

KILPAILU — AVAIN TUOTTAVUUTEEN JA KASVUUN



OHJE TARJOUSKARTELLIEN TORJUMISEKSI JULKISISSA HANKINNOISSA

Miten tehostaa julkisten varojen käyttöä?

Käännös:
Kilpailuvirasto 2009

1. JOHDANTO

Tarjouskartellilla tarkoitetaan tilannetta, jossa yritykset, jotka normaalisti kilpailisivat keskenään, sopivat tarjouskilpailun yhteydessä menettelytavoistaan tai yhdenmukaistavat niitä muutoin nostaakseen hintoja tai heikentääkseen tuotteiden tai palveluiden laatua.

Julkisyhteisöt ja yritykset käyttävät usein tarjouskilpailua saadakseen kokonaistaloudellisesti parhaan vastineen rahoilleen. Ostajat tavoittelevat matalia hintoja ja/tai parempia tuotteita, koska siten säästetään tai vapautetaan resursseja muita tarkoituksia varten.

Kilpailuttamisella saavutetaan kuitenkin kustannussäästöjä tai laadukkaampia tuotteita ja innovaatioita vain silloin, kun yritykset kilpailevat aidosti keskenään (ts. kun ne päättävät myynti- ja toimitusehdoistaan vilpittömästi ja itsenäisesti).

Tarjouskartellit voivat olla erityisen haitallisia julkisissa hankinnoissa¹. Ne kuluttavat hankintayksiköiden ja veronmaksajien resursseja, vähentävät yleistä luottamusta kilpailua ja kilpailuttamista kohtaan ja haittaavat markkinoiden toimintaa.

Tarjouskartellit ovat kiellettyjä kaikissa OECD:n jäsenmaissa, ja niistä voidaan määrätä seuraamuksia kilpailusääntöjen perusteella. Osassa jäsenmaita tarjouskartellit ovat myös rikosoikeudellisesti rangaistavia.

2. TARJOUSKARTELLIEN YLEISET ILMENEMISMUODOT

Tarjouskartelli voidaan toteuttaa monella eri tavalla, mutta yhteistä niille kaikille on se, että ne haittaavat ostajien – usein julkisten hankintayksiköiden – toimintaa niiden yrittäessä hankkia tuotteita ja palveluja mahdollisimman edullisesti.

Kilpailijat voivat esimerkiksi päättää etukäteen, kuka niistä jättää tarjouskilpailussa parhaan eli voittavan tarjouksen. Tarjouskartellien yleisenä tavoitteena on nostaa voittavan tarjouksen hintaa ja kasvattaa näin kartellissa mukana olevien yritysten tuottoja.

Tarjouskartelliin osallistujat sopivat usein etukäteen siitä, miten korkeampien hintojen tuottamat lisävoitot jaetaan. Yritykset, jotka suostuvat luopumaan tarjouksen tekemisestä tai jotka jättävät tarkoituksella häviävän tarjouksen, voivat esimerkiksi saada aliurakoita tai toimitussopimuksia valituksi tulleeelta toimittajalta.

Pidempiaikaisissa kartellijärjestelyissä voidaan käyttää myös paljon monimutkaisempia tapoja, joilla kulloisenkin sopimuksen saajasta sovitaan ja joilla tuottoja seurataan ja jaetaan jopa useiden kuukausien tai vuosien kuluessa.

¹ OECD-maissa julkisten hankintojen osuus bruttokansantuotteesta on noin 15 %. Monissa OECD:n ulkopuolisissa maissa luku on vieläkin suurempi. Katso OECD, *Bribery in Procurement, Methods, Actors and Counter-Measures*, 2007.

On myös mahdollista, että voittajaksi sovittu yritys maksaa yhdelle tai useammalle kartelliosapuolelle rahallisen korvauksen. Tällainen kompensatiomaksu saattaa joskus liittyä myös (korkeisiin) peitetarjouksiin.²

Osapuolet voivat sopia tarjouskartelleista monella eri tavalla. Useimmiten sopimukset noudattavat kuitenkin yhtä tai useampaa yleistä pääperiaatetta, jotka voivat esiintyä myös samanaikaisesti. Peitetarjousta voidaan esimerkiksi käyttää yhdessä tarjousten vuorottelun kanssa. Erilaiset kartellistrategiat voivat puolestaan johtaa erilaisiin tunnistettavissa oleviin käyttäytymismalleihin, mikä voi edesauttaa tarjouskartellien paljastumista.

- **Peitetarjous.** Peitetarjous (tunnetaan myös nimellä symbolinen, apu- tai näennäistarjous) on yleisin menettelytapa, jolla tarjouskartelli toteutetaan. Tällöin yritykset jättävät tarjouksia, joihin sisältyy jokin seuraavista elementeistä: (1) kilpailija sopii jättävänsä tarjouksen, joka on korkeampi kuin voittajaksi sovittu tarjous; (2) kilpailija jättää tarjouksen, jonka se tietää olevan liian korkea; tai (3) kilpailija jättää tarjouksen, joka sisältää sellaisia erityisehtoja, joita ostaja ei voi mitenkään hyväksyä. Peitetarjouksella pyritään luomaan aidon kilpailun vaikutelma.
- **Tarjouksesta pidättäytyminen.** Tarjouksesta pidättäytyminen on kyseessä, kun kilpailijat sopivat, että yksi tai useampi yritys pidättäytyy tarjoamasta tai vetää jo jättämänsä tarjouksen pois, jotta voittajaksi sovittu tarjous tulee valituksi. Pohjimmiltaan on siis kyse siitä, että kilpaileva yritys ei jätä ollenkaan tarjoustaan lopullista vertailua ja arviointia varten.
- **Tarjousten vuorottelu.** Kun tarjouksia vuorotellaan, yritykset antavat kyllä tarjouksia, mutta sopivat keskenään siitä, kuka niistä kulloinkin jättää voittavan tarjouksen. Tarjousten vuorottelu voidaan toteuttaa monella tavalla: osapuolet voivat esimerkiksi sopia jakavansa sopimukset niin, että yritysten saamien sopimusten arvo on suunnilleen sama tai niin että tilausmäärät suhteutetaan yritysten kokoon.
- **Markkinoiden jakaminen.** Yritykset jakavat keskenään markkinat ja sopivat olevansa kilpailematta tietyistä asiakkaista tai maantieteellisistä alueista. Yritykset voivat esimerkiksi jakaa tietyt tai tietyyttypiset asiakkaat niin, etteivät kilpailijat jätä ollenkaan tarjousta (tai jättävät peitetarjouksen) sovittuun osalle asiakkaista.

