

# Bulls Eye



## KUNDENS SITUATION OG UDFORDRINGER

Chemistry, Manufacturing and Control, Active Pharmaceutical Ingredient (CMC API) i Novo Nordisk kører ca. 40-50 tekniske projekter årligt, heraf ca. 30 mindre, ca. 10 mellemstore og 1-2 store projekter.

Som konsekvens af en periode med forsinkede og fordyrede tekniske projekter, igangsatte ledelsen et projekt ("Bulls Eye"), som skulle forbedre CMC API's evne til at gennemføre projekter markant.

Følgende centrale udfordringer blev identificeret:

- Det tidlige Projekt Charter (projektgrundlaget) var ofte ikke tilstrækkeligt præcist
- Projektlederne var ikke tilstrækkelig stærke i deres projektledelses-rolle, særligt i forhold til at
  - Lede teammedlemmerne på individniveau (og sikre proaktiv og effektiv arbejdsindsats), herunder være i kontrol over for leverandører
  - Kommunikere med projektets interessenter (leverandører, "kunderne" (anlæggene i Novo Nordisk Product Supply osv.) og indfri/styre disse forventninger
  - Håndtere styregruppen og være på forkant ift. denne
- Overdragelsesforretningen til anlæggene (kvalificering, validering og idriftsættelse mm.) ved afslutningen af projektet var ikke tilstrækkelig professionel, og ikke ordentligt planlagt tidligt i projektføreløbet.

Det overordnede formål med projektet var, at øge træfsikkerheden - 9 ud af 10 projekter skulle ramme indenfor +/- 10 % af budgettet og slutterminen. Herudover skulle interessenttilfredsheden på API's tekniske projekter øges (min. 4 på en 5-skala).

Opgaven kompliceredes af, at projektlederne havde meget forskelligt kompetencemæssigt udgangspunkt, og at de pågældende projekter foregik i tæt samspil med en kørende højteknologisk produktion.

## FREM GANGSMÅDE OG LØSNING

For at skabe maksimalt ejerskab i organisationen blev opgaven løst i tæt samarbejde med en intern projektgruppe (Factor3 ledte denne projektgruppe). Den overordnede idé i opgaveforløbet var, at mål og midler skulle "arbejdes ind under huden" på virksomhedens medarbejdere. Der har i opgaveløsningen derfor været stor fokus på:

- Fælles målsætning
- Løbende tilpasning af projektets leverancer ud fra klarlagte behov (interne og eksterne interessenter, herunder "kunderne")
- Fælles workshops hvor den overordnede projektproces, metoder samt roller og ansvar blev diskuteret og udviklet i fællesskab. Centrale nøgleinteressenter, herunder "kunderne" deltog i udvalgte seancer
- Træningsseancer, med afsæt i egne projekter, for styrkelse af kompetencer og fælles projektsprog og metoder
- Individuelle samtaler og personlige målsætninger.

Endvidere blev der indarbejdet opfølgingsmekanismer og principper for sikring af ledelsesfokus og -opbakning gennem rapportering og kommunikation samt involvering af ledelsen horisontalt og vertikalt.

## RESULTATER

Der blev skabt varige forandringer af projektledernes kompetencer, måden at målsætte og planlægge projekterne på samt mere systematisk opfølgning på projekterne – både hos ledelsen og hos projektlederne.

Samarbejdsparterne har opnået forståelse for projekternes indflydelse på deres hverdag og projektlederne har fået indarbejdet en målstyringskultur. Produktionsfolkene ("kunderne") har fået større forståelse for deres egen rolle og omfanget og vigtigheden af projekterne, og projektlederne er blevet mere effektive i deres indsats.