013 efter medgået tid på projektet. (Aftale om konsulentleje forlænget 1/1 2014). Selvom der arbejdes efter medgået tid har DC stadig rådgiveransvar og der skal leveres IT fagmæssigt korrekte ydelser.

Det er ikke unormalt ved implementering af Dynamics AX projekter at timeforbruget i forbindelse med support omkring go-live overskrider det forventede timeantal.

Den endelige test af systemet før go-live skal ske med stor involvering fra kunden som kender de daglige processer og data i detaljer og denne opgave kan ikke "outsources" til leverandøren.

Den fejlagtige beslutning om go-live på et system som ikke var klar til drift vurderes at være et fælles ansvar som ikke alene kan tillægges Datacon. Hermed kan de væsentlige ekstraomkostninger til fejlrettelse på et system som er sat i drift ikke alene henføres til Datacon.

Det vurderes at ansvaret for den manglende omfattende performance/stress test før go-live primært kan henføres til FL.

Samlet oversigt over vores skøn på timer og andel der kan henføres til Datacon:

Kategori	Timer	Total faktureret	Timer før 01.06.15	Faktureret før 01.06.15	Henføres til Datacon	Anses for normalt
Disputed software fejl	3.576	3.700.850 kr.	2.548	2.637.180 kr.	659.295 kr.	1.977.885 kr.
Clean-up	2.272	2.568.870 kr.	1.364	1.411.740 kr.	352.935 kr.	1.058.805 kr.
Elektronisk fakturering	273	282.555 kr.		56.511 kr.	56.511 kr.	226.044 kr.
Overarbejde Go-live *)	2.670	4.140.518 kr.	2.385	3.701.520 kr.	1.850.164 kr.	1.851.356 kr.
Uspecificeret timer til support	2.453	2.562.013 kr.	1.643	1.700.505 kr.	425.126 kr.	1.275.379 kr.
TOTAL usædvanlig høje	11.244	13.254.805 kr.		9.507.456 kr.	3.344.031 kr.	6.389.469 kr.
* (3.701.520 - 1.233.045) * 25% + 1.233.045						

I alle tilfælde bedes skønsmændene angive deres skønnede estimer i danske kroner eller antal fakturerede timer.”

Forklaringer

Der er under sagen afgivet forklaring af Kenn Buhl, Peter Røpke, Peter Ulka, Steen Birk Hansen, Kasper Holm, Kim Jørgensen, Lars Knudsen, Per Hedlund, Martin Toft Hansen, Palle Andersen, Mikkel Sjørsløv, Eva Hedemark, Morten Weisdal, Bjarne G. Kjær, Tom Larsen, Bendt Haverberg, Peter Rosén, Morten Wohlert og Anders Recke, samt sket afhjemling af skønsmændene Ole Jensen og Steen Andreasen.

Kenn Buhl har forklaret blandt andet, at han har en it-faglig uddannelse og de sidste 32 år har været direktør i Datacon. Datacon er en it-virksomhed med speciale inden for ERP-systemer, primært baseret på Microsoft Dynamics.

De krav, der gøres gældende mod Flügger under denne sag, vedrører alle *konsulentlejeaftalen* og ikke den oprindelige K02-aftale. Da *konsulentlejeaftalen* blev forlænget i 2014, blev man enige om, hvordan konsulenterne skulle foretage tidsregistrering. Der har ikke efterfølgende været diskussioner mellem Flügger og Datacon om konsulenternes timetal, timeprisen eller om, hvorvidt der kunne kræves tid for overarbejde.

Det var *incident boardet*, der mødtes to gange om ugen, som kategoriserede de forskellige *incidenter*, hvorefter Steen Birk Hansen fra Flügger og Morten Wohlert fra Datacon aftalte, om noget af arbejdet vedrørende de enkelte *incidenter* eventuelt skulle udføres som overarbejde.

Datacon opfattede Flügger som en stor og professionel organisation med sin egen velfungerende it-afdeling. Repræsentanter for konsulentfirmaet Herbert Nathan & Co. deltog i projektet fra start til slut. Det var således Peter Ulka fra Herbert Nathan & Co., der forhandlede kontrakten på plads, og som lavede udbudsmaterialet.

Flügger ønskede en højere grad af kundeinddragelse i projektet end sædvanligt, hvilket var baggrunden for, at afsnit 15.2.7. "Situationen med Flügger som medleverandør" blev indsat i tilbuddet. Det var indtrykket, at der i Flüggers it-afdeling var de kompetencer, som var en forudsætning for ønsket om at være medleverandør, og hos Datacon fandt man derfor Flüggers ønske om at være medleverandør naturligt og fornuftigt i forhold til økonomien i projektet.

Peter Ulka stod også for at udarbejde kravsspecifikationen. Denne gav ikke anledning til særlige bemærkninger fra Datacons side og ham bekendt, har Flügger ikke gjort noget ansvar gældende over for Herbert Nathan & Co. i forlængelse af projektet.

Flüggers væsentligste opgave som medleverandør var opgaven som dataansvarlig, der omfattede blandt andet ansvaret for konvertering og opsætning af stam- og styringsdata. Desuden skulle Flügger udarbejde *cases* til test, uddanne slutbrugerne, definere et antal rapporter og varetage en del af projektledelsen.

Ansvaret for, at *delleveranceprøverne* blev gennemført, påhvilede således Flügger. *Delleveranceprøverne* omfattede dels en *integrationstest*, dels en *user acceptance test (UAT)* og kunne derfor ikke gennemføres af andre end Flügger selv. *Delleveranceprøverne* var væsentlige, blandt andet fordi der var knyttet en betalingsmilepæl til dem.

Efter Flüggers ønske udgik den del af projektet, der vedrørte levering af en *BizTalk-server*, en *SQL-server* og en udvidelse af systemernes hukommelse (*SAN-udvidelsen*) i april 2011. Det undrer ham derfor, at Flügger nu gør mangler vedrørende disse dele af projektet gældende.

Den *sizing* af infrastrukturen, Datacon lagde op til i projektet, var i overensstemmelse med bedste praksis på området. Installationen af infrastrukturen var omfattet af projektets fase 0 og blev afsluttet i løbet af sommeren 2011. Fase 1 vedrørte Flüggers økonomifunktion og blev vist afsluttet i slutningen af 2011.

Projektets fase 2-5 blev behandlet samlet, idet disse faser var så tæt forbundne.

Fase 6 vedrørte web-shoppen og blev i første omgang udskudt, mens fase 7, der vedrørte Tjekkiet, helt udgik.

Flügger foretog løbende betaling i overensstemmelse med den betalingsplan med senere ændringer, som var gældende for projektet. Den eneste betaling i henhold til K02-aftalen, som udestår, er således betalingen efter godkendt afsluttende *driftsprøve*.

Flügger ønskede ikke en iterativ proces som beskrevet i tilbuddet, og der blev derfor anvendt en klassisk vandfaldsmodel i forbindelse med projektet. For hvert procesområde blev der nedsat en særskilt procesgruppe.

Projektet omfattede fra Datacons side to overdragelser. Overdragelse 1 (OD1), der omfattede fase 0-1 og overdragelse 2 (OD 2), der omfattede fase 2-5 og var den endelige overdragelse af systemet. Efter denne skulle Flügger teste systemet, udarbejde vejledninger og uddanne sine slutbrugere, mens der for Datacons vedkommende kun udestod udbedring af mangler samt håndtering af eventuelle ændringsanmodninger fra Flügger. OD2 skete ikke på en gang men løbende, således at sidste *leverance* fandt sted i oktober 2012. I forbindelse med OD2 overtog Flügger ansvaret for projektplanen.

Han blev orienteret om de problemer, Morten Weisdal fra Datacon omtalte i sin mail af 19. september 2012. Den 22. – 23. oktober 2012 udførte Datacon og Flügger sammen en fabrikstest. De fejl og problemer, der blev identificeret under fabrikstesten, hidrørte alle fra de dele af projektet, Flügger selv var ansvarlig for. *Loadtest* var ikke en del af fabrikstesten, men skulle gennemføres i forbindelse med *driftsprøven*. Flügger stod selv for at udføre eventuel negativ test.

Efter den afsluttende *leverance* udstedte Datacon den 26. oktober 2012 faktura 1046274 "FIT: Fase 5 | Ved afsluttet leverance", som blev betalt rettidigt og uden indsigelser af nogen art fra Flüggers side. Det er vidnets opfattelse, at Datacon på det tidspunkt havde leveret det, som Datacon i henhold til K02-aftalen havde forpligtet sig til, bortset fra 50 timers støtte i forbindelse med *Go Live Support*.

Efter OD2 fremsatte Flügger talrige ændringsanmodninger. Disse blev løbende registreret hos Datacon, hvor de fik et hændelses-id (HID), hvorefter Datacon fremkom med en løsningsbeskrivelse og et tilbud, som Flügger skulle acceptere, inden arbejdet blev iværksat.

Flüggers ændringsanmodninger vedrørte især systemets logistikdel, og det er derfor vanskeligt at sige i hvilket omfang, det system, der blev leveret i oktober 2012, svarer til det system, der blev sat i drift den 1. december 2014. Ændringsanmodningerne var ikke omfattet af den oprindelige K02-

aftale, og arbejdet vedrørende disse blev således ikke udført i henhold til K02-aftalen, men i henhold til særskilt aftale.

Fra oktober 2012 til august 2013, hvor *konsulentaftalen* blev indgået, leverede Datacon ekstraarbejder til Flügger for godt 4 mio. kr.

Den oprindeligt planlagte *Go Live* i vinteren 2012/13 blev udskudt, fordi Flügger ikke var klar til at sætte systemet i drift. Beslutningen om at udskyde *Go Live* blev taget allerede i efteråret 2012, men da Flüggers projektleder Bjarne Kjær i begyndelsen af 2013 oplyste, at der udestod et meget stort antal timers arbejde i projektet for Flügger, blev han bekymret og bad om, at der blev indkaldt til et møde i styregruppen. Dette førte til, at Steen Birk Hansen overtog rollen som projektleder hos Flügger.

I august 2013 udarbejdede Steen Birk Hansen et oplæg til, hvordan samarbejdet mellem Datacon og Flügger fremadrettet kunne tilrettelægges. Han forstod det sådan, at baggrunden for oplægget var Steen Birk Hansens ønske om et mere smidigt samarbejde. Oplægget førte til etableringen af et *incidentboard* og indgåelsen af en særskilt aftale om *konsulentleje*. Aftalen var oprindeligt en fastprisaf-tale, men blev senere ændret til en timebaseret aftale.

Incidenter omfattede ikke bare fejl, men også andre hændelser. *Incidenter* blev håndteret internt af Flügger på en *sharepoint* platform. Vedrørende *disputed incidents* blev det i praksis sådan, at arbejdet vedrørende disse blev iværksat, hvorefter det på ledelsesplan blev afklaret, hvem der skulle betale for dette.

Beslutningen om *Big Go Live* var alene Flüggers, og han forudsatte i forbindelse med styregruppemøderne den 11. og 21. november 2014, at Flügger havde gennemført de tests, der var nødvendige for at kunne træffe beslutning herom. Han blev ikke i forbindelse med styregruppemøderne eller i øvrigt gjort bekendt med de detaljerede resultater fra det *Go Live assessment* Flügger havde foranlediget, ligesom han ikke ved noget nærmere om den stresstest, der er omtalt i mødematerialet.

Som forventet opstod der problemer i forbindelse med *Big Go Live*. I begyndelsen var der usikkerhed om, hvad der var årsagen til disse, men efterhånden stod det klart, at mange problemer kunne henføres til Flüggers del af *leverancen* i projektet.

Datacon har aldrig afvist at afhjælpe mangler eller sagt, at der var mangler, man ikke var i stand til at afhjælpe. Datacon har heller ikke faktureret arbejde udført i forbindelse med fejlrettelse. I alt er der faktureret knap 3.000 timer vedrørende *disputed incidents*.

Det skal nok passe, at Datacon samlet set har faktureret konsulentydelse for omkring 40 mio. i forbindelse med projektet, og at Datacon kun har registreret 150-200 ikke debiterbare timer. Det er naturligt og sædvanligt i den type projekter, hvor de fleste ikke debiterbare timer typisk vil ligge i forlængelse af afleveringen af et system.

De fejl, skønsmændene betegner som mangler, er efter hans opfattelse af kosmetisk karakter og har ingen betydning for funktionaliteten i systemet.

Han blev meget ked af det, da han modtog Flüggers krav, idet han ikke kunne genkende Flüggers beskrivelse af, hvordan samarbejdet mellem Datacon og Flügger var forløbet.

Peter Røpke har forklaret blandt andet, at han er uddannet civilingeniør og har arbejdet inden for high tech ledelse i mange år. Han var administrerende direktør i Flügger fra februar 2014 til juli 2016, men er nu direktør for et rådgivende ingeniørfirma. Det var finansdirektør Peter Rosén, der var ansvarlig for ERP-projektet, og han var derfor ikke med til at træffe beslutningen om *Big Go Live*, men blev først direkte involveret i projektet, da der efter *Big Go Live* opstod problemer. Han kan dog bekræfte, at datoen for *Big Go Live* ikke kunne have ligget meget senere, dels fordi de eksisterende systemers restlevetid var begrænset, dels fordi implementeringen af det nye system skulle være afsluttet, inden Flüggers højsæson, der ligger i foråret og topper i påsken.

