

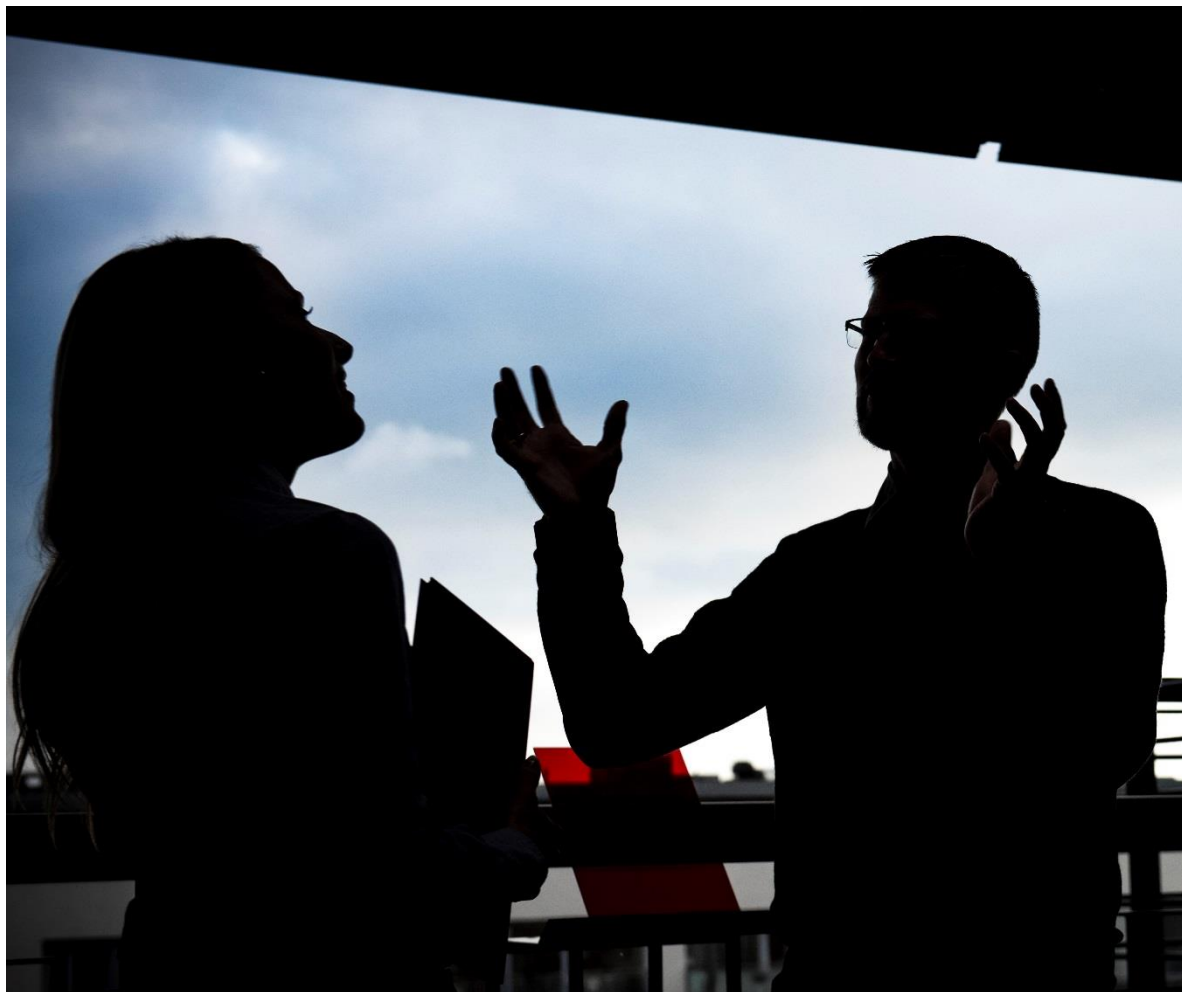


LÆGEMIDDELSTYRELSEN  
DANISH MEDICINES AGENCY

DECEMBER 2016

# Kompetencestrategi for Lægemiddelstyrelsen

2017 – 2021



© Lægemiddelstyrelsen, 2016

Du kan frit referere teksten i publikationen, hvis du tydeligt gør opmærksom på, at teksten kommer fra Lægemiddelstyrelsen.

