



إرشادات عامة لمكافحة التواطؤ بين مقدمي العطاءات في المناقصات لعامة

فبراير ٢٠٠٩

يحدث التواطؤ في المناقصات العامة عند قيام رجال الأعمال - المفترض تنافسهم - بالتآمر سرياً من أجل زيادة أسعار السلع أو الخدمات أو تقليل جودتها للمشتري الذي يرغب في الحصول على المنتجات أو الخدمات من خلال المناقصات. تعتمد الهيئات العامة والخاصة غالباً على عمل مناقصات تنافسية للحصول على أفضل قيمة مالية، حيث أن الأسعار الأقل و أو المنتجات الأفضل تعد مرغوبة لأنها تؤدي إلى توفير المبرر أو إتاحتها للاستفادة منها في منتجات أو خدمات أخرى. ويمكن أن تحقق العملية التنافسية أسعار أقل وجودة أفضل إذا تنافست الشركات بشكل حقيقي من خلال وضع شروطها بأمانة واستقلالية على سبيل المثال. وتكون ممارسات التواطؤ ذات ضرر كبير خاصة حال تأثيرها على المناقصات العامة. فمثل هذه المؤامرات تأخذ الموارد من المشتري ودفعي الضرائب وتحد من الثقة العامة في العملية التنافسية بالإضافة إلى تقويض الفوائد الناتجة عن المنافسة في السوق.

ويعد التواطؤ في المناقصات ممارسة غير قانونية لدى كافة الدول الأعضاء في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ويمكن التحقيق في هذه الممارسات وإنزال العقوبات بموجبها طبقاً لقواعد وقانون المنافسة، وتعد ممارسات التواطؤ في بعض الدول الأعضاء التابعة للمنظمة تصرفاً جنائياً.

2 الأشكال الشائعة لممارسات التواطؤ

قد تتخذ المؤامرات الخاصة بممارسات التواطؤ أشكالا متعددة، وتقوم جميعها بإعاقة مجهودات المشتري - الحكومات المحلية أو القومية عادة - عن الحصول على سلع وخدمات بأقل سعر ممكن. والهدف الرئيسي من هذه الممارسات هو زيادة حجم العطاء الفائز وبالتالي زيادة المبلغ الذي سيجنيه صاحب العطاء الفائز.

تتضمن خطط ممارسات التواطؤ غالباً آليات لتقسيم وتوزيع الأرباح الإضافية - المكتسبة نتيجة الحصول على سعر تعاقدى نهائي أعلى - على المتآمرين. فعلى سبيل المثال؛ المتنافسون الذين يوافقون على تقديم عطاءات خاسرة قد يحصلوا فيما بعد على عقود توريد أو مقاوله من الباطن من صاحب العطاء الفائز من أجل تقسيم العائدات بينها. وعلى الرغم من ذلك، فإن الترتيبات طويلة الأمد الخاصة بممارسات التواطؤ قد تستخدم طرق أكثر دقة لتحديد الفائزين بالعقود ومراقبة تقسيم العائدات خلال فترة من الشهور أو الأعوام.

¹ في الدول التابعة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، تمثل المناقصات العامة حوالي نسبة 15% من إجمالي الناتج المحلي. وتكون هذه النسبة أكبر في الدول غير الأعضاء في المنظمة. يرجى الاطلاع على إصدارات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، الرشوة في المناقصات العامة، الوسائل، العناصر الفاعلة، التدابير المضادة 2007

قد تتضمن ممارسات التواطؤ أيضا دفع مبالغ نقدية من قبل صاحب العطاء الفائز إلى من تأمروا معه، وترتبط هذه المبالغ النقدية أيضا بالشركات التي تتقدم بعطاءات أعلى للتغطية .

وعلى الرغم من أن الأفراد والشركات قد يتفوقوا لعمل خطط متنوعة لممارسات التواطؤ، إلا أنهم عادة ما يطبقون إستراتيجية أو أكثر من الاستراتيجيات المتعارف عليها، و لا تتعارض هذه الأساليب أو الطرق . فعلى سبيل المثال؛ قد تستخدم عطاءات التغطية بالتوازي مع خطة التناوب . وتشكل هذه الاستراتيجيات بدورها أنماطا من الممكن كشفها من قبل مسؤولي المناقصة بحيث يمكن أن تساعد هذه الأنماط المكتشفة فيما بعد في كشف خطط ممارسات التواطؤ .

- **عطاءات التغطية** وتسمى أيضا عطاءات التكميلية أو العطاءات الشكلية : تعد عطاءات التغطية هي الطريقة الأكثر استخداما عند القيام بخطط ممارسات التواطؤ حيث تحدث عندما يوافق الأفراد أو الشركات على تقديم عطاءات تتضمن على الأقل أياً مما يلي : () أن وافق المتنافس على تقديم عطاء بسعر أعلى من سعر العطاء المقدم من قبل الفائز المختار (!) أن يقدم المتنافس عطاء مبالغ فيه ومن المتوقع أن لا يقبل (؛) أن يقدم المتنافس عطاء يتضمن شروطا خاصة غير مقبولة بالنسبة للمشتري . و تصمم عطاءات التغطية لتوحي ظاهريا بوجود ما فسه حقيقي .
- **الإحجا الامتناء** : تتضمن خطط الإحجام اتفاقات بين المتنافسين بحيث توافق شركة أو أكثر على الامتناع عن تقديم عطاءات أو سحب العطاءات بعد تقديمها وبذلك يتم قبول الفائز . تحديدا، يقصد بالإحجا الامتناء : أن لا تقدم الشركة العطاء لمرحلة الاختيار النهائي .
- **التناوب** : يقصد بالتناوب أن تستمر الشركات المتأمرة في تقديم العطاءات ولكنهم يتفوقون على الفوز بالمناقصات بالتناوب كل بدوره . وتختلف طرق تنفيذ اتفاقات التناوب، فعلى سبيل المثال، قد يختار المتآمرون تخصيص قيم نقدية متساوية تقريبا من مجموعة معينة من العقود لصاحب كل شركة أو تخصيصها طبقا لحجم كل شرك .
- **تخصيص تقسيم السوق** : يتفق المتنافسون على تقسيم السوق والاتفاق على عدم التنافس لدى عملاء معينين أو في مناطق جغرافية معينة . فعلى سبيل المثال قد تقوم الشركات المتنافسة بتخصيص عملاء معينين أو أنواع معينة من العملاء لشركات مختلفة وبذلك لن يقوم المنافسون بتقديم عطاءات أو

² في اغلب الأحوال يكون دفع هذا المقابل المالي من خلال تسهيل استخدام فواتير احتيالية لأعمال مقابولة من الباطن وفي واقع الأمر فان هذه الأعمال لم تحدث وتكون الفواتير مزورة. ويمكن أيضا استخدام عقود استثمارية احتيالية لهذا الغرض.