Da de problemer, *Big Go Live* medførte, fortsatte ind i januar 2015, blev han meget bekymret. Han begyndte derfor at holde ugentlige møder med Kenn Buhl, ligesom han bestilte en *second opinion* vedrørende det nye system fra Microsoft. Han fulgte løbende med i antallet af fejl og i, hvordan fejlrettelserne forløb. Det var hans opfattelse, at situationen var ude af kontrol. Han ansatte derfor en ny it-chef med erfaring fra blandt andet Microsoft. Efter dennes tiltræden den 1. maj 2015 blev det besluttet, at det nye system skulle "rulles tilbage", sådan at man i højere grad benyttede den funktionalitet, der var tilgængelig i AX som standard. Desuden blev der gennemført en omfattende strømning af en række af de processer, der havde betydning for funktionaliteten i systemet. Han mener ikke, at problemerne med det nye system skyldtes fejl i forbindelse med konverteringen af data.

Implementeringsproblemerne medførte, at Flügger måtte leje ekstra lagerplads og i en lang periode foretage lagerstyring på en anden og mere besværlig måde end sædvanlig, for eksempel blev det i en periode sådan, at det fra centralt hold blev bestemt, hvad der blev leveret til Flüggers egne butikker. Problemerne påvirkede i høj grad de enkelte butikker negativt, og Flügger var nødsaget til at indgå aftale med en række kunder om betaling af bod. Al fakturering var vanskeliggjort, og Flüggers omsætning og indtjening faldt væsentligt gennem en længere periode.

Datacon forsøgte at løse problemerne, men evnede det ikke og tog heller ikke problemerne tilstrækkelig seriøst. En af årsagerne til dette var måske den hyppige udskiftning af medarbejdere i nøglepositioner hos Datacon. Efter hans opfattelse var det system, Datacon havde leveret, mangelfuldt og blev først rigtig stabiliseret i oktober 2015.

Artiklen i Børsen den 26. juni 2015 kom, efter at Flügger havde udsendt en negativ regnskabsmeddelelse. På det tidspunkt var der ikke fuldt overblik over situationen, hvorfor han ikke overfor avisen nævnte, at det var Datacon, der var årsag til problemerne. Han har formentlig sagt sådan, som han er citeret for, til journalisten.

Peter Ulka har forklaret blandt andet, at han er konsulent i Devoteam. Han kom til Devoteam fra Herbert Nathan & Co. i forbindelse med, at denne virksomhed blev opkøbt af Devoteam. Han fungerede som Flüggers uvildige rådgiver fra slutningen af 2009 og gennem hele forløbet og var i denne egenskab også medlem af projektets styregruppe.

Flügger havde ingen ansatte med særlige kompetencer inden for AX, da projektet startede. Det er ham, der har udarbejdet den projektoversigt, Flügger har fremlagt under sagen som underbilag PP_1. Oversigten er efter hans opfattelse retvisende. Han kan således bekræfte, at Datacon var med i såvel afklaringsfasen som i fase 1.

Det var en af hans medarbejdere, der udarbejdede udbudsmaterialet. Datacons tilbud omfattede alle faser af projektet, og det, der var vigtigt i forhold til valget af Datacon som leverandør, var, ud over at Datacon tidligere havde udført opgaver for Flügger, at Datacons tilbud vedrørte en løsning, der byggede på AX og var økonomisk gunstig.

Aftalegrundlaget var en sædvanlig K02-aftale, og der blev fulgt en sædvanlig K02-model, det vil sige en *vandfaldsmodel*, for arbejdet i forbindelse med projektet. Afklaringsfasen varede, som han husker det, 4-5 måneder. *Projektleverancen* i afklaringsfasen var bilagene til K02-aftalen og *FIT/GAP analysen*. Det var Datacon, der i samarbejde med Flügger, udarbejdede bilagene. Han husker ikke hvilke tilpasninger af standardsystemet, der specifikt blev truffet aftale om i den forbindelse, men det kan godt passe, at tilpasningerne primært vedrørte forsyningskæderne og *cross dock* funktionen. Flüggers behov og vigtigheden af, at de blev opfyldt, må have stået klare for Datacon efter afklaringsfasen.

Datacon havde, som det er sædvanligt, det overordnede ansvar for projektets gennemførelse. Dette betød, at Datacon dels var ansvarlig for Datacons egne *leverancer*, dels var ansvarlig for, at det arbejde, Flügger skulle udføre i projektet, blev igangsat rettidigt og leveret i rette kvalitet. Selv om der var delt projektledelse og en projektorganisation hos både Datacon og Flügger, havde Datacon således ansvar for mere end sin egen *leverance*. De ansvarlige hos Datacon måtte imidlertid mindes om dette flere gange undervejs, og Datacons medarbejdere virkede i det hele taget pressede under projektet. Der var mange personskift hos Datacon, hvilket medførte løbende videnstab.

Det var en ansat hos Datacon, der havde rollen som *løsningsansvarlig* i projektet. Datacon havde således ansvaret for kodning i forbindelse med tilpasningerne, for design og for *leverance*.

Datacons påstand om, at afleveringen af systemet fandt sted i 2012, er efter hans opfattelse absurd. Systemet kunne ikke sættes i drift umiddelbart efter hverken OD1 eller OD2. OD1 og OD2 medførte ikke, at systemet var afleveret, men alene at Flügger kunne arbejde videre med dette. Da færdiggørelsen af systemet trak ud, besluttede man at implementere og færdiggøre projektet på en lidt anden måde end sædvanlig, men han er ikke enig i, at projektansvaret overgik til Flügger i 2012, efter at Flügger i forbindelse med OD2 tiltog sig en lidt mere aktiv rolle i projektet.

Styregrupperapport nr. 24 af 2. januar 2013, Bjarne Groth Kjærs mail af 1. februar 2013 og styregrupperapport nr. 26 af 12. marts 2013 viser tydeligt, hvor langt man var fra at være i mål og burde have ført til handling fra Datacons side.

Han er bekendt med, at der på et tidspunkt blev indgået en *konsulentaftale* mellem parterne, men han husker ikke det nærmere indhold af denne. Dog husker han, at han ydede rådgivning i forbindelse med indgåelsen af aftalen vedrørende fastpris/timepris og kategorisering af opgaver. Han var ikke medlem af *incident boardet*.

På styregruppemøderne op til *Big Go Live*, sagde Datacon god for systemløsningen, herunder for *inter company løsningen*, der efter hans opfattelse først var blevet færdig i efteråret 2014. Der blev selvfølgelig etableret et beredskab i tilfælde af, at der opstod problemer, men han mener ikke, Datacon gennemførte nogen tests forud for *Big Go Live*. Flügger havde vist forud for beslutningen om *Big Go Live* udført en *systemtest*, der havde vist, at *inter company løsningen* virkede

Big Go Live blev drøftet i styregruppen, og Peter Rosén drøftede også spørgsmålet med koncernledelsen. Han husker ikke forløbet i detaljer, men beslutningen om *Big Go Live* var ikke nem og blev derfor holdt åben længst muligt. Grundlaget for beslutningen var blandt andet en afvejning af de risici, som er nævnt i oplægget til styregruppemødet den 11. november 2014. *Big Go Live* er aldrig risikofrit, men han udtalte sig ikke imod *Big Go Live*, da han mente, at der var det nødvendige beredskab til at håndtere problemerne, og en udskydelse ville have betydet en udskydelse til efter sommerferien 2015. I dag kan han også være i tvivl om, hvorvidt man - selv hvis man havde udsat *Big Go Live* - ville have identificeret de problemer, der rent faktisk opstod. De transaktioner, der gennemføres i Flügger, er så talrige og forskelligartede, at man næppe havde gjort sig det klart, ligesom man nok ikke fra Flüggers side havde forudset de problemer, der rent faktisk opstod i foråret 2015, eller deres omfang.

Problemerne med systemet medførte, at der opstod kaos på Flüggers lagre, og at Flüggers kunder derfor ikke fik de varer, de havde bestilt, eller at leverancerne blev forsinkede. Flügger havde nogle avancerede behov, men det system, Datacon havde leveret, var ikke desto mindre unødigt kompliceret. Datacon var ikke i stand til at løse problemerne, herunder til at identificere den egentlige årsag til disse, hvilket var baggrunden for, at Flügger valgte at indhente en *second opinion* fra Microsoft.

Det var ikke ham, der godkendte betalingen af Datacons fakturaer, og han husker ikke i hvilket omfang, han tidligere har set dem eller ydet rådgivning vedrørende disse.

Steen Birk Hansen har forklaret blandt andet, at han fra 2008-2017 var projektleder hos Flügger. Han var ikke tilknyttet it-afdelingen forud for 2013, men kom ind i ERP-projektet i starten af maj 2013, efter at der havde været flere mislykkede forsøg på *Go Live*, og fordi man fra Flüggers side ønskede en anden tilgang til projektet, end de tidligere projektledere havde stået for.

Hans opgaver som projektleder hos Flügger svarer til de opgaver, der er beskrevet i bilag 10 til K02-aftalen. Flügger overtog på intet tidspunkt det fulde projektansvar, men varetog alene projektledelsen i forhold til visse opgaver i henhold til *konsulentaftalen*.

Datacon havde ikke afsluttet sin *leverance* i henhold til den oprindelige kontrakt, da han kom ind i projektet. Der var således en lang række *integrationer* og *interimer*, der ikke var taget stilling til, og systemet kunne ikke have bestået en *systemtest* på dette tidspunkt. Medarbejderudskiftningen hos Datacon gav problemer, idet der gik viden tabt, hver gang der skete skift.

I august 2013 blev der på hans foranledning etableret et *incident board*. *Incident boardet*, som han var medlem af, skulle løbende tage stilling til, hvordan et *incident* skulle kategoriseres. *Incidenter* kunne omfatte både fejl og ændringsanmodninger. Datacon kunne ikke fakturere for løsning af fejl, men godt for ændringsanmodninger. Hvis man ikke kunne blive enige om, hvordan et *incident*

skulle kategoriseres, blev det et *disputed incident*, og det blev så senere afgjort, hvem der skulle betale for løsningen af problemet. Det var ikke ham, der godkendte fakturaer forud for betaling, men typisk blev han spurgt til råds, inden en faktura blev betalt.

Han opfattede den *konsulent aftale*, der blev indgået ved mails af 17. og 18. december 2013, som et accessorium til K02-aftalen. Det var nødvendigt at indgå *konsulent aftalen*, fordi man i projektet stort set havde opbrugt det antal konsulenttimer, der fulgte af den oprindelige K02-aftale. De konsulenter, der udførte arbejde i henhold til aftalen, arbejdede ikke under Flügger's instruktion.

Sidst i 2013 gennemførte man *Go Live* i Island, og i juni 2014 gennemførte man *Go Live* i Polen. De fleste af de problemer, der havde været i den forbindelse, blev løst hen over sommeren 2014. Blandt andet blev en del problemer vedrørende forsyningskæderne og *tinting* (farvetoning) løst, men helt frem til *Big Go Live* blev der udviklet på systemet og foretaget fejlrettelser. Datacon fakturerede sin bistand på timebasis i stedet for efter fastpris som aftalt.

Go Live i Island og Polen var pilotprojekter og omfattede langt mindre end *Big Go Live* den 1. december 2014. Pilotprojekterne omfattede for eksempel ikke en *inter company løsning*, og antallet af transaktioner, der skulle håndteres i pilotprojekterne, var langt mindre, end i forbindelse med *Big Go Live*.

Den *systemtest*, der er omtalt i Datacons faktura af 31. oktober 2014, blev foretaget over næsten 6 uger hos Flügger, men med deltagelse af både medarbejdere fra Flügger, herunder slutbrugere, og Datacon. Flügger havde til brug for testen lavet 37 cases, som skulle gennemføres primært med henblik på test, men til dels også med henblik på brugeruddannelse. Der blev oprettet mange *incidents* under forløbet. *Stresstest* af systemet er kun udført i begrænset omfang. *Stresstesten* omfattede således kun en test, hvor medarbejderne i Bollebygd (i Sverige) og Kolding blev bedt om at benytte systemet samtidig, og håndteringen af en stor ordre på 600 linjer. Datacon havde kun i et vist omfang ret til betaling for deltagelse i test.

I forbindelse med styregruppemødet den 11. november 2014 sagde Datacon "go" til, at systemet var klart til at blive sat i drift. Forud for styregruppemødet var det blevet besluttet, at beslutningen om *Big Go Live* skulle træffes på grundlag af et *readyness assessment* med bidrag fra såvel Datacon som Flügger. Der blev arbejdet fra syv morgen til syv eller otte om aftenen i perioden, og der er blandt andet registreret overarbejde den dag, *risk assessment* blev gennemført, ligesom det fremgår af Datacons faktura af 30. november 2014, at medarbejdere fra Datacon har deltaget i *assessment*. *Readyness assesment* var meget omfattende, men ingen blev presset til at afgive bestemte svar. Flügger ligger inde med besvarelserne af de spørgsmål, der blev stillet i forbindelse med *assessment*, men har ikke fremlagt disse under sagen.

De problemer, der rent faktisk opstod efter *Big Go Live*, var kun for en dels vedkommende problemer, man havde været opmærksom på i forbindelse med *assessment* og test. Der var således også nye problemer, navnlig "låste" systemet hyppigt efter *Big Go Live*.