Det er ikke tilladt at genbruge billeder fra publikationen.

Lægemiddelstyrelsen  
Axel Heides Gade 1  
2300 København S  
lmst.dk

**Sprog**

Dansk

**Version**

1.0

**Versionsdato**

December 2016

# Indhold

---

<b>1</b>	<b>Introduktion</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Kompetencestrategi</b>	<b>4</b>
<b>3</b>	<b>Strategiske udfordringer</b>	<b>5</b>
	3.1 Konkurrence om kompetencer kræver bevidsthed om vores helt unikke opgaver og muligheder	5
	3.2 Stigende kompleksitet kræver en mangfoldighed af kompetencer	6
	3.3 En national styrelse i et internationalt miljø stiller særlige krav til vores interkulturelle kompetencer	6
	3.4 Omverdenen forventer lydhørhed og relevant kommunikation	7
	3.5 En fantastisk arbejdsplads kræver intern sammenhængskraft	7
	3.6 En fantastisk arbejdsplads kræver nærværende ledere	7
<b>4</b>	<b>Kompetencestrategiens operationalisering</b>	<b>8</b>
<b>5</b>	<b>Indsatser i strategiperioden</b>	<b>8</b>

# 1

## Introduktion

---

Lægemeddelstyrelsens mission er at fremme effektive, sikre og tilgængelige lægemidler og sikkert medicinsk udstyr til gavn for samfundet.

Lægemeddelstyrelsens vision er at bringe Lægemeddelstyrelsen i europæisk topklasse.

Dette betyder

- Aktiv dialog og samarbejde – værdi for borgerne
- Kvalitet og leverancer til tiden
- Faglighed og engagement – en fantastisk arbejdsplads!
- Bidrag til Danmark som førende *life science* nation
- Drivkraft i det europæiske samarbejde og en stærk international position

Vores samlede strategi for 2017-2021 beskriver vejen til europæisk topklasse. Faglige og tværgående strategier udfolder og konkretiserer arbejdet mod europæisk topklasse. Der er udarbejdet konkrete fagstrategier for Godkendelse, Overvågning, Tilgængelighed, Kontrol og Medicinsk Udstyr. Dertil kommer tværgående strategier for Kompetence, Kvalitet, IT og Kommunikation.

De første år i strategiperioden vil vi først og fremmest fokusere på at konsolidere os – med et skarpt fokus på den daglige drift. Vi vil dog parallelt hermed tage de nødvendige skridt mod at realisere visionen om europæisk topklasse. Kompetencestrategien bidrager til dette arbejde.

## 2

### Kompetencestrategi

---

Kompetencestrategien er helt central for, at Lægemeddelstyrelsen kommer i europæisk topklasse og bliver en fantastisk arbejdsplads. Strategien giver rammerne for, at der aktivt arbejdes med udvikling af medarbejder- og lederkompetencer, så de matcher kravene til at være og forblive i europæisk topklasse. For at kunne betegne sig som en lægemiddelstyrelse i topklasse skal kompetencerne for hver enkelt medarbejder til stadighed udvikles i forhold til de krav, der stilles til os som en myndighed, og i forhold til de strategiske veje, vi ønsker at udvikle os ad. Vores opgavesammensætning er uhyre kompleks, og vi spænder bredt i forhold til opgavetyper og medfølgende kompetencebehov. Opgaverne spænder fra de mere rutineprægede sagsbehandlinger til store tværfaglige sagskomplekser med internationale vinkler. Alle opgaver er vigtige og skal udføres med høj faglighed og forretningsforståelse som basiskompetencer – fx driftsopgaver, projekter, regeludarbejdelse, folketingsbetjening, internationalt arbejde m.m.

