

*Piotr Oliński, młodszy analityk FOR  
Warszawa, dnia 4 maja 2022 r.*

## Komunikat FOR 18/2022:

### Ograniczanie rynku - przykład wywozu śmieci w Warszawie.

### Przetargi typu in-house - stosowanie, zagrożenia, alternatywy

#### Synteza:

- Złożone przez m. st. Warszawa zamówienie z wolnej ręki w tzw. trybie in-house na odbiór odpadów komunalnych z dziewięciu dzielnic wzbudziło w ostatnich miesiącach kontrowersje i doprowadziło do rekordowej, sięgającej 30, liczby odwołań zainteresowanych podmiotów do Krajowej Izby Odwoławczej.
- Tryb in-house od wielu lat pozostaje drugim najczęściej wykorzystywanym trybem zamówień publicznych po przetargu konkurencyjnym. Wydaje się być to niepożądaną sytuacją, biorąc pod uwagę, iż w swoim zamyśle został on przewidziany jako wyjątek.
- Niezależnie od przepisów prawa krajowego, udzielając zamówienia w trybie in-house zamawiający obowiązany jest brać pod uwagę przepisy prawa unijnego dot. niedozwolonej pomocy publicznej, a w szczególności przestrzegać wynikających z traktatów zasad równego traktowania, niedyskryminacji, proporcjonalności i przejrzystości.
- Prawo zamówień publicznych przewiduje tryby konkurencyjne pozostawiające większe pole do swobodnego doboru wykonawców przez zamawiającego - przede wszystkim przetarg ograniczony, w praktyce jednak cieszący się minimalną popularnością. Również jednak podstawowy tryb przetargu konkurencyjnego pozostawia zamawiającemu znaczącą swobodę kształtowania stosunku prawnego w ramach przepisów prawa.
- Kontrowersje wokół sytuacji w Warszawie powinny skłonić ustawodawcę z jednej strony do zmian w zakresie zaostżenia kryteriów udzielania zamówień w trybie in-house, a z drugiej do zapewnienia podmiotom samorządowym poczucia większej pewności dot. możliwości realizacji zadań własnych gminy w zakresie innych trybów. Zasadna wydaje się w tym zakresie również aktywność regulatorów - Prezesa Urzędu Zamówień Publicznych oraz Prezesa UOKiK.

W lutym miasto st. Warszawa zamieściło w Biuletynie Zamówień Publicznych informację o zamiarze zawarcia umowy w tzw. trybie in-house z Miejskim Przedsiębiorstwem Oczyszczania w Warszawie na odbiór odpadów komunalnych z dzielnic Białołęka, Targówek, Ochota, Ursus, Włochy, Śródmieście, Bemowo, Wola i Mokotów na lata 2022-2026<sup>1</sup>. Postępowanie krytykują prywatni przedsiębiorcy konkurujący na rynku wywozu śmieci (w związku z zamówieniem do Krajowej Izby Odwoławczej trafiło aż 30 odwołań<sup>2</sup>), a z krytycznym wobec postępowania miasta wnioskiem do Minister Klimatu i Środowiska oraz Ministra Rozwoju i Technologii wystąpił Rzecznik Małych i Średnich Przedsiębiorców<sup>3</sup>. Sytuacja ta powinna zwrócić uwagę na wykorzystanie przepisów dot. zamówień w trybie in-house oraz posłużyć jako bodziec do zmian w zakresie prawa zamówień publicznych.

### Zamówienie in-house – czym jest?

Zamówienie w trybie in-house uregulowane jest w trybie art. 214 ust. 1 pkt 11-14 ustawy z dnia 11 września 2019 r. - Prawo zamówień publicznych (t.j. Dz. U. z 2021 r. poz. 1129 ze zm. – dalej jako PZP). Zgodnie z powyższymi przepisami zamówienie może zostać udzielone z wolnej ręki osobie prawnej, jeśli zamawiający sprawuje nad nią kontrolę, ponad 90% działalności kontrolowanej osoby prawnej dotyczy wykonywania zadań powierzonych jej przez zamawiającego sprawującego kontrolę i w osobie prawnej nie ma bezpośredniego udziału kapitału prywatnego. Tryb ten możliwy do zastosowania jest również wtedy, gdy wykonawca sprawuje kontrolę nad zamawiającym (tzw. odwrócony in-house), zamawiający i wykonawca są kontrolowani przez ten sam podmiot lub też zamawiający sprawuje kontrolę nad wykonawcą jako jeden z podmiotów. Takie ukształtowanie przepisów siłą rzeczy przesądza o możliwości stosowania in-house do zamówień udzielanych spółkom komunalnym, nad którymi kontrolę sprawuje gmina, z pominięciem trybu konkurencyjnego.

