

**Recenzja rozprawy doktorskiej mgr Marzeny Zyznar-Soczewicy zatytułowanej  
„Czynniki warunkujące realizację projektów w formule partnerstwa  
publiczno- prywatnego w Polsce”**

Recenzję rozprawy doktorskiej mgr Marzeny Zyznar-Soczewicy zatytułowanej „Czynniki warunkujące realizację projektów w formule partnerstwa publiczno- prywatnego w Polsce” przygotowano na podstawie umowy o dzieło zawartej z Uniwersytetem Warszawskim z siedzibą w Warszawie. O powołaniu na recenzenta zostałem poinformowany przez Dziekana Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego pismem z dnia 21.12.2017r. Całą dokumentację przewodu doktorskiego odebrałem 10.01.2018r.

**Ocena wstępna pracy doktorskiej<sup>1</sup>**

Przedstawiona do oceny praca doktorska liczy 289 stron. Składa się na nią wstęp, sześć rozdziałów, wnioski, zakończenie, bibliografia, spis tabel, spis wykresów. Pomędzy poszczególnymi częściami pracy zachowano właściwe proporcje. Przyjęty układ treści jest logiczny a konstrukcja całości rozprawy doktorskiej poprawna. Prowadzone w opracowaniu rozważania wzbogacono formami graficznymi: czternaście tabel, trzynaście wykresów. Zabieg ten zwiększył komunikatywność przekazu.

Tytuł rozprawy „Czynniki warunkujące realizację projektów w formule partnerstwa publiczno- prywatnego w Polsce” sformułowano poprawnie. Uwypukla on te elementy, które stanowią główny przedmiot rozważań. Jest czytelny oraz adekwatny do treści zawartych w pracy. W ocenie recenzenta tytuł opracowania został trafnie dobrany, a w treści rozprawy możemy znaleźć jego szerokie uzasadnienie. Pozytywną ocenę co do poprawności sformułowań należy odnieść także do tytułów poszczególnych części. Cechuje je czytelność i jednoznaczność przekazu. Podkreślić należy również zgodność tytułów poszczególnych części z zawartością poszczególnych fragmentów rozprawy. Rozważania zawarte w pracy zostały

<sup>1</sup> Przy sporządzaniu recenzji wspomagano się uwagami dotyczącymi kryteriów oceny prac doktorskich, które zawarto w: T. Mendel: Metodyka pisania prac doktorskich. Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 1995; K. Wojcik: Piszę akademicką pracę promocyjną – licencjacką, magisterską, doktorską. Wolters Kluwer, Warszawa 2015.

ujęte w formie spójnych wypowiedzi, brak jest błędów rzeczowych. Przyjęty przez Autorkę tok wyводу należy ocenić jako logiczny. Oceniając natomiast poprawność języka i zapisu, zwrócono uwagę na fakt, iż w pracy występują nieliczne błędy. Błędy te nie wpływają jednak na ogólny odbiór pracy.

### **Ocena poszczególnych części pracy doktorskiej**

Pierwszą częścią rozprawy jest wstęp. We wstępie Autorka pracy definiuje pojęcie partnerstwa publiczno-prywatnego, charakteryzuje jego cechy, nakreśla przesłanki współpracy, identyfikuje bariery, określa ramy teoretyczne rozważań oraz stan rynku. Deklaruje, iż „W swojej pracy [...] chciałaby się skupić na zidentyfikowaniu głównych uwarunkowań w procesie przygotowania i realizacji projektów PPP, które mogą mieć na niego pozytywny lub negatywny wpływ, co może prowadzić do lepszego rozumienia przebiegu całego postępowania oraz problemów pojawiających się na poszczególnych jego etapach.” (s. 11)<sup>2</sup>. Za cel główny rozprawy przyjmuje „zbadanie, na podstawie analizy zebranego materiału empirycznego, uwarunkowań, które mają kluczowy wpływ na przygotowanie i realizację projektów w formule partnerstwa publiczno-prywatnego.” (s. 12)<sup>3</sup>. Do celu głównego formułuje sześć celów szczegółowych. Za cel praktyczny przyjmuje: „głębsze zrozumienie istoty realizacji i wzajemnych relacji w tak skomplikowanych przedsięwzięciach jak partnerstwo publiczno-prywatne oraz wskazanie uwarunkowań, które mogą się przyczyniać do rozwoju współpracy tego typu lub taką współpracę utrudniać.” (s. 13)<sup>4</sup>. Cel główny rozprawy wraz z celami szczegółowymi sformułowano poprawnie. Pewne uwagi krytyczne budzi natomiast sposób sformułowania celu praktycznego. W ocenie recenzenta mało ostry i zawity. We wstępie sformułowano także sześć pytań badawczych. Pięć z nich ma charakter otwarty, jedno zamknięte. Do pytań otwartych recenzent nie formułuje uwag krytycznych. Pytanie zamknięte rozpoczyna się od partykuły pytającej „czy.” Sformułowano je następująco „Czy podmioty publiczne korzystają z usług doradców zewnętrznych i jak przebiega ta współpraca?” (s. 13)<sup>5</sup>. Pytanie to zawiera w sobie

