



”Hvis man tror, at virksomhedssammenlægninger er svære, så skulle man prøve at splitte en virksomhed ad i stedet” siger Lars Anker, projektchef i Devoteam og programleder på den enorme opgave, det har været at udskille Diagnostica og vaccinefabrikken i selvstændige virksomheder med henblik på frasalg fra Statens Serum Institut.

Statens Serum Institut har siden sin start i 1902 produceret serum og vacciner. Sideløbende hermed er SSI en af Danmarks store forskningsinstitutioner og har som hovedopgave at sikre beredskabet over for smitsomme sygdomme.

”

Med stor tilfredshed kan vi nu konstatere, at operationen ikke alene lykkedes, men den lykkedes også indenfor en meget skarp tidsfrist

Da Staten i 2014 træffer beslutning om at frasælge de to produktionsvirksomheder, Diagnostica og vaccinefabrikken, begynder et meget stort arbejde, der først finder sin endelige afslutning i januar 2017.

Baggrunden for et ønsket frasalg er en analyse, der viser, at det ikke længere er nødvendigt eller rentabelt, at staten producerer vacciner og produkter, som bl.a. anvendes til at stille diagnoser. Så mens Statens Serum Institut påbegynder arbejdet med at finde købere til de to produktionsvirksomheder, så går det store arbejde med at udskille de to virksomheder fra Statens Serum Institut også i gang.

"Vi kunne allerede fra start se, at denne enormt vigtige opgave var af en sådan størrelse og kompleksitet, at vi måtte have eksternt bistand til at sikre en præcis adskillelse, der efterlod ikke blot to, men tre funktionsdygtige virksomheder," fortæller Flemming Christiansen, der som vicedirektør for Sundhedsdatastyrelsen har concern it-funktionen for Sundhedsministeriet og dermed også it-ansvaret for Statens Serum Institut og de forskellige afdelinger.

Devoteam har program- og projektledet den enorme opgave, det har været at udskille de to produktionsvirksomheders it-systemer parallelt med at Statens Serum Institut har udskilt de relevante afdelinger med alt til produktionen hørende, så nye ejere rent faktisk ville være i stand til at overtage enhederne som selvstændige virksomheder.

#### INDBLIK I EN VIRKELIG KOMPLICERET OPGAVER

"Adskil de to virksomheders data og klon it-systemerne til de nye virksomheder helt som de er i dag". Sådan kan it-programmet kort beskrives, da Devoteam fik opgaven tilbage i marts 2015.

Det, der på papiret lød ganske enkelt, viste sig at være en ganske svær opgave i virkeligheden. Med hårde tal på bordet kan it-programmets omfang da også anes; 45 Devoteam konsulenter og mange andre it-konsulenter samt forskellige it-leverandører har været involveret i det 22 måneder lange it-program. Programmet bestod af seks projektspor, fire leverandør projekter, otte styregrupper og mange andre interesser. Ikke mindre end 35 systemers data skulle adskilles, hvoraf flere indeholdt fortrolig information.

"Det er som at tage to velintegrerede afdelinger på henholdsvis 100 og 500 mand i en stor dansk virksomhed og trække alt hørende til de to afdelinger ud af den eksisterende virksomhed," forklarer Lars Anker, der har været programleder på den store og komplicerede it-opgave.

#### MOD UKENDT DESTINATION

En egentlig overtagelse ville først være mulig, når Diagnostica og vaccinefabrikken reelt var udskilt fra Statens Serum Institut som selvstændige virksomheder.



der. Men da de nye ejerforhold stadig var uklare, da projektet begyndte, var der kun én vej at gå: At udskille de to fabrikker som separate virksomheder, og opbygge 'væg-til-væg' it i selvstændige og adskilte it-miljøer. Uagtet om den nye køber ville være en kapitalfond, en anden farmaceutisk virksomhed eller en helt tredje type af køber.

Det betød, at den eneste måde at angribe opgaven på var at opbygge de nye virksomheder "som det allerede er", altså efter "as is"-princippet. Det skal forstås således, at hele it- og datastrukturen og de deraf følgende processer skulle kunne genskabes, blot i hver sin separate virksomhed.

Den første store opgave omfattede en lang række dataanalyser, der ikke blot kortlagde datas vej igennem systemerne, men også tog hensyn til data, der var fortrolige og/eller personhenførbare, og som under ingen omstændigheder måtte forlade Statens Serum Institut og følge med over i de nye virksomheder. Samtidigt skulle det også sikres, at de nye købere af virksomhederne ville få adgang til alt, de havde købt, uden at de fik adgang til data tilhørende andre virksomhedsområder.

#### SPORBARHED ER ALTAFGØRENDE

Hvis det at skabe helt nye 'væg-til-væg' it-løsninger for hele to virksomheder ikke er nok til at tage pusten fra de fleste, så vil kravet om sporbarhed nok sparke benene væk under selv den mest hårdføre.

Som farmaceutisk virksomhed er der krav om, at alt skal kunne spores tilbage i produktionskæden ned i mindste detalje, hvis der senere skulle vise sig uventede virkninger ved produktet. Det betyder bl.a. at enhver ændring i it-systemerne eller data sammenhænge efterfølgende skal GMP valideres – Good Manufacturing Practice – hvilket er en omstændelig proces, der kræver nøje planlægning, gennemførelse og ikke mindst dokumentation.

"Det giver nok sig selv, at indkøbspriser på råvarer for eksempel kan være fortrolig information, men omfanget og kompleksiteten af fortrolige data og deres sammenhænge kom nok bag på os alle", fortæller Lars Anker fra Devoteam.



