



Strategi for udvikling af medarbejdere og ledere

2017-2021



© Lægemiddelstyrelsen, 2018

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

Indhold

1	Introduktion	4
2	Visionen om europæisk topklasse og en fantastisk arbejdsplads går hånd i hånd	5
3	Strategiske udfordringer	6
3.1	1. I konkurrencen om kompetencer skal vi vinde på unikke opgaver og udviklingsmuligheder samt et godt arbejdsmiljø	6
3.2	Stigende kompleksitet kræver en mangfoldighed af kompetencer	8
3.3	Vores europæiske og internationale engagement stiller særlige krav til vores interkulturelle kompetencer	10
3.4	Brexit efterlader samarbejdet mellem de europæiske lægemiddelmyndigheder med et underskud på kompetencer og kapacitet, men også muligheder	11
3.5	Omverdenen forventer lydhørhed, klar tale og andre kommunikative kompetencer	12
3.6	En fantastisk arbejdsplads kræver bl.a. nærværende ledere	13
4	Strategiens operationalisering	14
5	Topprioriteter i 2018 og sammenkædningen til strategiske udfordringer og indsatsområder	15
5.1.1	I konkurrencen om kompetencer skal vi vinde på unikke opgaver og udviklingsmuligheder samt et godt arbejdsmiljø	15
5.1.2	Stigende kompleksitet kræver en mangfoldighed af kompetencer og internt sammenhængskraft	16
5.1.3	Vores europæiske og internationale engagementer stiller særlige krav til vores interkulturelle kompetencer	16
5.1.4	Brexit efterlade samarbejdet mellem de europæiske lægemiddelmyndigheder med et underskud på kompetencer og kapacitet, men også muligheder	16
5.1.5	Omverdenen forventer lydhørhed, klar tale og andre kommunikative kompetencer	17
5.1.6	En fantastisk arbejdsplads kræver bl.a. nærværende ledere	17

1

Introduktion

På vej mod europæisk topklasse og en fantastisk arbejdsplads

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

Lægemedelstyrelsens vision er bringe Lægemedelstyrelsen 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.

Når vi tror på, at vi kan realisere visionen, skyldes det dels vore virkelig dygtige medarbejdere og dels vores faglige strategier. De sidste formulerer de kritiske faglige udfordringer og giver svar på, hvilke indsatsområder vi skal lægge ressourcer i.

Vi satser stærkt på udvikling af medarbejdere og ledere samt en ambitiøs leantransformation, der udover at reducere spild og øge effektiviteten også bidrager til udvikling af vores arbejdsplads.

Allerede igennem strategiens første år - 2017 - har vi forbedret vores introduktion af nye medarbejdere, indført et nyt ledelseslag i form af teamledere og dermed åbnet en ny karrierevej samt sikret nærvær i ledelsen, etableret mentorordninger, oprettet flere overlægestillinger, arbejdet med kultur og værdier, gennemført kompetencekortlægninger og indledt forløb med 360-graders feedback for alle ledere.

Strategi for udvikling af medarbejdere og ledere (i det følgende benævnt strategien) skal være en kendt og levende orienteringsramme, der forbinder vores mål, strategi og kerneopgaver med både den enkeltes og vores fælles kompetenceudvikling.

Først og fremmest er det noget, vi virkelig vill

2

Visionen om europæisk topklasse og en fantastisk arbejdsplads går hånd i hånd

Når vi udadtil skal levere i europæisk topklasse, skal vi indadtil være en fantastisk arbejdsplads.

EN FANTASTISK ARBEJDSPLADS ER BLANDT ANDET KENDETEGNET VED:

- En stadig udvikling af medarbejdere og ledere i forhold til de krav, der bliver stillet til os som myndighed, i forhold til de strategiske veje vi ønsker at udvikle os ad og i snitfladerne mellem forskellige professioner, mellem nationale og europæiske og globale udfordringer og mellem det faglige og det politisk-administrative.
- En udpræget performance- og forbedringskultur, der ikke mindst i kraft af vores leantransformation og kvalitetsledelsessystem lægger stor vægt på kundefokus og feedback.
- En kultur, hvor vi stortrives, føler medejerskab for hele Lægemiddelstyrelsen og hvor vi i stærkt samarbejde lever vore værdier: Vi er lydhøre, handlekraftige, europæiske og professionelle.