Na względzie trzeba mieć również przepisy Dyrektywy PE i Rady 2014/24/UE z dnia 26 lutego 2014 r. w sprawie zamówień publicznych, uchylająca dyrektywę 2004/18/WE<sup>4</sup>. Zgodnie z jej przepisami, nie ma

---

1

[https://bip.warszawa.pl/Menu\\_podmiotowe/biura\\_urzedu/GO/ogloszenia/Informacja+o+post%C4%99powaniu+dotycz%C4%85cym+odbioru+odpad%C3%B3w+komunalnych+z+dzielnic+m.st.+Warszawy+Bia%C5%82o%C5%82%C4%99ka.htm](https://bip.warszawa.pl/Menu_podmiotowe/biura_urzedu/GO/ogloszenia/Informacja+o+post%C4%99powaniu+dotycz%C4%85cym+odbioru+odpad%C3%B3w+komunalnych+z+dzielnic+m.st.+Warszawy+Bia%C5%82o%C5%82%C4%99ka.htm) [dost. 21.04.2022].

2 <https://tvn24.pl/tvnwarszawa/srodmiescie/warszawa-miliardowy-kontrakt-na-wywoz-smieci-bez-przetargu-5654503> [dost. 21.04.2022].

3 <https://rzecznikmsp.gov.pl/samorzad-warszawy-dziala-na-szkode-mieszkancow-wykorzystujac-in-house-w-gospodarowaniu-odpadami/> [dost. 21.04.2022].

4 Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2014/24/UE z dnia 26 lutego 2014 r. w sprawie zamówień publicznych, uchylająca dyrektywę 2004/18/WE (Dz. U. UE. L. z 2014 r. Nr 94, str. 65 z późn. zm.).

ona zastosowania do przypadków, gdy: 1) instytucja zamawiająca sprawuje nad daną osobą prawną kontrolę podobną do kontroli, jaką sprawuje nad własnymi jednostkami, 2) ponad 80 % działalności kontrolowanej osoby prawnej jest prowadzone w ramach wykonywania zadań powierzonych jej przez instytucję zamawiającą sprawującą kontrolę lub przez inne osoby prawne kontrolowane przez tę instytucję zamawiającą, 3) w kontrolowanej osobie prawnej nie ma bezpośredniego udziału kapitału prywatnego, z wyjątkiem form udziału kapitału prywatnego o charakterze niekontrolującym i nieblokującym, wymaganych na mocy krajowych przepisów ustawowych, zgodnie z Traktatami, oraz niewywierających decydującego wpływu na kontrolowaną osobę prawną. Wymogi te są zatem nieznacznie mniej restrykcyjne od przyjętych przez ustawodawcę polskiego, co może mieć wpływ na ewentualne sprawy przed Trybunałem Sprawiedliwości Unii Europejskiej.

Tryb in-house z natury rzeczy ma charakter wyjątkowy. Jak wynika z orzecznictwa, nie znajduje do niego zastosowania również część przepisów ogólnych PZP – np. wymóg zachowania zasad uczciwej konkurencji (gdyż takiej siłą rzeczy w tym wypadku nie ma)<sup>5</sup>. Pozornie więc wydawałoby się, iż spełnienie przesłanek zastosowania zamówienia in-house wyłącza możliwość skutecznego skarżenia procedury. Tak jednak nie jest.

### **In-house a niedozwolona pomoc publiczna**

Oceniając legalność zamówień typu in-house na względzie należy mieć nie tylko przepisy prawa polskiego, lecz także przepisy unijne dotyczące pomocy publicznej.

