

Alles aan deze fabriek is mooi "THIS IS MY DREAM"

Rebecca Kerns, Managing director United Vaccines Inc.



Ze heeft er lang op moeten wachten, Rebecca Kerns, maar op 21 mei kon zij als managing director het lint doorknippen van 'haar' nieuwe fabriek. Haar hele werkzame leven staat in het teken van United en nertsenvaccins. Sinds 2006 werkt zij voor de nieuwe Nederlandse en Deense eigenaren. Wie zijn zij, Rebecca Kerns en United Vaccines Inc? Wat is hun historie?

Oktober 2001 slaagde zij voor haar bachelor of science in microbiologie en immunologie aan de universiteit van Madison Wisconsin en ging zij op zoek naar een baan. In de regionale krant zag zij een advertentie waarin een quality control technician werd gevraagd bij Harlan Sprague Dawley Inc.

Investeerders die ook klant zijn

Rebecca: "In die tijd had ik nog nooit over nertsenvaccins gehoord. Ik dacht toen nog dat ik dit werk heel kort zou doen. Uiteindelijk zou ik natuurlijk de wereld gaan redden door bijvoorbeeld een medicijn tegen kanker te ontdekken (of zoiets). Al heel snel ontdekte ik echter dat er heel veel te leren viel in het kwaliteits controle laboratorium. In het begin dacht ik nog, dit is heel leerzaam en bruikbaar voor mijn toekomst. Kan ik mooi al die testen leren. Eerlijk gezegd wilde ik in het begin niets te maken hebben met de nertsen. Ik vond ze een beetje gemeen en natuurlijk hebben nertsen die heel speciale geur. Toch was ik al binnen een jaar volop met die beesten in de weer en vond ik ze steeds leuker en interessanter worden. Langzamerhand kreeg ik wel door dat ik misschien toch iets langer zou blijven dan gepland. Ik was 23 toen ik bij Harlan begon en op mijn 25ste werd ik in 2003 leidinggevende van het kwaliteits controle laboratorium. In die tijd hield ik me ook al bezig met kwaliteit en regelgeving. We deden alle tests voor alle producten van Harlan en dat waren er heel veel! In die tijd heb ik veel geleerd over GMP. We zaten toen nog op meerdere locaties in Middleton en Madison. In 2003 werd het gebouw van het Quality



Jacqueline Manders, PR & Communicatie



Control Laboratory waar ook het nertsenvaccin werd gemaakt verkocht vanwege de aanleg van een nieuwe weg en verhuisden we naar ons huidige gebouw. Daar begonnen de problemen. Harlan was inmiddels al een van de grootste producenten van laboratorium proefdieren geworden wereldwijd en wilde van het relatief kleine segment nertsenvaccins af. In 2005 viel de hele boel uit elkaar en Harlan (tegenwoordig Envigo) wilde niet meer investeren in de zo belangrijke GMP-waardigheid van United en stapte volledig over naar de productie van laboratorium proefdieren. Muizen en ratten etc.. moeten steeds op precies dezelfde manier gefokt worden zonder invloeden van buitenaf en met hetzelfde DNA. Een totaal andere wereld. Zij gingen dus 'out of business'. Er waren meerdere belangstellenden voor het bedrijf UV maar de enigen die het echt doorzetten waren de investeerders die tegelijkertijd ook zelf klant waren. Februari 2006 kwam Wim Verhagen, samen met Cor Warnaer en Anton van Asseldonk praten. Ik was niet bij de overname betrokken maar herinner me de discussies uit die tijd nog heel goed. Bob Norberg was de onderhandelaar en later directeur, Ed Carrol was onmisbaar voor de juiste recepten en ik hield me bezig met kwaliteitsverzekering en regelgeving. In feite waren wij onderdeel van de deal. Wij waren natuurlijk blij dat de koper geen investeerder was die alleen geïnteresseerd was in dollars. Voor een investeerder die zelf ook klant is, is geld evengoed belangrijk maar kwaliteit essentieel. Zij hebben er juist zelf heel veel baat bij dat wij kwaliteitsproducten maken die voor hen heel belangrijk zijn. Als jullie ons niet gekocht hadden was United er zeer waarschijnlijk niet meer geweest. Anderen hadden nl. misschien al veel eerder opgegeven. Elk jaar komen er meer regels bij en de kosten zijn hoog om te kunnen blijven produceren. Scherping Plough is er niet voor niets mee gestopt. Je krijgt maar beperkt de tijd om je aan de nieuwe wettelijke regels aan te passen anders



Ondertekening van aankoopcontract

sluiten ze de tent. In die tijd was er een duidelijk tekort aan vaccin en waren regelmatig overal uitbraken."