3. TARJOUSKARTELLEJA TUKEVIA TOIMIALAN, TUOTTEEN TAI PALVELUN ERITYISPIIRTEITÄ

Jotta tarjouskartelli toimisi, yritysten on sovittava yhteisistä toimintatavoista, joilla keskinäistä sopimusta toteutetaan: on seurattava, noudattavatko kartellin jäsenet sopimusta ja luotava tapa, jolla sopimusta rikkovia jäseniä rangaistaan.

Tarjouskartelleja voi sinänsä esiintyä kaikilla toimialoilla, mutta tietyillä aloilla ne ovat tavallista todennäköisempiä ao. toimialan tai tuotteen erityispiirteiden takia. Alla lueteltavat seikat saattavat helpottaa kartellin muodostamista, ja hankintayksiköiden kannattaa siksi olla näissä tapauksissa

² Useimmiten kompensatiomaksu hoidetaan laatimalla tekaistu lasku alihankintatöistä. Todellisuudessa laskutettuja töitä ei tehdä, vaan lasku on aiheeton. Myös tekaistuja konsultointisopimuksia saatetaan käyttää tähän tarkoitukseen.

erityisen valppaita. Kaikkien seikkojen ei kuitenkaan tarvitse esiintyä yhtä aikaa, jotta tarjouskartelli olisi mahdollinen.

- **Yritysten pieni lukumäärä.** Tarjouskartellit ovat todennäköisempiä, jos alalla toimii vain joitakin yrityksiä. Mitä vähemmän toimijoita on, sitä helpompi niiden on saavuttaa yhteisymmärrys kartellin toimintatavasta.
- **Vähän tai ei lainkaan alalle tulijoita.** Mitä harvempi yritys on lähiaikoina tullut tai tulossa markkinoille alalle tulon liittyvien korkeiden kustannusten tai alalle tulon vaikeuden tai hitauden tähden, sitä suojatumpia alalla jo toimivat yritykset ovat potentiaalisten uusien alalle tulijoiden aiheuttamalta kilpailupaineelta. Erilaiset alalle tulon esteet edesauttavat näin tarjouskartellien toimintaa.
- **Markkinaolosuhteet.** Kysynnässä tai tarjonnassa tapahtuvat merkittävät muutokset hankaloittavat kartellisopimusten ylläpitoa. Jatkuva, ennustettavissa oleva julkinen kysyntä voi puolestaan kasvattaa kartelliriskiä. Suurten taloudellisten muutosten tai epävarmuuden aikana kannustimet tarjouskartelliin kasvavat, kun menetetyn liiketoiminnan tuottoja pyritään korvaamaan kartellituloilla.
- **Toimialajärjestöt.** Toimialajärjestöt³ voivat edistää yhteisten standardien kehittämistä, innovaatioita ja kilpailua. Järjestöjen puitteissa on kuitenkin tehty myös kiellettyä kilpailua rajoittavaa yhteistyötä. Yritysten edustajat ovat esimerkiksi hyödyntäneet järjestön kokouksia ja muita tilaisuuksia keskustellakseen samalla kielletystä tarjousyhteistyöstä.
- **Toistuvat hankinnat.** Säännöllisesti toistuvat hankinnat lisäävät tarjouskartellin riskiä, koska kartellin jäsenet voivat tällöin sopia helpommin sopimusten jakamisesta keskenään. Jäsenet voivat lisäksi tällöin rangaista helpommin kartellisopimuksesta poikennutta yritystä jättämällä seuraavissa tarjouskilpailuissa sovittua edullisempia tarjouksia niin, ettei ao. yritys saakaan itselleen alun perin sovittuja toimituksia. Kartellien torjuntaan kannattaa siksi kiinnittää säännöllisesti toistuvien tavara- ja palveluhankintojen kohdalla erityistä huomiota.
- **Identtiset tai yksinkertaiset tuotteet tai palvelut.** Kun myytävät tuotteet tai palvelut ovat identtisiä tai hyvin samanlaisia, yritysten on helpompi saavuttaa yhteisymmärrys yhteisestä hinnoittelurakenteesta.
- **Vähän tai ei lainkaan korvaavia tuotteita.** Kun korvaavia tuotteita tai palveluita on vähän tai niitä ei ole lainkaan, tarjouskartelleja suunnittelevien asema on turvatumpi, kun ne tietävät, ettei ostajalla ole juurikaan vaihtoehtoja. Hintojen nostaminen onnistuu tällöin helpommin.
- **Vähän tai ei lainkaan teknisiä muutoksia.** Jos tuotteeseen tai palveluun ei tehdä juuri lainkaan uudistuksia, yritysten on helpompi saavuttaa yhteisymmärrys ja ylläpitää keskinäistä sopimustaan.

³ Toimialajärjestöt koostuvat toimijoista, joilla on yhteisiä kaupallisia intressejä ja jotka liittyvät yhteen edistääkseen kaupallisia tai ammatillisia päämääriään.

MITEN PIENENTÄÄ KARTELLIRISKIÄ: MUISTILISTA HANKINTAPROSESSIN SUUNNITTELUUN

Hankintayksiköt voivat edistää monin tavoin tehokkaampaa kilpailua julkisissa hankinnoissa ja pienentää tarjouskartelliriskiä. Tähän liittyen kannattaa harkita mm. seuraavien menettelyjen noudattamista:

1. TIETOJEN KERÄÄMINEN KILPAILUTUSTA VARTEN

Paras tapa valmistautua hankintaprosessiin ja tehostaa julkisten varojen käyttöä on kerätä tietoa markkinoilla tarjolla olevista tarpeista vastaavista tuotteista ja palveluista sekä niiden potentiaalisista toimittajista. Tietoa markkinoista kannattaa hankkia mahdollisimman aikaisessa vaiheessa.

- Tutustukaa sellaisiin markkinoiden erityispiirteisiin ja toimialalla äskettäin tapahtuneisiin muutoksiin tai kehityspiirteisiin, joilla saattaa olla vaikutusta kilpailuttamiseen.
- Selvittäkää, liittyykö ao. toimialaan piirteitä, jotka lisäävät tarjouskartellien todennäköisyyttä¹.
- Kerätkää tietoa potentiaalisista toimittajista sekä heidän tuotteistaan, hinnoistaan ja kustannusrakenteestaan. Jos mahdollista, verratkaa niitä yritysten välisessä kaupankäynnissä tarjottuihin hintoihin (B2B-hankinnat)².
- Hankkikaa tietoa viimeaikaisista hintojen muutoksista sekä lähialueiden ja mahdollisten vaihtoehtoisten tuotteiden hinnoista.
- Kootkaa tietoja aikaisemmista samojen tai samanlaisten tuotteiden tarjouskilpailuista.
- Keskustelkaa muiden julkisen sektorin ostajien ja muiden tahojen kanssa, jotka ovat hiljattain ostaneet samanlaisia tuotteita tai palveluja lisätäkseenne tietämystänne ko. markkinoista ja markkinaosapuolista.
- Jos käytätte hintojen tai kustannusten arvioinnissa ulkopuolisia konsultteja, varmistukaa siitä, että he ovat allekirjoittaneet salassapitosopimuksen.

