

dr hab. Joanna Wiśniewska, prof. US

Szczecin 14.07.2021

**Recenzja rozprawy doktorskiej****mgr Justyny Kulawik-Dutkowskiej pt. „Zarządzanie ryzykiem prawnym w projektach badawczo-rozwojowych przedsiębiorców i jednostek naukowych” (ss.212).**

Podstawą wydania opinii jest pismo Pana Prof. dr hab. Grzegorza Karasiewicza - Przewodniczącego Rady Naukowej Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości, Uniwersytetu Warszawskiego oraz przedłożona praca doktorska Pani mgr **Justyny Kulawik-Dutkowskiej pt. „Zarządzanie ryzykiem prawnym w projektach badawczo-rozwojowych przedsiębiorców i jednostek naukowych”**.

W związku z zapisami Rozporządzenia Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 19 stycznia 2018r. wynikającymi z art. 179 ust. Ustawy z dnia 3 lipca 2018r. Przepisy wprowadzające ustawę – Prawo o szkolnictwie wyższym, opinię na temat spełnienia stosownych warunków ustawowych wydano uwzględniając treść art. 13 ust. 1 Ustawy z dnia 14 marca 2003 roku o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. z 2017 r., poz. 1789 – tekst jednolity)

**Uwagi wstępne**

Przedłożona do oceny rozprawa doktorska Pani mgr Justyny Kulawik-Dutkowskiej pt. **„Zarządzanie ryzykiem prawnym w projektach badawczo-rozwojowych przedsiębiorców i jednostek naukowych”** została napisana pod kierunkiem dr hab. Igora Postuły, prof. ucz.. Praca podejmuje ważny i współcześnie niezmiernie aktualny problem zarządzania ryzykiem w projektach badawczo-rozwojowych realizowanych przez jednostki naukowe we współpracy z przedsiębiorstwami, skupiając główną uwagę na ryzyku prawnym.

Oceniana rozprawa ma charakter teoretyczno-empiryczny i składa się z 212 stron, ujętych w ramy: wprowadzenia, 5 rozdziałów, zakończenia, bibliografii, spisu tabel, rysunków i wykresów oraz 3 załączników. Praca została zilustrowana 12 rysunkami, 2 wykresami oraz 13 tabelami. Autorka wykorzystała bogaty zbiór materiałów źródłowych obejmujących: 140 publikacji (z czego 70 stanowiły opracowania anglojęzyczne - co w istotny sposób wzbogaca spostrzeżenia Autorki o wnioski płynące z podjętych szerokich studiów literaturowych) oraz 22 akty normatywne.

Ocena rozprawy doktorskiej winna być przeprowadzona z uwzględnieniem kilku zasadniczych kryteriów, do których zaliczyć należy: wagę/zasadność podejmowanego tematu, umiejętność postrzegania badanych zjawisk (co znajduje swoje odzwierciedlenie w



formułowanym celu badań, ich zakresie czy postawionych hipotezach lub pytaniach badawczych), sposób prowadzenia wywołu (w tym: metodyka oraz dobór i kompletność argumentów), wartość wniosków wyprowadzonych na podstawie przeprowadzonych badań, nowość (oryginalność) zastosowanego podejścia badawczego i uzyskanych wyników, układ i konstrukcja pracy.

Sądzę, że oceniana praca spełnia w określonym zakresie przywołane powyżej kryteria. Do niektórych z nich odniosę się w dalszej części recenzji.

### **Ocena zasadności podjętej problematyki badawczej**

Dynamika i zakres zmiany zachodzących we współczesnym świecie wymagają od przedsiębiorstw ciągłego dostosowywania się do istniejących warunków otoczenia. W szczególności dotyczy to podejmowania różnorodnych działań zmierzających do stworzenia podstaw sprawnego funkcjonowania i rozwoju, co współcześnie oznacza konieczność wdrażania różnego rodzaju innowacji. Dziś coraz częściej nie chodzi jedynie o nadążanie za postępem technicznym ale antycypowanie zmian w technice, ich wyprzedzanie a niekiedy nawet kreowanie.