Hoezo veel eerder opgegeven? Hoe was die beginperiode?

"In het begin hadden we eigenlijk geen idee waar we ons instorten. Bob Norberg, was een geweldige optimist. Hij wist zeker dat het ging lukken. Hij straalde zoveel vertrouwen uit en wij geloofden hem. Inmiddels heeft hij toch gelijk gekregen maar de weg naar succes was onzeker. Het bedrijf bestond uit 100% buitenlandse aandeelhouders en had geen financiële middelen. Die eerste week hadden we zelfs nog geen computers. Tot we zeiden, Bob zo kan het niet, we hebben die computers echt nodig. We kwamen allemaal van een groot bedrijf en waren allemaal specialisten die plotseling generalisten moesten worden. En geld was er nauwelijks. Er was geen bank die ons tijdens die crisisperiode wilde ontvangen. Opeens moesten we overal verstand van hebben. Wanneer er nieuwe medewerkers binnenkwamen was iedereen te druk om zich met hen te bemoeien. Er waren wel kwaliteitsregels maar die waren nog heel anders toen. Wat betreft het botulisme vaccinproces, we werkten er gewoon mee terwijl we geen idee hadden hoe gevaarlijk het was. Wanneer je nu een druppel verliest moet je dit melden aan de overheid. Je wist ook niet wat er niet was tot je het miste. Alle documenten moesten we zelf opstellen. Goede vriendin Christina had veel



Bob Norberg, een geweldige optimist



Zonder Ed Carrol was het niet gelukt

voorbeelden van documenten uit haar bedrijf die gebruikten we (gratis) als basisvoorbeeld. Daarnaast zaten we de hele dag protocols, policies etc. te googelen. Iemand moest zich ook met de constructie en de inrichting van het gebouw bezighouden. Als we van te voren geweten hadden wat er allemaal bij zou komen kijken was niemand er aan begonnen. Om de tijd goed te benutten begonnen we al met het eerste productieproces terwijl de rest van de fabriek nog niet eens klaar was. Ed Carrol was de enige die het productieproces kende en ik hield me bezig met de kwaliteitscontroles. Al het personeel was nieuw en niemand van hen had ooit van te voren zelfs een 'rollerbottle' gezien. Zij moesten allemaal getraind worden maar we hadden nog geen trainingsprogramma. Je moest er zo in geloven. Alleen zij die dat konden zijn gebleven. Die beginperiode was eigenlijk voor iedereen verschrikkelijk. We maakten echt ook wel fouten maar... we kregen het toch voor elkaar. In 2008 produceerden we ons eerste vaccin. Om het Europa binnen te krijgen was nog een ander verhaal. Dag en nacht zijn we bezig geweest om de juiste personen te vinden die de papieren wilden tekenen. Bob vond speciale regels uit 1996, ondertekend door Bill Clinton, en wonder boven wonder, ook dat lukte. Was dat niet gelukt was het niet alleen einde United geweest voor ons allemaal in de USA maar waarschijnlijk ook voor Wim Verhagen,



Overhandiging 1e flesje vaccin aan nertsenhouder

Cor Warnaer en Anton van Asseldonk. Dat was onze meest kritische periode maar het lukte.”

Je bent van origine een wetenschapper maar werd toch directeur. Gaat dat wel goed samen?