سيقومون بتقديم عطاءات تغطية فقط) للمناقصات المطروحة من قبل تلك الفئة المعينة من العملاء المخصصة لشركة محددة أخرى . وفي المقابل، لن يقوم هذا المتنافس بتقديم عطاءات للمناقصات المطروحة من قبل مجموعة أخرى من عملاء المخصصة لمتنافس غير .

3 خصائص الصناعات والخدمات والمنتجات التي تساعد في دعم هذا التواطؤ

لكي تنفذ الشركات اتفاقيات تواطؤ ناجحة، يجب أن يتفقوا على منهجية مشتركة لتنفيذ الاتفاقية ويجب أن يراقبوا أيضا مدى التزام الشركات الأخرى بالاتفاق بالإضافة إلى تحديد طريقة لمعاقبة الشركة التي لا تلتزم بالاتفاق . وعلى الرغم من أن ممارسات التواطؤ يمكن أن تحدث في أي قطاع اقتصادي، إلا أنه يوجد بعض القطاعات التي تكون أكثر عرضة لهذه الممارسات نتيجة خصائص معينة في الصناعة أو المنتج، بحيث تساعد هذه الخصائص في دعم ممارسات الشركات المتواطئة . قد تكون مؤشرات ممارسات التواطؤ - المتناولة فيما بعد - أكثر إفادة حال وجود عناصر داعمة معينة . وفي هذه الحالات يجب أن يتوخى مسئولو المناقصة الحذر الشديد وأن يتحلوا باليقظة الدائمة . وعلى الرغم من وجود خصائص صناعات ومنتجات متنوعة تساعد على عملية التواطؤ، فلا يشترط تواجد هذه الخصائص مجتمعة لكي تنجح الشركات في ممارسات التواطؤ .

• وجود عدد صغير من الشركات .

تزيد احتمالية وجود ممارسات التواطؤ في المناقصات كلما قل عدد الشركات التي توفر السلعة أو الخدمة، فكلما قل عدد البائعين، كلما كان من السهل الوصول إلى اتفاق حول كيفية التواطؤ .

• قلة الدخول أو انعدامه

عندما يدخل عدد قليل من رجال الأعمال أو يكونون على وشك دخول سوق بسبب تكلفة أو صعوبة أو بطئ الدخول، فإن الشركات الموجودة في هذا السوق تعد محمية من الضغط التنافسي الخاص باحتمالية وجود وافدين جدد داخل السوق . وهذا العائق الوقائي يدعم جهودات التواطؤ في المناقصات .

• ظروف السوق

التغيرات الجوهرية في ظروف العرض أو الطلب تؤدي إلى زعزعة اتفاقيات التواطؤ المستقبلية، بينما يؤدي تدفق الطلب الثابت أو المتوقع من قبل القطاع العام إلى زيادة فرص التعرض لخطر التواطؤ . وفي نفس الوقت، فإنه أثناء فترات الانقلابات الاقتصادية يتجه المتنافسون إلى التواطؤ في المناقصات لتعويض خسائرهم من خلال جني هذه الأرباح التأمري .

• الروابط الصناعية

يمكن أن تستخدم هذه الروابط كآليات شرعية وداعمة للمنافسة لأعضاء عمل تجاري معين أو قطاع خدمات وذلك من خلال تعزيز المعايير والابتكار والمنافسة . ويمكن استخدام هذه الروابط على نحو معاكس بحيث تستخدم على نحو غير قانوني ولأغراض ضارة بالمنافسة وذلك حين يتخذها مسؤولي الشركات كوسيلة لعقد الاجتماعات والتناقش على نحو خفي حول طرق ووسائل التوصل إلى اتفاق للتواطؤ في المناقصات وكيفية تطبيق هذا الاتفاق .

• العطاءات المتكررة

عمليات الشراء المتكررة تزيد من فرص التواطؤ والتآمر حيث أن تكرار العطاءات يساعد أطراف اتفاقيات التواطؤ على تقسيم العقود فيما بينهم . بالإضافة إلى ذلك، فإن أعضاء تحالفات المتنافسين (الكارتل) سيمكنهم مع قبة من يخدمهم باستهداف المناقصات التي تم تخصيصها له في الأصل . لذا، فإن العقود الخاصة بالسلع والخدمات التي تكون مطلوبة عادة، قد تحتاج إلى أدوات خاصة والتي يقظة من أجل ردع أصحاب العطاءات .

• السلع و الخدمات المتماثلة أو البسيطة

عندما تكون السلع أو الخدمات التي يبيعها الأفراد أو الشركات متطابقة أو متشابهة بشكل كبير، يكون من السهل على الشركات أن تتوصل إلى اتفاق حول هيكل سعر مشترك .

• قلة البدائل، إن وجدت

في حالة قلة المنتجات أو الخدمات البديلة الجيدة - إن وجدت - التي يمكن أن تحل محل المنتج أو الخدمة المشتراه، فإن الأفراد الذين يرغبون في التلاعب في المناقصات سيكونون أكثر أمانا حيث أنهم على دراية بأن البائع أمامه بدائل قليلة، لذا فإن محاولاتهم لرفع السعر ستكون غالبا بالنجاح .

• التغييرات التكنولوجية القليلة أو انعدامها

قلة الابتكارات أو انعدامها في المنتج أو الخدمة ، ساعد الشركات على التوصل إلى اتفاق والإبقاء عليه لمدة طويلة .

³ الجمعيات التجارية أو الصناعية تتكون من أفراد وشركات تجمعهم مصالح تجارية مشتركة بحيث ينضموا لتحقيق أهدافهم المهنية أو التجارية

الخطوات المتبعة عند تصميم مناقصة لتقليل مخاطر ممارسات التواطؤ

هناك العديد من الخطوات التي يمكن أن تتبعها الوكالات التي تطرح المناقصات من أجل تعزيز المنافسة الفعالة في المناقصات العامة وتقليل مخاطر محاولات التواطؤ. ينبغي على الوكالات التي تطرح المناقصات أن تضع في اعتبارها تبني التدابير التالي:

1 الحصول على المعلومات اللازمة قبل تصميم عملية طرح المناقصة

جمع المعلومات حول المنتجات و أو الخدمات المتاحة في السوق التي ستتاسب مع متطلبات وشروط المشتري بالإضافة إلى المعلومات الخاصة بالموردين المحتملين لهذه المنتجات، تعد هي الطريقة المثلى التي يجب أن يتبعها مسؤولي المناقصة لتصميم المناقصة من أجل الحصول على أفضل قيمة مالياً. لذا، ينبغي تطوير الخبرات الداخلية في أقرب وقت ممكن.

