

Case story:

BAVARIAN NORDIC A/S

Bavarian Nordic ved præcis, hvor skoen trykker

Ledelseskonsulent Carsten Lemtoft Olsen har med effektiv målstyring sikret transparens fra top til bund i Global Operations i Bavarian Nordic. Resultatet har gjort Bavarian Nordic klar til fremtidens udfordringer

Biotek-virksomheden Bavarian Nordic er en dynamisk virksomhed i rivende udvikling. Det kræver klare SMART-mål, effektiv målstyring og optimal performance management. Derfor valgte Senior Vice President for Global Operations, Brian Sall, i 2015 at hente nye kræfter ind udefra.

En analyse af situationen i 32 teams og afdelinger foretaget af ledelseskonsulent Carsten Lemtoft Olsen resulterede i 16 specifikke SMART-mål for 2015. Der blev sat fokus på, hvordan de enkelte teams kunne få succes. Det betød granskning og nytænkning af uhensigtsmæssige processer, mere præcis målstyring i de enkelte afdelinger og teams samt en fast governance-struktur. Det skabte transparens mellem alle ledelseslag. Resultatet er et nyt og forbedret udgangspunkt for målstyringen. Det har gjort Bavarian Nordic klar til fremtidens udfordringer.

"I dag understøttes de overordnede mål på tværs af hele organisationen. Vi har skabt transparens omkring, hvordan vi performer på team- og afdelingsniveau i forhold til de KPI'er, vi har sat op. I de områder, hvor vi har svært ved at nå vores mål, kan vi nu tydeligt se, hvor skoen trykker," siger Brian Sall, Senior Vice President for Global Operations.

Implementering af performance management

Global Operations havde arbejdet med performance management i enkelte afdelinger, da Carsten Lemtoft Olsen trådte til. Det var dog ikke indført systematisk på tværs af organisationen i forhold til de overordnede mål. Derfor stod Carsten Lemtoft Olsen over for en større implementeringsopgave. Alle mål skulle struktureres, gøres 'SMARTE' og være synlige på alle niveauer, så den enkelte medarbejder kunne se sig selv bidrage til de overordnede mål.

"Det var vigtigt, at vi ikke satte en stor streg over det, som var sat i gang. Samtidigt skulle indsatsen være balanceret, da organisationen var presset med produktion af nye produkter og idriftsættelse af en ny fabrik," siger Brian Sall.

Udfordring

Bavarian Nordic ønskede større transparens for at sikre, at de overordnede mål blev understøttet i hele værdikæden på tværs af organisationen. Det skulle være let at afdække udfordringer og skalere dem til øverste ledelseslag, i det omfang de ikke kunne løses lokalt.

Processen

Forløbet bestod af en analyse med definition af SMART-mål, en række 'kvik-fix' fra top til bund og på tværs i organisationen, opstilling af 2016-mål samt implementering i samtlige 32 teams og afdelinger. 16 overordnede mål er knyttet til lokale mål, sat af de enkelte teams for at øge motivationen og sikre fokus på implementering af forbedringer i henhold til den overordnede målsætning for Global Operations. Alle mål følges ugentligt på tavlemøder i alle ledelseslag. Projektet er forløbet over godt et år og er afviklet inden for aftalte rammer, tid og økonomi.

Resultatet

Bavarian Nordic har skabt transparens i alle ledelseslag på tværs af organisationen. Det er nemmere at identificere flaskehalse og problemer med leverancer m.m. I 2015 er skabt et nyt udgangspunkt for målstyring og performance management. Det har motiveret nye kvalitetsmål i 2016.

Smidigt reviewflow

En specifik udfordring, som viste sig at kræve ekstra fokus, var review af batch-dokumentationen. Den proces var omstændelig og krævede en hel kæde af fagfolk, der skulle kvalitetssikre processen i kølvandet på produktionen.

