

3 Autoreferat

1. **Imię i nazwisko:** Marta Joanna Balcerek-Kosiarz

2. **Posiadane dyplomy, stopnie naukowe lub artystyczne – z podaniem podmiotu nadającego stopień, roku ich uzyskania oraz tytułu rozprawy doktorskiej.**

- **2022** – dyplom ukończenia studiów na kierunku Prawo, Wydział Prawa i Administracji, Uniwersytet Warszawski. 5-letnie studia magisterskie zrealizowałam w ciągu 3 lat z oceną celującą, broniąc pracę magisterską pt.: „Odpowiedzialność członków zarządu spółki z ograniczoną odpowiedzialnością podlegającej łączeniu i powstałej w przypadku fuzji i inkorporacji spółek” pod kierunkiem p. dr Jerzego Modrzejewskiego. Recenzentami były: p. dr hab. M. Litwińska-Werner oraz p. dr hab. Beata Kozłowska-Chyła.

- **2015** – doktor nauk społecznych w dziedzinie nauk o polityce.

Od 01 października 2010 r. do dnia 30 września 2015 r. byłam doktorantką stacjonarnych studiów doktoranckich w zakresie nauk o polityce na Wydziale Nauk Politycznych i Dziennikarstwa Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu. Jako doktorantka zostałam przydzielona do Pracowni Badań Władzy Lokalnej i Samorządu, kierowanej przez prof. dr hab. Roberta Kmiecika. Pan Profesor pełnił również funkcję mojego opiekuna naukowego a następnie promotora pracy doktorskiej. Wybór badań porównawczych polsko-niemieckich w zakresie samorządu terytorialnego i specjalnego był efektem wcześniejszych moich zainteresowań. Tytuł rozprawy doktorskiej: „Rola samorządu w sferze podnoszenia konkurencyjności regionów. Studium porównawcze na przykładzie Polski i RFN”. Pracę doktorską ukończyłam w wyznaczonym terminie. Obrona miała miejsce w Wydziale Nauk Politycznych i Dziennikarstwa. Recenzentami pracy byli: prof. dr hab. Stanisław Wójcik (KUL) oraz dr hab. Tadeusz Wallas (Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu). Przedłożona praca została dobrze oceniona oraz zaakceptowana zarówno przez recenzentów, jak i członków Rady. Wskutek tego uzyskałam w dniu 23 listopada 2015 r. stopień doktora nauk społecznych w dziedzinie nauk o polityce.

- **2005** – magister nauk politycznych, Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Wydział Nauk Politycznych i Dziennikarstwa. 5-letnie stacjonarne studia magisterskie ukończyłam w czerwcu 2005 r. na kierunku politologia, specjalność administracja samorządowa. W 2007 r. wygrałam rekrutację na wyjazd w ramach programu Erasmus do

Uniwersytetu Bayreuth w Republice Federalnej Niemiec. W trakcie pobytu w Uniwersytecie Bayreuth studiowałam jednocześnie kierunki: marketing, prawo oraz zarządzanie przedsiębiorstwami. Zrealizowałam również następujące kursy zawodowe: Branding oraz Zarządzanie kadrami w przedsiębiorstwie. W wyniku bardzo dobrych wyników w nauce oraz działalności organizatorskiej uzyskałam Stypendium dla studentów Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego. Zwieńczeniem studiów magisterskich była obrona pracy magisterskiej pod kierunkiem prof. dr hab. R. Kmiecika pt.: „Porównanie funkcjonowania Wielkopolskiej Izby Rolniczej z Izbą Rolniczą w Nadrenii Północnej-Westfalii”. Recenzentem pracy był dr hab. prof. UAM Maciej Walkowski. Praca magisterska została oceniona bardzo dobrze przez recenzenta, jak i promotora. W rezultacie otrzymałam propozycję kontynuowania edukacji na poziomie studiów doktoranckich na Wydziale Nauk Politycznych i Dziennikarstwa Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu.

3. Informacja o dotychczasowym zatrudnieniu w jednostkach naukowych lub artystycznych:

- **Od 01 października 2021 r.** jestem zatrudniona na stanowisku adiunkta w grupie pracowników badawczo-dydaktycznych (w pełnym wymiarze pracy, na czas nieokreślony) w Katedrze Nauk o Państwie i Administracji Publicznej w Wydziale Nauk Politycznych i Studiów Międzynarodowych Uniwersytetu Warszawskiego.
- **Od 01 października 2019 r. do 30 września 2021 r.** byłam zatrudniona na umowę o pracę na czas określony na stanowisku adiunkta w Katedrze Nauk o Państwie i Administracji Publicznej, Wydział Nauk Politycznych i Studiów Międzynarodowych, Uniwersytet Warszawski.
- **Od 01 października 2018 r. do 30 września 2019 r.** byłam zatrudniona na umowę o pracę na czas nieokreślony na stanowisku adiunkta w Zakładzie Badań Władzy Lokalnej i Samorządu, w Wydziale Nauk Politycznych i Studiów Międzynarodowych Uniwersytetu Warszawskiego.
- **Od 01 października 2016 r. do 30 września 2018 r.** – byłam zatrudniona na umowę na czas określony na stanowisku adiunkta w Zakładzie Badań Władzy Lokalnej i Samorządu, Wydział Nauk Politycznych i Dziennikarstwa, Uniwersytet im. A. Mickiewicza w Poznaniu.

- **Od 07 grudnia 2015 r. do 31 grudnia 2016 r.** byłam zatrudniona na stanowisku adiunkta na umowę na czas określony w Instytucie Zachodnim – Instytut Naukowo-Badawczym Zachodnim im. Zygmunta Wojciechowskiego w Poznaniu. Zgodnie z art. 12 ustawy z dnia 17.12.2015 r. o Instytucie Zachodnim im. Zygmunta Wojciechowskiego (Dz. U. 2015, poz. 2292) Instytut Zachodni – Instytut Naukowo-Badawczy im. Zygmunta Wojciechowskiego zlikwidowano. W jego miejsce utworzono państwową jednostkę organizacyjną podlegającą Kancelarii Prezesa Rady Ministrów.

- **Od 01 października 2010 do 30 listopada 2015 r.** prowadziłam zajęcia jako doktorant w ramach pensum doktoranckiego oraz dodatkowych umów zlecenia, Wydział Nauk Politycznych i Dziennikarstwa, Uniwersytet im. A. Mickiewicza w Poznaniu.

4. **Omówienie osiągnięć, o których mowa w art. 219 ust. 1 pkt. 2 ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. z 2021 r. poz. 478 z późn. zm.).** Omówienie to winno dotyczyć merytorycznego ujęcia przedmiotowych osiągnięć, jak i w sposób precyzyjny określać indywidualny wkład w ich powstanie, w przypadku, gdy dane osiągnięcie jest dziełem współautorskim, z uwzględnieniem możliwości wskazywania dorobku z okresu całej kariery zawodowej.

Zgodnie z art. 219 ust. 1 ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym posiadam w moim dorobku osiągnięcia naukowe stanowiące znaczący wkład w rozwój dyscypliny nauk o polityce i administracji. W autoreferacie wyodrębniłam osiągnięcia główne i inne.

Do moich osiągnięć głównych zaliczam poniższe wyniki badań oraz rezultaty projektu wdrożeniowego. Wyniki badań, które stanowią moje główne osiągnięcia naukowe, stanowiące znaczący wkład w rozwój dyscyplin nauk o polityce i administracji, obejmują:

1. nowy paradygmat rozwoju lokalnego przedstawiający model funkcjonowania form organizacyjno-prawnych samorządu gminnego w Polsce i Niemczech w ramach prowadzonej działalności gospodarczej w sferze użyteczności publicznej, którego podstawą uczyniono teorię kosztów transakcyjnych. Paradygmat ten został opublikowany w monografii M. Balcerek-Kosiarz o tytule: „Działalność gospodarcza samorządu gminnego w Polsce i Niemczech”, Warszawa 2018, Dom Wydawniczy Elipsa, ss. 204, recenzent: prof. dr hab. Robert Kmiecik;
2. nowy paradygmatu rozwoju regionalnego w Polsce i Niemczech opublikowany w monografii M. Balcerek-Kosiarz o tytule: „Nowy paradygmat rozwoju lokalnego i regionalnego w Polsce i Niemczech” (monografia została wydana także w języku

niemieckim), Poznań 2018, Wydawnictwo UAM, ss. 140, recenzent: prof. dr hab. Robert Kmieciak.

3. nowy kierunku badań nad modelami ustrojowymi samorządu terytorialnego w Niemczech w oparciu o proces komunalizacji i dekomunalizacji, który został przedstawiony w monografii M. Balcerek-Kosiarz o tytule: „Samorząd terytorialny w Niemczech”, Poznań 2019, Wydawnictwo UAM, ss. 196, recenzent: prof. dr hab. Jolanta Itrich-Drabarek.

4. wyniki projektu wdrożeniowego, zrealizowanego dla przedsiębiorstwa MWC Voting Solutions Sp. z o.o., które zostały opracowane przez mnie w oprogramowaniu komputerowym o nazwie eSitzung.

Przedstawione wyniki badań naukowych oraz efekty projektu wdrożeniowego, stanowią moje główne osiągnięcia naukowe, które zostały wypracowane w okresie od 2016 roku do 2024 roku.

Do moich innych osiągnięć naukowych, stanowiących istotny wkład w rozwój dyscypliny nauk o polityce i administracji, zaliczam następujące cykle prac badawczych:

1. sposoby efektywniejszego wykonywania zadań publicznych przez samorząd gminny w Polsce i Niemczech;
2. zarządzanie publiczne;
3. ustrój samorządu terytorialnego i gospodarczego w Polsce i Niemczech;
4. zarządzanie administracją publiczną w trakcie i po pandemii Covid-19;
5. zasada pomocniczości w projektach aktów unijnych.

Omówienie głównych osiągnięć naukowych:

Przez ostatnie 35. lat funkcjonowania samorządu gminnego w Polsce i Niemczech można zaobserwować niewystarczające zainteresowanie w dyscyplinie nauki o polityce i administracji problematyką wykonywania zadań publicznych w ramach działalności gospodarczej w sferze użyteczności publicznej i poza nią oraz ich wpływu na rozwój konkurencyjności danego obszaru. Brakowało pogłębionej analizy naukowej funkcjonowania form organizacyjno-prawnych samorządu gminnego, która wskazywałaby na to, w jaki sposób zadania publiczne mogłyby być efektywniej zarządzane. W niewielkim stopniu badano także sposób zarządzania formami organizacyjno-prawnymi, które mogłyby wpływać na kształt polityk rozwoju lokalnego. Uzasadniając podjęcie tak zarysowanych problemów badawczych należy wskazać, że w ramach polskich i niemieckich regulacji prawnych występują tylko założenia ustawowe form organizacyjno-prawnych, które są według

ustawodawcy skuteczne w zakresie realizacji zadań publicznych. Nie ma natomiast badań sprawdzających w praktyce ich funkcjonowanie, które mogłyby stanowić podstawę do proponowania zmian.

Z tych powodów podjęto badania nad modelem funkcjonowania form organizacyjno-prawnych samorządu gminnego w Polsce i Niemczech w ramach prowadzonej działalności gospodarczej w sferze użyteczności publicznej, którego podstawą uczyniono teorię kosztów transakcyjnych. Badania były prowadzone w latach 2015-2018. Model został opublikowany w monografii M. Balcerek-Kosiarz o tytule: „Działalność gospodarcza samorządu gminnego w Polsce i Niemczech”, Warszawa 2018, Dom Wydawniczy Elipsa, ss. 204. Polega on na przyjęciu założeń, że wprowadzenie teorii kosztów transakcyjnych do zarządzania formami organizacyjno-prawnymi może umożliwić podniesienie jakości wykonywanych zadań publicznych, a przez to wpływać na sposób zarządzania rozwojem lokalnym i regionalnym.

W badaniach przyjęto założenie, że samorząd gminny w Polsce i RFN mógłby optymalizować wykonywanie zadań publicznych przez prowadzenie **działalności gospodarczej**, która sprzyja lepszemu zaspokojeniu potrzeb i interesów **mieszkańców oraz przedsiębiorców**. Pomocniczo przyjęto także, że:

1. **działalność gospodarcza samorządu gminnego** może stanowić instytucjonalną **gwarancję** rozwoju innowacyjności przedsiębiorstw, która doprowadzi do podniesienia **konkurencyjności** sfery publicznej i prywatnej w Polsce i RFN.
2. Spółki prawa handlowego mogą być najefektywniejszymi formami organizacyjno-prawnymi wykonywania zadań publicznych w Polsce i RFN.
3. Polityki publiczne są determinowane formami organizacyjno-prawnymi w oparciu, o które jednostki samorządu gminnego wykonują powierzone im w ustawach zadania.

W celu sprawdzenia postawionych hipotez sformułowano następujące pytania badawcze:

1. Które zadania publiczne mogą być najefektywniej wykonane w ramach działalności gospodarczej?
2. Jakie są powody rezygnacji z prowadzenia działalności gospodarczej przez samorządy gminne do wykonywania zadań publicznych w Polsce i RFN?
3. Jakie są wady i zalety oraz szanse i zagrożenia prowadzenia działalności gospodarczej przez samorząd gminny w obu krajach?
4. Które formy organizacyjno-prawne najlepiej odpowiadałyby określonym zadaniom publicznym?

5. Które zadania publiczne samorządu gminnego decydują o rozwoju konkurencyjności sfery lokalnej?

6. Jakie są relacje między politykami publicznymi a formami organizacyjno-prawnymi wykonywania zadań publicznych i metodami ich zarządzania?

Podstawą działalności jednostek samorządu gminnego w Polsce i Niemczech w sferze użyteczności publicznej i poza nią jest mienie. W celu wyjaśnienia pojęć mienia i majątku niezbędne było przedstawienie kryteriów ich wyodrębniania oraz analiza sposobów nabycia i zbycia. Ze składnikami mienia samorządu związany jest ich zarządzanie. Dlatego też kolejnym krokiem było porównanie zakresu i form działalności gospodarczej samorządu terytorialnego w Polsce i RFN.

W obu sferach jednostki samorządu gminnego dysponują określonymi formami organizacyjno-prawnymi realizacji zadań publicznych. Przeprowadzając komparatystykę skoncentrowałam się na prowadzeniu przez nie działalności gospodarczej w układach terytorialnych takich jak aglomeracje miejskie, których podstawą są formy współdziałania lokalnego, czyli związki celowe, porozumienia oraz stowarzyszenia.

Rozpatrując formy współdziałania w Polsce i Niemczech zanalizowałam formy sektora finansów publicznych, działalność podmiotów gospodarczych z udziałem jednostek samorządu gminnego, powierzenie wykonywania zadań na podstawie umowy oraz realizację zadań komunalnych w oparciu o partnerstwo publiczno-prywatne.

Synteza opisanych badań została przedstawiona jako nowy paradygmat rozwoju lokalnego, oparty na działalności gospodarczej jednostek samorządu gminnego w teorii kosztów transakcyjnych. W analizie uwarunkowań konkurencyjności samorządu gminnego niezbędne było także zbadanie, w jaki sposób polityka rozwoju lokalnego wpływa na jej kształt. Dzięki określeniu jej roli, przesłanek oraz funkcji, jakie pełni w otoczeniu instytucjonalnym, stworzono w oparciu o strategię wieloszczeblowego zarządzania (multi-level governance) nowy paradygmat rozwoju lokalnego, oparty na układzie sieciowym dla gmin polskich i niemieckich, które w ten sposób mogłyby doprowadzić do obniżenia kosztów transakcyjnych.

Monografia została przygotowana na gruncie dyscypliny nauki o polityce i administracji. Wpływ form współdziałania samorządu gminnego na politykę rozwoju lokalnego w Polsce i Niemczech najbardziej uwidacznia się w realizacji zadań publicznych. Jakość ich wykonania zależy od wyboru formy organizacyjno-prawnej. Formy współdziałania decydują o modelach zarządzania wykonywaniem zadań publicznych. Zakres tych zadań wyznacza obszar ich działalności. Formy organizacyjno-prawne odpowiadają podziałowi na

administrację władczą oraz administrację świadczącą, za którymi kryje się określona strategii zarządzania publicznego.

Na podstawie moich badań wyróżniłam następujące wnioski, będące osiągnięciami badawczymi stanowiącymi znaczący wkład w rozwój dyscypliny:

1. w samorządzie gminnym w Polsce dominuje model kameralistyczny, zakładający zarządzanie pasywne, oparte na budżetowaniu, czyli wykonywaniu powierzonych kompetencji, przy ograniczeniu wydatkowanych środków finansowych z budżetu.
2. Instytucjonalizacja form współdziałania w Niemczech, w 16 ustawach krajowych spowodowała, że model niemieckiego zarządzania publicznego (Steuerungsmodell) został wpisany w ramy ustawy.
3. Na podstawie podziału na administrację świadczącą i władczą, można wskazać, że w Polsce formy współdziałania odpowiadają administracji władczej. W Niemczech natomiast są wyrazem pośredniego działania między administracją władczą a świadczącą.
3. Samorządy gminne w Polsce, do wykonania danego zadania, wykorzystują najczęściej struktury organizacyjne istniejące wcześniej. Z kolei w Niemczech praktyka pokazuje, że powoływane są organizacje wyodrębnione z działającej wcześniej instytucji administracji samorządowej.
4. W Polsce zdecydowanie częściej niż u zachodniego sąsiada, wybierane są prywatnoprawne formy organizacyjne. Funkcjonują one bez osobowości prawnej przez co nie mają realnego wpływu na kształtowanie przestrzeni lokalnej. W przeciwieństwie do specyfiki polskiej, doświadczenia niemieckie wskazują, że najczęściej do realizacji zadań publicznych wybierane są publicznoprawne związki międzygminne.
5. W Niemczech, na ustrój samorządu gminnego, duży wpływ miała teoria naturalistyczna. Jej skutki widoczne są w zakresie dowolności wyboru formy do realizacji zadań własnych oraz zadań zleconych przez samorządy gminne. W Polsce natomiast administracja samorządowa urzeczywistnia teorię państwową, która ogranicza wybór jednostek współdziałania tylko do tego, co zostało zawarte w przepisach ustawy. Poza aktami prawnymi samorząd gminny nie posiada prawa do tego, aby samodzielnie decydować o sposobie wykonania zadań publicznych.
6. Problemem w Polsce i Niemczech jest celowość wyboru związku, porozumienia czy stowarzyszenia do załatwienia spraw członków zamieszkujących dany obszar. Przedstawienie zalet i wad ich funkcjonowania powinna być kierunkiem w procesie podejmowania decyzji o wyborze najefektywniejszego sposobu wykonywania zadań publicznych.