Flüggers forretningskoncept bygger på evnen til at kunne distribuere varer hurtigt og effektivt. Det var derfor fatalt for Flügger, at systemet ikke fungerede, og at mange kunder blev berørt af selv enkeltstående fejl. I de første uger efter *Big Go Live* troede man hos Flügger, at problemerne nemt kunne løses, men efter 2-3 uger fandt man ud af, at det ikke var tilfældet, og man valgte derfor at rette henvendelse til en række eksterne konsulenter med særlige kompetencer inden for AX. Konsulenter fra Seosoft, Avenida og Mindzet blev hyret til at løse en række opgaver vedrørende systemets *performance*, konsulenter fra NewMRP til at bistå i forbindelse med oprydning i data og konsulenter fra ProData til at bistå i forbindelse med den særlige *shipment vagt*, der blev etableret, og i forbindelse med *clean up*. Fra Implement blev der antaget konsulenter til at bistå med projektledelse og fra Zenit konsulenter til at bistå med *debugging* (fejlfinding) og hjælp til superbrugere, konsulenter fra 4improve bistod med optimering af processer, og konsulenter fra Optimate og Microsoft med rådgivning, herunder navnlig en *second opinion* vedrørende visse problemer. Forud for *Big Go Live* havde man primært haft udgifter i forbindelse med konsulentfirmaet Herbert Nathan & Co's bistand

Det var allerede dengang hans opfattelse, at Datacon ikke var i stand til at løse problemerne, og det blev derfor diskuteret seriøst i styregruppen, om man helt skulle droppe det nye system og gå tilbage til det gamle system. Flere af de løsninger, de eksterne konsulenter pegede på, lå langt tættere på standardprogrammeringen i AX, end Datacons løsninger gjorde. Det er således hans opfattelse, at Datacons løsningsdesign er den væsentligste årsag til problemerne, mens der ikke var væsentlige fejl med hensyn til datakonvertering. Det er ligeledes hans opfattelse, at de fleste af de softwarefejl, der var i systemet, kan henføres til Datacon, hvorfor Datacon ikke har været berettiget til at fakturere Flügger for løsningen af disse.

I sit notat af 16. marts 2016 og de bilag, han i øvrigt har udarbejdet til brug for sagen, har han redegjort for de mange forskellige problemer og deres omfang samt foretaget en kategorisering og systematisering af oplysningerne i sagen, desuden har han foretaget en række beregninger vedrørende Flüggers tab som følge af problemerne med det nye system. Beregningerne er i et vist omfang foretaget med bistand fra Flüggers controller. Der er ikke indhentet en revisorerklæring til brug for sagen.

Flügger havde i august 2014 indgået en ny aftale om fragt med DSV, som var væsentlig mere gunstig end den hidtidige. Hvis ERP-systemet havde fungeret, ville der derfor i 2015 være opnået en meget stor besparelse hos Flügger på dette område. Først hen mod slutningen af 2015 fungerede systemet nogenlunde efter hensigten, men visse af de tiltag, der var iværksat som følge af problemerne, måtte dog fortsætte ind i 2016.

Der var regnet med ekstra omkostninger til allerede ansat personale i forbindelse med *Big Go Live*, men ikke med at man skulle ansætte yderligere personale. Desuden var det den oprindelige forudsætning, at systemet ville være fuldt implementeret i løbet af 2012, hvorefter 2013 ville være et *extra care* år.

Kasper Holm har forklaret blandt andet, at han er uddannet it-ingeniør. Som ansat hos Datacon deltog han i ERP-projektet som teknisk løsningsarkitekt fra marts 2014 og ca. to år frem. Hans rolle

svarede nærmest til den, der er beskrevet i det underbilag til K02-aftalens bilag 10, der hedder ”Udviklingsansvarlig”. I det daglige refererede han til Steen Birk Hansen, hans initialer var KHO. Han er ikke længere ansat hos Datacon men i en anden virksomhed.

I projektet var der *kodeleverancer* fra såvel Datacon som fra Flügger og eksterne leverandører. Det var dog Datacon, der var ansvarlig for de fleste *kodeleverancer*. *Buildarket* er listen over *kodeleverancerne*. Det svarer ikke til *incidentlisten*, idet ikke alle *incidenter* vedrører *kodeleverancer*. I et it-projekt kan det være vanskeligt at afgøre, om noget er et ændringsønske eller en fejlrettelse. I løbet af projektet blev der løbende lavet *code reviews* med henblik på at sikre kvaliteten af koden, herunder at koden var ensartet og levede op til *best practice* som defineret af Microsoft. Han foretog altid et *code review*, første gang en ny medarbejder afleverede kode.

I forbindelse med *driftsprøven* i december 2015 og januar 2016 var det hans opgave med udgangspunkt i bilag 6 til K02-aftalen at definere en række målepunkter, for eksempel hvor lang tid går der, fra man trykker på en given knap, til transaktionen er gennemført. *Driftsprøven* voldte problemer, særligt fordi en række transaktioner tog for lang tid. Det skyldtes navnlig, at systemet var koblet op mod en række gamle og udgåede printservere hos Flügger. Problemet blev løst ved at få sat systemet op mod de printservere, der var indlagt i AX samt ”fjernet” de gamle og udgåede servere.

Kim Jørgensen har forklaret blandt andet, at han blev ansat som it-chef hos Flügger i maj 2015. Forud for sin ansættelse hos Flügger, havde han været 5-6 år i Microsofts udviklingsafdeling i Vedbæk, hvor han var chefarkitekt og hovedansvarlig for udviklingen af logistikdelen i AX 2009, herunder for arkitekturen i systemet, han havde desuden rådgivet større virksomheder vedrørende implementeringen af AX. I dag er han ansat i en anden virksomhed.

Hans ansættelse hos Flügger kom i stand efter et møde med Peter Røpke om de problemer, implementeringen af Flüggers nye ERP-system havde medført. Han brugte de første dage hos Flügger på at gå rundt i produktionen og få en fornemmelse af, hvad der var galt. Det stod hurtigt klart for ham, at alt var kaos, og at der ikke var styr på lagerbeholdningerne og logistikken i virksomheden.

Det er ham, der har udarbejdet præsentationen af 12. maj 2015. Det, der især sprang i øjnene ved hans tiltræden, var, at tolerancen overfor fejl i systemet ikke var stor nok. Hvis der var fejl i én ordrelinje, gik alt i stå. Det var uholdbart i et system, der dagligt skulle kunne håndtere 12.000 ordrelinjer. Det sprang desuden i øjnene, at driften af systemet efter fem måneder fortsat ikke var stabiliseret, at antallet af *incidenter* og fejl fortsat var højt, og at *cross docking* funktionen ikke virkede. Hovedparten af problemerne kunne henføres til systemet og ikke til forhold hos Flügger.

Han undersøgte systemarkitekturen nærmere og fandt ud af, at den var væsentlig mere kompleks end nødvendigt og desuden meget dårligt dokumenteret. Så vidt han husker, er den illustration af selskabsstrukturen, der fremgår af præsentationen, ikke en, han har udarbejdet, men en, han har kopieret fra projektmaterialet. Han mener, at selskabsstrukturen svarede til systemarkitekturen.

I første omgang koncentrerede han sig om at ”standse ulykken”, men herefter gav han sig til at løse problemerne. I den forbindelse ”håndplukkede” han en række eksterne konsulenter, der hver især

var de dygtigste på deres felt. I juli 2015 besøgte han lageret i Bollebygd sammen med Anders Klammer og Steen Birk Hansen.

Efter retssagens anlæg har han udarbejdet et notat, hvor han beskriver de problemstillinger, der stadig var, efter at systemet var stabiliseret. En af de ting, han peger på i notatet, er, at der var utrolig mange tilpasninger i systemet. Tilpasninger giver fleksibilitet, men er også meget krævende for leverandøren, idet man til stadighed skal være opmærksom på, hvad en tilpasning betyder for standardsystemets funktionalitet. I forbindelse med løsningerne af problemerne gik man derfor i mange tilfælde tilbage til standardfunktionaliteten i AX.

Ligeledes efter retssagens anlæg har han udarbejdet et notat om forholdsmæssigt afslag. Beregningerne i dette notat er udarbejdet på grundlag af hans vurdering af mulighederne for ”genbrug” i forbindelse med opgraderinger af ERP-systemet.

Efter hans opfattelse var der i projektet en dårlig forståelse for, hvordan Flügger i praksis drev sin forretning. Det medførte, at der ikke var foretaget den nødvendige afpasning mellem systemets virkemåde og rutinerne i virksomheden. Datacon fakturerede Flügger for udbedring af fejl og mangler og for ekstra konsulenttimer, hvilket han fandt utilstedeligt. Han var derfor også med til at træffe beslutning om, at betalingerne til Datacon skulle ophøre, hvorimod han aldrig har beordret Datacons medarbejdere til at udføre overarbejde.

Lars Knudsen har forklaret blandt andet, at han er uddannet programmør. I perioden 2007 – april 2015 var han ansat i Flügger, senest som it-chef. Det var Flügger, som drev ERP-projektet, hvor han havde rollen som projektansvarlig.

De it-folk, der var ansat hos Flügger forud for projektets start, var coboltprogrammører, men det var hensigten, at de i løbet af projektet skulle uddannes i programmering af AX. Medarbejderne skulle i den forbindelse selv være med til at bygge systemet, herunder definere rapporter, konvertere data, teste og uddanne brugere.

Da ingen hos Flügger tidligere havde prøvet at implementere et nyt system, og man var klar over, at det var en stor og vanskelig opgave, antog man Herbert Nathan & Co. som rådgiver. Oprindeligt skulle Herbert Nathan & Co. kun yde rådgivning i forbindelse med analysefasen, men senere blev det bestemt, at Herbert Nathan & Co. skulle være med under hele projektet. Han deltog selv i afklaringsfasen og satte sig i den forbindelse ind i Flüggers forretningsgange. Det var Datacon, der udarbejdede løsningsbeskrivelserne.

Flüggers opgaver i projektet viste sig at være væsentlig mere omfattende, end man havde regnet med. Datakonverteringen voldte meget større problemer end forudset, idet kvaliteten af data langt fra var lige så god som forudsat. Testene var også vanskeligere end forudset. Uddannelsen af superbrugere var ikke vanskelig, mens uddannelsen af slutbrugere voldte vanskeligheder. Superbrugerne var ansatte hos Flügger, som var nøglepersoner ”ude i marken”. Det var ikke it-ansatte. Superbrugerne var i vidt omfang de samme medarbejdere, som de, der havde været med til at udarbejde kravsspecifikationen.

BizTalk-serveren, SQL-serveren og SAN-udvidelsen udgik af projektet, fordi det viste sig at være billigere at etablere denne del af infrastrukturen på en anden måde end oprindelig planlagt.

Bjarne Groth Kjær, der var ansat hos Herbert Nathan & Co., var projektleder, indtil han fratrådte på grund af barsel, herefter kom Torben Iversen, der også var ansat hos Herbert Nathan & Co., til. Det var imidlertid ikke en succes, hvorfor Steen Birk Hansen, efter at Bjarne Groth Kjær havde været tilbage en kort periode, overtog opgaven som projektleder.

Der var mange timer ”der hang”. Disse timer vedrørte primært, eller i hvert fald for halvdelens vedkommende, test og kunne henføres til Flügger, men der var også forsinkelser, der skyldtes Datacon. Gennem hele projektets levetid var det vanskeligt at få Flüggers logistikafdeling til at medvirke i tilstrækkeligt omfang.

Beslutningen om *Big Go Live* var i høj grad en afvejning af forskellige risici. Forud for beslutningen blev der udført et *assessment*, men han husker ikke med hvilken vægt, dette *assessment* indgik i beslutningen eller indholdet af dette.

Der var mange ting, som skulle på plads i tiden fra beslutningen om *Big Go Live* blev taget, til den blev effektueret. Det var Steen Birk Hansen, der håndterede dette.

Systemtesten forud for *Big Go Live* forløb over nogle uger. Den blev forsinket undervejs, fordi man løbende identificerede fejl, som måtte rettes, inden man kunne gå videre. Der blev derfor aldrig gennemført en sammenhængende *systemtest*, en *regressionstest* eller en fuldstændig *stresstest*.

Det var ham og Steen Birk, der i fællesskab godkendte fakturaerne vedrørende konsulentleje, idet Steen Birk Hansen stod for kontrol af timetallet. Han husker ikke, hvorfor Datacon udstedte en kreditnota vedrørende *delleveranceprøverne*.

Flügger havde ikke ressourcer nok til at løse de problemer, der opstod efter *Big Go Live*, hvilket er baggrunden for hans mail af 22. december 2014 til Kenn Buhl. Det var *send shipment* funktionen, som gav de største problemer. Han meddelte fra starten Datacon, at Flügger ikke ville betale for løsning af problemer, der skyldtes fejl i systemdesignet.

Per Hedlund har forklaret blandt andet, at han har været ansat på Flüggers hovedlager i Bollebygd siden 2010. I 2014-15 var han *logistics project manager*.

Han blev involveret i ERP-projektet umiddelbart efter sin ansættelse hos Flügger og beskæftigede sig navnlig med udvikling og test af systemets logistikmodul. Han havde ikke opgaver vedrørende uddannelse eller datakonvertering.

Til brug for retssagen har han udarbejdet et notat om de fejl og mangler, der var i systemet. Notatet beskriver blandt andet problemerne med langvarige ”låsnings” af systemet

Ligeledes har han til brug for retssagen sammen med en kollega udarbejdet et notat om Flüggers leveringsevne i årene 2012-15. Leveringsevnen hos Flügger var normalt meget høj, men lå i månederne efter *Big Go Live* helt nede under 10 procent i Danmark.

Systemet blev løbende bedre, men det fungerede først på et acceptabelt niveau i slutningen af 2015, og der blev derfor udført meget overarbejde hos Flügger i første halvdel af 2015. Ligeledes måtte der antages både ekstra medarbejdere og konsulenter for at få løst problemerne.

