

Poznań 12 kwietnia 2018r

Prof. UAM. dr hab. Michał Flieger

Ul. Św. Marcin 90, Poznań

RECENZJA

Rozprawy doktorskiej mgr Marzeny Zyznar-Soczewicy pt. " Czynniki warunkujące realizację projektów w formule partnerstwa publiczno-prywatnego w Polsce" napisanej na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego pod kierunkiem dr hab. Jacka Pasiecznego.

Wprowadzenie

Recenzja została przygotowana na zlecenie Rady Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego na podstawie decyzji z dnia 21 grudnia 2018 roku.

Wstępna charakterystyka rozprawy

Recenzowana rozprawa mgr Marzeny Zyznar-Soczewicy składa się z wstępu, siedmiu rozdziałów, zakończenia, spisu literatury, spisu tabel oraz spisu rysunków. Praca zawiera abstrakt oraz słowa kluczowe w j. angielskim. Całość rozprawy liczy 289 stron co jest objętością nader wystarczającą, nieco większą niż powszechnie uznana za właściwą dla tego rodzaju prac.

Konstrukcję pracy oceniam pozytywnie. Praca składa się z czterech rozdziałów o charakterze teoretycznym, stanowiącym właściwą podstawę dla prowadzonych w części empirycznej badań. Każdy z siedmiu rozdziałów jest rozbudowany o podrozdziały, które wzajemnie ze sobą korespondują i uzupełniają się merytorycznie. Pewne zastrzeżenia budzi szczegółowość podziału. Wydaje się, że podrozdziały występują zbyt często, powinny być nieco bardziej zagregowane, choć przyznać należy, że czyta się pracę sprawnie pomimo takiego rozdrobnienia. Praca ma charakter teoretyczno-empiryczny oraz, z pewnymi zastrzeżeniami (o czym później) aplikacyjny. W rozprawie wykorzystano obszerną literaturę krajową oraz zagraniczną (spis s.264-287), akty prawne oraz źródła internetowe. Należy jednak podkreślić niezbyt liczne zestawienia tabelaryczne analizowanych treści oraz zbyt ubogie uzupełnienie ich stosownymi rysunkami.

Podstawę części empirycznej recenzowanej rozprawy stanowiły przeprowadzone przez Autorkę badania empiryczne prowadzone na podstawie 19 wywiadów, w tym z przedstawicielami podmiotów publicznych 8 wywiadów, podmiotów prywatnych 7 wywiadów oraz doradców zewnętrznych 4 wywiady.

Na uwagę zasługuje wyodrębnienie rozdziału zawierającego opis metodyki badań – to ułatwia zrozumienie zamierzeń Autorki w tym obszarze.

Język rozprawy należy uznać za poprawny z pewnymi zastrzeżeniami. Miejscami występują błędy interpunkcyjne, ale najbardziej razi używanie języka potocznego, np. *rozmyta* odpowiedzialność (s. 128), brać ryzyko *na siebie* (s, 128), *plynnie* wejść w obowiązki (s.

145). Takich przykładów jest więcej, co wpływa negatywnie na odbiór całości. Czasami Autorka nieprecyzyjnie przekazuje swoje myśli, np. ... *natomiast przydzielenie ryzyk komercyjnych partnerowi prywatnemu z góry definiuje mechanizm płatności jako „użytkownik płaci”*. W rozprawie naukowej należy unikać języka potocznego oraz niezrozumiałego - język musi być profesjonalny ale zarazem tak prosty jak to jest możliwe.

Podsumowując jednak wstępna ogólna ocena rozprawy jest pozytywna.

Problem badawczy rozprawy doktorskiej

Problematyka partnerstwa publiczno-prywatnego to temat ciekawy oraz ważny dla skuteczności oraz efektywności świadczenia usług w sektorze publicznym. Jest to zarazem tematyka względnie nowa, nie do końca rozpoznana szczególnie od strony praktycznej. Realizacja oraz przygotowanie projektów w formule PPP to proces złożony, zatem nowa wiedza o charakterze teoretyczno-praktycznym może być przydatna zarówno dla dalszej optymalizacji uregulowań w tym obszarze jak i dla praktyków mogących wykorzystać doświadczenia pionierów tej formuły.

Autorka recenzowanej rozprawy zwraca uwagę na szczególne znaczenie takich problemów badawczych jak: czynniki wpływające na sukces PPP, cechy jakimi powinien charakteryzować się ogólny model współpracy tego typu (choć w rozprawie modelu Autorka nie proponuje, a szkoda), bariery realizacji i ich natura, pozytywne i negatywne uwarunkowania mające wpływ na realizację projektów PPP. Autorka podkreśla, że rozwiązanie powyższych problemów może przyczynić się do sprawniejszego oraz bardziej efektywnego ich realizowania oraz może zachęcić podmioty do angażowania się w PPP, przy czym dotychczasowe badania „nie pokazują pełnego obrazu uwarunkowań PPP” (s. 11). Problemy te należy uznać za ważne, choć pewne zastrzeżenia budzi ogólny poziom ich sformułowania oraz mało naukowy język.

No tym etapie jednak należy stwierdzić, że podjęta przez Autorkę tematyka jest aktualna, ciekawa poznawczo oraz istotna aplikacyjnie.

Cele i hipotezy pracy

Ważnym kryterium oceny rozprawy doktorskiej jest właściwe postawienie celów oraz hipotez pracy. Cel główny rozprawy to: zbadanie, na podstawie analizy zebranego materiału empirycznego, uwarunkowań, które mają kluczowy wpływ na przygotowanie i realizację projektów w formule partnerstwa publiczno-prywatnego. Cel ten jest postawiony właściwie, choć tak jak wspomniano wcześniej, byłby to dobry krok w kierunku opracowania modelu, którego niestety Autorka się nie podjęła. Cele cząstkowe składają się z celów o charakterze poznawczym: 1 Ustalenie głównych powodów, kierujących podmiotami publicznymi i prywatnymi, podjęcia współpracy w formule partnerstwa publiczno-prywatnego, 2 Zidentyfikowanie podstawowych czynników sukcesu występujących na poszczególnych etapach przygotowania i realizacji projektów partnerstwa, 3 Zidentyfikowanie głównych problemów występujących na poszczególnych etapach przygotowania i realizacji projektów partnerstwa, 4 Określenie głównych różnic w podejściu do współpracy pomiędzy podmiotami

publicznymi i prywatnymi, 5 Uzyskanie wiedzy o sposobie współpracy podmiotów publicznych z doradcami zewnętrznymi, 6 Poznanie dobrych i złych doświadczeń związanych z realizacją projektów partnerstwa, po obu współpracujących stronach oraz z celów praktycznych: 1 głębsze zrozumienie istoty realizacji i wzajemnych relacji w tak skomplikowanych przedsięwzięciach jak partnerstwo publiczno-prywatne oraz 2 wskazanie uwarunkowań, które mogą się przyczyniać do rozwoju współpracy tego typu lub taką współpracę utrudniać.