7. Analiza specyfiki związków publicznoprawnych w Polsce i Niemczech skłania do wyciągnięcia wniosku, że tylko związki są powoływane dobrowolnie przez jednostki samorządu terytorialnego w obu krajach.

8. Różnice w zakresie form współpracy jednostek samorządu gminnego w Polsce i Niemczech najbardziej widoczne są w przypadku porozumień. W Niemczech występują ich dwa typy, wyróżnione ze względu na charakter realizowanych kompetencji.

Wśród zalet oraz wad form współdziałania, największym problemem dla polskich samorządów jest brak długofalowej strategii zarządzania tą organizacją i wykorzystania jej potencjału do usprawnienia wykonania innych obowiązków. Na bazie związków, porozumień oraz stowarzyszeń funkcjonują w Niemczech aglomeracyjne formy współpracy. Stanowią one wyraz instytucjonalnej współpracy podmiotów publicznych i prywatnych. W strategiach rozwoju lokalnego gmin oraz w strategiach rozwoju regionalnego krajów związkowych zawarte są wytyczne dla działalności regionów metropolitarnych. Profil ich działania decyduje o tym, które obszary zostaną uznane za strategiczne dla inwestycji oraz przyczynią się do wzrostu konkurencyjności danego obszaru. Analiza form organizacyjno-prawnych pod kątem ich wpływu na politykę rozwoju lokalnego zmienia sposób rozpatrywania efektów, barier oraz narzędzi używanych do rozwoju lokalnego przez gminy. W ramach przygotowania nowego paradygmatu rozwoju lokalnego, podstawą stają się formy organizacyjno-prawne, które współpracują z sektorem publicznym jak i prywatnym. Wspólnym problemem dla polskich i niemieckich gmin, w celu urzeczywistnienia tej koncepcji, jest kwestia kultury politycznej, której przejawem jest zmiana polityki rozwoju lokalnego wraz z nową kadencją władz lokalnych. Polityka ta jest wówczas realizowana jako program polityczny, albo jako program wyborczy osób, które uzyskały mandat w wyborach.

Osiągnięciem stanowiącym znaczący wkład w rozwój dyscypliny jest także, na podstawie polskich doświadczeń samorządu gminnego, wyróżnienie błędnych mechanizmów, które mogą stanowić podstawę do hamowania ich rozwoju lokalnego:

1. tworzenie przez samorząd gminny ram funkcjonowania dla przedsiębiorców było traktowane przez nich jako przejaw interwencjonizmu, czyli bezpośredniego wpływania państwa na konkurencję na rynku lokalnym;
2. indywidualne inicjatywy jednostek, stowarzyszeń czy fundacji przyczyniają się do rozwoju lokalnego;
3. tworzenie zbędnych konsultacji społecznych, seminariów, forum, konferencji w celu przeprowadzenia diagnozy opinii publicznej na temat rozwoju lokalnego bez przełożenia wniosków z tych spotkań na konkretne działania;

4. oczekiwanie przez władze lokalne, że przedsiębiorcy lub członkowie społeczności lokalnych wezmą odpowiedzialność za kierunki rozwoju lokalnego.

Odpowiadając na pytanie badawcze postawione w monografii, jakie są powody rezygnacji z prowadzenia działalności gospodarczej przez jednostki samorządu gminnego w Polsce i Niemczech ustaliłam, że gminy najbardziej obawiały się posądzenia o korupcję oraz realizację interwencjonistycznej funkcji państwa wobec przedsiębiorców. Moim zdaniem gmina, która występuje w relacjach z firmami jako petent, nie tworzy wymiaru gospodarczego polityki rozwoju lokalnego. Tylko jako partner świadomie kształtujący role, jakie firmy powinny odgrywać w zintegrowanej strategii rozwoju, decyduje o tym, w którym kierunku będzie się rozwiać. Problem ten ma głębsze zakorzenienie w teoriach roli państwa w gospodarce. W ramach modelu neoliberalnego, samorząd gminny powinien pełnić funkcję wspierającą wobec inicjatyw osób fizycznych oraz osób prawnych. Dominacja interesów indywidualnych nad ogólnymi reguluje strukturę dobra jednostki w porządku rynkowym. Z kolei w ramach tzw. koncepcji trzeciej drogi-czyli w modelu społecznej gospodarki rynkowej, samorząd gminny mógłby wykonywać następujące funkcje: inicjującą, planistyczną, wspomagającą, sterującą, koordynacyjną oraz kontrolną w całym systemie, jakim jest gospodarka lokalna. Funkcje te wynikają z przekonania, że model ten polega na równoważeniu interesów społecznych oraz indywidualnych, reguluje strukturę dobra ogółu i wolności gospodarczych. Natomiast w ramach modelu państwa opiekuńczego, samorząd gminny może pełnić główną funkcję na rynku. Koncepcja ta wynika z przekonania, że model państwa opiekuńczego jest skutkiem dominacji interesów państwowych nad jednostkowymi i w ramach porządku rynkowego reguluje strukturę dobra publicznego.

Ustalenia w toku badań nad działalnością gospodarczą samorządu gminnego w Polsce i Niemczech oraz przedstawione wyżej wnioski, będące ich wynikami, zostały opublikowane w monografii pt.: *Działalność gospodarcza samorządu gminnego w Polsce i Niemczech* i doprowadziły mnie do kolejnego problemu badawczego, jakim było poszukiwanie rozwiązania podniesienia konkurencyjności obszaru regionalnego dla nowych inwestorów oraz mieszkańców.

W tym celu zastosowałam nowy paradygmat rozwoju lokalnego, który został przedstawiony w monografii *Działalność gospodarcza samorządu gminnego w Polsce i Niemczech* jako podstawę dla zbudowania nowego paradygmatu rozwoju regionalnego.

Zgodnie z przedstawioną logiką powstała monografia *Nowy paradygmat rozwoju lokalnego i regionalnego w Polsce i Niemczech*, Poznań 2018, ss. 163, która zawiera

oryginalną propozycję oddolnego budowania rozwoju regionalnego. Bez względu na różnice ustrojowe (państwa unitarnego i federalnego) jest możliwa do wprowadzenia w życie.

Głównym celem badań nad nowym paradygmatem rozwoju regionalnego, którego wyniki zostały zaprezentowane w monografii *Nowy paradygmat rozwoju lokalnego i regionalnego w Polsce i Niemczech*, było przedstawienie sposobu, w jaki można oddolnie budować konkurencyjność regionów. Jako podstawę przyjęto nowy paradygmat rozwoju lokalnego dla samorządu gminnego w Polsce i Niemczech, oparty na podniesieniu jakości wykonywanych zadań publicznych, przez wprowadzenie do zarządzania formami organizacyjno-prawnymi teorii kosztów transakcyjnych.

Na jego kanwie stworzyłam **drugie osiągnięcie stanowiące znaczący wkład w rozwój dyscypliny**, a mianowicie nowy paradygmat rozwoju regionalnego oparty na współpracy dwóch podmiotów, mianowicie samorządu terytorialnego (powiatowego i regionalnego w Polsce; natomiast w Niemczech samorządu powiatowego) z publicznoprawnymi izbami przemysłowo-handlowymi. Nowy paradygmat rozwoju regionalnego stanowi uzasadnienie do zmiany ustroju prawnego izb gospodarczych w Polsce, które do tej pory funkcjonują w modelu anglosaskim jako prywatnoprawne związki z dobrowolnym członkostwem i bez władztwa administracyjnego.

W celu zrealizowania celu badawczego przedstawiłam analizę uwarunkowań konkurencyjności samorządu gminnego. W tym kontekście niezbędne było także zbadanie, w jaki sposób polityka rozwoju lokalnego wpływa na jej kształt. Dzięki określeniu jej roli, przesłanek oraz funkcji, jakie pełni w otoczeniu instytucjonalnym, zaprezentowano w oparciu o strategię wieloszczeblowego zarządzania (multi-level governance) nowy paradygmat rozwoju lokalnego, oparty na układzie sieciowym dla gmin polskich i niemieckich, które w ten sposób doprowadziły do obniżenia kosztów transakcyjnych.

Układ sieciowy wymagał wskazania mechanizmów wykonania zadań publicznych przez podmioty lokalne. Stąd też przedstawiłam podejście metodologiczne do budowania otoczenia instytucjonalnego wokół realizowanego zadania publicznego. Punktem wyjścia do wyjaśnienia podejścia było założenie, że celowy a nie ustawowy wybór formy organizacyjno-prawnej do wykonania zadania publicznego samorządu gminnego będzie decydować o podmiotach występujących w jego otoczeniu i o relacjach z nimi. W celu weryfikacji przyjętego założenia poddano analizie struktury organizacyjno-prawne związków celowych, porozumień oraz stowarzyszeń oraz wskazano w jaki sposób ich rozwiązania wewnętrzne mogą wpływać na jakość wykonywanych zadań publicznych.

Oddolne budowanie rozwoju regionalnego została skoncentrowane na polityce regionalnej i jej przesłankach. Potraktowano ją jako czynnik wyrównywania szans pomiędzy niewystarczająco rozwiniętymi obszarami państwa. Złożoność, ciągłość i dynamizm procesów podnoszenia konkurencyjności regionów wymagał wyjaśnienia na czym ona polega, jakie są jej modele i wskaźniki służące do pomiaru. Atrakcyjność regionu potrzebuje na płaszczyźnie lokalnej pewnych strategicznych zasobów, które umożliwiają osiągnięcie przez region szczególnej pozycji krajowej lub międzynarodowej. Zasobami regionu jest wszystko to, co jednostki samorządu terytorialnego i instytucje samorządu gospodarczego posiadają lub wiedzą i co umożliwia im stworzenie oraz wdrożenie.

Kluczowym wnioskiem z przeprowadzonych badań był fakt, że wspólny cel dla podmiotów publicznych i prywatnych, jakim jest budowanie rozwoju regionalnego dla swojej realizacji nie wymaga takiej samej osobowości prawnej. Mianowicie w Polsce, aby uczynić współpracę samorządu terytorialnego z izbami gospodarczymi podstawą rozwoju regionalnego nie jest potrzebna zmiana formy izb z prywatnoprawnej na publicznoprawną.

W monografii pozytywnie zweryfikowano hipotezę, w myśl której prowadzenie działalności gospodarczej w sferze użyteczności publicznej i poza nią przez jednostki samorządu gminnego może doprowadzić do rozwoju lokalnego. W ramach przeprowadzonej weryfikacji wyciągnięto trzy główne wnioski:

1. działalność gospodarcza samorządu gminnego może stanowić instytucjonalną gwarancję rozwoju innowacyjności przedsiębiorstw, która doprowadzi do podniesienia konkurencyjności lokalnej, a więc i regionalnej w Polsce i RFN.
2. Związki publicznoprawne mogą być najefektywniejszą formą współdziałania w realizacji zadań publicznych w Polsce i RFN.
3. Rozwój lokalny i regionalny zależy od form organizacyjno-prawnych, w oparciu, o które jednostki samorządu gminnego wykonują zadania powierzone w ustawach.

Nie ulega wątpliwości, że współpraca jednostek samorządu terytorialnego z gospodarczym optymalizuje konkurencyjności regionów. O ile w Polsce formalnie tylko organy administracji samorządowej mogą je prowadzić, o tyle w praktyce robią to bardzo rzadko. Z kolei w Niemczech, oprócz gmin, także izby przemysłowo-handlowe posiadają status podmiotów, które realizują interes publiczny, a ponadto kooperują w celu uzyskania zysku w sferze przemysłu, handlu i usług.

Analiza polskiej i niemieckiej literatury przedmiotu, w szczególności opracowań z zakresu nauki o samorządzie pozwala stwierdzić, że do tej pory nie został w Polsce postawiony problem konkurencyjności regionów, którego podstawą miałyby być współpraca

samorządu terytorialnego i gospodarczego. W Niemczech natomiast powstała praca, która nawiązuje do współdziałania samorządu terytorialnego i gospodarczego, ale tylko w kontekście zadań tego drugiego. Mowa w tym względzie o publikacji Angeli Volino, *Steuerung und Kontrolle der Kammerwirtschaft*. Wynika z tego, że izby przemysłowo-handlowe, tworząc instytucjonalne otoczenie dla przedsiębiorców, podnoszą konkurencyjność danego obszaru przez realizację swoich kompetencji. Do ich głównych zadań należy przede wszystkim reprezentowanie interesów przedsiębiorców przed organami administracji rządowej i samorządowej. Ich realizacja zapewnia obronę przed ingerencją w sprawy podmiotów gospodarujących na rynku. Po stronie samorządu znajdują się również zadania związane z organizowaniem szkolnictwa zawodowego odpowiadającego wymogom rynku pracy, sprawowaniem arbitrażu gospodarczego, a także organizowaniem miejsc pracy oraz udzielaniem pomocy przedsiębiorstwom w sytuacji kryzysu gospodarczego poprzez wystawianie poręczeń i negocjowanie korzystnych warunków kredytowych. W kontekście podniesienia konkurencyjności regionów na uwagę zasługuje kompetencja izb do rozstrzygania o sprawach handlowych i przemysłowych w ramach regionalnej polityki gospodarczej kraju związkowego. Podejmują one w tym zakresie działalność gospodarczą, która głównie koncentruje się na podniesieniu jakości transportu, usług turystycznych, doradztwie rynkowym oraz przeciwdziałaniu kartelom i monopolom przedsiębiorców.

W oparciu o monografię *Nowy paradygmat rozwoju lokalnego i regionalnego w Polsce i Niemczech* została wydana także monografia *Neues Paradigma uber lokale und regionale Entwicklung in Polen und in Deutschland*, Poznań 2018, ss. 140, która stanowi tłumaczenie na język niemiecki wersji polskiej.

Trzecim osiągnięciem, mające istotny wpływ na rozwój dyscypliny jest stworzenie nowego kierunku badań nad modelami ustrojowymi samorządu terytorialnego w oparciu o proces komunalizacji i dekomunalizacji. Efekty podjętych prac badawczych zostały przedstawione w monografii pt.: *Samorząd terytorialny w Niemczech*.

Prowadzone badania wynikały z potrzeby ujednolicenia dyskursu toczącego się na temat koncepcji ustrojowych samorządu gminnego i powiatowego w Niemczech, wskazania specyfiki ich funkcjonowania w krajach związkowych oraz usystematyzowania regulacji prawnych.

Problemem badawczym była próba wyjaśnienia ewolucji modeli ustrojowych samorządu gminnego i samorządu powiatowego za pośrednictwem procesów komunalizacji i dekomunalizacji. Komunalizacja przybiera dwa ujęcia. W pierwszym z nich polega na upodobnianiu się rozwiązań ustrojowych jednostek samorządu gminnego do jednego modelu,

jakim jest ustrój południowoniemiecki. W drugim ujęciu dotyczy przyjmowania przez samorząd powiatowy rozwiązań prawnych charakterystycznych dla samorządu gminnego. W opozycji do komunalizacji znajduje się dekomunalizacja, czyli odejście od ujednolicania rozwiązań ustrojowych na wzór samorządu gminnego na rzecz odrębnego kierunku ewolucji samorządu powiatowego. W celu przedstawienia problemu badawczego sformułowano następujące pytania: jakie kryteria można zastosować do oceny procesu komunalizacji samorządu gminnego? Jakie są kryteria komunalizacji modeli ustrojowych samorządu powiatowego? Jakich kryteriów można użyć do oceny procesu dekomunalizacji samorządu powiatowego? Jakie prawidłowości występują w zakresie ewolucji rozwoju modeli ustrojowych samorządu gminnego i samorządu powiatowego w Niemczech?

W monografii podjęto weryfikację trzech hipotez badawczych. Zgodnie z pierwszą hipotezą proces komunalizacji modeli ustrojowych samorządu gminnego może polegać na jego upowszechnianiu i ujednolicaniu wtedy, gdy do analizy zostaną przyjęte takie kryteria jak: długość kadencji organu wykonawczego, wybory do organu uchwałodawczego i wykonawczego, możliwość odwołania burmistrza przez radę gminy, prawo głosu burmistrza w radzie gminy oraz podział kompetencji pomiędzy radę gminy a burmistrza. W drugiej hipotezie badawczej założono, że samorząd powiatowy może ulec stopniowej komunalizacji wtedy, gdy do analizy jego pozycji ustrojowej zostaną zastosowane trzy kryteria: aktu prawnego konstytuującego jego ustrój, sposobu regulacji wyboru organów samorządu powiatowego oraz wykonywania zadań publicznych przekazanych na zasadzie subsydiarności przez jednostki samorządu gminnego.

W trzeciej hipotezie skoncentrowano się na weryfikacji założenia, że ewolucja samorządu powiatowego mogłaby zmierzać w stronę dekomunalizacji od lat 90. XX wieku wtedy, gdy modele ustrojowe powiatu zostałyby porównane na podstawie: kryterium historycznego, zakładającego analizę wpływu na model samorządu powiatowego rozwiązań prawnych występujących w czterech strefach okupacyjnych, kryterium geograficznego, opartego na podziale Niemiec na część północną i południową, które wyróżniają się specyfiką ustrojową oraz trzeciego kryterium – polegającego na porównaniu relacji między organem uchwałodawczym i wykonawczym w krajach związkowych.