Martin Toft Hansen har forklaret blandt andet, at han er uddannet cand.mag. Aktuelt er han projektleder og partner i sin egen virksomhed. Tidligere har han været ansat som blandt andet projektleder og direktør. Fra 2011 til marts 2014, da han var ansat hos Datacon, var han projektleder for Datacon på ERP-projektet. Skillelinjen mellem Datacons projektledelse og Flüggers projektledelse var ikke helt skarp, men da fase 2-5 var afsluttet, og Datacon havde afleveret de fleste af sine *leverancer*, overtog Flügger den overordnede projektledelse, idet Steen Birk Hansen overtog den daglige ledelse af projektet. Denne ordning gav bedst mening, idet det herefter var Flügger, som var ansvarlig for de fleste *leverancer*. Steen Birk Hansen foranledigede, at der blev indgået en *konsulentaftale*, vist fordi han syntes, at det var mere enkelt at håndtere ændringsanmodninger på den måde. Den delte projektledelse gav løbende visse problemer og anledning til diskussion. Som projektleder holdt han hyppige konsulentmøder, hvor de oplæg til løsninger, der var foreslået, blev drøftet.

Peter Ulka og Bjarne Groth Kjær var med til at udarbejde kravsspecifikationen. Peter Ulka sad desuden i styregruppen, hvor han var ansvarlig for kvalitet, mens Bjarne Groth Kjær var projektleder hos Flügger, indtil han overtog ansvaret for logistikområdet, og Steen Birk Hansen blev projektleder. Efter hans opfattelse overholdt Datacon *leveranceplanen* til punkt og prikke.

Fabrikstesten, som han kalder *fabriksprøven*, forløb over tre dage. Da testen var afsluttet, blev den over to dage gennemgået hos Flügger i Rødovre. Der blev også gennemført en *installationsprøve*.

OD1 omfattede løsningsdesignet, mens OD2 omfattede kodning og dokumentation. I forbindelse med OD2 var der en formel overdragelse, hvor de i alt 33 *leverancer* blev ”hakked af”, hvorefter systemet kunne betragtes som leveret.

Han vil betegne OD1 og OD2 som *delleveranceprøver*, selv om de ikke blev gennemført som beskrevet i K02-aftalen, pkt. 8.4. Han husker ikke baggrunden for, at der i december 2013 blev udstedt kreditnota vedrørende den faktura for godkendelse af *delleveranceprøve* vedrørende fase 2-5, der var udstedt i september 2013.

Der skete aldrig formel overdragelse af Flüggers *leverancer* vedrørende test og stamdata, og der blev ikke gennemført en *overtagelsesprøve*, mens han var projektleder. Han er heller ikke bekendt med, at der skulle være gennemført en *user acceptance test (UAT)*.

Det ville ikke have været muligt at *Go Live* efter OD2. Flügger manglede således på dette tidspunkt at udarbejde *cases* til test, foretage test og konvertere data, ligesom der løbende kom mange ændringsanmodninger fra Flügger. Datacon advarede mod fortsat at udskyde *Go Live* og mod de mange ændringsanmodninger. De timer, som udestod hos Flügger, vedrørte hovedsagelig konvertering af data.

Palle Andersen har forklaret blandt andet, at han har været ansat hos Flügger i lidt mere i 10 år, han var tidligere udviklingschef, men er nu *it application manager*.

Etableringen af ERP-systemets infrastruktur var vanskelig, også selv om infrastrukturen var dimensioneret som angivet i K02-aftalen og alle anbefalinger fra Datacon vedrørende indkøb og konfiguration var fulgt. I forbindelse med *Big Go Live* forårsagede det mange "låsnings" i systemet og dermed mange problemer på lagrene og i butikkerne. Da Datacon ikke havde kapacitet til at afhjælpe problemerne, måtte Flügger antage en del eksterne konsulenter, herunder Microsoft, Avenida og ProData. Han ved ikke, om Flügger brugte lagerpladsen på serverne til andet end AX.

Incidentsystemet blev etableret i 2012. Det blev kun benyttet i forbindelse med projektet og er i dag udfaset. Kolonnen "department" viser alene, hvem der aktuelt havde "bolden", og ikke hvem der overordnet var ansvarlig for en opgaves løsning. Skønsmændenes kategorisering af *incidenter* er derfor foretaget på et forkert grundlag.

Alle, som kunne tilgå *incidentsystemet*, kunne oprette *incidenter* og kategorisere dem, men kategoriseringen kunne efterfølgende drøftes og ændres. Datacon havde en tendens til at kategorisere alle *incidenter* som *disputed*. Omkring 30 procent af alle de *incidenter*, der blev oprettet, vedrørte ændringsanmodninger.

Flügger var meget tydelig med hensyn til virksomhedens behov vedrørende ordrekæder og *cross docking*. Han deltog ikke selv i møderne om de *leverancer*, der var omfattet af henholdsvis OD1 og OD2, men fik løbende tilbagemeldinger fra sine medarbejdere herom. Møderne vedrørende OD1 havde til formål at afklare, hvilke opgaver, som skulle løses, mens møderne vedrørende OD2 havde til formål at præsentere de færdige løsninger. Datacon havde imidlertid kun ringe forståelse for Flüggers behov og forsøgte at gennemføre tests på grundlag af egne fiktive testdata vedrørende bygning af cykler og lignende, der ikke relaterede sig til Flüggers virkelighed. Det lykkedes derfor aldrig at få gennemført OD2.

Datacon afleverede ikke systemet i efteråret 2012, men fortsatte i projektet som hidtil. Det vil sige, at alt vedrørende systemet skulle gå gennem Datacon, og at Morten Wohlerter fortsat var projektleder.

Vidnet udarbejdede sammen med en ekstern konsulent et oplæg til *fabrikstest*, men testen blev aldrig gennemført. *Systemtesten* kan efter vidnets opfattelse heller ikke betragtes som gennemført, idet den måtte afbrydes gentagne gange på grund af de mange fejl og derfor må betegnes som en *spottest*. Fejlene var så mange, at projektet "var ved at dø", hvilket var baggrunden for, at man valgte at gennemføre *Go Live* i Island og Polen særskilt.

Der var løbende et usandsynligt højt antal åbne *incidenter*, og alle i projektet var meget pressede. *Kodeleverancer* fandt sted tre gange om ugen, hvilket var så hyppigt, at det var vanskeligt at nå at teste *leverancerne* og uddanne brugerne i brug af systemet. Der blev aldrig, hvilket ellers er sædvanligt, truffet aftale om *code freeze* i projektet.

Den software, som skulle anvendes i forbindelse med *stresstesten*, virkede ikke. Det var derfor ikke muligt at foretage en måling i forhold til de målepunkter, der var angivet i K02-aftalen, og der blev ikke gennemført en egentlig *stresstest* inden *Big Go Live* men alene en test af nogle udvalgte processer. Han definerer en *stresstest* som en test af, hvorvidt systemet kan gennemføre en række givne transaktioner inden for en given tid. Der er ikke gennemført nogen test, hvorved man har forsøgt at

køre en stor mængde data gennem systemet på en gang. Konsulentvirksomheden Avenida bistod forud for *Big Go Live* med at gennemføre tests vedrørende gennemstrømningen i systemet. For vidnet er en *regressionstest* en test, hvor man gennemfører en hel proces.

Alle softwarefejl i systemet kan efter hans opfattelse henføres til Datacon. Flüggers opgaver i projektet havde således ikke noget med selve systemet at gøre, men var af underordnet karakter.

Mikkel Sjørselev har forklaret blandt andet, at han er konsulentchef hos Datacon. Han er uddannet produktionsingeniør, men har altid arbejdet som konsulent og har været ansat hos Datacon i 12 år. Han blev først involveret i ERP-projektet i december 2014, efter *Big Go Live*, hvor han blev bedt om at hjælpe med nogle performanceproblemer.

I forlængelse af et møde med nogle konsulenter fra Avenida, der var et konsulentfirma, der var antaget til at overvåge Flüggers *SQL-server*, skrev han den 19. januar 2015 en mail, hvor han beskrev en række problemer. Datacon havde ingen adgang til *SQL-serveren*, og kunne derfor ikke selv have identificeret problemerne. Så vidt han husker, anerkendte Flügger efterfølgende, at Flügger ikke i tilstrækkeligt omfang havde overvåget serveren.

Den 23. januar 2015 skrev han en mail i forlængelse af en fejlmelding, han havde fået fra Flüggers lager i Bollebygd. Han fandt ud af, at årsagen til fejlen var, at man ikke havde fået registreret flytningen af varer fra deres *inbound location* til deres endelige destination. Efter hans opfattelse skyldtes fejlen, at Flüggers medarbejdere ikke foretog de tastninger i systemet, de skulle.

Den anden mail, han sendte den 23. januar 2015, vedrørte et problem med annullerede pluklinjer på lagrene i Kolding. Denne fejl var formentlig forårsaget af, at Flüggers medarbejdere ikke registrerede alle palletransporter korrekt.

På et tidspunkt, vist i januar 2015, udarbejdede han en analyse med henblik på at foretage en vurdering af, om en række forhold i projektet kunne være håndteret anderledes. På baggrund af analysen blev det besluttet at udarbejde to nye designs, som havde til hensigt at forenkle processerne på lagrene i Køge og Norge og dermed ordrekæden.

Efter retssagens anlæg har han udarbejdet et notat vedrørende sagen og er kommet med sine bemærkninger til en række af Flüggers tilsvarende notater. I notaterne diskuterer han blandt andet Microsofts konklusioner, der efter hans opfattelse bygger på nogle forkerte forudsætninger.

Eva Hedemark har forklaret blandt andet, at hun er intern AX-konsulent og *løsningsansvarlig* hos Flügger. Hun har været ansat hos Flügger siden 2010. Forud for sin ansættelse hos Flügger har hun arbejdet med AX i fem år.

Flügger forsøgte helt fra starten af projektet at gøre Datacon klart, hvor vigtig funktionaliteten i systemet var, men Datacon forstod ikke kompleksiteten af Flüggers processer. Hun deltog i visse OD1 og OD2 møder, men ikke i alle. For Flüggers medarbejdere var det i mange tilfælde første gang, de arbejdede med AX, det gjorde det vanskeligt at forstå alle processerne. Kravsspecifikationen var efter hendes opfattelse ikke særlig ”dyb”, og der var derfor løbende en del ændringsanmodninger.

Systemet var på ingen måde færdigt, da OD2 blev gennemført, og kan ikke anses for leveret på det tidspunkt, idet blandt andet hele *procesflowet* manglede at blive udviklet. Datacon fortsatte med sin egen projektleder efter OD2.

Hun var den eneste medarbejder hos Flügger, som var beskæftiget med datakonvertering. De 19.000 udestående timer hos Flügger i foråret 2013 kan derfor umuligt henføres til arbejde vedrørende datakonverteringen alene.

Der blev foretaget en *systemtest* i november 2014, der egentlig var positiv. *Systemtesten* opererede dog med en langt mindre mængde data, end systemet i drift skulle håndtere. Alt kørte i et meget højt tempo, og der var mange *leverancer* helt op mod *Big Go Live* og intet *code freeze*.

For hende er en *stresstest*, at man indtaster forkerte data i systemet og ser, hvordan det reagerer på dette. En sådan test blev aldrig gennemført.

I forbindelse med stamdatakonverteringen besluttede man hos Flügger at foretage en "rensning" af stamdata, idet varer og kunder, der ikke havde været aktive i lang tid, blev udeladt. Derfor blev stamdatamængden i visse kategorier mindre end oprindeligt forudsat. Hun var ansvarlig for datakonverteringen og fik i den forbindelse alene udleveret to A4 ark fra Datacon med en liste over 50 tabeller, mens hun ikke fik nogen instruktion i, hvordan konverteringen skulle ske. Desuden viste det sig senere, at der var mange fejl i det materiale, hun havde fået. Det var endvidere et problem i forbindelse med datakonverteringen, at der blev udviklet og testet på systemet helt frem til *Big Go Live*

Årsagen til, at den mængde transaktioner, systemet skulle kunne håndtere, blev større end forudset, var dels den måde AX fungerer på, dels det design, Datacon havde lavet.

De første par dage efter *Big Go Live* troede man, at *Big Go Live* var gået godt, men da man skulle til at forsende varer, fandt man hos Flügger ud af, at det ikke var tilfældet, idet det ikke løbende blev korrekt registreret i systemet, når en vare var plukket. Systemet "låste" desuden i mange tilfælde, og en række processer måtte standses manuelt for at få det i gang igen. Ordrekæderne blev oprettet, men fungerede ikke, som de skulle, særligt gav det problemer, hvis en del af en ordre blev annulleret. Situationen var helt ekstraordinær. I de 40 år, hun har været ansat i branchen, har hun ikke oplevet noget lignende. Hun så Mikkel Sjørøvs notat fra januar 2015 som en indrømmelse af, at Datacon havde begået en fejl.

Problemerne med systemet blev først løst, da Kim Jørgensen blev it-chef. Løsningen indebar i vidt omfang, at man gik tilbage til standardløsningerne i AX, ligesom man besluttede sig for at opdele *shipments* i mindre enheder.

Morten Weisdal har forklaret blandt andet, at han gennem 16 år, frem til udgangen af 2012, var forretningskonsulent hos Datacon. I dag er han *senior solution architect* i en anden virksomhed. I ERP-projektet var han forretningskonsulent med primært ansvar for *supply chain* og logistik. Han husker ikke projektets tidsplan, herunder om der var en OD2 i den tid, han var ansat. Dog kan han huske, at han godt, to måneder før han ophørte hos Datacon, afleverede *inter company løsningen* til Flügger.

Det er rigtigt, at han den 19. september 2012 skrev en mail til blandt andet Eva Hedemark. Mailen vedrørte *sandbox 4*, et testmiljø, hvor der blev anvendt migrerede data i modsætning til tidligere, hvor der var anvendt konstruerede data. Det var hans indtryk, at migreringen af data var meget vanskelig for Flügger.