Współczesne warunki funkcjonowania zarówno przedsiębiorstw, jak i jednostek naukowych, wyznaczone wspomnianymi, burzliwymi zmianami otoczenia, jak również coraz większa złożoność nowych technologii, których stworzenie wymaga specjalistycznej wiedzy i zwykle wysokich nakładów inwestycyjnych, a przez to często przekracza możliwości jednego podmiotu, stanowią silny bodziec do podejmowania współpracy w zakresie realizacji projektów B+R. Tego rodzaju działalność, prowadząc do powstania różnego rodzaju innowacji, przyczynia się do rozwoju zarówno zaangażowanych w nią jednostek, jak również wpływa na konkurencyjność gospodarki oraz jej zrównoważony rozwój. Z tego względu w gospodarkach opartych na wiedzy oczekuje się szerokiej współpracy jednostek naukowych i biznesu, co przekłada się na realizację licznych i różnorodnych programów wsparcia na rzecz współpracy badawczo-rozwojowej obu sektorów.

Projekty B+R w odróżnieniu od innych typów, charakteryzuje znacznie większa złożoność i współzależność, a także duża niepewność, m.in.: odnośnie czasu i metod realizacji czy osiągnięcia zamierzonych efektów, co w rezultacie istotnie utrudnia sposób zarządzania nimi. Ponadto, jedną z najistotniejszych cech jest wysoki stopień innowacyjności, co z kolei obarcza tego rodzaju działalność wyższym poziomem ryzyka, w porównaniu do innych rodzajów projektów.

Z uwagi na fakt, że jedną z głównych determinant działalności B+R są wysokie koszty, stosunkowo często obok ryzyka operacyjnego zauważane jest ryzyko finansowe związane z realizacją tego typu przedsięwzięć. Rzadziej zauważane i w pełni uświadamiane jest ryzyko prawne, a przecież aktualnie na świecie obserwujemy nie tylko coraz więcej regulacji, ale i coraz silniejszy nacisk na ich przestrzeganie. Dzieje się tak być może z tego powodu, że niekiedy ryzyko prawne jest na tyle silnie powiązane z innymi typami ryzyka, np. operacyjnym czy reputacyjnym, że jako samodzielny byt umyka z pola widzenia menedżerów.

Jak wynika z badań firm konsultingowych ryzyko prawne jest jednym z najistotniej oddziałujących współcześnie na organizację, niezależnie od sektora czy kraju, w którym funkcjonuje. Przy tym zauważyć należy, że ryzyko prawne towarzyszy praktycznie wszelkiego rodzaju działaniom podejmowanym przez organizację, zatem dotyczy również projektów B+R realizowanym samodzielnie przez określony podmiot, jak i w sytuacji gdy projekt realizowany jest w ramach konsorcjum.

Źródła ryzyka prawnego projektów B+R wynikają z otoczenia instytucjonalnego projektu (makrootoczenie), relacji pomiędzy stronami realizującymi projekt (mikrootoczenie) czy wewnętrznych zasad i reguł funkcjonowania organizacji podejmującej tego typu działalność. Ryzyko prawne obejmuje szereg różnych podkategorii, np.: ryzyko poniesienia straty związane z niewłaściwą konstrukcją umów, ryzyko sporów sądowych wynikłych na tle wadliwie zrealizowanych obowiązków wynikających z obowiązujących przepisów, ryzyko błędnej wykładni, ryzyko legislacyjne itp. Zatem istotna jest nie tylko sama świadomość istnienia i znaczenia ryzyka prawnego w projekcie B+R, ale również właściwy sposób zarządzania nim.