¹ Katso edellä kohta Tarjouskartelleja tukevia toimialan, tuotteen tai palvelun erityispiirteitä.

² Business-to-Business (B2B) -termiä käytetään yleisesti yritysten välisestä (sähköisestä) kaupankäynnistä.

2. TARJOUSKILPAILUN SUUNNITTELU NIIN, ETTÄ KILPAILUUN OSALLISTUU MAHDOLLISIMMAN PALJON KILPAILEVIA TARJOAJIA

Kilpailu toimii, jos tarjouskilpailuun osallistuu riittävä määrä uskottavia tarjoajia ja jos heillä on kannustin kilpailla sopimuksesta. Osallistumista tarjouskilpailuun voidaan helpottaa esimerkiksi alentamalla tarjouksen tekemisestä aiheutuvia kustannuksia; laatimalla osallistumiskriteerit niin, etteivät ne rajoita tarpeettomasti kilpailua; mahdollistamalla myös eri alueilla tai muissa maissa sijaitsevien yritysten osallistuminen tai keksimällä tapoja, joilla myös pienempiä yrityksiä kannustetaan osallistumaan, vaikka ne eivät voisikaan tehdä tarjousta koko sopimuksesta.

- Välttää tarpeettomia pätevien tarjoajien määrää vähentäviä rajoituksia. Vähimmäisvaatimukset on hyvä määritellä niin, että ne ovat oikeassa suhteessa hankintasopimuksen kokoon ja sisältöön. Välttää sellaisia vähimmäisvaatimuksia, jotka estävät tarjouskilpailuun osallistumisen (esim. yritysten kokoon, rakenteeseen tai muotoon liittyvät rajoitukset).
- Mittavien rahallisten takuiden vaatiminen voi estää muutoin pätevien pienten tarjoajien osallistumisen. Varmistakaa, jos mahdollista, etteivät takuusummat ylitä turhaan todellista tarvetta.
- Välttää ulkomaisten yritysten tosiasiallisia osallistumismahdollisuuksia rajoittavia ehtoja aina kun mahdollista.
- Arvioikaa toimittajat, jos mahdollista, vasta varsinaisen kilpailutuksen yhteydessä. Epätietoisuus potentiaalisten tarjoajien lukumäärästä ja nimistä vaikeuttaa tarjouskartellin toteuttamista. Pitkä arviointiaika yritysten soveltuvuuden tarkistamisen ja kilpailutuksen välillä voi edesauttaa kiellettyä kilpailijoiden välistä yhteistyötä.
- Tarjouksen tekemisestä aiheutuvia kustannuksia voidaan vähentää monella eri tavalla:
 - keventämällä tarjousmenettelyjä (esim. käyttämällä eri hankinnoissa samoja kaavakkeita, pyytämällä samanlaisia tietoja jne.)³
 - yhdistämällä hankintoja tarjousten tekemisestä aiheutuvien kiinteiden kulujen pienentämiseksi
 - pitämällä virallista listaa tai rekisteriä vaaditut edellytykset täyttävistä toimittajista
 - antamalla yrityksille tarpeeksi aikaa valmistella ja jättää tarjous. Tulevista hankintatarpeista voidaan esimerkiksi kertoa alustavasti hyvissä ajoin etukäteen ammattilehdissä ja Internet-sivustoilla.
 - käyttämällä mahdollista sähköistä tarjouksentekojärjestelmää.

³ Tarjousmenettelyn keventäminen ei kuitenkaan saisi estää hankintaviranomaisia jatkuvasti kehittämästä hankintaprosessia (valittuja menetelmiä, ostomääriä, ajoitusta jne.).

- Harkitkaa hankinnan jakamista ja osatarjouksien hyväksymistä kokonaistarjouksen sijaan aina kun mahdollista.⁴ Laajoissa hankinnoissa saattaa esimerkiksi olla osa-alueita, jotka voivat kiinnostaa pieniä ja keskisuuria yrityksiä.
- Älkää sulkeko toimittajia tulevien tarjouskilpailujen ulkopuolelle tai poistako niitä toimittajalistoilta, vaikka ne eivät edellisillä kerroilla jättäneetkään tarjousta.
- Kannattaa olla joustava sen suhteen, kuinka montaa tarjousta pidetään riittävänä. Jos tavoitteena on esimerkiksi saada tarjous viideltä yritykseltä ja tarjouksia saadaan vain kolme, kannattaa harkita, riittäisivätkö sittenkin saadut kolme tarjousta. Jos hankinnasta järjestetään uusi tarjouskilpailu, se saattaa vain tehdä toimittajille entistä selvemmäksi sen, että kilpailu ao. markkinoilla on vähäistä.

3. HANKINNAN KOHTEEN MÄÄRITTELY: VAATIMUSTEN ON OLTAVA SELKEITÄ, ENNALTA-ARVATTAVUUTTA VÄLTETTÄVÄ

Hankinnan kohteen määrittelyyn ja teknisten vaatimusten erittelyyn voi liittyä syrjintää, vilppiä ja lahjontaa. Vaatimusten tulee olla selkeitä ja perusteellisia, mutta ei syrjiviä.

Vaatimusten tulisi yleisesti ottaen keskittyä toiminnallisiin ominaisuuksiin tai suorituskykyyn eli siihen, mitä on määrä saada aikaan, eikä siihen, miten se on tehtävä. Näin tuetaan innovatiivisia ratkaisuja ja julkisten varojen tehokasta käyttöä.

Vaatimusten määrittely vaikuttaa siihen, miten moni ja minkälainen toimittaja jättää tarjouksen, eli siihen miten valintaprosessi kaiken kaikkiaan onnistuu. Mitä selkeämmin vaatimukset esitetään, sitä helpompi toimittajien on ymmärtää ne ja valmistella tarjouksensa.

Selkeys ja ennustettavuus ovat kuitenkin eri asioita. Ennalta-arvattavat hankinta-aikataulut ja samansuuruisina pysyvät myynti- tai ostomäärät voivat edesauttaa kiellettyä yhteistyötä. Arvoltaan suuremmat ja harvemmin toteutettavat hankinnat lisäävät toisaalta yritysten kannusteita kilpailla sopimuksesta.

