

## NOTAT

Dato: 11. september 2024

Sag: 24/08334-1

Sagsbehandler: /lmi

### Konkurrence- og Forbrugerstyrelsens kompetenceudviklingspolitik

**KONKURRENCE- OG  
FORBRUGERSTYRELSEN**

#### 1. Formålet med KFSTs kompetenceudviklingspolitik

Høj faglighed er en central værdi og et væsentligt element i styrelsens strategiske fundament. Styrelsens mål er at udvikle, tiltrække og fastholde dygtige medarbejdere med en høj faglighed gennem gode karrieremuligheder, spændende fagmiljøer, kompetenceudvikling og god ledelse.

**ERHVERVS MINISTERIET**

Kompetenceudviklingspolitikken sætter rammen for styrelsens arbejde med kompetenceudvikling og skal bidrage til, at *vores forretningsstrategi realiseres på et højt niveau inden for alle vores kerneopgaver.*

#### 2. Styrelsens kerneopgaver

Vi skal levere resultater af høj kvalitet inden for alle vores ansvarsområder. Det kræver, at vi løbende udvikler vores kompetencer inden for alle styrelsens kerneopgaver og hurtigt er i stand til at tilpasse og omstille kompetencerne, når kerneopgaverne udvikler sig. *Styrelsens kerneopgaver* er:

<b>Konkurrence, Betalingsområdet mm.</b>	Håndhæver konkurrenceloven (karteller mv.), fusionskontrol, markedsanalyser, betalingsloven samt P2B-reglerne og UTP-reglerne. Tværministerielt arbejde om ændret regulering, vejledning, herunder lovforberedende arbejde og øvrig ministerbetjening samt politikudvikling.	<b>Administration og direktionbetjening</b>
<b>Forbrugerforhold</b>	Udvikler og fornyer forbrugerpolitikken, forbrugerinformation, bistand til grænseoverskridende forbruger køb samt til syn med digitale formidlingstjenester (DSA). Udvikling og anvendelse af adfærdsøkonomisk viden. Sekretariat for Forbrugerombudsmanden, Naturskaderådet og Ankenævnet for Energi. Varetagelse af lovforberedende arbejde, øvrig	

	ministerbetjening samt politikudvikling.
<b>Offentlig konkurrence</b>	Vejledning, analyser, politikudvikling og samarbejde i forhold til offentlig konkurrence og udnyttelse af udbudslovens rammer, herunder lovforberedende arbejde og øvrig ministerbetjening.
<b>Vandregulering</b>	Udvikler den økonomiske regulering af vandområdet. Fastsætter prislofter og effektiviseringskrav for drikke- og spildevandsforsyninger herunder lovforberedende arbejde og øvrig ministerbetjening for Erhvervs- og Forsyningsministeriet på vandområdet.
<b>Koncern HR</b>	Varetager Erhvervsministeriets løn- og personaleadministration, løser personalepolitiske opgaver, juridiske opgaver og opgaver inden for organisationsudvikling samt rekrutterer til alle styrelser og departement.

### 3. Pejlemærker for kompetenceudviklingsbehov inden for kerneopgaverne

Styrelsens ambitionsniveau er højt, hvilket forudsætter et afsæt i en solid *grundlæggende faglighed* hos alle medarbejdere.

Når styrelsens behov for kompetenceudvikling skal identificeres inden for styrelsens kerneopgaver, sker dette ved at vurdere det nuværende kompetenceniveau op i mod nogle *centrale pejlemærker*. Kompetencebegrebet skal forstås bredt og dækker fx også over at kunne anvende analysemetoder, opbygge modelværktøj og lign. og ambitionsniveauet skal være højt (best practice i dansk eller international målestok).

Denne fremgangsmåde sikrer, at vi arbejder os hen imod et højt kompetenceniveau på alle de dimensioner, der har betydning for, at vi kan løse vores opgaver hurtigt og med høj kvalitet.

Pejlemærkerne er:

- Vi skal have høj faglighed i alle funktioner i løsningen af centerets opgaver og i arbejdet for størst mulig effekt i markederne.
- Vi skal være dygtige til håndhævelse, politikudvikling og ministerbetjening.
- Vi skal fokusere på AI og den digitale udvikling både internt i KFST og eksternt fsva betydningen heraf for forbrugerne og konkurrencen.
- Vi skal have et godt samspil med omverdenen.
- Vi skal kunne handle hurtigt, når vi støder på udfordringer.
- Vi skal bruge vores ressourcer effektivt inden for de rammer vi har som myndighed.

#### 4. Styrelsens kompetenceudvikling i praksis

Den mest betydende kompetenceudvikling finder sted i *det daglige arbejde* i kraft af de arbejdsopgaver man løser på jobbet.

Såvel chefer som medarbejdere har et ansvar for, at medarbejdernes kompetencer løbende udvikles. Cheferne skal have øje for de kompetencer, som er nødvendige for at løse såvel *de aktuelle som de fremtidige opgaver* og skal i dette lys sikre rammerne for en effektiv kompetenceudvikling af den enkelte medarbejder. Medarbejdere har et selvstændigt ansvar for løbende at udvikle deres kompetencer, således at arbejdsopgaverne i KFST kan løses med en høj kvalitet og med gode resultater.