Kompetencestrategien gælder for medarbejdere og ledere og skal være et kendt og levende værktøj, der forbinder vores mål, strategi og kerneopgaver med både den enkeltes og vores fælles kompetenceudvikling.

Der er nedsat et kompetenceudvalg under samarbejdsudvalget, som arbejder med og inden for rammerne af kompetencestrategien, herunder løbende identificerer nye kompetenceudviklingsbehov og muligheder, og tager initiativ til konkrete udviklingsaktiviteter under hensyntagen til de faglige strategier og resultaterne af udviklingssamtalerne.

Hertil kommer Kompetencekomiteen, som er Lægemedelstyrelsens beslutningstagende og koordinerende organ for væsentlige beslutninger inden for strategisk og overordnet kompetenceudvikling. Komiteen arbejder på basis af Lægemedelstyrelsens mission, vision og strategi, herunder navnlig konkretiseringen i kompetencestrategien.

Kompetencestrategien har, ud over at understøtte, at Lægemedelstyrelsen bliver en fantastisk arbejdsplads, til formål at fremme, at

- vi hver især bidrager til at realisere vores mål og strategier igennem egen udvikling og opgaveløsning.
- vi løbende udvikler vores kompetencer og kvalifikationer med henblik på effektiv opgavevaretagelse af høj faglig kvalitet og på også at kunne varetage nye arbejdsopgaver, når der sker ændringer i job og arbejdsopgaver.
- alle til stadighed er attraktive for Lægemedelstyrelsen og for arbejdsmarkedet generelt.
- synliggøre, at kompetenceudvikling er et fælles ansvar, og at kompetenceudvikling kan understøttes af meget forskelligartede aktiviteter.
- al kompetenceudvikling sker inden for rammerne af strategisk kompetenceudvikling i koncernen.

## 3

# Strategiske udfordringer

---

### 3.1 Konkurrence om kompetencer kræver bevidsthed om vores helt unikke opgaver og muligheder

For at kunne opnå europæisk topklasse er det vigtigt, at vi til stadighed kan tiltrække og fastholde kompetente og motiverede medarbejdere på trods af, at vi er i konkurrence med industrien og regionerne om kritiske kompetencer. Vi har derfor en vigtig opgave med at profilere os på de helt unikke fordele, vi som stærk faglig styrelse med væsentlige internationale opgaver besidder, herunder:

- gode udviklingsmuligheder inden for et væld af faglige områder
- stort fagligt ansvar og indflydelse på egne opgaver
- en høj faglig standard

- samarbejde med det politiske niveau om udvikling af nye regler
- mange opgaver med international og ikke mindst europæisk vinkel og samarbejde
- arbejde med opgaver på et tværfagligt niveau, som ikke findes andre steder
- meningsfulde opgaver med stor betydning for borgerne og samfundet
- fokus på klare forventninger til leverancer og performance- og kvalitetsniveau samt tæt sparring med nærmeste leder.

Ud over ovenstående vigtige tiltræknings- og motivationsfaktorer vil vi arbejde med klare og kendte karriereveje for de forskellige medarbejdergrupper for at synliggøre perspektiverne for den enkeltes ansættelse. Der skal arbejdes med efterfølgerplanlægning og fastlagte udviklingsprogrammer på mange niveauer inden for ledelse, projektledelse, faglig specialisering m.m. Mentorordninger vil også indgå som mulighed i forhold til karriereudvikling.

For at fastholde og fortsat udvikle kompetente medarbejdere vil vi have fokus på hver enkelt medarbejders trivsel og udvikling. Vi arbejder derfor aktivt og med fastlagte procedurer i alle faser af ansættelsen for at sikre dette. Det gælder for:

- rekruttering, som skal ske professionelt og med et strategisk sigte
- modtagelse og introduktion, som skal være individuelt tilpasset og rettet mod såvel et lokalt som et tværganisatorisk indblik i opgaverne
- en egentlig faglig oplæring i fremtidige opgaver
- løbende værdiskabende udviklingssamtaler med strategiske afsæt
- fratrædelsesinterview, som skal danne grundlag for forbedringer.

