



Tittel: Strategiplan for Konkurransetilsynet 2017 - 2021	Dok.nr: PL001
	Rev.dato: 28.04.2017
	Rev.nr: 03
Utarbeidet og godkjent av: Konkurransedirektøren	

INNHold

1	STRATEGIPLAN	1
2	STRATEGISKE MÅL	2
2.1	TYDELIG EFFEKT I MARKEDER.....	2
2.2	UTVIDE KONKURRANSEARENAEN	3
2.3	GODT SAMSPILL MED OMVERDENEN	4
2.4	DYKTIGE MEDARBEIDERE I UTVIKLING	4
3	KJERNEVERDIER	5

1 Strategiplan

Konkurransen er et virkemiddel som bidrar til effektiv ressursbruk. Kundene får et bedre tilbud av varer og tjenester, med bedre kvalitet og lavere priser, og konkurranse bidrar også til at norske bedrifter blir mer konkurransedyktige i internasjonale markeder. I henhold til regjeringens langsiktige mål og strategier vil en streng konkurranselovgivning og et effektivt tilsyn fra konkurransemyndighetene gi velfungerende markeder.¹ I tråd med dette har Konkurransetilsynet følgende **visjon**:

Velfungerende markeder

For at vi skal lykkes med å bevege oss i retning denne visjonen, er det naturlig at Konkurransetilsynet har følgende som **samfunnsoppdrag**:

Fremme konkurranse som er til fordel for forbrukere og næringsliv

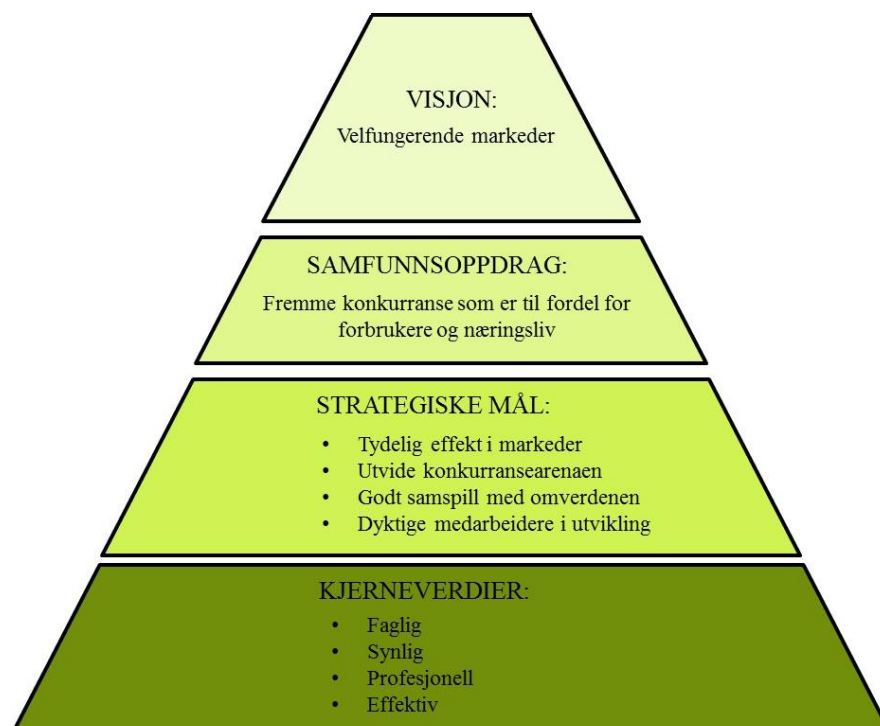
Vi har følgende to arbeidsoppgaver som kan bidra til at samfunnsoppdraget oppfylles:

1. Håndhever av konkurranselovgevingen
2. Pådriver for konkurranse

For å sikre at samfunnsoppdraget utføres på en best mulig måte, er det viktig at vi

- utfører våre aktiviteter på en riktig måte, og
- utfører de riktige aktivitetene

Dette kan vi oppnå ved at vi utnytter våre ressurser på en slik måte at våre **strategiske mål** nås, og ved at vi i det daglige arbeidet opptrer i tråd med våre **kjerneverdier**.



Figur 1: Vår strategiplan i kortform

¹ Se Konkurransetilsynets Tildelingsbrev 2017, avsnitt 2.

Figur 1 viser vår strategiplan i kortversjon. Den enkelte medarbeider vil berøres av vårt valg av strategi, for eksempel i den grad det legger føringer for hvilke saker som prioriteres og dermed hvilke saker en medarbeider vil arbeide på. Desto lenger ned i pyramiden, desto mer direkte vil den enkelte medarbeider sitt daglige arbeid bli påvirket. Kjerneverdier vil være verdier som den enkelte medarbeider skal ta hensyn til i sitt arbeid. Disse vil påvirke hvordan vi utfører vårt daglige arbeid med en bestemt aktivitet.