Pomimo, że problematyka zarządzania ryzykiem w organizacji jest od szeregu lat silnie eksplorowana, zarówno w Polsce jak i na świecie, to zauważyć jednak należy, że jak dotąd nie została dostatecznie rozpoznana w kontekście ryzyka prawnego, w szczególności odnośnie projektów B+R. Wypracowane ogólne koncepcje i podejścia do ryzyka oraz procesu zarządzania nim, napotykają na określone trudności w praktycznym zaimplementowaniu w przypadku ryzyka prawnego projektów B+R. Jak dotąd nie stworzono jednej, uniwersalnej i powszechnie akceptowalnej definicji ryzyka prawnego ani systemowego sposobu zarządzania nim, które byłyby z powodzeniem wdrożone i stosowane w organizacjach realizujących projekty B+R. Dodatkową złożoność procesu zarządzania ryzykiem prawnym projektu B+R, generuje sytuacja realizacji tego typu przedsięwzięć w ramach stworzonego konsorcjum, która współcześnie coraz częściej występuje.

Z tego powodu konieczne jest dalsze rozpoznawanie problematyki zarządzania ryzykiem prawnym w projektach B+R, zarówno od strony teoretycznej, jak i stosowanych praktyk występujących w różnych typach organizacji. Przy tym zwrócić uwagę należy na kontekst określonej interdyscyplinarności wspomnianego problemu, która przekłada się na potrzebę rozpatrywania go z uwzględnieniem podejścia metodycznego stosowanego w naukach prawnych, jak i innych dyscyplin społecznych, w tym w szczególności nauk o zarządzaniu i jakości oraz ekonomii i finansów.

Identyfikowanie istniejących związków, zależności, uwarunkowań oraz mechanizmów, może dać podstawę do określenia odpowiednich modeli, narzędzi i sposobów zarządzania ryzykiem prawnym w projektach B+R realizowanych przez jednostki naukowe we współpracy z podmiotami gospodarczymi.

Mimo, że problematyka zarządzania ryzykiem w organizacji znajduje swoje poczesne miejsce, zarówno w międzynarodowej jak i krajowej literaturze naukowej, to z uwagi na złożoność i wieloaspektowość wspomnianego zagadnienia, nadal występuje istotny niedobór opracowań opartych na szczegółowych analizach empirycznych, które dotyczą zarządzania ryzykiem prawnym w projektach B+R realizowanych we współpracy jednostek naukowych z przedsiębiorcami. W szczególności brak jest tego rodzaju badań odnoszących się do realizacji takich projektów przez jednostki zlokalizowane w Polsce.

W związku z powyższym podjęty przez Autorkę **temat badań należy uznać za złożony, ważny i w pełni uzasadniony**. Recenzowana praca wypełnia w pewnym zakresie istniejącą w tym przypadku lukę, wzbogacając wiedzę na wspomniany temat.

Reasumując stwierdzić należy, że problematyka badawcza podjęta przez Doktorantkę jest aktualna, niezwykle złożona i ważna zarówno z poznawczego (naukowego), jak i praktycznego punktu widzenia. Z tego względu postawiony temat, może stanowić przedmiot badań prowadzonych w ramach rozprawy doktorskiej.

### **Ocena zawartości merytorycznej rozprawy**

Oceniana rozprawa doktorska dotyczy problematyki zarządzania ryzykiem prawnym w projektach B+R, które realizowane są w warunkach współpracy jednostek naukowych z przedsiębiorcami. Zarówno sama natura projektów B+R, jak i warunki współpracy podmiotów wywodzących się z dwóch odmiennych sektorów (nauki i biznesu), przesądzają o występowaniu szeregu płaszczyzn oraz sytuacji stanowiących potencjalne źródło ryzyka prawnego, co z kolei uzasadnia istnienie sformułowanego problemu badawczego, który

Autorka określiła następująco (s. 121) cyt. „*Identyfikacja ryzyka prawnego, jego uwarunkowań i mechanizmów zarządzania tym ryzykiem w projektach badawczo-rozwojowych przedsiębiorców i jednostek naukowych*”.