“Ja in november 2008 werd ik directeur. Ik heb alleen ja gezegd omdat Wim het volle vertrouwen in mij had. Fleming was in 2007 medeaandeelhouder geworden en was ook extreem loyaal. Hij heeft een doel voor ogen en heeft daar ook wat voor over. Dat hielp. Ik wist in het begin natuurlijk niets over financiën maar jaar na jaar verdubbelden we de omzet en het lukte ons om het vertrouwen van de oude Harlan-klanten weer terug te winnen. Op een gegeven moment konden Barb (ook een medewerkster/duizendpoot van het eerste uur) en ik echt niet meer alles alleen uitzoeken. We kregen steeds meer goede mensen in dienst die ook steeds beter wisten wat er van hen verwacht werd. In 2010 werd ik het moe om altijd maar te moeten worstelen met die financiële kant van mijn werk. Ik vroeg mensen om me heen om hulp. Van alles werd me aangeboden. Een business coach advisor, een action coach. Allemaal wilden ze me vertellen hoe ik de business moest runnen. Maar dat wilde ik niet. Ik wilde gewoon zelf de juiste beslissingen leren te nemen. Ik wilde de tools



Cathy Kealy is verantwoordelijk voor de financiën

ipv de kant en klare adviezen. Twee jaar lang heb ik elke week lessen gevolgd en heel veel geleerd. Ook aan Cathy (financieel directeur) heb ik heel veel gehad. Zij heeft mij een beter inzicht in cijfers bijgebracht. Naast die hele cijferbrij is het heel belangrijk om een missie te hebben. Ik heb me interactief bezig gehouden met de werknemers. Die 15 culture statements zijn er niets voor niets. Iedereen in het bedrijf heeft zijn favoriete statements.”

Die zijn heel belangrijk binnen United. Waarom is dat?

“Heel veel mensen in ons bedrijf hebben eenzelfde soort opleiding. Toch worden ze alleen ingehuurd door ons als ze hier echt passen en dezelfde filosofie hebben als wij allemaal. We zijn zo snel gegroeid en niet iedereen kon die groei bijhouden. We hebben in die jaren veel van personeel gewisseld. Niet omdat men het slecht deed. Sommige best goede krachten hebben we toch weg moeten sturen omdat ze ons niet bij konden houden. We praten inderdaad best veel over bedrijfscultuur. Wij moeten concurreren met interessante bedrijven met hoge salarissen. Natuurlijk kunnen we nu beter betalen dan in de beginjaren waardoor we ook betere mensen kunnen aantrekken en behouden. We werken er ook heel hard aan dat ze graag bij ons werken.”

En daarna ging alles van een leien dakje?

“Tja elk voordeel heeft ook zijn nadeel. Binnen enkele jaren verkochten we het dubbele aantal vaccins en werd zowel de fabriek, de opslag als het kantorengedeelte veel te klein. In 2011 liep het leasecontract van het gebouw af en besloten we een extra lening af te sluiten om het gebouw te kopen en ook maar meteen uit te breiden. De gemeente ging akkoord en zo gezegd zo gedaan maar... binnen het jaar was alles weer te klein en zat iedereen weer, bij wijze van spreken, bij elkaar op schoot. Elke 3 jaar moeten we weer opnieuw GMP-waardig verklaard worden. In 2009 was Denemarken met succes aan de beurt maar in 2012 ging dit

voor Nederland helemaal niet zo soepel. Het maken van vaccin moest aan zoveel regels voldoen en bij United moest men roeien met de riemen die men had in een veel te kleine fabriek. Iedereen werkte zich het apelasarus en toch leek alles voor niks te zijn geweest. De quality insurance inspecteurs uit Nederland vertrokken naar hun hotel en zouden de volgende dag weer terug komen. Ik voelde wel dat het heel moeilijk werd. Na hun bezoek ben ik die avond voor het eerst toch een beetje ingestort. We hadden zo hard gewerkt en nog was het niet genoeg. Wim heeft hen toen duidelijk gemaakt wat wij allemaal al opgepakt en aangepakt hadden sinds wij in dit gebouw begonnen waren, wat we allemaal al verbeterd hadden, waar we toen op dat moment stonden en waar we naar toe wilden. Hij heeft hen overtuigd van onze motivatie en betrokkenheid. Daar waren ze uiteindelijk toch zo van onder de indruk dat zij ons het voordeel van de twijfel gaven. De lijst met problemen was lang maar een voor een werden ze afgevinkt. We kropen door het oog van de naald maar mochten door. Wel werd het elk jaar moeilijker om de goedkeuring te krijgen en in 2015 zouden ze weer terugkomen. Ons gebouw had een volle renovatie nodig maar dat ging ons niet lukken voor 2015. We konden op de oude plek ook niet meer uitbreiden. Een klein voorbeeld waar we tegen aan liepen: wilden we de vloer volgens de gestelde eisen schoonmaken (one way in – one way out) moesten we de fabriek bijna sluiten. We zouden het bedrijf in drie delen moeten opsplitsen en een voor een aanpakken. Dit zou misschien wel 5 jaar duren en erg kostbaar worden. Toen duidelijk werd dat nieuwbouw waarschijnlijk toch een betere optie was zijn we gestart met om ons heen te kijken naar de mogelijkheden.

