

Bielsko-Biała, 29 stycznia 2021 r.

dr hab. Magdalena Małecka-Łyszczek, prof. UEK
Katedra Prawa Konstytucyjnego, Administracyjnego i Zamówień Publicznych
Instytut Prawa
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Recenzja rozprawy doktorskiej Pani mgr Agaty Andruszkiewicz

pt. „*Centra usług wspólnych*”

1. Uwagi ogólne

Ambitne i interesujące zagadnienie badawcze jakie Autorka obrała na temat swojej dysertacji uznać należy ze wszelkich miar na zasługujące na aprobatę. Zainteresowanie tematyką centrum usług wspólnych jest uzasadnione i warte rozwinięcia w ramach pracy doktorskiej, jako istotne nie tylko w swym wymiarze teoretycznym ale i praktycznym.

2. Konstrukcja pracy i sposób realizacji koncepcji rozprawy

Przyjęty przez Autorkę układ konstrukcyjny pracy jest poprawny i odzwierciedla obrany zakres przedmiotowy czynionych rozważań. Czynione wywody są klarowne i wykazują spójność oraz są powiązane ze sobą, składając się na zwartą całość. Autorka trafnie identyfikuje i wydobywa problemy związane z obranym tematem.

Praca składa się ze wstępu, pięciu rozdziałów i zakończenia. Zgodnie ze spisem treści ponadto zawiera wykazy: źródeł internetowych, orzecznictwa, Wojewódzkich Dzienników Urzędowych, stanowisk organów kontrolnych, zbiorczych zestawień uchwał w sprawie utworzenia centrum usług wspólnych. Tymczasem (czego nie obrazuje zaprezentowany spis treści) w pracy pojawia się ponadto bibliografia, która jest immanentnym elementem prac doktorskich.

Spoglądając na proporcje poszczególnych rozdziałów, widoczne jest przemyślane rozmieszczenie analizowanych w ich ramach treści. Wyodrębnione na końcu każdego z rozdziałów podsumowanie przyczynia się do większej klarowności czynionych wywodów, co niewątpliwie ocenić należy in plus.

Zasadniczym celem czynionych rozważań Doktorantka uczyniła poddanie analizie instytucji centrum usług wspólnych. Podjęto próbę określenia pozycji centrum i scharakteryzowania podstaw jego funkcjonowania, zakresu realizowanych zadań, a także odpowiedzi na pytanie o zasadność tworzenia centrum usług wspólnych. Autorka eksponuje, iż podjęcie niniejszej tematyki wynika z braku kompleksowego opracowania dotyczącego przedmiotowej instytucji. Publikacje podejmujące niniejszą problematykę omawiają ją tylko w wybranym zakresie, nie podejmując kompleksowej analizy. Dlatego Autorka postanowiła podjąć temat w sposób całościowy, mając na uwadze także praktyczne znaczenie przepisów. Przedmiotem szczególnego zainteresowania niniejszej dysertacji uczyniono centra usług wspólnych zajmujące się obsługą jednostek oświatowych. Analizą objęte zostało funkcjonowanie centrów usług wspólnych jak podmiotów publicznych w kontekście efektywności ich działania. Efektywność związana z wyodrębnieniem organizacyjnym i powołaniem centrum przedstawiona została w kontekście produktywności relacji generowanych nakładów i osiągniętych efektów.

Część badawcza pracy koncentruje się głównie na analizie aktów prawnych pod kątem procedur tworzenia centrów usług wspólnych oraz ich funkcjonowania. Analiza dysertacji sprowadza się do dwóch podstawowych tez:

1. Centrum usług wspólnych jest efektywnym sposobem na zorganizowanie wspólnej obsługi w jednostkach samorządu terytorialnego,
2. Niedostatki prawnej regulacji centrum usług wspólnych stanowią źródło wątpliwości praktycznych.