Der blev løbende fyldt data på, efterhånden som man i projektet kom gennem de enkelte *sandboxes*, og mængden af data i systemet voksede således løbende. Datagrundlaget skal være i orden, når man skal lave en *inter company løsning*. Det var det ikke i dette projekt, idet der var mange problemer med blandt andet negative beholdninger, hvilket ikke kan håndteres i AX. Datadisciplinen hos Flügger var generelt meget dårlig, idet Flüggers hidtidige system havde kunnet håndtere dårlige data, og det derfor ikke havde været nødvendigt med en stram datadisciplin. Et ERP-system kan ikke fungere, hvis ikke datagrundlaget er i orden. Der, hvor han nu er ansat, har man derfor også en hel afdeling til håndtering af data, mens man hos Flügger kun havde én person.

Datacon skulle definere parametrene for de forskellige tabeller i samarbejde med Flügger, mens Flügger selv skulle opsætte disse med vejledning fra ham. Mængden af data gjorde det nødvendigt at foretage datakonverteringen ved hjælp af støttetabeller. Han instruerede Flüggers medarbejdere grundigt i, hvordan datakonverteringen skulle foregå, og er rystet over det notat, Eva Hedemark har udarbejdet med kommentarer til hans mail af 19. september 2012.

Bjarne G. Kjær har forklaret blandt andet, at det er rigtigt at han gennem en længere periode var Flüggers projektleder i forbindelse med ERP-projektet. Han var ansat hos Herbert Nathan & Co, men antaget af Flügger til at varetage projektledelsen. I dag er han it-direktør i en anden virksomhed. Omkring ti år forud for projektets start havde han i en periode beskæftiget sig med AX.

Han deltog i arbejdet med ERP-strategien, gennemførelse af it-udbuddet og gennemgang af tilbudene og var således med til at træffe beslutningen om, at man i projektet så vidt muligt skulle holde sig til standardløsninger. Under hensyn til funktionalitet og pris valgte Flügger Datacons tilbud, der forekom gennemarbejdet.

Ligeledes deltog han i arbejdet med at udforme K02-aftalen og bilagene til denne og var med til at udarbejde kravspecifikationen. Datacon deltog fuldt ud i afklaringsfasen. Det var et væsentligt element i projektet, at Datacon i den forbindelse skulle sætte sig ind i Flüggers forretningsgange og på den baggrund udarbejdede en løsningsbeskrivelse. Det var problematisk, at Datacon i løbet af projektet skiftede *løsningsansvarlig* flere gange, idet dette medførte videnstab og skiftende tilgange til, hvordan opgaverne i projektet skulle håndteres.

Projektledelsen var delt, men Datacon havde det overordnede ansvar for projektet, herunder det overordnede *løsningsansvar*. Desuden skulle Datacon teste funktionaliteten i de bestilte tilpasninger. Datacon var i den forbindelse fuldt ud bekendt med, at ordrekæder og *cross docking* var væsentlige elementer i løsningsdesignet. Det kan godt passe, at der var i alt omkring 1.500 ændringsanmodninger i projektet.

OD1 var overdragelsen af selve løsningen, mens OD2 var overdragelsen af ”hele pakken”. Resultaterne i forbindelse med OD2 var svingende. Systemet virkede rent konceptuelt, mens det ikke virkede, når det blev *sammenhængstestet*, ligesom der var ”huller”, hvor systemet ikke syntes færdigt. Systemet var således ikke i stand til at håndtere kompleksiteten i Flüggers forretningsgange, og kan ikke anses for endeligt afleveret ved OD2 i 2012.

Der blev løbende gennemført mange tests, men han husker ikke noget nærmere om de enkelte tests. Dog husker han, at det ikke var muligt at gennemføre hverken en *stresstest* eller en teknisk *loadtest* på grund af problemer med systemet.

I foråret 2013 stod det klart, at Flügger havde mange flere udestående opgaver i projektet, end man havde regnet med, men han husker ikke, om det var ham eller Steen Birk Hansen, der i den forbindelse forhøjede antallet af Flüggers udestående timer.

Han deltog uden stemmeret i mødet, hvor *Big Go Live* blev besluttet. På mødet pegede han og Peter Ulka på, at systemet set udefra ikke var klar til *Big Go Live*. De øvrige mødedeltagere var enige heri, men ledelsen i Flügger pressede på for at gennemføre *Big Go Live*, også selv om Tom Larsen og Bendt Haverberg, de to mest erfarne projektdeltagere fra Flügger, var imod det. De risici, Tom Larsen og Bendt Haverberg pegede på, var de samme risici, som dem, der senere realiserede sig. De enkelte risici blev dog ikke drøftet i detaljer på mødet. Datacon gik ind for *Big Go Live*, men alle var bevidste om, at det var meget risikabelt.

Antallet af *leverancer* i tiden op til *Big Go Live* var så højt, at man ikke løbende kunne nå at foretage tests som planlagt, herunder *stresstest*. Der blev dog gennemført en *systemtest*, som de medarbejdere, der er nævnt i Datacons faktura af 30. november 2014, deltog i.

Situationen efter *Big Go Live* var noget af det værste, han har været med til. Det allerværste var problemerne med *send shipment* funktionen, der førte til store uoverensstemmelser mellem registreringerne af lagerbeholdningerne i systemet og de faktiske lagerbeholdninger. Problemerne skyldtes dels systemfejl, dels datafejl.

Datacons ”Analyse oplæg IC Direct Delivery” og de to tilhørende FDD’er, herunder forslaget om at gå tilbage til en AX-standardløsning, så han som en indrømmelse af, at Datacon ikke tidligere havde været opmærksom på IC Direct Delivery funktionaliteten i AX.

Alle softwarefejl skulle rettes af Datacon, men Datacon var ikke altid i stand til dette, og der måtte antages eksterne konsulenter for at få løst problemerne.

Det var nødvendigt at etablere en *shipment vagt* for at få overblik over de løse ender i systemet og alle de varer, der var strandet rundt omkring i butikkerne. En række konsulenter blev antaget til at bistå *shipment vagten*.

Opgaverne i forbindelse med *clean up* vedrørte i højere grad systemet og den efterfølgende oprydning i dette.

Datacon magtede ikke projektet, og der var rigtig mange *incidenter* i dette, herunder kritiske *incidenter*. Han oplevede projektet og systemet som et sygt barn, der skulle passes og plejes.

Tom Larsen har forklaret blandt andet, at han er *AX-finance specialist* i Flüggers regnskabsafdeling. I projektet var han *løsningsansvarlig* for finansområdet, og dermed ansvarlig for elektroniske ordrer og fakturering.

Han har efter sagens anlæg udarbejdet et notat om fejl og mangler i systemets modul til behandling af elektroniske ordrer og fakturering. Blandt de problemer, der nævnes i notatet, er, at mange ordrer aldrig kom til pluk, at de ordrer, der blev ekspederet, ikke kom videre til fakturering, og at det tog lang tid at indtaste store ordrer. Ordrekæderne fungerede desuden ikke, og der skete ikke de fornødne opdateringer af lagerbeholdningerne i forbindelse med *shipments*.

Det nye ERP-system medførte, at man i Flügger skulle arbejde på en helt ny måde. Det voldte mange problemer, især i forhold til kunder, der ikke ønskede deres ordrer leveret ad flere omgange, men i én samlet *leverance*. Flüggers leveringsevne er en væsentlig konkurrenceparameter, og der føres daglige statistikker vedrørende denne. Leveringsevnen lå i 2012-14 mellem 90 og 97 procent, men efter *Big Go Live* faldt leveringsevnen drastisk og lå i perioder nede på omkring 10 procent.

Datacon havde vanskeligt ved at definere de krav, der var til dataene, og derfor var det også vanskeligt for Flügger at opfylde kravene.

På styregruppemødet den 11. november 2014 anbefalede han at stemme nej til *Big Go Live*. Baggrunden for det var, at der ikke på det tidspunkt var gennemført en test af systemet med den volumen og belastning, systemet ville få efter ibrugtagning. Han mente derfor, det var for farligt at iværksætte *Big Go Live*.

Bendt Haverberg har forklaret blandt andet, at han frem til udgangen af 2015 var ansat hos Flügger. De første 20 år af sin ansættelse var han beskæftiget med etableringen af Flügger i Polen, mens han de sidste 5 år varetog andre opgaver.

I ERP-projektet var han sammen med Anders Klamer hovedansvarlig for systemets retailmodul. På dette område levede Flügger op til alle de krav, der var stillet. *Go Live* i Polen gik således godt og tog kun to uger. Den lageransvarlige i Polen var dybt involveret i projektet og var en væsentlig faktor i, at *Go Live* der gik så godt. Denne lageransvarlige deltog derfor også senere i uddannelsen af andre lagermedarbejdere i koncernen.

Med hensyn til systemets logistikmodul var der ikke det samme, nødvendige ejerskab til projektet, og de ansvarlige på logistikområdet løste ikke de opgaver, de skulle. Han gjorde gentagne gange opmærksom på dette, uden at det førte til noget. *Big Go Live* forløb derfor ikke planmæssigt, selv om data var konverteret korrekt.

Han husker ikke, hvordan beslutningen om *Big Go Live* blev truffet, men han husker, at han på et møde klart gav udtryk for, at man var klar til *Big Go Live* på hans område, men at systemet som sådan ikke var klar, idet der ikke var gennemført nogen *systemtest*. Forud for mødet havde Anders Klamer sendt en mail til Peter Rosén med en advarsel mod at iværksætte *Big Go Live* uden først at gennemføre en *systemtest*.

Beslutningen om *Big Go Live* var imidlertid en ”politisk” beslutning, som blev taget af Peter Røpke og Flüggeres bestyrelsesformand. Han opfattede det sådan, at ønsket var, at man enten iværksatte *Big Go Live* eller også lukkede man projektet.

I sommeren 2015 blev han bedt om hjælp til at sikre driften af lageret i Kolding. Han konstaterede i den forbindelse, at der ikke forelå de procesbeskrivelser, som var nødvendige for at sikre en effektiv drift af lageret, og at medarbejderne ikke var tilstrækkeligt uddannede i betjeningen af det nye system. Med bistand fra konsulenter fra 4improve fik han rettet op på situationen, men desværre kun for en tid.

Peter Rosén har forklaret blandt andet, at han tidligere var *CFO* hos Flügger og involveret i ERP-projektet fra slutningen af 2010 til 2015. I dag er han *CFO* i en svensk bank.

Der var ingen AX-ekspertise i Flügger, og man var derfor i projektet afhængig af at få en dygtig leverandør, der forstod virksomhedens behov. På det tidspunkt, hvor han tiltrådte og blev medlem af projektets styregruppe, var K02-aftalen med Datacon allerede indgået.

Datacon afleverede ikke systemet i 2012 i forbindelse med OD2. Der var en *delleveranceprøve*, men han husker ikke, om den blev godkendt. Fakturaen vedrørende *delleveranceprøven* blev formeltlig betalt, fordi den blev fremsendt fra Datacon i overensstemmelse med betalingsplanen.

Konsulentaftalen blev indgået, fordi der i løbet af 2013 var opstået behov for ekstra ressourcer hos Flügger, og Kenn Buhl pressede på for løbende betaling. Han husker ikke noget nærmere om forlængelse af *konsulentaftalen* eller om *incident boardet*.

I sommeren 2014 var alle i projektet pressede. Betalingsplanen blev ændret med henblik på at muliggøre en færdiggørelse af projektet med Datacon som leverandør. Af samme grund skrev han i september 2014 til Kenn Buhl, at alle betalinger blev foretaget med forbehold, og at betaling af en faktura ikke var udtryk for endelig accept af det relaterede arbejde.

I november 2014 blev der holdt en række møder med deltagelse af repræsentanter for både Flügger og Datacon, hvor *Big Go Live* blev drøftet. Til brug for drøftelserne blev der internt hos Flügger foretaget en risikoanalyse, men han husker ikke nærmere om analysens resultater. Datacon advarede ikke mod *Big Go Live*.

Situationen efter *Big Go Live* var kaotisk, og problemerne var ikke løst, da han forlod Flügger i foråret 2015.

Morten Wohler har forklaret blandt andet, at han tidligere var ansat hos Datacon i 7 år. I dag er han projektleder i en anden it-virksomhed. Han kom rigtigt ind i ERP-projektet i februar 2014, men havde forinden været involveret i forbindelse med de drøftelser vedrørende systemet, som førte til, at Flügger besluttede selv at varetage driften og vedligeholdelsen af dette.

Projektet var som sådan afleveret, da han kom ind i det, men der udestod en række *incidenter*, som skulle håndteres. Arbejdet blev udført i henhold til *konsulentlaftalen*, hos Flügger og under Steen Birk Hansens instruktion. Steen Birk Hansen stod for opgavernes prioritering, herunder for etable-

ringen af et *incident board* og ledelsen af dette. I *incident boardet* blev det drøftet, hvordan de forskellige opgaver skulle kategoriseres. Der var travlt, og det påvirkede processen, mange *incidenter* blev derfor kategoriseret som *disputed*.

Han havde løbende mailkorrespondance med Steen Birk Hansen om kategoriseringen af *incidenter*, og udarbejdede også sin egen log over disse, idet Flüggers system til håndtering af *incidenter* var ret uoverskueligt og måtte rekonstrueres tre-fire gang under forløbet.