Cele te postawione są poprawnie z zastrzeżeniem dotyczącym celu poznawczego 5 oraz celu praktycznego 1: cele te są sformułowane zbyt ogólnym językiem, co niestety jest mankamentem w wielu miejscach rozprawy. Utrudnia to ocenę realizacji tych celów oraz zrozumienie prawdziwych intencji Autorki. Niedosyt budzi także brak celu dotyczącego stworzenia modelu współpracy w ramach PPP, który wskazałby uwarunkowania, powiązania i podmioty współpracy modelowej. Podział na cele poznawcze oraz praktyczne uznać należy za właściwy.

W rozprawie postawiono też pytania badawcze:

1. Dlaczego podmioty publiczne i prywatne decydują się na realizację projektów w formule partnerstwa publiczno-prywatnego?
2. W jaki sposób podmioty publiczne przygotowują projekty i prowadzą postępowania o wybór partnera prywatnego?
3. Czy podmioty publiczne korzystają z usług doradców zewnętrznych i jak przebiega ta współpraca?
4. Jak się układa wzajemna współpraca publiczno-prywatna już na etapie realizacji projektów, po podpisaniu umowy o partnerstwie publiczno-prywatnym?
5. Jakie są główne problemy wynikające z podjęcia się realizacji projektów partnerstwa publiczno-prywatnego i z czego one wynikają ?
6. Jakie są główne czynniki sukcesu, mające wpływ na realizację przedsięwzięć publiczno-prywatnych?

Pytania te postawiono w sposób logiczny, są one właściwie skorelowane z celami rozprawy, choć niedosyt budzi wspomniany już brak pytania o optymalny model współpracy PPP (lub choć o możliwość jego opracowania).

W rozprawie nie postawiono żadnych hipotez badawczych, co uważam za jej mankament. Fakt ten wpływa negatywnie na ocenę całej rozprawy, jednocześnie utrudniając jednoznaczny weryfikację jej wartości jako wartościowej rozprawy naukowej.

W celu realizacji powyższych celów Autorka przeprowadziła badanie jakościowe w formie wywiadów pogłębionych. Autorka właściwie uzasadnia wybór takiej metody badawczej, choć zastrzeżenia budzi niewielka skala przeprowadzonych badań – 19 wywiadów (o czym jeszcze później). To wywołuje pytanie o możliwość uogólnienia wyników badań i ich naukową uniwersalność. Na pochwałę jednak zasługuje dotarcie do osób posiadających wiedzę w zakresie PPP ze względu na bezpośrednie zaangażowanie w realizowane projekty i to zarówno ze strony sektora publicznego jak i partnerów prywatnych.

Ocena zawartości poszczególnych rozdziałów oraz osiągnięć naukowych rozprawy

Praca składa się z 7 rozdziałów, czterech o charakterze teoretycznym, jednego metodycznego oraz jednego o charakterze empirycznym i jednego z wnioskami. Układ ten oceniam pozytywnie, z przytoczonymi wcześniej zastrzeżeniami co do nadmiernej szczegółowości wydzielenia poszczególnych podrozdziałów.

Rozdział pierwszy pt. Urynkowanie usług publicznych zawiera osadzenie idei PPP w Nowej Ekonomii Instytucjonalnej co należy uznać za ważne metodycznie. Autorka wykazała się znajomością tła i genezy uwarunkowań stojących za PPP (s. 17). Naturalną kontynuacją rozważań nad podstawami PPP jest omówienie roli kontraktów: Autorka definiuje różne kontrakty oraz omawia teorię kontraktów niekompletnych (s. 19, s. 21). Niedosyt budzi brak bezpośrednich nawiązań w tekście do PPP. Poza tym, Autorka często korzysta w jednego źródła literaturowego (Stankiewicz), co sprawia złe wrażenie. Kolejną logiczną podstawą PPP jest omówienie tematyki kosztów transakcyjnych, choć tu również brak bezpośrednich nawiązań do PPP. Na s. 23-27 Autorka dokonuje słusznego powiązania Nowej Ekonomii Instytucjonalnej oraz kosztów transakcyjnych z teorią zarządzania. Na s. 26 wskazano na New Public Management i osadzenie tej koncepcji w NEI czym Autorka wykazała wiedzę podstawową dla omawianych zagadnień. Dodatkowo, na s. 27 nawiązano do PPP jako integralnej części NEI oraz NPM, choć Autorka czyni to jedynie w jednym akapicie (s. 27). Warto było powiązania te wskazywać na bieżąco. Niejaki chaos pojawia się na s. 27 i dalej, gdzie Autorka dokonuje opisu istoty NPM (New Public Management). Opis ten jest kompetentny ale zastrzeżenia budzi jego umiejscowienie w tym miejscu rozprawy. O NPM Autorka pisała bowiem wcześniej w kontekście kosztów transakcyjnych, zatem i analiza NPM powinna znaleźć się w rozprawie wcześniej. Sama analiza NPM nie budzi jednak zastrzeżeń a Autorka wykazała się dużą wiedzą w tym obszarze (opis ten mógłby być jednak nieco krótszy). Autorka zwraca uwagę na problem uregulowania usług publicznych, mający duże znaczenie dla PPP (tutaj słuszenie pojawiają się bieżące nawiązania do PPP – s. 35, 36), wykazuje się znajomością NPM na świecie (s. 38-40), w tym w USA, wielkiej Brytanii i Nowej Zelandii, choć Autorka nie precyzuje, dlaczego właśnie te kraje opisuje. Natomiast rozwój idei NPM w Polsce ujęty jest zbyt syntetycznie (s. 40-42). W rozdziale tym wskazano też na krytykę NPM (s. 42-46) i tu także widać wiedzę Autorki dotyczącą obszarów podlegających krytyce oraz autorów krytykę tę zgłaszających. Wskazano także na implikacje wynikające z owej krytyki i odniesiono się do PPP jako efektu zastosowania idei NPM. Ten obszar rozprawy robi dobre wrażenie.