W celu ujednolicenia dyskursu nad genezą samorządu terytorialnego w Niemczech zaprezentowano kształtowanie się pojęcia samorządu terytorialnego w niemieckiej myśli samorządowej. Istotne w tym zakresie było odwołanie się do rozwiązań międzywojennych administratywistów, którzy zdeterminowali współczesne postrzeganie roli i zadań samorządu terytorialnego. Pogłębienie pojęcia samorządu znalazło również wyraz w przedstawieniu aktów

prawnych do czasu drugiej wojny światowej. Cezurą wstępną uczyniono rok 1939 r., w którym zlikwidowano samorząd terytorialny w ujęciu prawnym w Niemczech. Przeprowadzona analiza doprowadziła do wyodrębnienia wspólnych elementów samorządu terytorialnego we wszystkich krajach związkowych celem uporządkowania narracji w zakresie powstawania jego koncepcji ustrojowej.

Omówienie modeli ustrojowych polegało na analizie pozycji organu uchwałodawczego oraz wykonawczego pogłębionej przez ocenę ich wzajemnych relacji. Wskazano na rolę burmistrza oraz rady gminy w strukturze organizacyjnej jednostek podstawowego szczebla zdecentralizowanej administracji publicznej. Przedstawiono specyfikę zadań publicznych oraz gospodarkę finansową gmin.

Podobnie jak w przypadku pozycji prawnej samorządu gminnego, podjęto rozważania nad ustrojem prawnym powiatu. Poddano analizie jego modele ustrojowe, zadania publiczne oraz kompetencje organu uchwałodawczego i wykonawczego. Rozpatrując gospodarkę finansową, wskazano na procedurę dotyczącą ogłoszenia upadłości przez jednostkę samorządu terytorialnego szczebla ponadlokalnego oraz jej skutki na prowadzoną politykę fiskalną.

W monografii zrealizowano postawiony cel. Prowadzony dyskurs był oparty na wskazaniu, z jednej strony, wspólnych cech jednostek samorządu terytorialnego, a z drugiej zaś, na scharakteryzowaniu specyficznych rozwiązań przyjętych przez każdy kraj związkowy. Nie ulega wątpliwości, że samorząd terytorialny w Niemczech jest instytucją, która przeszła dynamiczną ewolucję od czasów drugiej wojny światowej do zjednoczenia Niemiec w latach pięćdziesiątych ubiegłego wieku. Istotne zmiany ustrojowe miały również miejsce po 1990 r. Znaczący wpływ na kształt modeli ustrojowych zarówno samorządu gminnego, jak i samorządu powiatowego wywarła polityka prowadzona, w szczególności w trzech strefach okupacyjnych: amerykańskiej, brytyjskiej i francuskiej. Ich oddziaływanie jest widoczne w zakresie wzmocnienia organu wykonawczego w samorządzie powiatowym, natomiast w przypadku gmin w rozszerzaniu kompetencji organów uchwałodawczych. Utworzenie instytucji samorządu terytorialnego oraz analiza ich funkcji zarządczych wobec jednostek podziału terytorialnego została zaprezentowana zgodnie ze specyfiką procesu decentralizacji w krajach związkowych.

W wyniku federalnej budowy państwa pojawiają się liczne wątpliwości dla polskich badaczy, co jest jednostką samorządu terytorialnego, a co nią nie jest. Jednostką samorządu terytorialnego jest gmina i powiat oraz okręg (Bezirk) w Bawarii. Związek gmin czy związek powiatów nie jest zdecentralizowaną formą administracji publicznej, lecz formą organizacyjno-prawną, która została powołana w celu sprawniejszego wykonywania zadań publicznych.

Przyjmowanie kryteriów: własnej organizacji wewnętrznej, osobowości prawnej, źródeł dochodów oraz własnego majątku nie jest wystarczające do identyfikacji jednostki samorządu terytorialnego. Kluczowym elementem są wykonywane zadania publiczne, czyli zakres władztwa administracyjnego oraz podstawa prawna na mocy, której doszło do ich przekazania. Zatem brak odrębnych zadań wykonywanych przez związki gmin i związki powiatów oraz aktów prawnych, na podstawie których następuje ich przekazanie skłania do refleksji, że nie są one zdecentralizowanymi formami administracji publicznej.

Badania, w których podjęto analizę rozwiązań ustrojowych samorządu gminnego pozwoliły pozytywnie zweryfikować sformułowaną hipotezę badawczą. W wyniku podjętych rozważań potwierdzono, że proces komunalizacji modeli ustrojowych samorządu gminnego polega na dostosowaniu rozwiązań z ustroju południowoniemieckiego do specyfiki krajów związkowych, wtedy, gdy do analizy zostaną zastosowane takie kryteria jak: długość kadencji organu wykonawczego, wybory do organu uchwałodawczego i wykonawczego, możliwość odwołania burmistrza przez radę gminy, prawo głosu burmistrza w radzie gminy podział kompetencji pomiędzy organami w gminie, ich odpowiedzialność za zadania zlecone oraz zdolność do pozyskiwania środków finansowych od organów kraju związkowego w celu wyrównania nadmiernego obciążenia zadaniami publicznymi.

Podsumowując można stwierdzić, że głównym kierunkiem przeobrażeń samorządu gminnego w Niemczech od lat 60. i 70. XX wieku jest proces komunalizacji oparty na modyfikacjach modelu południowoniemieckiego, pod warunkiem, że zostaną zastosowane następujące kryteria do jego analizy: długość kadencji organu wykonawczego, wybory do organu uchwałodawczego i wykonawczego, możliwość odwołania burmistrza przez radę gminy, prawo głosu burmistrza w radzie gminy oraz podział kompetencji pomiędzy radę gminy a burmistrza.

Można wymienić następujące zalety modelu południowoniemieckiego, które wpłynęły na jego przyjęcie w większości krajów związkowych po 1990 r.: większy wpływ mieszkańców na realizację spraw, które ich bezpośrednio dotyczą; bezpośredni wybór organów samorządu gminnego; możliwość odwołania organu wykonawczego przed upływem kadencji; rozwój form demokracji bezpośredniej; podkreślenie znaczenia partycypacyjnych form zarządzania publicznego w wykonywaniu zadań publicznych; większy udział form współdziałania w wykonywaniu zadań publicznych oraz pogłębienie procesu decentralizacji, wynikające z szerszych kompetencji organu uchwałodawczego samorządu gminnego w porównaniu do rozwiązań występujących w innych modelach ustrojowych.

Po zbadaniu koncepcji ustrojowych samorządu powiatowego od 1949 r. do 1990 r. okazało się, że kryteria, zaproponowane w drugiej hipotezie badawczej, nie umożliwiają analizy komunalizacji samorządu powiatowego jako procesu wyjaśniającego ewolucję jego modeli ustrojowych. W niemieckiej literaturze naukowej zakłada się zatem błędnie, że samorząd powiatowy uległ stopniowej komunalizacji poprzez zastosowanie do analizy jego pozycji ustrojowej trzech kryteriów: aktu prawnego konstytuującego jego ustrój, sposobu regulacji wyboru organów samorządu powiatowego oraz wykonywania zadań publicznych przekazanych na zasadzie subsydiarności przez jednostki samorządu gminnego¹. Analizując powyższe kryteria, można stwierdzić, że na podstawie aktu prawnego samorząd powiatowy w Niemczech nie uległ komunalizacji, ponieważ jego regulacje prawne zostały wprowadzone do ustaw o samorządzie gminnym w Turyngii oraz w Saksonii-Anhalt. Stąd też nie można przeprowadzić generalizacji w oparciu o przykład Turyngii i Saksonii-Anhalt wobec wszystkich krajów związkowych. Rozpatrując ordynacje wyborcze do jednostek samorządu terytorialnego, prawdą jest, że w trzynastu krajach związkowych wybory do organów samorządu gminnego i samorządu powiatowego zostały uregulowane w jednym akcie prawnym. Miejsce lokalizacji przepisów prawnych nie decyduje jednak o podobieństwie ustrojowym jednostek samorządu terytorialnego, lecz ich treść. Jak wynika z analizy procedur wyborczych, zachowano specyfikę odrębnych modeli ustrojowych występujących w krajach związkowych. W związku z tym, kryterium aktu prawnego regulującego wybory do organów samorządu terytorialnego nie świadczy o komunalizacji powiatów. Natomiast kryterium wykonywania zadań publicznych, które na zasadzie subsydiarności zostały przekazane samorządowi powiatowemu przez gminy miałyoby uzasadnienie wówczas, gdyby powiatom ograniczano ich zadania własne na rzecz wykonywania obowiązków gmin. Założenie, że podstawą komunalizacji jest realizacja zadań gmin przez powiaty przekazanych na zasadzie subsydiarności, wynika z rozwiązań przyjętych w ramach ich gospodarki finansowej, na podstawie których są zobligowane do wykonywania obowiązków tych gmin, które nie są w stanie ich zrealizować. Podobnie jest realizowana zasada subsydiarności pomiędzy jednostką

¹ M.in.: M. Burgi, *Kommunalisierung staatlicher Aufgaben – Möglichkeiten, Grenzen und Folgefragen aus rechtlicher Sicht*, w: *Kommunale Aufgabenwahrnehmung im Wandel*, red. J. Bogumil, S. Kuhlmann, Wiesbaden 2010, s. 23–46; F. Ebinger, *Kommunalisierung in den Ländern – Legitim? Erfolgreich? Gescheitert?*, w: *Kommunale Aufgabenwahrnehmung im Wandel*, red. J. Bogumil, S. Kuhlmann, Wiesbaden 2010, s. 47–66; P. Richter, *Kommunalisierung der Schulaufsicht- Erfahrungen aus der baden-württembergischen Verwaltungsstrukturreform*, w: *Kommunale Aufgabenwahrnehmung im Wandel*, red. J. Bogumil, S. Kuhlmann, Wiesbaden 2010, s. 47–66, 67–88; por., s. por. J. Henkel, E. Schmidt-Assmann, F. Schoch, *Die Kommunalisierung von Staatsaufgaben: Eine Herausforderung für die kommunale Selbstverwaltung und ihre Dogmatik*, Stuttgart 2010, s. 25–32.

samorządu powiatowego oraz krajem związkowym. Polega ona na wyrównaniu różnic w zobowiązaniach finansowych wynikających z kosztów usług publicznych.

W przypadku trzeciej hipotezy udowodniono, że ewolucja samorządu powiatowego nie zmierza od lat 90. XX wieku do dekomunalizacji, gdy modele ustrojowe powiatu zostaną porównane na podstawie: kryterium historycznego, zakładającego analizę wpływu rozwiązań prawnych występujących w trzech strefach okupacyjnych, kryterium geograficznego, opartego na podziale Niemiec na części północną i południową, wyróżniające się specyfiką ustrojową oraz trzeciego kryterium polegającego na porównaniu relacji między organem uchwałodawczym i wykonawczym w krajach związkowych. Na podstawie komparatystyki modeli ustrojowych samorządu gminnego i samorządu powiatowego w dwóch okresach od 1949 r. do 1990 r. oraz od 1990 do 2019 r. okazuje się, że samorząd powiatowy uległ pod względem ustrojowym komunalizacji, czyli upodobnieniu do rozwiązań modelu południowoniemieckiego samorządu gminnego.

Natomiast dekomunalizacja nie odbywa się na poziomie ewolucji modeli ustrojowych, lecz roli i miejsca organu wykonawczego w strukturze organizacyjnej samorządu powiatowego od 1990 r. Do analizy dekomunalizacji samorządu powiatowego zastosowano następujące kryteria: sposób wyboru i odwołania organu wykonawczego, podział kompetencji pomiędzy starostę a komisję powiatu, pełnienie władzy wykonawczej jednoosobowo przez starostę, zakres kompetencji starosty oraz organu uchwałodawczego powiatu.

Należy dodać, że proces komunalizacji jest szerzej omawiany w niemieckiej literaturze przedmiotu. Jego znaczenie jest większe, ponieważ wraz z reformami z lat 60. i 70. ubiegłego wieku podstawą rozważań było dostosowanie kompetencji organów władzy lokalnych w taki sposób, aby zwiększyć efektywność wykonywania zadań publicznych. Powodem słabszej pozycji dekomunalizacji był również fakt, że proces upodabniania się rozwiązań ustrojowych samorządów gminnych jest realizowany na znacznie większą skalę i obejmuje ponad 11 tys. gmin. Założenie, że powiaty jako związki gmin, współpracując z jednostkami samorządu szczebla podstawowego, mogłyby adaptować do swoich rozwiązań rozstrzygnięcia funkcjonujące w modelach samorządu gminnego, zostało potwierdzone na podstawie przeprowadzonej analizy.

Odnosząc się do politycznych postulatów likwidacji powiatów w Polsce na rzecz samodzielnych i niezależnych gmin opartych na wzorcu niemieckim jest niczym innym, jak powtórzeniem dylematów z lat 60. i 70. w Niemczech. Warto przypomnieć, że reforma z lat 60. i 70., której celem była redukcja kosztów zadań publicznych poprzez tworzenie jednostek samorządu terytorialnego wyróżniających się dużą liczbą ludności oraz wielkością obszaru

została zweryfikowana w latach 80. i 90. ubiegłego wieku. Reforma samorządowa po 1990 r. wprowadziła założenie, że samorządy gminne powinny obejmować taką liczbę ludności i wielkość terytorium, aby skutecznie prowadzić działalność gospodarczą i wykonywać zadania. Zatem argumenty występujące w debacie politycznej w Polsce okazują się populistycznymi zabiegami służącymi do kształtowania opinii publicznej.

Badając kierunki ewolucji dwuszczeblowego samorządu terytorialnego w Niemczech w oparciu o proces komunalizacji i dekomunalizacji sformułowałam następujące wnioski:

1. za sprawą przyjętych kryteriów: długości kadencji organu wykonawczego, wyboru do organu uchwałodawczego i wykonawczego, możliwości odwołania burmistrza przez radę gminy, prawa głosu burmistrza w radzie gminy, podziału kompetencji pomiędzy organami w gminie, ich odpowiedzialności za zadania zlecone oraz zdolności do pozyskiwania środków finansowych od organów kraju związkowego w celu wyrównania nadmiernego obciążenia zadaniami publicznymi można wyjaśnić komunalizację na dwóch poziomach systemu politycznego: federalnym (porównując rozwiązania ustrojowe we wszystkich krajach związkowych) oraz krajowym (przeprowadzając analizę zmian w strukturze organizacyjnej samorządu gminnego i samorządu powiatowego w poszczególnych krajach związkowych). W przypadku gmin komunalizacja występuje także na trzecim poziomie (lokalnym) w zakresie zmian w kompetencjach organu uchwałodawczego i wykonawczego, które kierują się w stronę przyjęcia rozwiązań modelu południowoniemieckiego.
2. W przypadku samorządu powiatowego proces komunalizacji odbywa się, tak jak w przypadku gmin, na szczeblu federalnym i krajowym. Natomiast w aspekcie zmian pozycji ustrojowych jego organów ma miejsce dekomunalizacja.

Głównym założeniem z przeprowadzonych wyników badań, opublikowanych w monografii „Samorząd terytorialny w Niemczech”, w zakresie dalszych rozważań nad ewolucją modeli ustrojowych samorządu gminnego i powiatowego powinno być nowe pole badawcze, które dotyczyłoby analizy świadczonych usług publicznych przez jednostki samorządu terytorialnego. Należałoby każde zadanie publiczne poddać odrębnej analizie i opracować kryteria do porównania sposobów ich realizacji w skali wszystkich krajów związkowych.

Na podstawie cyklu badań dotyczących funkcjonowania samorządu terytorialnego w Republice Federalnej Niemiec rozpoczęłam dwuletni projekt wdrożeniowy z przedsiębiorstwem MWC Voting Solutions sp. z o.o., który trwał do 2024 r. W projekcie wdrożeniowym zrealizowałam opisane w monografii *Samorząd terytorialny w Niemczech*

nowe pole badawcze – wybierając jako zadanie publiczne cyfryzację jednostek samorządu terytorialnego na przykładzie zarządzania pracą organów kolegialnych.

W toku moich badań dotyczących funkcjonowania samorządu terytorialnego w Republice Federalnej Niemiec, analizy prawnej aktów ustawodawczych na poziomie federalnym, krajów związkowych, statutów i regulaminów rad w gminach i powiatach, pozyskanych informacji w trybie udostępniania informacji publicznej, ale także bezpośrednio od firm świadczących usługi w zakresie cyfryzacji rynku niemieckiego; współpracy z władzami miasta Pforzheim (Badenia-Wirtembergia) oraz miasta Żytawa (Zittau, Saksonia) sformułowania następujące wnioski z projektu wdrożeniowego jako **czwarte osiągnięcie badawcze, które moim zdaniem ma istotny wkład w rozwój dyscypliny**:

1. nie jest możliwa komunalizacja jednostek samorządu terytorialnego oparta na cyfryzacji w Niemczech bez wprowadzenia oprogramowania komputerowego, które wyznaczałoby wspólny dla nich obszar regulacji oraz umożliwiałoby sprowadzenie do wspólnego mianownika rozwiązań informatycznych pomimo różnic ustrojowych występujących w krajach związkowych;
2. władze federalne podjęły ustawowe działania w celu wprowadzenia ogólnie cyfryzacji jednostek samorządu terytorialnego, która przyspieszyłaby proces ujednolicania ich rozwiązań ustrojowych w stronę modelu południowoniemieckiego. Jednakże z powodu braku ogólnokrajowego dostosowania przepisów unijnych w zakresie ochrony danych osobowych uniemożliwiono realizację prawa unijnego w zakresie transmisji dźwięku i obrazu sesji, posiedzeń lub obrad organów kolegialnych na poziomie krajów związkowych. Wskutek tego zahamowano cyfryzację samorządu terytorialnego. W 2023 r. regulacje ochrony danych osobowych pozostawiono krajom związkom do własnego opracowania, które w efekcie stworzyły rozwiązania uniemożliwiając ich ujednolicenie na poziomie federalnym i blokując tym samym ogólnie wprowadzenie cyfryzacji dla organów zdecentralizowanej administracji samorządowej;
3. brak regulacji ochrony danych osobowych oraz transmisji dźwięku i obrazu w Niemczech spowodował, że wyznaczenie w ustawie z dnia 14 sierpnia 2017 r. o poprawieniu dostępu online do usług administracyjnych² daty 10 grudnia 2025 r. jako terminu zakończenia cyfryzacji administracji federalnej, krajowej i samorządowej okazało się niemożliwe do zrealizowania. W tej samej ustawie wskazano także, że do 31 grudnia 2025 r. organy administracji publicznej: federalnej, rządowej i samorządowej mają obowiązek rozszerzania danych udostępnianych

² (Gesetz zur Verbesserung des Onlinezugangs zu Verwaltungsleistungen z dnia 14 sierpnia 2017 r., BGBl. I S. 3122, 3138).

cyfrowo w zakresie wykonywanych zadań publicznych. W obu przypadkach planowane ogólnie rozwiązania stały się niemożliwe do wykonania.