Autorka wskazała również na metody badawcze, jakimi postanowiła posłużyć się w ramach czynionych rozważań. Swoje zastosowanie w pracy znalazły metoda: dogmatyczna i historyczno-prawna. Dobór metod badawczych uznać należy za poprawny i znajdujący swoje uzasadnienie. Jednocześnie, jakkolwiek nie została wskazana, w ograniczonym zakresie znalazła zastosowanie metoda prawno-porównawcza. Jak Doktorantka sama zauważa: centrum usług wspólnych to jednostka organizacyjna powołana w celu skonsolidowania funkcji wsparcia w jednej wydzielonej strukturze, świadcząca usługi na rzecz innych samorządowych jednostek organizacyjnych i stanowi rozwiązanie organizacyjne stosowane w praktyce międzynarodowej od ponad 25 lat. (str. 25). Następnie (str. 176- 177) wskazane zostały (niestety bez rozwinięcia) międzynarodowe rozwiązania w zakresie funkcjonowania centrów. Pogłębienie niniejszych treści pozwoliłoby na wzmocnienie ilości literatury obcojęzycznej.

W rozdziale pierwszym „Idea i geneza centrum usług wspólnych” zdefiniowano podstawowe pojęcia oraz zaprezentowano rys historyczny procesu powstawania centrum usług wspólnych jako instytucji prawnej. Omówiono strukturę organizacji wspólnej obsługi placówek oświatowych, jak również przedstawiono centra usług wspólnych jako instytucję poprawiającą efektywność funkcjonowania samorządów. Dlatego Autorka sięga do takich zagadnień szczegółowych jak administrowanie publiczne, nowy model zarządzania publicznego, idea tworzenia centrum usług wspólnych w samorządach terytorialnych w naszym kraju, jak również wskazuje na ramy prawne zarządzania polityką oświatową w samorządach. Ponadto przybliżony został model zarządzania oświatą, jak i zespoły ekonomiczno-administracyjne szkół jako prekursorzy koncepcji centrum usług wspólnych. Pani mgr Agata Andruszkiewicz zagłębiła się także w centrum usług wspólnych jako rozwiązanie biznesowe dopasowane do możliwości samorządów, jak i efektywność działań jednostek samorządu terytorialnego. Całość rozważań zamyka podsumowanie niniejszego rozdziału.

Nie do końca - w mojej ocenie - uzasadnionym zabiegiem było opisanie aktualnie obowiązujących regulacji Konstytucji RP w zestawieniu z poglądami J. Panejko, bez komentarza wyjaśniającego historyczne osadzenie niniejszych rozważań.

Co wartościowe, Autorka nie tylko dokonuje zestawienia istniejących poglądów doktryny, ale stara się również formułować własne stanowisko co do poruszanych kwestii, wskazując chociażby jak rozumieć termin „sprawność” (w sensie uniwersalnym, jako pojęcie zbiorcze, obejmujące różne walory działania: szybkość, skuteczność, ekonomiczność, korzystność i efektywność). Doktorantka słusznie wychwytuje, iż władze samorządowe przyjmują własne pomysły i rozwiązania, jednak nikt nie zwolni ich z obowiązku otwartego

dialogu ze społecznością lokalną, niemniej jednak nie rozwija niniejszego wątku, a szkoda, gdyż procesy komunikacji w zarządzaniu na szczeblu jednostek samorządu terytorialnego; zwłaszcza komunikacji zewnętrznej są niezwykle istotne jeśli spojrzymy na założenia współczesnych nurtów zarządzania (współzarządzania). Warto również podkreślić, że Pani mgr Agata Andruszkiewicz umiejętnie łączy literaturę z zakresu prawa administracyjnego z pozycjami z obszaru zarządzania publicznego, uwypuklając interesujące wątki łączące prowadzone rozważania. Słusznie przywołana została na kanwie czynionych rozważań koncepcja *good governance*, ale należało zaprezentować i rozwinąć przynajmniej jej podstawowe założenia. Kwestia niniejsza wymagałaby doprecyzowania i pogłębienia.

