



# **ROLA TRZECIEGO SEKTORA W ZWALCZANIU NADUŻYĆ, W TYM DOŚWIADCZENIA Z REALIZACJI TZW. PAKTU UCZCIWOŚCI**

Grzegorz Makowski, Marcin Waszak  
forumIdei, Fundacja im. Stefana Batorego

**Seminarium dla Beneficjentów Programu Operacyjnego Infrastruktura  
i Środowisko 2014-2020 pn. Przeciwdziałanie nadużyciom w POIiŚ**

**Warszawa 2019 r.**



## Fundacja im. Stefana Batorego / forumIdei

- ❑ **Program Przeciw Korupcji (1999-2013), Program Odpowiedzialne Państwo (2014-2018), forumIdei (2018-).**

Jednym z obszarów naszych działań są inicjatywy edukacyjne, kształtujące świadomość problemu korupcji i działania strażnicze dotyczące m.in. realizacji polityk antykorupcyjnych, przejrzystości życia publicznego, finansowania partii politycznych.

- ❑ **Podajemy własne inicjatywy i wspieramy inne działania przyczyniające się do poprawy rzetelności życia publicznego, ograniczenia ryzyka korupcji i realizacji idei dobrego rządzenia.**

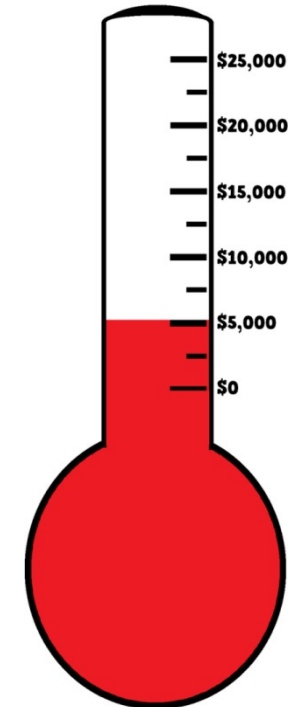
- ❑ **Główne priorytety i przykłady projektów:**

- **Pakt uczciwości / Barometr Ryzyka Nadużyć w zamówieniach publicznych** – inicjatywy dotyczące zamówień publicznych.
- **przejrzystość procesu legislacyjnego** (Obywatelskie Forum Legislacji, monitoring zakończony w 2014 r. raportem – Jakość i otwartość procesu legislacyjnego);
- **ograniczanie ryzyka korupcji i negatywnych skutków konfliktu interesów** (projekty – Samorządowe Unie Personalne, Społeczny monitoring konfliktu interesów)
- **wzmacnianie roli i ochrony prawnej sygnalistów**



## Barometr ryzyka nadużyć w zamówieniach publicznych

- ❑ W 2015 r. w ramach działań związanych z prewencją korupcji i wspólnie z portalem Zamówienia Publiczne 2.0 opracowaliśmy tzw. Barometr Ryzyka Nadużyć w zamówieniach publicznych (BRN).
- ❑ **Barometr** – syntetyczny indeks zbudowany ze wskaźników (kilkanaście do około dwudziestu), których wartość może zostać ustalona maszynowo, to jest poprzez automatyczne pozyskanie danych z baz UZP, TED. Koncepcja opiera się na badaniach zrealizowanych dotychczas na Węgrzech, Słowacji i w Czechach przez węgierską organizację **The Corruption Research Center Budapest (partner projektu)**.
- ❑ **Pomiar** – od 0 (najmniejsze ryzyko) do 1 (największe ryzyko)
- ❑ **Główne cele barometru:**
  - **pobudzanie debaty publicznej** nt. przejrzystości systemu zamówień publicznych, potrzeby jego doskonalenia i ograniczania ryzyka nadużyć i korupcji;
  - **stworzenie powszechnie dostępnego narzędzia, przydatnego do diagnozowania zagrożenia** nieprawidłowościami w systemie zamówień publicznych w makro-skali;



<http://barometrryzyka.pl/>



# Barometr ryzyka nadużyć w zamówieniach publicznych

## Centrum Zakupów dla Sądownictwa Instytucja Gospodarki Budżetowej

RAPORT Z DNIA: 2018-11-29 12:43

### Dane teleadresowe

Bliskie podobieństwo: (pomiń różne podmioty w jednym raporcie)