Beautiful is voor mij niet een fancy vloer maar efficiëntie en een goede organisatie

Tja en dat werd dus Verona. Zij boden de juiste locatie, de perfecte afmeting en veel werknemers in de regio. Zij wilden ons zo graag



Team van het eerste uur

hebben dat zij ons (keurig volgens gemeentelijke regels) \$ 700.000,- voorschoten die we uiteindelijk in de vorm van vermogensbelasting aan hen gaan terugbetalen. Aangezien we die belasting toch moeten betalen vonden wij dat natuurlijk een perfecte deal. Ons nieuwe gebouw heeft een uniek design. Over alles is heel goed nagedacht. Daarbij denk ik niet aan mooie vloeren en kleurtjes op de muren. Dan gaat het over luchtstromingen door het gebouw of de juiste plaats voor de vriesdroger, goede toekomstmogelijkheden voor het gebouw op allerlei gebied etc.. Vorig jaar mei zou het gebouw eigenlijk al klaar moeten zijn maar we hebben de bouw tussentijds een half jaar stil gelegd. Bijna elke bouw overschrijdt wel het budget maar toen ik in de gaten kreeg dat dit bij ons ook het geval werd hebben we tijdig aan de rem getrokken. We hebben daarna andere projectleiders ingehuurd die werkten volgens het principe 'garanteed maximum price'. Je moet dan alles heel precies omschrijven en dan mag de prijs niet boven de afgesproken bedragen uitkomen. Die maanden hebben we gebruikt om alles heel uitgebreid gedetailleerd op papier te zetten en uit te tekenen. Op die manier zijn we keurig onder het budget gebleven. Ook handig voor onze GMP erkenning. Als zij bijvoorbeeld ook maar één cleanroom vinden waar lucht op de verkeerde manier binnen kan (bijvoorbeeld via het electriciteitssysteem) heb je een probleem. Dan mag je de productie niet eens opstarten. Nu de fabriek geopend is kunnen we beginnen met inrichten. Daar hebben we allemaal zin in. De validatieperiode loopt tot september waarna we de eerste batches willen gaan produceren. Die mogen in Amerika pas na 3 maanden verkocht worden. Dan pas blijkt of het product voldoet aan alle gestelde eisen. In Nederland kan dat zo een half jaar tot een jaar duren. Vandaar dat we het vaccin voor 2018 nog in de oude fabriek gemaakt hebben en al klaar ligt voor de verkoop. Dat was dus aanpoten om in dezelfde tijd het dubbele aantal te produceren. We willen gewoon geen risico lopen en onze klanten tijdig kunnen blijven voorzien van goedgekeurd kwalitatief uitstekend vaccin. We hebben moeilijke tijden achter de rug maar heb er nu alle vertrouwen in dat alles goed komt. We hebben een prachtige nieuwe fabriek, ik ben blij met mijn managementteam, ons personeel zit stabiel op de juiste plek en alle instructiehandleidingen zijn klaar. Inmiddels durf ik ook hardop over mezelf te zeggen dat ik in mijn functie gegroeid ben. Ik ben klaar voor een goede toekomst voor dit prachtige bedrijf. "This is my dream." Als ik op een nertsenfarm kom en zie en hoor wat het voor de



Sept. 2015 projectmanager Kendall McWilliams werkte een jaar lang vanuit een trailer



nertsenhouders betekent om goed vaccin te krijgen en hun dieren beschermd te weten. Als ik die lege flessen Biocom-P zie staan op een farm in Nederland, in Finland, Noord Amerika of waar dan ook in de wereld, dan is het dit allemaal waard geweest. Dan ben ik trots. Dat hebben wij met zijn allen gemaakt! Dan zie ik die mooie gezonde dieren en denk ik: daar hebben wij aan bijgedragen."