W rozdziale drugim „Zintegrowany plan rozwoju jednostek organizacyjnych” omówiono m.in. kwestie strategii rozwoju w jednostkach samorządu terytorialnego. Autorka słusznie wskazuje, iż przyjmowanie przez samorządy planów wymusza wyznaczanie celów, a to prowadzi do podejmowania przemyślanych działań. Natomiast dziwić może przywołanie w tym kontekście efektu w postaci niespójności decyzji (str. 63). Przyjmuję, że jest to błąd językowy. Doktorantka sprawnie prezentuje zagadnienia związane z zarządzaniem strategicznym, niemniej w mojej ocenie w ramach czynionych analiz należało wyjść poza *New Public Management*. Owszem, koncepcja nowego zarządzania publicznego zrobiła na świecie zawrotną karierę w latach 80. i 90. poprzedniego stulecia, ale nie okazała się uniwersalną i skuteczną w każdych warunkach metodą reformowania sektora publicznego. Krytyka ta zasadniczo podąża w dwóch kierunkach: 1. rynek sam w sobie nie funkcjonuje idealnie (dlatego przenoszenie rozwiązań rynkowych do sektora publicznego obarczone jest ryzykiem), 2. bezpośrednio aplikowanie rozwiązań z sektora prywatnego do publicznego nie uwzględnia specyfiki instytucji publicznych. Idee powstałe na kanwie krytyki *New Public Management* nie tworzą jednoznacznie zwartej przekazu. W szeroko rozumianym modelu *governance* mieszczą się zarówno chociażby: koncepcja *governance*, *New Public Governance*, *Good Governance*, *New Public Leadership*. Co więcej rozwijając niniejsze wątki można było pokusić się nawet o odwołania do koncepcji neoweberowskiej, która stanowi rezultat krytycznej refleksji nad teorią i praktyką reform wywodzących się z nowego zarządzania publicznego, a ponadto wydaje się być bardziej adekwatna do opisanie kierunków reform zarządzania publicznego w Europie kontynentalnej. Pozwoliłoby to osadzić czynione rozważania w szerszym kontekście interpretacyjnym.

Słusznie pojawiły się również kwestie dotyczące zarządzania przez projekt, trafnie sięgając do koncepcji kontroli zarządczej w kontekście czynionych rozważań. Można było

pokusie się (choćby w podstawowym zakresie) o wyjaśnienie na czym polega koncepcja kontroli zarządczej, zwłaszcza, że niniejsze kwestie przydałyby się Autorce również w przypadku rozważań odniesionych chociażby do procesów komunikacji zewnętrznej. Co więcej, można by zaryzykować stwierdzenie, że centra usług wspólnych są przydatnym narzędziem niniejszej koncepcji.

Pojawiają się także kwestie centrum usług wspólnych jako elementu strategii rozwoju jednostek organizacyjnych. Niewątpliwie wartością recenzowanej pracy jest odwołanie się do trafnie dobranych przykładów praktycznych, które Autorka przywołuje m.in. w ramach niniejszego rozdziału. Również i w tym rozdziale Autorka kontynuuje w sposób umiejętny rozważania z obszaru zarządzania publicznego, osadzając w nich zasadnicze kwestie związane z tematem dysertacji. Autorka na str. 72 stwierdza, iż zarządzanie publiczne w ciągu ostatnich lat ewoluowało – i należało tą ewolucję uwydatnić, starając się wskazać na nowe nurty i zjawiska w zarządzaniu publicznym (jak to już zresztą zostało podkreślone w ramach niniejszej recenzji).

