



Horyzonty Polityki
2022, Vol. 13, N° 42



MARCIN KALINOWSKI

<http://orcid.org/0000-0002-5785-6366>

Uniwersytet Łódzki
marcin.kalinowski@uni.lodz.pl

DAMIAN SZYMCZAK

<http://orcid.org/0000-0002-2369-1225>

Uniwersytet Łódzki
damian.szymczak@uni.lodz.pl

DOI: 10.35765/HP.2147

Przyczynek do analizy przejrzystości i skali outsourcingu politycznego w Polsce

Streszczenie

CEL NAUKOWY: Naczelnym celem badawczym niniejszych rozważań jest przedstawienie przejrzystości oraz skali zjawiska outsourcingu politycznego w Polsce w okresie od 2007 do 2019 roku.

PROBLEM I METODY BADAWCZE: Kluczowym problemem poruszanym w artykule jest zewnętrzna działalność doradcza, która wspomaga ideowo, programowo i medialnie partie polityczne w toku ich bieżącej działalności. W części teoretycznej wykorzystano metodę analizy krytycznej literatury przedmiotu. W części empirycznej poddano analizie dane dostępne na stronach Państwowej Komisji Wyborczej

PROCES WYWODU: W pierwszej kolejności ustalona będzie definicja outsourcingu politycznego, w drugiej przedstawione zostanie kryterium jego oceny etycznej, w trzeciej zostanie podjęta próba odpowiedzi na pytanie, czy outsourcing polityczny jest w Polsce transparentny, a w czwartej przedstawione będą wydatki polskich partii politycznych na działalność outsourcingową w ciągu lat 2007–2019.

WYNIKI ANALIZY NAUKOWEJ: Analiza wykazała, że działalność doradcza na rzecz organizacji partyjnych jest prowadzona w Polsce w warunkach mało przejrzystych dla statystycznego wyborcy oraz badacza przedmiotowego zjawiska. Ogólnie dostępne dane zawierają zbyt mało informacji w zakresie praktycznej identyfikacji pomiotów świadczących tego rodzaju działalność. Jednocześnie skala samego zjawiska – jak dowiodło badanie empiryczne – jest

Sugerowane cytowanie: Kalinowski, M. i Szymczak, D. (2022). Przyczynek do analizy przejrzystości i skali outsourcingu politycznego w Polsce. *Horyzonty Polityki*, 13(42), 31-54. DOI: 10.35765/HP.2147.

na tyle szeroka, że wymaga dalszych pogłębionych badań. Artykuł ma w założeniu autorów stać się przyczynkiem do zintensyfikowania dyskusji na temat sposobu i celów wydatkowania subwencji partyjnych na usługi outsourcingowe.

WNIOSKI, INNOWACJE, REKOMENDACJE: Ustalenia zawarte w artykule – zarówno czynione z perspektywy teoretycznej, jak i na bazie przeprowadzonego badania empirycznego – mogą być przydatne w dyskusji interdyscyplinarnej na temat sposobu wydatkowania środków budżetowych przeznaczanych na subwencjonowanie działalności partii politycznych w Polsce. W zakończeniu autorzy sygnalizują potrzebę wprowadzenia kompleksowego systemu przepływu informacji publicznej, umożliwiającego statystycznemu wyborcy-podatnikowi weryfikację podmiotów świadczących usługi doradcze na rzecz partii politycznych oraz zakresu przedmiotowego zawieranych umów.

SŁOWA KLUCZOWE:

outsourcing polityczny, kryterium etyczne, finansowanie partii politycznych, wydatki partii politycznych

Abstract

CONTRIBUTION TO THE ANALYSIS OF THE ROLE
OF POLITICAL OUTSOURCING IN THE LAWMAKING
PROCESS IN POLAND

RESEARCH OBJECTIVE: The main research objective of this publication is to present the transparency and scale of the political outsourcing phenomenon in Poland in the years 2007–2019.

THE RESEARCH PROBLEM AND METHODS: The key problem raised in the article is the external advisory activity that supports ideologically, programmatically and medially political parties in the course of their current activities. In the theoretical part was used method of critical analysis of the literature. In the empirical part was analyzed available data on the website of the State Electoral Commission

THE PROCESS OF ARGUMENTATION: The reasoning will be based on the presentation of definition of political outsourcing and the criterion of its ethical evaluation. Then an attempt will be focused to answer the question whether political outsourcing is transparent in Poland. Finally will be presented the expenses of Polish political parties on outsourcing activities in the years 2007–2019

RESEARCH RESULTS: The analysis has shown that consulting activity for Polish political parties is conducted in not transparent conditions for a statistical voter and a researchers of this phenomenon. Generally available data contain

limited information on the practical identification of entities providing this kind of activity. Simultaneously the scale of this phenomenon proved by the empirical studies was so wide that it requires further detailed research. The article is intended to be a contribution to intensify the discussion on the methods and purposes of spending parties subsidies on outsourcing services.

CONCLUSIONS, INNOVATIONS, AND RECOMMENDATIONS:

The conclusions contained in the article, both from the theoretical perspective and on the basis of empirical research, may be useful in the interdisciplinary discussion on the way of spending budget funds allocated to subsidize the activities of political parties in Poland. In conclusion, the authors signal the need to establish a comprehensive system of public information flow. Statistical voter-taxpayers should be able to verify the entities providing consulting services to political parties and the scope of their contracts.

KEYWORDS:

political outsourcing, ethical criterion, political party funding, political party spendings

WPROWADZENIE

Komercjalizacja współczesnej polityki oraz zależność wybieralnych polityków od przekazu medialnego (Kemp, Bahador, McMillan, 2016), technicznej informacji branżowej i wiedzy eksperckiej (Puyvelde, 2019) spowodowały w ostatnich latach rozwój i rozpowszechnienie się zjawiska outsourcingu politycznego. Mianem tym określamy działalność doradczą, która wspomaga ideowo i programowo partie polityczne w toku ich bieżącej działalności.

Korzystanie z zasobów zewnętrznych przy tworzeniu oferty programowej, strategii działania i wizerunku medialnego partii politycznych łączy w teorii i praktyce trzy składowe oceny funkcjonowania demokratycznego procesu politycznego, tj. prawną, ekonomiczną i etyczną. Przy czym kodyfikacja prawna zjawiska outsourcingu politycznego oraz jego wymiar ekonomiczny implikuje bezpośrednio i pośrednio jego ocenę etyczną.

Celem artykułu jest przedstawienie skali zjawiska outsourcingu politycznego w Polsce w okresie od 2007 do 2019 roku – zaproponowaną w badaniach cezurę czasową stanowią cztery ostatnie wybory parlamentarne w Polsce. Biorąc za punkt wyjścia fakt, że wszelkie

wydatki związane z dotacją budżetową mają charakter gospodarowania majątkiem Skarbu Państwa, autorzy podejmą też próbę wskazania kryterium oceny etycznej outsourcingu politycznego. Artykuł powstał na podstawie analizy raportów dostępnych na stronie internetowej Państwowej Komisji Wyborczej oraz krytycznej analizy literatury przedmiotu.

CZYM JEST OUTSOURCING POLITYCZNY?