2 Strategiske mål

For perioden 2017-21 vil Konkurransetilsynet ha følgende fire strategiske mål, med delmål under hvert av dem.

2.1 Tydelig effekt i markeder

Konkurransetilsynet vil bruke alle sine virkemidler i konkurranselovgivningen, og da særlig de tre hovedbestemmelsene:

- Forbud mot konkurransebegrensende samarbeid
- Forbud mot misbruk av dominans
- Inngrep mot fusjoner og oppkjøp som skader forbrukerne.

Det vil sikre etterlevelse av konkurransereglene. Gjennom vedtak og avgjørelser vil Konkurransetilsynet direkte påvirke bedrifters tilpasning i enkeltmarkeder. Men minst like viktig er den indirekte effekten, som innebærer at bedrifter som ikke direkte er berørt av våre vedtak og avgjørelser endrer sin tilpasning.

Delmål:

- Fatte vedtak og avgjørelser på et bredt spekter av saker og i mange markeder
- Holde faglig høy kvalitet på våre vedtak og avgjørelser
- Øke bedrifters kjennskap til og etterlevelse av konkurransereglene
- Bli synlige i media og derigjennom synlige for bedriftene

Det er grunn til å tro at bedrifters adferd påvirkes av hvilke typer saker tilsynet gjør vedtak i, og hvorvidt det er deres egne markeder som berøres. For å oppnå størst mulig etterlevelse av konkurransereglene bør derfor tilsynet anvende et bredt spekter av bestemmelsene i konkurranseloven og på en rekke ulike markeder. Vedtak er selvsagt viktige, men avgjørelser om å ikke gripe inn gir også signaler som kan oppmuntre bedriftene til å opptre på en måte som skjerper konkurransen.

For å få en effektiv håndheving og respekt for konkurranseloven er det viktig at Konkurransetilsynet har høy faglig kvalitet på sine vedtak og avgjørelser. Et viktig mål på faglig kvalitet er i hvilken grad tilsynets vedtak blir opprettholdt og ikke overprøvd av Konkurransklagenemnda eller domstolene. Det vil gi et klart signal til bedriftene om hvilken adferd som er i strid med konkurransereglene.

Konkurransetilsynet er et relativt lite tilsyn med knappe ressurser, og for å få mest mulig ut av ressursene er det viktig å gjøre tilsynets vedtak og avgjørelser kjent, blant annet gjennom innlegg i pressen og foredrag der næringslivet er til stede. Dersom bedriftene ikke har kjennskap til konkurranseloven og måten den praktiseres på, er det mindre sannsynlig at de etterlever loven.

Synlighet i media bidrar til at bedrifter blir oppmerksomme på Konkurransetilsynets rolle og muligheter for å gripe inn i enkeltmarkeder. Det vil i neste omgang bidra til at bedriftene i større grad blir oppmerksomme på hvor grensen går for hva som er lov, og dermed konkurrerer på en måte som er til fordel for både forbrukere og næringsliv.

2.2 Utvide konkurransearenaen

Konkurransetilsynet har også en pådriverrolle, blant annet med bakgrunn i § 9 i konkurranseloven. Økt oppmerksomhet om konkurranse som virkemiddel for effektiv ressursbruk kan lede til bedre løsninger, herunder endringer i reguleringer som åpner for økt konkurranse. Dette er til fordel for forbrukerne og næringslivet, gjennom økt bruk av konkurranse på både eksisterende og nye områder..

Delmål:

- På eget initiativ fremme økt konkurranse som virkemiddel, både på eksisterende og nye områder.
- Arbeide for økt gjennomslag der tilsynet har påpekt konkurransebegrensende forhold, eller der hvor vi har valgt å sende høringsuttalelse.
- Legge til rette for at digitalisering bidrar til økt konkurranse til fordel for forbrukere og næringsliv.
- Være den foretrukne kilde i spørsmål knyttet til konkurransefaglig analyse.

Vår rolle som pådriver betyr at vi på eget initiativ og i ulike sammenhenger vil peke på mulige gevinster som følge av konkurranse, herunder hvordan endringer i reguleringer kan legge til rette for økt konkurranse og dermed bidra til innovasjon og vekst. Kontinuerlig fokus på gevinster forbundet med konkurranse vil øke muligheten for at konkurransehensyn ivaretas i ulike sammenhenger, samtidig som andre hensyn (for eksempel miljøhensyn) også ivaretas. Dersom Konkurransetilsynet har en aktiv og synlig utadrettet profil, både gjennom innlegg, artikler, foredrag og intervjuer, vil myndighetene bli mer mottagelige for og oppmerksomme på å ta konkurransehensyn.