W rozdziale trzecim „Aspekty finansowo-prawne działalności centrum usług wspólnych” przeanalizowane zostały zagadnienia dotyczące centrum jako narzędzia prawnego dla wspólnej obsługi. Zgodzić się należy z Autorką, że w szerokim ujęciu powstanie centrów usług wspólnych należy powiązać z optymalizacją czynionych nakładów w stosunku do osiągniętych rezultatów, przez co wpisują się one w koncepcję nowego zarządzania w sektorze publicznym. W oparciu o prawidłowo dobrany materiał normatywny przeanalizowana została podstawa prawna tworzenia centrum na szczeblu gminnym, powiatowym i na szczeblu samorządu województwa. Następnie Doktorantka w interesujący sposób przybliżyła zakres przedmiotowy i podmiotowy centrum usług wspólnych. Koniecznym stało się także przybliżenie formy prawnej jednostki obsługiwanej oraz jednostki obsługującej. Autorka nie tylko przywołuje stosowne orzecznictwo, ilustrujące poruszane zagadnienia, ale również wyraża swoje własne poglądy i oceny co do prezentowanych treści. Podobnie, nie tylko przywołuje i zestawia (prawidłowo wyselekcjonowane) poglądy doktryny, ale stara się zająć własne stanowisko w omawianym zakresie. Pojawia się również kwestia przetwarzania danych osobowych w centrum usług wspólnych, co uznać należy za aktualne i istotne w kontekście unijnego rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016o ochronie danych (tzw. RODO).

W rozdziale czwartym pracy „Praktyka funkcjonowania centrów usług wspólnych” Autorka rozpoczyna od prawnych rozwiązań reorganizacyjnych dla Zespołów Obsługi

Ekonomiczno-Administracyjnej Szkół i Placówek Oświatowych, by następnie przejść do badań autorskich dotyczących funkcjonowania centrów w okresie 25 czerwca 2015 r. do 8 września 2017 roku. Prowadzone rozważania poparte zostały interesującymi wykresami ilustrującymi poruszane przez Autorkę zagadnienia. Przeprowadzone badania pozwoliły na sformułowanie następujących wniosków:

1. Wykazano tendencję wskazującą, że spośród wszystkich badanych uchwał dotyczących zapewnienia wspólnej obsługi w gminie, aż 88 spośród 132 posiada w swej nazwie wyrażenie „centrum usług wspólnych”. Brak w nazwie własnej formowanego podmiotu wyróżnika wskazującego na charakter danej jednostki (np. poprzez dodanie określenia „oświatowy”, „informatyczny”, „edukacyjny”, „finansowy”) powoduje, że standardowa nazwa centrum usług wspólnych nie nadaje indywidualnych, niepowtarzalnych cech tej jednostce. Nazwa nowo tworzonych podmiotów nie przyciąga więc czymś szczególnym potencjalnego usługobiorcy. Wydaje się to charakterystyczne i zupełnie odmienne w stosunku do rynku prywatnego/biznesowego, gdzie nazwa powinna być rozpoznawalna i pozwalająca na jej łatwą identyfikację.
2. Najczęściej przyjmowanym przez jednostki samorządu terytorialnego rozwiązaniem w związku ze zmianą przepisów, było podjęcie uchwały o likwidacji istniejących zespołów obsługi oraz powołaniu w ich miejsce nowej jednostki budżetowej, której statut przewidywałby prowadzenie wspólnej obsługi na podstawie przepisów ustaw samorządowych
3. W badanym okresie nie odnotowano uchwał powołujących centra usług wspólnych w oparciu o przyjęte do badania kryteria w dziennikach urzędowych województw: podkarpackiego, lubelskiego, dolnośląskiego, kujawsko-pomorskiego, opolskiego.

Jako interesujące postrzegam rozważania odniesione do Centrum Obsługi Administracji Rządowej (COAR) jako formy quasi outsourcingu w administracji rządowej. Również i tutaj Autorka opiera się głównie na odwołaniach do New Public Management, znowu nie podejmując szerszej próby co do wskazania nowości w tym obszarze.