Wskazane wnioski stały się podstawą do opracowania rozwiązań z zakresu cyfryzacji w Niemczech za pośrednictwem oprogramowania komputerowego eSitzung, będącego efektem projektu wdrożeniowego.

W ramach czwartego osiągnięcia badawczego wyróżniłam także wnioski, po przygotowaniu oprogramowania komputerowego eSitzung:

1. skutek wprowadzenia eSitzung przez jednostki samorządu terytorialnego ma miejsce przyspieszenie procesu komunalizacji, czyli upodabniania modeli samorządu terytorialnego w Niemczech do koncepcji południowoniemieckiej;
2. eSitzung umożliwia wprowadzenie jednolitego modelu cyfryzacji zarządzania jednostkami samorządu terytorialnego, mimo że obowiązuje inny model niż południowoniemiecki (np. w mieście Żytawa funkcjonuje model burmistrzowski);
3. rozwiązania problemu ustrojowego, jakim było podważenie sprawności i efektywności struktury federalnej z powodu nieudolnej ogólniej cyfryzacji administracji;
4. umożliwienia realizacji ustawowego wymagania udostępnienia danych związanych z wykonywaniem zadań publicznych do 10 grudnia 2025 r.;
5. urzeczywistnienia realizacji w praktyce niemieckiej doktryny społecznej gospodarki rynkowej w ujęciu ordoliberalnym poprzez wskazanie, że system gospodarczy w największym stopniu wpływa na system polityczny oraz system społeczny dokonując przeobrażeń w sferze cyfryzacji.

Należy dodać, że oprogramowanie komputerowe eSitzung, które powstało w wyniku prowadzonej działalności naukowej oraz projektu wdrożeniowego stało się przedmiotem komercjalizacji. W kwietniu 2025 r. komercjalizacja eSitzung została zgłoszona przez Jego Magnificencję Rektora UW Prof. dr hab. Alojzego Nowaka do nagrody Prezesa Rady Ministrów.

Omówienie pozostałych osiągnięć naukowych

Mój dorobek naukowy³ obejmuje w momencie składania wniosku:

- 7 monografii naukowych, w tym: 6 wydanych po uzyskaniu stopnia doktora, zaktualizowaną rozprawę doktorską wydaną w 2017 r., tłumaczenie monografii na j. niemiecki;
- 2 prace pod redakcją;
- 14 artykułów naukowych opublikowanych w czasopismach z listy MNiSW
- 24 rozdziałów w recenzowanych monografiach naukowych (jedno tłumaczenie na j. angielski);
- 4 hasła encyklopedyczne;
- 6 raportów;
- 1 poradnik.

Główne pola badawcze, które definiują moją aktywność koncentrują się wokół organizacji i funkcjonowania systemu administracji samorządowej w Polsce i Republice Federalnej Niemiec (ze szczególnym uwzględnieniem samorządu terytorialnego oraz samorządu specjalnego), zarządzania w sektorze publicznym oraz kontroli w administracji rządowej. Obszary te mogłabym podzielić na następujące cykle prac badawczych: (1) sposoby efektywniejszego wykonywania zadań publicznych przez jednostki samorządu gminnego w Polsce i Niemczech; (2) zarządzanie publiczne; (3) ustrój samorządu terytorialnego i gospodarczego w Polsce i Niemczech; (4) zarządzanie administracją publiczną w trakcie i po pandemii Covid-19; (5) zasada pomocniczości w projektach aktów unijnych.

(1) Sposoby efektywniejszego wykonywania zadań publicznych przez jednostki samorządu gminnego w Polsce i Niemczech

W pierwszym cyklu prac badawczych moje zainteresowania naukowe były skoncentrowane na powadzeniu działalności gospodarczej przez jednostki samorządu gminnego, sposobach realizacji zadań publicznych oraz budowaniu w oparciu o formy współdziałania lokalnych polityk publicznych. Na cykl składają się 3 publikacje:

³ Współautorstwo prac i mój udział w przygotowaniu tekstu został szczegółowy wskazany w Wykazie osiągnięć naukowych albo artystycznych.

1. M. Balcerek-Kosiarz, *Działalność gospodarcza samorządu gminnego w Polsce i RFN*, w: *Samorządy terytorialne w Polsce i RFN, Struktura, aktorzy, działania*, pod red. A. Jarosza. O. Kieca, Zielona Góra 2015, ss. 297-318.
2. M. Balcerek-Kosiarz, *Działalność gospodarcza samorządu gminnego w Niemczech*, „Środkowoeuropejskie Studia Polityczne” 2018, Nr 2, ss.17-33.
3. M. Balcerek-Kosiarz, *Rola form współdziałania w kształtowaniu lokalnych polityk publicznych w: Polityka i kultura w warunkach ponowoczesności*, pod red. A. Stelmach, M. Lorenc, M. Łukaszewski, Poznań 2018, ISBN 978-83-65817-26-6, ss. 283-298.

Ad.1. M. Balcerek-Kosiarz, *Działalność gospodarcza samorządu gminnego w Polsce i RFN*, w: *Samorządy terytorialne w Polsce i RFN, Struktura, aktorzy, działania*, pod red. A. Jarosza. O. Kieca, Zielona Góra 2015, ss. 297-318.

Prowadząc badania porównawcze w zakresie działalności gospodarczej w sferze użyteczności publicznej i poza nią w Polsce i Niemczech wypracowałam następujące rezultaty jako osiągnięcia badawcze stanowiące istotny wkład w rozwój dyscypliny:

1. zakres działalności gospodarczej poza sferą użyteczności publicznej w Niemczech jest szerszy niż w Polsce, ponieważ nie musi prowadzić do realizacji celu publicznego, ale go też nie wyklucza. Świadczy o tym prawo do prowadzenia przez samorząd gminny działalności w sektorze bankowym poprzez zakładanie komunalnych kas oszczędnościowych.
2. Charakter działalności gospodarczej w Niemczech nie przesądza o wyborze formy organizacyjno-prawnej. Inaczej jest w Polsce, gdzie w ustawie z dnia 20 grudnia 1996 r. o gospodarce komunalnej wskazano na formy organizacyjno-prawne, które są właściwe w działalności w sferze użyteczności publicznej lub poza nią.
3. Porównując działalność gospodarczą samorządu gminnego w Polsce i Niemczech nie da się sprowadzić różnic tylko do trzech obszarów: charakteru (użyteczności publicznej), motywów (powszechnego i bieżącego zaspokajania potrzeb wspólnoty samorządowej) oraz sposobu zarządzania.
4. W Niemczech jednostki samorządu gminnego wybierają wykonanie zadań publicznych w formie prowadzenia działalności gospodarczej częściej niż w Polsce z powodu kształtowaniu dzięki niej warunków dla rozwoju przedsiębiorców na terenie gmin.

Ad. 2. M. Balcerek-Kosiarz, *Działalność gospodarcza samorządu gminnego w Niemczech*, „Środkowoeuropejskie Studia Polityczne” 2018, Nr 2, ss.17-33.

Światowy kryzys społeczno-ekonomiczny z 2018 r. wpłynął znacząco na pogorszenie sytuacji jednostek samorządu gminnego w Niemczech. Niewystarczające środki finansowe na realizację zadań publicznych, przekazane w ustawach, wysokie raty spłaty zadłużenia, spadające zyski z inwestycji oraz ograniczenie publicznego zadłużenia doprowadziły do poszukiwania innych źródeł finansowania potrzeb członków wspólnoty lokalnej. Jednym z nich było prowadzenie działalności gospodarczej przez jednostki samorządu gminnego. Na podstawie przeprowadzonej analizy wysunęłam następujący wniosek, że gminy niemieckie w sferze działalności gospodarczej próbowały znaleźć trzecią drogę pomiędzy zarządzaniem sprawami publicznymi a ich administrowaniem. Do tego wniosku doszłam analizując kryteria wyboru prywatnoprawnych form organizacyjno-prawnych ze względu na to, czy faktycznie przyczyniają się one do podniesienia efektywności wykonywania zadań publicznych. Następnie poddałam je ocenie ze względu na trzy parametry: elastyczność, szybkość i koszty.

Wskutek tego uzyskałam następujące wnioski jako osiągnięcia badawcze:

1. kryteria elastyczności i szybkości mają tylko znaczenie w krótkiej perspektywie czasowej w sytuacji, kiedy w ustawie nie wskazano sposobu wykonania zadania publicznego.
2. Stosując tylko jedno kryterium, jakim jest elastyczności do analizy prywatnoprawnych form organizacyjno-prawnych wykonywania zadań przez samorząd gminny w Niemczech, można wskazać na ryzyko silnego uzależniania się jednoosobowych spółek gminy od polityki lokalnej.
3. Model podniesienia efektywności wykonywania zadań publicznych przez jednostki samorządu gminnego w Niemczech powinien polegać na zbadaniu w pierwszej kolejności elastyczności, szybkości i kosztów publicznoprawnych form organizacyjno-prawnych. Dopiero w przypadku braku ich skuteczności jednostki samorządu gminnego mogłyby wybrać formę prywatnoprawną do wykonania zadania publicznego.

Ad. 3. M. Balcerek-Kosiarz, *Rola form współdziałania w kształtowaniu lokalnych polityk publicznych w: Polityka i kultura w warunkach ponowoczesności*, pod red. A. Stelmacha, M. Lorenc, M. Łukaszewskiego, Poznań 2018, ss. 283-298.

Wcześniejsze badania nad poszukiwaniem efektywnych form wykonywania zadań publicznych przez samorząd gminny doprowadziły mnie do kolejnego wyzwania badawczego, jakim było zastosowanie eksperckiego modelu polityki publicznej Weyna Parsonsa do

analizowania lokalnych polityk publicznych przez pryzmat zarządzania formami współdziałania realizującymi zadania samorządu gminnego w sferze: gospodarki wodno-ściekowej, utrzymania dróg gminnych i cmentarzy komunalnych, zapewnienia opieki zdrowotnej i prowadzenia bibliotek publicznych w gminach do 5000 mieszkańców w Polsce.

Z przeprowadzonej analizy wyróżniłam następujące wnioski jako osiągnięcia badawcze:

1. lokalne polityki publiczne są realizowane przez formy współdziałania wykonujące zadania publiczne.
2. Formy współdziałania w gminach do 5000 tys. mieszkańców, w badanej perspektywie czasowej, nie były analizowane pod względem celowości ich wyboru, oceny ich efektywności pod kątem zarządzania, skuteczności w zakresie realizacji zadań publicznych oraz potencjału budowania zasobów w przestrzeni publicznej w celu oceny wydajności samorządu gminnego pod kątem możliwości wykonywanych nowych zadań publicznych.
3. Eksperycki model polityki publicznej Weyna Parsonsa jest możliwy do badania form współdziałania w gminach do 5000 tys. mieszkańców i wyznaczenia nowych kierunków ich zarządzania.

(2) Zarządzanie publiczne

W drugim cyklu prac badawczych moje zainteresowania naukowe były skoncentrowane na zarządzaniu publicznym podejmowanym przez jednostki samorządu terytorialnego w Polsce, organizacje pozarządowe na przykładzie organizacji pożytku publicznego oraz instytucje państwowe. Istotnym elementem tego cyklu oprócz analizy działań administracji jest także ocena reform wprowadzonych w państwach Unii Europejskiej oraz jej wpływ na zarządzanie publiczne.

Na drugi cykl prac badawczych składają się 4 publikacje:

1. R. Kmieciak, P. Antkowiak, M. Balcerek, *Współpraca środowiska gospodarczego z samorządem terytorialnym w aglomeracji poznańskiej*, Poznań 2012 (monografia przed uzyskania stopnia doktora).
2. M. Balcerek-Kosiarz, *Rola audytu strategicznego w funkcjonowaniu organizacji trzeciego sektora oraz Strategia budowania marki Stowarzyszenia Oświatowego im. Dezyderego Chłapowskiego w Kościanie w: Partycypacja społeczna - inspiracje, uwarunkowania, perspektywy*, pod red. M. Marciniaka, C. Trosiaka, B. Hordeckiego, Poznań 2023, ss. 71-85 oraz ss. 192-210.

3. M. Balcerek-Kosiarz, T. Balcerek, *Doping Knowledge as an Indicator to Measure the Development Level of Civil Society*, *Studia Politologiczne* 2023, Vol. 70, ss.136-154.
4. M. Balcerek-Kosiarz, J. Itrich-Drabarek, *Reformy administracji publicznej w państwach Unii Europejskiej - "błędne koło" czy wyższa jakość administracji*, w: *Integracja europejska: uwarunkowania, istota, następstwa*, pod red. P. Stawarza, T. Wallasa, A.K. Wojtaszczyka, Warszawa 2023, Nr ISBN 978-83-8209-253-0, ss. 371-391.

Ad. 1. R. Kmiecik, P. Antkowiak, M. Balcerek, *Współpraca środowiska gospodarczego z samorządem terytorialnym w aglomeracji poznańskiej*, Poznań 2012 (monografia przed uzyskania stopnia doktora).

Od 2012 r. zajmuję się wspieraniem odbudowy w Polsce samorządu gospodarczego w modelu kontynentalnym, czyli jako związków publicznoprawnym wyposażonych ustawowo we władztwo administracyjne, do których przynależność jest obligatoryjna. Od 2012 r. rozpoczęłam współpracę w zespole badawczym powołanym przez p. prof. dr hab. Roberta Kmiecika. Pod kierunkiem prof. dr hab. Roberta Kmiecika uczestniczyłam w projekcie pt. *Współpraca gospodarki z samorządem jako element konkurencyjności miasta Poznania i gmin aglomeracji poznańskiej*, który finansowany był przez Centrum Badań Metropolitalnych. Celem niniejszego projektu było określenie znaczenia współpracy samorządu terytorialnego ze środowiskiem przedsiębiorców jako elementu konkurencyjności miasta oraz tworzonej aglomeracji poznańskiej. W ramach projektu przeprowadziłam ankiety w 17 gminach na temat form wsparcia przedsiębiorców oraz rozwiązań prawno-administracyjnych decydujących o wyborze danej gminy na siedzibę firmy. Ponadto zanalizowałam rozwiązania prawne, uchwały rad gmin, decyzje wójtów, burmistrzów prezydentów miasta oraz dokumenty strategiczne gmin powiatu poznańskiego pod kątem współpracy z przedsiębiorcami oraz wskazałam na rolę specjalnych stref ekonomicznych w rozwoju przedsiębiorczości na ich terenie. Stworzona przez zespół pod kierunkiem prof. dr hab. R. Kmiecika diagnoza stanu obecnego oraz wskazanie kierunków rozwoju aglomeracji poznańskiej i samego miasta Poznania w zakresie kontaktów samorząd-przedsiębiorcy stanowiło istotną wskazówkę dla władz miasta oraz osób zaangażowanych w tworzenie aglomeracji. Efektem tych prac stała się monografia pt. *Współpraca środowiska gospodarczego z samorządem terytorialnym w aglomeracji poznańskiej*, która ukazała się nakładem Wydawnictwa Naukowego Bogucki w 2012 roku (Nr ISBN 978-83-63400-31-6) i przekazana wszystkim władzom aglomeracji poznańskiej.

Ad. 2. M. Balcerek-Kosiarz, *Rola audytu strategicznego w funkcjonowaniu organizacji trzeciego sektora oraz Strategia budowania marki Stowarzyszenia Oświatowego im. Dezyderego Chłapowskiego w Kościanie* w: *Partycypacja społeczna - inspiracje, uwarunkowania, perspektywy*, pod red. M. Marciniaka, C. Trosiaka, B. Hordeckiego, Poznań 2023, ss. 71-85 oraz ss. 192-210.

W obszarze zarządzania publicznego zrealizowałam także z powodzeniem w latach 2018-2019 projekt wdrożeniowy dla Stowarzyszenia Oświatowego im. Dezyderego Chłapowskiego będącego organizacją pożytku publicznego. Efektami projektu wdrożeniowego były następujące wnioski jako osiągnięcia badawcze:

1. rolą audytu strategicznego w funkcjonowaniu organizacji trzeciego sektora jest usprawnienie jej działania, zwiększenie możliwości korzystania z jej potencjału wewnętrznego i zewnętrznego do realizacji strategii rozwoju. Przyjęcie międzynarodowych standardów audytu wewnętrznego może stworzyć bezpieczne środowisko do poszerzania partnerów w projekcie oraz budowania wzajemnego zaufania wokół wspólnych wartości.
2. W toku badań pozytywnie zweryfikowano, że członkowie organizacji pozarządowej stają się partnerem dla firmy doradczej w projekcie podczas jego audytu strategicznego, tylko wtedy, gdy znają przebieg zarządzania projektem oraz po drugie, kiedy potrafią zmienić zagrożenia z tym związane w szanse sprzyjające jego realizacji.
3. Fazy definiowania, planowania i realizacji zarządzania projektem wywołują największe zagrożenia podczas audytu strategicznego dla członków organizacji pozarządowych, natomiast audyt fazy monitorowania i kontrolowania oraz zakończenia projektu dla firmy doradczej z tego względu, że jej działalność jest oceniana z perspektywy realizacji celów strategicznych organizacji trzeciego sektora będącej inicjatorem projektu.
4. Audyt strategiczny nie powinien być zatem traktowany jako kontrola i ograniczenie działań, lecz jako narzędzie do zebranie cennej wiedzy dla organizacji pozarządowej pozwalającej jej efektywnie działać oraz budować jej zdolność do przetrwania w sytuacji sukcesji personalnej czy też odejścia od celów będących podstawą wcześniejszego zainicjowania jej działalności na rzecz dostosowania się do zmieniających się warunków.