Konkurransetilsynet kan direkte påvirke offentlige aktørers beslutninger gjennom påpekninger og høringsuttalelser, og vi vil prioritere de tilfeller hvor våre uttalelser kan bli hensyntatt og fulgt.

Digitalisering bidrar til omfattende teknologisk utvikling og innovasjon. Tradisjonelle markedsstrukturer utfordres, hvilket kan bidra til økt konkurranse. Samtidig kan digitalisering resultere i markedsdominans og øke faren for ulovlig prissamarbeid. Konkurransetilsynet vil legge til rette for at digitalisering bidrar til økt konkurranse til fordel for forbrukere og næringsliv. Vi vil påpeke regulatoriske forhold som begrenser en slik fremvekst i tilfeller der digitalisering er gunstig, og påpeke tilfeller der digitalisering kan føre til misbruk av dominans eller dempet priskonkurranse.

Tilsynet har en unik kompetanse på konkurranseøkonomi og konkurranserett, og har gjennomført økonomiske og juridiske analyser av en rekke enkeltmarkeder. Vi har som mål å være den foretrukne kilde vedrørende spørsmål knyttet til konkurranseanalyse, både for media og for offentlige råd og utvalg som analyserer konkurransespørsmål. Utstrakt kontakt med forskningsmiljøer, samt deltakelse i internasjonale arbeidsgrupper der våre analyser presenteres, vil bidra til å heve kvaliteten på våre analyser og dermed øke sannsynligheten for at vi blir den foretrukne kilde for konkurransefaglig analyse.

2.3 Godt samspill med omverdenen

For å oppnå vårt samfunnsoppdrag er det viktig at vårt samspill med omverdenen er godt. Omverdenen er i denne forbindelse partene vi møter (næringslivet), offentlige myndigheter, arenaer for samfunnsdebatt og internasjonale organer som arbeider med konkurransepolitikk.

Delmål:

- Partene oppfatter at de blir hørt og behandlet profesjonelt.
- Vi er tydelige og tilgjengelige i samfunnsdebatten.
- Vi deltar aktivt på internasjonale konferanser og i internasjonale arbeidsgrupper, ofte med egne innlegg, og fremmer Norges interesser.
- Vi utfører våre direktoratsoppgaver på en på en rask og profesjonell måte.

For partene som har saker som undersøkes av Konkurransetilsynet, er det viktig at tilsynet behandler dem med respekt og lytter. For bedrifter som klager er det sentralt at tilsynet håndterer klagen og følger opp på en god måte. For bedrifter som blir innklaget og etterforsket er det viktig at tilsynet opptrer med respekt under bevissikring, i etterforskningsfasen og i forbindelse med varsel og vedtak. Partenes anførsler må håndteres på en måte som viser at tilsynet har vurdert partenes syn, og at tilsynet opptrer mest mulig objektivt. Tilsynet må tilstrebe å behandle sakene så raskt som mulig, samtidig som sakene må være tilstrekkelig utredet.

Konkurransetilsynet har en viktig rolle i samfunnsdebatten, ikke minst for å fremme konkurransehensyn. Av den grunn er det viktig for tilsynet å være både tydelig og tilgjengelig i vårt møte med media og på andre arenaer for samfunnsdebatt. Det er også naturlig med en bred portefølje av aktiviteter som kronikker, debattinnlegg, intervjuer, foredrag og artikler, for derigjennom å fremme konkurranse til fordel for forbrukere og næringsliv.

Deltakelse på den internasjonale arenaen er viktig for å øke kvaliteten på vårt arbeid. Vi kan bringe hjem til Norge beste praksis fra utenlandske konkurransemyndigheter. Når vi selv bidrar med innlegg, vil det øke muligheten for å få et godt nettverk og høste lærdom fra andre konkurransemyndigheter. Det gir oss også mulighet til å være aktiv pådriver i utformingen av regelverket, for eksempel å sikre at Norge har like gode virkemidler som EU-landene.

Konkurransetilsynet er underlagt Nærings- og fiskeridepartementet, og får oppdrag knyttet til blant annet regelutvikling. Det er vårt mål å utføre disse oppgavene på en profesjonell måte, hvilket betyr at vi utfører våre direktoratsoppgaver på en rask og effektiv måte.

2.4 Dyktige medarbeidere i utvikling

Våre medarbeidere er tilsynets viktigste ressurs. Det er viktig å rekruttere dyktige medarbeidere, og å stadig utvikle medarbeidernes kompetanse. Det gjelder både den enkelte medarbeiders kompetanse, men ikke minst den integrerte kompetansen i betydningen at medarbeidere med ulik fagbakgrunn jobber effektivt sammen i team.