- الدراية بخصائص السوق التي سيتم الشراء منها وكذلك الأنشطة والاتجاهات الصناعية الحديثة التي قد تؤثر على التنافس في تقديم العطاءات.
- تحديد ما إذا كان السوق التي سيتم الشراء منها تتضمن خصائص تزيد من احتمالية وجود التآمر¹
- جمع المعلومات حول الموردين المحتملين ومنتجاتهم وأسعارهم وتكلفتهم، وإذا أمكن مقارنتها بالأسعار المقدمة في مناقصات عمليات التجارة الإلكترونية.
- جمع المعلومات حول التغيرات الحديثة العهد في الأسعار ومعرفة الأسعار في المناطق الجغرافية المجاورة وأسعار المنتجات البديلة الممكنة.
- جمع معلومات حول العطاءات السابقة المقدمة لنفس المنتجات أو لمنتجات مشابهة.
- التنسيق مع المشترين أو العملاء الآخرين في القطاع العام الذين قاموا مؤخراً بشراء منتجات أو خدمات مشابهة، وذلك من أجل القدرة على فهم السوق بشكل أفضل وكذلك فهم المشاركين فيه.
- في حالة الاستعانة باستشاريين خارجيين للمساعدة في توقع الأسعار والتكاليف، يجب أن يوقعوا على اتفاقية المحافظة على سرية المعلومات.

⁴ انظر أعلاه "خصائص الصناعة والمنتجات والخدمات التي تساعد على دعم التواطؤ"
² يستخدم هذا المصطلح لوصف معاملات التجارة الإلكترونية بين الشركات

2 تصميم عملية تقديم العطاءات على نحو يزيد من المشاركة المحتملة من قبل متنافسين حقيقيين

يمكن تعزيز المنافسة الفعالة إذا كان هناك عدد كافي من مقدمي العطاءات الموثوق في مصداقيته م قادرين على لاستجابة لدعوات تقديم العطاءات وأن يكون لديهم حافز للتنافس على التعاقد . فعلى سبيل المثال، يمكن تسهيل المشاركة في العطاءات إذا قام مسؤولي المناقصة بتقليل تكلفة تقديم العطاءات أو بوضع شروط مشاركة لا تحد بشكل غير معقول من المنافسة أو السماح للشركات الموجودة في المناطق أو الدول الأخرى بالمشاركة أو وضع طرق لتحفيز الشركات الصغيرة للمشاركة حتى إذا كانوا لا يمكنهم التقدم بعطاء للعقد بكامله .

- تجنب العوائق غير الضرورية التي قد تقلل عدد مقدمي العطاءات المؤهلين . وضع حد أدنى من الشروط يتناسب مع حجم ومحتوي التعاقد . تجنب وضع حد أدنى من الشروط من شأنه خلق عوائق للمشاركة مثل التحكم في حجم وتكوين وطبيعة الشركات التي قد تقدم العطاءات .
- ملاحظة أن طلب الحصول على ضمانات مالية كبيرة من مقدمي العطاءات كشرط لتقديم العطاء، قد يؤدي إلى منع مقدمي العطاءات الصغار المؤهلين من الدخول في عملية تقديم العطاءات . التأكد - إن أمكن - من أن المبالغ المطلوبة توضع بشكل مرتفع فقط لتحقيق الهدف المراد من الحصول على الضمانات .
- تقليل العوائق المفروضة على المشاركين الأجانب إذا أمكن .
- تأهيل مقدمي العطاءات أثناء عملية المناقصة وذلك من اجل تجنب ممارسات التآمر بين الشركات ولزيادة الغموض بين الشركات حول هوية وعدد مقدمي العطاءات . تجنب وجود فترة طويلة بين مرحلة التأهيل والمنح حيث أن طول الفترة من الممكن أن يسهل التواطؤ والتآمر .
- تقليل تكاليف إعداد العطاء، ويمكن تحقيق ذلك من خلال عدد من الطرق :
 - تسهيل إجراءات تقديم العطاءات فيما يتعلق بالوقت والمنتج مثل استخدام استمارات تقديم موحدة وطلب نوع موحد من المعلومات وخلافه³ .
 - تجميع المناقصات عمل مناقصة لمشروعات مختلفة) لتقليل تكلفة إعداد العطاءات

³ لا ينبغي أن يؤدي تسهيل إعداد العطاء إلى منع مسؤولي المناقصة من البحث عن التحسين المستمر لعملية المناقصة (الإجراءات المختارة، الكميات المشتراه، التوقيت وخلافه)

- الاحتفاظ بقوائم رسمية بالمتعاقدين الذين تم الموافقة عليهم أو اعتمادهم من قبل جهات رسمية .

- السماح بوقت كافي لكي تتمكن الشركات من تقديم العطاءات . على سبيل المثال، يوضع في الاعتبار نشر تفاصيل مشروعات خطوط الأنابيب مسبقا من خلال صحف ومواقع اليكترونية ومجلات تجارية ومهنية .

- استخدام نظام الكتروني لتقديم العطاءات، إن أمكر .

- السماح - إن أمكن - بتقديم عطاءات على حصص لوطات) أو أشياء معينة متضمنة في العقد أو خليط منهما بدلا من التقدم بعطاءات على العقد بأكمله فقد .⁴ فعلى سبيل المثال، إذا كانت العقود كبيرة، يتم النظر إلى الخصائص التي ستكون جاذبة وملائمة للمشروعات الصغيرة ومتوسطة الحجم .
- عدم حرمان مقدمي العطاءات من المنافسات المستقبلية أو عدم إزالتهم من قائمة المناقصات إذا لم يستطيعوا تقديم عطاء في مناقصة مطروحة مؤخر .
- المرونة فيما يتعلق بعدد الشركات المشترط توافره للتقدم بعطاءات . فعلى سبيل المثال، إذا اشترط تقديم 5 عطاءات ولم يقدم سوى 3 عطاءات، يجب أن يوضع في الاعتبار ما إذا كانت من الممكن الحصول على ناتج تنافسي من الشركات الثلاث بدلا من الإصرار على إعادة طرح المناقصة مما سيكشف قلة المنافس .

3 تحديد الشروط بوضوح وتجنب احتمالية توقعها أو التنبؤ بها

تعد صياغة المواصفات والشروط (مناطق الاختصاص) مرحلة من مراحل المناقصات العامة التي قد تكون أكثر عرضة للانحياز وعدم الحيادية والغش والفساد . يجب تصميم المواصفات والشروط على نحو يساعد على تفادي الانحياز وينبغي أن يتم تصميمها بشكل واضح وشامل وغير عنصري أو تحيزي . وكقاعدة عامة، يجب أن تنصب هذه الشروط على الأداء الوظيفي وبالتحديد على ما سيتم انجازه بدلا من التركيز على طريقة الانجاز، وسيشجع ذلك على الحلول الإبتكارية وتحقيق القيمة المرغوبة مقابل المبالغ المدفوع . كما أن طريقة كتابة شروط المناقصة تؤثر على عدد ونوع الموردين المنجدين للمناقصة وبالتبعية تؤثر على جاح عملية الاختيار . وكلما كانت الشروط أكثر وضوحا، كلما كانت أسهل في الفهم من قبل الموردين

⁴ ينبغي أن يكون مسؤولو المناقصة على دراية انه إذا تم تنفيذ العقود المقيمة بشكل خاطئ، فان ذلك من الممكن ان يتيح الفرصة إلى المتأمرين لتخصيص العقود بشكل أفضل.