- Määritellä vaatimukset mahdollisimman selkeästi. Jonkun ulkopuolisen tahon olisi tähän liittyen hyvä tarkastaa kohteen kuvaus ennen hankintailmoituksen julkaisemista. Välttää tulkinnanvaraisia käsitteitä, ettei ainakaan avaintermien merkityksestä ole myöhemmin epäselvyyttä.
- Käyttää mieluummin tuotteen suorituskykyä ja haluttua lopputulosta koskevia kriteerejä tuotteen kuvaamisen sijaan.
- Hankintailmoitusta ei tulisi julkaista, jos hankinnan kohdetta ei ole vielä määritelty riittävän hyvin; tarpeiden kattava määrittely on hyvän hankinnan avaintekijä. Jos tarjouskilpailua ei jostain syystä voida lykätä, toimittajia voidaan pyytää jättämään tarjous yksikköhinnasta.

⁴ Viranomaisten kannattaa kuitenkin olla tietoisia siitä, että jos hankinnan pilkkominen tehdään ”väärin” (esim. ennalta-arvattavalla tavalla), se saattaa mahdollistaa sopimusten jakamisen kartellin jäsenten välillä.

Kokonaishinta voidaan näin laskea yksikköhinnan perusteella sitten, kun määrätarve on tarkentunut.

- Määritellä hankinnan kohde niin, että myös vaihtoehtoiset tuotteet voivat täyttää vaatimukset (esimerkiksi käyttämällä suorituskykyä ja toiminnallisia ominaisuuksia koskevia vaatimuksia). Mitä enemmän vaihtoehtoisia toimittajia on, sitä vaikeampaa on kielletty tarjousyhteistyö.
- Ennalta-arvattavia sopimusehtoja kannattaa välttää: arvioikaa, voidaanko hankintoja yhdistää tai pilkkoa osiin niin, että niiden laajuuteen ja aikatauluihin saadaan vaihtelua.
- Tehkää yhteistyötä muiden julkisen sektorin hankintayksiköiden kanssa esimerkiksi sopimalla yhteishankinnoista.
- Välttää samanarvoisia, toistuvia sopimuksia, sillä ne voidaan helposti jakaa kilpailijoiden kesken.

4. KILPAILUTUKSEN SUUNNITTELU NIIN, ETTÄ TARJOAJIEN VÄLINEN YHTEYDENPITO JÄÄ MAHDOLLISIMMAN VÄHÄISEKSI

Kun kilpailuttamisprosessia suunnitellaan, hankintaviranomaisten on hyvä olla tietoisia kartellin muodostamista edistävästä tekijöistä. Koko hankintaprosessin onnistuminen riippuu valitun hankintamenettelyn lisäksi siitä, miten tarjouskilpailu suunnitellaan ja toteutetaan.

Kilpailutusprosessin läpinäkyvyys on välttämätöntä korruption estämiseksi.

Läpinäkyvyssä säännöksiä kannattaa kuitenkin noudattaa hankintoja koskevien asiakirjojen kohdalla erityisen tarkasti niin, ettei yrityksille anneta enempää tietoa kuin mitä säännökset edellyttävät. Tälläkin voidaan ehkäistä kiellettyä kilpailijoiden välistä yhteistyötä.

Kilpailutuksen suunnitteluun ei valitettavasti ole vain yhtä mallia. Tarjouskilpailu kannattaa suunnitella tilanteen mukaan esimerkiksi seuraavat näkökohdat huomioon ottaen:

- Keskustelkaa kiinnostuneiden toimittajien kanssa tulevaan hankintaan liittyvistä teknisistä ja hallinnollisista seikoista. Välttää kuitenkin näissä yhteyksissä potentiaalisten tarjoajien yhteen saattamista.
- Rajoittakaa mahdollisuuksien mukaan toimittajien yhteydenpitoa tarjousprosessin aikana.⁵ Tietyt menettelyt mahdollistavat tarjoajien välisen yhteydenpidon ja signaloinnin. Esimerkiksi vaatimus, jonka mukaan tarjoukset pitää toimittaa henkilökohtaisesti, tarjoaa toimittajille tilaisuuden viime hetken yhteydenpitoon ja ehdoista sopimiseen. Tämä voidaan välttää esimerkiksi käyttämällä sähköistä menettelyä.
- Harkitkaa tarkasti, mitä tietoja tarjoajille annetaan tarjousten avaamisen jälkeen.

⁵ Jos yritysten tulee esimerkiksi päästä käymään hankintaan liittyvässä kohteessa, heitä ei tule kutsua paikalle yhtä aikaa.

- Myös tarjouskilpailun tulosten julkistamisen yhteydessä on hyvä harkita, mitä tietoa julkaistaan. Kilpailun kannalta arkaluontoisten tietojen paljastamista tulee välttää, sillä se saattaa edesauttaa tarjouskartellien muodostamista.
- Jos markkinoiden tai tuotteen erityispiirteet voivat edesauttaa tarjouskartellin muodostamista, hankintamenettelynä kannattaa käyttää suljettua tarjousmenettelyä (first-price sealed-bid auction) ns. käänteisen huutokaupan (reverse auction) sijaan.
- Harkitkaa, voidaanko muunlaisella kuin perinteisellä yksivaiheisella – lähinnä edullisimpaan hintaan perustuvalla – hankintamenettelyllä saavuttaa parempi lopputulos. Muita hankintamenettelyjä ovat esimerkiksi neuvottelumenettely⁶ ja erilaiset puitejärjestelyt.⁷
- Määritellä korkein mahdollinen hankintahinta (maximum reserve price) etukäteen vain, jos hinta perustuu huolelliseen markkinatutkimukseen ja jos olette vakuuttuneita siitä, ettei hinta ole liian korkea. Enimmäishintaa ei pidä julkaista, ja tieto tulee pitää luottamuksellisena.
- Alan konsulttien palveluita käytettäessä tulee kiinnittää huomiota mahdollisiin kytkentöihin (esim. mahdolliset vakiintuneet suhteet yksittäisiin toimittajiin). Konsulttien kokemusta kannattaa hyödyntää hankinnan kohteen määrittelemisessä ja kuvaamisessa, muu osa hankintaprosessista kannattaa hoitaa itse.
- Tarjousten vastaanottaminen ja rekisteröinti kannattaa, jos vain mahdollista, järjestää niin, että tarjoajien henkilöllisyys ei paljastu tarjouskilpailun aikana (esim. identifioimalla tarjoajat numeroilla tai symboleilla).
- Tarjoajien lukumäärää ei tule tarpeettomasti rajoittaa, eikä toisaalta julkaista, tarjousprosessin aikana.
- Tarjoajia voidaan pyytää ilmoittamaan kaikki yhteydenpitonsa kilpailijoiden kanssa ja antamaan allekirjoitettu todistus siitä, että tarjous on laadittu itsenäisesti.⁸
- Pyytäkää tarjoajia ilmoittamaan, jos he aikovat käyttää alihankkijoita. Se voi olla tapa jakaa tuotot tarjouskartellin jäsenten kesken.