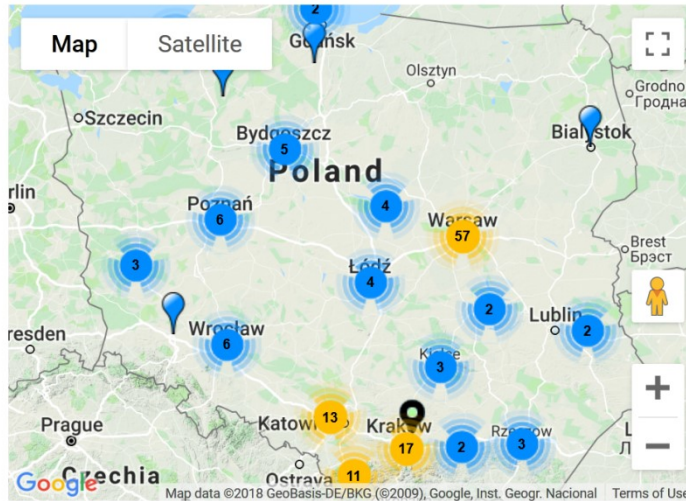
1 (2)

90 (5)

0

Centrum Zakupów dla Sądownictwa	Podmiot prawa publicznego
ul. Farmaceutów, Kraków	www.czdsigb.gov.pl
REG: 12249293900000	728 585 179
	124 175 665
	biuro@czdsigb.gov.pl

### Koncentracja geograficzna wykonawców / zamawiających (umiejszczenie orientacyjne wg GoogleMaps)



### Profil działalności / obejmuje dane od 2010 roku (BZP) oraz od 2011 roku (TED)

#### Zamawiający

Wartość (zł)	Zamówienia	Wolna ręka
1 205 651 360	151 / 394	4

#### Wykonawca

Wartość (zł)	Wygrane	Wolna ręka
0	0	0



Barometr Ryzyka Nadużyć (BZP)  
**BRN: BRAK**



Corruption Risk Index (TED)  
**CRI: BRAK**

**Maszyny biurowe i liczące, sprzęt i materiały, z wyjątkiem mebli i pakietów oprogramowania**  
66%

BRAK DANYCH

**Pakiety oprogramowania i systemy informatyczne**  
29%

BRAK DANYCH

**Sprzęt radiowy, telewizyjny, komunikacyjny, telekomunikacyjny i podobny**  
29%

BRAK DANYCH



## Czym są paktu uczciwości? – ogólnie



- ❑ **Pakt uczciwości, ang. Integrity Pact (IP)** – to najprościej rzecz ujmując **forma umowy cywilnoprawnej** między instytucją publiczną biorącą udział w rynku zamówień publicznych, jako zamawiający („władzą”), a wszystkimi oferentami biorącymi udział w konkretnym postępowaniu o udzielenie zamówienia publicznego.
- ❑ **Ogólny cel IP** to wzmocnienie gwarancji, że żadna ze stron postępowania nie będzie uciekać się do nieuczciwych (zwłaszcza korupcyjnych) praktyk zlecając / starając się i realizując o dane zamówienie.
- ❑ **Ważny element!** IP zakłada udział zewnętrznego, **społecznego obserwatora** – w całym procesie – od zainicjowania procedury zamówień, przez realizację, po zakończenie projektu.





## Krótką historia paktów uczciwości – prapoczątki

- „Wyspy uczciwości” (Islands of Integrity – Iol) – jedno z pierwszych (latach 90-te) „narzędzi” stworzonych przez Transparency International i aplikowany krajach / społeczeństwach dotkniętych systemową korupcją (obejmującą wszystkie sektory / obszary życia publicznego), często uwarunkowanych obyczajowo.
- Podstawowe założenia Iol:**
  - sytuacja powszechności („morza”) korupcji;
  - tworzymy przynajmniej jedną, wzorcową enklawę („wyspę”), w którym udaje się realizować zasady odpowiedzialnego, transparentnego, zgodnego z prawem i interesem publicznym, podejmowania decyzji;
  - „Wyspa” – „publiczna” umowa (zobowiązanie zaangażowanych stron) do powstępowania w sposób uczciwy;
  - Jeśli „wyspę” uda się stworzyć, wzorzec można próbować przenosić w inne obszary życia publicznego / decyzje
- Takimi idealnymi „wyspami” są procesy wydawania licencji, albo duże inwestycje, procesy prywatyzacyjne, etc.
- IP – koncept dostosowany specjalnie do rynku zamówień publicznych.





