

KONKURRENSVERKET

# Verksamhetsplan 2019



## Verksamhetsplan för Konkurrensverket 2019

### Förord

Att utöva tillsyn över konkurrens- och upphandlingsreglerna är Konkurrensverkets huvuduppgift. Företag som bildar karteller eller missbrukar sin makt-position till skada för kunder och konsumenter ska vi fortsätta att bekämpa. Upphandlande myndigheter som hanterar våra skattemedel på ett sätt som bryter mot reglerna ska vi granska. Avsikten med vårt tillsynsarbete är att få fler att följa reglerna. Konsumenter och skattebetalare vinner på det.

Utöver tillsyn ska vi också rapportera om brister vi kan identifiera som negativt påverkar konkurrens och offentlig upphandling, vi ska stimulera forskning och vi ska sprida kunskap om konkurrens- och upphandlingsreglerna. Våra uppdrag framgår av lagstiftningen, vår instruktion, vårt regleringsbrev och av andra beslut från regeringen.

Utifrån de uppdrag som vi har vägleder denna verksamhetsplan oss i vårt arbete. I planen har vi utvecklat uppdragen och gjort ett antal prioriteringar.

För 2019 och framöver kommer vi att prioritera tre områden där vi bedömer att kunskapen behöver utvecklas. Det handlar om digitalisering, konkurrensbegränsande offentliga upphandlingar och byggsektorn.

Konkurrensverket kommer under de närmaste åren att undersöka närmare hur digitaliseringen påverkar konkurrensen mellan företag och konsumenter. Hur kan nya aktörer agera på marknader som redan domineras av en gigantisk internationell aktör? Ny kunskap på dessa områden är viktig för att effektivt kunna möta eventuella konkurrensproblem.

En andra strategisk satsning är konkurrensbegränsande offentliga upphandlingar. Vi ska bland annat undersöka varför det allt oftare bara lämnas ett enda anbud vid upphandlingar. Och undersöka hur det ser ut i andra länder. Alltför få anbud vid upphandlingar påverkar möjligheten för kommuner och myndigheter att göra bra affärer.

Ett tredje område är byggsektorn. Detta är den sektor där det upphandlas för störst värden. Samtidigt sjunker antalet anbud. Det innebär att konkurrensen kan försämrats. Dessutom tror aktörerna själva att det finns korrupktion och karteller i branschen. Detta ska vi granska närmare.

Internt på myndigheten kommer det också att hända en hel del. En ny organisation ska på plats. Vi ska flytta till nya ändamålsenliga lokaler. Vårt system för dokumenthantering och diarium ska ersättas av ett som svarar mot morgondagens krav. Vi kommer fortsätta arbetet med att digitalisera våra arbetsprocesser så att de anpassas till vårt interna arbetssätt och till de förväntningar som våra intressenter ställer på oss. Vår webbplats ska förnyas. Allt detta innebär att vi kan arbeta mer effektivt, och det kommer våra intressenter att märka.

Det starka förtroende som intressenterna har för Konkurrensverket är en viktig tillgång. Att vårda och ytterligare stärka förtroendet och tilliten till myndigheten står alltid i förgrunden.

Verksamhetsplanen ska leda oss i arbetet och bidra till en helhetssyn samt förutsättningar att samla verksamheten bakom en gemensam målbild. Det finns mycket att göra innan vi är där. Medarbetarna på myndigheten har en hög kompetens, och jag är övertygad om att vi kommer att se positiva resultat framöver.

Men ingen verksamhetsplan är statisk. Arbetet med att uppdatera och utveckla den kommer att ske löpande. Diskussionerna om vilka strategiska satsningar vi bör satsa på framöver, vilka arbetsuppgifter som är prioriterade, och vilka utredningar och rapporter vi ska arbeta med, får aldrig stanna av.

*Rikard Jermsten*  
Generaldirektör

## Konkurrensverkets uppdrag, vision och mål

### Uppgift enligt instruktion

Konkurrensverket är förvaltningsmyndighet för konkurrensfrågor och tillsynsmyndighet för den offentliga upphandlingen. Konkurrensverket ska verka för en effektiv konkurrens i privat och offentlig verksamhet till nytta för konsumenterna samt en effektiv offentlig upphandling till nytta för det allmänna och marknadens aktörer. Konkurrensverket ska se till att de regelverk och rutiner verket disponerar över är kostnadseffektiva och enkla för medborgare och företag.