⁶ Neuvottelumenettelyssä hankintayksikkö laatii väljän suunnitelman ja neuvottelee yksityiskohdista tarjoajien kanssa.

⁷ Puitejärjestely voi olla esimerkiksi sellainen menettely, jossa hankintayksikkö pyytää useilta yrityksiltä yksityiskohtaisia tietoja niiden soveltuvuudesta (esim. kokemuksesta, turvallisuusalan tutkinnoista jne.) ja valitsee sitten muutaman tarjoajan puitejärjestelyyn. Tulevat hankinnat tehdään suoraan parhaiten soveltuvalta puitesopimustoimittajalta tai järjestetään kevennetty kilpailutus puitesopimustoimittajien kesken.

⁸ Allekirjoitettu todistus siitä, että tarjous on laadittu itsenäisesti edellyttää, että tarjoajat paljastavat kaikki olennaiset tosiseikat yhteydenpidostaan kilpailijoiden kanssa. Hankintaviranomaiset voivat myös pyytää jokaiselta tarjoajalta vakuutuksen, jossa todetaan tarjouksen olevan aito ja itsenäisesti tehty ja jossa tarjoaja vakuuttaa tarjouksen johtavan sopimuksen hyväksymiseen, jos se valitaan voittavaksi tarjoukseksi. Vakuutukseen voidaan lisäksi vaatia yrityksen nimenkirjoitusoikeuden omaavan henkilön allekirjoitus ja siihen voidaan lisätä maininta seuraamuksista, joita väärin tai epätarkkojen tietojen antamisella on.

- Yhteistarjoudilla voidaan jakaa tuottoja tarjouskartellin jäsenten välillä. Hankintaviranomaisten kannattaa siksi olla erityisen tarkkaavaisia, jos jo aiemmin kartelliin osallistuneet yritykset jättävät yhteistarjouksen. Asiaan kannattaa kiinnittää huomiota, vaikka aiempi tarjouskartelli olisi koskenut eri markkinoita ja vaikkei kukaan yrityksistä olisikaan tarpeeksi resursseja itsenäisen tarjouksen tekemiseen.
- Tarjouspyyntöön voidaan lisätä huomautus siitä, mitä seuraamuksia tarjouskartelliin osallistumisesta voi olla: maan lainsäädännöstä riippuen seurauksena voi olla esimerkiksi tietyn ajanjakson mittainen kielto osallistua julkisiin hankintoihin, sanktio allekirjoitetun itsenäistä tarjousta koskevan todistuksen rikkomisesta, mahdollisen vahingonkorvauksen maksaminen hankintayksikölle sekä kilpailuoikeuden mukaiset seuraamukset.
- Tarjoajille voidaan lisäksi kertoa, että myöhemmät väitteet kohonneista budjetin ylittävistä kustannuksista tullaan tutkimaan tarkoin.⁹
- Jos hankintamenettelyssä käytetään ulkopuolisia konsultteja, kannattaa varmistua siitä, että he ovat asiantuntevia ja että he allekirjoittavat salassapitosopimuksen. Varmistakaa myös, että konsulteilla on velvollisuus ilmoittaa mahdollisesta eturistiriidasta tai kilpailijan epäasiallisesta käytöksestä.

5. TARJOUSTEN VERTAILU: ARVIOINTI- JA VERTAILUPERUSTEET KANNATTAA VALITA HARKITEN

Kaikki valinta- ja vertailuperusteet vaikuttavat hankintaan liittyvän kilpailun intensiteettiin ja tehokkuuteen. Päätös siitä, mitä perusteita käytetään, on tärkeä sekä kyseisen hankinnan että tulevien kilpailutusten kannalta; käytetyt valinta- ja vertailuperusteet saattavat nimittäin vaikuttaa siihen, miten kiinnostuneita potentiaaliset tarjoajat ovat osallistumaan tuleviin kilpailutuksiin. Laatuksiteerit ja muut vertailuperusteet on siksi tärkeää valita niin, ettei uskottavia tarjoajia – pienet ja keski-suuret yritykset mukaan lukien – turhaan kannusteta olemaan jättämättä tarjousta tai estetä osallistumasta tarjouskilpailuun.

- Hankintailmoitusta ja tarjouspyyntöä suunniteltaessa on hyvä miettiä valinta- ja vertailuperusteiden vaikutusta tulevaan kilpailutilanteeseen.
- Kun tarjouksia arvioidaan muun kuin hinnan (esim. tuotteen laadun tai myynnin jälkeisten palvelujen) perusteella, vertailuperusteet ja niiden painoarvot tulee kuvata riittävän tarkasti etukäteen, jotta vältetään hankintapäätöksen jälkeisiltä kiistoilta. Oikein käytettyinä vertailuperusteet voivat kannustaa yrityksiä innovaatioihin ja kustannussäästöihin – ja edullisempiin hintoihin. Toisaalta, mitä tarkemmin vertailuperusteista kerrotaan etukäteen, sitä helpompaa yritysten on sopia tarjouksista keskenään.
- Välttääkää kaikenlaista tiettyjen tai tietynlaisten toimittajien suosimista.

⁹ Hinnannousuihin sopimuksen aikana pitää suhtautua vakavasti, sillä niitä saatetaan käyttää korruption ja lahjonnan salaamiseksi.

