

ATT SE DE SOM INTE SYNS



Bild: Elisabeth Alvenby

Samtal med Maria Forss, Årets Projektledare 2012

Torbjörn Wenell
wenell@projektkultur.se

Den 18:e gången som Svenska ProjektAkademien delar ut utmärkelsen Årets Projektledare går den till en ledare för ett helt virtuellt projekt. Maria Forss har som projektledare för Plenadren och VD i företaget DuoCort Pharma lett framtagningen av läkemedlet Plenadren för Addisons sjukdom. Jag ser fram emot att få lyssna på Maria för att få veta mer om hur man driver ett så komplext projekt i en virtuell värld. Men låt oss först ta del av Akademiens motivering till utmärkelsen.

”Maria Forss tilldelas av Svenska ProjektAkademien utmärkelsen Årets Projektledare 2012. Detta för sin ledning av ett mycket framgångsrikt svenskt utvecklingsprojekt där ett nytt läkemedel tagits fram till en unikt låg kostnad. Marias mycket kompetenta ledning av ett komplext projekt i en virtuell organisation har lett till den första innovationen på 50 år för behandling av binjurebarksvikt (Addisons sjukdom).

Maria Forss har fått utmärkelsen för sin framgångsrika ledning av läkemedelsutveckling i en ren virtuell struktur och organisation. Under fyra år har hon tagit projektet från kliniska tester till registrering, lansering och försäljning av bolaget i november 2011. Hennes ledarstil har varit personlig och präglats av nytänkande, samtidigt har hon visat prov på mycket stort engagemang och uthållighet. Hennes kompetens och förmåga att sätta sig in i alla projektets olika delar har varit viktigt för projektets framgång genom att hon därmed vunnit respekt hos ägare, innovatörer, läkare, patientorganisationer, leverantörer och olika samarbetspartners.

Maria Forss har lyckats formulera styrande gemensamma mål som hon också effektivt kommunicerat ut till projektets alla deltagare – ett fyrtiotal intressenter – trots komplexiteten som en virtuell organisation innebär. Projektresultatet (läkemedlet Plenadren®) förväntas ge stor medicinsk nytta till de som lider av binjurebarksvikt och en mycket god ekonomisk avkastning till ägarna. Resultatet visar att den virtuella organisationsformen i kombination med en stark, uthållig och personlig projektledning är ett mycket effektivt sätt att utveckla läkemedel på 2010-talet.”

Maria, det är ett fint omdöme som du har fått och det ska bli intressant att få höra dig berätta mer om hur man leder ett så framgångsrikt virtuellt projekt. Men först berätta lite mer för oss oinvidiga vad det är för projekt som du har jobbat med.

Målet med projektet var att utveckla ett nytt läkemedel för behandling av den ovanliga sjukdomen binjurebarksvikt (Addisons sjukdom). Patienter med den här sjukdomen kan inte producera det livsviktiga stresshormonet kortisol och behöver därför ersättning med kortison varje dag livet ut. Den behandling som hittills har funnits har inte kunnat härma kroppens eget sätt att frisätta hormonet vilket har lett till bieffekter av behandlingen och en nedsatt livskvalitet hos patienterna. Man räknar med att 200 000 personer i Europa har sjukdomen. Både John F Kennedy och Jane Austen led av Addisons sjukdom.

Målprofilen för Plenadren var att läkemedlet skulle vara mer fysiologiskt och kunna tas en gång om dagen. När detta lyckades så blev nästa målsättning att få läkemedlet godkänt för användning till patienter i större skala samt att sälja företaget och patenten till ett större företag som kunde lansera Plenadren och därigenom göra det tillgängligt för patienter runt om i världen. För patienterna med binjurebarksvikt så var detta det första nya läkemedlet på över 50 år.

Vi klarade våra två huvudmål dels att utveckla läkemedlet, dels att sälja företaget. När Plenadren godkändes i EU och EES i början på november 2011 hade vi utvecklat ett helsvenskt läkemedel från idé till marknad på bara 7 år! Företaget DuoCort Pharma som utvecklade läkemedlet såldes i mitten på november 2011 för en dryg miljard kronor, eller drygt 10 gånger insatt kapital.