Med et reviewflow, som i dag foregår sideløbende med produktionen, har Carsten Lemtoft Olsen sikret en effektiv og strømlinet proces med høj kvalitet. Færre ressourcer bliver brugt til at kvalitetssikre processen, og samtidig er tiden, der anvendes til review af batch-dokumentation, reduceret og foregår nu i et mere optimalt flow. Det har været en rigtig god proces, fortæller Brian Sall:

”Vi har fået skabt en smidig og intensiv proces, hvor vi opdager fejl med det samme og kan handle på det nu og her. Det har givet ro og frigivet ressourcer. Carsten har ikke bare designet en løsning. Han insisterer også på at være en del af implementeringen. Det gør, at den er langt mere holdbar.”

Dynamisk ledelsessparring

Carsten Lemtoft Olsen har også ydet personlig ledelsessparring til flere af de involverede ledere i Global Operations i forhold til deres ledelsesmæssige udfordringer i relation til implementering af performance management.

”Som leder i en virksomhed under en kolossal udvikling har jeg sat stor pris på Carstens sparring. Det har helt sikkert hjulpet mig til at opnå bedre resultater. Det har været godt at kaste bolden op imod Carsten og lave et slags sanity check. Carsten taler et sprog, som jeg godt kan lide. Han forstår problemstillingerne med det samme og bliver hurtigt meget konkret i sin problemløsning. Han er ikke et damptog, der ruller ind med færdige løsninger, men har mødt os, hvor vi er på en kompetent og rar måde,” siger Brian Sall.

Agility og vedholdenhed

På baggrund af de mål og erfaringer, som var opsamlet gennem 2015, har Carsten Lemtoft Olsen faciliteret udarbejdelsen af SMART-mål for 2016 samt implementeringen af målene i alle teams og afdelinger. Undervejs har forløbet dog skullet justeres til en organisation i konstant bevægelse.

”Bavarian Nordic er en meget dynamisk virksomhed. Vi bliver ramt af uforudsete udfordringer, vi er nødt til at agere efter. Den agility ser jeg som en af vores væsentlige værdier. Her passer Carsten rigtig fint ind. Han har – trods et svært udgangspunkt – formået at skabe mere struktur og sætte rammer op. Det har han gjort godt og med stor respekt for, hvor vi er som virksomhed, og hvordan tingene virker her,” siger Brian Sall.

Bavarian Nordic står i dag tilbage med en performance management struktur, som ledelsen sammen med de enkelte teams og afdelinger nu er klar til selv at gøre brug af og udvikle fremover.

”Udover at lytte til folk og forstå vores behov, så er Carsten også en dygtig projektleder. Han er vedholdende og arbejdsom. Det kommer ham til gode, når han skal drive sådan et projekt igennem. Der opstår sten på vejen, som gør, at et projekt ikke kan realiseres i forhold til de fastlagte planer, eller tingene ikke lige falder ud, som forventet. Her er han god til at holde toget fast på sporet og få leveret de aftalte løsninger. Det fundament, Carsten har været med til at skabe, er kommet for at blive – også uden Carsten,” siger Brian Sall.



Lemtoft Aps
+45 4085 2000
carsten@lemtoft.dk
www.lemtoft.dk

”Der opstår sten på vejen, som gør, at et projekt enten ikke kan realiseres i forhold til de planer, som er lagt, eller der er noget andet, som gør, at tingene ikke lige falder ud, som forventet. Her er Carsten Lemtoft Olsen god til at holde toget fast på sporet og få leveret de aftalte løsninger.”

Brian Sall
Senior Vice President



Global Operations, Bavarian Nordic

Bavarian Nordic

Bavarian Nordic er et fuldt integreret bioteknologisk selskab med fokus på udvikling, produktion og kommercialisering af cancerimmunoterapi samt vacciner til infektionssygdomme. Bavarian Nordic har 400+ ansatte i Danmark, Tyskland og USA. Igangværende kontrakter med den amerikanske regering har en værdi på mere end US\$ 1,2 milliarder.



BAVARIAN NORDIC

Lem1of1