Rozdział drugi nosi tytuł Partnerstwo publiczno-prywatne i poświęcony jest w całości tej tematyce. Autorka przedstawia genezę idei PPP oraz wskazuje, że istnieją poważne przyczyny uzasadniające zastosowania tej formuły (s. 47). Rozdział ten zawiera również definicyjne ujęcie PPP, przy czym Autorka przytacza różne ujęcia pozwalające na lepsze zrozumienie istoty zagadnienia. Naturalnym uzupełnieniem jest pkt. 2.3 s. 50, gdzie Autorka podkreśla, że „podmioty prywatne operują na rynku konkurencyjnym, ...wymusza to na nich realizację różnego rodzaju przedsięwzięć sprawniejszymi metodami poprzez zachowanie dyscypliny zarządzania, dbałość o jakość i efektywność ponoszonych kosztów oraz zastosowanie innowacji i nowych technologii.” Zwraca także uwagę na motywy przedsiębiorstw:

„Głównymi powodami, które skłaniają podmioty prywatne do angażowania się w projekty partnerstwa są możliwości udziału w dużych, dochodowych inwestycjach”. W rozdziale tym pokazano również różnicę pomiędzy PPP a PZ (s. 53-54) oraz przedstawiono – kompetentnie – różne modele PPP. Autorka słusznie zwraca uwagę na możliwość zastosowania podejścia sytuacyjnego: „Przy projektowaniu partnerstwa można wykorzystać wiele poszczególnych elementów, które były już stosowane, dobierając je tak, aby stworzyły całkiem nową strukturę, która odpowiada tylko temu, konkretnemu przypadkowi” (s. 54). Pkt. 2.6 s. 56 i dalej to szczegółowa analiza zadań partnerów PPP oraz ponoszonych przez nich ryzyk. Autorka zwraca uwagę, że:” strona publiczna powinna odpowiadać przede wszystkim za ryzyka związane z dostępnością terenu i ryzyka polityczne, strona prywatna powinna ponosić odpowiedzialność między innymi za ryzyka związane z finansowaniem, budową i zarządzaniem, natomiast niektóre ryzyka mogą być dzielone pomiędzy partnerów, jak ryzyka ekonomiczne czy siły wyższej” (s. 61).

Pewne zastrzeżenia budzi odwoływanie się do regulacji obowiązujących jedynie w Wielkiej Brytanii. Dotyczy to zarówno opisu ryzyk (pkt. 2.6.2. jak i pkt. 2.7 s. 61). Treść tych punktów powinna być wzbogacona ujęciem problematyki w innych systemach prawno-ekonomicznych. Nie uzasadniono też ograniczenia się do tego konkretnego systemu. Pozostawia to u czytelnika pewien niedosyt. W pkt. 2.8.1 wymieniono korzyści płynące z PPP, nie przytoczono jednak perspektywy prezentowanej przez autorów polskich. W pkt. 2.8.1 s.64-68 Autorka wskazuje na zagrożenia PPP. Robi to w sposób wyczerpujący, jednak zabrakło próby wskazania postępowania profilaktycznego pozwalającego na eliminację bądź ograniczenie tych zagrożeń. Pkt. 2.9 ma kluczowe znaczenie dla całej rozprawy, gdyż przedstawia kluczowe czynniki sukcesu PPP. Tu mógłby się pojawić zarzut, że Autorka przytaczając KCSy w ujęciu różnych autorów podważa tym samym sens jednego z celów rozprawy – celu poznawczego 2. Jednak Autorka wskazuje, że:” że problematyka badań nad kluczowymi czynnikami sukcesu partnerstwa jest bardzo szeroka i wykazuje duży potencjał badawczy, ponieważ rynek projektów rozwija się dynamicznie, a ich specyfika i złożoność jest uzależniona od uwarunkowań politycznych, instytucjonalno-prawnych czy ekonomicznych kraju, w którym są realizowane, ale także od sektora gospodarki czy od konkretnego modelu PPP. W związku z tym, wyniki prowadzonych badań nad czynnikami determinującymi realizację projektów PPP można potraktować jako bazę wyjściową do prowadzenia kolejnych badań w tym obszarze” (s.72). Podkreśla też wagę KCS dla sprawności realizacji projektów PPP (s. 72). Na uznanie zasługuje natomiast pkt. 2.10 wskazujący na wiedzę Autorki w zakresie projektów realizowanych w ramach PPP na świecie. Zastrzeżenia budzi jednak jego umiejscowienie akurat w tym miejscu w rozprawie, tym bardziej, że kolejny rozdział (III) dotyczy opisu PPP w Polsce, czyli stanowi ujęcie niejako geograficzne. Warto było ten pkt. umieścić właśnie w rozdziale III, co sprzyjałoby logice odbioru całości.

Rozdział III poświęcono w całości PPP w Polsce. Analizie poddano uregulowania prawne PPP warunkujące przygotowanie i realizację projektów PPP wraz ze stosownym rysem historycznym. Przedstawiono także otoczenie instytucjonalne PPP gdzie autorka wykazała się znajomością instytucji zaangażowanych w PPP w Polsce – dotyczy to zarówno instytucji jak i

ich zadań. Dodatkowo w pkt. 3.2.2 s. 82 opisano projekty na rzecz rozwoju PPP co uzupełnia opis instytucjonalny. Autorka, analizując polski rynek PPP, wskazała na niewielkie, w stosunku do potrzeb, zainteresowanie sektora prywatnego oraz na bariery rozwoju PPP. Pewien niedosyt budzi brak głębszej analizy wymienionych barier biorąc pod uwagę tematykę rozprawy i jej cele. Szczegółowej analizie należało poświęcić więcej miejsca. Dodatkowo, w kolejnym pkt. rozprawy (3.4) Autorka analizując wyniki badań innych autorów (sama analiza to dobry pomysł), znów wymienia bariery i przeszkody rozwoju PPP. Powoduje to niejaki chaos w układzie rozprawy w tym miejscu. Na uznanie zasługuje natomiast analiza projektów PPP realizowanych w Polsce, której Autorka poświęca sporo miejsca (pkt. 3.5.1), zwracając uwagę, że „potrzebna jest większa aktywność administracji centralnej przy opracowywaniu i wdrażaniu niezbędnych rozwiązań systemowych, aby rynek PPP rzeczywiście się rozwijał”. Ogólnie jednak rozdział ten należy ocenić pozytywnie.