Termin *outsourcing* wywodzi się z języka angielskiego. W dosłownym znaczeniu oznacza wykorzystanie zasobów zewnętrznych. W praktyce biznesowej outsourcing polega na zleceniu wybranych prac na zewnątrz, poza strukturę organizacyjną korporacji, a tym samym na korzystaniu z produktów i usług oferowanych przez podmioty zewnętrzne (Tyrańska, 2015, s. 13; Weerakkody, Irani, 2010; Quelin, Duhamel, 2003). Mamy tu zatem do czynienia z wymianą korzyści pomiędzy dwoma stronami umowy. Jedna z nich świadczy na rzecz drugiej określone usługi lub wytwarza dla niej określone dobra.

Nie istnieje jedna, powszechnie przyjęta definicja outsourcingu gospodarczego. W literaturze przedmiotu podaje się natomiast liczne jego klasyfikacje. Zwykle są one oparte na celu, złożoności, zakresie przedmiotowym oraz formie wzajemnego podporządkowania obu stron umowy (Deardorff, 2006; Trocki, 2001).

W procesie politycznym outsourcing zyskuje nowe treści. Najszerzej rzecz ujmując, mianem outsourcingu politycznego można określić korzystanie przez partie polityczne z usług doradczych oferowanych przez: (1) wyspecjalizowane podmioty z branży medialnej, tj. agencje reklamowe, agencje marketingowe, agencje PR, specjalistów od czasu antenowego oraz reklam, trenerów występów publicznych; (2) ośrodki badania opinii publicznej; (3) firmy zajmujące się tworzeniem stron internetowych oraz komunikacją w mediach społecznościowych (Heiss, Schmuck, Matthes, 2019; Bene, 2017). Usługi na rzecz partii politycznych świadczą też coraz częściej przedstawiciele świata akademickiego (Podobas, 2008, s. 20–21). Istotą outsourcingu politycznego stanowi włączenie tych podmiotów w proces polityczny na etapie tworzenia oferty programowej danej partii politycznej oraz jej odbioru w dyskursie politycznym. Należy

przyjąć, że najważniejszym elementem outsourcingu politycznego jest przekazywanie wiedzy eksperckiej, dostarczanie informacji branżowej, wyników badań oraz opracowanie i realizacja odpowiedniej strategii działania, mające na celu promowanie określonych partii politycznych.

Trzeba podkreślić, że właśnie fakt promocji partii odróżnia zasadniczo outsourcing polityczny od lobbingu. Pomimo, że te dwie formy rzecznictwa interesów łączy płaszczyzna komunikacyjna oraz występowanie na wszystkich poziomach życia społecznego (lokalnym, regionalnymi, państwowym i międzynarodowym), to już zgoła odmienna jest grupa docelowa. Podmioty świadczące profesjonalne usługi lobbyistyczne rekomendują i recenzują określone inicjatywy ustawodawcze (Jasiecki, Mołęda-Zdziech, Kurczewska, 2006). Lobbing polega na kontaktowaniu się z wybieralnymi politykami i nominowanymi przez nich urzędnikami państwowymi, w celu przekonania ich do rozwiązań prawnych, oczekiwanych przez branżowe grupy nacisku (Kotler, 1994). Istotą lobbingu jest wpływanie na ośrodki władzy publicznej w celu realizacji określonych interesów ekonomicznych tychże grup. W outsourcingu politycznym chodzi zawsze o realizację interesów danej partii politycznej. Rzecz jasna, w określonych przypadkach można sobie wyobrazić sytuację, kiedy zewnętrzne usługi doradcze na rzecz partii politycznych mogą przybrać formę ukrytych działań lobbingowych. Wtedy jednak podmiot świadczący takie usługi musiałby działać niejako na „dwa fronty”. Przy dzisiejszym systemie przepływu informacji bardzo szybko doprowadziłoby to do zweryfikowania intencji takich działań przez organizacje partyjne. W szerszej interpretacji pojęcia outsourcingu politycznego autorzy wychodzą poza jego formę ściśle doradczą i konsultacyjną (tak np. Matyszkowicz, 2011). Jest on wówczas kojarzony z „przybudówkami partyjnymi”, tj. organizacjami, stowarzyszeniami, *think-tankami*, których zasadniczym i jedynym celem działania jest promowanie przekazu finansujących je partii politycznej. Inaczej mówiąc, nie chodzi tu już o przekazywanie wiedzy eksperckiej, a o działania propagandowe tych podmiotów na rzecz określonej partii politycznej.

KRYTERIUM OCENY ETYCZNEJ OUTSOURCINGU POLITYCZNEGO

Debatę nad sposobem finansowania działalności partii politycznych w systemie przedstawicielskim cechują różnorodne stanowiska, pomysły i wieńczące ją uregulowania prawno-instytucjonalne. Niezależnie od rozwiązań przyjmowanych przez poszczególne kraje, jedna kwestia wydaje się oczywista. Meandry funkcjonowania struktur wewnętrznych partii politycznych oraz ich „siła” wpływu politycznego pozostają w ścisłej korelacji ze środkami finansowymi, jakimi dysponują. W wielu państwach demokratycznych działalność partii politycznych jest dotowana ze środków publicznych. U podstaw przyjęcia takiego rozwiązania prawnego leży przekonanie, że w ten sposób zyskujemy przejrzystość w zakresie źródeł finansowania partii politycznych. W opracowaniu przygotowanym wspólnie przez OBWE i Komisję Wenecką Rady Europy podkreśla się znaczenie finansowania partii politycznych z budżetu państwa jako m.in. rozwiązania ucinającego zbyt silne powiązania partii z prywatnymi darczyńcami (*Guidelines of Political Party Regulations*, 2010). Warunkiem koniecznym przedmiotowej transparentności jest wypracowanie spójnego systemu wydatkowania dotacji publicznych. Część badaczy uznaje, że jeśli finansowanie działalności partii politycznych jest skorelowane z właściwym wydatkowaniem środków publicznych, wówczas możemy zaobserwować jego pozytywny wpływ na proces demokratyczny (Pinto-Dunschky, 2000, s. 9–10; Chmaj, Sokół, Żmigrodzki, 1997, s. 110). W takim przypadku głównym celem częściowego dotowania działalności partii politycznych z budżetu jest ograniczenie wpływu podmiotów zewnętrznych, które finansując daną partię mogłyby jednocześnie wywierać nacisk na decyzje polityczne. Innymi słowy, uznaje się, że lepiej – choćby wycinkowo – subwencjonować działalność partii, niż całkowicie uzależnić funkcjonowanie jej struktur wewnętrznych od datków i darowizn zewnętrznych. Przyjmuje się przy tym założenie, że te ostatnie są prawie zawsze związane z interesem czysto ekonomicznym darczyńców, a nie z czynnikami *stricte* ideologicznymi.