## Jakie są podstawowe funkcje IPs?

- ❑ **Funkcja prewencyjna** – zapobieganie nadużyciom w procesie zlecenia i realizacji zadań publicznych oraz związane z tym przede wszystkim obniżenie kosztów realizacji zadań publicznych, które mogłyby być większe bądź to z powodu nielegalnych rent, bądź konsekwencji nadużyć (procesów, odszkodowań, strat, etc.).
- ❑ **Funkcja integracyjna** – poprawnie wdrażane IPs mogą być skutecznym instrumentem budowania standardów w ramach całego systemu zamówień publicznych, jak i w poszczególnych instytucjach / podmiotach biorących w nim udział, wspierając realizację przepisów prawa.
- ❑ **Funkcja informacyjno-edukacyjna** – zastosowanie IPs może być narzędziem budowy zaufania do konkretnych instytucji publicznych i systemu zamówień publicznych jako takiego.



## Czym są pakiety uczciwości? – najczęściej spotykane formy

- IP jako **wielostronna umowa cywilnoprawna** dołączana do dokumentów przetargowych, której stronami są zamawiający oraz wszyscy oferenci podpisywana w momencie przystąpienia do procedury zamówienia.
- IP jako obowiązkowa **klauzula w dokumentacji zamówienia**. Powinna ona określać zarówno zobowiązania oferentów, jak i zamawiających. Jest podpisywana w momencie przystąpienia do procedury.
- IP jako **forma poręczeń składanych jednostronnie** przez przedstawicieli podmiotu zlecającego oraz oferentów. TI nie uznaje tej postaci za optymalną, niemniej jeśli poręczania są składane symetrycznie przez zlecających i wszystkich oferentów ich efektywność może być równie wysoka co w przypadku odrębnych umów.







## Umowa – pakty uczciwości – przybliżenie



- ❑ **Typowe elementy IP** – umowy podpisywanej przez podmiot zlecający i oferentów ubiegających się o konkretne zamówienie publiczne stanowiąca, że strony:
- ❑ Często występujące zobowiązania:
  - **nie będą stosować nieuczciwych / niezgodnych z prawem praktyk** (w szczególności korupcyjnych, np. żądania lub oferowania korzyści, wpływania na rozstrzygnięcie w inny sposób niż przewidziany w prawie) – na wszystkich etapach realizacji zamówienia – od ogłoszenia, po zakończenie zadania;
  - **ujawnią wszystkie przepływy finansowe**, związane z realizacją zamówienia;
  - **przyjmą zestaw reguł (kodeks) postępowania** gwarantujący prawidłowe, transparentne wykonanie zadania;
  - **uzgadniają bardziej restrykcyjne (niż te wynikające wprost z przepisów) sankcje** za naruszenie standardów przez którąś ze stron (np. możliwość natychmiastowego odstąpienia od umowy w przypadku, gdy oferent-zwycięzca dopuścił się korupcji, dodatkowa odpowiedzialność za skody **wobec zamawiającego i innych oferentów**;
  - **poddają się monitoringowi ze strony zewnętrznego obserwatora** – w całym procesie realizacji zadania – od ogłoszenia ofertowego.
  - **uzgadniają mechanizmy ochrony sygnalistów**;
  - **Inne zobowiązania** – np. oświadczenie, że w okresie kilku lat poprzedzających nie znaleźli się w sytuacji naruszenia prawa.