Den dynamik og ambitionerne om en fantastisk arbejdsplads stiller særlige krav til både medarbejdere og ledere, og til kontinuerlig kompetenceudvikling hos begge.

Strategien er derfor også udviklet i samspil mellem ledere og medarbejdere.

DET FREMMER VORES STRATEGI

- Vi bidrager hver især til at realisere styrelsens mål og strategier igennem egen udvikling, hvor løsning af vores kerneopgaver og vores drift er det vigtigste omdrejningspunkt.
- Vi udvikler løbende 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.

- Karriereveje i Lægemiddelstyrelsen er tydelige.
- Alle er til stadighed attraktive for Lægemiddelstyrelsen og for arbejdsmarkedet generelt.
- Lægemiddelstyrelsen er til stadighed attraktiv for medarbejdere og ledere.
- Vi synliggør, at medarbejder- og lederudvikling er et fælles ansvar, og at vi kan understøtte kompetenceudvikling af meget forskelligartede aktiviteter, lige fra side-mandsoplæring og interne faglige workshops til eksterne studiebesøg og kurser.
- Al kompetenceudvikling sker blandt andet inden for rammerne af strategisk kompetenceudvikling for medarbejdere og ledelse på ministerområdet.

3 Strategiske udfordringer

Strategien for udvikling af medarbejdere og ledere er et svar på, hvilke udfordringer vi skal håndtere på vej mod europæisk topklasse og en fantastisk arbejdsplads.

Disse strategiske udfordringer bliver præsenteret i det følgende efter opdateringen primo 2018.

3.1 1. I konkurrencen om kompetencer skal vi vinde på unikke opgaver og udviklingsmuligheder samt et godt arbejdsmiljø

For at kunne opnå europæisk topklasse er det vigtigt, at vi i konkurrence med industrien, regionerne og andre arbejdsgivere til stadighed kan tiltrække, udvikle og fastholde kompetente og motiverede medarbejdere.

Vi har derfor en vigtig opgave med at profilere os på de unikke fordele, vi som stærk faglig styrelse med væsentlige internationale opgaver kan byde på, herunder:

VORES UNIKKE MULIGHEDER FOR AT PROFILERE OS

- Vi har opgaver og udviklingsmuligheder inden for et væld af faglige områder og i snitfladerne mellem forskellige professioner, mellem national og europæisk lovgivning og mellem det faglige og det politisk-administrative.
- Vi har internationalt udsyn med samarbejde med mange lande og organisationer.
- Vi leverer en høj faglig standard og har stort fagligt ansvar og indflydelse på egne opgaver.
- Vi har en ambitiøs vision for anvendelse af data.
- Vi tilbyder meningsfulde opgaver i et tværfagligt miljø med stor betydning for borgere og samfund.
- Vi har fokus på klare forventninger til leverancer, performance- og kvalitetsniveau samt tillidsfuld og tæt sparring med nærmeste leder.
- Vi har et dokumenteret godt arbejdsmiljø, hvor løbende opfølgning er en naturlig del.

Ud over profilering af vigtige tiltræknings- og motivationsfaktorer vil vi også arbejde med klare og kendte karriereveje for medarbejdere og ledere med henblik på at synliggøre perspektiverne for den enkeltes ansættelse.

Vi vil herudover til stadighed arbejde med efterfølgerplanlægning og fastlagte udviklingsprogrammer på mange niveauer inden for såvel ledelse, projektledelse, faglig specialisering m.m. Mentorordninger vil også indgå som mulighed i forhold til karriereudvikling.

For at fastholde og fortsat udvikle kompetente og motiverede medarbejdere og ledere 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.