Delmål:

- Rekruttere dyktige medarbeidere.
- Kompetanse- og karriereutvikling for eksisterende medarbeidere.
- Utvikle medarbeiderne til å arbeide enda mer effektivt i flerfaglige team.
- Dele kunnskap på tvers og over tid.

For å sikre dyktige medarbeidere er det avgjørende at vi rekrutterer de beste kandidatene som finnes i arbeidsmarkedet. Vi skal være til stede på de arenaene hvor kandidater rekrutteres. Nær kontakt med universitets- og høyskolemiljøer, blant annet med gjesteforelesninger på relevante kurs og på arbeidslivsdager, er derfor viktig. Skolebesøk og sommerjobber vil også bidra til synlighet blant potensielle medarbeidere. Vi bør også aktivt formidle til de potensielle kandidatene hvor attraktivt en jobb i Konkurransetilsynet er, for eksempel bredden av arbeidsoppgaver i tilsynet.

Utgangspunktet for høy kvalitet på vårt arbeid er at medarbeiderne har høy kompetanse. Hver enkelt medarbeider har selv et ansvar for egen utvikling. Tilsynet legger forholdene til rette slik at den enkelte medarbeider lykkes med å utvikle sin egen kompetanse. Det kan skje ved at det utarbeides en kompetanseplan for hver enkelt medarbeider, og på andre måter utvikles rammer for mulig karriereutvikling for medarbeiderne. Det vil bidra til å opprettholde en lav turnover og lavt sykefravær, både i ulike faggrupper og både blant nyansatte og erfarne medarbeidere.

De fleste av våre arbeidsoppgaver løses typisk gjennom teamarbeid, for eksempel vil det for de fleste større saker nedsettes et prosjekt bestående av flere medarbeidere med ulik fagbakgrunn. Målet er å kontinuerlig forbedre dette teamarbeidet, blant annet ved at prosjektlederrollen utvikles ytterligere, og flere av våre medarbeidere får økt tverrfaglig kunnskap. Våre nye lokaler gir en helt ny mulighet til å samarbeide i team, og målet er å utnytte dette potensialet.

Hver enkelt medarbeider opparbeider seg unik kompetanse, og det er et mål at vi i størst mulig grad sprer denne kunnskap til flest mulig og over tid. Deling på tvers kan skje blant annet gjennom interne seminarer, for eksempel etter at et prosjekt er avsluttet eller etter at en medarbeider har deltatt på en internasjonal konferanse. For å dele kunnskap over tid er det også viktig med gode rutiner for å lagre og gjøre tilgjengelig ulike typer informasjon.

3 Kjerneverdier

I vårt daglige arbeid er det viktig at den enkelte medarbeider er bevisst sentrale kjerneverdier for Konkurransetilsynet. For perioden 2017-2021 vil Konkurransetilsynet ha følgende kjerneverdier:

- **Faglig**
- **Synlig**
- **Profesjonell**
- **Effektiv**

Faglighet, ved at vi holder et høyt faglig nivå, vil forhindre konkurranseskadelig adferd. Det vil blant annet øke vår gjennomslagskraft i retten.

Synlighet, ved at vi blir mer synlige utad, vil forhindre konkurranseskade. Økt synlighet i media, å øke næringslivets kjennskap til konkurranseloven og bli tatt med på råd i konkurransespørsmål, vil bidra til at bedrifter ikke foretar valg som er skadelig for konkurransen og dermed forbrukerne.

Profesjonalitet i hvordan vi forholder oss til partene. Konkurransetilsynet har fått tildelt sterke virkemidler for å håndheve konkurranseloven, og da er det særlig viktig at partene som er i kontakt med Konkurransetilsynet håndteres profesjonelt og med respekt.

Effektivitet omhandler våre arbeidsmetoder og hvorvidt vi oppnår våre mål. Det er viktig å arbeide på en smart måte som sikrer effektivitet i vår ressursbruk. Det er også viktig at vi oppnår effektivitet i måloppnåelse, ved at vår aktivitet bidrar til gevinster for forbrukerne og næringslivet. Sist, men ikke minst, er det viktig at vi prioriterer de riktige aktivitetene.

Hvis vi i vårt daglige arbeid er bevisste på at vi opptrer i tråd med våre kjerneverdier, vil vi bidra til at vårt samfunnsoppdrag oppfylles. Vi vil direkte kunne påvirke konkurransen i enkeltmarkeder, og indirekte kan det lede til at bedrifter og myndigheter endrer sin tilpasning i andre markeder, og dermed bidrar til konkurranse til fordel for forbrukerne og næringslivet.