Han var ikke medlem af styregruppen, men assisterede Steen Birk Hansen på mange områder i forbindelse med projektet, idet Flüggers medarbejdere var meget pressede. Mange ændringsanmodninger blev håndteret i medfør af *konsulentaftalen*, men der blev også udført mange andre opgaver i henhold til denne, herunder support og afhjælpning af problemer hos Flügger, for eksempel på grund af manglende vedligehold eller viden om systemerne. Flügger krævede i perioder *leverancer* (builds) tre gange om ugen, selv om Datacon frarådede dette.

Steen Birk Hansen gennemførte et *assessment* forud for *Big Go Live*. Han så de skemaer, der skulle udfyldes i den forbindelse, men ikke besvarelsene. Han deltog ikke i alle møder op til *Big Go Live*, men var med på mødet, hvor projektlederne blev bedt om at tilkendegive deres holdning, og svarede i den forbindelse, at man kunne iværksætte *Big Go Live*, hvis systemet havde bestået de relevante tests. Imidlertid var han meget i tvivl og havde store betænkeligheder ved, om organisationen var klar til *Big Go Live* særligt for så vidt angik data og processer. Han orienterede Kenn Buhl om sine overvejelser.

Der blev ikke gennemført en samlet *delleveranceprøve* eller *overtagelsesprøve* i løbet af projektet. For ham er *systemtest* og *UAT* et samlet begreb. Der blev talt om at gennemføre en *stresstest* i forbindelse med *systemtesten/UAT*. Testmiljøet var ikke dimensioneret som produktionsmiljøet, og han ved ikke, hvorledes de forskellige tests blev gennemført, men forudsatte, at de havde fundet sted. Det er rigtigt, at han og nogle kolleger, blandt andet Niels Barsø (logistik), Nadeem (produktion) og Johnny Andersen, var til stede og hjalp Steen Birk Hansen og Palle Andersen i forbindelse med de tests, som blev gennemført hos Flügger. *Systemtesten* forud for *Big Go Live* var efter hans opfattelse Flüggers ansvar. Datacon kunne derfor kræve betaling for at deltage i denne.

Han har på intet tidspunkt afvist at afhjælpe mangler i systemet, men har af og til påpeget, at man var i tidnød. Datacon tog stort ansvar i projektet og har ikke på noget tidspunkt henvist til tredjeparter for at få løst problemer.

Flügger bad om hjælp til *shipment vagten*, hvis etablering især skyldtes datafejl, manglende uddannelse af slutbrugerne og ukendskab til processerne blandt Flüggers medarbejdere. Flügger var velforberedt på retailområdet, mens dette ikke var tilfældet på logistikområdet. Hovedparten af de medarbejdere, der deltog i implementeringsarbejdet på logistikområdet, var beskæftigede i Sverige, hvorfor implementeringen der også gik bedre end i Danmark.

Anders Recke har forklaret blandt andet, at det er ham, der har skrevet det notat om *shipment vagen*, Flügger har fremlagt under sagen. Han er uddannet som datamatiker og AX-konsulent og var i 2014-15 ansat hos ProData, som Flügger havde antaget til at bistå med en række opgaver. Efter *Big*

Go Live fungerede han i første omgang som ”it-brandmand” og lavede ikke andet end at rydde op og slukke brande. I begyndelsen af 2015 blev han tilknyttet *shipment vagten*, der var en hotline, som skulle hjælpe Flüggers medarbejdere med at få ordrer gennem systemet. Dette kunne godt tage flere timer, dels på grund af systemets manglende *performance*, dels på grund af fejl i systemdesignet og reservationerne.

Clean up teamet stod for arbejdet med at rydde op, hvis man for eksempel i forbindelse med ekspedition af en ordre havde sprunget en fejlbehæftet linje over. Teamet var ret stort og bestod af både medarbejdere fra Flügger, New MRP og Optimate.

Fejlene i systemet skyldtes efter hans opfattelse ikke dårlige stamdata eller mangelfuld datakonvertering, men i højere grad løsningsdesignet og it-arkitekturen. For eksempel var systemet programmeret sådan, at ordrer skulle plukkes i den rækkefølge, de var angivet, hvis man ville undgå fejl. En anden uhensigtsmæssighed var, at det var vanskeligt at slette enkelte dele af en større ordre.

Forud for *Big Go Live* bistod han Flügger med test og support på de dele af systemet, der var i drift. *Leverancer* i anledning af *incidenter* blev primært testet i lukkede miljøer. Der var løbende en del fejl. Han mener ikke, at *systemtesten* blev godkendt.

Ole Jensen har forklaret blandt andet, at han er uddannet ingeniør og har arbejdet med it- og ERP i 25 år, mest som it-ansvarlig i en række virksomheder, men også som konsulent. Blandt andet har han været it-chef hos Martin, Tvillum Scanbirk, Linak og Johnson Controls, konsulent hos Columbus IT og projektleder i Tyskland. Han har primært været beskæftiget på den forretningsmæssige side med afklaring af behov og løsningsdesign samt med økonomi og projektledelse. Det er første gang, han fungerer som skønsmand.

Steen Andreasen har forklaret blandt andet, at han siden starten af 1990’erne har arbejdet med it, de sidste 20 år med AX og forløberne for AX. Han er uddannet programmør (datamatiker) og har primært arbejdet med design og opbygning af systemer. Som ansat i Soul Capital har han været med til at udvikle HR-delen i AX, der er et tillægsmodul. De sidste 12 år har han været free lance udvikler og især specialiseret sig inden for *performance*. Det er første gang, han fungerer som skønsmand.

Skønsmændene har videre forklaret, at de kan vedstå deres erklæringer.

Med henblik på etablering af skønsgenstanden, det vil sige systemet, som det så ud den 1. december 2014, og sikringen af, at det var rette skønsgenstand, blev der afholdt et møde i Kolding, hvor alle parter var repræsenteret enten personligt eller via Skype.

Efterfølgende fik Flügger og Datacon en uge til at verificere skønsgenstanden, hvorefter deres adgang blev lukket. Skønsgenstanden lå på Flüggers servere, men skønsmændene havde administratorrettighederne. Skønsmændene fordelte arbejdet mellem sig således, at Ole Jensen tog sig af det mere forretningsmæssige, mens Steen Andreasen tog sig af det mere tekniske. I forbindelse med deres arbejde har de gennemført mange ordrer i systemet.

Kodning logges ikke i AX, og det er således kun muligt at se, hvornår et stykke kode senest er ændret. Skønsmændene har foretaget gennemgang af systemets kode på baggrund af deres kendskab til

en lang række *code review værktøjer* og deres baggrundsviden. Med hensyn til skønsmændenes anvendelse af begrebet ”god skik” eller *best practice* er denne i høj grad bygget på skønsmændenes egen erfaring, men skønsmændenes kendskab til *best practice* som defineret af Microsoft er også indgået.

Skønsmændene har haft fuld adgang til *incidentsystemet* og de dokumenter, der var lagt ind i dette. Det så ud til, at såvel medarbejdere fra Flügger, som medarbejdere fra Datacon havde anvendt *incidentsystemet*, men systemet var statisk, da skønsmændene fik adgang til det. Skønsmændene har dels anvendt søgefunktionen i selve *incidentsystemet*, dels ekstraheret data fra dette til et regneark og derefter foretaget analyse. Det er rigtigt, at skønsmændene i forbindelse med deres gennemgang af systemet ikke har været opmærksom på, at kolonnen ”department” ikke angav, hvem der var hovedansvarlig for en opgave, men alene hvem der aktuelt skulle udføre arbejde vedrørende denne. Skønsmændene har i et vist omfang benyttet sig af Flüggers oversigt over *incidenter*, men har også i vidt omfang foretaget en selvstændig vurdering, idet skønsmændene er af den opfattelse, at mange *incidenter* nok burde have været kategoriseret anderledes.

Skønsmændene har haft adgang til alle sagens dokumenter, herunder også til underbilag. Ved den stikprøvekontrol, der er foretaget med henblik på at undersøge, om der er overensstemmelse mellem Datacons fakturaer og det regneark med en oversigt over dem, som Flügger har udarbejdet, blev der ikke fundet mange fejl. Den kategorisering af fakturalinjerne, Flügger har foretaget, er kun benyttet i et vist omfang.

Skønsmændene har haft fuld adgang til at stille opklarende spørgsmål til parterne undervejs. Skønsmændenes spørgsmål er typisk blevet besvaret i forbindelse med skype-møder, hvor begge parter har deltaget og efterfølgende godkendt referatet. Der er ikke foretaget interviews, og skønsmændene har ikke foretaget undersøgelser på eller i øvrigt besøgt Flüggers lagre i forbindelse med deres arbejde, men har fået en meget grundig gennemgang af flowet i Flüggers processer.

Skønsmændene har ikke fundet dokumentation for gennemførelse og godkendelse af andet end prøven i januar 2016, men har set godkendelser af forskellige elementer indeholdt i *incidentsystemet*.

Skønsgenstanden var ikke etableret på den oprindelige *SQL-server*, og der kan derfor have været enkelte forskelle mellem skønsgenstanden og systemet, som det så ud ved *Big Go Live*. Et vigtigt *hotfix* i standardopsætningen af AX var ikke aktiveret i skønsgenstanden.

I afklaringsfasen er det væsentligt, at leverandøren får forståelse for kundens forretning og det, der er særligt ved denne. *FIT/GAP analysen* er væsentlig, herunder især identifikationen af opgaver, hvis løsning kræver tilpasninger af standardsystemet. Håndteringen af ordrekæderne, de ubemandede lagre, *tinting*, butiks-løsningerne og *pick by voice* er eksempler på denne type opgaver hos Flügger.

Det er ikke optimalt, hvis den *løsningsansvarlige* skiftes for mange gange ud i et projektførløb, idet der sker et stort videnstab, og det kræver megen overlevering hver gang, der sker et sådant skift.

Mange af de fejl, der blev fundet efter *Big Go Live*, ville være blevet opdaget tidligere, hvis der havde været gennemført en omfattende *flowtest* eller *UAT test*.

I store it-projekter er det sædvanligt at antage ekstern konsulentbistand for at få en *second opinion* i forhold til vanskelige problemstillinger. SeoSoft og MindZet er konsulenthuse, der naturligt kunne benyttes i forbindelse med problemerne i ERP-projektet, ligeledes er det naturligt at bede Microsoft om en *second opinion*.

Avenida er et konsulenthus, som benytter et specialiseret værktøj, som det var relevant at benytte, hvis problemerne i ERP-projektet skulle løses.

Med hensyn til konsulenterne fra ProData og Zenith besidder disse næppe specialiseret viden, men er antaget, fordi der manglede personaleressourcer i projektet.

Når skønsmændene har anvendt den 1. juli 2015 som skæringsdato i forbindelse med deres vurderinger, er det fordi, mange af de grundlæggende problemer blev løst i løbet af maj-juni 2015. Det medfører, at det arbejde, der er udført efterfølgende, må anses som oprydningsarbejde.

Det er vigtigt at være omhyggelig ved konvertering af data. Det er leverandørens ansvar løbende at sikre, at kunden forstår opgaven og løser den i en tilfredsstillende kvalitet. I forbindelse med projektet er der afholdt mange udgifter til andet end løsningen af egentlige systemproblemer, ligesom man må være opmærksom på, at det er dyrere at løse problemer i et system i drift end i et system, der ikke er i drift.

Overordnet set fungerede det leverede ERP-system og var rigtig tænkt, men fordi systemet ikke var blevet testet tilstrækkeligt, var det ikke klar til at blive taget i brug ved *Big Go Live* den 1. december 2014.

Parternes synspunkter

Parterne har i det væsentlige procederet i overensstemmelse med deres sammenfattende processkrifter af henholdsvis 25. og 26. februar 2019, idet Datacon dog efter sin endelige påstand alene har krævet procesrente, og Flügger har frafaldet sit anbringende om, at 164.512 kr. af Datacons krav udgør uberettigede renter.

Parternes anbringender kan herefter og på baggrund af den mundtlige procedure sammenfattes således:

Datacon har til støtte for sine påstande gjort gældende blandt andet, at Flügger havde egen it-organisation, hvorfor ERP-projektet blev defineret og gennemført som et medbygprojekt. Kravsspecifikationen blev udarbejdet af Flüggers professionelle rådgiver Herbert Nathan & Co., hvilket medfører, at Flügger skal måles efter en anden målestok end en kunde, der ikke bistås af en sagkyndig rådgiver.

Projektet omfattede to *leverancer* fra Datacon, OD1 og OD2. Efter OD2 skulle Datacon alene håndtere eventuelle fejl og yde 500 timers support i forbindelse med *Go Live*, mens Flügger skulle konvertere data, foretage test og undervise slutbrugerne.

Flügger har ikke ydet den aftalte, garanterede og forudsatte medvirken, hvorfor de garantier, der følger af K02-aftalens pkt. 17.1 ikke kan gøres gældende over for Datacon.

OD2 og dermed levering af ERP-systemet fandt sted i september 2012. Herefter overtog Flügger efter eget ønske den fulde styring og planlægning af projektet, og Datacon havde kun begrænset adgang til Flüggers driftsmiljø. På Flüggers foranledning blev der desuden foretaget udvikling i systemet også af tredjemand og ansatte hos Flügger.

Go Live blev udsat flere gange, idet Flügger manglede at udføre opgaver i projektet svarende til 19.000 timer pr. 1. marts 2013. I september 2013 indgik parterne en *konsulentaftale*. Hermed var Datacons rolle som *løsningsansvarlig* endegyldigt ophørt.

I foråret 2014 blev der etableret et *incident board*. I juli 2014 blev der indgået aftale om en ny betalingsplan. I september 2014 meddelte Flügger, at man ikke længere havde tid til at håndtere *disputed incidents*, hvorfor Flügger for fremtiden ville betale fakturaer vedrørende *disputed incidents* med forbehold for senere at fremkomme med indsigelser mod disse.