En anden stor opgave var at afdække og kravspecifcere alle processer og systemer, så man kunne spejle de eksisterende systemer i det omfattende EU-udbudsmateriale, der kom til at ligge til grund for den efterfølgende udbudsrunde og implementering.

Til Diagnostica-fabrikken byggede IBM et sæt nye systemer, hvor bl.a. ERP systemet Microsoft Dynamics blev introduceret som erstatning for det SAP system, som man havde benyttet hidtil i regi af Statens Serum Institut. Det indebærer, at alle relevante data skulle trækkes ud af de eksisterende systemer og bygges op i de nye systemer. Desuden skulle medarbejderne lære at bruge et helt andet ERP system, som på visse områder også krævede omlægning af processer og arbejdsgange.

Til vaccinefabrikken byggede NNIT et sæt nye systemer. På grund af de strikse GMP krav var den bedste løsning, at fastholde de nuværende SAP-baserede ERP systemer, tage en kopi af både data og systemer og herefter fjerne fortrolig data fra kopien.

#### AT ADSKILLE LUNKENT VAND I KOLDT OG VARMT

Programmet har indeholdt stor kompleksitet knyttet til den praktiske adskillelse og genopbygning af de tre nye virksomheder, idet Statens Serum Institut også selv blev berørt af adskillelsen.

Flemming Christiansen peger på et par eksempler: "De store drejebøger, der adskiller dataene i kopien af SAP systemerne, har kostet 10 dages maskintid at afvikle. SAP drejebøgerne består af mere end 50 del-drejebøger på sammenlagt mere end 1.200 sider. Den efterfølgende GMP validering af de snit, som dataadskillelsen har ført med sig, kunne derefter gennemføres på 10 uger, hvilket er relativt kort tid".

Eller som han også forklarer det: "At skille en integreret virksomhed er som at adskille lunkent vand i koldt og varmt".

## OPGAVERNE SOM PROGRAM- OG PROJEKTLEDERE

Som program- og projektledere, og med en lang række specialister involveret, befinder dette projekt sig ikke alene som ét af Devoteams største, men også som ét af dem med den højeste grad af kompleksitet. "Opgaven har i sin kompleksitet og med sit store tidspres krævet stor præcision, overblik og hårdt arbejde", siger Flemming Christiansen og fortsætter:

"Jeg kan ikke rose Devoteam nok. De har udvist utrolig stor professionalisme og dedikation igennem hele forløbet, og de har formået hele tiden at trække de rigtige kompetencer ind, når det var kritisk for projektets gennemførelse".

## BEGGE VIRKSOMHEDER SOLGT

I dag er begge virksomheder solgt. Diagnostica i Hillerød med 100 ansatte er solgt til den svenske kapitalfond, Adelis Equity Partners, og vaccinefabrikken med 500 ansatte er solgt til malaysiske AJ Biologics.

Begge virksomheder fortsætter i Danmark, og AJ Biologics vil bruge sin nyvundne viden og tekniske knowhow til at udvide produktionen til det asiatiske marked.

"Med stor tilfredshed kan vi nu konstatere, at operationen ikke alene lykkedes, men den lykkedes også indenfor en meget skarp tidsfrist," afslutter Flemming Christiansen. "Det er en betydelig bedrift, at et så komplekst it-projekt er nået i mål til tiden, med kun få udeståender."

"Qua Devoteams størrelse og bredden i vores konsulents kompetencer har vi kunnet stille med specialister inden for alle relevante it-områder. Desuden har vi kunnet opretholde momentum ved at stille med substitutter i fraværsperioder. Begge dele har været vigtige for at nå i mål med det hele til tiden," fortæller Lars Anker afslutningsvist.

## OM DEVOTEAM | HNC

Devoteam bistår offentlige og private virksomheder med deres digitaliseringsdagsorden. I 2016 fusionerede Devoteam og HerbertNathan & Co. for at skabe Skandinaviens ledende, uvildige konsulentvirksomhed inden for digital forretningsudvikling.

I Danmark er de 100 konsulenter specialiseret i informationsteknologier og gennemførelse af digitaliseringsprojekter. Fra kontorerne i København og Århus hjælper Devoteam sine kunder med procesoptimering af deres forretning og etablering af nye digitale services. Desuden hjælper de it-afdelingerne med effektivisering og omstillingen til den nye virkelighed.

Devoteam Danmark er en del af Devoteam Group, der er repræsenteret i godt 20 lande med i alt godt 4.000 konsulenter. Devoteam er børsnoteret i Paris.

Du kan læse mere om Devoteam på <http://www.devoteam.dk/>

## STATENS SERUM INSTITUT

Statens Serum Institut er en af Danmarks store forskningsinstitutioner på sundhedsområdet. I 110 år har deres hovedopgave været at sikre beredskabet over for smitsomme sygdomme og medfødte lidelser. Opgaverne er løbende blevet udvidet, og Statens Serum Institut er i dag en international forsknings-, produktions- og serviceorganisation, der hører under Sundheds- og Ældreministeriet.

Diagnostica i Hillerød med 100 ansatte blev solgt til den svenske kapitalfond, Adelis Equity Partners for 250 mio. kroner i foråret 2016. Virksomheden udvikler, producerer og sælger bl.a. reagensglas-diagnostik.

Vaccinefabrikken med 500 ansatte blev i januar 2017 solgt til malaysiske AJ Biologics for 15 mio. kroner.