### 3.2 Stigende kompleksitet kræver en mangfoldighed af kompetencer

Det er Lægemedelstyrelsens grundvilkår, at kompleksiteten på næsten alle fronter er stigende. Det gælder inden for regulering, teknologi, branchestrukturer, markeder m.m. Det stiller store krav til alle medarbejders kompetencer og ikke mindst den løbende udvikling af kompetencer.

Det betyder, at vi ikke blot stiller krav om høj faglighed og forretningsforståelse som basiskompetencer, men alt efter opgavevaretagelsen også til kompetencer inden for andre discipliner, fx politisk tæft, proces- og projektlederkompetencer, kommunikative kompetencer eller kompetencer inden for kvalitetsledelse.

Det er derfor et strategisk indsatsområde dels at arbejde med opgavespecifikke kompetenceprofiler, dels at øge vores kompetencer inden for projekt- proces- og kvalitetsledelse og stille de rette uddannelser til rådighed.

Kompleksiteten gør sig gældende inden for alle vores opgaver. En lang række konkrete faglige kompetencer udspringer af de forskellige faglige strategier. Det er derfor også et strategisk indsatsområde at kortlægge kompetencer ud fra en systematisk tilgang og skabe et overblik over nuværende og fremtidige kompetencebehov på tværs af Lægemedelstyrelsen.

### 3.3 En national styrelse i et internationalt miljø stiller særlige krav til vores interkulturelle kompetencer

Et særligt kendetegn ved vores opgaver er, at langt de fleste har en international vinkel.

Ud over kravene, som stilles til faglighed, projektledelse m.m., er der derfor et udtalt behov for særdeles gode sproglige kompetencer i skrift og tale, at vi er åbne og har et internationalt udsyn samt at vi besidder et vist niveau af interkulturelle kompetencer. Herudover vil internationale forhandlingskompetencer også være efterspurgt.

Dette vil være et fokusområde ved udarbejdelse af udviklingsplaner for henholdsvis ledere og medarbejdere samt ved kortlægning af Lægemeddelstyrelsens kompetencebehov.

### 3.4 Omverdenen forventer lydhørhed og relevant kommunikation

Alle interessenter har et berettiget krav om, at vi kommunikerer rettidigt, målrettet og forståeligt. Dette stiller krav til, at alle medarbejdere besidder gode kommunikative kompetencer. Vores mangeartede opgaver stiller individuelle krav til kommunikative kompetencer alt efter opgaverne. Det kunne være særlige kompetencer inden for præsentationsteknik, borgerinddragelse og information, den svære samtale, konflikthåndtering etc.

Kommunikative kompetencer vil derfor ligeledes være et fokusområde ved udarbejdelse af udviklingsplaner for henholdsvis ledere og medarbejdere samt ved kortlægning af Lægemeddelstyrelsens kompetencebehov.

### 3.5 En fantastisk arbejdsplads kræver intern sammenhængskraft

Stadig flere leverancer stiller krav til mobilisering af ressourcer på tværs af organisatoriske og professionelle skel. Det kræver forretningsforståelse og indsigt i, hvilken sammenhæng ens opgaver indgår. Det udspringer også af den øgede kompleksitet i vores opgaver, at vi sikrer, at vores tværgående processer er velovervejede, velbeskrevne og med klare ansvarsfordelinger. Det er blandt andet noget af det, der lægges meget stor vægt på i BEMA.

Resultatet af den seneste ALT-evaluering viste desuden, at vi kan blive bedre til det tværororganisatoriske samarbejde.