VI FASTHOLDER OG UDVIKLER MEDARBEJDERE MED FOKUS PÅ

- 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 tværorganisatorisk indblik i opgaverne
- En egentlig faglig oplæring i fremtidige opgaver
- Løbende værdiskabende udviklingssamtaler med strategiske afsæt og personlig udviklingsplan, hvori indgår karriereveje og kompetenceprofiler
- Fratrædelsesinterview, som skal indgå som grundlag for forbedringer.



3.2 Stigende kompleksitet kræver en mangfoldighed af kompetencer

Det er Lægemiddelstyrelsens grundvilkår, at kompleksiteten på næsten alle fronter er stigende. Det være sig inden for regulering, teknologi, datagrundlag, branchestrukturer, forsyningskæder, legal og illegal distribution m.m. Det går igen i vores faglige hovedstrategi og de underliggende strategier for bl.a. lægemiddelgodkendelse, tilgængelighed og medicinsk udstyr.

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. Det være sig kvalitetsledelse, driftsledelse, projektledelse og kommunikation. I sagens natur skal vi også mestre processikkerhed ift. forvaltningsretten og politisk tæft inden for rammerne af lovgivningen og vores professionalismisme.

Det udspringer også af den øgede kompleksitet i vores opgaver, at vi sikrer at vores tværgående processer er velovervejede, velbeskrevne og med klare ansvarsfordelinger. Feedback fra stakeholdere, tilbagemeldinger fra nyansatte og evalueringer af ledelse og arbejdsmiljø bekræfter, at vi kan blive bedre til det tværorganisatoriske samarbejde.

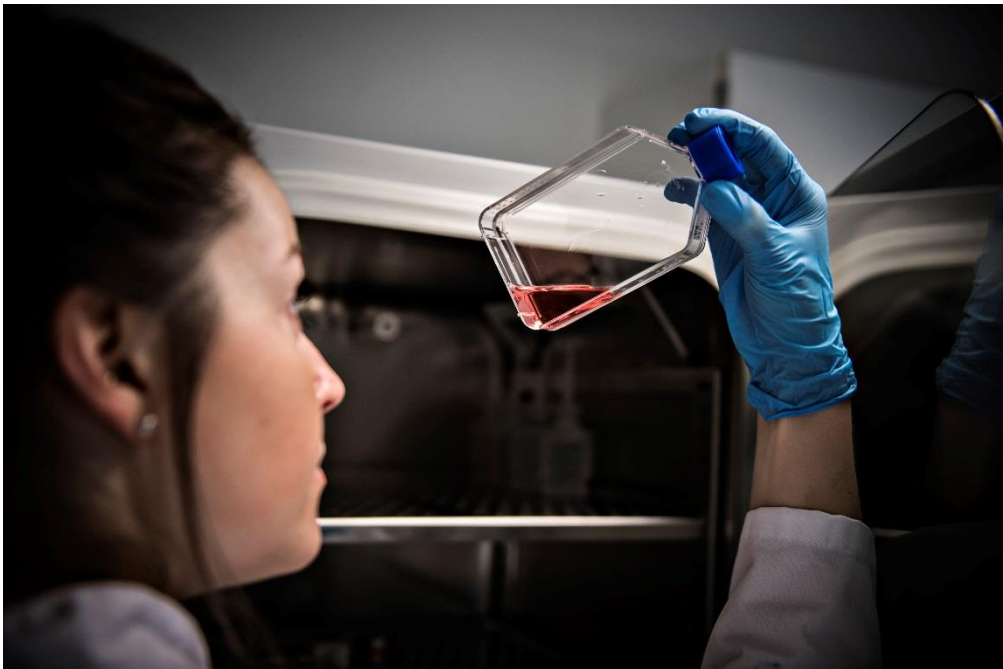
Hertil kommer, at mange opgaver skal løses på tværs af organisatoriske og professionelle skel, hvilket stiller store krav til sammenhængskraften og kræver forretningsforståelse og indsigt i, hvilken sammenhæng ens opgaver indgår.