När startade projektet, när kom du in i bilden och varför bytte man projektledare?

Tankarna kring det nya läkemedlet hade funnits ett antal år när bolaget DuoCort startades 2004. Jag kom in som ny projektledare 2008 precis innan data på patienter var tillgängliga. Det var då dags att starta kommersialiseringsarbetet i projektet och därför gjordes ett byte av projektledare. Min erfarenhet av global läkemedelsutveckling i hela värdekedjan från tidig fas till lansering från AstraZeneca, där jag jobbat nära forskningen med ett marknadsfokus, ansågs passa som hand i handske för de behov som projektet hade. Den tidigare projektledaren jobbade dock kvar i projektet med sina expertområden, dock inte längre som projektledare.

Det är ju ett tufft projekt som du genomfört med begränsad budget och med en stark tidspress . Vilka erfarenheter har du kunnat ta med dig från tidigare projekt?

Jag har inte haft titeln projektledare tidigare, men har lett tvärfunktionella team som både lokal och global produktchef under ett drygt decennium innan DuoCort. Erfarenheten av arbetet med tvärfunktionella team med kompetenser inom olika områden som ska koordineras och där en fungerande kommunikation är essentiell, men långt ifrån given, har hjälpt mig i projektet med Plenadren.

Den formella utbildning som jag har är en Magisterexamen i företagsekonomi med inriktning på ekonomistyrning från Handelshögskolan i Göteborg och Concordia University, Montreal, Kanada. Jag har också fått utbildning i projektledning på Astrahögskolan i slutet på 90-talet.

Ensam är stark, eller...

I många, kanske de flesta, framgångsrika projekt har man påpekat värdet av att ha en tydlig och aktiv beställare. Det måste vara speciellt viktigt när man är fysiskt ensam i organisationen. Vem var din beställare och hur var ditt samarbete med beställaren?

Företaget DuoCort Pharmas dryga 80 ägare representerades av styrelsen som jag rapporterade till. Vi hade 29 styrelsemöten under de dryga 3 år jag var projektledare innan försäljningen av bolaget. Styrelseordföranden och en av ledamöterna var även aktiva i projektet. I bolaget hade vi en liten ledningsgrupp som bestod av styrelseordföranden, den tidigare projektledaren, medicinsk chef och jag. I "projektorganisationens kärna" så ingick innovatörerna för produkten; en professor i endokrinologi, en docent i farmakologi, en professor i biofarmaci samt en regulatorisk expert, medical writer, farmakometriker, statistiker, jurist och jag själv som operationell projektledare.

Denna kärna, som fungerade som en styrgrupp i projektet, jobbade väldigt tätt vilket var en förutsättning för att nå de tigha deadlines som vi hade. Samspelet fungerade mycket väl och var och en hade sitt expertområde, men bidrog även till övriga delar än sina egna genom gedigen erfarenhet som kunde nyttjas i projektets olika delar. Vi kunde också hela tiden få stöd från världsledande kliniska experter och patientorganisationer.

"Maria jobbar fort men aldrig slarvigt och höll i pengarna". "Jag blir sällan imponerad, men blev mycket imponerad av hennes arbetssätt. Ni har fått en pangkandidat!"

Professor Bengt-Åke Bengtsson, Sahlgrenska Sjukhuset

Jag propagerar för att man ska ha en biträdande projektledare i alla viktigare projekt, en ställföreträdare som kan ta vid om projektledaren skulle försvinna ur projektet. I ett virtuellt projekt utan någon fast basorganisation känns det ju väldigt angeläget. Hade du någon ställföreträdande projektledare?

Nej, egentligen inte. För den regulatoriska delen av projektet så var vår regulatoriska konsult lika insatt i alla delar av projektet som jag och var på så sätt en garant för om något skulle hända mig. Samma sak med de medicinska delarna där vår medical writer kompletterade vår medicinskt ansvarige genom sin kunskap om våra data. Den tidigare projektledaren fortsatte sitt ansvar för de legala delarna samt produktionssamordningen.

