



רשות  
ההגבלים  
העסקיים

# **נורות אדומות במכרזים**

## **תיאום מכרזים**

## **זיהוי ודרכי התמודדות**

מצגת רשות ההגבלים העסקיים

ינואר 2014



רשות  
ההגבלים  
העסקיים

# האם נתקלתם פעם במצבים הבאים?

- הצעות המחיר גבוהות משמעותית מהאומדן
- ספק לא ניגש למכרז למרות שנראה כשיר
- שני ספקים הגישו הצעה זהה
- ספק מסוים מציע תמיד את ההצעה הנמוכה או הגבוהה ביותר
- ספק הפך לקבלן משנה של ספק שזכה

**כל אחד מהתרחישים הללו עלול להצביע על  
תיאום המכרז**



רשות  
ההגבלים  
העסקיים

# שיטות נפוצות לתיאום מכרזים

- קביעת זהות הזוכה טרם הליך המכרז
  - הסכמה מראש שלא להגיש הצעות מתחרות
  - הסכמה על הגשת הצעות גבוהות כ"גיבוי"
- חלוקת שוק – גיאוגרפית / לקוחות / נושאית



רשות  
ההגבלים  
העסקיים

# העונש על תיאום מכרז

- תיאום מכרז הוא עבירה פלילית שהעונש עליה עשוי להגיע עד חמש שנות מאסר וקנס של עד 4 מיליון ₪



רשות  
ההגבלים  
העסקיים

# הקושי בחשיפת קרטל מכרזים

1. התנהלות לפרק זמן קצר
2. סודיים
3. אין תלונות מצד המתחרים
4. אין תלונות מצד הצרכנים



רשות  
ההגבלים  
העסקיים

# שווקים מועדים לפורענות

- שווקים מעוטי מתחרים
- שווקים עם חסמי כניסה
  - כלכליים
  - רגולטוריים
- מכרזים עם תנאי סף גבוהים
- תדירות גבוהה של מכרזים
- מוצרים פשוטים/הומוגניים
- היעדר מוצרים תחליפיים



רשות  
ההגבלים  
העסקיים

# תמרורי אזהרה

## התנהגותיים

- תבנית זכיות קבועה (סבבים, נושאים וכד')
- משיכת הצעות בלתי צפויה
- מתחרים שלא זוכים באופן קבוע – למרות שתמיד מגישים הצעה
- הזוכה משתמש במציעים האחרים כקבלני משנה
- מציע "צופה" כי לא יזכה במכרז
- ספק מגיש (פיזית) הצעה של ספק אחר



רשות  
ההגבלים  
העסקיים

# תמרורי אזהרה

## מסמכי המכרז

- הצעות שנראות כאילו נגזרו מאותה תבנית
- כתב יד זהה על הצעות שונות
- טעויות זהות במסמכי המכרז אצל כמה מציעים שונים
- הצעות זהות של מתחרים
- התייחסות להצעות של מתחרים
- תיקונים של הרגע האחרון במספר הצעות
- אישורי תשלום מסניפי בנק/דואר זהים





רשות  
ההגבלים  
העסקיים

# תמרורי אזהרה

## תמחור

- מחיר גבוה משמעותית מההערכות
- עליה פתאומית במחירים
- מחירים זהים בין מתחרים
- כניסת מתחרה חדש מובילה לשינוי משמעותי במחירים
- פערי מחירים גדולים בין ההצעה הזוכה להצעות האחרות
- הצעות מחיר שונות של אותו מציע במכרזים דומים



רשות  
ההגבלים  
העסקיים

# איך מצמצמים חשיפה לתיאום?

- הכרת השוק והבנתו
- עידוד השתתפות במכרזים
- עריכת המכרז באופן שיאפשר מספר גדול יותר של מתמודדים
- הפחתת יכולת התקשורת בין המציעים
- הדרכת סגל המכרזים ועידוד ערנות



רשות  
ההגבלים  
העסקיים

# תכנון המכרז הכרת השוק

- היסטוריית המכרזים
- קיומם של מוצרים תחליפיים
- מספר הספקים הפוטנציאליים וזהותם
- במידת האפשר, לקבל מידע אודות מחירים, שינויי עלויות, תנודות מחירים, ספקים וכו', לרבות מרוכשים אחרים שרכשו מוצרים דומים לאחרונה