## Umowa – pakty uczciwości – przybliżenie – monitoring



**Niezależny monitor** (organizacja pozarządowa) spełnia co najmniej trzy funkcje:

- jest **dotychczasowym gwarantem przestrzegania postanowień IP;**
- **wspomaga przepływ informacji** dot. danego zamówienia do opinii publicznej;
- **może być moderatorem** w relacjach między zamawiającym, a oferentami / wykonawcami (np. pomagać w rozwiązywaniu sporów w kwestiach objętych IP).



- Wola polityczna** – instytucje publiczne (zlecający) muszą mieć przekonanie, że warto podnosić standardy.
- Możliwie wczesny etap projektu** – najlepiej na samym początku przygotowania procedury przetargowej.
- Realizacja** – optymalnie – cały czas trwania projektu. Minimalnie – cały okres trwania przetargu



## Projekt Komisji Europejskiej - Integrity Pacts - civil control mechanisms for safeguarding EU funds



☐ **Tłó** – Komisja Europejska (DG Regio) uznała, że korupcja w zamówieniach publicznych związanych ze środkami europejskimi jest na tyle poważnym zagrożeniem, iż trzeba rozwijać mechanizmy, które zwiększą szanse jej ograniczenia, **w szczególności w funduszach strukturalnych oraz funduszu spójności. Tych funduszy dotyczyć ma test IP.**



☐ KE liczy, że **pomyślne zastosowanie IP wykaże, iż w warunkach europejskich mogą się one przyczynić do zwiększenia przejrzystości zamówień publicznych**, będą budować zaufanie do instytucji publicznych dysponujących środkami UE, przyczynią się do zmniejszenia kosztów i zwiększenia konkurencji.




IM. STEFANA  
BATOREGO



# Projekt Komisji Europejskiej - Integrity Pacts - civil control mechanisms for safeguarding EU funds




  
**4 LATA**  
DŁUGOŚĆ  
PROJEKTU

  
**17**  
LICZBA PAKTÓW  
PILOTAŻOWYCH

  
**PONAD 920 MILIONÓW**  
CAŁKOWITA WARTOŚĆ WYBRANYCH DO UDZIAŁU  
PROJEKTÓW WSPARTYCH ZE ŚRODKÓW UNIJNYCH

  
**PONAD 7.2 MILIONÓW**  
BUDŻET KOMISJI PRZEZNACZONY NA  
TĘ INICJATYWĘ


  
**11** SEKTORÓW, W KTÓRYCH WDRAŻANE SĄ  
WYBRANE PROJEKTY WSPÓŁ  
FINANSOWANE PRZEZ UE

## PAKTY UCZCIWOŚCI MECHANIZM OBYWATELSKIEJ KONTROLI NA RZECZ OCHRONY FUNDUSZY UE

**15**  
MONITORUJĄCYCH  
ORGANIZACJI  
SPOŁECZNYCH

  
**11**  
LICZBA UCZESTNICZĄCYCH  
PAŃSTW UNII EUROPEJSKIEJ

 #integritypact  
@EU\_Regional  
@TI\_EU

 <http://europa.eu/!Qn67BM>

Polityka  
Regionalna i  
Miejska

Projekt jest koordynowany przez  
 **TRANSPARENCY  
INTERNATIONAL**  
the global coalition against corruption



# Projekt Komisji Europejskiej - Integrity Pacts - civil control mechanisms for safeguarding EU funds





# Projekt Komisji Europejskiej - Integrity Pacts - civil control mechanisms for safeguarding EU funds





**Pakt uczciwości. Czy to może działać w Polsce? Polecamy artykuł w dwumiesięczniku Zamawiający.** (20 listopada 2018)

➔  
Czytaj więcej...

Aktualności



O Pakcie



Twórcy  
i uczestnicy



Korzyści



Zgłoś  
nadużycie



Spotkania  
i warsztaty





# MODERNIZACJA LINII KOLEJOWEJ

MONITOR SPOŁECZNY: FUNDACJA IM. STEFANA BATOREGO



## ZNACZENIE

### OBSZAR



### ZAMÓWIENIE



> modernizacja 44 km kilometrów linii kolejowej pomiędzy Zawierciem i Częstochową

### OCZEKIWANA LICZBA ODBIORCÓW

**3,4 MILIONA** **9,3 MILIONA**

> pasażerów w 2015 r.