Ad. 3. M. Balcerek-Kosiarz, T. Balcerek, *Doping Knowledge as an Indicator to Measure the Development Level of Civil Society*, *Studia Politologiczne* 2023, Vol. 70, ss.136-154.

W 2023 r. podjęłam się także przygotowania modelu zarządzania społeczeństwem obywatelskim z perspektywy organizacji właściwej do walki dopingiem w sporcie, jaką jest Polska Agencja Antydopingowa. Bazując na przedstawionych podejściach do badań nad dopingiem w naukach społecznych, w artykule pt.: *Doping Knowledge as an Indicator to Measure the Development Level of Civil Society*, Studia Politologiczne 2023, Vol. 70, ss.136-154 zaprezentowałam wraz z dr T. Balcerkiem wyniki badania ilościowego przeprowadzone w latach 2011-2014 pośród osób uprawiających: piłkę ręczną, zapasy, hokeja na trawie, judo, podnoszenie ciężarów, kajakarstwo i windsurfing. Dyscypliny sportowe zostały wybrane ze na podstawie największej liczby zidentyfikowanych przypadków stosowania dopingu.

Do głównych rezultatów jako osiągnięć badawczych należą:

1. stworzenie modelu, w którym stan wiedzy o dopingu wśród reprezentantów polskiej kadry narodowej potraktowano jako miarę do zbadania poziomu rozwoju społeczeństwa obywatelskiego w sporcie.
2. Badanie zależności pomiędzy stanem wiedzy na temat dopingu w sporcie a płcią członków kadr narodowych w wybranych reprezentacjach narodowych wykazało, że wszelkie programy antydopingowe powinny być opracowywane bez różnicowania na płeć odbiorców. Jednolity przekaz jest przejawem równouprawnienia kobiet i mężczyzn w sporcie. Nie można zatem stwierdzić, że stosowanie substancji zabronionych w rywalizacji sportowej częściej dotyczy mężczyzn niż kobiet.
3. Przeprowadzone badania ilościowe potwierdziły, że nie ma potrzeby różnicowania zasad, reguł i prawa w zakresie zwalczania dopingu w sporcie ze względu na płeć sportowców.

Ad. 4. M. Balcerk-Kosiarz, J. Itrich-Drabarek, *Reformy administracji publicznej w państwach Unii Europejskiej - "błędne koło" czy wyższa jakość administracji*, w: *Integracja europejska: uwarunkowania, istota, następstwa*, pod red. P. Stawarza, T. Wallasa, A.K. Wojtaszczyka, Warszawa 2023, Nr ISBN 978-83-8209-253-0, ss. 371-391.

Efektem prac badawczych w zakresie oceny reform administracji publicznej w państwach Unii Europejskiej był rozdział w monografii wydanej w 2023 r. pod tytułem: „Integracja europejska: uwarunkowania, istota i następstwa” (Nr ISBN 978-83-8209-253-0 współautorstwa z prof. dr hab. J. Itrich-Drabarek pt.: *Reformy administracji publicznej w państwach Unii Europejskiej - "błędne koło" czy wyższa jakość administracji* (ss. 371-391). Celem artykułu było scharakteryzowanie przesłanek i kierunków zmian zachodzących

w administracji państw UE. Autorki w oparciu o analizę systemową i teorię zarządzania publicznego sformułowały następujące wnioski będące osiągnięciami badawczymi:

1. reformy w omawianych państwach od lat 80. XX wieku mają charakter permanentny, a rządy państw cyklicznie wycofują się z przeprowadzanych zmian.
2. Kierunki zmian administracji w państwach „starej” Europy nie są tożsame ze zmianami, jakie nastąpiły w Europie Środkowo-Południowej, co szczególnie jest charakterystyczne dla służby cywilnej, dlatego że administracja Europy Środkowo-Południowej ma problem z: upartyjnieniem, etatystyczną tradycją, korupcją i nadmiernym zbiurokratyzowaniem.
3. Mimo, że proces integracji europejskiej ma pozytywny wpływ na zmiany dokonywane w administracji państw Europy Środkowo-Wschodniej, to zmiany te mają charakter połowiczny, powierzchowny i nie są efektywne.

(3) Ustrój samorządu terytorialnego i gospodarczego w Polsce i Niemczech

Trzeci cykl prac badawczych jest wynikiem zainteresowania ustrojem politycznego samorządu terytorialnego i samorządu specjalnego (izb gospodarczych, izby rzemieślniczych oraz izb rolniczych) w Polsce oraz (izb przemysłowo-handlowych, izb rzemieślniczych oraz izb rolniczych) w Niemczech oraz Austrii. Świadczą o tym następujące publikacje przedstawione w ramach cyklu:

1. M. Balcerek-Kosiarz, *Multi-level governance in local governments in the Federal Republic of Germany*, „Środkowoeuropejskie Studia Polityczne” 2019, Nr 3, ss. 29-44.
2. M. Balcerek-Kosiarz, *Ustrój prawny izb handlu, przemysłu i rzemiosła w Austrii*, w: *Decentralizacja jako fundament demokracji obywatelskiej*, po red. R. Kmiecika, Poznań 2016, ss. 87-103.
3. M. Balcerek-Kosiarz, *Samorząd jako zdecentralizowana forma administracji publicznej w Polsce i w RFN*, w: *Samorząd terytorialny: wybory, partycypacja społeczna, gospodarka lokalna*, pod red. Z. Bukowskiego, S. Komosińskiego, Toruń 2016, ss. 346-360.
4. M. Balcerek-Kosiarz, *Spółeczna gospodarka rynkowa. Ordoliberalna koncepcja polityki gospodarczej w Republice Federalnej Niemiec*, w: *Izby przemysłowo-handlowe w Polsce na tle Europy i USA*, pod red. S. Wykrętowicza, Poznań 2016, ss. 135-149.

Ad.1. M. Balcerek-Kosiarz, *Multi-level governance in local governments in the Federal German Republic*, „Środkowoeuropejskie Studia Polityczne” 2019, Nr 3, ss. 29-44.

Badając ustrój samorządu gminnego w Niemczech przedmiotem mojej pogłębionej analizy stało się znalezienie przyczyn, w jaki sposób koncepcja wieloszczeblowego zarządzania została dostosowana do specyfiki niemieckich gmin i jaka jest jej istota. Aby osiągnąć założony cel badawczy skoncentrowałam się na znalezieniu odpowiedzi na pytanie badawcze: jaka jest różnica w genezie wieloszczeblowego zarządzania w Niemczech w porównaniu z tradycją krajów anglosaskich?

Badania nad wieloszczeblowym zarządzaniem w Niemczech zaowocowały wnioskami będącymi moimi osiągnięciami badawczymi:

1. wprowadzenie wielopoziomowego zarządzania w Niemczech opierało się na działaniach odgórnych, które miały miejsce między krajami związkowymi a gminami. Tworzenie systemów sieciowych wynikało z przekonania władz państwowych, że realizacja zadań publicznych jest bardziej efektywna we współpracy z organizacjami prywatnymi, które są moderowane przez podmioty regulacyjne.
2. Przed wdrożeniem wielopoziomowego zarządzania na poziomie lokalnym, zostało ono ustanowione w krajach związkowych, co pozwoliło na dostosowanie koncepcji do specyficznych wymagań państwa federalnego.
3. Wpływ teorii naturalistycznej oraz teorii państwowej w Niemczech, widoczny w strukturze zadań publicznych samorządu gminnego, umożliwił zastosowanie modelu wieloszczeblowego zarządzania (multi-level governance).
4. Wdrożenie wieloszczeblowego zarządzania zostało osadzone w strukturze samorządu lokalnego poprzez szczególny rodzaj zadań publicznych (Gemeinschaftsaufgaben).

Ad. 2. M. Balcerek-Kosiarz, *Ustrój prawny izb handlu, przemysłu i rzemiosła w Austrii*, w: *Decentralizacja jako fundament demokracji obywatelskiej*, po red. R. Kmiecika, Poznań 2016, ss. 87-103.

Analiza rozwiązań ustrojowych izb przemysłowo-handlowych w Niemczech skłoniła mnie do podjęcia badań porównawczych dotyczących regulacji prawnych funkcjonowania instytucji samorządu gospodarczego w modelu kontynentalnym w Austrii. Na podstawie przeprowadzonych badań sformułowałam następujące wnioski jako osiągnięcia badawcze:

1. O ile we Francji i Niemczech publicznoprawnymi instytucjami samorządu gospodarczego są: izby przemysłowo-handlowe, izby rolnicze oraz izby rzemieślnicze, o tyle w Austrii występuje jedna izba przemysłu, handlu i rzemiosła, która łączy w ramach jednej organizacji

trzy najważniejsze sektory gospodarki strategiczne z perspektywy rozwoju kraju. Osobno działa izba rolnicza.

2. Austriacka izba przemysłu, handlu i rzemiosła jest zobowiązana do ścisłej współpracy ze związkami zawodowymi. Dzięki temu urzeczywistnia koncepcję łączenia interesów pracowników i pracodawców poprzez pełniejszą reprezentację ich spraw.

Ad.3. M. Balcerek-Kosiarz, *Samorząd jako zdecentralizowana forma administracji publicznej w Polsce i w RFN*, w: *Samorząd terytorialny: wybory, partycypacja społeczna, gospodarka lokalna*, pod red. Z. Bukowskiego, S. Komosińskiego, Toruń 2016, ss. 346-360.

Analiza rozważań teoretycznych dotyczących samorządu jako zdecentralizowanej formy administracji publicznej w Polsce i Niemczech została podjęta w celu zweryfikowania czy istnieje możliwość znalezienia podobieństw w konstrukcji prawnej mimo oczywistych różnic wynikających z struktury terytorialnej państwa federalnego oraz unitarnego. Na podstawie przeprowadzonej weryfikacji literatury przedmiotu polskiej i niemieckiej wyciągnęłam następujące wnioski:

1. wspólnymi cechami samorządu terytorialnego w Polsce i Niemczech są: publicznoprawny charakter, wyposażenie we władztwo administracyjne, współdziałanie z innymi podmiotami w celu wykonania zadań publicznych.
2. Główną różnicą w zakresie konstrukcji ustrojowej samorządu terytorialnego w Niemczech jest samodzielność, nieograniczoną przepisami aktów prawnych, w zakresie wyboru zadań oraz form organizacyjno-prawnych do ich wykonania.

Ad. 4. M. Balcerek-Kosiarz, *Spółeczna gospodarka rynkowa. Ordoliberalna koncepcja polityki gospodarczej w Republice Federalnej Niemiec*, w: *Izby przemysłowo-handlowe w Polsce na tle Europy i USA*, pod red. S. Wykrętowicza, Poznań 2016, ss. 135-149.

Analizując aktualne problemy w sferze gospodarczej, politycznej i społecznej w obu państwach wielokrotnie proponowałam rozwiązania dla ogólnopaństwowych problemów w oparciu o nowe formy współpracy instytucji sektora publicznego z sektorem prywatnym. Efektem podjętych działań była współpraca w 2016 r. z zespołem prof. dr hab. Roberta Kmieciaka (UAM), dla organizacji przedsiębiorcy.pl. w zakresie przygotowania obywatelskiego projektu ustawy o izbach przemysłowo-handlowych. Przygotowałam wówczas zestawienie rozwiązań wyborczych 83 niemieckich izb przemysłowo-handlowych.

Doświadczenie w zakresie redakcji i opracowywania projektów ustaw rozpocząłam już w 2014 r. W ramach wykładni obywatelskiego projektu ustawy o izbach przemysłowo-handlowych sporządzonego przez zespół prof. dr hab. Stanisława Wykrętowicza (WSB) zaprezentowałam aksjologiczne podstawy pod nową formę prawną izb, której geneza sięga ordoliberalnej koncepcji społecznej gospodarki rynkowej funkcjonującej w Niemczech, która została przedstawiona w M. Balcerek-Kosiarz, *Spółeczna gospodarka rynkowa. Ordoliberalna koncepcja polityki gospodarczej w Republice Federalnej Niemiec*, w: *Izby przemysłowo-handlowe w Polsce na tle Europy i USA*, pod red. S. Wykrętowicza, Poznań 2016.

(4) Zarządzanie administracją publiczną w trakcie i po pandemii Covid-19

Czwarty cykl prac badawczych dotyczy zarządzania administracją publiczną w trakcie i po pandemii Covid-19. Pandemia jest rozumiana w cyklu publikacji jako zjawisko społeczno-polityczne, które wywołało wiele nieprawidłowości władzy w zakresie zarządzania w państwie Europy Środkowo-Wschodniej. Efektem przeprowadzonych badań było zaprezentowanie strategii walki z COVID-19 oraz ich asymetrycznego wdrażania na poziomie międzynarodowym, krajowym i lokalnym. Obszar ten składa się z cyklu 4 prac naukowych:

1. *Countries in Central and Eastern Europe and the pandemic – a case study*, in: *The Pandemic in Central Europe: A Case Study*, ed. J. Itrich-Drabarek, Routledge 2022, ss. 37-61.
2. M. Balcerek-Kosiarz, M. Mikołajczyk, *How to rebuild the quality of public goods and services during the Covid-19 pandemic in the light of transaction costs' theory?*, "European Research Studies Journal" 2021, Vol. 3, ss. 1020-1030.
3. *Pandemia a funkcjonowanie jednostek samorządu gminnego zadłużonych w parabankach – przypadek gminy Raciechowice*, „Polityka i Społeczeństwa” 2020, nr 2, ss. 95-112.
4. *Rola państwa w społecznej gospodarce rynkowej w dobie pandemii Covid-19 w Polsce*, w: *Samorząd w systemie politycznym i terytorialno-administracyjnym Polski - Osiągnięcia i perspektywy rozwoju*, pod red. R. Kmiecika, K. Walkowiak, Poznań 2022, ss. 249-260.

Ad.1. 1. *Countries in Central and Eastern Europe and the pandemic – a case study*, in: *The Pandemic in Central Europe: A Case Study*, ed. J. Itrich-Drabarek, Routledge 2022, ss. 27-61.

W przypadku badań z poprzednich lat wkład w dyscyplinę polegał na tym, że wypracowany wcześniej dorobek naukowy z zakresu funkcjonowania administracji publicznej, zarówno rządowej i samorządowej w Polsce oraz w krajach V4 został zastosowany do nowej

sytuacji zewnętrznej spowodowanej wybuchem pandemii COVID-19. Dzięki przeprowadzonej komparatystyce zweryfikowano obecne mechanizmy, wskazano na nowe kierunki zarządzania publicznego (new public management) oraz opracowano system zbierania ryzyk w trakcie sytuacji kryzysowej, jaką była pandemia COVID-19.

W roku 2022 uzyskałam wyniki naukowe, w zakresie prowadzonych badań nad funkcjonowaniem administracji publicznej w trakcie pandemii COVID-19. Wyniki te zostały skonkretyzowane w rozdziale *Countries in Central and Eastern Europe and the pandemic – a case study*, in: *The Pandemic in Central Europe: A Case Study*, ed. J. Itrich-Drabarek, Routledge 2022. Z analizy przedstawionej w rozdziale wynika, że: przebieg pandemii w Polsce, Czechach, Słowacji i Węgrzech (V4) był podobny, natomiast państwa te różniły się środkami zaradczymi. Wśród podobieństw w walce z pandemią w państwach V4 można wskazać na: zamknięcie granic; ograniczenia w transporcie i przemieszczaniu się ludności; terminowe zawieszenie działania przedsiębiorców w branży turystycznej i gastronomicznej; wprowadzenie lockdownu; zakaz spotkań i imprez kulturalnych i sportowych; wdrożenie zdalnych zajęć w szkołach średnich i wyższych oraz hybrydowych lekcji w szkolnictwie podstawowym. Różnice w odniesieniu do środków zaradczych dotyczyły: powszechnej diagnostyki (Czechy, Słowacja); akcji szczepień (Polska Czechy, Słowacja, Węgry); wprowadzenia stanu wyjątkowego (Czechy, Słowacja). Sytuacja wewnątrz krajów V4 determinowała specyficzne cechy przebiegu pandemii. W Polsce przybrała postać syndromu parasola, za którym władza centralna kamuflowała prawdziwy cel swoich działań, wprowadzając zmiany prawne naruszające konstytucyjne zasady wyborów prezydenckich. Z kolei na Słowacji polityka zarządzania kryzysowego rządu stała się głównym kryterium do oceny jego sprawności oraz skuteczności i w efekcie doprowadziła do dymisji premiera. Skutki polityczne pandemii spowodowały, że opozycja zarzucała rządzącym, iż wprowadzone obostrzenia wynikały z pobudek politycznych. Na Węgrzech projekty ustaw rządu krytykowano z powodu potencjalnych ograniczeń wolności słowa oraz ryzyka zbliżenia się do dyktatury. Pandemia na Węgrzech obnażyła również główną grupę interesu, jaką jest zagraniczny kapitał, a podejmowane działania wskazały na uzależnienie stabilności władzy wewnętrznej od jego poparcia, co znalazło wyraz w rozwiązaniach promujących duże przedsiębiorstwa i korporacje. Państwa Europy Środkowej – oprócz problemów związanych z pandemią Covid-19, mających charakter uniwersalny – cechuje większa podatność na łamanie i obchodzenie obowiązującego prawa. Zwłaszcza gdy brak jest stabilnej władzy centralnej przejawiający się w kryzysach koalicyjnych (Słowacja) czy gdy występuje jedno ugrupowanie polityczne mające większość w parlamencie, które podejmuje działania zbliżone do rozwiązań

autorytarnych (Polska). Pandemia stanowiła zatem sprzyjające okoliczności wprowadzania zmian w zakresie przepisów prawa prowadzące do nadużyć władzy (Polska, Węgry). Skutki pandemii miały głębsze konsekwencje w tych państwach, w których przed pandemią poziom służby zdrowia był niewystarczający, brakowało personelu lekarskiego oraz sprzętu medycznego. Wszystkie wewnętrzne problemy państw występujące przed Covid-19 zostały w trakcie pandemii podkreślone, uwypuklone i stały się głównym kierunkiem zwalczania pandemii – czyli poprzez usprawnienie sytuacji wewnątrz kraju starano się rozwiązać problem zewnętrzny, jakim był wirus SARS-CoV-2. Stąd też w Polsce, Czechach, Słowacji i Węgrzech sytuacja wewnętrzna determinowała wprowadzane restrykcje. Konkludując, można stwierdzić, że im bardziej niestabilna była sytuacja polityczna, społeczna czy gospodarcza w kraju, tym ostrzejsze restrykcje zostały wprowadzone na jego obszarze. Wartością naukową jest prezentacja nowych mechanizmów zarządzania administracją publiczną oraz wykorzystywania znanych, dla reżimów demokratycznych, jak i niedemokratycznych, środków sprawowania władzy, które w czasie pandemii. Covid-19 zmieniły swoją funkcję stając się narzędziami do generowania nadużyć i nieprawidłowości. Covid-19 pokazał także, że dotychczasowe sposoby zarządzania kryzysem nie sprawdziły się a strategia zarządzania nie potrafiły przekształcić ryzyk w potencjalne kierunki działania dla władzy. Rozdziały mają nie tylko znaczenie poznawcze dla czytelników, ale także stanowią podstawę do budowania strategii prowadzenia kampanii politycznej w czasie kryzysu dla rządzących.