### Konkurrensverkets vision

Vår vision är *Välfärd genom väl fungerande marknader*. Väl fungerande marknader uppnås genom effektiv konkurrens i privat och offentlig verksamhet till nytta för det allmänna och marknadens aktörer.

Konkurrensverkets formulering av mål som kopplar till uppgiften

#### Konkurrensverket ska bedriva en effektiv tillsyn.

- En effektiv tillsyn innebär träffsäkra prioriteringar, avskräckande sanktioner och ett förebyggande arbete med tydlig kommunikation för att öka kunskapen och förståelsen för innebörden i regelverken och för våra ställningstaganden. Vi ska tydligt satsa på de ärenden som vi väljer att prioritera, medan vi snabbt ska avsluta de ärenden som bedöms ha liten chans att nå önskat resultat eller som vi av andra skäl inte prioriterar. Vi strävar efter att välja väl avvägda utredningsmetoder. När vi bedömer att ett tillsynsbeslut inte är en effektiv väg att uppnå önskat resultat ska vi välja andra tillvägagångssätt som att publicera rapporter, digitala vägledningar eller genom andra kommunikationsinsatser. Vi ska vara proaktiva i våra metoder att hitta nya lagöverträdelser och löpande utvärdera samt utveckla tillsynsverksamheten.

#### Konkurrensverket ska kommunicera tydligt och sprida kunskap om konkurrens och upphandling.

- I syfte att öka förutsägbarheten för marknadens aktörer och förbättra förutsättningarna att följa regelverken ska vi tydligt kommunicera våra prioriteringar och beslut samt använda ett språk som är vardat, enkelt och begripligt. På så sätt förbättrar vi även förutsättningarna att få ett större inflöde av tips och klagomål av hög kvalitet.

#### Konkurrensverket ska stimulera forskning inom konkurrens- och upphandlingsområdena.

- I syfte att öka kunskapen om konkurrensens effekter och den offentliga upphandlingens förutsättningar ska vi medverka till att forskningen utvecklas kvalitativt och kvantitativt.



## Konkurrensverket ska bidra till den internationella utvecklingen på konkurrens- och upphandlingsområdena.

- Internationellt arbete är av strategisk och viktig betydelse för myndigheten, såväl när det gäller kompetens- och metodutveckling som när det gäller att påverka framtida regelverk i en allt mer globaliserad värld. Vi ska därför hålla oss väl uppdaterade kring regelförändringar och delta aktivt i det internationella utvecklingsarbetet. Konkurrens och offentlig upphandling är områden som i hög grad påverkas av den ökade globaliseringen och de frågeställningar som tas upp på den internationella agendan. För att myndigheten effektivt ska kunna verka inom sina verksamhetsområden krävs att vi samverkar väl med andra utländska myndigheter och organisationer, framför allt inom Norden och inom EU, men också i andra delar av världen. Det är viktigt att ha ett ändamålsenligt kunskaps- och erfarenhetsutbyte över nationsgränserna kring frågor kopplade till våra verksamhetsområden för att vi ska kunna bidra till en effektivare tillämpning av konkurrens- och upphandlingsreglerna och väl fungerande marknader.

## Konkurrensverket ska vara en attraktiv arbetsgivare.

- Konkurrensverket ska arbeta för ett gott ledarskap och medarbetarskap i överensstämmelse med vår värdegrund. Vi vill att våra medarbetare ska ha goda förutsättningar att kunna utföra sitt arbete på bästa sätt. Konkurrensverkets chefer ska utöva ett ledarskap som präglas av tydlighet, tillit, tillgänglighet och tolerans för misstag. Det skapar engagemang, god laganda, ansvarstagande och ett öppet klimat för återkoppling, vilket är grunden i vår syn på ett gott medarbetarskap. Vi ska sträva efter att vara en attraktiv arbetsgivare och behålla samt utveckla rätt kompetens på myndigheten. För att uppnå detta ska vi aktivt arbeta med värdegrund, kompetensutveckling och ledarskapsfrågor. Konkurrensverkets sociala arbetsmiljö ska präglas av att vi är respektfulla enligt vår värdegrund. I vårt bemötande har vi tillit till varandras kompetens, är tillgängliga och toleranta och arbetar prestigelöst tillsammans för att nå våra gemensamma mål.