Zgodnie z artykułem 11 Konstytucji RP z 2 kwietnia 1997 roku finansowanie partii politycznych z budżetu jest w Polsce jawne, stanowi bowiem podstawę wolności i demokracji (Garlicki, Zubik, 2016,

Chmaj, 2019). Z kolei wprowadzenie konstytucyjnej zasady jawności finansowania polityki pociąga za sobą następstwo zasad dodatkowych, tj.:

1. jawność źródeł finansowania partii,
2. jawność majątku partii,
3. kontrolę organów państwa nad finansami partii,
4. określenie zasad subwencjonowania partii w akcie normatywnym powszechnie obowiązującym.

Biorąc za punkt wyjścia te podstawowe zasady prawne, można pokusić się o sformułowanie kryterium etycznego działalności outsourcingowej, tj.: każda usługa świadczona na rzecz partii politycznej a subwencjonowana z budżetu państwa, niezależnie od jej formy, jest neutralna społecznie, jeśli potencjalny podatnik-wyborca może zweryfikować podmiot świadczący tę usługę oraz jej zakres przedmiotowy.

Inaczej mówiąc, identyfikacja podmiotów świadczących doradztwo na rzecz partii politycznych wraz z zakresem przedmiotowym zawieranych umów jest warunkiem koniecznym utrzymania przejrzystości w zakresie wydatkowanych środków oraz transparentności w obustronnej relacji wyborca – wybieralny polityk. Takie dane powinny być ogólnie dostępne. Dopuszczalne jest przy tym pośrednictwo dodatkowego organu instytucjonalnego w dostępie do nich, przy czym organ ten musi spełniać podstawową zasadę bezstronności politycznej.

Z perspektywy społecznej oceny zjawiska outsourcingu politycznego istotna pozostaje kwestia odpowiedzi na dwa pytania. Po pierwsze, czy statystyczny wyborca-konsument-podatnik jest w stanie bezpośrednio i wprost zweryfikować „podmiot zewnętrzny” pozostający stroną umowy outsourcingowej: Po drugie, czy może on zweryfikować przedmiot umowy oraz kwotę na jaką opiewa?¹ Do próby odpowiedzi na te pytania, przejdziemy niżej, wskazując jednocześnie jak wcześniej przyjęte umowne kryterium etyczne jest realizowane na gruncie polskiego procesu politycznego

1 Tak, tylko przy założeniu, że są one finansowane ze środków publicznych.

CZY OUTSOURCING POLITYCZNY JEST W POLSCE TRANSPARENTNY?

W Polsce nadzór nad finansowaniem partii politycznych sprawuje Państwowa Komisja Wyborcza. Publikuje ona raporty w Monitorze Polskim (Gałązka, Solon-Lipiński, Zbieranek, 2012, s. 19). Ponadto istnieje możliwość pobrania pliku z raportem na stronie internetowej PKW. Ustawa o partiach politycznych z 27 czerwca 1997 roku nałożyła na partie obowiązek składania czterech typów informacji do PKW, które przedstawiono w zamieszczonej tabeli 1. (Chmaj, 2000, s. 66–67).

Tabela 1. Informacje składane przez partie polityczne do PKW

Artykuł ustawy o partiach	Podmiot informowany	Rodzaj informacji	Sankcja za niezłożenie informacji
34 ust. 1	PKW	O otrzymanej z budżetu państwa dotacji na działalność statutową oraz o poniesionych wydatkach na cele statutowe.	Utrata prawa do otrzymania subwencji w następnym roku kalendarzowym dotacji celowej i podmiotowej.
35 ust. 3	PKW	O utworzeniu lub likwidacji funduszu wyborczego.	Brak.
38 ust. 1	PKW	Zbiorca o źródłach pozyskania środków finansowych oraz o wydatkach poniesionych ze środków funduszu wyborczego w roku poprzednim.	Minister finansów na wniosek PKW może zablokować konto funduszu wyborczego na okres do 3 lat.
39. ust. 2	PKW oraz Sąd okręgowy w Warszawie	O źródłach finansowania w roku poprzednim.	Sąd Okręgowy w Warszawie wzywa właściwy organ partii do złożenia informacji w terminie 3 miesięcy. Po upływie tego terminu sąd wydaje postanowienie o wykreśleniu partii z ewidencji.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Chmaj, 2000, s. 67.

Warto zwrócić uwagę na fakt, że w myśl art. 35 ust. 3 ustawy partie politycznie nie ponoszą żadnych konsekwencji za brak informacji o utworzeniu lub likwidacji funduszu wyborczego. Stanowi

to zatem typowy *lex imperfecta* (Chmaj, 2000). Sprawozdania finansowe partii politycznych, które odnajdujemy na stronach PKW, są nimi jedynie z nazwy i mają niewiele wspólnego z ich księgowym odpowiednikiem. Wszelkie dane są przedstawione w formie uproszczonej i ograniczają się do wyszczególnienia przychodów i wydatków poniesionych przez daną partię w określonym roku kalendarzowym. Wydatki są podzielone na trzy podstawowe kategorie, tj.: (1) wysokość kwoty przeznaczonej na fundusz ekspercki – ustawa nakłada na partie polityczne obowiązek przeznaczania na niego od 5 do 15% otrzymywanej subwencji. W praktyce polskiego systemu politycznego mamy do czynienia ze znacznym stopniem uznaniowości skarbników i księgowych partii w opisie i kwalifikowaniu wydatków z nim związanych; (2) wysokość kwoty przeznaczonej na fundusz wyborczy; (3) wydatki na cele statutowe, które obejmują wydatki na wynagrodzenia i ubezpieczenia społeczne, zużycie materiałów i energii, podatki i opłaty oraz usługi obce.

Wydatki związane z outsourcingiem politycznym obejmują fundusz wyborczy, fundusz ekspercki oraz usługi obce. To w tych pozycjach kryją się wszelkie kwoty związane z korzystaniem przez partie polityczne z usług podmiotów zewnętrznych. Są to zatem zarówno zewnętrzne ekspertyzy prawne, polityczno-socjologiczne i społeczno-ekonomiczne, jak i korzystanie z ośrodków badania opinii publicznej oraz agencji specjalizujących się w marketingu politycznym.

Dostępne dane pozwalają jedynie na zestawienie sumarycznych wydatków ponoszonych przez partie polityczne na outsourcing polityczny. W raportach PKW nie znajdziemy nic więcej. Brakuje zatem informacji, z usług jakich firm korzystała dana partia oraz informacji odnośnie do zakresu przedmiotowego danej usługi. W raportach, które każdy obywatel może pobrać ze strony PKW, widnieje jedynie informacja o załącznikach, jakie poszczególne partie dostarczyły do PKW. Jednak system przepływu informacji nie daje możliwości pobrania i wglądu do żadnego z nich. Innymi słowy, proste zestawienie kosztów księgowych przedkładanych PKW przez partie polityczne, to wszystko, czym dysponuje dziś statystyczny wyborca zainteresowany szybką ścieżką dostępu do danych odnośnie do sposobu i kierunku wydatkowania środków publicznych z tytułu subwencji.