> pasażerów w 2047 r.

### NAJWAŻNIEJSZE INFORMACJE

Dzięki przebudowie:



> pociągi pasażerskie będą jeździły z prędkością

**160KM/H**



> pociągi towarowe będą jeździły z prędkością

**120KM/H**

Znaczna większość około 20 000 km linii kolejowych w Polsce została zbudowana:



pod koniec

**XIX WIEKU**



na początku

**XX WIEKU**



**10 MINUT**

krócej będą jeździły pociągi na zmodernizowanym 44 km odcinku

## WYZWANIA I SUKCESY

### WYZWANIA



- > zwiększenie zainteresowania lokalnej społeczności
- > znalezienie, ze względu na niskie stawki, dobrych zewnętrznych ekspertów do pracy przy Pakcie Uczciwości
- > komunikacja z oferentami i kluczowymi stowarzyszeniami biznesowymi

### SUKCESY



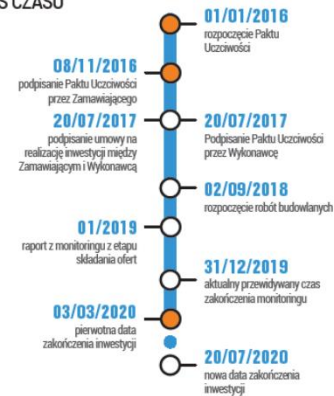
- > monitor społeczny brał udział w pracach komisji przetargowej (bez prawa głosu)
- > wykonawcy i podwykonawcy wprowadzili politykę zarządzania etycznego i ochrony sygnałów
- > opinia monitora społecznego została wzięta pod uwagę podczas dyskusji o systemowym problemie wzrostu cen na rynku kolejowym

## PROJEKT

### LOKALIZACJA



### OŚ CZASU



### KOSZT



## CO DALEJ?



- > luty 2019 - warsztat na temat open contracting (Warszawa)
- > marzec 2019 - konferencja na temat rozstrzygania sporów w zamówieniach publicznych (Warszawa)





## Działania w ramach pilotażu Paktu w Polsce



- ❑ **monitoring** – z pomocą konsultantów (prawników i inżynierów) obserwujemy postępy inwestycji;
- ❑ **interwencje** – w przypadku stwierdzenia nieprawidłowości lub ryzyka nieprawidłowości występujemy z wnioskami o wyjaśnienia i/lub rekomendacjami;
- ❑ **analiza** – tłumaczymy związek między prowadzoną przez państwo polityką zakupową, otoczeniem prawnym i praktyką realizacji zamówień a źródłami problemów na monitorowanym kontrakcie;
- ❑ **rzecznictwo** – formułujemy rekomendacje dot. polityki publicznej w tym obszarze;
- ❑ **informacja / edukacja** – obserwacje z monitoringu są wykorzystywane, żeby nagłaśniać istotne systemowe problemy związane z rynkiem zamówień publicznych;



## Pakt w Polsce – struktura



**Moduł I – specjalna umowa z PKP-PLK gwarantująca wiele uprawnień obserwatorowi, czyli Fundacji**

**Uzupełnienie I modułu Paktu, tj. porozumienia Fundacja – PKP PLK. Jest obowiązkowy dla Wykonawcy, zawiera regulacje dotyczące m.in. :**

- monitoringu korespondencji** z Zamawiającym i dokumentów towarzyszących podpisaniu i realizacji umowy;
- oświadczeń o nienaruszaniu uczciwej konkurencji;
- cyklicznych spotkań** o stanie realizacji paktu uczciwości;
- prawa **wizytacji Partnera Społecznego** na placu budowy;
- realizacji polityki ochrony SYGNALISTÓW** i zasad etycznych;

Brak sankcji za niedotrzymanie ustaleń, **ALE** zerwanie paktu z winy instytucji zamawiającego/ wykonawcy może prowadzić do cofnięcia środków unijnych na inwestycję.