### Aktiviteter och uppföljning

De övergripande målen för myndigheten preciseras i aktivitetslistor som utarbetas på respektive enhet. Aktivitetslistorna utformas efter en gemensam mall i syfte att underlätta samsyn och samarbete. För att säkerställa att målen uppfylls har vi fastställt relevanta, mätbara kriterier för uppföljning. Mall för aktivitetslistor finns i bilaga 1 och uppföljningskriterierna i bilaga 2.

De mätbara kriterierna ska ligga till grund för en analys av resultatutvecklingen. En sådan analys ska genomföras årligen i samband med uppföljningen av målen. Analysen ska ha fokus på det senaste året, men också belysa utvecklingen ur ett treårsperspektiv.

Utöver den årliga uppföljningen av resultatuppfyllelsen sker också en löpande uppföljning av verksamheten. Generaldirektören informeras om alla viktiga händelser i verksamheten, exempelvis utvecklingen i ärenden och projekt av större vikt. Kontinuerligt sker även en uppföljning av aktiviteter, anslags- och resursförbrukning. Alla pågående projekt följs och avrapporteras löpande och avslutade projekt utvärderas i syfte att fånga upp förslag på förbättringar. Dessutom genomför vi analyser av olika branscher och följer upp ett urval av besluten inom tillsynsverksamheten i syfte att bedöma dess effekter i ett bredare perspektiv.

### **Konkurrensverkets värdegrund**

Vår värdegrund knyter an till regeringens prioriteringar av en god förvaltningskultur, som syftar till att skapa en mer effektiv och rättssäker statsförvaltning och som bidrar till att myndighetens bemötande av allmänheten i så hög grad som möjligt kännetecknas av värdighet och respekt (offentligt etos).

Vi har enats om en värdegrund som ska genomsyra all verksamhet på myndigheten. Vi ska vara respektfulla, engagerade, kompetenta och tydliga, både i förhållande till varandra och till omvärlden.

#### **Respektfulla**

I alla våra kontakter, externt och internt, är vi öppna och lyhörda för mottagarnas behov och möter dem med respekt. Genom att ha respekt för varandras kompetenser och olikheter arbetar vi prestigelöst tillsammans för att nå våra mål.

#### **Engagerade**

Vi arbetar med stort engagemang och är framåtblickande för att ligga steget före. Engagemanget skapar en arbetsglädje som gör att vi trivs på arbetet och når goda resultat till nytta för våra intressentgrupper.

#### **Kompetenta**

Vi har kompetens, förmåga och resurser att genomföra vårt uppdrag med hög kvalitet. Vi tillvaratar våra erfarenheter och arbetar med ständig förbättring av våra kunskaper och våra metoder för att effektivisera och kvalitetssäkra vårt arbete.

#### **Tydliga**

Vi anpassar vår kommunikation utifrån våra intressentgrupper. Vi är objektiva, sakliga och öppna i alla våra kontakter, vilket skapar förtroende och trovärdighet.

### **Tillitsbaserad styrning och ledning**

Konkurrensverket strävar efter att skapa goda förutsättningar för en tillitsbaserad styrning och ledning av verksamheten i syfte att uppnå helhetssyn och använda medarbetarnas expertis på bästa sätt. Ett ökat inslag av förtroende ställer höga krav på att säkerställa ledning, avgränsning och målsättning. En effektiv verksamhet präglas av att medarbetare och chefer arbetar mot samma mål och förstår hur uppdrag, verksamhet, resurser, mål och resultat hänger ihop. För att uppnå detta krävs ett väl utvecklat medarbetarskap och ett aktivt, inspirerande ledarskap. Uppföljning och utvärdering ska vara ändamålsenliga och ramarna tydliga. Konkurrensverket arbetar med kompetens- och kvalitetsutveckling och tillämpar vår policy för chefs- och medarbetarskap vid bland annat rekryteringar, introduktion av nya medarbetare samt vid utvecklings- och lönesamtal.

### **Strategiska satsningar under 2019–2021**

Med strategisk satsning avses ett område, en sakfråga eller en bransch som berör en stor del av Konkurrensverkets verksamhet och som vi bedömer bör prioriteras särskilt under en viss tidsperiod. Prioriteringen kan exempelvis röra resurser, kunskapsuppbyggnad eller extern kommunikation. De strategiska satsningarna följs upp i slutet av varje år.