Pochylając się nad sposobem prezentowania wydatków ponoszonych przez partie polityczne, a wpisanych w schemat raportów składanych do PKW, należy przyznać rację autorom, którzy wskazują na niemal całkowity brak kontroli społecznej nad finansami partii politycznych w Polsce (np. Jackowska; Zbieranek 2008):

Obecny system finansowania partii politycznych – pisze Ryszard Piotrowski – wymaga istotnych zmian. Powinny one polegać przede wszystkim na pełnym i rzeczywistym zrealizowaniu zasady jawności finansowania partii politycznych oraz publicznej kontroli nad tym procesem niezależnie od tego, czy chodzi o wydatkowanie środków budżetowych, czy też środków pochodzących ze składek i darowizn oraz z innych źródeł. Konieczne wydaje się urealnienie i zwiększenie uprawnień kontrolnych Państwowej Komisji Wyborczej w odniesieniu do finansowania działalności partii politycznych (Piotrowski, 2014).

Na szereg problemów związanych z finansowaniem partii politycznych od lat zwraca też uwagę Sieć Obywatelska Watchdog Polska². W praktyce chodzi o cztery potencjalne niebezpieczeństwa, które omówimy poniżej.

Po pierwsze, na gruncie przejrzystości wydatkowania środków budżetowych taki stan rzeczy buduje specyficzną zasłonę niewiedzy. Jeśli statystyczny podatnik-wyborca nie dysponuje dostępem do prostego systemu identyfikacji podmiotów, które wywierają wpływ na konstruowanie programu danej partii politycznej, budują jej przekaz medialny oraz prognozują poparcie wyborcze, to nie może on też wytyczyć – nawet w przybliżeniu – ram zinstytucjonalizowanego rynku politycznego. W praktyce nie można bowiem wykluczyć sytuacji, że dany usługodawca zewnętrzny świadczy usługi doradcze

2 Przykładem jej działań był wniosek do partii, których przedstawiciele byli parlamentarzystami, o udostępnienie faktur opłaconych w styczniu i lutym 2013 r. Żadna z partii nie przedstawiła przedmiotowych faktur. Wobec wszystkich partii stowarzyszenie zgłosiło skargi do sądów administracyjnych. Każda ze spraw została rozstrzygnięta na korzyść stowarzyszenia. Wygrane procesy nie przyczyniły się jednak do zwiększenia jawności wydatków publicznych ponoszonych przez partie. Watchdog Polska zauważa, że „Sprawy toczone wobec partii politycznych wskazują, że problemy z jawnością nie są związane z miejscem, zajmowanym przez daną partię na scenie politycznej i rzecz można, że zachodzą ponad podziałami”. Zob. <https://informacjapubliczna.org/news/czego-ucza-sie-partie-po-przeigranych-sprawach-sadowych>

na rzecz kilku partii politycznych jednocześnie. W konsekwencji programy i postulaty polityczne nie stanowią już wyrazu „walki ideologicznej” – w dobrym tego słowa znaczeniu, czy też nie służą próbie zmiany rzeczywistości w kierunku zapewnienia optymalnej – w rozumieniu Pareta – alokacji zasobów, ale stają się „produktem” czysto biznesowym i marketingowym (Łozowska, Szymczak, 2015, s. 162–163).

Po drugie, patrząc z perspektywy podatnika, ważny jest też zakres przedmiotowy wydatków finansowanych z budżetu. Zauważmy, że np. pojęcie ekspertyz prawnych i polityczno-socjologicznych jest bardzo pojemne znaczeniowo. Może tu bowiem chodzić zarówno o wyspecjalizowane ośrodki badania opinii społecznych, jak i przedstawicieli świata akademickiego. W praktyce może zatem mieć miejsce sytuacja, kiedy komentatorzy wydarzeń publicznych ze świata akademickiego, oceniając program danej partii, czy też jej bieżące posunięcia polityczne, w istocie rzeczy komentują własne pomysły polityczne. Brak transparentności w zakresie relacji firm i doradców zewnętrznych z wewnętrznymi strukturami organizacyjnymi partii politycznych może prowadzić do tak paradoksalnych sytuacji. Zwróćmy przy tym uwagę, że nie sam fakt doradztwa jest tutaj etycznie wątpliwy – istotą wolnego rynku jest przecież wolność w uzyskiwaniu legalnych dochodów – ale właśnie brak transparentności i przejrzystości w zakresie podmiotowym i przedmiotowym tych relacji. Szczególnie aktualnie brzmi dziś konstatacja Friedricha Augusta von Hayeka, który podkreślając kluczową rolę intelektualistów w szerzeniu wiedzy i idei, zauważył, że w istocie sprowadza się ona do tego, że „ich przekonania i opinie działają jak sito, przez które wszystkie nowe koncepcje muszą przejść, zanim dotrą do mas” (Hayek, 2012, s. 17). Jeśli stoimy na stanowisku ścisłego oddzielenia zadań eksperta (funkcja doradcza i recenzencka) od zadań polityka (funkcja koncepcyjno-zarządcza), to brak transparentności w outsourcingu politycznym rodzi dwa skrajne scenariusze reorientacji ich wzajemnej relacji. Z jednej strony prowadzi do zamiany ról – ekspert staje się twórcą koncepcji, a wybieralny polityk jedynie ich głosi-cielem i wykonawcą. Z drugiej strony – jak celnie zauważa Mateusz Matyszkowicz – „grupy opiniotwórcze przestają być siłą zdolną do wywierania nacisku na polityczny establishment, a stają się podwykonawcami partyjnego przekazu” (Matyszkowicz, 2011).

Po trzecie, obawy musi też budzić brak bazy danych zawierającej szczegółowe zestawienie środków wydatkowanych przez partie na usługi outsourcingowe. Rzecz jasna, sprawozdania finansowe partii politycznych podlegają corocznym badaniom przeprowadzanym przez wykwalifikowane biura biegłych rewidentów. Należy tu jednak podnieść fakt, że biegły rewident nie dysponuje instrumentami prawnymi, pozwalającymi mu orzec o adekwatności wydatków w stosunku do przedmiotu zawieranych umów. Jego rolą jest jedynie wydanie jednoznacznej opinii, czy dany koszt księgowy znajduje swoje odzwierciedlenie w planowanym budżecie rocznym partii oraz czy został on prawidłowo zaewidencjonowany w toku zwykłych operacji księgowych. Tyle i tylko tyle. Wolność przedstawicieli partii politycznych w zakresie zawieranych umów odsuwa na dalszy plan rzeczywistą wartość rynkową ujmowanych w nich kwot. Biorąc pod uwagę to, co już powiedziano, tj. że PKW nie dołącza do sprawozdań jakichkolwiek informacji pozwalających na weryfikację sposobów wydatkowania środków publicznych, ogranicza się zaś jedynie do zestawienia kosztów, nie sposób ocenić, czy dana usługa outsourcingowa została wyceniona w wartości rynkowej. Taka sytuacja może prowadzić do wielu potencjalnych nadużyć. Załóżmy teoretycznie, że średni koszt rynkowy wykonania usługi wynosi X zł. Potencjalnie może dojść do sytuacji, w której cena danej usługi będzie zawyżona i wyniesie $2X$ zł, $3X$ zł etc. Jeżeli dana partia przedstawi faktury dokumentujące ową kwotę, to niezależnie, czy usługa była wykonana w cenie niższej, czy wyższej od średniej ceny rynkowej, taka sytuacja jest zgodna z prawem. Biegły rewident nie dysponuje przy tym narzędziami prawnymi, które umożliwiłyby mu zdyskredytowanie wartości zawieranych umów.