المحتملين وسيكونون أكثر ثقة عند إعدادهم للعطاءات وتقديمها . ولا ينبغي أن يشوب هذا الوضوح أي احتمالات توقع حيث أن جداول المناقصات التي يمكن التنبؤ بها والكميات الثابتة المباعة والمشتراه يمكن أن تسهل من حدوث التواطؤ أو التآمر . وعلى صعيد آخر، فإن القيمة الأعلى وفرص المناقصات الأقل تكرارا تزيد من تحفيز مقدمي العطاء على التنافس .

- تحديد الشروط بأقصى قدر ممكن من الوضوح عند طرح المناقصة . ينبغي فحص المواصفات باستقلالية قبل إصدارها بشكل نهائي لضمان إمكانية فهمها بشكل واضح . ينبغي محاولة عدم ترك الحجرة للموردين لتحديد الشروط المحورية بعد إرساء المناقص .
- استخدام مواصفات الأداء وتحديد ما هو مطلوب بالفعل بدلا من تقديم وصف للمنتج .
- تجنب الإعلان عن طرح مناقصة طالما كان العقد لا يزال في المرحلة الأولى لتحديد المواصفات، فالتعريف الشامل لما هو مراد يعد عاملا رئيسيا لعمل مناقصة جيدة . وفيما يتعلق ببعض الظروف النادرة التي لا يمكن فيها تجنب ذلك، يطلب من أصحاب العطاءات وضع أسعار لكل وحدة . ويمكن تطبيق هذه الأسعار بمجرد معرفة الكميات .
- تحديد مواصفات بما يسمح بوجود منتجات بديلة أو تحديدها في هيئة أداء وظيفي أو شروط - إذا أمكن - حيث أن مصادر التوريد البديلة والمبتكرة تجعل ممارسات التآمر صعبة الحدوث .
- تجنب إمكانية توقع شروط العقد : بحيث يوضع في الاعتبار جميع أو تقسيم العقود من أجل التنوع في أحجام وتوقيت المناقصات .
- العمل مع هيئات القطاع العام الأخرى التي تقوم بطرح مناقصات والتنسيق معها لطرح مناقصات مشتركة .
- تجنب تقديم عقود ذات قيم متماثلة يمكن تقاسمها بسهولة بين المتنافسين .

4 تصميم المناقصة للحد من الاتصالات بين مقدمي العطاءات

ينبغي على مسؤولي المزادات - حال قيامهم بتصميم المناقصات - أن يكونوا على دراية بالعناصر المختلفة التي يمكنها تسهيل التآمر حيث أن كفاءة عمليات المناقصة لن تعتمد فقط على نموذج العطاءات المعتمدة، وإنما تعتمد أيضا على كيفية تصميم المناقصة وكيفية تنفيذها . وتعد الشفافية أمراً لا بد من نه في

إجراءات المناقصات السليمة حيث أن الشفافية تساعد في محاربة الفساد . ويجب أن يخضع مسؤولي المناقصات لشروط الشفافية على نحو متزن بحيث لا يساعدوا على تسهيل التآمر بواسطة نشر المعلومات بخلاف الشروط القانوني . وللأسف لا توجد قاعدة معينة لتصميم المزادات أو المناقصات حيث أنها تصمم بحسب الموقف، لذا فإنه يمكن أخذ ما يلي في الاعتبار إن أمكن :

- دعوة الموردين المهتمين للحوار مع الجهة التي ترغب في الشراء حول المواصفات الفنية والإدارية، وعلى الرغم من ذلك فإنه يجب تفادي الاجتماع مع الموردين المحتملين سويًا من خلال عقد اجتماعات منتظمة قبل تقديم العطاءات .
- الحد بأكبر قدر مستطاع من الاتصال فيما بين أصحاب العطاءات أثناء عملية المناقصة ، فالمناقصات المفتوحة تتيح الاتصال فيما بين أصحاب العطاءات . وكذلك اشتراط تقديم العطاء شخصيا يتيح فرصة الاتصال حتى آخر لحظة وإمكانية عمل الاتفاقات بين الشركات . ويجب التخلي عن هذا الشرط واستبداله على سبيل المثال بتقديم العطاءات الكترونياً .
- النظر بعناية في المعلومات التي سيتم الكشف عنها لأصحاب العطاءات في وقت فتح العطاءات العام .
- عند القيام بإعلان نتائج المناقصة، ينبغي النظر بعناية إلى المعلومات التي سيتم الإعلان عنها وينبغي تجنب الإفصاح عن المعلومات ذات الحساسية التنافسية حيث يمكن أن يؤدي ذلك مستقبلياً إلى تسهيل عمل خطط التواطؤ في المناقصات .
- في حالة وجود مخاوف من حدوث تأمر نتيجة لخصائص السوق أو المنتج، يمكن إتباع إجراء المزادات التي تقدم فيها العطاءات الخاصة بالأسعار في أظرف مغلقة سرية .
- يوضع في الاعتبار الطرق الأخرى لطرح المناقصات التي يمكن أن تحقق نتائج أكثر كفاءة مثل المناقصات المتفاوض عليها⁶ واتفاقيات إطار العمل⁷ وذلك بخلاف المناقصات المتعارف عليها ذات المرحلة الواحدة المعتمدة بشكل رئيسي على السعر .