När jag är med och drar i gång projekt så lägger jag stor vikt vid startprocessen för att säkerställa att alla känner varandra och att man har en gemensam och accepterad uppfattning om arbetssätt, projektmål, effektmål o.s.v. Hur fixar man det här i en virtuell organisation?

Planeringsmöten hölls vid uppstarten av varje delmoment av projektet. Då träffades alla i projektorganisationens kärna på ett heldagsmöte för att spika målen för de kommande

delmomenten samt dela ut ansvar för respektive delar och vilka olika arbetsgrupper som skulle samverka. Deadlines för de olika delarna beslutades på dessa möten. Vid dessa möten bad jag gruppen diskutera vad som fungerat bra tidigare under projektet och som vi därför skulle fortsätta med samt vilka delar som vi behövde förändra. Allas scheman för den aktuella tidsperioden gick också igenom så att jag som projektledare hade ett bättre hum om när de olika personerna i projektgruppen var tillgängliga. Det här var nödvändigt eftersom ingen jobbade 100 % med detta projekt förutom jag själv som projektledare. Genomgången gjorde också att det blev tydligare att de deadlines vi hade beslutat om för de olika delleveranserna var realistiska. Vi fick också grepp om i vilken ordning olika projektmedlemmar skulle göra sina bidrag till arbetet för att det skulle flyta på utan för mycket tidspill.

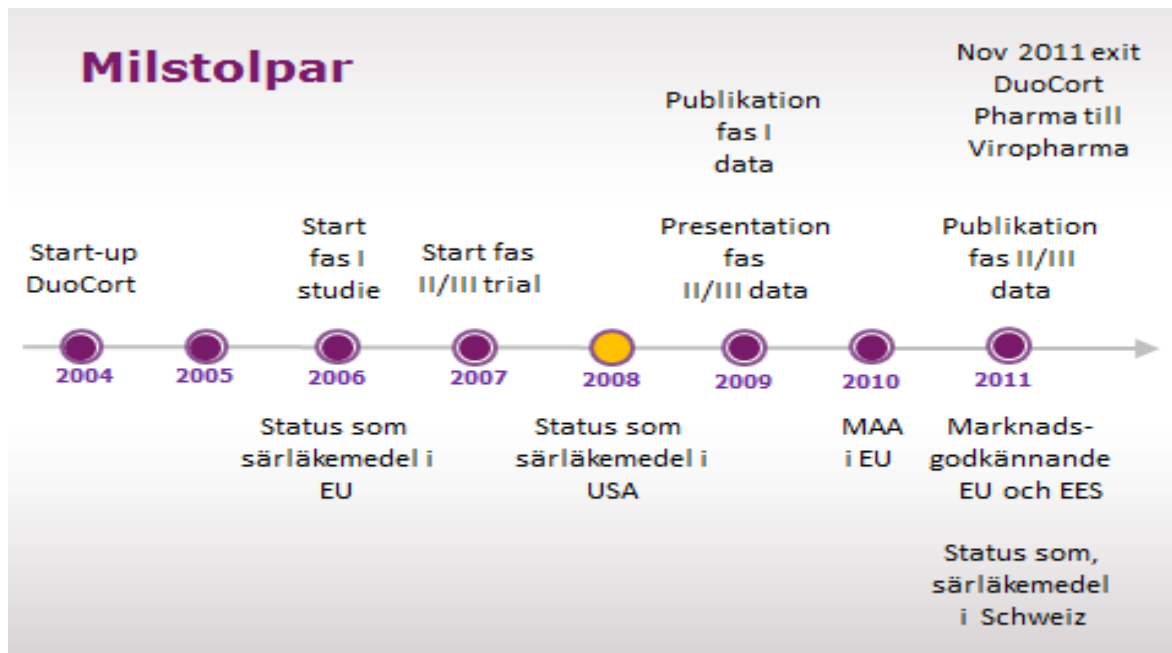
Vi hade ett hängivet funktionellt team med lång erfarenhet av läkemedelsutveckling. Ett juniorteam, utan det stora nätverk och erfarenhetsbank som vi hade att hämta ur, hade haft mycket svårare att klara av det vi gjorde på den tid och med de pengar vi hade.