Våra strategiska satsningar har valts eftersom de är aktuella och har direkt påverkan på våra förutsättningar att uppnå målen för verksamheten.

- **Digitalisering – strategisk satsning under 2019–2021**

Digitalisering är ett område som i hög grad påverkar marknadens utveckling, tillsynens utredningsmetodik och även de överträdelser vi utreder. Många av de konkurrensproblem som Konkurrensverket utreder har redan i dag att göra med marknadskrafter som uppkommer till följd av digitalisering. Vi ser därför ett behov av att bygga kunskap och erfarenhet under de kommande åren.

Nya tjänster och teknologi skapar domineranter på marknader som förr var fragmenterade. E-handelns tillväxt medför en ökande pristransparens, något som innebär fördelar för konsumenterna men som också underlättar företagens prisbevakning i både det horisontella och vertikala handelsledet. Algoritmer möjliggör nya former för prisstyrning och prisföljsamhet. Gränserna mellan företag som är verksamma i olika led i distributionskedjan suddas ut samtidigt som vertikala begränsningar tar nya former i den digitala ekonomin. Digitala plattformar utvecklas snabbt och spelar en viktig roll för innovation och tillväxt på den inre marknaden. Den information som sprids via sådana plattformar har gjort många marknader mer effektiva genom att koppla samman köpare och säljare av produkter och tjänster på ett bättre sätt. Digitala plattformar ökar även konsumenternas valmöjligheter och bidrar därigenom till ökad konkurrens, men riskerar också att leda till



konkurrensproblem. Populära digitala plattformar har ofta starka nätverks-effekter, som bidrar till att vissa företag kan få en särskilt stark ställning på sina respektive marknader, vilket i praktiken riskerar att begränsa konsumenters valmöjligheter.

För konkurrenstillsynen väcker den digitala utvecklingen frågor kring vad som kännetecknar en effektiv tillsyn. Ju snabbare marknaderna utvecklas, desto snabbare måste konkurrensmyndigheterna agera. Det internationella samarbetet mellan konkurrensmyndigheter blir allt viktigare när företag verkar utanför de nationella gränserna. Ökad harmonisering av reglerna och samsyn kring lämpliga åtgärder kan effektivisera och förbättra tillsynen av konkurrensreglerna. Tillsynen är en viktig beståndsdel för att säkerställa att de förutsättningar som leder till ökad konkurrenskraft, innovation och tillväxt på ett sätt som kommer konsumenterna till del inte sätts ur spel. Ökad kunskap om digitaliseringen kommer att förbättra våra förutsättningar att förstå nya affärsmodeller, värna konkurrensen på och mellan plattformar och vid annan distribution via internet, motverka prissamordning genom algoritmer, säkerställa att företag inte använder data på ett oskäligt sätt samt uppmärksamma förvärv som samlar stora mängder data.

Konkurrensverket kommer särskilt att uppmärksamma de utmaningar och möjligheter som e-handel och handel via plattformar innebär för distributionen av varor och tjänster. Digitaliseringen ger utrymme för omfattande effektivitetsvinster och innovativa lösningar för hur företag konkurrerar om att nå ut till konsumenterna med sina produkter. Samtidigt ger den tekniska utvecklingen upphov till marknadsbeteenden som kan begränsa konkurrensen i det vertikala handelsledet. Det är viktigt att vi har kunskapen för att förstå dessa marknadskrafter för att kunna vara träffsäkra i våra prioriteringar och tillämpa reglerna på ett sätt som främjar konkurrens och effektivitet på marknaden.

- **Konkurrensbegränsande offentliga upphandlingar – strategisk satsning under 2019**

Konkurrensverket har identifierat en trend av färre anbud i offentlig upphandling och en större andel upphandlingar med bara en anbudsgivare. Vi ser ett behov av att analysera de bakomliggande orsakerna. En anledning kan vara att upphandlande myndigheter, medvetet eller omedvetet, ställer krav som direkt eller indirekt påverkar möjligheten att lämna anbud. Detta kan i sin tur innebära sämre konkurrens, högre priser och sämre kvalitet. Dessutom kan det leda till att leverantörer tvingas in i olämpliga samarbeten för att kunna delta.