- Vakiotoimittajia ei tule suosia¹⁰. Kaikki keinot, joilla voidaan mahdollisimman pitkään estää tarjoajien henkilöllisyyden paljastuminen hankintaprosessin aikana, auttavat horjuttamaan vakiotoimittajan etulyöntiasemaa.
- Aikaisempien toimitusten ja referenssien merkitystä ei tule ylikorostaa. Myös muu soveltuva kokemus kannattaa ottaa huomioon aina kun mahdollista.
- Välttää hankinnan jakamista osiin tarjoajille, joilla on yhdenmukaiset tarjoukset. Tutkikaa, miksi tarjoukset ovat samanlaisia ja harkitkaa tarvittaessa uutta tarjouskilpailua tai antakaa sopimus vain yhdelle toimittajalle.
- Jos hinnat tai tarjoukset eivät vaikuta järkeviltä, asiaa kannattaa tutkia tarkemmin, mutta tilanteesta ei tule keskustella yhtä aikaa kaikkien tarjoajien kanssa.
- Kunkin yrityksen tarjouksen ehdot kannattaa pitää luottamuksellisina, jos se vain on säännösten mukaan mahdollista. Prosessissa mukana oleville (valmistelu-, laskenta- ym.) henkilöille tulee korostaa luottamuksellisuuden merkitystä.
- Hankintayksiköllä tulee olla oikeus keskeyttää hankintaprosessi, jos se epäilee, ettei kyseessä ole aito tarjouskilpailu.

6. HANKINTOIHIN JA TARJOUSKARTELLIRISKIIN LIITTYVÄ HENKILÖSTÖKOULUTUS

Hankintaviranomaisten tietämystä julkisia hankintoja koskevista kilpailunäkökohdista kannattaa lisätä koulutuksen avulla.

Tarjouskartelleja voidaan pyrkiä paljastamaan ja torjumaan tehokkaammin keräämällä historiatietoa tarjouskäyttäytymisestä, seuraamalla aktiivisesti yritysten menettelyä tarjouskilpailuissa ja analysoimalla tarjouskilpailuaineistoja. Näin autetaan hankintayksiköitä (ja kilpailuviranomaisia) tunnistamaan ongelmatilanteita.

On huomattava, ettei tarjouskartelli välttämättä paljastu yksittäisen tarjouskilpailun tulosten perusteella. Kartelli paljastuu usein vasta, kun tutkitaan useampien tarjouskilpailujen tuloksia pidemmän ajanjakson kuluessa.

- Järjestäkää henkilökunnallenne säännöllistä koulutusta tarjouskartelleista ja kartellien havaitsemisesta joko kilpailuviranomaisen tai ulkopuolisten lakimiesten avustuksella.
- Kerätkää ja säilyttäkää tietoja aiemmista tarjouskilpailuista (esim. koskien hankittuja tuotteita, saatuja tarjouksia ja voittajien nimiä).

¹⁰ Vakiotoimittajalla viitataan yritykseen, joka parhaillaan toimittaa tavaroita tai palveluja hankintayksiköille ja jonka sopimus on umpeutumassa.

- Käykää määrävälein läpi tiettyjen tuotteiden tai palvelujen kilpailutusasiakirjoja, ja yrittäkää havaita mahdolliset epäilyttävät käyttäytymismallit; näin erityisesti, jos on kyse kartelleille alttiista toimialoista.¹¹
- Ottakaa käyttöön toimintatapa, jossa osa tarjouskilpailuista arvioidaan aina määrävälein.
- Vertailkaa tarjouksen jättäneitä toimittajia niihin yrityksiin, jotka alun perin osoittivat kiinnostusta tarjouskilpailua kohtaan, ja etsikää tietynlaisia käyttäytymismalleja, kuten tarjouksista vetäytymistä ja alihankkijoiden käyttöä.
- Haastatelkaa sellaisten yritysten edustajia, jotka eivät enää osallistu tarjouskilpailuihin ja tarjoajia, jotka eivät ole voittaneet tarjouskilpailuja.
- Luokaa järjestelmä sellaisia yrityksiä varten, jotka haluavat ilmaista huolensa kilpailun toimivuuden suhteen. Nimetkää selkeästi (yhteystietoineen) henkilö tai taho, jonne valitukset voi toimittaa ja varmistakaa riittävä luottamuksellisuuden taso.
- Käyttäkää esimerkiksi ilmiantojärjestelmää kerätäkseenne yrityksiltä ja niiden työntekijöiltä tietoa tarjouskartelleista. Harkitkaa myös, voitaisiinko yrityksiä pyytää tiedotusvälineissä ilmoittamaan viranomaisille mahdollisista tarjouskartelleista.
- Opetelkaa tuntemaan oman maanne kartellien ilmiantamista ja seuraamusmaksusta vapautumista koskeva menettely¹² (jos sellainen on olemassa) sekä mahdollinen menettely, jossa yritykselle voidaan määrätä – seurauksena kartelliin osallistumisesta – kielto osallistua julkisiin tarjouskilpailuihin, jotta voitte varmistua menettelyjen keskinäisestä yhteen-sopivuudesta.
- Luokaa menettely, joka kannustaa tai vaatii hankintayksikön virkamiehiä kertomaan epäilyttävistä lausunnoista tai epäilyttävästä käytöksestä oman yksikön taloushallinnon ja sisäisen tarkastuksen ohella myös kilpailuviranomaisille. Miettikää myös, miten virkamiehiä voitaisiin kannustaa näihin yhteydenottoihin.
- Solmikkaa yhteistyösuhteet kilpailuviranomaisen kanssa (esim. laatimalla ohjeet yhteyden-pitotavoista, sopimalla etukäteen siitä mitä tietoja kilpailuviranomaisille tulee toimittaa jne.).

¹¹ Katso edellä kohta Tarjouskartelleja tukevia toimialan, tuotteen tai palvelun erityispiirteitä.

¹² Tällaisten menettelyjen luonteeseen kuuluu yleensä, että ensimmäinen kartelliosapuoli, joka tunnustaa osallisuutensa kartellitoimintaan, ml. tarjouskartelleihin, ja lupautuu auttamaan kilpailuviranomaisia näiden tutkimuksissa, vapautuu kilpailuoikeudellisista seuraamuksista.

MITEN HAVAITA TARJOUSKARTELLI: MUISTILISTA TARJOUSKARTELLIEN PALJASTAMISEKSI JULKISISSA HANKINNOISSA

Tarjouskartelleja on hyvin vaikea paljastaa, koska niistä sovitaan yleensä salaisesti. Kartelleille alttiilla toimialoilla myyjät ja ostajat voivat kuitenkin olla tietoisia pitkään jatkuneista tarjouskartelleista.

Useimmilla aloilla kannattaa etsiä epätavallisten tarjous- tai hinnoittelumallien kaltaisia vihjeitä tai kiinnittää huomiota myyjien puheisiin tai tekoihin. Koko hankintaprosessin ajan on hyvä olla valppaana, samoin alustavaa markkinatutkimusta tehtäessä.

1. TARJOUSMENETTELYIHIN LIITTYVÄT VAROITUSMERKIT

Tietyt tarjousmenettelyt ja -käytännöt voivat vaikuttaa oudoilta kilpailtuihin markkinoihin verrattuna; selityksenä voi tällöin olla tarjouskartelli.