⁵ فعلى سبيل المثال، يحتاج أصحاب العطاءات إلى عمل فحص ميداني، فينبغي تجنب جمع أصحاب العطاءات في موقع واحد في نفس الوقت
⁶ في المناقصات المتفاوض عليها، تقوم الهيئة التي تطرح المناقصة بوضع خطة شاملة ثم يقوم أصحاب العطاءات بالعمل على وضع التفاصيل مع الهيئة التي تطرح المناقصة ومن ثم يتوصلون إلى سعر .
⁷ في اتفاقيات إطار العمل، تطلب الهيئة التي تطرح مناقصة من عدد كبير من الشركات – 20 شركة على سبيل المثال - تقديم تفاصيل حول مقدرتهم فيما يتعلق بالعناصر الكيفية مثل الخبرة ومؤهلات الأمان وخلافه، ثم تقوم بعد ذلك باختبار عدد قليل – 5 شركات على سبيل المثال - ليكونوا في إطار العمل، ويتم تخصيص الوظائف التالية في المقام الأول طبقاً للمقدرة أو قد يتم عمل مناقصات صغيرة لهذه الوظائف

- وضع أقصى حد للسعر الأدنى للمنتج أو الخدمة وذلك في حالة إجراء بحث سوقي وإذا اقتنع المسئولون بأنه سعر تنافسي، ولا يجب إعلان السعر الأدنى للبيع حيث ينبغي أن يظل سرىا في الملف أو يتم إيداعه لدي هيئة حكومية أخرى .
- الاحتراس من الاستعانة بمستشارين الصناعة لإجراء عملية المناقصة حيث قد تكون لهم علاقات مع مقدمي العطاءات، وبدلا من ذلك يفضل الاستفادة من خبرات هؤلاء المستشارون في وصف المعايير المواصفات بوضوح بينما يتم إجراء عملية المناقصة داخل .
- طلب تقديم العطاءات على نحو غير معلن إن أمكن مثل تعريف العطاءات بـ الأرقام أو الرموز (والسماح بتقديم العطاءات من خلال الهاتف أو البريد .
- عدم الإفصاح عن عدد المتقدمين بالعطاءات وعدم تقييد عدده .
- يطلب من أصحاب العطاءات الإفصاح عن كافة اتصالاتهم بالمتنافسين، ويوضع في الاعتبار أن يطلب من أصحاب العطاءات التوقيع على إقرار بذلك .
- يطلب من أصحاب العطاءات أن يفصحوا مقدما عن نيتهم لاستخدام مقاولين من الباطن، حيث أن التعاقد مع مقاولون من الباطن قد يكون طريقة لتقسيم الربح بين الأطراف التي تتواطأ في المناقصات .
- نظرا لأن العطاءات المشتركة يمكن أن تكون طريقة لتقسيم الأرباح بين المتأمرين ، ينبغي التحلي باليقظة تجاه العطاءات المشتركة المقدمة من قبل شركات أدينت أو غرّمت من قبل أجهزة حماية المنافسة بسبب التواطؤ أو التآمر . وينبغي توخي الحذر أيضا حتى لو كان هذا التواطؤ قد حدث في سوق أخرى أو إذا كانت الشركات المشاركة لا تقدر على تقديم عطاءات منفصلا .
- ينبغي أن يتضمن طرح المناقصة تحذير حول العقوبات الموجودة في الدولة تجاه التواطؤ في المناقصات العامة مثل تعليق وقف المشاركة في المناقصات العامة لفترة معينة، والعقوبات الموقعة إذا كان المتأمرين قد وقعوا على إقرار الإفصاح عن الاتصالات مع المتنافسين، وك ذلك إمكانية أن تقوم

⁸ هو إقرار يلزم أصحاب العطاءات بالإفصاح عن أي اتصالات مع المتنافسين فيما يتعلق بالدعوة لتقديم العطاءات . وقد يطلب مسئولو المناقصة من أصحاب العطاءات التوقيع على إقرار من قبل كل صاحب عطاء بأن العطاء المقدم من قبله عطاء حقيقيا وغير تآمري و أنه قدمه بنية قبوله إذا رسا العطاء عليه، وذلك لتجنب تقديم عطاءات غير حقيقية أو زائفة أو تآمرية ومن ثم القضاء على عدم الكفاءة والتكلفة الزائدة . وتوقع هذه الإقرارات من قبل الشخص المنوط بالتوقيع أمام الهيئة ويجوز وضع عقوبات منفصلة في حالة الإقرارات الزائفة أو التي تم عملها بشكل غير دقيق .

الهيئة التي طرحت المناقصة بطلب تعويضات، بالإضافة إلى العقوبات المنصوص عليها بموجب قانون حماية المنافس .

- يوضح لمقدمي العطاءات أنه سيتم التحقق بدقة في أي مطالبات خاصة بالتكاليف الزائدة للمدخلات التي تؤدي إلى تخطي الميزانية⁹
- في حالة الاستعانة أثناء عملية المناقصة باستشاريين خارجيين، يجب التأكد من تدريبهم بشكل مناسب والتأكد من أنهم وقعوا على اتفاقية سرية المعلومات وكذلك التأكد من خضوعهم لشرط الإبلاغ عن أي سلوك غير ملائم لأي منافس - حال درايتهم بهذا الأمر - أو عن أي تضارب محتمل في المصالح .

5 العناية باختيار المعايير اللازمة لتقييم ومنح المناقصات

- تؤثر كافة المعايير المختارة على احتدام وفاعلية المنافسة في المناقصات، فاتخاذ قرار اختيار المعايير المستخدمة لا يعد مهما فقط للمشروع الحالي ولكنه مهما أيضا فيما يتعلق بالإبقاء على مجموعة من أصحاب العطاءات المحتملين ذوي المصداقية للاستمرار في التقدم بعطاءات في المشروعات المستقبلية . لذا فإنه من الضروري التأكد من أن الاختيار الكيفي ومعايير منح العطاءات قد تم اختيارها بطريقة لا تؤدي إلى إعاقة مشاركة أصحاب العطاءات ذوي المصداقية بما في ذلك المشروعات الصغيرة ومتوسطة الحجم .
- عند إجراء التصميمات ل طرح المناقصة، يجب التفكير في تأثير المعايير المختارة على المنافسة المستقبلية .
 - عند تقييم أصحاب العطاءات طبقا لمعايير غير السعر مثل جودة المنتج، خدمة ما بعد البيع، وخلاف ، يجب وصف وتحديد مدي ثقل هذه المعايير مسبقا بشكل كافي من اجل تجنب تحديات ما بعد من إرساء المناقص . وإذا تم استخدام هذه المعايير بنجاح، فإن هذه المعايير يمكن أن ينتج عنها تدابير مبتكرة و اقل تكلفة بالإضافة إلي تعزيز عملية وضع الأسعار بطريقة تنافسية . ويمكن أن يؤثر مدي الإفصاح عن تلك المعايير بل غلق المناقصة على قدرة أصحاب العطاءات على التنسيق فيما بينهم .
 - ينبغي تجنب أي نوع من المعاملة التمييزية أو التفضيلية لفئة معينة أو نوع معين أو موردين معينين .