Under 2019 prioriterar vi därför att närmare undersöka orsakerna till konkurrensbegränsande offentliga upphandlingar. Arbetet syftar till att medvetandegöra vilken effekt på konkurrensen och därmed på pris och kvalitet

som skilda förutsättningar i upphandlingar får. Som exempel kan nämnas olika förfaranden, krav eller utvärderingsmodeller.

Genom att förbättra förutsättningarna för en effektiv offentlig upphandling kan vi också motverka överträdelser av konkurrensreglerna.

- **Konkurrenssituationen inom byggsektorn – strategisk satsning under 2019**  
En väl fungerande byggsektor är en viktig del i samhället. Enligt upphandlingsstatistik är byggsektorn det område där det genomförs flest upphandlingar. Det är också ett område där vi noterar en utveckling som tyder på att antalet anbud minskar och där andelen upphandlingar med endast en anbudsgivare har ökat. Vad gäller bostadsbyggande och offentlig upphandling av kommunala allmännyttiga bostäder har de stora nationella byggtreprenörerna behållit sina marknadsandelar på en växande marknad. De senaste fem åren har det visserligen tillkommit aktörer och marknaden i stort har blivit något mindre koncentrerad, men därutöver saknas tydliga tecken på att konkurrensen har förbättrats.

I december 2018 lät Konkurrensverket utföra en enkätundersökning riktad till företrädare inom ett urval delmarknader i byggsektorn. Vid samma tillfälle genomförde verket även en enkät riktad till upphandlare. Enkäternas övergripande syfte är att få ökad kunskap om hinder mot effektiv konkurrens inom byggbranschen. Tillsammans belyser enkäterna uppfattningen om förekomsten av osund konkurrens från olika håll. I begreppet osund konkurrens inkluderas konkurrensbegränsande samarbeten och korruption. Undersökningarna ger, tillsammans med statistik som pekar på ett minskat genomsnittligt antal anbudsgivare, vid handen att byggsektorn är ett område där vi behöver bygga kunskap. Under 2019 kommer vi analysera resultaten från båda enkäterna och statistiken för att stärka vårt förebyggande arbete gentemot byggsektorn. Målsättningen är att utifrån våra slutsatser skapa och förmedla ökad kunskap om konkurrenssituationen i byggbranschen samt att vi ska kunna erbjuda möjliga förklaringar till utvecklingen avseende anbud i upphandlingar inom byggsektorn.

Konkurrensverket har också lagt ut ett forskningsuppdrag som närmare undersöker korruption på upphandlingsmarknader. Mot bakgrund av mängden upphandlingar som rör byggsektorn och att enkätresultaten visar att korruption uppfattas vara vanligt förekommande är det inte osannolikt att forskningsrapporten kan bidra med insikter om osund konkurrens inom byggområdet och var i upphandlingsprocessen som riskerna verkar vara störst.

### **Planerade investeringar under 2019–2021**

Konkurrensverket har identifierat följande behov av väsentliga investeringar under åren 2019–2021:

- **Ny webbplats**

Konkurrensverket har ett behov av ny webbplats som ytterligare underlättar för våra intressentgrupper att snabbt och enkelt ta del av Konkurrensverkets information, tjänster och produkter digitalt. Vår nuvarande webbplats är byggd på en webbt teknik som är föråldrad och därför behöver vi uppgradera webbplatsen till mer modern webbt teknik. Om vi inte gör de tekniska uppdateringarna riskerar vi att det i framtiden inte går att uppgradera till senare versioner av den teknik som behövs eller att redigera webbplatsen i moderna webbläsare.