Rozdział IV nosi tytuł przygotowanie i realizacja projektów PPP i zawiera szczegółowy opis poszczególnych etapów przygotowania oraz realizacji projektów PPP. Autorka odwołuje się do doświadczeń innych krajów (szkoda, że tak jak wcześniej, tylko trzech wybranych), ale odwołanie to jest zbyt ogólne. Ciekawe byłoby zestawienie rozwiązań modelowych innych państw na tym etapie rozprawy (np. s. 118, 119 i dalej). Autorka wprawdzie na s. 120 podała kilka przykładów w przypisach, jednak zabrakło analizy pogłębionej. Natomiast przykłady w zakresie usług doradczych znalazły się na s. 122, co należy pochwalić, gdyż mają one cenny walor aplikacyjny – cały rozdział IV ma walory poznawczo-aplikacyjne dla praktyków.

Niestety uwagę zwraca ograniczona różnorodność literatury wykorzystanej w tym rozdziale. Autorka odwołuje się często do kilku pozycji tych samych autorów (Cieślak, Korbus) oraz materiałów World Bank (np. s. 138, 141, 142). W tym miejscu rozprawa pozostawia złe wrażenie w tym aspekcie.

Są miejsca w recenzowanym rozdziale, w których pojawiają się stwierdzenia, które są nazbyt oczywiste i trywialne: ”Chociaż zakładane korzyści podmiotu publicznego są decydujące przy wyborze metody realizacji inwestycji publicznej, to przeprowadzenie analiz kosztów i korzyści z punktu widzenia partnera prywatnego oraz całego przedsięwzięcia jest równie ważne. Jeżeli podmiot publiczny przeprowadzi analizy tylko pod swoim kątem i wyjdzie zadowolające VfM, może się okazać, że nikt ze strony prywatnej nie będzie zainteresowany wzięciem udziału w takim przedsięwzięciu, ponieważ zewnętrzna stopa zwrotu będzie zbyt niska, do zaakceptowania przez partnerów prywatnych (Grzybowski 2015)” (s. 129). Wydaje się, że na tym poziomie pracy naukowej analiza i wyjaśnianie rzeczy oczywistych może budzić wątpliwości. Należy jednak uznać, że w rozdziale tym Autorka wykazała się dużą znajomością zagadnień związanych z przygotowaniem, realizacją oraz zakończeniem projektów PPP, co należy ocenić pozytywnie.

Rozdział V zatytułowany jest Metody badawcze i proces badawczy. Autorka wskazała na metodę jakościową w problemie badawczym nazwanym: ”czynniki warunkujące realizację projektów w formule partnerstwa publiczno-prywatnego w Polsce”(s. 150) oraz wskazała, że: ”Celem prowadzonych badań jakościowych jest bliższe poznanie różnych aspektów świata zewnętrznego oraz jego opis, interpretacja, jak również wyjaśnianie szerszych zjawisk

społecznych na wiele sposobów” (s.150) oraz że: ”Projekt badawczy obejmował badania jakościowe, które były prowadzone w formie wywiadów pogłębionych” (s. 150). Autorka stwierdziła również, że: „Badania miały na celu zgromadzenie materiału empirycznego, który zawierał przykłady podejść i działań podejmowanych przez podmioty publiczne oraz partnerów prywatnych, współpracujących przy realizacji projektów partnerstwa publiczno-prywatnego, które mogły być postrzegane jako mające pozytywny wpływ na realizację projektów tego typu, oraz takich, których wpływ miał wydźwięk negatywny”(s. 151). Takie stwierdzenie wydaje się zbyt ogólne, ponieważ pisząc o celu badań należy odnieść się wprost to celów rozprawy, a tego Autorka nie uczyniła. Zastrzeżenia budzi także zastosowanie wywiadów niestrukturalizowanych w prowadzonych badaniach (s. 151), gdyż częściowa chociaż strukturalizacja, pozwalająca na poddanie pewnych stałych elementów do oceny przez badanych (np. w skalach), wzbogaciłaby zdecydowanie wyniki badań. Tego nie uczyniono. Zaznaczyć jednak należy, że podejście jakościowe z wykorzystaniem wywiadów wydaje się ciekawe poznawczo, szczególnie w przypadku zagadnień nowych, nierozpoznanych, do których z pewnością zaliczyć można problematykę podjętą w rozprawie.

Autorka wskazała, że głównym kryterium doboru próby badawczej było praktyczne zaangażowanie w realizację projektów partnerstwa publiczno-prywatnego (s. 152) oraz, że „celem autorki było, aby próba badawcza była jak najbardziej zróżnicowana, dlatego też została podzielona na 3 podgrupy, w skład których wchodziłi przedstawiciele podmiotów publicznych, podmiotów prywatnych oraz doradców zewnętrznych”. Takie podejście wydaje się zapewnić różne punkty widzenia na badane kwestie i jest uzasadnione.

Wątpliwości jednak budzi liczba wywiadów. Na s. 153 Autorka stwierdza, że: ”W ramach badań jakościowych autorka przeprowadziła 19 wywiadów, w tym z przedstawicielami podmiotów publicznych – 8 wywiadów, podmiotów prywatnych – 7 wywiadów oraz doradców zewnętrznych - 4 wywiady” (s. 153). Tak ograniczona liczba jest zbyt mała aby uzyskane informacje można uznać za obiektywne i aby można było je uogólnić. Jest to zdecydowany mankament całej rozprawy, o czym jeszcze wspominam później przy omawianiu wyników badań.

Autorka stwierdza też, że: „Dobierając próbę badawczą autorka najpierw przeprowadziła przegląd wszystkich projektów PPP realizowanych w Polsce, a następnie wyselekcjonowała potencjalną grupę podmiotów publicznych, zarówno z małych, średnich jak i dużych ośrodków, które były bezpośrednio zaangażowane w partnerstwo publiczno-prywatne, w różnych obszarach gospodarki” (s. 154). Zabrakło jednak kryteriów prowadzonej selekcji do próby badawczej. Nie wiadomo też, jaki procent grupy docelowej został przebadany oraz na jakiej podstawie został wybrany. Budzi to poważne niejasności. Autorka wskazała jedynie, że: „Przyjęta logika prowadzonych badań polegała na tym, że najpierw był przeprowadzany wywiad z przedstawicielem podmiotu publicznego, który następnie udostępniał kontakt do partnera prywatnego, bezpośrednio zaangażowanego w partnerstwo po drugiej stronie” (s. 154).

Ponadto, na s. 154 Autorka pisze, że: „Większość wywiadów została przeprowadzona w taki właśnie sposób, że autorka rozmawiała z przedstawicielami podmiotu publicznego i partnera

prywatnego, realizującymi wspólny projekt”. Takie podejście stanowi pewne ograniczenie, gdyż dodatkowo zawęża badaną próbę do osób uczestniczących w niewielkiej liczbie projektów badanych, co niesie ryzyko ocen PPP z perspektywy specyfiki tych właśnie, nielicznych projektów. Autorka zaznacza wprawdzie, że: „Badani opowiadali również o innych projektach, jeżeli byli w takowe zaangażowani oraz przekazywali informacje zasłyszane od innych” (s. 154), jednak wyjaśnienie takie wydaje się nieprzekonujące.