Du har ju tidigare gått en projektledarutbildning. Använde du den projektmetodik som du då lärde dig i det här projektet?

Jag försökte naturligtvis utnyttja vad jag lärt mig men starkt anpassat till projektet. Plenadrens status som *särläkemedel/ "orphan drug"* innebar att det läkemedel som först nådde marknaden fick 10 års marknadsexklusivitet. Att komma som nummer två var därför inget alternativ, då bolagets värde då skulle reduceras väsentligt. Denna tidspress tillsammans med ett stort kostnadsfokus som riskkapitalfinansierat bolag gjorde att medvetenheten kring leverans från var och en av projektmedarbetarna var hög. Detta tillsammans med fasta deadlines från myndigheterna så snart vi ansökt om marknadsgodkännande gjorde att en effektiv projektstyrning var nödvändig. Målet var också väldigt tydligt för alla inblandade vilket underlättade engagemanget och styrningen.

Våra projektplaner lades upp i Excel och via en action logg så stämde progressen av genom ett "trafikljussystem". Planen stämde av minst en gång per vecka och när det var som mest intensivt så gjordes avstämningar dagligen.

För projektet i helhet så handlade milstolparna om hur långt projektet skulle ha hunnit tills det var dags för nästa finansieringsrunda, t ex avseende det kliniska programmet, regulatoriska filen, marknadsförberedelser etc. och för den regulatoriska delen av projektet så var de olika milstolparna de olika leveranserna av dokument och svar till de regulatoriska myndigheterna.



Vi gjorde ingen formell WBS men alla moment som skulle genomföras var beskrivna med start och slutdatum samt ansvarig och eventuella kommentarer.

Riskbedömningarna i projektet diskuterades i ledningsgruppen samt i styrelsen för bolaget. Så länge vi hade konkurrenter som nafsade oss i hämlarna så monitorerades hela tiden deras aktiviteter avseende kliniska studier, Intellectual property (IP) etc. för att kunna hantera risken att inte komma först till marknaden.

Den regulatoriska risken hanterades genom att arbeta med olika experter som kompletterade projektgruppens kärna.

Exitrisken, d.v.s. att bolaget inte skulle bli sålt, hanterades genom en strukturerad exitprocess där många möjliga köpare kontaktades och besöktes för att öka chanserna till en lyckad försäljning.

För de olika riskerna så jobbade vi med olika scenarios där ett basecase var vårt huvudspår. Alternativet till att sälja bolaget var t ex att gå vidare i egen regi.

För bolagsstyrningen så gjordes planeringen av ledningsgruppen under min ledning och för den regulatoriska delen av projektgruppen med mig och den regulatoriska konsulten som drivande krafter. Exitprocessen planerades tillsammans med en investmentbank.

Inga projekt går som planerat. Det dyker alltid upp störningar och hot som man inte kan förutse. Vad hade ni för problem och hur hanterade du dem?

De viktigaste störningarna var finanskrisen 2008 då det blev mycket svårare att skaffa kapital. En del av projektets aktiviteter fick då läggas på is och endast de allra viktigaste delarna kunde drivas vidare till dess ekonomin tillät ytterligare aktiviteter. En annan viktig störning var när en utav nyckelpersonerna i projektet valde att sluta mitt i den regulatoriska processen, vilket innebar att

övriga i projektet fick axla hans delar och då ta ett ännu tyngre ansvar i ett redan ansträngt schema. Andra störningar handlade om att viktiga projektmedlemmar hade andra jobb som krävde deras tid vilket gjorde att fokus inte alltid var på vårt projekt. Detta hanterade vi genom att planera om resurserna i projektet samt ännu tydligare styrning.

”Maria tog de strider som behövdes. En bra kombination med fast handlag, kompetens och envishet. Jag vet inte vem som skulle ha klarat det lika bra”.