⁹ ينبغي مراقبة زيادات التكلفة أثناء مرحلة التنفيذ حيث أن هذه الزيادات قد تكون واجهة للفساد أو الرشوة

- لا ينبغي إعطاء الأفضلية للشركات المعينة حالياً¹⁰ ، ويمكن التغلب على هذه المشكلة من خلال الأدوات والرسائل التي توفر أكبر قدر ممكن من السرية خلال المناقصة .
- لا ينبغي التأكيد بشكل مبالغ فيه على أهمية سجل الأداء، وإذا أمكن يوضع في الاعتبار الخبرات ذات الصلة .
- ينبغي تجنب تقسيم العقود بين الموردين ذوي العطاءات المتماثلة حيث يجب التحري عن سبب التطابق . وإذا لزم الأمر يوضع في الاعتبار إعادة طرح المناقصة أو منح إرساء المناقصة على مورد واحد فقط .
- عمل استفسارات إذا كانت الأسعار أو العطاءات غير ذات معني ولكن لا ينبغي مناقشة ذلك مع مقدمي العطاءات مجتمعين .
- الحفاظ على سرية شروط كل عطاء إذا كان ذلك ممكناً بموجب الشروط القانونية التي تحكم إخطارات منح إرساء المناقصة، وتوجيه الأشخاص المشاركين في الإعداد والتقييم وخلافه وإعلامهم بضرورة تحري السرية الصارم .
- الاحتفاظ بحق عدم منح العقد إذا كان هناك شك في أن نتيجة العطاء تخلو من المنافس .

6 العمل على توعية العاملين حول مخاطر لتلاعب التواطؤ في المناقصات

يعد التدريب المهني ضروريا لتعزيز وعي المسؤولين عن المناقصات فيما يتعلق بموضوعات التنافس في المناقصات العامة بحيث يمكن دعم المجهودات المبذولة لمكافحة التواطؤ في المناقصات بشكل أكثر فاعلية من خلال جمع المعلومات التاريخية حول الس لوك الخاص بالتقدم بالعطاءات (المزادات) ومن خلال المراقبة الدائمة لأنشطة المزادات وأيضا من خلال تحليل بيانات العطاء . ويساعد هذا الهيئات التي تطرح المناقصات وأجهزة حماية المنافسة) على تحديد المواقف المعقدة . وينبغي الإشارة إلى أن ممارسات التواطؤ في المناقصات قد لا تتضح من نتائج مناقصة واحدة، فهي تتضح عادة عند القيام بفحص نتائج عدد من المناقصات خلال فترة زمنية .

¹⁰ يقصد بها الشركة التي تورد الخدمة أو السلعة حالياً إلى الهيئة الحكومية والتي أوشك عقدها على الانتهاء

- تنفيذ برنامج تدريبي منظم للعاملين حول التواطؤ في المناقصات وكشف تحالفات المتنافسين وذلك بمساعدة جهاز حماية المنافسة أو استشاريين قانونيين خارجيين .
- تخزين المعلومات الخاصة بخصائص المناقصات السابقة مثل تخزين المعلومات الخاصة بالمنتج وكذلك المعلومات الخاصة بالعطاء المقدم من كل مشارك وكذلك هوية الفائز بالمناقص .
- المراجعة الدورية لتاريخ المناقصات المطروحة لمنتجات أو خدمات معينة ومحاولة الوقوف على الأنماط المثيرة للشك خاصة في الصناعات التي تكون أكثر عرضة لمحاولات التآمر.¹¹
- تبني سياسة لمراجعة المناقصات المختارة دورياً .
- إجراء مقارنات بين قوائم الشركات التي أعربت عن رغبتها والشركات التي قدمت عطاءات لتحديد الاتجاهات الممكنة مثل سحب العطاءات واستخدام أسلوب الم أولة من الباطن .
- إجراء مقابلات مع البائعين الذين أصبحوا لا يقدمون عطاءات في المناقصات وكذلك مع البائعين غير الناجحين .
- إقامة آلية لتقديم الشكاوي من قبل الشركات للإبلاغ عن أي مخاوف متعلقة بالمنافسة، فعلى سبيل المثال ينبغي تحديد الشخص أو المكتب الذي ينبغي إيداع الشكاوي وتقديم تفاصيل عقودهم (لديه وضمن قدر مناسب من السري .
- استخدام الآليات الخاصة بجمع المعلومات من الشركات وموظفيها نظام الإعفاء من العقوبة عن التبليغ (حول التواطؤ في المناقصات . بالإضافة إلى تقديم طلبات عبر وسائل الإعلام لدعوة الشركات لتزويد الجهات الحكومية بأي معلومات حول أي تآمر محتمل .
- ينبغي أن تكون الهيئات التي تطرح المناقصات العامة على دراية بسياسة إعفاء المبلغ¹² (العفو) الموجودة في الدولة - إذا كانت مطبقة - ومراجعة سياساتها الخاصة بوقف التأهل إلى تقديم العطاء، في حالة وجود دليل على نشاط تآمر ي، وذلك من أجل تحديد ما إذا كانت هذه السياسات تتسجم مع سياسة الدولة أم لا .

¹¹ انظر أعلاه "خصائص الصناعة والمنتجات والخدمات التي تساعد على دعم التواطؤ"

¹² توفر هذه السياسات بشكل عام الحصانة ضد أي دعاوى قضائية متعلقة بالاحتكار لأول طرف يدعن لهذه السياسة والذي يقر بتورطه في أنشطة تحالف متنافسين معينة - بما في ذلك خطط التواطؤ في المناقصات - ويوافق أيضاً على التعاون مع هيئة التحقيقات التابعة لجهاز المنافسة

- إقامة إجراءات داخلية تتطلب من المسؤولين أو تشجيعهم على التبليغ عن أي سلوك مريب أو مستندات مثيرة للشك لأجهزة المنافسة بالإضافة إلى مجموعة المراجعة الداخلية للهيئة التي تطرح المناقصة وكذلك لمراقب النفقات، هذا بالإضافة إلى النظر في وضع حوافز لتشجيع المسؤولين على عمل ذلك .
- إقامة علاقات تعاونية مع جهاز حماية المنافسة مثل عمل آلية للتواصل، تحديد المعلومات التي يجب تقديمها في حالة اتصال مسؤولي المناقصة بأجهزة حماية المنافسة، وخلافه .

الخطوات المتبعة لكشف ممارسات التواطؤ في المناقصات العامة

من الصعب جدا كشف اتفاقيات التواطؤ في المناقصات حيث يتم التفاوض عليها سرياً . وعلى الرغم من ذلك، قد يكون الموردون والمشترون على دراية بمؤامرات التواطؤ طويلة الأجل في الصناعات التي يكون التآمر فيها شائعا . وفي معظم الصناعات يجب البحث عن الخيوط التي قد تكشف هذه المؤامرات مثل نماذج أنماط العطاءات أو التسعير غير المعتادة أو ما يقوله البائع أو يفعله . وينبغي توخي الحذر خلال عملية المناقصة وكذلك أثناء إجراء البحث الأولي للسوق .