Po czwarte, z ekonomicznego punktu widzenia, stan „niepewności” jest kluczową zmienną określającą wybory aktorów na rynku politycznym (tak np. Downs, 1957, s. 210 i n.). W warunkach niepewności, czynnikiem, który umożliwia podjęcie racjonalnych decyzji, jest informacja (Miller, 1981). Informacja polityczna nie jest dobrem deficytowym, ale jest dobrem kosztownym. Dla statystycznego wyborcy koszt informacji potrzebny do podjęcia racjonalnej decyzji wyborczej obejmuje sumarycznie dwie składowe: koszt jej pozyskania i koszt oceny oraz dalszego przetworzenia na decyzję wyborczą. Trzeba pamiętać, że koszty przetworzenia informacji są zwykle dość

wysokie, trudno bowiem założyć, aby statystyczny wyborca dysponował wiedzą odnośnie do szerokiego spektrum dziedzin życia społecznego i gospodarczego. Ze względu na fakt, że ten składnik kosztów jest zawsze bardzo subiektywny, instytucje publiczne nie mają praktycznie wpływu na jego obniżenie. Z kolei koszt pozyskiwania informacji może być maksymalnie obniżony wskutek odpowiednio profilowanych działań instytucji publicznych. Wprowadzenie systemu bezpośredniego dostępu do danych źródłowych jest dla wyborcy-podatnika zawsze lepszym rozwiązaniem niż obwarowanie dostępu do nich licznymi klauzulami zabezpieczeń. Z kolei wszelkie opracowania publicystyczne i badawcze są w istocie naznaczone określonym stopniem autorskiej interpretacji danych.

WYDATKI PONOSZONE NA OUTSOURCING POLITYCZNY W POLSCE

Dokonana przez autorów analiza sprawozdań finansowych dostarczanych przez partie do PKW (tabela 2) wskazuje, że w 2007 roku wydatki na usługi świadczone przez podmioty outsourcingowe stanowiły średnio 58% całkowitych wydatków związanych z działalnością statutową partii. Na potrzeby analizy uwzględniono partie, które nieprzerwanie od 2007 roku otrzymywały subwencję z budżetu państwa i znajdowały się w parlamencie. Wyjątek stanowi jedynie SLD, które w latach 2015–2019 znajdowało się poza parlamentem. Łączna kwota, jaką analizowane partie uzyskały w 2007 roku w ramach subwencji z budżetu państwa, wyniosła ponad 67 milionów złotych. W latach 2011–2016 udział procentowy subwencji z budżetu państwa w stosunku do całości przychodów partii politycznych wyniósł odpowiednio: PO – 49%, PIS – 49%, SLD – 44%, PSL – 45% (Finanse polskich partii, 2017, s. 43). 32 miliony złotych z tej kwoty przeznaczono na finansowanie usług podmiotów zewnętrznych.

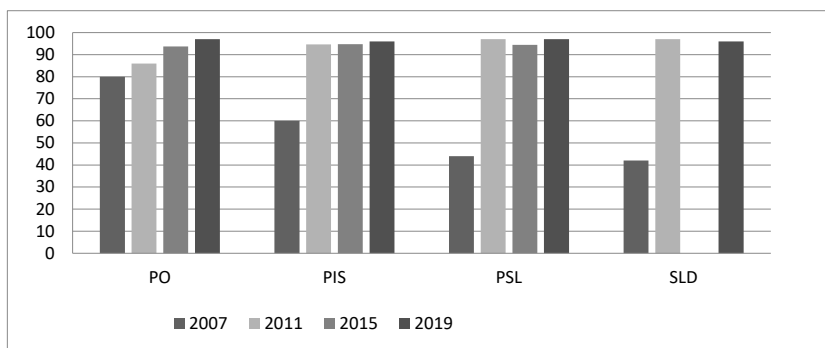
Tabela 2. Otrzymana subwencja i wydatki polskich partii politycznych w 2007 roku (w zł)

Partia	Otrzymana subwencja	Wydatki ogółem	Wydatki na usługi outsourcingowe (w % wydatków całkowitych)
Platforma Obywatelska	22 566 046	12 296 514	9 853 001 (80%)
Prawo i Sprawiedliwość	24 123 098	22 241 400	13 409 153 (60%)
Polskie Stronnictwo Ludowe	8 396 348	8 422 326	3 728 249 (44%)
Sojusz Lewicy Demokratycznej	12 711 015	12 699 517	5 300 381 (42%)
Ogółem	67 796 507	55 659 757	32 290 784 (58%)

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych dostarczonych PKW.

Cztery największe partie polityczne w Polsce, tj. PO, PIS, SLD i PSL, przeznaczały na finansowanie działalności doradczej w latach, w których odbywały się wybory parlamentarne, średnio 84,63% otrzymanych subwencji budżetowych. Wykres 1 obrazuje udział procentowy outsourcingu politycznego w ogólnych wydatkach tych partii na przestrzeni lat 2007–2019.

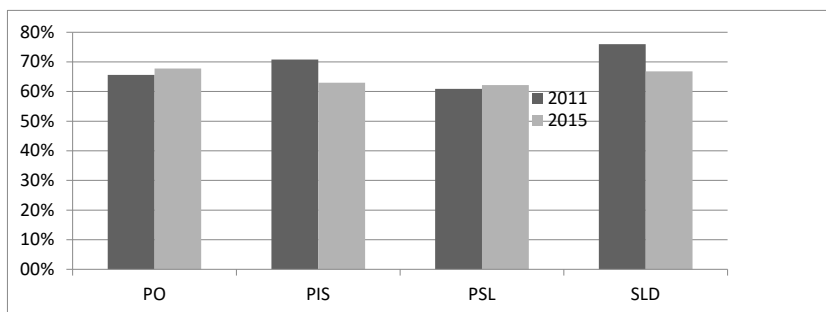
Wykres 1. Udział wydatków na usługi obce w całkowitych wydatkach na kampanie parlamentarne 2007–2019 roku (w %)



Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych dostarczonych PKW.

W przypadku każdej z partii, z wyjątkiem PSL w wyborach parlamentarnych z 2019 roku, mamy do czynienia ze wzrostem wydatków na usługi outsourcingowe. Analiza sprawozdań finansowych partii politycznych wskazuje, że spadają one w latach niewyborczych. Jest to trend całkowicie zrozumiały. Partie polityczne ogniskują swoje wysiłki w okresie kampanii wyborczej. Z kolei na wykresie 2 pokazano strukturę kształtowania się wydatków outsourcingowych.

Wykres 2. Wydatki PO, PIS, PSL, SLD na środki masowego przekazu w wydatkach outsourcingowych ogółem w wyborach parlamentarnych w 2011 i 2015 roku (w %)



Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych dostarczonych PKW.