For at styrke den interne sammenhængskraft og samarbejdet på tværs vil vi aktivt arbejde med at styrke videndeling og tværfagligt samarbejde om kerneopgaven. Matrixorganisationen med tværororganisatoriske beslutningsfora i form af diverse komiteer øger naturligt det tværororganisatoriske samarbejde. 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 med henblik på at opnå forståelse og ensartede praksisser på tværs af enheder eller styrelser.

Det er derfor et strategisk indsatsområde dels at arbejde med opgavespecifikke kompetenceprofiler, dels at øge de mere tværgående kompetencer, herunder lean- og feedbackkompetencer.

Det er derfor et strategisk indsatsområde at kortlægge faglige såvel som tværgående kompetencer ud fra en systematisk tilgang og skabe et overblik over nuværende og fremtidige kompetencebehov og handle på resultaterne heraf.

Derudover vil vi understøtte muligheder for interne og eksterne mobilitets- og udvekslingsforløb med henblik på bl.a. at fremme og nuancere helheds- og forretningsforståelse. Det være sig såvel internt i styrelsen, internt i koncernen og inden for EU-institutionerne.



3.3 Vores europæiske og internationale engagement stiller særlige krav til vores interkulturelle kompetencer

Det stiller særlige krav til kompetencerne, når vi skal løse mange af vores opgaver i europæisk og internationalt regi.

Ud over kravene til de faglige kompetencer er der et udtalt behov for solide sproglige kompetencer. Hertil kommer forhandlings- og proceskompetencer på internationalt niveau, fordi mange medarbejdere har aktive roller i komiteer og arbejdsgrupper på tværs af nationale skel.

Mentalt skal vi være lydhøre og nysgerrige, samtidig med at vi som myndighed skal være en faglig autoritet.

I mødet med samarbejdspartnere fra andre lande er det vigtigt, at vi er bevidste om vores egen kultur og de for andre ikke-selvfolgelige elementer heri. Det gør det også lettere at forstå andre.

Udvikling af de ovennævnte kompetencer samt kommunikationskompetencer er derfor et vigtigt strategisk indsatsområde, og vil indgå som et fokusområde ved udarbejdelse af individuelle udviklingsplaner for medarbejdere og ledere.



3.4 Brexit efterlader samarbejdet mellem de europæiske lægemiddelmyndigheder med et underskud på kompetencer og kapacitet, men også muligheder

Næsten alle nye lægemidler godkendes i europæiske procedurer. Samarbejdet mellem de europæiske lægemiddelmyndigheder har den fordel, at landene kan samle deres kompetencer, når balancen mellem terapeutisk effekt, kvalitet og risici skal vurderes. Også den efterfølgende overvågning af bivirkninger, inspektioner af virksomheder og laboratoriekontrol af lægemidler foregår et i europæisk samarbejde.

Brexit efterlader et tab af kompetencer og kapacitet, fordi briterne som en stærk life science-nation med en stærk lægemiddelstyrelse har stået for en stor del (ca. 20 %) af ikke mindst godkendelsesprocedurerne.

En mulighed for Danmark og Lægemiddelstyrelsen består i at øge vores andel af godkendelsesprocedurer og vores tilstedeværelse i de fælles europæiske videnskabelige komiteer osv. Først og fremmest for igennem det europæiske samarbejde at fremme effektive, sikre og tilgængelige lægemidler. Men afledt deraf får vi også selv et mere robust og attraktivt lægemiddelfagligt kompetencemiljø samt en forbedret styrkeposition på den danske life science-scene.

Vi vil arbejde med at styrke vores interkulturelle kompetencer samtidig med, at vi vil opbygge vores kompetencer inden for scientific advice.



3.5 Omverdenen forventer lydhørhed, klar tale og andre kommunikative kompetencer

Vores kommunikationsstrategi tager udgangspunkt i bl.a. den strategiske udfordring, at ministerier og styrelser ikke længere accepteres som naturlige autoriteter.