Dodatkowo, niektóre opisy metody badawczej oraz procesu badawczego są nieostre: „Podczas prowadzenia badania dodawani byli kolejni rozmówcy, którzy mogli dostarczyć istotnych informacji o badanym zjawisku, natomiast w momencie, kiedy autorka uznała, że osiągnęła stan nasycenia teoretycznego czyli punkt, w którym prowadzenie kolejnych wywiadów nie wnosi już nowych treści, istotnych dla badanego tematu, badanie zostało zakończone” (s. 155), „Projekt scenariuszy wywiadów podczas prowadzonego badania nie zmieniał się jakoś istotnie, natomiast pod wpływem analizy treści wypowiedzi respondentów, pewne kwestie były szerzej rozwijane, a inne traktowane bardziej pobieżnie, jako mniej istotne” (s. 155), „Etapy badania związane z prowadzeniem wywiadów, ich transkrypcją i analizą, były prowadzone naprzemiennie do momentu, w którym autorka uznała, że kolejna osoba nie wnosi już nic nowego do pojawiających się wniosków” (s. 155). Sprawia to wrażenie zbyt dowolności i pojawia się ryzyko chaosu, braku należytego uporządkowania i całościowego ujęcia sposobu przeprowadzenia badania oraz badanych kwestii. Autorka wprawdzie zapewnia, że jej podejście pozwoliło na zebranie zróżnicowanego materiału (s. 155), ale czy metoda jest spójna i czy zebrany materiał wyczerpał badaną problematykę – na tym etapie rozprawy czytelnik ma uzasadnione wątpliwości.

Na s. 156 Autorka stwierdza, że: ”W trakcie przeprowadzania analizy materiału empirycznego autorka sięgała również do literatury przedmiotu w celu porównania swoich wyników badań z wynikami badań innych badaczy”. Taka analiza porównawcza byłaby bardzo cenna poznawczo, niestety wątek ten nie znajduje kontynuacji w dalszej części rozprawy. Podsumowując ocenę tego rozdziału należy stwierdzić, że metoda badawcza wybrana przez Autorkę jest zasadna, jednak szczegółowy opis sposobu doboru próby badawczej oraz prowadzenia badań budzi pewne zastrzeżenia.

Rozdział VI zatytułowany jest Omówienie wyników badań i tej tematyce został w całości poświęcony. Podzielony został na 4 części (patrz: spis treści s. 7) i zawiera pogrupowane tematycznie wypowiedzi (cytaty) przedstawicieli sektora publicznego, prywatnego oraz doradców. Na pochwałę zasługuje logiczne pogrupowanie zebranego materiału oraz opatrzenie poszczególnych części stosownym komentarzem, stanowiącym rodzaj podsumowania i wniosków. Czytelny jest też sposób narracji (choć o nim później) pozwalający na logiczne połączenie poszczególnych części wyników badań ze sobą. Wymagało to sporo wysiłku ze strony Autorki i należy to podkreślić.

Niestety słabością omawianych wyników badań jest oparcie wnioskowania na bardzo małej grupie badawczej (o czym wspomniano już wcześniej) stąd Autorka wyciąga wnioski czasami na podstawie jednej tylko (!!!) wypowiedzi. Wartość takiego wnioskowania jest dyskusyjna (np. s. 161, 163, 164 i inne). Dodatkowo niektóre obszary rozprawy mijają się tutaj z

wcześniejszymi założeniami. Np. badając motywy podjęcia PPP przez podmioty prywatne Autorka wymienia „inicjatywa po stronie podmiotów prywatnych” (s. 166). Czy inicjatywa jest motywem uczestnictwa w PPP? Mam wątpliwości. Takich przykładów oczywistych nieporozumień jest w rozprawie więcej. Trudno powiedzieć, czy wynika to z niezrozumienia czy z ubogiej treści wyników badań – jest to jednak fakt.

Na pochwałę zasługuje punkt dotyczący doradztwa (s. 174 i dalej), który dość gruntownie, jak na wspomniane już ograniczenia badań, został poddany analizie i niesie ze sobą ciekawe wnioski. Na s. 184 Autorka używa podtytułu „Zespół czynnikiem sukcesu”. Na tym etapie rozprawy czytelnik nie ma pewności, czy jest to nawiązanie wprost do celu szczegółowego 2 i czy to ma być jego realizacja, czy jest to przypadkowa zbieżność terminologii. Budzi to pewne niejasności.

Miejscami zastrzeżenia budzi język, jakim posługuje się Autorka, np.: „Bez takiego poparcia w zasadzie nic się nie uda zrealizować” (s. 190). Czasami stwierdzenia są zbyt kategoryczne, niepoparte stosownym i wystarczającym materiałem empirycznym, np.: „Na poziomie mniejszych gmin, realizacja przedsięwzięć publiczno-prywatnych pod kątem poparcia politycznego czy prowadzonych polityk nie nastręcza takich trudności jak w dużych jednostkach” (s. 191). Autorka, na poparcie owego stwierdzenia przytacza jeden tylko cytat z badań, będący krótką wypowiedzią jednego z badanych: „*Nie używałbym słowa poparcia politycznego, słowo polityka kojarzy mi się zawsze z większymi jednostkami niż samorząd taki jak u nas*” (s. 192). Takich nieporozumień w rozprawie jest więcej. Co więcej, w kolejnych akapitach Autorka przeczy powyższym stwierdzeniom: „Jak już wcześniej stwierdził jeden z badanych, w małych gminach „*takimi sprawami zajmuje się burmistrz, a jemu nikt nie podskoczy*” [Publ.8], niemniej jednak nawet burmistrz musi mieć akceptację rady” (s. 192). W takich miejscach rozprawa pozostawia wrażenie chaosu i niedosytu.

Zaskakujące jest jedno z zadanych przez Autorkę w wywiadzie pytań, które Autorka na s. 194 cytuje w całości: „*A co taki projekt od razu zarznie mówiąc kolokwialnie?*”. Użyty język budzi poważne zastrzeżenia i nienajlepiej świadczy o opanowaniu aparatu pojęciowego wymaganego na poziomie rozprawy doktorskiej. Język potoczny i nieostry pojawia się niestety w wielu miejscach rozprawy.