Tak postawiony ogólny problem badawczy Autorka uszczegółowiła poprzez sformułowanie, następujących 6 pytań badawczych (s.122) :

1. Jak przebiega zarządzanie ryzykiem prawnym w międzysektorowych projektach badawczo-rozwojowych ?
2. Jak rozumiane jest pojęcie ryzyka prawnego w międzysektorowych projektach badawczo-rozwojowych?
3. Co stanowi źródło ryzyka prawnego w międzysektorowych projektach badawczo-rozwojowych?
4. Kto odpowiada za zarządzanie ryzykiem prawnym (kto jest właścicielem ryzyka prawnego) w międzysektorowych projektach badawczo-rozwojowych?
5. Jaki poziom ryzyka prawnego gotowi są zaakceptować przedsiębiorcy, a jakie jednostki naukowe?
6. Jakie odmienności w zarządzaniu ryzykiem prawnym międzysektorowych projektach badawczo-rozwojowych występują pomiędzy jednostkami naukowymi a przedsiębiorcami?

W zamierzeniach Autorki, oceniana dysertacja miała pozwolić osiągnąć dwa, różnego rodzaju cele, które określono następująco:

1. Cel poznawczy: „*...zrozumienie zjawiska ryzyka prawnego i procesu zarządzania nim w projektach badawczo-rozwojowych realizowanych przez podmioty z dwóch bardzo różnych sfer, tj. ze świata biznesu i świata nauki. Cel ten obejmuje także poznanie uwarunkowań ryzyka prawnego w międzysektorowych projektach B+R oraz mechanizmów zarządzania nimi*” (s.11 i s.120),

2. Cel praktyczny: „*... rozprawa ma na celu wsparcie współpracujących podmiotów z obu sektorów w lepszym zabezpieczeniu ich interesów w realizowanych obecnie lub w przyszłości międzysektorowych projektach B+R.*” (s.12 i s.120)

Dokonując oceny poprawności sformułowanego problemu badawczego, pytań badawczych oraz celów stwierdzić należy, że są one w logiczny sposób powiązane z tematem pracy. Pytania badawcze zostały sformułowane poprawnie i wynikają z postawionego problemu badawczego.

Pewne wątpliwości budzi natomiast sposób sformułowania przez Autorkę celów pracy.

W przypadku celu poznawczego, w mojej opinii określenie, cyt. „...*zrozumienie zjawiska ryzyka prawnego i procesu zarządzania nim...*” nie oddaje naukowego charakteru celu ocenianej rozprawy doktorskiej. Zrozumienie określonego zjawiska jest umiejętnością pojęcia na czym ono polega. Szczegółowa lektura pracy pozwala stwierdzić, że Autorce chodziło raczej o podjęcie próby wyjaśnienia istoty ryzyka prawnego oraz procesu zarządzania nim, jak również zidentyfikowanie uwarunkowań wspomnianych kategorii w określonego rodzaju projektach badawczo-rozwojowych. Tak rozumiany cel poznawczy oczywiście spełnia oczekiwania stawiane wobec celu rozprawy doktorskiej, wobec czego należy uznać go za poprawny, mimo dość niefortunnego bezpośredniego sformułowania zawartego na s. 11 i 120 dysertacji.

Określoną wątpliwość budzi również sposób sformułowania celu o charakterze utylitarnym. W tym przypadku Autorka nie wskazuje w jaki sposób rozprawa ma wesprzeć podmioty gospodarcze czy jednostki naukowe w lepszym zabezpieczeniu ich interesów w realizowanych międzysektorowych projektach B+R ? Podobnie jak w przypadku celu poznawczego, tak i w tym przypadku lektura pracy pozwala jednak wyjaśnić to niedopowiedzenie. Mianowicie chodzi o dostarczenie odpowiednich informacji oraz rekomendacji pozwalających zrozumieć, właściwie pojąć istotę ryzyka prawnego oraz procesu zarządzania nim w tego typu projektach, dzięki czemu jak rozumiem strony współpracujące w ramach realizacji przedsięwzięć B+R, mogłyby odpowiednio zabezpieczyć własne interesy.