Zgodzić się należy ze stwierdzeniem Doktorantki, iż stosowanie centrum usług wspólnych jako formy analogicznej do outsourcingu występującego w usługach komercyjnych, może spowodować w znacznej mierze obniżenie kosztów działania instytucji oraz umożliwić skupienie uwagi kierownictwa na strategicznych zadaniach organizacji, zatrudnianiu

specjalistów w danej dziedzinie, przy jednoczesnym zestandaryzowaniu działań obsługiwanych jednostek. Pani mgr Agata Andruszkiewicz przybliży również model funkcjonowania usług wspólnych w samorządach, na przykładzie Centrum Usług Wspólnych w Katowicach, a następnie analizuje różnorodne rozwiązania organizacyjne na przykładzie wybranych centrów usług wspólnych. W wyniku czynionych rozważań Autorka przyjmuje, że nie należy kształtować jednego, sztywnego, wzorcowego modelu organizacyjnego i funkcjonalnego centrum, gdyż ich tworzenie i rozwój ma charakter dynamiczny i uzależniony od swobody decyzyjnej organów jednostek samorządu terytorialnego.

W rozdziale piątym „Centra usług wspólnych – rozstrzygnięcia nadzorcze, orzecznictwo i interpretacje organów kontrolnych” kluczowa oś rozważań zbudowana została wokół analizy błędów związanych z ustalaniem zakresu zadań centrów, obowiązków z zakresu rachunkowości i sprawozdawczości i kompetencji kierowników jednostek zaliczanych do sektora finansów publicznych. Autorka poddała także badaniu kwalifikację prawną uchwały o utworzeniu centrum.

Całość rozważań zamyka interesujące i przemyślane zakończenie, stanowiące zwieńczenie dysertacji.

Niewątpliwie współczesna administracja podlega stałym i dynamicznym zmianom. Stawiane są przed nią zadania, których realizacja wynika ze zidentyfikowanych potrzeb społeczeństwa, którego świadomość w zakresie roli i funkcji administracji stale wzrasta. Zgodzić się zatem należy z Autorką, że administracja staje się przez to nie tylko i wyłącznie realizującą zadania państwa, ale dąży do zaspokajania potrzeb społecznych, wprowadzając zmiany w sposobie zarządzania i funkcjonowania poszczególnych jednostek, czy też szukając nowych form pozwalających na realizację przyjętych celów. Istotny wpływ na te zmiany ma wykorzystywanie doświadczeń podmiotów komercyjnych, których głównym dążeniem jest maksymalizacja zysków między innymi poprzez optymalizację wydatków, ale i również zwiększenie efektywności swojego funkcjonowania. Doktorantka wskazuje ponadto, że kolejnym czynnikiem wpływającym na pobudzenie potrzeby zmian w funkcjonowaniu jednostki samorządu terytorialnego jest obserwowany wzrost ilości i zakresu zadań, przy jednoczesnym zachowaniu poziomu środków finansowych. Dlatego ważne jest poszukiwanie nowych metod umożliwiających lepsze wykorzystanie ograniczonych zasobów finansowych dla efektywnego realizowania zadań publicznych. Ponadto, zgodzić się należy, że jednym ze sposobów uzyskania sprawności działania administracji publicznej jest dążenie do stałego zwiększania efektywności, wykorzystując m.in. narzędzia związane z koncentracją realizacji

zadań poprzez powoływanie centrów usług wspólnych. Sprawne centrum pozwala na optymalizowanie działań obsługiwanych jednostek, między innymi poprzez wystandaryzowane działania, które zaimplementowane w praktyce w sposób efektywny podnoszą jakość realizowanych przez centrum usług wspólnych zadań, wpływając na podniesienie standardów działania jednostki obsługiwanej.

Jak to zaprezentowała Pani mgr Agata Andruszkiewicz postrzeżenie funkcji centrów usług wspólnych w dłuższej perspektywie czasu pozwala na właściwe kształtowanie zakresu i celu jego funkcjonowania. Ma istotny wpływ na właściwe kształtowanie rozwoju centrum, jak i niesie bezpośrednie korzyści dla jednostek obsługiwanych oraz pośrednio może wpływać na rozwój danej jednostki samorządu terytorialnego.