- c) ograniczenia przedmiotu zamówienia,
- 3) **na etapie wszczęcia i prowadzenia postępowania o udzielenie Zamówienia:**
- a) zapewnienie udziału nie więcej niż trzech osób ze strony Fundacji lub Konsultanta w pracach komisji przetargowej Zamówienia. Osoby te będą brać udział w pracach komisji przetargowej na zasadzie członka komisji bez prawa głosu;
  - b) zapewnienie Fundacji i Konsultantowi dostępu do korespondencji z wykonawcami na etapie sprzed składania ofert (tj.: pytań wykonawców, odpowiedzi Zamawiającego, zmian do ogłoszenia o Zamówieniu, zmian do SIWZ, pytań i odpowiedzi z ewentualnego zebrania wykonawców);
  - c) zapewnienie Fundacji i Konsultantowi bieżącego dostępu do protokołu z postępowania;
  - d) zapewnienie Fundacji i Konsultantowi dostępu do złożonych wniosków o dopuszczenie do udziału w postępowaniu (jeżeli do udzielenia Zamówienia będzie stosowany tryb przetargu ograniczonego) i ofert;
  - e) zapewnienie Fundacji i Konsultantowi dostępu do korespondencji z wykonawcami na etapie oceny złożonych wniosków o dopuszczenie do udziału w postępowaniu (jeżeli do udzielenia Zamówienia będzie stosowany tryb przetargu ograniczonego) i oceny ofert (pytania do wniosku/oferty, wezwania do uzupełnienia wniosku/oferty, wezwania do wyjaśnienia ceny, wyjaśnienia i uzupełnienia wykonawców);
  - f) zapewnienie Fundacji i Konsultantowi dostępu do rekomendacji komisji przetargowej w sprawie oceny ofert (wyboru oferty najkorzystniejszej, wykluczenia wykonawców i odrzucenia ofert);
  - g) zapewnienie Fundacji i Konsultantowi dostępu do składanych przez wykonawców dokumentów po czynności wyboru najkorzystniejszej oferty;
  - h) przekazanie Fundacji i Konsultantowi SIWZ wraz z załącznikami



4) **na etapie udzielenia Zamówienia:**

- a) przekazanie Fundacji kopii umowy podpisanej z Wykonawcą;
- b) przekazanie Fundacji kopii dokumentów formalnych składanych przez Wykonawcę przed podpisaniem umowy (tj.: kopii gwarancji należytego wykonania umowy, uprawnień do wykonywania określonych czynności przez personel skierowany do realizacji Zamówienia, umowy konsorcjum oraz dokumentów wymaganych w SIWZ);

5) **na etapie realizacji Zamówienia:**

- a) przekazanie Fundacji kopii zmian umowy o realizację Zamówienia wraz z korespondencją towarzyszącą (tj. przykładowo: wniosek o zmianę, ustalenie Inżyniera, protokół konieczności, etc.);
- b) przekazanie Fundacji kopii umów z podwykonawcami oraz wniosków Wykonawcy zawarcie takich umów;
- c) informowanie Fundacji o roszczeniach Zamawiającego i Wykonawcy w okresach miesięcznych z zapewnieniem przekazania kopii dokumentacji towarzyszącej dla przypadków wybranych przez Fundację.;
- d) umożliwienie Fundacji lub Konsultantowi wizytacji na placu budowy.



## Pakt w Polsce



- 6) **na każdym etapie:**
- a) zwrócenie się do Fundacji o wyrażenie opinii o danej czynności związanej z Zamówieniem;
  - b) wskazanie Fundacji niewłaściwego zachowania przez Fundację, Konsultanta lub osób realizujących Pakt Uczciwości z ich strony;
  - c) wskazanie Fundacji na zachowanie skutkujące konfliktem interesów po stronie Fundacji, Konsultanta lub osób realizujących Pakt Uczciwości z ich strony;
  - d) otrzymywanie kopii raportów tworzonych przez Konsultanta lub inne osoby

1 /

na zlecenie Fundacji związanych z przebiegiem postępowania o udzielenie Zamówienia lub realizacją Zamówienia;