Pewien niedosyt w opinii recenzentki (co może być oczywiście kwestią dyskusyjną) budzi, brak podjęcia próby wyraźnego sformułowania hipotezy badawczej, odnoszącej się do problemu badawczego (jako propozycji odpowiedzi na postawione pytania badawcze), która zostałaby poddana przez Autorkę weryfikacji lub chociażby wskazania tezy, której Autorka by w pracy broniła. Oczekiwania co do formułowania tez bądź hipotez w dysertacjach doktorskich wynikają z faktu, iż uznać można, że stały się one immanentną częścią takich rozpraw, chociażby dlatego, iż wymogi ustawowe dotyczące prac doktorskich wskazują na konieczność „...*oryginalnego rozwiązania problemu badawczego...*”<sup>1</sup>. Z kolei, aby zaproponować rozwiązanie problemu badawczego, Autor dysertacji powinien mieć jakies przypuszczenie (hipotezę), co do tego, jak takie rozwiązanie mogłoby wyglądać.

---

<sup>1</sup>Zob.: Zapisy art. 13 ust. 1 Ustawy z dnia 14 marca 2003 roku o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. z 2017 r., poz. 1789 – tekst jednolity)

Jakość prowadzonych badań i formułowanych na ich podstawie wniosków determinowana jest zastosowaną metodyką. Omówienie procedury badawczej szeroko zaprezentowano w pkt. 4.1-4.3 rozprawy (s.120-137).

Proces badawczy realizowany w ramach ocenianej dysertacji podzielony został na kilka etapów o zróżnicowanym charakterze, tj.: teoretycznym, metodyczno-koncepcyjnym i empirycznym. W części teoretycznej oraz metodyczno-koncepcyjnej Autorka prowadziła szerokie studia literaturowe, analizy typu desk research (w oparciu o raporty badawcze firm konsultingowych) oraz dokonała analizy wybranych aktów normatywnych regulujących współpracę B+R jednostek naukowych i przedsiębiorstw. Na tej podstawie dokonano m.in.: operacjonalizacji problemu badawczego, opracowano regulacyjny oraz teoretyczny model procesu zarządzania ryzykiem prawnym w międzysektorowych projektach B+R.

Z kolei badania empiryczne zrealizowano z wykorzystaniem trzech metod badawczych dających podstawę do analiz o charakterze jakościowym, obejmujących: analizę dokumentów, IDI-indywidualne wywiady pogłębione, panel ekspertów. Takie podejście badawcze wpisuje się w zalecaną w dyscyplinie Nauki o Zarządzaniu i Jakości triangulację metod badawczych i świadczy o dużej dbałości Autorki odnośnie trafności doboru metod badawczych oraz rzetelności przeprowadzonych badań.

Analiza dokumentacji dotyczyła przeglądu ogłoszeń konkursowych oraz związanych z nimi regulacji prawnych dla 4 celowo wybranych konkursów związanych z publicznym finansowaniem projektów badawczo-rozwojowych realizowanych wspólnie przez sektor nauki i biznesu. Do analiz Autorka wybrała te konkursy, które finansowane były z 3 różnych źródeł, tj.: środków krajowych (Biostrateg), funduszy strukturalnych (PO IR i RPO WM) oraz funduszy europejskich (EIT Food). Niezbędne analizy realizowane były w okresie październik-listopad 2019, przy użyciu autorskiego narzędzia badawczego w postaci formularza, pozwalającego przeprowadzić w sposób ujednolicony wymaganą analizę (tj. za pośrednictwem z góry ustalonych wspólnych kryteriów). Głównym celem podjętych analiz była identyfikacja źródeł i typów ryzyka prawnego w międzysektorowych projektach B+R, weryfikacja sformułowanego teoretycznego modelu zarządzania ryzykiem prawnym oraz weryfikacja opracowanego scenariusza wywiadów pogłębionych.

Drugą z zastosowanych metod badawczych były indywidualne wywiady pogłębione przeprowadzone na bazie opracowanego przez Autorkę ramowego scenariusza wywiadu, obejmującego 17 pytań otwartych. Wywiady prowadzono w okresie styczeń- czerwiec 2020 w kontakcie bezpośrednim lub za pośrednictwem środków porozumiewania się na odległość w czasie rzeczywistym, tj. za pośrednictwem telefonu bądź komunikatorów internetowych.