Przeprowadzone badania pozwoliły Autorce na wskazanie, że czynnikami determinującymi wdrażanie centrów usług wspólnych w samorządach są przede wszystkim:

1. dokładna analiza potrzeb samorządu (diagnozy, raporty, korzystanie z doświadczeń innych gmin z tradycją zapewnienia obsługi wspólnej),
2. standaryzacja potrzeb, przyjęcie mierników, założeń, kryteriów odpowiednich do określenia jakie zasoby będą potrzebne do przemyślanego kroku, jakim jest centralizacja jednostek w zakresie realizacji zadań wspomagających,
3. przychylność i wsparcie decydentów,
4. analiza zasobów jakimi dysponuje dana jednostka samorządu terytorialnego,
5. świadomość kultury organizacyjnej zarówno decydentów władnych do tworzenia tych podmiotów we własnych jednostkach jak i osób zarządzających centrum usług wspólnych,
6. dysponowanie wykwalifikowaną kadrą w zakresie obszarów jakie funkcjonują w centrum,
7. odpowiednie zaplecze, infrastruktura.

Doktorantka postuluje aby nazwa jednostki odpowiadała kategorii zadań przez nią wykonywanych, centrum powinno wskazywać na realizowane zadania obsługowe.

Jako konieczne postrzega sformułowanie przepisów dotyczących dopuszczalności stosowania prawa zamówień publicznych przez centrum usług wspólnych w imieniu i na rzecz jednostki obsługiwanej. Podejmując próbę podsumowania czynionych rozważań praktycznych, jak i w warstwie legislacyjnej uznaje, że centra usług wspólnych mogą być odpowiedzią na oszczędny

sposób funkcjonowania jednostek samorządu terytorialnego. Ustawodawca nie narzucając zamkniętego katalogu zadań dotyczącego zakresu wspólnej obsługi umożliwił samorządom adekwatne dopasowanie do ich potrzeb. Jak to wychwytuje Doktorantka: jak pokazuje praktyka, inwencja i sposób implementowania rozwiązań wynika głównie właśnie z potrzeb konkretnej gminy. Specjalizacja centrów usług wspólnych uznana została za słuszne rozwiązanie.

Swoje rozważania czynione w Zakończeniu Pani mgr Agata Andruszkiewicz spina poprzez sięgnięcie do postawionych we Wstępie dwóch tez przewodnich dysertacji. W odniesieniu do pierwszej z nich, dotyczącej efektywności jaką uzyskują jednostki samorządu terytorialnego poprzez powołanie centrum usług wspólnych, stwierdza, że centrum jako jednostka wspomagając funkcjonowanie poszczególnych jednostek organizacyjnych samorządu jest rozwiązaniem, które słusznie odpowiada na potrzeby specjalizacji w ramach podejmowanych przez nie działań. Bazując na doświadczeniach istniejących centrów należy przyjąć, że są to jednostki, które w wyniku podejmowanych przemyślanych działań, staną się narzędziem pozwalającym wspierać jednostki obsługiwane, a przez to zmierzać do udoskonalania sposobu realizacji zadań przez jednostki samorządu terytorialnego, będąc jednocześnie rozwiązaniem, które każda z jednostek samorządu terytorialnego może kształtować/modelować zgodnie z własnymi specyficznymi potrzebami. Centrum jest to efektywny sposób zorganizowania wspólnej obsługi w jednostkach samorządu terytorialnego, a dostępne narzędzia prawne w sposób optymalny pozwalają na konsolidację działań w zakresie wspólnych przedsięwzięć, co pozwala bardziej racjonalnie wykorzystać zasoby na szczeblu samorządowym.

W odniesieniu do drugiej z tez: na aprobatę w kontekście ułatwień w powoływaniu i funkcjonowaniu centrów zasługuje przede wszystkim wprowadzenie do systemu prawa regulacji dotyczących umożliwienia ich powoływania w dowolnym zakresie. Natomiast istniejące rozbieżności interpretacyjne wskazane przez Doktorantkę w ramach pracy, bez wątpienia nie służą rozwojowi centrum i wykorzystywaniu potencjału tego narzędzia przez samorządy.