Kannattaa esimerkiksi tutkia, löytyykö yritysten tarjousmenettelyistä outoja piirteitä ja sitä, miten usein yritykset voittavat tai häviävät tarjouskilpailuja. Myös alihankinnat ja sellaiset yhteisyritykset ja -hankkeet, joista ei ole kerrottu, voivat antaa aiheutta epäilyihin.

- Sama tarjoaja antaa usein matalimman tarjouksen.
- Voittavat tarjoukset jakaantuvat maantieteellisten alueiden mukaan. Jotkut yrityksistä jättävät tarjouksia, jotka voittavat vain tietyillä maantieteellisillä alueilla.
- Vakio toimittajat eivät, normaalista poiketen, jätä tarjouksia tietyssä tarjouskilpailussa, mutta osallistuvat kuitenkin edelleen muihin tarjouskilpailuihin.
- Jotkut toimittajista vetäytyvät yllättäen tarjouksen tekemisestä.
- Tietyt toimittajat jättävät aina tarjouksen, mutta eivät koskaan voita tarjouskilpailua.
- Jokainen tarjoaja näyttää voittavan vuorollaan.
- Kaksi tai useampi toimittajaa jättää yhteistarjouksen, vaikka ainakin yksi niistä olisi voinut tehdä tarjouksen yksinkin.
- Voittaja käyttää säännöllisesti alihankkijoina yrityksiä, jotka eivät ole menestyneet tarjouskilpailussa.
- Tarjouskilpailun voittaja vetäytyy sopimuksen tekemisestä, ja sen todetaan myöhemmin toimivan alihankkijana.
- Kilpailijat tapaavat säännöllisesti toisiaan erilaisissa tilaisuuksissa ja kokouksissa ennen tarjousten aikarajan umpeutumista.

2. TARJOUSASIAKIRJOIHIN LIITTYVÄT VAROITUSMERKIT

Yritysten toimittamista asiakirjoista saattaa löytyä selviä merkkejä tarjouskartellista. Vaikka tarjouskartelliin osallistuvat yritykset yrittävät pitää asian salassa, heidän huolimattomuutensa, kerskailunhalunsa tai syyllisyydentuntonsa saattaa johtaa ennen pitkää tarjouskartellin paljastumiseen. Asiakirjoja vertailemalla saatetaan löytää vihjeitä siitä, että tarjoukset on laatinut sama henkilö tai että asiakirjat on laadittu yhdessä.

- Eri yritysten toimittamissa tarjouksissa tai asiakirjoissa on samanlaisia oikeinkirjoitus- tai muita virheitä.
- Eri yritysten tarjoukset on kirjoitettu samalla käsialalla, tai niissä on käytetty samanlaista kirjasintyyppiä tai kirjepaperia.
- Yrityksen tarjousasiakirjoissa viitataan suoraan kilpailijoiden tarjouksiin, tai kirjepaperissa on toisen toimittajan logo tai faksinumero.
- Eri yritysten tarjouksissa on samanlaisia laskuvirheitä.
- Eri yritysten tarjouksissa on merkittävä määrä samanlaisia arvioita joidenkin tiettyjen nimikkeiden hinnoista.
- Eri yritysten kirjekuorissa tai pakkauksissa on samanlaiset postimerkit tai frankeerausleimat.
- Eri yritysten tarjousasiakirjoihin on tehty lukuisia viime hetken muutoksia (asiakirjoista on esimerkiksi pyyhitty pois tiettyjä asioita tai niihin on tehty muulla tavalla muutoksia).
- Eri yritysten jättämissä tarjousasiakirjoissa on vähemmän yksityiskohtia kuin on tarpeen tai kuin oli odotettu, tai ne vaikuttavat muutoin epäaidoilta.
- Kilpailijat jättävät samanlaiset tarjoukset, tai ilmoitetut hinnat perustuvat samaan kaavaan.

3. HINNOITTELUUN LIITTYVÄT VAROITUSMERKIT

Myös tarjoushinnat saattavat auttaa kartellin paljastamisessa. Kannattaa etsiä erityisesti sellaisia käyttäytymismalleja, jotka viittaavat siihen, että yritykset sopivat hinnoista keskenään. Tällaisia voivat olla esimerkiksi samanaikaiset hinnankorotukset, joita ei voida selittää kustannusten nousulla.

Jos kilpailussa häviävät tarjoukset ovat paljon korkeampia kuin voittava tarjous, kartellin osapuolet ovat voineet sopia peitetarjousten tekemisestä. Peitetarjousten tekijät korottavat yleensä matalinta tarjousta vähintään 10 prosentilla.

Myös sellaiset tarjoushinnat, jotka ylittävät kustannusarvion tai ovat korkeampia kuin aiemmissa vastaavissa tarjouskilpailuissa tarjotut hinnat, voivat viitata tarjouskartelliin. Erityisesti seuraavat ilmiöt voivat olla epäilyttäviä:

- Äkilliset ja samanlaiset hinnannousut, joita ei voida selittää kustannusten nousulla.
- Aiemman tasoisia alennuksia tai ostohyvityksiä ei enää yllättäen myönnetäkään.
- Identtinen hinnoittelu voi olla huolestuttavaa, etenkin jos joku seuraavista seikoista pitää samanaikaisesti paikkansa:
 - Toimittajien hinnat ovat pysyneet pitkään samoina.
 - Toimittajien hinnat poikkesivat aiemmin toisistaan.
 - Toimittajat nostivat hintoja, eikä sitä voida selittää kohonneilla kustannuksilla.
 - Toimittajat luopuivat alennuksista, erityisesti sellaisilla markkinoilla, joilla aiemmin annettiin alennuksia.
- Voittaneen tarjouksen ja muiden tarjousten välillä on suuri hintaero.
- Tietyn yrityksen tekemä tarjous hankinnasta on paljon korkeampi kuin saman yrityksen toisesta samanlaisesta hankinnasta tekemä tarjous.
- Tarjoushinnat laskevat olennaisesti aiempiin hintoihin verrattuna, kun tarjouskilpailuun osallistuu myös kokonaan uusi toimittaja tai sellainen toimittaja, joka tekee tarjouksia vain harvoin. Uusi tarjoaja on tällöin saattanut häiritä jo pitkään toiminutta tarjouskartellia.
- Paikalliset toimittajat tarjoavat korkeampia hintoja paikallisista sopimuksista kuin sopimuksista, jotka koskevat toimituksia kaukaisempiin kohteisiin.
- Sekä paikalliset että ei-paikalliset yritykset esittävät tarjouksissa samanlaisia kuljetuskustannuksia.
- Vain yksi tarjoajista pyytää tukkumyyjiltä hintatietoja ennen tarjouksen jättämistä.
- Epätavanomaiset piirteet sähköisissä tai muissa tarjoushuutokaupoissa (esim. hintojen pyöristämättä jättämiset) voivat olla osoitus siitä, että tarjoajat välittävät hintojen avulla tietoja toisilleen.