Kommunikationsstrategien beskriver også, hvordan borgere og stakeholdere i stigende grad forventer en løbende dialog med korte svartider, og at effektiviteten af vores kommunikation bl.a. vil afhænge af, at vi formidler igennem flere forskellige medier: hjemmeside, videoclips, sociale medier, printede medier osv. Ikke mindst er det ofte afgørende, at vi får kommunikeret tidligt nok.

Også vores stærke sats på lean og kvalitetsledelse stiller krav til kommunikationen. For begge tilgange er dialog med kunderne samt en stærk intern feedback-kultur afgørende for, at vi kan levere den rette kvalitet til rette tid og med rette ressourceforbrug.

Og allermest stiller opgaveløsningen på tværs af nationale og professionelle skel krav til de kommunikative kompetencer for både ledere og medarbejdere.

Derfor vil både udviklingen af kommunikative kompetencer og herunder kompetencer i feedback være et strategisk indsatsområde.



3.6 En fantastisk arbejdsplads kræver bl.a. nærværende ledere

Mens kravene til faglige, interkulturelle, kommunikative og sammenhængsskabende kompetencer gælder alle, medfører visionen om leverancer i europæisk topklasse og udviklingen af en fantastisk arbejdsplads i et stadigt mere komplekst politisk styret system med massiv mediebevågenhed særlige krav til ledelsen.

Hvad enten man som leder er rekrutteret eksternt eller internt, ny i lederjobbet eller med flere års erfaringer, leder af medarbejdere eller også leder af ledere, vil man i stigende grad skulle fungere i en organisation, hvor det ikke bare er hver mand sin stil i sin silo.

Ledelsen foregår i en kontekst med stadig stærkere tværgående træk: Lean, kvalitetsledelse og matrix. Fælles strategi, kultur og værdier, der leves dag ud og dag ind.

Vores målbilleder for god ledelse balancerer tilsvarende mellem flere forskellige ledelsesdiscipliner, nemlig strategisk ledelse, driftsledelse, personaleledelse og faglig ledelse. Dertil kommer selvledelse som et helt centralt element. Hertil kommer stigende behov for individuel ledelse og anerkendelse og feedback til den enkelte medarbejder.

KLARE PRINCIPPER FOR GOD LEDELSE

- Vi vil arbejde ambitiøst med klare principper for god ledelse, så vi skaber et fælles fundament for at udøve god, professionel og nærværende ledelse, hvor feedback og læring indgår som naturlige elementer.
- Målbillederne for god ledelse gælder for alle ledelseslag og er differentieret svarende hertil: Teamledere, sektionsledere og topledelsen.
- De bliver matchet af parametrene i blandt andet 360-graders feedback og evalueringer af arbejdsmiljø, ledelse og trivsel samt kontinuerlig feedback fra ledere og medarbejdere.

Topleledelsen går forrest og har forpligtet sig til at udvikle sig til et high performance leadership team ud fra parametre, såsom strategisk kapacitet, høj eksekveringsevne, velovervejede prioriteringer, udbytterig stakeholder-dialog og med fokus på udvikling af medarbejdere

Ledelsesudviklingen sker i strategiperiodens første år først og fremmest gennem lean, et program for udvikling af kultur, ledelse og kompetencer.

Systematiseringen af ledelsesudviklingen igennem lean, fælles målbilleder osv. ændrer ikke på, at vi ønsker diversitet i talent, præferencer og kompetencer.

Vi vil blandt andet kunne måle fremdriften i den samlede ledelsesudvikling i ledelsesevalueringer, løbende feedback, systematiske fratrædelsesinterview med medarbejdere, der forlader

styrelsen til fordel for job andre steder samt den europæiske benchmarking af vores kvalitetsledelsessystem. Dertil kommer dialogen i de formaliserede samarbejdsorganer, herunder navnlig SU.

Vi vil løbende evaluere vores ledelseskompetencer og udarbejde individuelle udviklingsplaner for alle ledere med henblik på at sikre retning og prioritering i forhold til den overordnede strategi.