Jacob Kaluski, Styrelseordförande i DuoCort Pharma

Att se de som inte syns

De finns de som anser att om man sitter geografiskt mer än 50 meter från varandra så är det svårt att fungera som ett team. Man är på rymmen! Hur kommunicerar man i ett projekt där man inte ser varandra och där man inte fysiskt kan ge en ”dunk i ryggen” för ett bra jobb?

Kommunikationen är nog den viktigaste framgångsfaktorn i ett virtuellt projekt. När deltagarna arbetar i olika tidszoner så krävs det att man själv som projektledare är tillgänglig stora delar av dygnet. Den regelbundna kontakten var viktig och sköttes om möjligt via telefon. Huvuddelen av kommunikationen skedde dock med hjälp av mail men då och då var vi tvungna att träffas. Jag gjorde en inplastad översikt över projektets deadlines med var och ens ansvar. Den var en stor hjälp som bas i kommunikationerna.

I alla projekt så finns det medarbetare som behöver extra stöd och uppmärksamhet. Dessa måste man träffa oftare i någon form av ”hålla i handen möten”. De behöver hjälp på traven för att komma igång och ibland var jag tvungen att själv göra delar av deras ansvarsbitar. Jag jobbade också med olika deadlines för samma uppgifter, beroende på hur medarbetarna fungerade individuellt.

Projektledning i den virtuella organisationen

- Uppstartsmöten
- Tydliga ansvarsområden och sanna deadlines med accept
- Frekventa avstämningar och uppföljning
 - Minst veckovis med oftast dagligen i kritiska skeden
- Individuell styrning
- Tillgänglighet och närvaro
- Skaffa sig expertkunskap för respekt och styrning
- Egna operationella delar
- ”Hålla handen”-möten
- Facilitering av processer för att komma till gemensamt beslut

Jag vet att du tycker att det är viktigt att fira i ett projekt. Hur firar man i en virtuell miljö? När firade ni och i vilken form?

Man måste träffas ibland även i ett virtuellt bolag. Det är mycket viktigt att initialt lära känna varandra genom fysiska möten och sen kan relationerna upprätthållas genom telefon, mail och ev. videokonferens.

Man kan t ex fira genom att skicka alla en flaska bubbel att avnjuta med sina nära och kära som har fått stå ut med många timmars arbete utöver normala arbetstider. Vi firade i samband med det regulatoriska godkännandet och även när försäljningen av bolaget var klart. En middag för att fira med regulatoriska teamet hade vi efter det finala marknadsgodkännandet och även ett event för de som var involverade i företagsförsäljningen. På ettårsdagen av den första rekommendationen att godkänna Plenadren så messade jag till alla involverade att de skulle fira på hemmaplan.



Maria Forss med Projektkademiens diplom och vandringspokal.
Fotograf: Sven Antvik.

Fem rekommendationer till andra projektledare

Jag brukar försöka sammanfatta samtalet med att be om fem tips till andra projektledare. Vilka är dina tips?

Det finns mycket som är viktigt, men ska jag välja några saker så får det bli följande:

- Förstå varje projektmedlems drivkraft och motivationsfaktorer
- Säkerställ att alla förstår sitt bidrag till helheten
- Individualiserad uppföljning ger förståelse för att deadlines är sanna
- Kommunicera tydligt och frekvent
- Din entusiasm ger leverans!

Vad gör du nu? Har du nya projekt på gång?

Nu är jag vice VD på det svenska börsnoterade medicinteknikföretaget Vitrolife med ansvar för global marknadsföring och affärsutveckling. Således inte arbete som projektledare, men samtidigt så är mycket av det vi jobbar med projekt, där jag kan dela med mig av mina erfarenheter.



Persondata

Född:1972

Familj: Maken Magnus och dottern Cornelia 10 år och sonen Sixten 6 år

Bostad: Onsala

Nuvarande arbete: Vice VD med ansvar för global marknadsföring och affärsutveckling på Vitrolife

Fritidsintressen: Familjen, träning, ledare i Friluftfrämjandet, skidåkning och resor

Mejladress: maria@crependo.se