Zasadniczą pozycję stanowią wydatki partii na środki masowego przekazu. W 2011 roku cztery największe polskie partie polityczne wydatkowały średnio 68,43% przyznanej subwencji budżetowej na szeroko rozumiany przekaz medialny. Z tego 16% stanowiły wydatki na prasę, 26,6% na telewizję i radio, 8% na Internet, 39,4% na plakaty i ogłoszenia. Należy w tym miejscu zwrócić uwagę na dwie kwestie. Po pierwsze, wyodrębnienie wydatków na środki masowego przekazu z ogólnej struktury wydatków jest możliwe jedynie dla lat wyborczych. Po drugie, z danych przedstawianych przez partie polityczne nie dowiemy się, jakie konkretnie środki zostały przeznaczone na dany projekt medialny, a przecież każdy wyemitowany spot reklamowy kandydata w danej stacji musi wcześniej zostać przygotowany i nagrany. Bez szczegółowej informacji finansowej nie wiemy, czy dziennikarze danej stacji uczestniczyli w przygotowaniu spotu wyborczego, programu itp., czy został on tam tylko odpłatnie wyemitowany. Dostępny obecnie zakres danych jest zbyt ogólny, aby

wyborca-podatnik mógł choćby w małym stopniu ocenić, na jakie cele przeznaczane są subwencje publiczne w latach wyborczych. W okresie międzywyborczym nie dysponuje on nawet tak uproszczoną informacją publiczną. W tabeli 3 zobrazowano wydatki partii politycznych z 2013 roku. W porównaniu z rokiem 2007, w którym odbyły się wybory parlamentarne, można zauważyć znaczący spadek współczynnika korzystania z usług outsourcingowych w przypadku każdej partii, z wyjątkiem SLD.

Tabela 3. Otrzymana subwencja i wydatki polskich partii politycznych w 2013 roku (w zł)

Partia	Otrzymana subwencja	Wydatki ogółem	Wydatki na usługi outsourcingowe (w % wydatków całkowitych)
Platforma Obywatelska	17 729 870	15 061 439	7 015 800 (47%)
Prawo i Sprawiedliwość	16 545 830	18 888 600	7 422 747 (39%)
Polskie Stronnictwo Ludowe	6 372 937	6 762 203	2 555 492 (38%)
Sojusz Lewicy Demokratycznej	7 404 727	4 925 948	2 236 189 (45%)
Ogółem	274 265 364	45 638 190	19 230 228 (42%)

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych dostarczonych PKW.

Analiza sprawozdań partii politycznych za 2020 rok (tabela 4) uwiadcza, że wskazana tendencja utrzymała się w przypadku ugrupowań, które sprawowały w Polsce władzę do 2015 roku, tj. PO (z 47% do 30%) i PSL (z 38% do 24%). Natomiast w przypadku partii opozycyjnych widoczny jest jego wzrost w stosunku do 2013 roku.

Tabela 4. Otrzymana subwencja i wydatki polskich partii politycznych w 2020 roku (w zł)

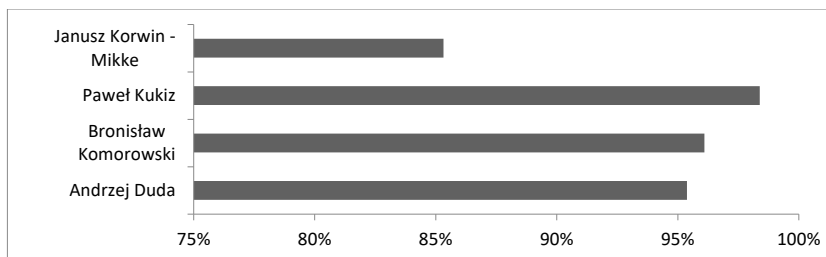
Partia	Otrzymana subwencja	Wydatki ogółem	Wydatki na usługi outsourcingowe (% wydatków całkowitych)
Platforma Obywatelska	18 71 6626	19 063 186	5 734 799 (30%)
Prawo i Sprawiedliwość	22 26 0488	20 766 284	12 110 458 (58%)
Polskie Stronnictwo Ludowe	7 380 435	7 024 097	1 682 637 (24%)
Sojusz Lewicy Demokratycznej	9 702 246	6 511 260	3 379 504 (52%)
Ogółem	58 059 795	53 364 827	22 907 398 (43%)

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych dostarczonych PKW.

Nasuwa się w związku z tym pytanie, czy istnieje korelacja pomiędzy wynikami wyborczymi poszczególnych partii politycznych a ich współpracą z podmiotami świadczącymi usługi outsourcingowe? Jeśli odpowiedź na to pytanie byłaby twierdząca, to rolę podmiotów outsourcingowych w kreacji rozstrzygnięć publicznych należałoby uznać za niewalgię. W jeszcze większym stopniu uwidacznia to dylematy etyczne związane z działalnością tego typu podmiotów u źródle procesu stanowienia prawa.

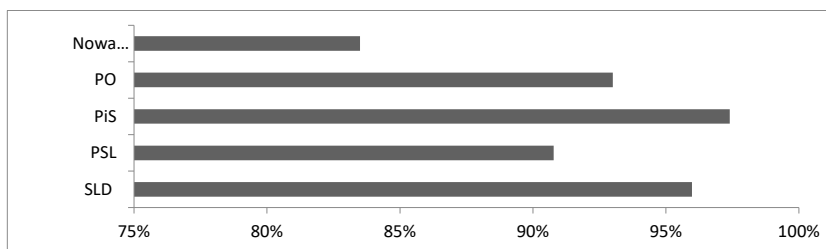
Trzeba podkreślić, że decydenci z ramienia czołowych polskich partii politycznych zdają się zwracać coraz większą uwagę na tę sferę działalności partyjnej. Z ugruntowanych demokracji płynie dziś jasny sygnał, że wybory przekształcają się stopniowo w produkt zaawansowanej technologii medialnej. Część badaczy przyznaje jednocześnie, że mamy do czynienia z głębokim kryzysem medialnym, którego istotą jest zakwestionowanie odpowiedzialności mediów opiniotwórczych przez anonimowe źródła i przecieki, „których część okazała się elementem kampanii politycznej interferencji” (Lepore, 2018, s. 708).

Wykres 3. Udział wydatków na usługi obce w całkowitych wydatkach komitetów wyborczych na kampanię prezydencką w 2015 r. (w %)



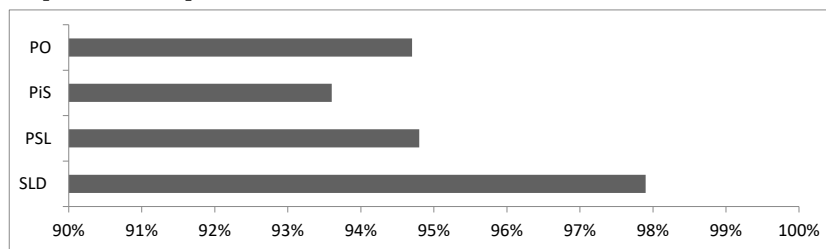
Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych dostarczonych PKW.

Wykres 4. Udział wydatków na usługi obce w całkowitych wydatkach polskich partii na kampanię do parlamentu europejskiego w 2014 roku (w %)



Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych dostarczonych PKW.