Do badania zaproszono łącznie 20 respondentów, w tym: 4 prawników wspierających realizację międzysektorowych projektów B+R, 8 kierowników projektów zatrudnionych w przedsiębiorstwach i 8 kierowników projektów będących pracownikami jednostek badawczych. Pozyskanie informacji w toku prowadzonych wywiadów oraz ich odpowiednia analiza posłużyły Autorce do poszukiwania odpowiedzi na sformułowane pytania badawcze.

Wyniki badań uzyskane na etapie analizy dokumentacji oraz IDI zostały poddane weryfikacji w trakcie badania w panelu eksperckim, który przyjął formę wywiadu zbiorowego. Badanie przeprowadzono w dniu 28.06.2020r. w formie telekonferencji na platformie Zoom. Do panelu ekspertów zaproszono 6 uczestników, którzy posiadali odpowiednią wiedzę i doświadczenie w realizacji projektów B+R prowadzonych we współpracy sektora nauki i biznesu.

Złożoność podjętej problematyki badawczej i jej nowatorski charakter skłoniły Autorkę do zastosowania szeregu zróżnicowanych metod badawczych, których dobór jest właściwie uzasadniony. Na podkreślenie zasługuje ponadto duża dbałość o poprawność zastosowania wybranych przez Autorkę metod badawczych, zarówno na etapie gromadzenia danych ich analizy, jak i formułowania wniosków. Pomimo wystąpienia szeregu trudności w toku prowadzonych badań empirycznych, Autorka dobrze sobie z nimi poradziła, dzięki czemu uzyskane rezultaty są wiarygodne, przyczyniając się tym samym do poszerzenia naszej wiedzy na temat rozpatrywanych zjawisk.

Struktura ocenianej pracy, na której zasadniczą część składa się: wprowadzenie, pięć rozdziałów i zakończenie jest podporządkowana przyjętej koncepcji badań i poszukiwania odpowiedzi na postawione pytania badawcze, co sprawia, że nie budzi zastrzeżeń.

Rozdziały **pierwszy** i **drugi** stanowią swoiste wprowadzenie do podjętej problematyki badawczej. Omówiono tu podstawowe teoretyczne kwestie związane z niepewnością oraz ryzykiem, które towarzyszą funkcjonowaniu różnych organizacji. Na bazie szerokich studiów literatury wskazano różne podejścia do sposobu definiowania ryzyka jako takiego oraz ryzyka prawnego. Ponadto omówiono znaczenie różnych typów ryzyka dla praktyki gospodarczej oraz związki zachodzące pomiędzy ryzykiem prawnym a innymi kategoriami ryzyka.

Pierwszy rozdział dysertacji bez wątpienia uznać można za udaną próbę wyjaśnienia istoty i złożoności oraz typologii ryzyka prawnego. Autorka słusznie poświęciła temu problemowi bardzo dużo uwagi, wskazując nie tylko na różne ujęcia definicyjne, ale również omawiając przyczyny i przejawy ryzyka prawnego oraz prezentując jego różne rodzaje i podkategorie.



W rozdziale drugim, w sposób szczegółowy omówiono problematykę zarządzania ryzykiem. Doktorantka na wstępie scharakteryzowała, a następnie dokonała swoistej analizy porównawczej tradycyjnego i zintegrowanego podejścia do zarządzania ryzykiem. Ponadto, na podstawie przeglądu literatury, zaprezentowano różne modele zarządzania ryzykiem, wyodrębniając określone fazy wspomnianego procesu i wskazując wybrane problemy związane z zarządzaniem ryzykiem prawnym.

Rozdział **trzeci** Autorka rozpoczęła od omówienia koncepcji tzw. Triple Helix oraz znaczenia współpracy sektora nauki i biznesu w gospodarce. Następnie omawiając różnego rodzaju uwarunkowania oraz bariery wskazała potencjalne źródła ryzyka prawnego w tego rodzaju projektach. Na szczególną uwagę w tej części pracy zasługuje skonstruowanie dwóch autorskich modeli zarządzania ryzykiem prawnym w projektach B+R realizowanych we współpracy przedsiębiorców z sektorem nauki. Pierwszy z modeli (model regulacyjny) Autorka opracowała na bazie szczegółowej analizy aktów normatywnych regulujących obszar międzysektorowej współpracy B+R, drugi zaś (model teoretyczny) w oparciu o szczegółowe analizy literatury przedmiotu.