W każdym z rozdziałów, Autorka starała się możliwie wszechstronnie i kompleksowo przedstawić złożoną problematykę obraną na temat dysertacji, jak również – co szczególnie doniosłe - formułować własne interesujące i dojrzałe oceny i spojrzenie co do opisywanych zjawisk. Czynione wywody są klarowne, przemyślane i składające się na dysertację, którą w świetle powyższych uwag ocenić należy jak najbardziej pozytywnie. W recenzowanej pracy

widoczne jest interesujące zestawienie poglądów doktryny, trafnie dobrane orzecznictwo – i co najistotniejsze – formułowanie własnych wniosków co do analizowanych zagadnień.

3. Ocena selekcji i sposobu wykorzystania źródeł

Ustalenia czynione w ramach rozprawy zostały należycie podbudowane warstwą doktrynalną. Zebrana została bogata literatura przedmiotu (133 pozycje), którą Autorka w sposób umiejętny wykorzystwała w ramach pracy. Odczuwalny jest niedosyt literatury obcojęzycznej.

Bogate są źródła internetowe.

Uznać należy, że Autorka wykorzystwała reprezentatywne pozycje w obranym zakresie badawczym, a oparte na nich rozważania wskazują na należyłą orientację w analizowanych obszarach, pogłębione są również poprzez sięgnięcie do stosownego orzecznictwa. Autorka umiejętnie korzysta z bogatego i należycie dobranego materiału normatywnego.

4. Uwagi formalne

Recenzowana rozprawa napisana jest w sposób przystępny, poprawnym językiem. Formułowane spostrzeżenia są przemyślane i dojrzałe.

Przypisy opracowane zostały w sposób prawidłowy i rzetelny, choć zdarzają się drobne uchybienia.

Nie udało się uniknąć absolutnie drobnych uchybień warsztatowych, natury redakcyjno-językowej. Nie wpływają one na całościowo pozytywny odbiór i ocenę niniejszej pracy, mają charakter incydentalny, niemniej jednak - z uwagi na obowiązki Recenzenta - wymagają przykładowego wskazania.

s. 6 – Prekursorem wykorzystywania instytucji *governance* w sektorze publicznym wskazywany jest

s. 69 – zmiany jakie wymaga, zamiast zmiany jakich wymaga

s. 73- wzmocni lokalnych więzi społecznych

s. 74 – mają kwestie czynniki

s. 76 – kluczowa kwestie, narzędzie zarządczego

- s. 78 – o samorządzie województw
- s. 92 – zawarcie porozumienie, zamiast zawarcie porozumienia
- s. 98 – ustawa o radca prawnych
- s. 103 z perspektywy wykonywanie obowiązków ustawowych

Pojawiają się różne skróty w odniesieniu do: jednostka samorządu terytorialnego – j.s.t lub JST.

5. Konkluzja

Autorce udało się sprostac wyznaczonemu tematyka rozprawy zadaniu. Lektura recenzowanej pracy dowodzi umiejetności samodzielnego prowadzenia badan naukowych. Prowadzone analizy sa przemyslane i dotykaja sedna problemu.

Czynione wywody zostaly zaprezentowane w sposob przekonujacy, oparty na nalezycie dobranej literaturze i orzecznictwie, z jednoczesnym formulowaniem wlasnych przemyśleń i wniosków; stanowiąc oryginalny dorobek Autorki.

Zarówno sama tematyka pracy, jak i poruszane w niej zagadnienia oraz sposób ich zaprezentowania zaslugują w pełni na aprobatę.

W konsekwencji stwierdzic nalezy, ze rozprawa **Pani mgr Agaty Andruszkiewicz "Centra uslug wspólnych"** odpowiada ustawowym warunkom przewidzianym dla rozpraw doktorskich i moze stanowic podstawe dalszych stadiów przewodu doktorskiego.

Dlatego z przekonaniem stawiam wniosek o dopuszczenie do publicznej obrony.



Daria Jurek