Wykres 5. Udział wydatków na usługi obce w całkowitych wydatkach polskich partii na kampanię samorządową w 2014 roku (w %)



Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych dostarczonych PKW.

Dane zamieszczone na wykresach 3, 4 oraz 5 wskazują, że – niezależnie od typu kampanii wyborczej – współczynnik korzystania

z usług podmiotów zewnętrznych przez partie polityczne utrzymuje się w Polsce na bardzo wysokim poziomie. Interesująco pod tym kątem wypadają ugrupowania związane z Januszem Korwin-Mikkem, które za każdym razem cechują się nieco niższym wskaźnikiem porównawczym.

Przeprowadzona analiza sprawozdań związanych z okresowymi wyborami wskazuje, że w wielu przypadkach dochodziło do sytuacji, w której ponad 95% wydatków związanych z kampanią danej partii zostało przeznaczone na opłacenie usług podmiotów zewnętrznych wyspecjalizowanych w marketingu politycznym. W związku z tym można zaryzykować hipotezę, że kampanie niektórych partii politycznych pozostają niemal w pełni kreacją tychże podmiotów. Dalsze utrzymywanie stanu rzeczy, w którym podmioty świadczące usługi doradcze na rzecz partii politycznych pozostają w cieniu gabinetów decydentów politycznych, a ich kompleksowa weryfikacja jest możliwa jedynie na podstawie wyroków sądów (WSA, 2013; WSA, 2019; NSA, 2014), prowadzi wprost do postępującej degradacji źródeł procesu stanowienia prawa. Z podobną sytuacją mamy do czynienia w przypadku profesjonalnych lobbystów, którzy pośrednicząc w procesie stanowienia prawa także zbyt często pozostają anonimowi dla statystycznego wyborcy konsumenta-podatnika. O ile jednak lobbining doczekał się w poszczególnych państwach członkowskich UE i Stanach Zjednoczonych regulacji ustawowych, to w przypadku outsourcingu politycznego nie podjęto dotychczas żadnej takiej próby. Z ekonomicznego punktu widzenia jest to o tyle istotne, że ostateczny kształt podziału i redystrybucji zasobów społecznych wyłania się jako efekt finalny nieprzejrzystego społecznie procesu, dodatkowo finansowanego w znacznej części ze środków budżetowych. Autorzy zdają sobie sprawę, że używając określenia „ostateczny kształt” stosują swego rodzaju skrót myślowy. W rzeczywistości każda polityka sektorowa jest wypadkową konsultacji branżowych, konsultacji społecznych oraz skutkiem działań lobbystycznych. Trudno przy tym oszacować, jaki wpływ na jej ostateczny kształt mają poszczególne składowe, choć wydaje się, że najmniejsza „siła” sprawcza przypada dziś konsultacjom społecznym.

PODSUMOWANIE

Postępujący proces urynkowania polityki oraz wzrost znaczenia mediów społecznościowych spowodował, że partie polityczne zostały niejako „zmuszone” do korzystania z doradztwa zewnętrznego w celu tworzenia spójnego i nowoczesnego przekazu politycznego. W takim wydaniu outsourcing polityczny jest jeszcze jednym ze sposobów budowania stabilnych fundamentów organizacji partyjnych oraz zaplecza eksperckiego. Pozwala też partiom politycznym na poszukiwanie przewagi konkurencyjnej na rynku wyborczym.

Przy ocenie doradztwa na rzecz partii politycznych należy mieć stale na uwadze, że zamierzenia i inicjatywy wyborcze przybierają po ich dojściu do władzy postać konkretnych programów podziału i redystrybucji zasobów publicznych. W literaturze przedmiotu z zakresu nauk politycznych dominował do niedawna pogląd, że postulaty zgłaszane przez partie w toku kampanii wyborczych nie mają z zasady swojego praktycznego odzwierciedlenia. „W trakcie kampanii wypowiada się mnóstwo słów, składa wiele obietnic, jakby nie wierząc, że przyjdzie moment, kiedy trzeba będzie je spełnić” (Stephanopoulos, 1999, s. 106). Koniec wyborów oznaczał dotąd stopniowe wyciszenie populizmu wyborczego. A nacechowany znaczącym ładunkiem emocjonalnym przekaz wyborczy zastępowała przewidywalność i kontynuacja. Wzrost znaczenia polityków oraz partii populistycznych, który obserwujemy od niedawna w zachodnich systemach demokratycznych, liczne próby praktycznej realizacji ich postulatów oraz trwały trend we wzroście roli państwa w gospodarkach wysoko uprzemysłowionych, zmieniły ten stan rzeczy. Choć, rzecz jasna, w ugruntowanych systemach demokratycznych, te procesy przybierają różnorodne formy. Najlepszym tego przykładem są ostatnio Stany Zjednoczone z postulatami zgłaszanymi przez byłego już prezydenta i obecną administrację Joe Bidena. W konsekwencji oznacza to, że na rzeczywisty proces podziału środków budżetowych mogą wprost uzyskać wpływ podmioty, które w zaciszu gabinetów kreują programy partii politycznych. Jeśli system przepływu informacji na temat tych podmiotów i rodzaju usług, które świadczą na rzecz wybieralnych polityków, jest jasny i przejrzysty, to jest to tylko zwykła komercjalizacja współczesnej polityki.

Zasadniczy problem powstaje wówczas, kiedy finansowanie usług podmiotów doradczych środkami publicznymi toczy się

w warunkach nieczytelnych i mało przejrzystych dla statystycznego wyborcy-podatnika. Analizy przeprowadzone przez autorów zdają się dowodzić, że polski system polityczny jest obecnie tego niechlubnym przykładem. Jednocześnie wydatki na outsourcing polityczny stanowią w Polsce znaczący składnik wydatków partyjnych, finansowanych subwencją z budżetu państwa. Brak kompleksowego systemu przepływu informacji publicznej w zakresie identyfikacji podmiotów doradczych, świadczących usługi na rzecz partii politycznych, prowadzi do braku odpowiedzi na zasadnicze pytanie zadawane z pozycji obserwatora sceny publicznej, tj. jakie podmioty są rzeczywistymi kreatorami, z jednej strony opinii publicznej, a z drugiej – konkretnych programów wydatkowania środków budżetowych.

Uzdrowienie obecnej sytuacji wymaga daleko idących zmian w ustawodawstwie. Autorzy rekomendują wprowadzenie czytelnego systemu przepływu informacji pomiędzy instytucjami odpowiedzialnymi za monitoring wydatków partii politycznych a statystycznym wyborcą-podatnikiem. W założeniu umożliwiałby on pozyskiwanie dwóch najważniejszych informacji związanych z zewnętrznym doradztwem politycznym, tj. weryfikację podmiotów je świadczących oraz szczegółową ocenę zakresu przedmiotowego zawieranych umów. Zasadniczy problem w jego wprowadzaniu tkwi w prostej konstatacji, że organy ustawodawcze rekrutują się w znakomitej większości ze struktur organizacji partyjnych (Barczewska, 2014, s. 48). Mamy tu zatem do czynienia ze swego rodzaju „kwadraturą koła”.