- e) wnioskowanie do Fundacji o zmianę Konsultanta lub innej osoby działającej na zlecenie Fundacji;
- f) zwrócenie się do Fundacji o przekazanie informacji (tj. nazwie lub imieniu i nazwisku) o osobie Konsultanta lub innej osoby działającej na zlecenie Fundacji, z zachowaniem zasad poufności opisanych w § 6 poniżej;
- g) zapewnienie możliwości nieskrępowanego i anonimowego sygnalizowania każdej ze Stron niniejszego Porozumienia potencjalnych naruszeń przepisów i regulacji wskazanych w §2 ust. 9 Porozumienia . W przypadku otrzymania przez Spółkę informacji w powyższym zakresie, Spółka zobowiązana jest poinformować o powyższym Fundację;
- h) informowanie Fundacji o przypadkach nadużyć i podejrzeń nadużyć w zakresie realizacji Zamówienia oraz o działaniach podjętych przez Spółkę, żeby im zapobiec i ograniczyć ich negatywne konsekwencje;
- i) zagwarantowanie, że czynności związane z Zamówieniem na każdym etapie będą wykonywane przez osoby przestrzegające zasad bezstronności i obiektywizmu;
- j) przekazywanie na wniosek Fundacji informacji o wydatkach związanych z organizacją Zamówienia (zatrudnienie ekspertów zewnętrznych, przygotowanie studium wykonalności, etc.), o personelu biorącym udział w przygotowaniu, wszczęciu, prowadzeniu, udzielenia i realizacji Zamówienia, czy wykonującym usługi pomocnicze dla Spółki w zakresie Zamówienia;
- k) przekazywanie Fundacji innych informacji związanych z realizacją Projektu lub Zamówienia, w szczególności wyników kontroli wewnętrznej Spółki, kontroli Prezesa Urzędu Zamówień Publicznych, kontroli Centrum Unijnych Projektów Transportowych , audytów Komisji Europejskiej, itp.



## ZUE S.A. – przykład wdrożenia systemu sygnalizowania nadużyć



- ❑ Pakt Uczciwości zobowiązał Wykonawcę do wdrożenia własnego systemu sygnalizowania nadużyć na podstawie wzoru polityki ochrony sygnalistów i rekomendacji przygotowanych przez Fundację;
- ❑ system miał służyć ujawnieniu przypadków nadużyć, które mają miejsce na monitorowanym przez Fundację kontrakcie, ale z czasem został rozciągnięty też na inne obszary działania Spółki;
- ❑ w umowach z podwykonawcami Wykonawca zobowiązał ich do przestrzegania jego polityki ochrony sygnalistów i stworzenia analogicznych rozwiązań;
- ❑ system jest dostępny dla pracowników, podwykonawców, klientów, kontrahentów czy dostawców Spółki, mogą oni też zgłaszać swoje uwagi i propozycje zmian co do kształtu polityki.



## Główne osiągnięcia – dotychczas...

- ❑ **Opracowanie paktu** – Pakt gwarantuje społecznemu obserwatorowi szerokie możliwości dostępu do informacji o przetargu i realizacji inwestycji.
- ❑ **Opracowanie metodologii monitoringu** – wspólnie z prawnikami i inżynierami wspierającymi monitoring, a także po konsultacjach z przedstawicielami Najwyższej Izby Kontroli opracowaliśmy wytyczne do obserwacji
- ❑ **Źródło dobrych praktyk** – Pakt, choć pilotaż nadal trwa, jest już rekomendowany jako dobra praktyka przez różne instytucje publiczne.
- ❑ **Wpływ na realizowaną inwestycję i otoczenie prawne:**
  - problem robót na zgłoszenie
  - postępowanie przed KIO i kwestia dostępu do dokumentacji przetargowej
  - ryzyko konfliktu interesów na etapie przetargu
  - upowszechnienie zasad zarządzania etycznego i ochrony sygnalistów







**Dziękujemy za uwagę !**

[gmakowski@batory.org.pl](mailto:gmakowski@batory.org.pl)

[mwaszak@batory.org.pl](mailto:mwaszak@batory.org.pl)

[www.batory.org.pl](http://www.batory.org.pl)

[www.sygnaLista.pl](http://www.sygnaLista.pl)

[www.paktuczciwosci.pl](http://www.paktuczciwosci.pl)

[www.barometrryzyka.pl](http://www.barometrryzyka.pl)