Rozdział VI miejscami przypomina wywód teoretyczny z zakresu PPP poparty kilkoma (lub jedną) wypowiedziami przedstawicieli badanej grupy (np. s. 195-196 i inne). Nasuwa się pytanie, czy takie podejście do opisywanych zagadnień wnosi nowy element do nauki? W wielu przypadkach są to stwierdzenia powszechnie znane z literatury przedmiotu, które Autorka jedynie potwierdza swoimi badaniami. Zatem prezentowana jest tu logika następująca: opis pewnej prawidłowości (zapewne z literatury przedmiotu) a następnie potwierdzenie stosownymi cytatami (cytaty te są często niegrammatyczne, pochodzą z chaotycznego czasami języka mówionego). Czy nie powinno być odwrotnie: z wyników badań powinny wypływać wnioski potwierdzające lub nie postawione hipotezy? Tu ma istotne zastrzeżenia (hipotez zresztą w rozprawie nie postawiono).

Wątpliwości budzi też bardzo szeroki zakres cytatów z wypowiedzi badanych osób. Czy w rozprawie nie powinno się przedstawić wniosków, które z danego materiału wyciągnięto?

Szczególnie w przypadku szeroko prowadzonych wywiadów w badaniach jakościowych. Czytelnik pracy naukowej nie jest zainteresowany zebranymi danymi ale treścią, które ze sobą niosą. Zaprezentowane w rozprawie podejście sprawia, że czytamy czasami mało naukowe wypowiedzi, cytowane obszernie, co do których wstęp w postaci wniosków Autorka zwykle czyni. Np. s. 198-200, gdzie Autorka prowadzi wywód nt konsultacji społecznych, za każdym razem przytaczając cytaty z badań dotyczące potwierdzenia jej wcześniejszych słów. Inny przykład to s. 202-203 i inne, gdzie cytatami potwierdzono znaną powszechnie wiedzę (w tym przypadku cytaty na s. 202 i 203 potwierdzają stwierdzenie:” Dialog przede wszystkim służy temu, aby w jego trakcie dopracować szczegóły planowanego przedsięwzięcia i tak też to rozumieli i wykorzystywali badani”). Rodzi się pytanie o sens takiej prezentacji i budzi pewien niepokój. Czasami, jak sygnalizowano wcześniej, Autorka powołuje się na jeden tylko cytat, co nie przekonuje o wystarczającej weryfikacji prezentowanych poglądów .

Również w tym rozdziale miejscami zastrzeżenia budzi język. Np.: „W skład zespołów negocjacyjnych/komisji przetargowych po stronie podmiotów publicznych zwykle wchodzi wszystkie jednostki, które projekt w jakiś sposób dotyka” (s. 200), „ponieważ obie negocjujące strony z natury rzeczy mają rozbieżne interesy, a muszą się dogadać i w jakimś miejscu spotkać” (s.205). Dotyczy to także tytułów podpunktów, np.: „Jest lepiej” (s. 219), „Stronie prywatnej też zależy” (s. 234). Takie określenia, które są niejasne i pochodzą często z języka potocznego są w pracy naukowej mocno wątpliwe i pozostawiają złe wrażenie.

Należy jednak zaznaczyć, że niektóre uwagi Autorki są trafne i mają znaczenie aplikacyjne, np.: „W opinii podmiotów prywatnych oraz doradców, często uczestniczy w nich (zespołach) zbyt wiele osób, które nie wykazują żadnej merytorycznej aktywności” s. 201. Jednak i to stwierdzenie poparte jest aż czterema obszernymi cytatami. Pojawia się sygnalizowane już wcześniej pytanie o zasadność przedstawiania tak szerokiego materiału badawczego w rozprawie.

W wielu miejscach recenzowanego rozdziału Autorka sygnalizuje potencjalne zagrożenia występujące na różnych etapach postępowania w ramach PPP (słusznie), jednak nie przedstawia jednocześnie sposobów, które pozwoliłyby tych zagrożeń uniknąć. Pozostawia to oczywisty niedosyt, ponieważ propozycje rozwiązań potencjalnych problemów lub działań zapobiegawczych mogłyby być dużą wartością dodaną rozprawy, np. „Badani mówią też o tym, jak inny jest proces negocjowania warunków umowy, która ma trwać kilkadziesiąt lat. Trzeba się nauczyć i wykazać innymi umiejętnościami niż w przypadku zwykłego zamówienia publicznego” (s. 205). Umiejętności, o jakich mowa w powyższym cytacie, Autorka niestety nie wskazuje.

Niektóre części rozdziału nasuwają problemy z oceną ich wartości. Np. s.207-208 gdzie zwrócono uwagę, że w przypadku stron PPP pochodzących z różnych krajów, występują problemy językowe, stąd konieczność wykorzystania pomocy tłumacza oraz tłumaczenia stron tekstu pisanego. Nasuwa się pytanie, czyż nie są to rzeczy oczywiste? W takich miejscach rozprawa bliska jest stwierdzeniom banalnym, powszechnie znanym i oczywistym, które naukowo nic nie wnoszą. Inny przykład: s. 208-209 (podpunkt „Trudne sytuacje”), w którym Autorka wskazuje, że podczas negocjacji zdarzają się trudne sytuacje. Stwierdzenie to

poparte jest aż sześcioma cytataми!!! Dodatkowo, momentami pojawiają się obszary o charakterze nienaukowym, np. s. 246-247 pt. „Pionierzy zasługują na uznanie”. Trudno to w racjonalny sposób uzasadnić w pracy naukowej.

Na pochwałę zasługują podsumowania umieszczone przez Autorkę w logicznie uzasadnionych miejscach rozdziału, choć są one dość ogólne lub zbyt krótkie (np. s. 210-211; s. 222 – podsumowanie tylko jednym zdaniem).

Niektóre części recenzowanego rozdziału są dokładniej opracowane, np. na s. 212 Autorka wskazuje na problem z realizacją projektów PPP oraz wymienia jego przyczyny – to zasługuje na pochwałę. Jednak sposobów eliminacji owych przyczyn już nie podaje.

Rozdział ten ma miejscami wartość poznawczą, tzn. zwrócono uwagę na ważne zagrożenia i szanse postępowania PPP na różnych etapach. Sposób narracji powoduje jednak, że wnioski czytelnik musi wyciągać samodzielnie. Ewidentnie brakuje zestawień tabelarycznych porządkujących informacje zawarte w obszernych cytatach. Ujęcie syntetyczne, którego tu brak, umożliwiłoby sprawny powrót do ważnych informacji w razie potrzeby. Ułatwiłoby to wykorzystanie wyników badań przez praktyków oraz wpłynęłoby na czytelność prezentacji.