רשות  
ההגבלים  
העסקיים

# תכנון המכרז

**עיצוב המכרז כך שייפתח למתחרים רבים:**

- להימנע מתנאי סף לא הכרחיים ועלויות השתתפות מיותרות
  - ערבביות גבוהות מדי
  - דרישות נסיון מקצועי מוגזמות
  - איתנות פיננסית
  - זמן הכנה קצר מדי
- (הכל בכפוף לצרכים המקצועיים, כמובן)
- לפצל מכרזים גדולים וכך לאפשר לשחקנים קטנים או בינוניים להשתתף



רשות  
ההגבלים  
העסקיים

# תכנון המכרז

- ככל שהמכרז מורכב יותר קשה לתאמו
- יצירת מאגר רחב יחסית של כשירים
- יש לשקול פיצול המכרז לשלבים
- מכרז מעטפות או מכרז און ליין?



# תכנון המכרז

- יש להעדיף הגדרת תוצאה או פונקציה מבוקשת ולא "מתכון מדויק" – כך מעודדים חדשנות ויצירתיות ומקשים על תיאום
- לא למהר להסיר מרשימת המציעים מציעים מורשים (למשל אם לא הגישו הצעה)
- לאפשר אופציה של צירוף או הפרדת רכיבים במכרז – מקשה על התיאום ומאפשר כניסת מתחרים נוספים (מאידך עלול להקל על חלוקת עבודה בין המתאמים)
- הכל – במידת האפשר



רשות  
ההגבלים  
העסקיים

# תכנון המכרז

- מזעור המגע בין המציעים
  - אין לחשוף את מספר המציעים שאליהם פונים ואת זהותם
  - פנייה בהודעה אלקטרונית אל כל מתחרה בנפרד
  - סיור קבלנים: במידת האפשר לערוך סיור קבלנים וירטואלי, לזמן מציעים לאתר מסוים בנפרד ולחשוב על אמצעים אחרים, לפי למהות העניין, שימזערו את החיכוך בין המציעים



רשות  
ההגבלים  
העסקיים

# תכנון המכרז

- הוספה במסמכי המכרז:
  - על כל מציע להצהיר כי הצעתו עצמאית ולא מתואמת ולפרט האם הורשע/הועמד לדין/מתנהלת נגדו חקירה בגין תיאום מכרזים
  - חיוב לגלות מראש קשרים עם מתחרים
  - חיוב להודיע מראש על כוונה להשתמש בקבלני משנה ולגלות את זהותם
  - אזהרה כי העונש על תיאום מכרז הוא עד חמש שנות מאסר וקנס
  - ציון במסמכי המכרז טלפון לפניות/תלונות בענייני תחרות





רשות  
ההגבלים  
העסקיים

# זיהוי תבניות מכרזים

- מעקב אחר תבניות במכרזים כגון:
  - מחזוריות זכיות
  - חלוקה אזורית, לפי לקוח, לפי מוצר וכיו"ב
  - שוני בהצעות המחיר של אותו מציע כאשר העלויות המוערכות דומות
  - תבנית של שימוש בקבלנות משנה
  - זוכה החוזר בו ומופיע לאחר מכן כקבלן משנה
  - הגשת הצעות משותפות של מציעים כשירים



# עידוד אנשי סגל המכרזים

- סגל המכרזים הם "שומרי הסף" – בידם לגלות ערנות, לחשוף תופעות חשודות ו"תקלות" של מתאמי מכרזים
- הדרכת אנשי סגל המכרזים והגברת מודעותם לתופעה
- חובת דיווח על חשדות לתיאום מכרז
- עידוד סגל מכרזים אשר חשף חשדות לתיאום מכרז, לרבות תגמול או הערכה



# מה עושים כשמגלים התנהגות חשודה?

- אסור לשתף מתחרים בחשדות!
- יש לפנות לרשות ההגבלים העסקיים
- יש לשמור את מסמכי המכרז וכל שאר המסמכים שעוררו את החשדות
- יש לערוך תרשומת של האירועים שעוררו את החשד (כולל תאריכים ושיחות) וזאת סמוך ככל האפשר להתרחשות



רשות  
ההגבלים  
העסקיים

- בכל שאלה או בעיה אל תהססו לפנות לרשות ההגבלים העסקיים:
  - מחלקת חקירות של הרשות - 03-6899111
  - מחלקה משפטית - 02-5458504
  - עו"ד קובי גולדברג: 02-5458533
- קו חם: [www.antitrust.gov.il](http://www.antitrust.gov.il)