#### **Art. 107 ust. 1 Traktatu o Funkcjonowaniu Unii Europejskiej:**

„Z zastrzeżeniem innych postanowień przewidzianych w Traktatach, wszelka pomoc przyznawana przez Państwo Członkowskie lub przy użyciu zasobów państwowych w jakiegokolwiek formie, która zakłóca lub grozi zakłóceniem konkurencji poprzez sprzyjanie niektórym przedsiębiorstwom lub produkcji niektórych towarów, jest niezgodna z rynkiem wewnętrznym w zakresie, w jakim wpływa na wymianę handlową między Państwami Członkowskimi.”

<sup>5</sup> Zob. Wyrok SO w Warszawie z 27.04.2021 r., XXIII Zs 14/21, LEX nr 3189647.

Wyróżnia się następujące przesłanki przesądzające o zaistnieniu pomocy publicznej:

- 1) zaistnienie faktu szeroko rozumianej pomocy udzielonej przez państwo członkowskie;
- 2) wystąpienie korzyści, które bez zaistnienia pomocy by nie wystąpiły;
- 3) fakt wybiórczości pomocy, faworyzowania określonego podmiotu lub grupy podmiotów;
- 4) zakłócenie konkurencji na danym rynku oraz wpływ na wymianę handlową między państwami członkowskimi<sup>6</sup>.

Dopuszczalność stosowania pomocy publicznej w kontekście zamówień typu in-house Trybunał Sprawiedliwości skonkretyzował w orzeczeniu w sprawie C-285/18 *Irgita*. W sprawie tej, dotyczącej zamówienia w trybie in-house dla spółki komunalnej złożonego przez litewskie miasto Kowno, TSUE stwierdził, iż samo spełnienie przesłanek formalnych zastosowania trybu in-house nie przesądza jeszcze o jego zgodności z prawem. Swoboda gminy w zakresie wyboru sposobu świadczenia usług nie jest zatem nieograniczona, lecz musi być wykonywana z poszanowaniem zasad prawa unijnego, w szczególności zasad: swobodnego przepływu towarów, swobody przedsiębiorczości oraz swobody świadczenia usług, a także z zasadami z nich wynikającymi, takimi jak zasada równego traktowania, niedyskryminacji, zasada wzajemnego uznawania proporcjonalności oraz przejrzystości.

**Wyrok Trybunału Sprawiedliwości Unii Europejskiej z dnia 3 października 2019 r. w sprawie C-285/18 *Irgita*:**

„Swoboda państw członkowskich w zakresie wyboru sposobu świadczenia usług, który uznają za najbardziej odpowiedni dla wykonania robót budowlanych, nie może jednak być nieograniczona. Przeciwnie, należy z niej korzystać z poszanowaniem podstawowych zasad TFUE, a w szczególności zasad: swobodnego przepływu towarów, swobody przedsiębiorczości oraz swobody świadczenia usług, a także z zasadami z nich wynikającymi, takimi jak zasada równego traktowania, zasada niedyskryminacji, zasada wzajemnego uznawania, zasada proporcjonalności oraz zasada przejrzystości (zob. analogicznie wyroki z dnia 9 lipca 1987 r., CEI i Bellini, 27/86-29/86, EU:C:1987:355, pkt 15; z dnia 7 grudnia 2000 r., Telaustria i Telefonadress, C-324/98, EU:C:2000:669, pkt 60; z dnia 10 września 2009 r., Sea, C-573/07, EU:C:2009:532, pkt 38). (...)

<sup>6</sup> Na podst. A. Wójtowicz-Dawid, *Rozdział I WPROWADZENIE W TEMATYKĘ POMOCY PUBLICZNEJ* [w:] *Pomoc publiczna udzielana przez gminy*, Warszawa 2020.

Jak wynika co do istoty z pkt 48 niniejszego wyroku, okoliczność, że zamówienie typu in-house w rozumieniu art. 12 ust. 1 dyrektywy 2014/24 nie jest objęte zakresem stosowania tej dyrektywy, nie może zwalniać państw członkowskich, ani też instytucji zamawiających, od poszanowania zasad równego traktowania, niedyskryminacji, proporcjonalności i przejrzystości<sup>7</sup>.