Na uwagę zasługuje obszar badań dotyczący realizacji projektów PPP (s. 223 i dalej), gdyż, jak podkreśla słusznie Autorka, doświadczenia w tym obszarze są nieliczne. Tutaj prezentowane wyniki badań noszą znamiona nowatorskich - za to duży plus. Na s. 236 Autorka przedstawia bariery realizacji PPP rozpoczynając pytaniem: „jakie jeszcze widzą bariery współpracy publiczno-prywatnej”. Nieporozumienie wynika tu z użycia słowa „jeszcze”. Oznaczać to powinno, że Autorka bariery takie przedstawiała już wcześniej, choć w istocie nie zostały one wyodrębnione. Takie drobiazgi powodują chaos w odbiorze treści i interpretacji wyników badań. Nie wskazano też sposobów radzenia sobie z przytaczanymi barierami, co budzi oczywisty niedosyt.

Na s. 239-242 przedstawiono wyniki badań z zakresu czynników sukcesu, co ma istotne znaczenie w aspekcie realizacji celu szczegółowego (poznawczego) 2. Autorka wymienia kilka uwag ze strony doradców, stosując opisany wcześniej sposób narracji poparty odpowiednimi cytataми (s. 240). Realizując cel 2 należało dokonać syntezy dotychczas prezentowanych wyników badań w formie tabelarycznej. Brak syntezy całości powoduje, że cel ten można uznać za zrealizowany jedynie częściowo. Mało naukowe są też czasami stosowane tytuły obszarów przedstawianych badań, np. s. 242, 243, 245 (co już sygnalizowano wcześniej). Nie są to podpunkty, lecz byty o nieokreślonym statusie. Autorka stosuje podtytuły pogrubione, które najprawdopodobniej oznaczają punkty. Następnie stosuje podtytuły, które są jedynie podkreślone. Tu można się domyślać, że te drugie są uszczegółowieniem i są zakotwiczone w tych pierwszych, czyli są niejako podpunktami. Niestety jasności nie ma, co utrudnia odbiór całości prezentowanych badań.

Powyższy, dość szczegółowy opis recenzowanego rozdziału wskazuje, że jego ocena jest raczej pozytywna, choć pojawia się wiele, czasami poważnych zarzutów. Rozdział ten jest bardzo nierówny.

Rozdział VII nosi tytuł „Wnioski” i przedstawia wnioski badawcze, które w recenzji należy zestawić z realizacją celów rozprawy. To pozwoli na weryfikację ich realizacji. Niestety, jak wspomniano wcześniej, Autorka nie postawiła hipotez badawczych, które na tym etapie pracy powinny być ocenione pod kątem ich weryfikacji.

Odnosząc się do celu szczegółowego (poznawczego) 1 Autorka wymienia takie powody podejmowania współpracy PPP jak chęć pozyskania środków na inwestycje publiczne, wykorzystanie wiedzy i doświadczenia podmiotów prywatnych, nowych technologii, zdobywanie doświadczenia, wiedzy, efekt PR oraz interes polityczny. Ze strony firm jest to chęć wykorzystania swojej wiedzy oraz prestiż. Zabrakło elementu finansowego, co jest zaskakujące.

Odnosząc się do celu 2 oraz 3 Autorka wymienia i analizuje tzw. Czynniki warunkujące realizację projektów PPP. Zalicza do nich trzy główne grupy: czynniki ekonomiczne, polityczne oraz realizacyjne. W tabeli 13, s. 250 przedstawiono ich ujęcie szczegółowe, które następnie na s.250-257 poddano bliższemu omówieniu. Należy zaznaczyć, że jest to jedyne zestawienie tabelaryczne w prezentacji wyników oraz wniosków badawczych, co należy uznać za wysoce niewystarczające. W tego typu badaniach syntetyczne prezentacje graficzne oraz tabelaryczne są niezbędne dla czytelności prezentowanych wątków oraz dla lepszego ich zrozumienia. W tym rozdziale niepokój budzi także nienaukowy język, który w niektórych miejscach pozostawia złe wrażenie, np.: „...inicjowało projekty, które nie wiadomo z czego miały się splacić” (s. 251).

Kolejnym zastanawiającym elementem jest fakt, że omawiając własne wyniki badań i własne osiągnięcia naukowe rozprawy Autorka powołuje się na literaturę innych autorów. Takie powołania mogą sugerować, że prezentowane wyniki nie stanowią osiągnięć nowatorskich, gdyż, przynajmniej częściowo, pisano o nich już wcześniej. Potwierdza to cytat ze s. 257: „Podsumowując, trzy główne filary udanego partnerstwa publiczno-prywatnego: ekonomiczny, polityczny i realizacyjny, które zostały wyszczególnione na podstawie przeprowadzonych badań, w dużej mierze potwierdzają wcześniejsze badania Florizone i Cartera (2013) prowadzone pod egidą Grupy Banku Światowego”. Rodzi się więc pytanie o oryginalność wkładu Autorki w rozwój nauk o zarządzaniu. Niestety Autorka nie wyjaśnia, dlaczego przytacza literaturę obcą. Miejscami Autorka powiela także błędy z poprzedniego rozdziału, twierdząc np. że:” W mniejszych jednostkach realizacja przedsięwzięć publiczno-prywatnych, pod kątem poparcia politycznego czy prowadzonych polityk, zwykle nie nastęrcza większych trudności” (s. 252). Szerzej kwestię tę omówiłem wcześniej.

W kwestii realizacji celu poznawczego 3 należy zgłosić zastrzeżenia dotyczące prezentacji wniosków z badań. Są one niejako ukryte w narracji opisującej realizację celu głównego. Brakuje jasnego wylistowania problemów. O celu 3 Autorka pisze na s. 256-257, ale problemów tych nie wymienia trudno zatem zweryfikować realizację tego celu wprost.

Odnosząc się do realizacji celu poznawczego 6 (choć Autorka nie pisze o tym wprost, co utrudnia weryfikację) na s. 257-259 przedstawiono doświadczenia stron w realizacji projektów PPP. Nie pogrupowano ich jednak na pozytywne i negatywne (cel 6) oraz nie przedstawiono syntetycznie w tabeli. Starym zwyczajem mamy do czynienia z rozmytą

narracja opisową. Również w tym miejscu rozprawy pojawiają się odniesienia do problemów realizacyjnych PPP, czyli częściowo do celu 3 – to powoduje spory chaos i świadczyć może o ograniczonej umiejętności Autorki w kwestii właściwej koordynacji i prezentacji wyników badań oraz postawionych wcześniej celów. Na s. 257 Autorka zapowiada odniesienie się do celu 6 a następnie częściowo odnosi się do treści wskazujących na obszar celu 3. Dodatkowo, wspomina o barierach rozwoju rynku, czego nie ujęto w żadnym celu rozprawy.