Flügger valgte at gennemføre *Big Go Live* den 1. december 2014 fuldt bevidst om den betydelige usikkerhed og risiko, der var forbundet hermed, og som særligt skyldtes, at Flügger ikke havde udført de nødvendige tests af systemet og den nødvendige uddannelse af medarbejderne, ligesom Flüggers konvertering af data var mangelfuld.

Det var ikke Datacon, der traf beslutning om *Big Go Live*, og Datacon er dermed heller ikke erstatningsansvarlig for Flüggers eventuelle tab i den anledning.

Datacon har ikke meddelt Flügger, at Datacon ikke kunne løse problemerne med systemerne eller anerkendt, at der var fejl eller mangler ved dette, som Datacon hæftede for. Datacon har således ikke fortabt sin afhjælpningsret.

Flügger var selv årsag til mange af de problemer, som opstod efter *Big Go Live*. Blandt andet havde Flügger ikke vedligeholdt *SQL-serveren* korrekt eller sørget for, at organisationen var klædt godt nok på til at kunne håndtere implementeringen af ERP-systemet.

Efter *Big Go Live* udstedte Datacon faktura til Flügger vedrørende *systemtest*. Fakturaen blev betalt rettidigt. Først over et år efter *Big Go Live* fremsatte Flügger krav om tilbagebetaling af en række allerede erlagte betalinger

Flügger har ikke under sagen dokumenteret, at systemet er mangelfuldt, at Datacon har handlet erstatningspådragende, eller at Flügger har lidt noget erstatningsrelevant tab, som Datacon hæfter for, eller som ikke er omfattet af den gyldige ansvarsbegrænsning, der følger af parternes aftale.

Det er Flügger, som har bevisbyrden for sin påstand om overfakturering og sit krav i øvrigt. Denne bevisbyrde er ikke løftet, heller ikke ved det gennemførte syn og skøn.

Det bestrides i den forbindelse, at skønsgenstanden svarer til ERP-systemet, som det forefandt den 1. december 2014. Skønsmændene har ikke haft adgang til den oprindelige *SQL-server*, og skønsgenstanden indeholder tilretninger, som er udført af tredjemand eller ansatte hos Flügger.

Skønsmændene, der er it-kyndige, er anmodet om at besvare spørgsmål om økonomiske forhold samt en række usædvanlige spørgsmål, blandt andet under henvisning til bilag fremlagt af Flügger, som reelt er procederende partsindlæg og opgørelser udarbejdet til brug for retssagen.

Flügger har ikke under sagen fremlagt sædvanlig krav- og betalingsdokumentation eller revisorerklæringer til underbygning af sine påstande. Flügger har heller ikke under sagen konkretiseret sit tilbagesøgningskrav, men alene foretaget en ensidig kategorisering af *incidenter* og de opgaver, Datacon har udført, som Datacon bestrider rigtigheden af. Det er således ikke godtgjort, at Datacon har foretaget uberettiget fakturering, overfakturering, eller ubillig fakturering af timer eller ydelser.

Med hensyn til Flüggers krav vedrørende mangler bemærkes det, at de mangler, Flügger gør gældende, er afhjulpet, samt at Flügger vil blive overkompenseret, hvis der ydes erstatning for både mangler og udgifter til udbedring af disse som påstået.

Datacon har ikke noget rådgiveransvar i forbindelse med etableringen af ERP-systemets infrastruktur, idet det bemærkes, at indkøb af *BizTalk-* og *SQL-servere* samt *SAN-udvidelsen* ved parternes aftale af 4. april 2011 udgik af K02-aftalen.

Flügger burde have ladet Datacon afhjælpe de påståede mangler og kan derfor ikke kræve erstatning for udgifter til ekstern konsulentbistand.

Flüggers ekstra omkostninger til logistik, bøder og forøget internt tidsforbrug er ikke dokumenterede og er i øvrigt omfattede af den ansvarsbegrænsning, der følger af K02-aftalens pkt. 21.

Der er heller ikke grundlag for at yde Flügger noget forholdsmæssigt afslag.

Endelig bestrides det, at Flüggers misforståelser vedrørende moms og renter kan komme Datacon til skade. Flügger er momsregistreret og har momsfradrag, hvorfor Flüggers eventuelle erstatnings- og tilbagesøgningskrav skal indgå i parternes mellemværende ekskl. moms.

Sagsomkostningerne bør fastsættes med udgangspunkt i en sagsgenstand på 100 mio. kr., svarende til det krav, Flügger oprindeligt gjorde gældende, samt under hensyn til det omfattende syn og skøn, der har været gennemført under sagen, og til Flüggers påstande, der har været upræcise og vidtløftige. Desuden bør der ved fastsættelsen af sagens omkostninger tages hensyn til de mange procesindlæg, Flügger under sagen har fremlagt som bilag

Flügger har til støtte for sine påstande gjort gældende blandt andet, at Flügger i alle henseender har løftet sin bevisbyrde.

Datacon var antaget som hovedleverandør af Flügger, hvilket medfører, at Datacon er ansvarlig for den samlede *leverance*, selv om Flügger selv skulle levere en del af ydelsen. Hele *leverancen* skal vurderes efter K02-aftalen, jf. pkt. 6.3 i aftalen, hvoraf følger, at der gælder samme regler for selvstændige opgaver som for opgaver omfattet af den oprindelige kravsspecifikation.

Sagen er principiel for Flügger og i det hele taget, idet det er første gang en dansk domstol får lejlighed til at tage stilling til en sag vedrørende ”K02 Standardkontrakt for længerevarende it-projekt”.

K02-standardkontrakten er meget kundevenlig, men Flügger var også en ukyndig kunde, mens Datacon var en kyndig leverandør. Datacon havde derfor et skærpet culpaansvar i forbindelse med projektet, hvilket blandt andet kom til udtryk ved den initiativpligt, der i henhold til K02-aftalen påhvilede Datacon, hvis Datacon blev opmærksom på uhensigtsmæssigheder i kravsspecifikationen eller den måde, hvorpå Flügger udførte de opgaver, der i henhold til aftalen påhvilede kunden.

Flüggers opgaver i projektet havde ikke et sådant omfang eller en sådan karakter, at der påhviler Flügger et særligt ansvar i forbindelse med projektet. Det gælder, også selv om der var etableret en projektorganisation med en projektleder både hos Datacon og hos Flügger.

I henhold til K02-aftalen bør udskiftning af nøglemedarbejdere i projektet undgås. Ikke desto mindre blev den *løsningsansvarlige* hos Datacon udskiftet mange gange, hvilket førte til videnstab og øget risiko for projektet.

CFO Peter Rosén, Flügger, meddelte allerede i september 2014, at betaling af en faktura ikke kunne tages som udtryk for endelig accept af det relaterede arbejde. Peter Roséns forbehold blev accepteret af Datacon, og er dermed gyldigt og juridisk bindende for begge parter.

Det fritager ikke Datacon for ansvar, at Flügger til dels selv skulle udføre test, idet det var Datacons testansvarlige, der i henhold til K02-aftalens bilag 10 havde det overordnede ansvar for planlægning, gennemførelse og dokumentation af test.

Ved ikke at sikre, at der blev gennemført en *delleveranceprøve* og en *overtagelsesprøve*, har Datacon handlet groft uagtsomt og er dermed erstatningsansvarlig over for Flügger også i forhold til driftstab og indirekte tab, jf. K02-aftalen, pkt. 21.

Det fritager heller ikke Datacon for ansvar, at Flügger i forbindelse med datakonverteringen skulle udarbejde 70 rapporter, idet dette var uden betydning for Datacons *leverance*. Datakonverteringen blev foretaget i overensstemmelse med det aftalte og var ikke årsagen til de problemer, som opstod efter *Big Go Live*.

Som leverandør burde Datacon have sagt fra, hvis Datacon var af den opfattelse, at Flüggers medarbejdere ikke var tilstrækkeligt uddannede til at betjene systemet.

Fordi projektet ikke forløb, som det skulle, var Flügger nødsaget til at påtage sig en mere aktiv rolle i projektet end forudsat. Det kan ikke komme Flügger til skade nu. Bevisførelsen under sagen ændrer ikke ved, at det kan lægges til grund, at Datacon tiltrådte beslutningen om *Big Go Live*, idet såvel Kenn Buhl som Morten Wohlert tilsluttede sig denne.

Systemet var utvivlsomt mangelfuldt ved *Big Go Live*. I dag fungerer systemet, men systemets design medfører, at der ikke er mulighed for at opgradere det til en nyere version af AX. Der arbejdes derfor allerede nu på udviklingen af et helt nyt system til brug for Flügger.

Flügger har ved sin meget grundige gennemgang af systemets fejl og mangler og ved syn og skøn fuldt ud dokumenteret sine krav.

K02-aftalen indeholder i pkt. 3 en fuldstændighedsklausul, der medfører, at Datacon, selv om Flügger stod for indkøb af *BizTalk-serveren*, *SQL-serveren* og *SAN-udvidelsen* er ansvarlig for denne del af *leverancen*. Datacon er dermed også på grund af sin dårlige rådgivning på dette punkt erstatningsansvarlig over for Flügger.

Steen Birk Hansen, der var Flüggers projektleder og dermed den, der havde bedst indsigt i projektet, har linje for linje gennemgået samtlige fakturaer udstedt af Datacon til Flügger i 2014 og 2015. Hans gennemgang dokumenterer Datacons overfakturering, herunder at Datacon har sat sit tidsforbrug alt for højt og krævet betaling for udbedring af mangler, som Datacon ikke var eller er berettiget til.

Datacon har haft rig lejlighed til selv at afhjælpe mangler, men har vist sig ikke at kunne magte dette. Derfor og for at afværge yderligere tab har det været nødvendigt for Flügger selv at foretage afhjælpning og antage ekstern konsulentbistand til dette. Flüggers udgifter til ekstern konsulentbistand er således hverken unødvendige eller urimelige.

Manglerne ved systemet har påført Flügger mange ekstra omkostninger, herunder øgede logistikomkostninger, bøder fra kunder og øget internt tidsforbrug. De tab, Flügger herved har lidt, er alle adækvate og kan erstattes uanset deres karakter, idet Datacon som tidligere nævnt har handlet groft uagtsomt.

Udover erstatning for mangler, overfakturering og ekstraudgifter bør Flügger have et særskilt forholdsmæssigt afslag svarende til den af skønsmændene opgjorte værdiforringelse, eller nytteværdi, som Flügger ikke kan udnytte, som følge af systemets mangler.

Rettens begrundelse og afgørelse

Efter bevisførelsen, herunder navnlig de forklaringer, der er afgivet om ERP-projektets forløb og samarbejdet mellem de medarbejdere fra Flügger og Datacon, der udførte opgaver i projektet, finder retten, at Datacons *leverancer* i henhold til såvel den oprindelige aftale mellem parterne (K02-aftalen), som de *leverancer*, der efterfølgende blev truffet aftale om, må vurderes samlet og under ét, således at det er K02-aftalens bestemmelser, som i det hele er gældende for vurderingen af de spørgsmål, denne sag vedrører.

Af K02-aftalens pkt. 7.3 fremgår, at der gennemføres *afprøvning* af hver *delleverance* og af *leverancen* som helhed. Desuden fremgår det af aftalens pkt. 7.3 sammenholdt med aftalens pkt. 10, at den samlede *leverance* først er overtaget af kunden, når en *overtagelsesprøve* er godkendt. De enkelte prøver og omfanget af disse er nærmere beskrevet i K02-aftalens pkt. 8 samt i bilag 14 til K02-aftalen.

Der er under sagen alene fremlagt dokumentation for godkendelse af en prøve i januar 2016. Herefter samt på baggrund af de forklaringer, der er afgivet under sagen, og skønsmændenes erklæringer, må det lægges til grund, at der ikke i forbindelse med ERP-projektet er gennemført *afprøvning* som beskrevet i K02-aftalen med bilag, men alene en mere sporadisk og mindre systematisk *afprøvning* på forskellige stadier i projektet.

Dette medfører, at Datacons *leveranceansvar* ikke kan anses for endeligt ophørt og Flüggers reklationspligt ikke for indtrådt før i forbindelse med godkendelsen af prøven i januar 2016. Det bemærkes herved, at det af de under sagen afgivne forklaringer fremgår, at der blandt projektdeltagerne ikke blev anvendt en entydig terminologi i forbindelse med *afprøvningen*, og at der således blandt projektdeltagerne var meget forskelligartede opfattelser af, hvordan forskellige begreber, der er relevante i forbindelse med *afprøvningen*, skulle forstås. Ligeledes bemærkes det, at det forhold, at Flüggers projektleder fra efteråret 2012 fik en mere fremtrædende rolle i projektet og den omstændighed, at Flügger foretog rettidig betaling af Datacons faktura 1046274 af 26. oktober 2012 med posteringsteksten "FIT: Fase 5 | ved afsluttet leverance", ikke kan føre til en anden vurdering af spørgsmålet om ophør af Datacons *leveranceansvar* og indtræden af Flüggers reklationspligt.

Det er ubestridt, at der opstod store problemer hos Flügger, efter at ERP-systemet blev sat i drift den 1. december 2014, idet blandt andet distributionen af varer fra Flüggers fabrikker og lagre i såvel Danmark som udlandet gennem en lang periode fungerede langt dårligere end sædvanligt.