Jak zatem sprawić, by zamówienie typu in-house pozostawało zgodne z przepisami unijnymi? W doktrynie wskazuje się na kilka wymogów. Po pierwsze, cena zamówienia musi być ceną rynkową, po drugie procedura wyboru wykonawcy przed wszczęciem procedury przetargowej musiała pozostawać otwarta i niedyskryminacyjna oraz opierać się na obiektywnych kryteriach, po trzecie, udzielone zamówienie nie powinno prowadzić do preferencyjnego traktowania żadnego podmiotu w kontekście dostarczanej końcowej usługi lub produktu dla zamawiającego<sup>8</sup>.

### In-house a prawo ochrony konkurencji

W świetle przytaczanych wyżej przepisów, orzeczeń oraz poglądów doktryny wydaje się być również szczególnie wskazane, by przy udzielaniu zamówień typu in-house podmioty zamawiające miały na względzie przepisy ustawy o ochronie konkurencji i konsumentów<sup>9</sup>. W szczególności niepożądane wydaje się, by poprzez zastosowanie trybu in-house prowadzić do powstania pozycji dominującej danego podmiotu – a więc sytuacji, w której kontroluje on więcej niż 40% rynku<sup>10</sup>.

Samo posiadanie pozycji dominującej nie jest niedozwolone. Dopiero jej nadużywanie wiąże się z możliwością wszczęcia postępowania i nałożenia kary pieniężnej przez Prezesa UOKiK. Doprowadzenie jednak do pozycji dominującej w drodze zamówienia z natury swojej niekonkurencyjnego wydaje się być kontrowersyjne w świetle kryteriów równego traktowania, niedyskryminacji i proporcjonalności, w szczególności w sytuacji, w której istnieją inne podmioty, które potencjalnie mogłyby ubiegać się o zamówienie.

<sup>7</sup> Zob. Wyrok TS z 3.10.2019 r., C-285/18, KAUNO MIESTO SAVIVALDYBĒ I KAUNO MIESTO SAVIVALDYBĒS ADMINISTRACIJA PRZECIWKO UAB „IRGITA“ I UAB „KAUNO ŠVARA“, LEX nr 2723796.

<sup>8</sup> Na podst. A. Wójtowicz-Dawid, *7. Zawieranie umów cywilnoprawnych, w tym zamówienia in-house, a pomoc publiczna* [w:] *Pomoc publiczna udzielana przez gminy*, Warszawa 2020.

<sup>9</sup> Ustawa z dnia 16 lutego 2007 r. o ochronie konkurencji i konsumentów (t.j. Dz. U. z 2021 r. poz. 275).

<sup>10</sup> Zob. art. 4 pkt. 10 u.o.k.i.k.

## Konkurencyjne alternatywy dla zamówień in-house

Zamówienie typu in-house z natury rzeczy stanowi instytucję wyjątkową, ustawa PZP przewiduje jednak mniej restrykcyjne tryby udzielenia zamówienia, które dają zamawiającemu większe możliwości podejmowania decyzji o doborze wykonawcy. Podstawowy w tym zakresie jest oczywiście przetarg ograniczony uregulowany w art. 140-151 PZP. Przetarg ograniczony przebiega w dwóch etapach: 1) w pierwszym z nich wszystkie podmioty mogą składać wnioski o dopuszczenie do postępowania, 2) w drugim zamawiający wybiera, które podmioty zaproszone zostaną do składania ofert i jedynie one mogą swoje oferty przedłożyć. Jak wyjaśnia Krajowa Izba Odwoławcza: „Postępowanie dwuetapowe jest zatem ze swej natury postępowaniem otwartym nie tyle na umożliwienie jak najszerszemu kręgowi wykonawców złożenia oferty, ale postępowaniem, w którym tę ofertę mają złożyć wykonawcy w pewien sposób ‘najlepsi’ - ci, którzy według ustalonych przez zamawiającego dla danego postępowania kryteriów, opartych na warunkach udziału w postępowaniu, w najwyższym stopniu je spełniają”<sup>11</sup>. Problemem przetargu ograniczonego jest jednak wynikająca z jego dwuetapowości czasochłonność – w 2019 r. było to średnio 97 dni<sup>12</sup>. Zaletę za to z całą pewnością stanowi brak konieczności wystąpienia szczególnej ustawowej przesłanki do jego zastosowania.