Ad. 2. M. Balcerek-Kosiarz, M. Mikołajczyk, *How to rebuild the quality of public goods and services during the Covid-19 pandemic in the light of transaction costs' theory?* "European Research Studies Journal" 2021, Vol. 3, ss. 1020-1030.

Na poziomie krajowym skoncentrowano się na próbie zastosowania teorii kosztów transakcyjnych w celu odbudowy usług publicznych po pandemii Covid-19. W artykule współautorstwa M. Balcerek-Kosiarz, M. Mikołajczyk, *How to rebuild the quality of public goods and services during the Covid-19 pandemic in the light of transaction costs' theory?*, pozytywnie zweryfikowano mój sieciowy paradygmat rozwoju lokalnego oparty na formach władczych jednostek samorządu terytorialnego (zakładach budżetowych), które zarówno w czasie pandemii, jak i po jej zakończeniu odgrywają zgodnie z teorią kosztów transakcyjnych kluczową rolę w utrzymaniu poziomu usług publicznych odpowiadającego potrzebom wspólnot lokalnych.

Konsekwencją opracowania nowego paradygmatu rozwoju lokalnego i regionalnego było także poszukiwanie rozwiązań na postawiony problem badawczy polegający na wskazaniu kierunków odbudowy jakości świadczonych usług publicznych po pandemii Covid-19 w sytuacji nadmiernego zadłużenia jednostek samorządu gminnego w Polsce. Powodem do podjęcia tego problemu był fakt, że brak możliwości ogłoszenia upadłości przez jednostki sektora finansów publicznych, do których zalicza się samorząd terytorialny skutkował tym, że często były one w przeszłości likwidowane a ich długi przejmowane przez gminy, które poszerzyły swoje terytorium o ich obszar.

Ad.3. *Pandemia a funkcjonowanie jednostek samorządu gminnego zadłużonych w parabankach – przypadek gminy Raciechowice*, „Polityka i Społeczeństwa” 2020, nr 2, ss. 95-112.

W artykule *Pandemia a funkcjonowanie jednostek samorządu gminnego zadłużonych w parabankach – przypadek gminy Raciechowice*, „Polityka i Społeczeństwa” 2020, nr 2 przedstawiłam próbę uzdrowienia funkcjonowania gminy zadłużonej bez konieczności likwidacji i przekazywania jej długów do innych jednostek samorządu terytorialnego.

Celem artykułu była analiza skutków pandemii na funkcjonowanie jednostek samorządu gminnego, które zwiększyły zadłużenie finansowe w parabankach w 2020 r. po uchwaleniu programów postępowania naprawczego. Gminy te stanęły przed wyzwaniem, jakim była zmiana form organizacyjno-prawnych za pośrednictwem których świadczą usługi publiczne lub ich likwidacja. W artykule przedstawiono propozycję zmiany świadczenia usług publicznych na przykładzie gminy Raciechowice, w woj. małopolskim, której zadłużenie w parabankach było największe w Polsce w 2020 r. Kondycja finansowa Raciechowic jest porównywana z gminą Ostrowice, która została zlikwidowana z dniem 1 stycznia 2019 r. poprzez włączenie do Drawska Pomorskiego i do gminy Złocieniec.

Paradoksalnie, okazało się w toku badań, że okres pandemii stanowi sprzyjającą sytuację dla takich gmin, jak Raciechowice, których problemy finansowe oraz realizacja programu postępowania naprawczego mogą być traktowane „łagodniej” w porównaniu do okresu sprzed pandemii. Pandemia, wywołana wirusem SARS-CoV-2, może stanowić „parasol ochronny” z powodu doraźnej pomocy rządowej dla jednostek samorządu terytorialnego, co w efekcie może doprowadzić do podtrzymania trudnej sytuacji i wydłużenia w czasie wprowadzenia systemowych rozwiązań naprawczych w gminie. Czas pandemii w Polsce można także potraktować jako okres przejściowy, w którym wszystkie konsekwencje niewłaściwych decyzji finansowych władz lokalnych mogą być tłumaczone przez pryzmat

„sytuacji wywołanej pandemią” w celu ograniczenia ich odpowiedzialności. Wskutek tego zagrożenie powielenia losu gminy Ostrowice jest przesunięte w czasie. Nie da się zastosować tej samej logiki sprzed pandemii do obecnej sytuacji, w której trudno jest przewidzieć skutki podejmowanych działań centralnych i lokalnych. W artykule pozytywnie zweryfikowano hipotezę pomocniczą, której celem było sprawdzenie, czy istnieje zależność pomiędzy formą organizacyjno-prawną jednostki świadczącej usługi publiczne a zmniejszeniem zadłużenia gminy Raciechowice. Okazało się, że jednostki budżetowe stanowią formę organizacyjno-prawną, która przyczynia się do wzrostu zadłużenia z powodu formy budżetowej brutto. Wynika z tego, że w sytuacji poważnego zadłużenia jednostki samorządu gminnego należało rozważyć wprowadzenie samorządowego zakładu budżetowego. Na podstawie przeprowadzonej analizy okazało się także, że prowadzona polityka rządowa, która znalazła wyraz w tzw. tarczy antykryzysowej, przyczynia się do zaostrzenia polityki kredytowej banków, otwierając przestrzeń dla działalności instytucji pozabankowych, jakimi są parabanki. W rezultacie powstaje podatny grunt do poszukiwania wsparcia finansowego w parabankach.

Ad. 4. *Rola państwa w społecznej gospodarce rynkowej w dobie pandemii*, w: *Samorząd w systemie politycznym i terytorialno-administracyjnym Polski – Osiągnięcia i perspektywy rozwoju*, pod red. R. Kmiecika, K. Walkowiak, Poznań 2022, ss. 249-260.

Czas pandemii wywołał także potrzebę redefinicji w Polsce znaczenia konstytucyjnej doktryny społeczno-ekonomicznej, jaką jest społeczna gospodarka rynkowa. Prowadzenia dialogu społecznego oraz współdziałania w czasie kryzysu wymagało zmiany podmiotów, które powinny odgrywać kluczową rolę w odbudowie rzeczywistości ekonomicznej po pandemii. Kluczową rolę przypisano Polskiemu Funduszowi Rozwoju S.A. Analiza działalności administracji publicznej w czasie pandemii doprowadziła do następujących dwóch wniosków: po pierwsze, ordoliberalny model społecznej gospodarki rynkowej powinien służyć do wskazania roli państwa w czasie pandemii Covid-19. Rola ta polega na wzięciu odpowiedzialności społecznej za kondycję obywateli oraz czasowym ingerowaniu w sferę gospodarczą, aby nie doprowadzić do ograniczenia liczby podmiotów na rynku i powstania monopolu. Szczególną ochroną należy objąć sektor małych i średnich przedsiębiorstw, które są podstawą przetrwania gospodarki i zachowania ładu w społeczeństwie. Na państwie spoczywa zatem odpowiedzialność za utrzymanie niedochodowych gałęzi gospodarki oraz pomoc publiczna dla tych sektorów, które najbardziej ucierpiały w wyniku 1 i 2 lockdownu w Polsce.

Po drugie, państwo powinno chronić porządek społeczno-gospodarczy w czasie pandemii COVID-19 poprzez tworzenie ram prawnych dla podtrzymania konkurencji na rynku.

(5) Zasada pomocniczości w projektach aktów unijnych

W roku 2023 r. kontynuowałam badania rozpoczęte w 2022 r. w sferze realizacji zasady pomocniczości w projektach aktów prawnych Unii Europejskiej na poziomie krajów członkowskich. Wartością naukową podjętych prac było opublikowanie cyklu 2 artykułów naukowych z p. prof. dr hab. J. Itrich-Drabarek:

- 1) *Analiza procedury kontroli zasady pomocniczości – perspektywa Polski jako kraju członkowskiego*, „Studia Wschodnioeuropejskie” 2023, Nr ekspercki 19-t. 2, ss. 405-421.
- 2) *Kontrola zasady pomocniczości z perspektywy państwa członkowskiego na przykładzie Polski*, „Polityka i Społeczeństwo” 2023, nr 3, t. 21, ss. 108-118.

Ad.1. *Analiza procedury kontroli zasady pomocniczości – perspektywa Polski jako kraju członkowskiego*, „Studia Wschodnioeuropejskie” 2023, Nr ekspercki 19-t. 2, ss. 405-421.

Na poziomie Unii Europejskiej kryteria kontroli subsydiarności rozwijały się w trakcie ewolucji struktury organizacyjnej Unii Europejskiej, podczas gdy na poziomie państw członkowskich są one stosunkowo nowym narzędziem. Każde państwo członkowskie powinno opracować własny zestaw wytycznych dotyczących kryteriów oceny subsydiarności. Ich zbyt ogólne definiowanie stwarza problemy w weryfikacji, czy projekt aktu normatywnego narusza interesy danego kraju. Głównym powodem tej sytuacji jest przyjęcie przez władze centralne perspektywy organów UE w celu jego oceny.

Najważniejszymi wnioskami, z analizy badawczej, przedstawionymi w artykule są:

1. w przypadku kontroli stosowania zasady pomocniczości w Unii Europejskiej należy sprawdzić, kiedy następuje wykorzystanie wszystkich możliwości krajowych, które stają się obligatoryjnym warunkiem przekazania sprawy do organów Unii Europejskiej. Drugi system kontroli obejmuje natomiast ocenę rozstrzygnięć krajowych ze względu na to, czy są one niewystarczające lub sprzeczne z wizją europejską. Zasada pomocniczości oznacza zatem, że działalność organów Unii Europejskiej ma charakter wspierający i tylko w koniecznych warunkach korygujący funkcjonowanie wspólnego rynku.
2. Wskazanie adresatów zasady pomocniczości nie powinno wynikać z założenia, że państwa członkowskie w różny sposób mogą podchodzić do realizacji celów wspólnotowych. Ważnym

elementem oceny zasady pomocniczości jest zatem wyznaczenie jej adresatów na podstawie następujących kryteriów: realizacji celów wspólnotowych, zbyt wysokich kosztów wykonania zadań przewyższających możliwości państwa członkowskiego, braku jednolitości prawa krajowego w przeważającej liczbie państw członkowskich lub nie ponoszenie odpowiedzialności przez państwa członkowskie za skutki braku odpowiednich regulacji prawnych w porządku krajowym, które wpływałyby na jakość stosowania prawa w innych państwach członkowskich.

Ad. 2. Kontrola zasady pomocniczości z perspektywy państwa członkowskiego na przykładzie Polski, „Polityka i Społeczeństwo” 2023, nr 3, t. 21, ss. 108-118.

Z analizy wytycznych do kontroli zasady pomocniczości w projektach aktów unijnych stosowanych przez Sejm RP oraz Senat RP można wyciągnąć wniosek, że do tej pory było przyjmowane podejście organów unijnych w opinii sporządzanej przez parlament z pominięciem interesów Polski.

Znaczącym wkładem w rozwój dyscypliny jest nie tylko propozycja wytycznych do kryteriów kontroli zasady pomocniczości w projektach aktów unijnych na szczeblu krajowych, ale także sformułowane wnioski:

1. efektywność modelu wytycznych do kryteriów kontroli zasady pomocniczości *ex ante* można zbadać przez ocenę miejsca organu w strukturze administracji publicznej, która umożliwi mu sprawne wykonanie zadań najbliższej obywateli. Oznacza to, że bezpośrednią realizację zasady pomocniczości można zmierzyć przez odległość organu w państwowej strukturze organizacyjnej do bezpośredniego odbiorcy końcowego usługi publicznej, której dotyczyło działanie zawarte w projekcie aktu unijnego.
2. Wprowadzenie perspektywy strategicznej do kontroli zasady pomocniczości umożliwia osadzenia działań, proponowanych w projekcie aktu normatywnego UE, w systemie organów administracji publicznej państwa członkowskiego i przeprowadzenie oceny z uwzględnieniem pełnego kontekstu kierunków jego działania zawartych w dokumentach strategicznych.
3. Przyjęcie wytycznych do kryteriów kontroli zasady pomocniczości przez komisje właściwe ds. europejskich w Sejmie RP i Senacie RP wyeliminuje swobodę w zakresie przygotowania opinii o projekcie aktu prawnego UE, zwiększy przejrzystość ich działań dla opinii publicznej oraz wzmocni ochronę interesu państwa w kontakcie z organami unijnymi.

4. Opracowany model wytycznych do kontroli zasady pomocniczości projektów aktów prawnych Unii Europejskiej na etapie procedury wczesnego ostrzegania może także posłużyć pomocą w przygotowaniu skargi do Trybunału Sprawiedliwości.

5. Informacja o osiągnięciach dydaktycznych, organizacyjnych oraz popularyzujących naukę lub sztukę.

W ramach aktywności naukowej uczestniczyłam w następujących projektach wdrożeniowych i badawczych.

1. Projekty wdrożeniowe:

1. Od kwiecień 2022 r. do kwietnia 2024 r., kierownik, projekt wdrożeniowy dla MWC Voting Solutions Sp. z o.o.

Zakres zadań:

- opracowanie Raportu dotyczący analizy rynku marek świadczących usługi cyfrowe dla sektora publicznego;
- Raport analizy programów marketingowych marek konkurencyjnych w Niemczech w zakresie digitalizacji prac organów administracji samorządowej;
- Strategia wejścia na rynek niemiecki z nową marką;
- stworzenie koncepcji eSitzung oraz opracowanie nowej marki dla nowego oprogramowania komputerowego.

2. Od 1 czerwca 2019 r. do 31 grudnia 2019 r. kierownik, projekt wdrożeniowy, Wojewódzki Inspektorat Ochrony Roślin i Nasiennictwa w Łodzi. Projekt został sfinansowany z budżetu Wojewódzkiego Inspektoratu Ochrony Roślin i Nasiennictwa w Łodzi. Zakres zadań:

- przygotowanie nowego regulaminu kontroli zarządczej;
- opracowanie katalogu ryzyk dla każdego z Działów WIORiN ze względu na typy kontroli u podmiotów kontrolowanych;
- rejestry ryzyk na podstawie zidentyfikowanych profili podmiotów kontrolowanych dla każdego z Działów WIORiN zgodnie z etapami postępowania kontrolnego w danym typie lub rodzaju prowadzonej kontroli.

3. Od września 2018 r. do marca 2019 r. wykonawca, „Skuteczne standardy nadzoru” – projekt pozakonkursowy Szefa Służby Cywilnej o charakterze wdrożeniowym współfinansowany z Europejskiego Funduszu Społecznego oraz Funduszy Europejskich

Wiedza Edukacja Rozwój. Projekt został realizowany w ramach usług wsparcia KPRM we wdrażaniu zmian organizacyjnych w urzędach administracji rządowej w obszarze nadzoru nad jakością i bezpieczeństwem żywności. Zakres zadań zrealizowany dla Państwowej Inspekcji Ochrony Roślin i Nasiennictwa: W ramach projektu przygotowałam:

- narzędzie o nazwie: „Sygnalizator ryzyka”, którego celem było przygotowanie mechanizmu selekcjonowania informacji, szacowania na ich podstawie ryzyka oraz budowy scenariuszy radzenia sobie z zagrożeniami;
- mapę celów GIORiN;
- misję oraz cele Państwowej Inspekcji Ochrony Roślin i Nasiennictwa, które w procedurze kaskadowania pionowego zostały delegowane na poziom GIORiN do komórek organizacyjnych: Biura Nasiennictwa; Biura Nadzoru Fitosanitarnego i Współpracy Międzynarodowej, Biura Dyrektora Generalnego; Biura Ochrony Roślin i Techniki;
- zasady komunikacji celów PIORiN i GIORiN. Na podstawie mapy celów oraz wyznaczonej misji i wizji PIORiN opracowano: streszczenia do Sprawozdania PIORiN oraz wprowadzenie do „Informacji PIORiN”;
- regulamin Kontroli Zarządczej wraz z nowym formularzem „Planu pracy GIORiN”, „Planu pracy komórek organizacyjnych”, ankietą samooceny kontroli zarządczej dla kierowników na stanowiskach kierowniczych, ankietą samooceny kontroli na stanowiskach nie kierowniczych;
- zasady procedowania wniosków w celu przeprowadzenie przez państwo trzecie analizy zagrożenia fitosanitarnego (tzw. PRA) i określenie warunków eksportu z Polski;
- kartę informacyjną dla przedsiębiorców dotyczącą zasad procedowania wniosków w celu przeprowadzenia przez państwo trzecie analizy zagrożenia fitosanitarnego (tzw. PRA) i określenie warunków eksportu z Polski.
- weryfikację procedury kontroli obrotu materiałem siewnym dla Biura Nasiennictwa GIORiN;
- audyt organizacyjny Biura Dyrektora Generalnego GIORiN na podstawie którego został opracowany katalog ryzyk.
- część raportu rekomendacji organizacyjnych, komunikacyjnych i standaryzacyjnych dla PIORiN w ramach integracji systemów zarządzania przez cele, zarządzania przez kompetencje oraz zarządzania przez procesy.