1 البحث عن الأنماط والعلامات التحذيرية عند قيام الشركات بتقديم العطاءات

تبدو ممارسات وأنماط بعينها من المزايدات متناقضة مع السوق التنافسي وتوحي بإمكانية التواطؤ في المناقصات . لذا ينبغي البحث عن الأنماط الشاذة في الطرق التي تقوم الشركات بتقديم العطاءات من خلالها ومعدل تكرارها عند فوزهم أو خسارة تهمة بالمناقصات . ويمكن أن تتزايد الشكوك بسبب المقاولات من الباطن والمشروعات المشتركة غير المعتاد .

وتكون هذه الأنماط أو العلامات التحذيرية كما يلي :

- أن يكون نفس المورد غالبا هو صاحب العطاء الأقل .
- وجود تخصيص جغرافي للعطاءات الفائزة بحيث تقوم بعض الشركات بتقديم العطاءات التي تفوز في مناطق جغرافية بعينه .
- الموردون المنتظمون الذين لم يستطيعوا التقدم بعطاء في مناقصة كان المتوقع أن يتقدموا بعطاء فيها بينما استمروا في تقديم عطاءات في مناقصات أخرى .
- بعض الموردون الذين يسحبون عطاءاتهم بشكل غير متوقع .
- الشركات التي تقوم دائما بتقديم عطاءات ولكنها لا تفوز أبدا .
- أن تبدو كل شركة كأنها تأخذ دورها في الفوز بالمناقصة .

- أن تتقدم شركتان أو أكثر بعطاء مشترك على الرغم من قدرة شركة واحدة منهم على الأقل على تقديم عطاء بمفرده .
- أن يقوم صاحب العطاء الفائز بعمل عقود من الباطن بشكل تكرر مع أصحاب العطاءات الخاسر .
- أن يرفض صاحب العطاء الفائز قبول العقد ويكتشف فيما بعد أنه مقاول من الباطن .
- أن يقوم المتنافسون بعقد الاجتماعات بشكل منتظم قبل فترات قليلة من الموعد النهائي للمناقص .

2 البحث عن العلامات التحذيرية في كافة المستندات المقدم

يكن العثور من خلال المستندات المتنوعة المقدمة من قبل الشركات على الإشارات الدالة على التآمر للتواطؤ في المناقصات . وعلى الرغم من أن الشركات التي تكون طرفا في اتفاقيات التواطؤ ستحاول أن تبقى على سرية هذه الاتفاقات، إلا أن عدم الاكتراث بالذنب أو التفاخر به من قبل المتآمرين قد ينتج عنه خيوط تؤدي في النهاية إلى كشف هذه الاتفاقيات . وينبغي مقارنة كافة المستندات بعناية لتحديد ما إذا كانت العطاءات قد تم إعدادها من قبل نفس الشخص أو تم إعدادها بشكل مشترك .

وتكون هذه العلامات التحذيرية كما يلي :

- وجود أخطاء متشابهة في مستندات وخطابات العطاءات المقدمة من شركات مختلفة مثل أخطاء الهجا .
- أن تتضمن العطاءات المقدمة من قبل شركات مختلفة على خط يد متماثل أو نماذج متطابقة أو أدوات كتابية متشابهة .
- أن تشير مستندات العطاء المقدمة من قبل احد الشركات صراحة إلى عطاءات المنافسين أو تستخ دم ترويسة رأس خطاب) أو رقم فاكس خاص بمنافس آخر .
- أن تحتوي العطاءات المقدمة من قبل شركات مختلفة على تقديرات متطابقة لتكلفة عنصر معين .
- أن يحتوي التغليف المقدم من قبل شركات مختلفة على علامات بريدية متشابهة أو أرقام بريدية متشابهة .

- أن يتضح من خلال مستندات لعطاءات المقدمة من قبل شركات مختلفة وجود تعديلات كثيرة مضافة في آخر لحظة، بحيث يتضح ذلك من خلال استخدام المحاة أو التعديلات المادي .
- أن تحتوي العطاءات المقدمة من قبل شركات مختلفة على تفاصيل أقل من التفاصيل اللازمة أو المتوقعة أو وجود أي إشارة لكون هذه تفاصيل غير حقيقي .
- إذا قام المتنافسون بتقديم عطاءات متماثلة أو إذا كانت الأسعار المقدمة من قبل مقدمي العطاءات تزيد زيادة منظم .

3 البحث عن العلامات التحذيرية في الأنماط المتعلقة بالتسعير (تحديد الأسعار)

يمكن استخدام أسعار العطاءات للمساعدة في كشف التآمر بحيث ينبغي البحث عن الأنماط التي توحى بأن الشركات قد قامت بالتنسيق فيما بينها مثل الزيادة في الأسعار التي لا يمكن تفسيرها على أنها جاءت نتيجة زيادة التكلفة . إذا كانت العطاءات الخاسرة أعلى في القيمة بكثير من العطاء الفائز، فيحتمل أن يكون المتآمرون قد استخدموا خطة عطاءات التغطية . ومن الممارسات المعتادة المستخدمة في خطط وضع الأسعار للتغطية، إضافة نسبة 0 % أو أكثر على اقل عطاء حيث أن أسعار العطاءات التي تكون أكثر من تقديرات التكلفة الهندسية أو أعلى من العطاءات السابقة المقدمة في مناقصات مشابهة، يمكن أن تشير أيضا إلى وجود تآمر . وفيما يلي بعض الأمور التي تثير الريب :

- الارتفاع المفاجئ والمتمائل في الأسعار من قبل مقدمي العطاءات بحيث لا يمكن تفسير هذه الزيادات على أنها نتيجة لزيادة التكلفة .
- اختفاء التخفيضات والخصومات على نحو غير متوق .
- عمليات التسعير المتشابهة قد تثير الشكوك خاصة في حالة تحقق احد الأشياء التالي :
 - أن تتشابه أسعار الموردين لفترة طويلة من الزمر .
 - إذا كانت أسعار الموردين مختلفة مسبقا من مورد إلى آخر .
 - إذا قام الموردون بزيادة الأسعار وكانت الزيادة غير مبررة بزيادة التكلفة .
 - إذا قام الموردون بإلغاء الخصومات خاصة في الأسواق التي تم الاعتياد فيها على عمل خصومات .