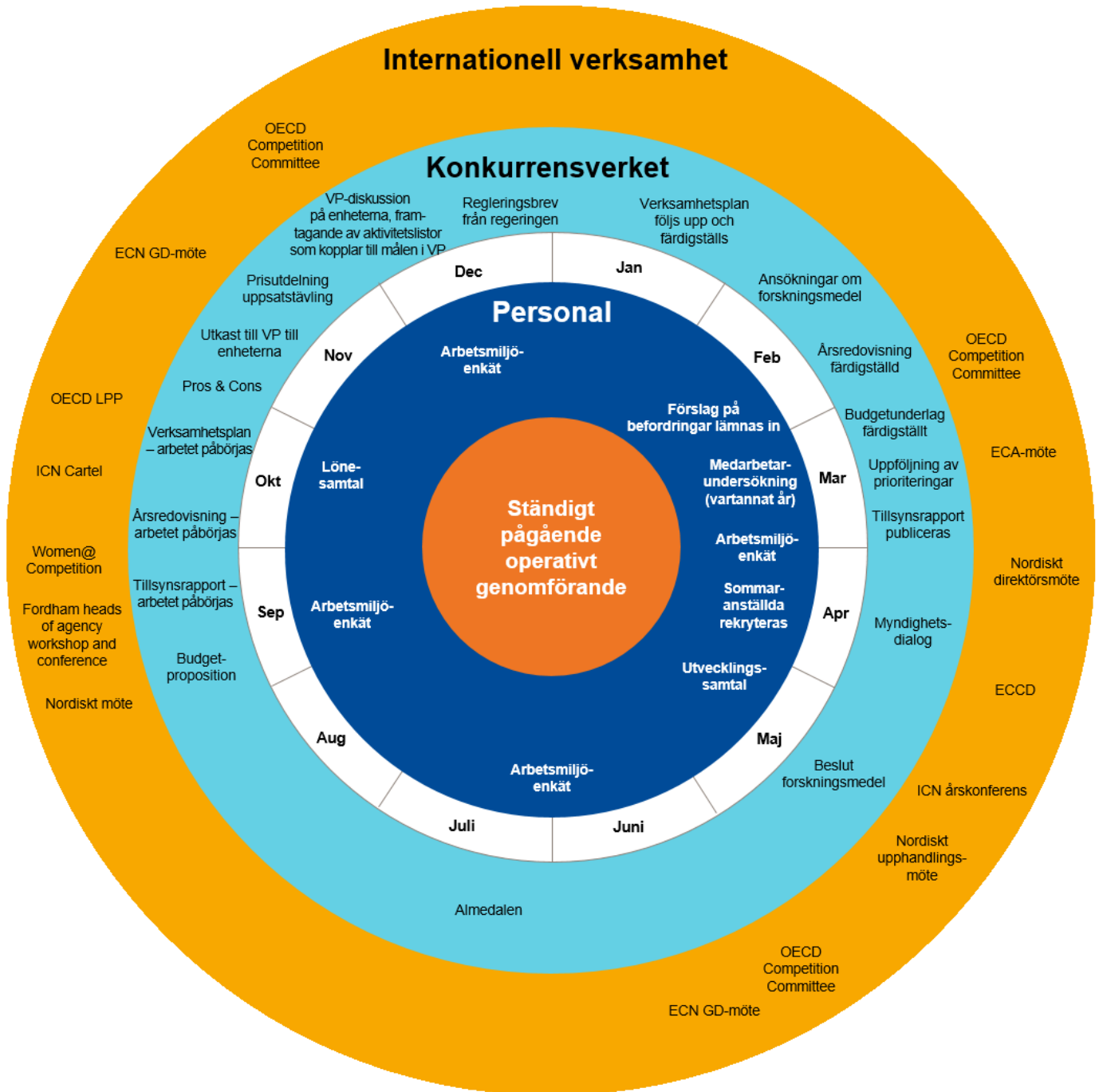
- **Flytt till nya lokaler**

Under 2019 kommer Konkurrensverket genomföra en flytt från Torsgatan till Ringvägen i Stockholm. För att upprätthålla en fungerande, säker och utifrån ett arbetsmiljömässigt perspektiv tillfredsställande arbetsplats, krävs en rad investeringar i främst möbler, övriga inventarier, it-utrustning och säkerhetsanordningar.

- **Nytt verksamhetssystem**

Konkurrensverket behöver ersätta nuvarande system för ärendehantering och diarium med ett nytt system. Anledning till detta är att dagens system (Konrad), som utvecklades i slutet av 1990-talet är omodernt och bristfälligt. Systemet skapar en svårarbetad handläggningsprocess för hela organisationen. Konkurrensverkets ambition är att ersätta nuvarande system för ärendehantering med ett nytt modernt systemstöd som tydliggör, effektiviserar och utvecklar hela ärendehanteringsprocessen.

## Konkurrensverkets årscykel







*Adress* 103 85 Stockholm  
*Besöksadress* Torsgatan 11  
*Telefon* 08-700 16 00  
*Fax* 08-24 55 43  
konkurrensverket@kkv.se

[www.konkurrensverket.se](http://www.konkurrensverket.se)