4. EPÄILYTTÄVÄT LAUSUMAT

Tarjoajien kanssa asioitaessa kannattaa kiinnittää erityistä huomiota epäilyttäviin väittämiin, jotka viittaavat siihen, että yritykset ovat saavuttaneet yksimielisyyden tai sopineen hinnoista tai kauppatavoista. Tällaisia lausumia voivat olla:

- Lausumat tai kirjoitetut viittaukset tarjoajien väliseen sopimukseen.
- Lausumat, joiden mukaan tarjoajat perustelevat hintojaan "teollisuuden suositushinnoilla", "markkinoiden vakiohinnoilla" tai "teollisuuden hintataulukoilla".

- Lausumat, joiden mukaan yritykset eivät myy lainkaan tietylle alueelle tai tietyille asiakkaille.
- Lausumat, joiden mukaan tietty alue tai asiakas "kuuluu" toiselle toimittajalle.
- Lausumat, joista käy ilmi se, että yritys tietää etukäteen kilpailijoiden hinnoista tai tarjousten yksityiskohdista tai jonkun yrityksen menestymisestä tarjouskilpailussa, jonka tuloksia ei ole vielä julkaistu.
- Lausumat, jotka osoittavat tarjoajan jättäneen täydentävän, symbolisen tai peitetarjouksen.
- Useat tarjoajat käyttävät samoja käsitteitä selittäessään hinnannousuja.
- Yrityksen tekemät kysymykset koskien vakuutusta, joka todistaa yrityksen tehneen tarjouksensa itsenäisesti. Myös viitteet siitä, että vaikka vakuutus on allekirjoitettu (tai toimitettu ilman allekirjoitusta), yrityksessä ei ole otettu sitä vakavasti.
- Tarjouksissa on saatekirjeitä, joissa tarjoajat kieltäytyvät noudattamasta tiettyjä tarjouskilpailun ehtoja, tai joissa viitataan keskusteluihin esimerkiksi toimialajärjestön kanssa.

5. EPÄILYTTÄVÄ KÄYTÖS

Mahdollisiin viittauksiin kokouksista tai tapahtumista, joissa toimittajilla on ollut tilaisuus keskustella hinnoista, kannattaa aina kiinnittää huomiota. Myös sellaiseen yrityksen käytökseen, joka hyödyttää vain muita yrityksiä, kannattaa kiinnittää huomiota. Epäilyttävä käytös voi olla esimerkiksi seuraavanlaista:

- Toimittajat tapaavat toisensa salaa ennen tarjouksen jättämistä, joskus jopa aivan sen paikan lähellä, jonne tarjoukset on määrä toimittaa.
- Toimittajat tapaavat toisiaan eri yhteyksissä säännöllisesti tai näyttävät pitävän säännöllisiä kokouksia.
- Yritys pyytää tarjouspyyntöasiakirjat sekä itselleen että kilpailijalleen.
- Yritys jättää sisään sekä omat että kilpailijansa tarjousasiakirjat.
- Myös sellainen yritys jättää tarjouksen, joka ei kykenisi suoriutumaan sopimusvelvoitteiden täyttämistä.
- Yritys tuo tarjousten avaustilaisuuteen useita tarjouksia ja valitsee vasta siellä, minkä tarjouksen hän jättää, sen jälkeen kun hän on päätellyt (tai yrittänyt päätellä), keitä muut tarjoajat ovat.
- Useat tarjoajat tekevät hankintayksikölle samanlaisia kysymyksiä tai esittävät samanlaisia pyyntöjä tai asiakirjoja.

6. TARJOUSKARTELLIEN TUNNUSMERKKEJÄ KOSKEVA HUOMAUTUS

Edellä luetelluissa tarjouskartellien tunnusmerkeissä on kuvattu useita epäilyttäviä tarjous- ja hinnoittelumenetelmiä sekä epäilyttäviä lausumia ja käyttäytymismalleja. Niitä ei kuitenkaan tule pitää varmana osoituksena siitä, että yritykset osallistuvat tarjouskartelliin. Saattaa esimerkiksi olla, että jokin yritys ei ole jättänyt tällä kertaa tarjousta muitten kiireittensä takia. Hinnoiltaan korkeat tarjoukset voivat puolestaan heijastella myös sitä, että yritykset ovat arvioineet projektin kustannukset eri tavoin.

Siitä huolimatta tarjouskartellin mahdollisuus tulee aina ottaa huomioon, jos tarjouksissa ja niiden hinnoittelussa on epäilyttäviä piirteitä, tai jos hankintayksikkö kiinnittää huomionsa outoihin väittämiin tai epäilyttävään käytökseen.

Pitkään jatkunut epäilyttävä käytös kertoo usein enemmän mahdollisesta tarjouskartellista kuin yhdestä tarjouskilpailusta saatu näyttö. Kaikki asiaan liittyvät tiedot kannattaa siis säilyttää, jotta pidempiaikainen outo käyttäytyminen voidaan myöhemmin todeta.

7. TOIMINTAOHJE TARJOUSKARTELLIA EPÄILEVILLE

Jos epäilette tarjouskartellia, toimikaa seuraavilla tavoilla sen paljastamiseksi ja lopettamiseksi.

- Hankkikaa hyvät perustiedot tarjouskartelleja koskevasta lainsäädännöstä.
- Älkää keskustelko epäilyistä mahdollisten kartelliosapuolten kanssa.
- Säilyttäkää kaikki asiakirjat, ml. tarjousasiakirjat, kirjeenvaihto ja kirjekuoret.
- Laatikaa yksityiskohtainen luettelo kaikesta havaitsemastanne oudosta käytöksestä ja oudoista lausumista, ml. päivämäärät, kuka oli mukana, ketkä muut olivat paikalla, mitä täsmälleen tapahtui ja mitä sanottiin. Tapahtumista kannattaa tehdä muistiinpanoja, kun ne ovat vielä tuoreessa muistissa, jotta saadaan tarkka kuva siitä, mitä on tapahtunut.
- Ottakaa yhteyttä kilpailuviranomaisiin.
- Harkitkaa, voidaanko hankintaprosessia jatkaa, sen jälkeen kun olette neuvotelleet asiasta yksikkönne lakimiesten kanssa.