For at styrke den interne sammenhængskraft og samarbejdet på tværs vil vi aktivt arbejde med at styrke videndeling og tværfagligt samarbejde om kerneopgaven. Den besluttede matrixorganisation med tværororganisatoriske beslutningsfora i form af diverse komiteer vil helt naturligt øge det tværororganisatoriske samarbejde. Men vi vil i tillæg hertil også arbejde med mindre formelle vidensdelingsfora med henblik på læring på tværfaglige felter. Det kunne blandt andet være ved øget brug af tværgående teams både internt og med eksterne parter. Teams, hvor relevant og meningsfuld viden deles for at opnå forståelse og ensartede praksisser på tværs af enheder eller styrelser.

Derudover vil vi understøtte muligheder for interne og eksterne mobilitets- og udvekslingsforløb for at fremme og nuancere helheds- og forretningsforståelsen. Det gælder internt i Lægemeddelstyrelsen, internt i koncernen og inden for EU-institutionerne.

### 3.6 En fantastisk arbejdsplads kræver nærværende ledere

Resultatet af den seneste ALT-evaluering viste potentiale for forbedring på ledelseskvalitet, hvilket skal sammenholdes med, at højt kvalificerede medarbejdere kræver højt kvalificeret ledelse med kompetencer i selve ledelsesdisciplinen. Her tænkes på ledelse af medarbejdere og ledelse af ledere. Der skal balanceres mellem øget fokus på strategisk ledelse og driftsledelseskompetencer. Hertil kommer stigende behov for individuel ledelse og anerkendelse af og feedback til den enkelte medarbejder.

Vi vil arbejde ambitiøst med klare principper for god ledelse, så der skabes et fælles fundament for at udøve god, professionel og nærværende ledelse i hele Lægemedelstyrelsen, hvor feedback og læring indgår som naturlige elementer.

Vores ledere skal endvidere være dygtige til driftsledelse, så vi sikrer effektiv og høj faglig løsning af driftsopgaverne. Det stiller igen krav til, at den enkelte leders spænd skal være rimelig. Vi vil derfor styrke ledelseslaget og øge muligheden for en ledelsesmæssig karriere ved at indføre teamledere i større sektioner.

Vi vil derfor evaluere vores ledelseskompetencer og udarbejde individuelle udviklingsplaner for at sikre retning og prioritering i henhold til vores mål og strategi.

## 4

# Kompetencestrategiens operationalisering

---

Kompetencestrategien skal i overvejende grad levendegøres gennem tværorganisatoriske små og store projekter, forankres i Kompetenceudvalget og gennemføres ved bred tværorganisatorisk involvering. Dette vil i sig selv skabe øget sammenhængskraft og forretningsforståelse. Strategiske beslutninger i den forbindelse træffes i Kompetencekomiteen.

Leverancerne vil blive styret via handlingsplanerne, og prioriteringen af de besluttede tiltag vil også tage hensyn til at få løftet områder, som er vigtige i BEMA-sammenhæng.

Samtidig skal leverancerne i forbindelse med kompetencestrategien tænkes sammen med kvalitetsstrategien, den forventede lean-transformation og kultur- og værdiprojektet.

Midler fra Kompetencefonden bruges som støtte til kompetenceudvikling afdækket ved den årlige medarbejderudviklingssamtale (MUS). Det er en forudsætning for at søge støtte, at den konkrete kompetenceudviklingsaktivitet er i overensstemmelse med kompetencestrategien, at leder og medarbejder har aftalt udviklingsaktiviteten, og at aktiviteten fremgår af den individuelle udviklingsplan, der udarbejdes i forbindelse med medarbejderudviklingssamtalen.

## 5

# Indsatser i strategiperioden

---

I strategiperioden 2017-2021 vil der særligt være fokus på følgende seks indsatser:

- Etablering af Kompetencekomite og Kompetenceudvalg
- Kortlægning af kompetencer
- Evaluering af de samlede lederkompetencer og etablering af individuelle udviklingsplaner
- Synliggørelse af karriereudviklingsmuligheder, herunder mentorordninger og jobrotationsprincipper



- Revision af retningslinjer for rekruttering og proces for introduktion af nye medarbejdere
- Branding af Lægemiddelstyrelsen som en fantastisk arbejdsplads

Vedttaget på SU-møde den 12. december 2016.