W szczególnych sytuacjach, w których spełniona zostanie jedna z okoliczności wymienianych w art. 153 PZP (np. zamówienie nie może zostać udzielone bez wcześniejszych negocjacji z uwagi na szczególne okoliczności dotyczące jego charakteru, stopnia złożoności lub uwarunkowań prawnych lub finansowych albo z uwagi na ryzyko związane z robotami budowlanymi, dostawami lub usługami [ust. 3] lub w postępowaniu prowadzonym uprzednio w trybie przetargu nieograniczonego lub przetargu ograniczonego wszystkie wnioski o dopuszczenie do udziału w postępowaniu zostały odrzucone [ust. 5]) możliwe jest zastosowanie trybów negocjacji z ogłoszeniem lub dialogu konkurencyjnego pozwalające zamawiającemu na większy wpływ na dostosowanie treści składanych ofert w ramach dialogu prowadzonego z zainteresowanymi podmiotami.

Warto jednak zaznaczyć, iż w nawet w najbardziej podstawowym trybie przetargu nieograniczonego zamawiający nadal ma swobodę doboru wymogów, jakich oczekuje od wykonawcy. W zakresie wyboru wykonawcy zgodnie z art. 242 ust. 1 PZP najkorzystniejsza oferta może być wybrana na podstawie: 1) kryteriów jakościowych oraz ceny lub kosztu, 2) ceny lub kosztu. Dopuszczalne są również kombinacje

<sup>11</sup> Wyrok KIO z 20.02.2015 r., KIO 242/15, LEX nr 1656409.

<sup>12</sup> Dane za J. Andała-Sępkowska, W. Bereszko, „Prawo Zamówień Publicznych 2021. Praktyczny przewodnik”

powyższych kryteriów. W zakresie kryteriów jakościowych ustawa odwołuje się do: 1) jakości, w tym do parametrów technicznych, właściwości estetycznych i funkcjonalnych takich jak dostępność dla osób niepełnosprawnych lub uwzględnianie potrzeb użytkowników, 2) aspektów społecznych, w tym integracji zawodowej i społecznej osób, o których mowa w art. 94 ust. 1, 3) aspektów środowiskowych, w tym efektywności energetycznej przedmiotu zamówienia, 4) aspektów innowacyjnych, 5) organizacji, kwalifikacji zawodowych i doświadczenia osób wyznaczonych do realizacji zamówienia, jeżeli mogą one mieć znaczący wpływ na jakość wykonania zamówienia, oraz 6) serwisu posprzedażnego, pomocy technicznej, warunków dostawy takich jak termin, sposób lub czas dostawy, oraz okresu realizacji. Warto jednak podkreślić, iż katalog ten ma charakter otwarty – zamawiający ma możliwość w granicach prawa wytyczać inne kryteria o charakterze jakościowym<sup>13</sup>.

Wskazać należy chociażby na niedawny wyrok Krajowej Izby Odwoławczej ws. zamówienia Miejskiego Przedsiębiorstwa Oczyszczania w Warszawie dot. zagospodarowania odpadów komunalnych z terenu m. st. Warszawy, w którym Izba za zasadne uznała chociażby zobowiązanie wykonawcy w ramach przetargu nieograniczonego do przedstawiania każdorazowo czytelnie podpisanego kwitu wagowego potwierdzającego przyjęcie odpadów w instalacji do przetwarzania odpadów lub stacji przeładunkowej, czy też postanowienie o braku możliwości dochodzenia roszczeń przez wykonawcę w przypadku zmiany szacunkowej struktury odpadów podanej w zamówieniu<sup>14</sup>. Korzystając bowiem z zamówienia w trybie przetargu nieograniczonego, również zamawiający korzysta z określonej w art. 353<sup>1</sup> KC zasady swobody umów i stosunek prawny może ułożyć swobodnie, byleby jego treść lub cel nie sprzeciwiały się właściwości (naturze) stosunku, ustawie ani zasadom współżycia społecznego. Krajowa Izba Odwoławcza posiada kompetencję jedynie do kontroli legalności umowy, nakazu zawarcia określonej umowy lub wprowadzenia do niej modyfikacji wprost zakazuje art. 554 ust. 6 PZP.