Styrelsens kompetenceudvikling består af tre komponenter:

- Individuel kompetenceudvikling – fx som aftalt på MUS<sup>1</sup>, udvikling gennem udførelsen af de daglige opgaver, feedback, kurser osv.
- Fælles kompetenceløft – helt eller delvist tværgående initiativer, der sikrer, at styrelsens kompetenceniveau løftes på udvalgte strategiske områder.
- Rekruttering og on-boarding – bidrager til en hurtigere opbygning af strategisk vigtige kompetencer på styrelsens kerneopgaver.

---

<sup>1</sup> Jf. Konkurrence- og Forbrugerstyrelsens vejledning til MUS: ”Materiale til medarbejderudviklingssamtalen i Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen” (2024).

## ***Eksempler på kompetenceudvikling i KFST (tabel 1)***

### *Introduktionsprogram*

Alle nyansatte medarbejdere omfattes af et introduktionsprogram, som skal sikre en god start i KFST samt en hurtig og målrettet oplæring. Nye medarbejdere kan derigennem hurtigere blive fortrolige med KFST.

### *Løbende kompetenceudvikling*

Udvikling af kompetencerne er en løbende proces, der primært udfoldes gennem udførelsen af de daglige opgaver og gennem sparring med chef og kollegaer. Derudover suppleres med interne og/eller eksterne kompetenceudviklingsaktiviteter.

### *Interne kurser*

KFST udbyder en række interne kurser i et halvårligt kursuskatalog. Der er derudover en række e-læringskurser på Campus, som alle medarbejdere kan gennemføre. Kursuskataloget og Campus er tilgængeligt på Intra.

### *Eksterne kurser*

Relevante eksterne kurser kan bl.a. findes i EMs kursuskatalog, hos DJØF eller hos andre udbydere af kurser. HR-Partneren kan være behjælpelig med at finde relevante eksterne kurser.

### *Konkurrenceskolen*

Konkurrenceskolen afvikles typisk 1 - 2 gange om året (5 interne undervisningsdage fordelt over 2 uger), som alle nyansatte medarbejdere på konkurrenceområdet deltager i for accelerere vidensopbygning og netværksdannelse.

### *Specialist- og ekspertsporet*

Der er andre karriereveje end ledelse, derfor har styrelsen udviklet en "Karrierevej som specialist og ekspert i KFST". Formålet er at styrke fagligheden og skabe gode udviklingsmuligheder for og anerkendelse af medarbejdere, der har opbygget en særlig ekspertise inden for styrelsens kerneopgaver. Ordningen er beskrevet på Intra.

### *Pejlemærker for forfremmelse*

Som en hjælp til medarbejderne, der gerne vil arbejde hen i mod en forfremmelse, er der udarbejdet pejlemærker for hvilke kompetencer, det i særlig grad er nødvendigt at beherske for at komme i betragtning til en forfremmelse (Pt. er der pejlemærker for stillingerne som specialkonsulent, chefkonsulent, kontorfuldmægtig og afdelingsleder<sup>2</sup>). Pejlemærkerne er beskrevet på Intra.

---

<sup>2</sup> Pejlemærkerne står overfor et genbesøg i 2024/2025.

#### *Intern rokeringsordning*

En anden måde at udvide sine kompetencer på, kan ske ved at rokere internt til et andet center i styrelsen, hvor man kan stifte bekendtskab med nye opgavetyper. Ønsker om rokering kan drøftes med den enkeltes chef under fx MUS.

#### *Mentorordning*

Mere erfarne medarbejdere kan bl.a. udvikle sine kompetencer ved at være mentor for nyansatte. Som mentor står man for at vejlede, rådgive og støtte nye medarbejdere i styrelsen, og det vil ofte være mentoren, der oplærer nyansatte i vigtige sags gange og processer.

#### *Særlige interne kompetenceudviklingsforløb*

På baggrund af fx de årlige MTU-resultater kan styrelsen beslutte at gennemføre særlige strategiske kompetenceudviklingsforløb for alle eller udvalgte medarbejdergrupper.

#### *Talentudvikling for yngre fuldmægtige*

Der afvikles på ad hoc basis talentudviklingsforløb for yngre fuldmægtige. Medarbejderne har mulighed for at blive udpeget til et forløb for talentfulde medarbejdere med potentiale for at udvikle faglige eller personlige kompetencer med strategisk betydning for styrelsen. Forløbet fokuserer på at styrke de personlige kompetencer.

#### *Udstationering*

Der er mulighed for at opkvalificere sig ved at blive udstationeret i EU-Kommissionen i kortere eller længere periode.

## **5. Fokusområder for styrelsens arbejde med kompetenceudvikling i de kommende år**

Ud over den kompetenceudvikling, der løbende skal finde sted i centrene for at sikre, at vi har den rigtige kompetencesammensætning og -niveau for at kunne løse vores kerneopgaver på et højt niveau, vil styrelsens kompetenceudviklingsaktiviteter i de næste par år også blive påvirket og formet af styrelsens nye forretningsstrategi 2025-2028. Til illustration heraf kan fx nævnes styrkelse af AI- og andre digitale kompetencer samt forslag om udvikling af tydeligere karriereveje – specialfuldmægtigsporet. Der vil blive identificeret flere fokusområder hen ad vejen.

## **6. Ikrafttrædelse og evaluering**

Kompetenceudviklingspolitikken træder i kraft den 15. september 2024 og justeres efter behov blandt andet i lyset af forretningsstrategi 2025-2028, jf. ovenfor under 5.

Kompetenceudviklingspolitikken evalueres efter 2 år.

SAU har tilsluttet sig Konkurrence- og Forbrugerstyrelsens kompetenceudviklingspolitik på et møde den 11. september 2024.