4. Od listopada 2018 r. do sierpnia 2019 r. kierownik projektu wdrożeniowego w Stowarzyszeniu Oświatowym im. Dezyderego Chłapowskiego w Kościanie finansowanego z funduszy Wielkopolskiego Urzędu Marszałkowskiego we wdrażaniu zmian organizacyjnych, zarządczych i komunikacyjnych w organizacji pożytku publicznego. Projekt miał strategiczne

znaczenie dla rozwoju Stowarzyszenia i dotyczył badań sondażowych, ich analizy oraz opracowania dokumentów: „Strategii Komunikacyjnej Stowarzyszenia Oświatowego im. Dezyderego Chłapowskiego w Kościanie” oraz „Strategii budowania marki Stowarzyszenia Oświatowego im. Dezyderego Chłapowskiego w Kościanie”. Celem projektu było także opracowanie strategii współpracy z instytucjami publicznymi i prywatnymi znajdującymi się w otoczeniu Stowarzyszenia.

Projekty badawcze:

1. **Wykonawca. Projektu nr WND-POWR.03.03.00-00-M151/16-01.** Termin realizacji 02.02.2017-30.11.2019. Zadania w ramach projektu: prowadzenie w j. angielskim wykładów i ćwiczeń z przedmiotu „Local government in Europe” w ramach międzynarodowego programu studiów „Academy of Good Governance and Civil Society”.

2. **Wykonawca, Program Dialog MNSiW „Od dialogu do deliberacji. Podmioty niepubliczne jako (nie)obecny uczestnik lokalnego procesu decyzyjnego”.**

Dec. nr 0163/DLG/2018/10.

Europejskiego Funduszu Społecznego, Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój (PO WER).

Okres realizacji: 01/2018-12/2018.

Zakres zadań:

- przygotowanie 2 rozdziałów do recenzowanych prac pod redakcją:

1. J. Itrich-Drabarek, M. Balcerek-Kosiarz, *Reformy administracji publicznej w państwach Unii Europejskiej – „błędne koło” czy wyższa jakość administracji*, w: *Integracja europejska. Uwarunkowania, istota, następstwa*, pod red. K.A. Wojtaszczyka, T. Wallasa, P. Stawarza, Warszawa 2023, s. 391- 404.

2. J. Itrich-Drabarek, M. Balcerek-Kosiarz, *Public Administration Reforms in the European Union Countries: “Vicious Cycle” or Higher Quality of Administration*, w: *European Integration: Conditions, Essence and Consequences*, ed. K. A. Wojtaszczyk, T. Wallas, P. Stawarz, Berlin 2023, s. 313-323.

3. **Kierownik, Projekt Badawczy Narodowego Centrum Nauki „Preludium”** (nr UMO-2012/07/N/HS5/01705),

“Rola samorządu w sferze podnoszenia konkurencyjności regionów. Studium porównawcze na przykładzie Polski i RFN”

Numer projektu: 205827

Źródło finansowania: Narodowe Centrum Nauki

Miejsce realizacji projektu: Polska i Niemcy

Środki finansowe: 55 680,00 zł

Czas realizacji: 08.2013 r. - 02.2017 r.

Zakres zadań:

- przygotowanie strategii podniesienia konkurencyjności regionów polskich i niemieckich;
- przygotowanie strategii zarządzania wiedzą pracowników samorządowych w Polsce i Niemczech;
- weryfikacja Krajowej Strategii Rozwoju Regionalnego 2010-2020;
- przygotowanie strategii rozwoju regionalnego opartej na współpracy gospodarczej 82 izb przemysłowo-handlowych z samorządem gminnym w Niemczech;
- analiza modeli współpracy aglomeracyjnej miast w Niemczech oraz stworzenie modeli prowadzenia działalności gospodarczej do wykonywania zadań publicznych.

4. **Wykonawca**, Projekt badawczy: „Międzynarodowe życie rzeczy w stosunkach międzynarodowych”. Rok akademicki 2013/20214. Wydział Nauk Politycznych i Dziennikarstwa UAM.

5. **Wykonawca**, **Międzynarodowy Projekt Badawczy** **Europäisierung der Luftreinheitspolitik**, Universität Osnabrück,

Numer Projektu: gesis-sofis-00108422, Erf.-Nr.: 20098158

Źródło finansowania: Deutsche Forschungsgemeinschaft

Miejsce realizacji projektu: Niemcy

Środki finansowe: 2 000 000,00 zł

Czas realizacji: 01.2010 r.-12.2012 r.

6. **2012-2013 Kierownik**, Projektu naukowego: „Budowanie marki dla firmy Nautilus Polska S.A.”, Poznań.

Zakres zadań:

- zarządzanie 6-osobowym zespołem przygotowującym strategię zarządzania marki Nautilus Polska S.A.;

- koordynacja badań rynkowych oraz opracowania danych;
- monitorowanie przygotowania programu marketingowego marki;
- współpraca z brand managerem Nautilus Polska S.A.

7. 2012-2014 Kierownik, Projekt naukowy: „Budowania marki dla firmy LMS

Online – spółka grupy LSI Software”, Poznań-Warszawa.

Zakres zadań:

- zarządzanie 6-osobowym zespołem przygotowującym strategię marki aplikacji mobilnej Blue Pocket;
- koordynacja badań rynkowych aplikacji mobilnych;
- przygotowanie strategii promocyjnej oraz strategii repositionowania marki aplikacji mobilnej Blue Pocket.
- raport aplikacji mobilnych z kuponami promocyjnymi na polskim rynku.

8. Wykonawca, Projekt Badawczy pt.: „Współpraca gospodarki z samorządem jako element konkurencyjności miasta Poznania i gmin aglomeracji poznańskiej, Centrum Badań Metropolitalnych Uniwersytet im. A. Mickiewicza w Poznaniu.

Nr projektu: RoM.II/032-1-1/2011 FN 2103/11

Źródło finansowania: Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego

Miejsce realizacji projektu: Polska

Środki finansowe: 1 000 000,00 zł

Czas realizacji: 01.2011 r.-12.2011 r.

**Doświadczenie badawcze zdobyte zagranicą
przed uzyskaniem stopnia doktora**

1. Od grudnia 2013 r. do stycznia 2014 r. Staż naukowo-badawczy, Wydział Prawa, Humboldt Universität zu Berlin RFN. Kwerenda źródeł.
2. Od lutego 2014 r. do marca 2014 r. Staż naukowo-badawczy, Wydział Prawa, Martin-Luther Universität Halle-Wittenberg, RFN.
3. Od marzec 2014 r. do kwietnia 2014 r. - Staż naukowo-badawczy, Institut für Kammerrecht, Halle a.d. Saale, RFN.

4. Od kwietnia 2014 r. do maja 2014 r. Staż naukowo-badawczy, Wydział Prawa, Ludwig Maximilian Universität Monachium, RFN.

Doświadczenie badawcze zdobyte zagranicą po uzyskaniu stopnia doktora

1. Październik 2019 - Wizyta studyjna, Wydział Prawa, Humboldt Universität zu Berlin, RFN. Cel wizyty studyjnej badanie literaturowe.
2. Październik 2018 - Wizyta studyjna, Wydział Prawa, Humboldt Universität zu Berlin, RFN. Cel wizyty studyjnej badanie literaturowe.
3. Październik 2017 - Wizyta studyjna, Wydział Prawa, Humboldt Universität zu Berlin, RFN. Cel wizyty studyjnej badanie literaturowe.
4. Październik 2016 - Wizyta studyjna, Wydział Prawa, Humboldt Universität zu Berlin, RFN. Cel wizyty studyjnej badania literaturowe.

Osiągnięcia dydaktyczne

- 2021-2023 - 1 wypromowana doktorantka

Imię i nazwisko mgr Faustyna Mijalska

Instytucja: Wydział Nauk Politycznych i Dziennikarstwa, Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu

Promotor pomocniczy pracy doktorskiej realizowanej pod kierunkiem p. prof. dr hab. Roberta Kmiecika.

Tytuł rozprawy doktorskiej „Samorząd terytorialny w procesie rozwoju metropolitalnego a nowe formy partycypacji”, UAM WNPiD

19 recenzji prac licencjackich, 2 wypromowane prace licencjackie w Wydziale Nauk Politycznych i Studiów Międzynarodowych UW.

Szkolenia i certyfikaty językowe

1. 10 i 24 marca 2021 - szkolenie PubSkills, dotyczące publikowania w

czasopismach/wydawnictwach indeksowanych w najważniejszych bazach, takich jak Scopus i WoS.

2. 1 października 2020 r. Szkolenie „Google Meet i Classroom w praktyce” zorganizowane przez UW.

3. 05., 06., 07 października 2020 r. Szkolenie „Funkcjonalności Google Classroom i Google Forms oraz ich integracja z innymi narzędziami GSuite w dydaktyce zdalnej o blended learning” w ramach Zintegrowanego Programu Rozwoju UW współfinansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach PO WER, ścieżka 3.5.

4. 13-15 października 2020 r. Szkolenie „Przegląd podstawowych aplikacji w nauczaniu zdalnym” w ramach Zintegrowanego Programu Rozwoju UW współfinansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach PO WER, ścieżka 3.5.

5. 28 października 2020 r.– Certyfikat z j. angielskiego na poziomie B2+

6. Czerwiec 2019 r. - szkolenie: „Analiza i wizualizacja danych do wykorzystania w dydaktyce”

- organizator WNPiD UAM

- planowanie kampanii content marketingowych;

- strategię doboru kanałów dystrybucji treści;

- pozycjonowanie treści oraz współpraca z algorytmami Google;

- zagadnienia związane z grafiką komputerową i jej wykorzystaniem w praktyce;

- wykorzystanie blogów, aplikacji mobilnych oraz mediów społecznościowych.

7. Marzec 2016 r. - szkolenie z obsługi programu SPSS, Instytut Zachodni w Poznaniu.

Działalność dydaktyczna

Działalność dydaktyczna została podzielona zgodnie z miejscami wcześniejszego zatrudnienia. Prezentowana działalność dydaktyczna jest spójna i stanowi wyraz mojej działalności naukowej oraz badawczej.

(1) Działalność dydaktyczna podczas zatrudnienia na stanowisku adiunkta (od 10.2019 r.), Katedra Nauki o Państwie i Administracji Publicznej, Wydział Nauk Politycznych i Studiów Międzynarodowych, Uniwersytet Warszawski.

- prowadzenie wykładów, ćwiczeń, konwersatoriów na studiach stacjonarnych i niestacjonarnych I i II stopnia na kierunkach: Bezpieczeństwo Wewnętrzne, Politologia, Polityka społeczna z przedmiotów: „Strategiczne planowanie rozwoju 1”, „Strategiczne planowanie rozwoju lokalnego 2”, „Samorząd terytorialny”, „Współpraca międzysektorowa”,

„Podstawy wiedzy o prawie”, „Wstęp do prawa”, „Administracja Publiczna”, „Analiza i ewaluacja polityk szczegółowych”, „Państwo i prawo w infobrokeringu”;

- prowadzenie konwersatorium w j. angielskim „public administration”, „local government in Europe”;
- przygotowanie i prowadzenie autorskich kursów e-learningowych na platformie Moodle UW z przedmiotów: „Analiza i ewaluacja polityk szczegółowych”, „Administracja publiczna”, „Strategiczne planowanie rozwoju lokalnego i regionalnego”, „Samorząd terytorialny”;
- przygotowanie i prowadzenie projektów uczelniach z przedstawicielami sektora publicznego z zakresu: badań współpracy międzysektorowej w ramach polityk szczegółowych, standardów współpracy międzysektorowej w zakresie polityki ochrony powietrza, polityki gospodarczej oraz ewaluacji krajowych dokumentów strategicznych;
- współpraca z Zakładem Nauki Administracji, WPiA UW (współorganizacja seminariów naukowych).

(2) Działalność dydaktyczna podczas zatrudnienia w Centrum Kształcenia Nauczycieli Języków Obcych i Edukacji Europejskiej UW (10.2019 r.)

- prowadzenie przedmiotów: „Samorząd terytorialny” oraz „Nauczanie drugiego przedmiotu - Samorząd Terytorialny”, „Nauka o państwie i prawie” dla nauczycieli j. angielskiego oraz nauczycieli WOS;
- przygotowanie i prowadzenie kursów e-learningowych na platformie COME UW z przedmiotu „Nauczanie drugiego przedmiotu – Samorząd Terytorialny”.

(3) Działalność dydaktyczna podczas zatrudnienia na stanowisku adiunkta (10.2016-09.2019), Zakład Badań Władzy Lokalnej i Samorządu, Wydział Nauk Politycznych i Dziennikarstwa, Uniwersytet im. A. Mickiewicza w Poznaniu

- prowadzenie wykładów i ćwiczeń na studiach stacjonarnych i niestacjonarnych I i II stopnia na kierunkach: Zarządzanie państwem, Politologia, Stosunki Międzynarodowe, Dziennikarstwo i komunikacja społeczna, Bezpieczeństwo Narodowe z przedmiotów: „Strategiczne planowanie rozwoju lokalnego i regionalnego”, „Ustrój samorządu terytorialnego”, „Ustrój władz lokalnych”, „Prawo administracyjne”, „Budowanie marki”, „Brand Planning”, „Zarządzanie zasobami ludzkimi”, „Decydowanie w zarządzaniu kryzysowym”;
- prowadzenie wykładów i ćwiczeń w j. angielskim z przedmiotu „Branding” dla studentów studiujących na UAM w ramach Programu Erasmus+;

- prowadzenie na studiach podyplomowych „Zarządzanie Publiczne” warsztatów i kursów dla pracowników administracji publicznej z zakresu przygotowania dokumentów strategicznych (strategii rozwoju lokalnego, ponadlokalnego i regionalnego, strategii promocji gospodarczej, turystycznej i inwestycyjnej, programów rewitalizacji obszarów wiejskich i powojсковych, programów rozwiązywania problemów społecznych, strategii zarządzania marką jednostki administracji publicznej).
- opracowanie autorskich sylabusów i scenariuszy wykładów i ćwiczeń z zastosowaniem innowacyjnych metod nauczania: grup eksperymentalnych, studiów przypadków, blended e-learning, gier symulacyjnych, debat oksfordzkich, warsztatów praktycznych, checklist, flipped e-learning, tutoriali, webinarów. Wykorzystanie programów Canva, Wordpress, Pinterest w tworzeniu prezentacji.

(4) Działalność dydaktyczna doktorancka podczas realizacji Studiów Doktoranckich (10.2010-09.2015), Zakład Badań Władzy Lokalnej i Samorządu, Wydział Nauk Politycznych i Dziennikarstwa, Uniwersytet im. A. Mickiewicza w Poznaniu

- prowadzenie ćwiczeń na studiach stacjonarnych i niestacjonarnych I i II stopnia na kierunkach: Politologia, Stosunki Międzynarodowe, Dziennikarstwo i komunikacja społeczna z przedmiotów: „Prawo administracyjne”, „Budowanie marki”, „Zarządzanie zasobami ludzkimi”

4. Dodatkowe formy pracy ze studentami (koła lub obozy naukowe, organizacja lub przygotowanie do konkursów itp.)

- W ramach dodatkowego kursu na platformie Kampus 2 "Strategiczne planowanie rozwoju lokalnego i regionalnego" studenci mieli możliwość nabycia dodatkowych umiejętności w zakresie strategicznego zarządzania polegającego na przygotowaniu strategii rozwoju, strategii promocji turystycznej, strategii promocji inwestycyjnej, strategii identyfikacji wizualnej zarówno instytucji administracji samorządowej, rządowej oraz sektora prywatnego.
- 2020- Opracowanie skryptu online do zajęć dla przedmiotu "Wstęp do prawa" na kierunku Politologia, 1 rok, Studia Niestacjonarne
- 2020 - W ramach dodatkowego kursu na platformie Kampus 2 dla studentów 1 roku na kierunku Polityka Społeczna z przedmiotu Administracja Publiczna studenci mogli na

podstawie przedstawionych przeze mnie materiałów nauczyć się w jaki sposób przygotować skargę na rozstrzygnięcie nadzorcze, decyzję administracyjną.