## Podsumowanie i postulaty

Zamówienia w trybie in-house od dłuższego czasu budzą kontrowersje<sup>15</sup>. Rzeczywiście nie wydaje się być pożądaną sytuacją, w której tryb wskazywany jako wyjątkowy w praktyce od lat okazuje się być

---

<sup>13</sup> Zob. P. Wójcik [w:] A. Gawrońska-Baran, E. Wiktorowska, A. Wiktorowski, P. Wójcik, *Prawo zamówień publicznych. Komentarz aktualizowany*, LEX/el. 2022, art. 242.

<sup>14</sup> Zob. Wyrok KIO z dnia 12 marca 2021, sygn. akt: KIO 142/21,143/21, 161/21, 162/21, 165/21, 168/21, <https://orzeczenia.uzp.gov.pl/Home/Details/14953?NewPZP=0&Phrase=Warszawa&Fl=1&SCnt=1&Dt=01-01-2021%20-%2031-12-2021&Kind=KIO&Pg=1&total=1019&ind=1>, (dost. 22.04.2022)

<sup>15</sup> Zob. chociażby dyskusja w DGP z początku 2022 r. <https://serwisy.gazetaprawna.pl/ekologia/artykuly/8342541,gminy-siegaja-po-zamowienia-in-house-czy-na-tym-zyskaja-i-uda-im-sie-zmniejszyc-koszty.html> (dost. 22.04.2022).

drugim najczęściej stosowanym po przetargu nieograniczonym<sup>16</sup>. W tej sytuacji zasadne wydaje się podjęcie dyskusji o zastrzeżeniu przesłanek do udzielania zamówień w trybie in-house.

Jednocześnie, pamiętać należy, iż w myśl art. 7 o samorządzie gminnym zaspokajanie zbiorowych potrzeb wspólnoty należy do zadań własnych gminy. Zrozumiała jest zatem tendencja gmin, by w szerszym stopniu wpływać na zamówienia publiczne. W praktyce jednak, przewidziany jako pozostawiający większą dowolność zamawiającemu tryb przetargu ograniczonego cieszy się bardzo małą popularnością (w latach 2017-2020 jego zastosowanie wahało się pomiędzy 0,34% a 0,42% udziału we wszystkich zamówieniach publicznych ogółem<sup>17</sup>).

W powyższej sytuacji zasadne wydaje się rozbudowanie ustawowo wymienionych kryteriów jakościowych wyboru zamówienia z art. 242 PZP. Katalog ten, jak wskazywano powyżej, ma charakter przykładowy. Jak jednak pokazuje chociażby dyskusja o stosowaniu art. 7 u.s.g.<sup>18</sup>, katalogi takie potrafią mieć niebagatelne znaczenie w faktycznym procesie stosowania prawa.

Nie należy bagatelizować również aktów typu soft law - zaleceń, poradników, dobrych praktyk itd. Wydaje się wskazane, by Prezes Urzędu Zamówień Publicznych opracował podobne zasady dotyczące stosowania in-house, zwłaszcza, iż podobny zbiór dobrych praktyk już istnieje<sup>19</sup>.

Niezależnie od możliwych zmian ustawowych wskazać należy, iż ze względu na swoją specyfikę rynki samorządowe, kształtowane w bardzo dużym lub niemal wyłącznym stopniu przez zamówienia składane przez władze publiczne, powinny być obiektem zainteresowaniem Prezesa UOKiK. Poczucie nadzoru ze strony organu właściwego ds. antymonopolowych i ochrony konsumentów powinno przełożyć się z jednej strony na większą pewność aktorów rynku w zakresie korzystania z bardziej swobodnych trybów zamówień, a z drugiej na zaufanie po stronie podmiotów prywatnych w brak antykonkurencyjnych intencji zamawiającego.