På baggrund af skønsmændenes forklaring og det omfattende syn og skøn, der er gennemført under sagen, og i hvilken forbindelse der er udarbejdet i alt syv erklæringer, finder retten, at det kan lægges til grund, at den væsentligste årsag til de problemer, som opstod, efter at systemet blev sat i drift den 1. december 2014, var, at der på dette tidspunkt ikke var gennemført *afprøvning* som beskrevet i K02-aftalen med bilag, men alene en mere sporadisk og mindre systematisk *afprøvning* af systemet. Dette medførte, at en række problemer, herunder manglende performance og utilstrækkelig fejltolerance samt et antal konkrete, funktionelle mangler og et antal mindre fejl ikke var blevet identificeret og udbedret, hvorfor ERP-systemet, selv om det - som forklaret af skønsmændene - overordnet set fungerede og var rigtigt tænkt, ikke kan anses for at have været klar til at blive sat i drift den 1. december 2014.

Beslutningen om at sætte ERP-systemet i drift blev truffet på et styregruppemøde i projektet den 11. november 2014. Forud for mødet havde Flüggers projektleder anmodet en række deltagere i projektet om at besvare et antal spørgsmål om, hvorvidt man var parat til at sætte ERP-systemet i drift. Af det materiale, som Flüggers projektleder sendte til mødedeltagerne forud for mødet, fremgår, at ud af syv adspurgte projektdeltagere "gav 3 et GO, 2 gav et NO GO, 1 gav hverken GO eller NO GO og 1 deltog ikke. Datacon gav et GO". Af bilag 10 til K02-aftalen fremgår, at Flüggers administrerende direktør var en del af projektets øverste myndighed, styregruppen. Af referatet for styregruppemødet den 11. november 2014 fremgår imidlertid, at Flüggers administrerende direktør ikke deltog i dette, men at Flüggers ledelse var repræsenteret på mødet ved *CFO* Peter Rosén. Desuden deltog Flüggers it-chef, Lars Knudsen, Flüggers projektleder Steen Birk Hansen, Peter Ulka, der var antaget af Flügger som konsulent i forbindelse med projektet, Datacons direktør, Kenn Buhl, Datacons projektleder Morten Wohlert og yderligere en person, hvis rolle der ikke foreligger nærmere oplysninger om. Det fremgår videre af referatet, at beslutningen om at sætte systemet i drift den 1. december 2014 blev truffet vel vidende, at den var forbundet med stor usikkerhed og relativ stor risiko.

Flügger havde gennem hele forløbet med fastlæggelsen af en it-strategi og gennemførelsen af it-projektet sin egen it-afdeling, hvor der var ansat en it-chef og et antal medarbejdere, hvoraf nogle var beskæftigede med udviklingsopgaver og andre med driften af Flüggers it-systemer. Lars Knudsen, der er forhenværende it-chef hos Flügger, har forklaret, at ingen hos Flügger tidligere havde prøvet at implementere et nyt it-system, hvorfor man antog et konsulentfirma som ekstern rådgiver. Denne rådgiver deltog herefter gennem hele projektforløbet, idet en konsulent fra rådgiveren i en periode frem til omkring slutningen af 2012 fungerede som projektleder hos Flügger og en anden konsulent, som tillige havde været ansvarlig for at udarbejde oplæg til en ERP-strategi for Flügger, deltog som medlem af styregruppen gennem hele forløbet.

På den baggrund og henset til det under sagen oplyste om parternes opgaver og roller i projektet, kan det herefter ikke lægges til grund, at beslutningen om at sætte ERP-systemet i drift den 1. december 2014, selv om der på dette tidspunkt ikke var gennemført *afprøvning* som beskrevet i K02-aftalen med bilag, men alene en mere sporadisk og mindre systematisk *afprøvning* af systemet, blev truffet af Flügger alene, eller at beslutningen var i strid med Datacons rådgivning. Flügger kan ligeledes ikke anses for at have udvist en sådan grad af egen skyld i forbindelse med beslutningen om at

sætte ERP-systemet i drift, at Datacon er fritaget for det selvstændige ansvar, der påhviler Datacon som leverandør af ERP-systemet.

Det fremgår af K02-aftalen med tilhørende bilag, at såvel Datacon som Flügger havde væsentlige, selvstændige opgaver i projektet, og at der var en projektleder for projektet hos både Datacon og Flügger. Retten finder imidlertid ikke, at Flüggers opgaver i projektet gik ud over, hvad der er sædvanligt i denne type af projekter, eller at omfanget af Flüggers opgaver, herunder den omstændighed, at en stadig større del af den overordnede projektledelse overgik til Flügger, efterhånden som udviklingen af ERP-systemet skred frem, og en stadig større del af opgaverne i projektet skulle løses af medarbejdere hos Flügger, kan føre til ophør af Datacons *leveranceansvar*, så længe der ikke var foretaget *afprøvning*. Henset til det anførte om Flüggers egen it-organisation og den eksterne rådgivning, Flügger modtog, finder retten imidlertid ikke grundlag for at pålægge Datacon et skærpet ansvar i forbindelse med projektet. Ligeledes finder retten ikke grundlag for at fastslå, at Datacons medarbejdere på noget tidspunkt under projektet har handlet groft uagtsomt i forbindelse med varetagelsen af Datacons opgaver i dette.

Datacon har under sagen rejst krav om betaling af 13.163.071,95 kr. vedrørende ubetalte fakturaer udstedt i perioden 31. maj 2015 – 19. januar 2016.

Heraf har Flügger anerkendt betalingen af 7.513.005 kr. og bestridt betalingen af 5.650.066,95, idet Flügger blandt andet har gjort gældende, at Datacon har sat sit timeforbrug for højt og uberettiget krævet betaling for udbedring af mangler.

De krav, Flügger derudover har rejst under sagen, vedrører erstatning for udgifter i forbindelse med udbedring af mangler, udgifter til konsulenter, øgede logistikomkostninger, konventionalbod til Flüggers kunder og internt tidsforbrug hos Flügger, tilbagesøgning af en række beløb i henhold til allerede betalte fakturaer samt værdiforringelse af systemet.

Som anført ovenfor kan ERP-systemet på grund af det samlede antal problemer, herunder manglende performance og utilstrækkelig fejltolerance samt et antal konkrete, funktionelle mangler og et antal mindre fejl ikke anses for at have været klar til at blive sat i drift den 1. december 2014, og må på den baggrund anses for på dette tidspunkt at have været mangelfuldt.

Flügger er derfor, i det omfang Datacon ikke har afhjulpet manglerne vederlagsfrit, berettiget til erstatning herfor, i perioden frem til den ovenfor omtalte prøve blev bestået i januar 2016.

Der kan dog ikke ydes erstatning for eventuelle mangler vedrørende ERP-systemets infrastruktur, idet parterne den 4. april 2011 indgik aftale om, at Datacon ikke skulle levere de tilbudte *MS-SQL* og *MS-BizTalk licenser* samt den estimerede *SAN udvidelse*, og der ikke findes grundlag for at pålægge Datacon noget særskilt ansvar i forbindelse med den rådgivning, Datacon har ydet i forbindelse med Flüggers egen etablering af den infrastruktur, der var en forudsætning for driften af ERP-systemet.

Ligeledes finder retten ikke grundlag for at tilkende erstatning for konsulentbistand til projektlejelse, procesoptimering og *clean-up*, idet denne konsulentbistand ikke vedrører udbedringen af de mangler, systemet var behæftet med den 1. december 2014.

Med hensyn til Flüggers krav om erstatning for øgede logistikomkostninger, konventionalbod til kunder og internt tidsforbrug finder retten, at disse poster i vidt omfang må anses som udgørende driftstab, følgeskader og andet indirekte tab, som der i henhold til K02-aftalens pkt. 21 ikke kan ydes erstatning for, idet Datacon ikke har handlet groft uagtsomt. Kravene findes derudover ikke tilstrækkelig godtgjort ved det materiale, Flügger har fremlagt som dokumentation for disse.

Den erstatning, som Flügger herefter er berettiget til, må, som sagen er forelagt og procederet, fastsættes skønsmæssigt. Der må i den forbindelse blandt andet tages hensyn til skønserklæringernes overslag over omkostningerne i forbindelse med udbedring af manglerne. Ligeledes må der tages hensyn til oplysningerne om de udgifter, som Flügger rent faktisk har afholdt til forskellige konsulentfirmaer, der har ydet bistand i forbindelse med løsningen af problemerne og den forudgående udredning af disse, hvorved bemærkes, at der i skønserklæringerne ikke ses at være taget hensyn til udgifterne til forudgående problemudredning.

Endelig må der tages hensyn til, at det efter bevisførelsen kan lægges til grund, at Datacon i et vist, mindre omfang har faktureret Flügger for ydelser, der burde være leveret vederlagsfrit. Retten har herved navnlig lagt vægt på skønsmændenes besvarelse af Datacons supplerende spørgsmål A-J, Flüggers ekstraspørgsmål 2, og den supplerende skønserklæring, spørgsmål 4.1, hvoraf det blandt andet fremgår, at den omstændighed, at ERP-systemet blev sat i drift den 1. december 2014, selv om det ikke var klar hertil, medførte et usædvanligt stort behov for assistance, og at det som regel er mere kompliceret at rette fejl og mangler i et system, der er i drift, end i et system, som endnu ikke er i drift.

Det bemærkes herved, at retten ikke finder det til hinder for at lægge vægt på skønsmændenes besvarelse af de nævnte spørgsmål, at skønsmændene ved deres besvarelse i et vist omfang har taget udgangspunkt i notat af 22. marts 2016 med titlen "Gennemgang af fakturaer fra Datacon" og regneark med titlen "Incident-analyse og samkørsel med Datacon-fakturaer". Dette gælder selv om notatet og regnearket, der er udarbejdet af Flügger efter sagens anlæg, og hvis indhold er bestridt af Datacon, ikke i øvrigt kan danne grundlag for sagens afgørelse.

Henset til projektets forløb, herunder til projektets varighed og de mange udsættelser af *Big Go Live*, finder retten, at Flügger har været berettiget til at antage bistand fra andre end Datacon til at udrede problemerne og løse disse.

Ved brev af 18. september 2014 tog CFO Peter Rosén, Flügger, forbehold om efterfølgende tilbagesøgning af allerede betalte fakturaer, idet Peter Rosén meddelte direktør Kenn Buhl, Datacon, at betaling af en faktura ikke var udtryk for en endelig accept af det relaterede arbejde. På den baggrund

finder retten ikke, at Flügger nu er afskåret fra at søge allerede erlagt betaling tilbage, idet der også herved er lagt vægt på det samlede forløb af ERP-projektet.

På baggrund af det, der er anført ovenfor om Datacons fakturering, finder retten grundlag for også i et vist, mindre omfang skønsmæssigt at nedsætte det beløb, Datacon kan kræve betalt vedrørende ubetalte fakturaer.

Retten finder ikke grundlag for at yde et selvstændigt forholdsmæssigt afslag, idet det på baggrund af skønsmændenes besvarelse af spørgsmål 5.1.3 i skønstema D: Værdiforringelse (Forholdsmæssigt afslag) sammenholdt med besvarelsen af spørgsmål 2.1. i den supplerende skønserklæring må lægges til grund, at det leverede ERP-system efter godkendelsen af prøven i januar 2016 ikke har væsentlige fejl, der har nævneværdig betydning for den daglige drift. De mangler, systemet måtte være behæftet med efter godkendelse af prøven, kan derfor ikke berettige til et forholdsmæssigt afslag. Det bemærkes herved, at værdiforringelsen af skønsmændene er skønnet til at udgøre 497.475 kr. svarende til under én procent det samlede *leverancevederlag* på ca. 55 mio. kr., som Flügger gør gældende at have betalt, og til under to procent af det *leverancevederlag* på 28.316.890,35 kr., som Datacon gør gældende, at Flügger har betalt.

Efter en samlet vurdering finder retten herefter, at Datacons krav mod Flügger skønsmæssigt bør nedsættes med i alt 8 mio. kr., således at Flügger skal betale 5.163.071,95 kr. til Datacon med procesrente fra sagens anlæg den 3. marts 2016.

I øvrigt frifindes Flügger og Datacon for de krav, de under denne sag har nedlagt overfor hinanden.

Efter sagens udfald skal Flügger betale sagsomkostninger til Datacon. Sagsomkostningerne fastsættes til 3.150.000 kr. til dækning af udgifter til advokat eksklusive moms med 3 mio. kr. og retsafgift med 150.000 kr. Retten har ved fastsættelsen af beløbet til dækning af udgift til advokat lagt vægt på, at Flügger ved svarskriftet, der er indleveret til retten den 18. april 2016, nedlagde selvstændig påstand om Datacons betaling af 50 mio. kr., men opgjort således, at Datacon måtte forholde sig til krav på i alt 98.719.327 kr. Ved Flüggers sammenfattende processkrift af 26. februar 2019 blev Flüggers selvstændige påstand nedsat til 15 mio. kr. opgjort således, at Datacon måtte forholde sig til krav på i alt 47.900.533 kr. Sagsomkostninger i en sag om så store værdier må fastsættes skønsmæssigt, og er herefter, under hensyn til hvad der på baggrund af sagens omfang og karakter kan anses for rimeligt, fastsat som anført.

Flügger skal desuden endeligt afholde udgifterne til syn og skøn, herunder udgiften til afhjemling af skønsmændene.

Thi kendes for ret

Flügger group A/S skal inden 14 dage til Datacon A/S betale 5.163.071,95 kr. med procesrente fra sagens anlæg den 3. marts 2016.

Ligeledes inden 14 dage skal Flügger group A/S til Datacon A/S betale 3.150.000 kr. i sagsomkostninger. Sagsomkostningerne forrentes med procesrente, jf. rentelovens § 8 a.

Gerd Sinding
dommer

Udskriftens rigtighed bekræftes.

Retten i Glostrup, den 14. maj 2019.

Heidi Brix
Kontorfuldmægtig