Ogólnie zatem należy stwierdzić, że rozdział VII jest nierówny. Brakuje jasnego wskazania treści realizujących poszczególne cele rozprawy. Do celu 3,4 i 5 Autorka nie nawiązała wprost ani razu!

Na pochwałę jednak zasługują rekomendacje ze s. 259-261, które są wynikiem badań i oryginalnym wkładem Autorki. Niestety i w tym przypadku nie zastosowano syntetycznego zestawienia np. w postaci tabeli. Co więcej – rekomendacje te nie zostały ujęte w celach rozprawy, a jest to przecież jej spore osiągnięcie naukowe o dużym znaczeniu aplikacyjnym.

Całość rozprawy wieńczy zakończenie, spis literatury (zadawalający), spis tabel oraz wykresów.

Realizacja celów rozprawy i weryfikacja hipotez badawczych

Pośrednio odpowiedzi na powyższe udzieliłem w poprzednim punkcie recenzji. Tutaj zatem dokonam oceny syntetycznej.

Przy zastrzeżeniach wynikających ze skali prowadzonych badań oraz co do sposobu ich prezentacji należy wskazać, że:

Cel główny rozprawy – można uznać za zrealizowany

Cel poznawczy 1 – zrealizowano

Cel poznawczy 2 – zrealizowano

Cel poznawczy 3 – zrealizowano, choć wyników należy poszukiwać w obszernej narracji rozdziału VI i VII, brak prezentacji syntetycznej

Cel poznawczy 4 – niezrealizowany – Autorka nie odniosła się do niego w treści rozprawy wprost, głównych różnic współpracy nie wymieniono i nie przedstawiono syntetycznie

Cel poznawczy 5 – niezrealizowany - Autorka nie odniosła się do niego w treści rozprawy wprost, sposobów współpracy nie wymieniono i nie przedstawiono syntetycznie

Cel poznawczy 6 – zrealizowany (choć również brak ujęcia syntetycznego).

Cel praktyczny 1 – cel ten postawiono zbyt ogólnie zatem trudno stwierdzić poziom jego realizacji. Częściowo z pewnością tak.

Cel praktyczny 2 – zrealizowany, choć brak jednoznacznego ujęcia syntetycznego wyników badań w tym obszarze.

W rozprawie postawiono także pytania badawcze 1-6, na które Autorka udzieliła odpowiedzi. Zastrzeżenia budzi jednak sposób prezentacji wyników oraz niewielka skala prowadzonych badań.

Hipotez badawczych nie postawiono w rozprawie.

Sposób rozwiązania problemu badawczego

Jednym z zasadniczych kryteriów oceny rozprawy doktorskiej jest odpowiedź na pytanie, czy rozprawa doktorska stanowi poprawne i oryginalne rozwiązanie podjętego problemu badawczego oraz czy jej wyniki zasługują na przyznanie autorowi stopnia naukowego doktora w określonej dyscyplinie. Jak wskazano powyżej, ocena w tym aspekcie nie jest jednoznaczna, choć raczej pozytywna. Autorka rozprawy postawiła ciekawe i cenne naukowo oraz aplikacyjnie pytania. Ponadto, w ciekawy sposób sformułowała problem badawczy. Te elementy pracy z pewnością zasługują na pochwałę. Rozwiązanie postawionego problemu badawczego, który uwidocznił się w sprecyzowanych celach rozprawy (niestety nie w hipotezach), jest miejscami dyskusyjne. Autorka zrealizowała cel główny, a z ośmiu w sumie celów szczegółowych w pełni zrealizowała jedynie pięć. Jeżeli chodzi o hipotezy, ich brak stanowi moim zdaniem pewien problem i jest to niejaki niedopatrzenie na tym poziomie rozprawy naukowej.

W rozprawie znalazło się wiele cennych analiz, ale miejscami Autorka wykazała problemy z poprawną prezentacją wyników badań, syntetycznym wyciągnięciem właściwych wniosków oraz z powiązaniem analizowanych treści z celami rozprawy.

Wiedza Autora i umiejętność samodzielnego prowadzenia badań

Należy podkreślić dużą wiedzę Autorki w obszarach omawianych w rozprawie. Autorka potrafi się tą wiedzą posługiwać, i prowadzi wywód naukowy w spójny i logiczny sposób, szczególnie w warstwie teoretycznej rozprawy (z przedstawionymi wcześniej zastrzeżeniami). Także język stosowany do opisu i analizy naukowej jest w większości zrozumiały i naukowo odpowiedni, choć zbyt często zdarzają się miejsca, gdzie Autorka porzuca język naukowy i posługuje się stwierdzeniami potocznymi i nieostrymi. Autorka wykazała się znajomością literatury przedmiotu, choć w pewnych miejscach nazbyt ogranicza się do korzystania z tych samych źródeł.

Raczej pozytywnie oceniam umiejętność samodzielnego prowadzenia badań. Otóż Autorka włożyła dużo pracy w procesie badawczym, gromadząc wiele danych, porządkując je i zestawiając oraz omawiając szczegółowo. Świadczy to o jej pracowitości oraz skrupulatności związanej z pracą z danymi. Zauważam jednak niedostatki w koordynacji różnych wątków naukowych pracy, ich powiązaniu ze sobą oraz ograniczonej umiejętności zestawień

syntetycznych. To ograniczenie umiejętności uwidoczniło się w zastrzeżeniach, o których napisałem w poprzednich częściach recenzji.

Konkluzja końcowa

W świetle przedstawionych wyżej faktów stwierdzam, że rozprawa doktorska mgr Marzeny Zyznar-Soczewicy pt. " Czynniki warunkujące realizację projektów w formule partnerstwa publiczno-prywatnego w Polsce" spełnia na dopuszczalnym poziomie wymagania stawiane rozprawom doktorskim przez ustawę z dnia 14 marca 2003r o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki. Jednocześnie proponuję, by Rada Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego oraz Komisja Egzaminacyjna zweryfikowała poglądy oraz dorobek naukowy Doktorantki przedstawiony w recenzowanej rozprawie i ostatecznie oceniła jej walory.

Przedkładam więc wniosek Radzie Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego o jej przyjęcie i dopuszczenie do publicznej obrony.