- وجود اختلاف كبير بين سعر العطاء الفائز و العطاءات الأخرى .
- إذا قام مورد بعينه بتقديم عطاء أعلى في القيمة من عطاء قد قام بتقديمه لعقد آخر مماثل .
- وجود انخفاض كبير عن مستويات الأسعار السابقة بعد تقديم عطاء من قبل مورد جديد أو غير معتاد .
- فمن الممكن أن يكون هذا المورد الجديد قد تسبب في إرباك تحالف قائم بين المتنافسين .
- إذا قام الموردون المحليون بتقديم عطاءات للتسليم المحلي ذات قيمة أعلى من العطاءات المقدمة للتسليم إلى مسافات بعيدة .
- إذا تشابهت مصاريف النقل المحددة من قبل الشركات المحلية وغير المحلي .
- إذا اتصل مقدم عطاء وحيد بتاجري الجملة للحصول على معلومات التسعير قبل تقديم العطاء .
- قد تشير الخصائص غير المتوقعة للعطاءات المعلنة في المناقصات العامة سواء الكترونياً أو خلافه - مثل العروض التي تتضمن أرقام غير معتادة بينما تكون الأرقام المتوقعة بالمئات أو آلاف - إلى أن مقدمي العطاءات يستخدمون العطاءات كوسيلة للتواطؤ من خلال إيصال المعلومات أو الإشارة إلى ما يفضلونه .

4 البحث عن التصريحات المرئية دانه

- ند العمل مع البائعين يجب أن تراقب بعناية التصريحات المرئية التي قد توحى بأن الشركات قد توصلوا إلى اتفاق أو نسقوا الأسعار وممارسات البيع فيما بينهم .
- التصريحات المنطوقة أو الكتابية التي تشير إلى وجود اتفاق بين أصحاب العطاءات .
 - التصريحات التي يبرر فيها أصحاب العطاءات أسعارهم بالنظر إلى أسعار الصناعة المقترحة (و أه عار السوق المعياري) و جداول أسعار الصناء .
 - التصريحات التي توضح أن شركات معينة لا تقوم بالبيع في مناطق معينة لعملاء معينين
 - التصريحات التي تفيد بأن منطقة ما أو عميل ما ينتمي " لمورد آخر .

- التصريحات التي تفيد المعرفة المسبقة بأسعار المنافسين أو تفاصيل ال عطاء أو المعرفة المسبقة للشركات التي نجحت أو فشلت في المنافسة بينما لم تكن النتائج أعلنت بع .
- التصريحات التي تفيد أن المورد قام بتقديم عطاء تكميلي أو عطاء شكلي أو للتغطية .
- استخدام نفس المصطلحات من قبل الموردين المختلفين عند القيام بتفسير زيادة الأسعار
- تساؤلات أو الشكوك التي يعرب عنها الموردون فيما يتعلق بإقرار الإفصاح عن الاتصال بالمنافسين أو الإشارة إلى عدم أهميتها على الرغم من توقيعهم عليها أو حتى إذا تم إيداعها غير موقع .
- رسائل من قبل أصحاب العطاءات يرفضون فيها الالتزام بشروط معينة أو إحالتها إلى المناقشة ربما داخل رابطة التجار .

5 البحث دائما عن السلوكيات المريبة

- البحث عن أي إشارات تفيد حدوث اجتماعات أو مؤتمرات قد تتاح من خلالها الفرصة للموردين لمناقشة الأسعار، أو البحث عن السلوكيات التي توحى بأن شركة معينة قامة باتخاذ إجراءات تصب في مصلحة شركة خرى فقد . وقد تتضمن هذه السلوكيات المريبة ما يلي :
- أن يتقابل الموردون سراً قبل تقديم العطاءات في أماكن مجاورة لموقع تقديم الطلبات .
 - أن يتواصل الموردون اجتماعيا بشكل معتاد أو يبدو عليهم أنهم يجتمعون بشكل منتظ .
 - أن تطلب شركة كراسة الشروط لها ولشركة منافس .
 - أن تقدم شركة عطائها وعطاء شركة منافس .
 - أن يقدم عطاء من قبل شركة غير قادرة على إتمام العقد بنجاح .
 - أن تحضر الشركة معها عطاءات متعددة عند فتح المزايمة وتختار أي العطاءات تقدم بعد تحديد أو محاولة تحدي) أصحاب العطاءات الأخرى .
 - أن يقوم عدد من أصحاب العطاءات : الاستفسار من الهيئة التي تطرح المناقصة عن أسئلة متشابهة أو أن يقدم مجموعة من أصحاب العطاءات طلبات أو مواد متشابه .

6 تحذير حول مؤشرات ممارسات التواطؤ في المناقصات

المؤشرات المذكورة أعلاه الخاصة باحتمالية وقوع ممارسات تواطؤ في المناقصات توضح أنماط عديدة من العطاءات المثيرة للشك وعمليات وضع الأسعار المثيرة للشك بالإضافة إلى التصريحات والسلوكيات المريب. وعلى الرغم من ذلك، فإنه لا ينبغي اتخاذ هذه المؤشرات كدليل على مزاوله الشركات لممارسات التواطؤ في المناقصات. فعلى سبيل المثال، قد لا تقدم الشركة عطاء في مناقصة بسبب انشغالها في إدارة أعماله. وقد تعكس العطاءات المرتفعة التقييم المختلف لتكلفة المشروع. وعلى الرغم من ذلك، فإنه عندما يتم اكتشاف أنماط من العطاءات وعمليات وضع الأسعار المريبة أو عندما يسمع مسئول المناقصة تصريحات غريبة أو يلاحظوا بعض السلوكيات الغريبة، يجب عمل تحقيقات حول ممارسات التواطؤ. ودائماً ما يكون النمط المعتاد للسلوك المريب خلال فترة من الزمن أفضل في الإشارة إلى احتمالية وجود تواطؤ من الحصول على دليل متخذ من عطاء واحد. وينبغي تسجيل كافة المعلومات بعناية وبذلك يمكن تحديد أنماط السلوك على مدار الت.

7 الخطوات التي ينبغي أن يتبعها مسئول المناقصة إذا اشتبه في حدوث ممارسات تواطؤ

إذا تم الاشتباه في حدوث ممارسات تواطؤ في المناقصات، ينبغي إتباع الخطوات التالية بالترتيب لكشف هذه الممارسات وإيقافه.

- الفهم الجيد لقانون مكافحة ممارسات التواطؤ في المناقصات التابعة لاختصاص القضاءي
- لا يجب مناقشة الشكوك مع المشاركين المشتبه فيه.
- الاحتفاظ بكافة المستندات بما في ذلك مستندات العطاء والمراسلات والمظاريف وخلافه.
- الاحتفاظ بسجل مفصل لكافة السلوكيات والتصريحات المريبة بما في ذلك التاريخ. وأصحاب السلوك أو التصريح ومن حضر وما الذي حدث أو قيل بدقة. ينبغي اخذ الملاحظات أثناء الحدث أو بينما تكون المعلومات لا تزال في ذاكرة المسؤولين من اجل تقديم وصف دقيق لما حدث.
- الاتصال بجهاز حماية المنافسة التابع للدول.
- بعد مناقشة الأمر مع المستشارين القانونيين بالهيئة، ينظر في مدى ملائمة المضي قدماً في طرح المناقص.