- 2020 - Przygotowanie w ramach przedmiotu "Nauka o państwie i prawie" gry symulacyjnej
- postępowanie prokuratorów IPN
- 2020 - W ramach kursu e-learningowego opracowałam wraz ze studentami słownik pojęć do strategicznego planowania lokalnego i regionalnego
- 2020 - Przygotowanie autorskiej gry symulacyjnej w ramach zajęć "Nauka o Państwie i prawie" będącej symulacją procesu w postępowaniu karnym.
- 2018 - Projekt edukacyjny „Zarządzanie wizerunkiem NGO” dla studentów 3 roku i 2 roku SUM na specjalności Reklama i Promocja, WNPiD UAM.
- 2018- Projekt edukacyjny „Praca organiczna w powiecie kościańskim” dla studentów 3 roku i 2 roku SUM na specjalności Reklama i Promocja, WNPiD UAM.
- 2018- Projekt edukacyjny „Gra terenowa kościańskich organiczników” dla studentów 3 roku i 2 roku SUM na specjalności Reklama i Promocja, WNPiD UAM.
- 2018 - Projekt edukacyjny „Przyjaciele Stowarzyszenia im. D. Chłapowskiego”. dla studentów 3 roku i 2 roku SUM na specjalności Reklama i Promocja WNPiD UAM.
- 2016- Projekt edukacyjny pt.: Młodzieżowa Rada Miasta MRM- Młodzież Razem Może Więcej”, Szwajcarski Grant Blokowy w ramach Priorytetu I „Fundusz dla organizacji pozarządowych” opracowany na zlecenie Starostwa Powiatowego w Jarocinie.
- 2016 Opracowanie z przedstawicielami Wydziału Nauk Społecznych UAM, Wydziału Filologii Polskiej i Klasycznej UAM projektu strategii klastra filmowego dla rozwoju przemysłu filmowego w Poznaniu na zlecenie Urzędu Miasta Poznania.

5. Inna działalność związana z dydaktyką

Osiągnięcia organizacyjne

Od marca 2025 r. do w dniu 27 marca 2025 r. uczestniczyłam w spotkaniu reprezentantów nauczycieli akademickich Centrum Kształcenia Języków Obcych i Edukacji Europejskiej z Zespołem Oceniającym Polskiej Komisji Akredytacyjnej. Otrzymałam podziękowanie od Dyrekcji Centrum Kształcenia Języków Obcych i Edukacji Europejskiej za aktywny udział, cenne spostrzeżenia oraz dzielenie się doświadczeniami we współpracy z jednostką.

Od lutego 2025 r. - Członek Rady Dydaktycznej, Wydział Nauk Politycznych i Studiów Międzynarodowych, Uniwersytet Warszawski

Od czerwca 2023 - Kierownik Studiów Podyplomowych audytu wewnętrznego, Wydział Nauk Politycznych i Studiów Międzynarodowych, Uniwersytet Warszawski.

Zakres zadań:

- przygotowanie dokumentacji do utworzenia studiów;
- opracowanie planu zajęć;
- rekrutacja pracowników;
- przeprowadzenie rekrutacji na studia.

Inna działalność organizacyjna

- Organizacja debat oksfordzkich dla studentów 1 roku na kierunku Polityka Społeczna w oparciu o zagadnienia podejmowane w ramach przedmiotu Administracja publiczna
- Udział w szkoleniu 22.06.2023 r. "Ocena programowa PKA"

Tytuł projektu POWER: Doskonałość dydaktyczna uczelni

Numer umowy: POWR.03.04.00-00-P023/21

Numer umowy z MEiN: MEiN/2022/DIR/2528

Głównym tematem podejmowanym na szkoleniu jest procedura oceny programowej, dokonywana przez Polską Komisję Akredytacyjną w ramach akredytacji zewnętrznej, a w szczególności takie kwestie jak:

- 1) ocena programowa PKA jako szczególny rodzaj akredytacji zewnętrznych;
- 2) kryteria oceny programowej – standardy jakości kształcenia i stopień ich spełnienia;
- 3) etapy procedury akredytacyjnej: raport samooceny, wizytacja Zespołu oceniającego, raport Zespołu oceniającego i odpowiedź uczelni;
- 4) przygotowanie do oceny programowej PKA – wytyczne, rekomendacje i dobre praktyki;
- 5) znaczenie oceny programowej PKA dla jakości kształcenia na kierunku studiów i pozycji uczelni.

Działalność ekspercka

Podział działalności eksperckiej ze względu na miejsce i czas zatrudnienia

Od grudnia 2015- do grudnia 2016 Adiunkt, Instytut Zachodni w Poznaniu, Think-Tank Kancelarii Prezes Rady Ministrów. Członek zespołu badawczego „Niemcy-społeczeństwo-gospodarka” oraz „Stosunki polsko-niemieckie”.

Zakres zadań: przygotowanie raportów, ekspertyz, opinii w zakresie niemieckiej polityki gospodarczej, polityki innowacyjności, polityki socjalnej, polityki migracyjnej i asymilacyjnej; uczestnictwo w polsko-niemieckich kanałach dyplomatycznych; przygotowanie wytycznych do uchwał Sejmu RP; opracowanie strategii prowadzenia polityki zagranicznej w zakresie stosunków polsko-niemieckich w sferze gospodarczej, innowacyjności, wsparcia polskich przedsiębiorców w Niemczech; opracowanie i analiza wskaźników atrakcyjności inwestycyjnej Polski dla niemieckich przedsiębiorców; budowanie strategii konkurencyjności regionów przygranicznych; mapowanie procedur w niemieckiej administracji federalnej; scenariusze skutków Brexitu dla niemieckiej gospodarki i ich wpływ na polskich przedsiębiorców.

Od uzyskania w 2015 r. stopnia doktorskiego staram się łączyć pracę naukowo-dydaktyczną z działalnością ekspercką, co znacznie podnosi jakość prowadzonych przeze mnie badań naukowych oraz zajęć dydaktycznych. Potwierdzeniem jest szereg opracowań analitycznych, które przeznaczone były do szerokiego grona odbiorców w formie Biuletynów Instytutu Zachodniego im. Zygmunta Wojciechowskiego w Poznaniu oraz IZ Policy Paper na temat: atrakcyjności inwestycyjnej Polski dla zagranicznych inwestorów, polityki innowacyjności niemieckiego przemysłu, izb przemysłowo-handlowych, skutków Brexitu dla gospodarki Niemiec, nowych scenariuszy integracji gospodarczej w Europie oraz bilansu 25 lat Traktatu między Rzeczpospolitą Polską a Republiką Federalną Niemiec o dobrym sąsiedztwie i przyjaznej współpracy z dnia 17 czerwca 1991 r. w zakresie stosunków gospodarczych. Oprócz tego jestem także autorką prac dla organów administracji publicznej, które ukazały się w formie Notatek Instytutu Zachodniego, Raportów Instytutu Zachodniego oraz Ekspertyz Instytutu Zachodniego dotyczących: skutków gospodarczych i społecznych kryzysu uchodźczego oraz kryzysu migracyjnego w Niemczech; promocji niemieckiej gospodarki i nauki zagranicą oraz federalnego biuro ds. przeciwdziałania dyskryminacji w Niemczech.

1. Wpływ niemieckich doświadczeń na rozwój izb przemysłowo-handlowych w Polsce, „Biuletyn Instytutu Zachodniego” nr 217/2016.

2. Ryzyko wzrostu zadłużenia krajów związkowych i gmin z powodu kryzysu uchodźców w Niemczech „Biuletyn Instytutu Zachodniego” nr 232/2016.

3. Rola izb przemysłowo-handlowych w procesie integrowania uchodźców w Niemczech, „Biuletyn Instytut Zachodniego” nr 241/2016.

4. Ograniczenia świadczeń socjalnych dla Polaków w Niemczech „Biuletyn Instytutu Zachodniego” 243/2016

5. Spadek atrakcyjności inwestycyjnej Polski dla zagranicznych inwestorów „Biuletyn Instytutu Zachodniego” 258/2016

6. Skutki Brexitu dla gospodarki Niemiec „Biuletyn Instytutu Zachodniego” 259/2016.

7. Polityka innowacyjności niemieckiego przemysłu „Biuletyn Instytutu Zachodniego” 285/2016

Notatki Instytutu Zachodniego do organów administracji państwowej – rok 2016

1. Proces integracji uchodźców przez przedsiębiorców w Niemczech
2. Ograniczenia świadczeń socjalnych dla Polaków w Niemczech
3. Spadek atrakcyjności inwestycyjnej Polski dla zagranicznych inwestorów
4. Bilans polityki dot. uchodźców w Niemczech
5. Nowy etap polityki dot. uchodźców w Niemczech
6. Niemiecka polityka dot. uchodźców wobec państw afrykańskich

Ekspertyzy Instytutu Zachodniego – rok 2016

1. „Federalne Biuro ds. Przeciwdziałania Dyskryminacji”
2. „Branding Narodowy Niemiec

Raporty Instytutu Zachodniego – rok 2016

1. Polityka społeczna, w: Raport Zespołu Badawczego Niemcy-państwo-społeczeństwo-gospodarka, pod red. T. Budnikowskiego
2. Bilans polityki migracyjnej w Niemczech, w: Raport o polityce migracyjnej w Niemczech, pod red. T. Budnikowskiego, Poznań 2016.

Policy Paper Instytutu Zachodniego – rok 2016

1. Raport dla Kancelarii Prezesa Rady Ministrów „Bilans 25-lecia Traktatu polsko-niemieckiego o dobrym sąsiedztwie i przyjaznej współpracy” pod red. M. Balcerek-Kosiarz, A. Saksona.

2. Gospodarka, w: Bilans 25-lecia Traktatu polsko-niemieckiego o dobrym sąsiedztwie i przyjaznej współpracy, Policy Paper

Inna działalność ekspercka

05/2025 – Ekspert w Sieć Badawcza Łukasiewicz.

Ekspert oceniający projekty innowacyjne w ramach programów akceleryacyjnych. HugeTech od 9 lat wspiera rozwój polskiego ekosystemu innowacji, prowadząc liczne inicjatywy inkubacyjne i akceleryacyjne. Współpraca z Centrum Sieć Łukasiewicz obejmuje udział w ocenie merytorycznej projektów B+R i technologicznych.

2023 - Autor projektu budowania marki Core Facilities w celu komercjalizacji badań 4 laboratoriów dla Centrum Nowych Technologii Uniwersytetu Warszawskiego, Centrum Nauk Biologiczno-Chemicznych Uniwersytetu Warszawskiego

2022 - Działalność izb lekarskich w zakresie nostryfikacji dyplomów lekarzy z Ukrainy w RFN

2019 - Ekspertyza pt.: „Reorganizacja Laboratoriów Oceny Nasion w związku z pionizacją laboratoriów Wojewódzkich Inspektoratów Ochrony Roślin i Nasiennictwa”.

2019 - Udział w konsultacjach poświęconych opracowaniu nowej „Krajowej Strategii Rozwoju Regionalnego 2030”

2019 - „Konsultacje w sprawie przyszłości Europy” - Udział w konsultacjach Komisji Europejskiej

13 czerwca 2016 r. Współredakcja uchwały Sejmu RP zawierającej wytyczne dla międzyrządowych polsko-niemieckich konsultacji z okazji 25 lat „Traktatu o Dobrym Sąsiedztwie i Przyjaznej Współpracy”.

19 kwiecień 2016 r. - XVIII Forum Polsko-Niemieckie 25 lat dobrego sąsiedztwa-Polska-Niemiecka –Wspólnota Odpowiedzialności

Ekspert ds. polityki innowacyjności

Grupa 4: Innowacyjna gospodarka jako szansa na wzrost gospodarczy i nowe miejsca pracy w Polsce, Niemczech i Europie

18 czerwiec 2016 r. Ogólnopolska Konferencja Naukowa „Odrodzenie polskiego samorządu gospodarczego”. Referat pt.: Rola samorządu gospodarczego w Niemczech jako pełnoprawnego reprezentanta interesów przedsiębiorców”. Organizator Związek Rzemiosła Polskiego, Polskie Lobby Przemysłowe, Instytut Służby Publicznej. Obywatelska Inicjatywa Ustawodawcza Samorządu Gospodarczego w Polsce.

2017 - Udział w obywatelskim projekcie ustawy o izbach przemysłowo-handlowych.

Osiągnięcia popularyzujące naukę

- Podjęcie badań z Uniwersytetem Medycznym im. K. Marcinkowskiego w Poznaniu. W ich wyniku zbadano poziom społeczeństwa obywatelskiego w sporcie stosując jako kryterium wiedzę o dopingu u reprezentantów kadry Polski. Wyniki badań zostały opublikowane w artykule współautorskim pt.: „Doping Knowledge as an Indicator to Measure the Development Level of Civil Society” w czasopiśmie "Studia Politologiczne" 2023.
- Wniosek do Rzecznik Praw Obywatelskich w sprawie wystąpienia do Sądu Najwyższego ze skargą kasacyjną
- 2016-2018 Prowadzenie szkoleń dla Młodzieżowej Rady Miasta Tarnowa Podgórnego (powiat poznański) nt.: „Zasad funkcjonowania samorządu terytorialnego”.
- 2022- Świadczenie pomocy prawnej w zakresie prawa polskiego i niemieckiego obejmuje: współpraca z kancelariami polskimi w zakresie pism procesowych składanych do

sądów niemieckich; tłumaczenia pism procesowych na j. niemiecki; procedury otwarcia działalności gospodarczej w Niemczech;

- 10/2022-12/2022 Praktyka w Sądzie Najwyższym

Zakres zadań w trakcie praktyki obejmował: pomoc w przygotowaniu uzasadnień do wyroków; współpracę przy tworzeniu strategii procesowej; analizę materiału procesowego;

- 04/2014 współorganizacja forum współpracy 17 gmin powiatu poznańskiego w zakresie gospodarki odpadami
- 2/2014 Współorganizacja konsultacji pomiędzy władzami lokalnymi Słubic a przedsiębiorcami i stowarzyszeniami.
- 10/2010-06/2015 Kierownik projektu edukacyjnego, Wydział Nauk Politycznych i Dziennikarstwa, Uniwersytet im. A. Mickiewicza w Poznaniu.

Zakres zadań: zarządzanie 30-osobowym; usprawnienie funkcjonowania WNPiD UAM przez budowanie marki opartej na employer branding; znalezienie klientów zewnętrznych w szkołach ponadpodstawowych; młodzieżowych radach miast do prowadzenia warsztatów przez doktorantów i studentów WNPiD UAM; prowadzenie warsztatów w zakresie: sztuki negocjacji, sztuki autoprezentacji, sztuki przemówień publicznych, rozwoju osobistego; wyborów samorządowych, funkcjonowania młodzieżowych rad miast; przywództwa, zarządzania zespołami, debat oksfordzkich, retoryki i erystyki; organizacja symulacji sesji rady miasta; organizacja symulacji wyborów samorządowych.

- przygotowanie materiałów promocyjnych dla studentów z Azji Południowo-Wschodniej studiujących na WNPiD UAM w ramach Programu Mundus;

- przygotowanie strategii pozycjonowania marki WNPiD UAM.

6. Oprócz kwestii wymienionych w pkt. 1-6, wnioskodawca może podać inne informacje, ważne z jego punktu widzenia, dotyczące jego kariery zawodowej.

Efekty mojej działalności naukowej, organizacyjnej oraz wdrożeniowej (w ramach zatrudnienia w sektorze publicznym) były doceniane przez różne gremia i organy.

Po uzyskaniu stopnia doktora nauk społecznych

2019 – 2023 Stypendium dla młodych wybitnych naukowców Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego.

2019 – Wynagrodzenie motywacyjne przyznane przez Dziekana Wydziału Nauk Politycznych i Dziennikarstwa Uniwersytetu im. A. Mickiewicza na podstawie ankiety oceny pracownika naukowo-dydaktycznego.

2018 – Wynagrodzenie motywacyjne przyznane przez Dziekana Wydziału Nauk Politycznych i Dziennikarstwa Uniwersytetu im. A. Mickiewicza na podstawie ankiety oceny pracownika naukowo-dydaktycznego.

2018 – Nominacja Rady Wydziału Nauk Politycznych i Dziennikarstwa Uniwersytetu im. A. Mickiewicza do stypendium dla młodych wybitnych naukowców Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego.

2017 – Nominacja Rady Wydziału Nauk Politycznych i Dziennikarstwa Uniwersytetu im. A. Mickiewicza do stypendium dla młodych wybitnych naukowców Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego.

2016 – Nominacja do Nagrody Miasta Poznania za wyróżniającą się pracę doktorską obronioną w 2015 r.

2016 – Nominacja do III edycji Konkursu im. Prof. Michała Kuleszy organizowanego przez Wolters Kluwer i Redakcję „Samorządu Terytorialnego” na najlepsze prace doktorskie o ustroju i działalności samorządu terytorialnego.

2016 – Udział w konkursie o nagrodę Poznańskiego Oddziału PAN za najlepszą oryginalną pracę twórczą, której wiodącym autorem jest doktorant z Oddziału w 2016 r.

Przed uzyskaniem stopnia doktora nauk społecznych

2014-2015 Stypendium Miasta Poznania dla młodych naukowców.

2013-2014 Laureatka Stypendium z Funduszu im. Rodziny Kulczyków

2013-2014 Nagroda Dziekana Wydziału Nauk Politycznych i Dziennikarstwa UAM za działalność naukową i organizacyjną w roku akademickim

2012-2013 Stypendium Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego dla najlepszych Doktorantów.

2012-2013 Nagroda Dziekana Wydziału Nauk Politycznych i Dziennikarstwa UAM za działalność naukową i organizacyjną w roku akademickim

2011-2012 Nagroda Dziekana Wydziału Nauk Politycznych i Dziennikarstwa UAM za działalność naukową i organizacyjną w roku akademickim.

2011 -2014 Stypendium z dotacji projakościowej dla najlepszych doktorantów UAM.

2008-2010 Stypendium Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego dla najlepszych studentów.

- 2011-2014 Stypendium z dotacji projakościowej dla najlepszych doktorantów UAM.
2008 Laureatka konkursu na stypendium dla najzdolniejszych osób miasta Puszczykowa
2007 Laureatka Ogólnopolskiego Konkursu Primus Inter Pares

.....Marta Balcereli-Kojan'

(podpis wnioskodawcy)