4 Strategiens operationalisering

Vi skal i overvejende grad levendegøre strategien gennem små og store tværorganisatoriske projekter, som bliver forankret i Kompetenceudvalget og gennemført ved bred tværorganisatorisk involvering.

Dette vil i sig selv skabe øget sammenhængskraft og forretningsforståelse. Strategiske beslutninger træffes i Komiteen bestående af topledelsen. Strategien omsættes i en handlingsplan for styrelsen som helhed og for den enkelte medarbejder og leder ved MUS / LUS i den individuelle udviklingsplan.

Strategien reviews årligt som en del af det samlede strategi-review, så der tages bestik af nye udviklinger og erfaringer.

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 strategien, at leder og medarbejder har aftalt udviklingsaktiviteten, og at aktiviteten fremgår af den individuelle udviklingsplan, der udarbejdes i forbindelse med medarbejderudviklingssamtalen.

5

Topprioriteter i 2018 og sammenkædnin- gen til strategiske udfordringer og indsats- områder

Strategien for udvikling af medarbejdere og ledere er forankret i både samarbejdsorganerne og i ledelsesfora.

Både den samlede strategi for Lægemiddelstyrelsen og denne strategi har en tidshorisont, der spænder fra 2017 til 2021 og formulerer en række strategiske udfordringer og tilsvarende indsatsområder.

Inden for denne femårige ramme er de topprioriterede indsatser/aktiviteter, som udspringer af denne strategi, for 2018 følgende:

I konkurrencen om kompetencer skal vi vinde på unikke opgaver og udviklingsmuligheder samt et godt arbejdsmiljø

DE VIGTIGSTE INDSATSER

- Brande Lægemiddelstyrelsen som en fantastisk arbejdsplads via synliggørelse af tiltrækningsfaktorer
- Fastlægge minimum tre typer karriereveje
- Have fokus på efterfølgerplanlægning via løbende drøftelser i Kompetencekomiteen
- Evaluere mentorordningen for teamledere.

5.1.1 Stigende kompleksitet kræver en mangfoldighed af kompetencer og internt sammenhængskraft

DE VIGTIGSTE INDSATSER

- Udarbejde første bud på et par kompetenceprofiler, f.eks. kvalitetsassessor og inspektør
- Følge op på kortlægningen fra 2017 af strategiske vigtige kompetencer
- Vi vil arbejde med mindre formelle vidensdelingsfora med henblik på læring på tværfaglige felter
- Opstarte arbejdet med interne og eksterne mobilitets- og udvekslingsforløb.

5.1.2 Vores europæiske og internationale engagementer stiller særlige krav til vores interkulturelle kompetencer

DEN VIGTIGSTE INDSATS

- Have løbende fokus på effektiv og god introduktion af nye medarbejdere og evaluere i 2019.

5.1.3 Brexit efterlade samarbejdet mellem de europæiske lægemiddelmyndigheder med et underskud på kompetencer og kapacitet, men også muligheder

DE VIGTIGSTE INDSATSER

- Fortsætte rækken af arrangementer om interkulturel forståelse
- Opbygge kompetencer inden for scientific advice.

5.1.4 Omverdenen forventer lydhørhed, klar tale og andre kommunikative kompetencer

DE VIGTIGSTE INDSATSER

- Udbyde kurser i pressehåndtering og let forståelig kommunikation til borgere mv.
- Udvikle kompetencer inden for sociale medier og formidling inden for alternative medier
- Bruge feedback fra samarbejdspartnere nyttigt.

5.1.5 En fantastisk arbejdsplads kræver bl.a. nærværende ledere

DE VIGTIGSTE INDSATSER

- Implementere SUND ledelse
 - Realisere målbilleder for god ledelse
 - Forsat udvikle ledere via lean
 - Gennemføre ledelsesfeedback for sektions-og teamledere
 - Udvikle teamledere gennem mentorordninger mv.
-