Rozdział **czwarty** ma charakter metodyczno-empiryczny. W pierwszych trzech punktach omówiono założenia procesu badawczego, wskazano problem i pytania badawcze, dokonano opisu procedury badawczej i przebiegu badań, wyjaśniono dobór metod i prób badawczych. Sposób omówienia metodyki badań zaproponowany przez Autorkę jest przejrzysty i poza pewnymi uwagami wskazanymi we wcześniejszej części recenzji, uznać należy za wzorcowy. W dalszej części rozdziału (pkt. 4.4) szczegółowo zaprezentowano wyniki przeprowadzonych badań empirycznych w podziale zgodnym z etapami prowadzonego badania i stosowanych procedur badawczych (analiza dokumentacji, wywiady pogłębione, panel ekspertów). Bazując na opracowanych autorskich modelach (teoretycznym i prawnym) zarządzania ryzykiem prawnym w międzysektorowych projektach B+R oraz wynikach przeprowadzonych badań empirycznych, Doktorantka zaprezentowała zintegrowany model zarządzania ryzykiem prawnym w tego typu projektach.

**Rozdział piąty** poświęcono prezentacji wniosków, rekomendacji oraz wskazaniu przyszłych kierunków badań. Tą część pracy uważam za najcenniejszą zarówno z uwagi na zakres jak i sposób zaprezentowania wniosków oraz rekomendacji, a także umiejętność wskazania ograniczeń w przeprowadzonych badaniach i kierunków dalszych badań związanych z podjętą problematyką.

Proces formułowania wniosków w przypadku podjęcia tak złożonego problemu badawczego, którym zajęła się Doktorantka jest zadaniem niezwykle wymagającym, z którym Pani mgr Justyna Kulawik-Dutkowska poradziła sobie bardzo dobrze.

Prezentowane wnioski Autorka podzieliła na dwie kategorie, tj. obejmujące ustalenia ogólne i szczegółowe.

Pierwsza kategoria dotyczy ustaleń z zakresu stosowanej praktyki zarządzania ryzykiem prawnym w międzysektorowych projektach B+R, które wysnuto na bazie przeprowadzonego badania empirycznego.

Z kolei druga kategoria, obejmuje wnioski w kwestiach bezpośrednio nawiązujących do postawionych przez Doktorantkę pytań badawczych. W tym przypadku wnioski szczegółowe sformułowano na bazie weryfikacji sformułowanych przez Autorkę, na bazie studiów literatury, założeń teoretycznych z uzyskanymi wynikami analiz empirycznych.

**Na szczególne podkreślenie zasługuje duża dyscyplina intelektualna Autorki w zakresie formułowanych uogólnień i wniosków szczegółowych, które mieszczą się w obszarze uzyskanych wyników, tzn. nie wykraczają poza nie, co czyni przeprowadzone badania wiarygodnymi.**

Pragnę również zwrócić uwagę na szereg interesujących rekomendacji, które Autorka zawarła w 5 rozdziale dysertacji, a które uporządkowano według 3 kategorii, tj. rekomendacje na rzecz: podnoszenia świadomości, usprawnienia procesu zarządzania ryzykiem w międzysektorowych projektach B+R oraz wzmocnienia współpracy międzysektorowej w obszarze B+R.

O dużej świadomości naukowej Autorki świadczy dystans, jaki wykazuje wobec realizowanego w ramach ocenianej dysertacji zadania badawczego i uzyskanych wyników, co można ustalić na bazie wskazanych przez nią ograniczeń badawczych i przyszłych kierunków badań.

Zasadnicza część pracy Pani mgr Justyny Kulawik-Dutkowskiej została uwieczniona **zakończeniem**, które jest syntetycznym odniesieniem się do sformułowanego problemu badawczego oraz postawionych pytań badawczych, a także wyrażonych w pracy rekomendacji. Stanowi zatem reasumpeję nadrzędną pracy, której sposób sformułowania świadczy o dużej dyscyplinie Autorki w zakresie formułowania wniosków końcowych.