Na zakończenie można pokusić się o generalny wniosek, że outsourcing polityczny jest zjawiskiem na tyle złożonym, że wymaga szerokiego spektrum badań interdyscyplinarnych. Ekonomiczne spojrzenie, które reprezentują autorzy, może pogłębić i znacząco uzupełnić dominujące dziś w literaturze podejście z zakresu nauk politycznych i prawnych.

BIBLIOGRAFIA

- Barczewska, A. (2014). Finansowanie partii politycznych ze środków publicznych a kontrola ich wydatkowania w Polsce po 1989. *Facta Simonidis*, 7, 29–64.
- Bene, M. (2017). Go viral on the Facebook! Interactions between candidates and followers on Facebook during the Hungarian general election campaign of 2014. *Information, Communication & Society*, 20 (4), 513–529.
- Chmaj M., Sokół W., & Żmigrodzki M. (1997). *Teoria partii politycznych*. Lublin: Lubelskie Towarzystwo Naukowe.
- Chmaj, M. (2008). Jawność finansowania polityki. W: M. Chmaj (Red.), *Finansowanie polityki w Polsce na tle europejskim* (s. 30–41). Toruń: Wydawnictwo Adam Marszałek.
- Chmaj, M. (2019). *Komentarz do Konstytucji RP Art. 11, 13*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Deardorff, A.V. (2006). Comments on Mankiw and Swagel; The politics and economic of offshore outsourcing. *Journal of Monetary Economics*, 53, 1057 – 1061.
- Downs, A. (1957). *An Economic Theory of Democracy*. New York: Harper&Row.
- Gałązka M., Solon-Lipiński M., & Zbieranek J. (2012). *Przejrzystość finansowania kampanii wyborczych i partii politycznych. Wybrane problemy i rekomendacje*. Warszawa: Instytut Spraw Publicznych.
- Garlicki, L., Zubik, M. (Red.) (2016), *Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej – Komentarz II*. Wydawnictwo Sejmowe: Warszawa.
- Gendźwiłł, A., Bukowaska, G., Haman, J., Sawicki, A., & Zbieranek, J. (Red.) (2017). *Finanse polskich partii*. Warszawa: Fundacja im. Stefana Batorego.
- Guidelines of Political Party Regulations* (2010).Strasbourg.
- Hayek von, A.F. (2012). *Intelektualiści a socjalizm*. Warszawa: Wydawnictwo Prohibitia.
- Heiss, R., Schmuck, D., & Matthes, J. (2019). What drives interaction in political actors' Facebook posts? Profile and content predictors of user engagement and political actors' reactions. *Information, Communication & Society*, 22(10), 1497–1513.
- Jackowska, A., & Zbieranek, J. (2008). Społeczna kontrola finansowania partii politycznych. W J. Zbieranek (Red.), *Subwencje z budżetu państwa dla partii politycznych. Jawność i kontrola* (s. 36–42). Warszawa: Instytut Spraw Publicznych.
- Jasiecki, K., Molęda-Zdziech, M., & Kurczewska, U. (2006). *Lobbing. Sztuka skutecznego wywierania wpływu*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.

- Kemp, G., Bahador, B., McMillan, C., & Rudd, Ch. (Red.) (2016). *Politics and the Media*. Auckland, Auckland: University Press.
- Konstytucja RP z dnia 2 kwietnia 1997 r. Dz. U. 1997 r. nr 78, poz. 483 (2009) (Polska). <http://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU19970780483/U/D19970483Lj.pdf>
- Kotler, Ph. (1994). *Marketing*. Warszawa: Gebethner & Ska.
- Lepore, J. (2018). *My Naród. Nowa historia Stanów Zjednoczonych*. Poznań: Wydawnictwo Poznańskie.
- Łozowska, A., & Szymczak, D. (2015). Outsourcing w działalności polskich partii politycznych. W: M. Sołtysik, S. Wawak (Red.), *Współczesne trendy w outsourcingu* (s. 155–164). Kraków: Wydawnictwo Mfiles.pl.
- Matyszkowicz, M. (2011, 6 października). Outsourcing polityczny – media i inteligenci. *Rzeczpospolita*. <https://www.rp.pl/opinie-polityczno-spoleczne/art14202621-outsourcing-polityczny-media-i-inteligenci>
- Miller, A.T. (1981). Some Concepts for Measuring the Economic Value of Rural Data; Discussion. *American Journal of Agriculture Economics*, 63(2), 346–352.
- Pinto-Duschinsky, M. (2000). Rola pieniędzy politycznych. W: M. Walecki. (Red.), *Finansowanie polityki. Wybory, pieniądze, partie polityczne* (s. 9–23). Warszawa: Wydawnictwo Sejmowe.
- Piotrowski, R. (2014). Demokracja a finansowanie partii politycznych w świetle Konstytucji RP. *Studia Iuridica Lublinensia*, 22, 279–295.
- Podobas, I. (2008), Marketing polityczny a wzrost wydatków na kampanie polityczne. W M. Chmaj (Red.), *Finansowanie polityki w Polsce na tle europejskim* (s. 10–29). Toruń: Wydawnictwo Adam Marszałek.
- Postanowienie Naczelnego Sądu Administracyjnego z dnia 18 grudnia 2014 r. IOSK 611/14.
- Quelin, B., & Duhamel, F. (2003). Bringing together strategic outsourcing and Corporate Strategy: Outsourcing motives and wishes. *European Management Journal*, 21 (5), 647–661.
- Schumpeter, J.A. (1995). *Kapitalizm. Socjalizm. Demokracja*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Stephanopoulos, G. (1999). *Cały Clinton. Wspomnienia doradcy prezydenta*. Warszawa: Wydawnictwo MAGNUM.
- Trocki, M. (2001). *Outsourcing. Metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Tyrańska, M. (2015). Istota i znaczenie outsourcingu w działalności przedsiębiorstwa. W M. Sołtysik, S. Wawak (Red.), *Współczesne trendy w outsourcingu* (s. 13–20). Kraków: Wydawnictwo Mfiles.pl.
- Van Puyvelde, D. (2019). *Outsourcing US Intelligence: Contractors and Government Accountability*. Edinburgh: Edinburgh University Press.

Weerakkody, V., & Irani, Z. (2010). A value and risk analysis of offshore outsourcing business models: an explanatory study. *International Journal of Production Research*, 48(2), 613–634.

Wyrok Naczelnego Sądu Administracyjnego z dnia 18 grudnia 2014 r. IOSK 611/14.

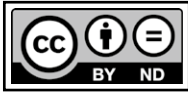
Wyrok Wojewódzkiego Sądu Administracyjnego w Warszawie z dnia 21 listopada 2013 r. II SAB/Wa 416/13.

Ustawa z dnia 27 czerwca 1997 r. o partiach politycznych, Dz. U. 1997 nr 98 poz. 604 (2022) (Polska). <http://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU19970980604/U/D19970604Lj.pdf>

<https://pkw.gov.pl/> [Państwowa Komisja Wyborcza]

<https://informacjapubliczna.org/> [Sieć Obywatelska Watchdog Polska]

Copyright and License



This article is published under the terms of the Creative Commons Attribution – NoDerivs (CC BY- ND 4.0) License <http://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/>