---

<sup>16</sup> Zob. Sprawozdania Prezesa UZP o funkcjonowaniu systemu zamówień publicznych z lat 2018-2020, <https://www.uzp.gov.pl/baza-wiedzy/analizy-systemowe/sprawozdania-o-funkcjonowaniu-systemu-zamowien-publicznych> (dost. 22.04.2022).

<sup>17</sup> Zob. Sprawozdanie Prezesa Urzędu Zamówień Publicznych z funkcjonowania systemu zamówień publicznych w 2020 r., s. 34, [https://www.uzp.gov.pl/\\_data/assets/pdf\\_file/0009/51030/Sprawozdanie-Prezesa-Urzedu-Zamowien-Publicznych-z-funkcjonowania-systemu-zamowien-publicznych-w-2020-r.pdf](https://www.uzp.gov.pl/_data/assets/pdf_file/0009/51030/Sprawozdanie-Prezesa-Urzedu-Zamowien-Publicznych-z-funkcjonowania-systemu-zamowien-publicznych-w-2020-r.pdf) (dost. 22.04.2022).

<sup>18</sup> Zob. np. M. Kulesza, *O tym, ile jest decentralizacji w centralizacji, a także o osobliwych nawykach uczonych administratywistów*, ST 2009, nr 12, s. 7-22.

<sup>19</sup> Zob. <https://www.uzp.gov.pl/baza-wiedzy/dobre-praktyki> (dost. 22.04.2022).



## Forum Obywatelskiego Rozwoju

**FOR zostało założone w 2007 roku przez prof. Leszka Balcerowicza, aby skutecznie chronić wolność oraz promować prawdę i zdrowy rozsądek w dyskursie publicznym. Naszym celem jest zmiana świadomości Polaków oraz obowiązującego i planowanego prawa w kierunku wolnościowym.**

FOR realizuje swoje cele poprzez organizację debat oraz publikację raportów i analiz podejmujących ważne tematy społeczno-gospodarcze, a w szczególności: stan finansów publicznych, sytuację na rynku pracy, wolność gospodarczą, wymiar sprawiedliwości i tworzenie prawa. Z inicjatywy FOR w centrum Warszawy i w Internecie został uruchomiony licznik długu publicznego, który zwraca uwagę na problem rosnącego zadłużenia państwa. Działania FOR to także projekty z zakresu edukacji ekonomicznej oraz udział w kampaniach na rzecz zwiększania frekwencji wyborczej.

## Wspieraj nas!

Zdrowy rozsądek oraz wolnościowy punkt widzenia nie obronią się same. Potrzebują zaplanowanego, wyężonego, skutecznego wysiłku oraz Twojego wsparcia.

Jeśli jest Ci bliski porządek społeczny szanujący wolność i obawiasz się nierozsądnych decyzji polityków udających na Twój koszt Świętych Mikołajów, wesprzyj finansowo nasze działania.

**Wyślij przelew na konto FOR (w PLN): 68 1090 1883 0000 0001 0689 0629**

W sprawie darowizn możesz się skontaktować z:

Patrycja Satora, członek zarządu, dyrektor ds. rozwoju FOR

tel. 500 494 173

e-mail: [patrycja.satora@for.org.pl](mailto:patrycja.satora@for.org.pl)

**Już dziś pomóż nam chronić wolność – obdarz nas swoim wsparciem i zaufaniem.**

## KONTAKT DO AUTORA



### Piotr Oliński

Młodszy analityk FOR

e-mail: [piotr.olinski@for.org.pl](mailto:piotr.olinski@for.org.pl)

Twitter: [@olinski Piotrek](https://twitter.com/olinski Piotrek)

Fundacja Forum Obywatelskiego Rozwoju – FOR  
ul. Ignacego Krasickiego 9A • 02-628 Warszawa • tel. 22 628 85 11

e-mail: [info@for.org.pl](mailto:info@for.org.pl) • [www.for.org.pl](http://www.for.org.pl)

[f](https://www.facebook.com/FundacjaFOR)/FundacjaFOR • [t](https://twitter.com/FundacjaFOR)@FundacjaFOR • [in](https://www.linkedin.com/company/forum-obywatelskiego-rozwoju)/forum-obywatelskiego-rozwoju