Podsumowując opinię na temat pracy doktorskiej mgr Justyny Kulawik-Dutkowskiej należy stwierdzić, że pomimo wskazanych wątpliwości czy zastrzeżeń, które mogą mieć oczywiście charakter dyskusyjny, przedstawiona do oceny dysertacja stanowi interesujące studium teoretyczno-empiryczne, a **do głównych walorów pracy zaliczam :**

1. **podjęcie tematu ważnego, aktualnego i niezwykle złożonego, który jak dotąd nie został dostatecznie eksplorowany w literaturze przedmiotu,**
2. **zaprojektowanie oraz przeprowadzenie oryginalnych badań empirycznych dotyczących podjętej problematyki badawczej,**
3. **opracowanie autorskich narzędzi badawczych, obejmujących: formularz analizy dokumentacji konkursowej (zał. nr 1), ramowy scenariusz wywiadu pogłębionego (zał. 2), lista zagadnień do badania w ramach Panelu Ekspertów (zał. 3).**
4. **opracowanie 3 modeli zarządzania ryzykiem prawnym w międzysektorowych projektach B+R-regulacyjny, teoretyczny, zintegrowany**
5. **sformułowanie szeregu interesujących wniosków o charakterze poznawczym i zestawu rekomendacji o charakterze utylitarnym.**

### **Ocena formalnej strony pracy**

Odnosząc się do oceny formalnej strony pracy należy podkreślić, że dysertacja została napisana poprawnym językiem, a Autorka przestrzega formalnych reguł pisania prac naukowych. Zauważone błędy są nieliczne i nie mają charakteru fundamentalnego. Dotyczą bowiem głównie nielicznych omyłek literowych występujących w tekście. Pomimo bardzo dużej dyscypliny w zakresie poprawności stosowanej nomenklatury zdarzyły się przypadki użycia określenia „branża” (s. 17, 22 i in.), które zgodnie z obowiązującą klasyfikacją PKD-2007 nie występuje.

Zidentyfikowane drobne błędy formalne, jak wspomniano nie mają charakteru zasadniczego i w żaden sposób **nie obniżają całościowo wysoce pozytywnej oceny formalnej strony** rozprawy.

### **Podsumowanie i wnioski końcowe**

Reasumując pragnę wyrazić jednoznacznie pozytywną opinię na temat rozprawy Pani mgr Justyny Kulawik-Dutkowskiej pt. „ **Zarządzanie ryzykiem prawnym w projektach badawczo-rozwojowych przedsiębiorców i jednostek naukowych**”.

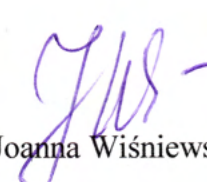
Biorąc pod uwagę zasadność podjętej problematyki badawczej, metodykę badań, ocenę merytoryczną oraz formalną pracy, stwierdzam, że Autorka **posiada umiejętność zaprojektowania i przeprowadzenia badań na różnych stopniach abstrakcji naukowej**, a oceniana rozprawa zawiera elementy składające się na **oryginalne rozwiązanie problemu**

**naukowego będącego przedmiotem dysertacji, co jest podstawą do ubiegania się o nadanie stopnia naukowego doktora.**

Ponadto Doktorantka wykazała się stosowną wiedzą teoretyczną w dyscyplinie naukowej Nauki o Zarządzaniu i Jakości.

**Tym samym w mojej ocenie spełnione zostały wymogi określone obowiązującymi przepisami o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki.**

Na tej podstawie formułuję wniosek do Rady Naukowej Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Uniwersytetu Warszawskiego o przyjęcie recenzowanej rozprawy doktorskiej mgr Justyny Kulawik-Dutkowskiej pt. „Zarządzanie ryzykiem prawnym w projektach badawczo-rozwojowych przedsiębiorców i jednostek naukowych” oraz o dopuszczenie do publicznej obrony.

  
dr hab. Joanna Wiśniewska, prof. US