---

<sup>2</sup> Marzena Zyznar-Soczewica: Czynniki warunkujące realizację projektów w formule partnerstwa publiczno-prywatnego w Polsce. Praca doktorska wykonana pod kierunkiem dr hab. Jacka Pasiecznego. Wydział Zarządzania, Uniwersytet Warszawski. Katedra Przedsiębiorczości i Systemów Zarządzania, Warszawa, sierpień 2017, s. 11.

<sup>3</sup> Ibid., s. 12.

<sup>4</sup> Ibid., s. 13.

<sup>5</sup> Ibid., s. 13.



odpowieź, wobec czego należałoby z niego zrezygnować lub też sformułować je nieco inaczej. Przyjęta bowiem procedura badawcza ma charakter jakościowy. „Badania jakościowe, w opinii autorki, umożliwiły szerszą eksplorację problemu badawczego poprzez możliwości pogłębiania pewnych istotnych kwestii podczas badania, możliwość korygowania zadawanych pytań czy dodawania zagadnień, na których istotność i różnorodność zwracali uwagę respondenci.” (s. 14)<sup>6</sup>. Sam problem badawczy formułuje jednak dopiero na stronie 150. Za problem badawczy przyjęto „czynniki warunkujące realizację projektów w formule partnerstwa publiczno-prywatnego w Polsce” (s. 150)<sup>7</sup>. Tak sformułowany problem badawczy nie określa stanu naszej niewiedzy. Zestawiając go jednak z pytaniami badawczymi można uznać, iż sformułowany został poprawnie. We wstępie Autorka uzasadnia ponadto kryteria i sposób doboru próby badawczej oraz pokrótce charakteryzuje całość procedury badawczej (procedura badawcza zostanie oceniona nieco później). We wstępie zabrakło określenia na jaki dzień przyjęty został stan prawny. Jest to istotne przeoczenie, ponieważ Autorka odnosi się w pracy do licznych aktów prawnych.

Rozdział pierwszy „Urynkowanie usług publicznych” nadaje ramy teoretyczne rozważaniom zawartym w pracy. Autorka odnosi się do teorii kontraktów, ekonomii kosztów transakcyjnych, nowej ekonomii instytucjonalnej. W rozważaniach teoretycznych przyjmuje perspektywę nauk o zarządzaniu. Takie ujęcie nie budzi uwag krytycznych. Szczegółowo omawia koncepcję nowego zarządzania publicznego. Przedstawia jego genezę i źródła, dokonuje jego charakterystyki. Następnie w punkcie 1.2.3. przechodzi do omówienia kwestii związanych z urynkowaniem usług publicznych. Punkt ten nazwany został dokładnie, tak jak rozdział pracy, co w ocenie recenzenta nie powinno mieć miejsca. W rozdziale tym przedstawiono także doświadczenia w obszarze nowego zarządzania publicznego Wielkiej Brytanii, Stanów Zjednoczonych, Nowej Zelandii. Nie wiadzieć jednak dlaczego Autorka nie przeciwstawiła doświadczeń w podejściu do administracji publicznej krajów anglosaskich doświadczeniom krajów Europy kontynentalnej. Polski „model administracji” w dużym bowiem stopniu bazuje na rozwiązaniach wypracowanych na kontynencie. Wspomnieć tutaj można o kontroli administracyjnej prowadzonej przez sądy administracyjne, w przypadku których pierwowzorów należy szukać właśnie na kontynencie. Uwarunkowania kulturowe krajów anglosaskich i Europy kontynentalnej są zgoła odmienne. W rozdziale tym

---

<sup>6</sup> Ibid., s. 14.

<sup>7</sup> Ibid., s. 150.



przedstawiono również zarys podjętych w Polsce reform oraz krytykę nowego zarządzania publicznego. Tą część pracy oceniam pozytywnie.

W rozdziale drugim zatytułowanym „Partnerstwo publiczno–prywatne” omówiono pojęcie partnerstwa publiczno-prywatnego, jego istotę, modele, zamówienia publiczne. Przedstawiono „Podział zadań i ryzyka w projektach partnerstwa publiczno-prywatnego”, koncepcję „Value for money” oraz „Zalety i wady stosowania partnerstwa publiczno-prywatnego.” Dokonano również przeglądu badań z zakresu partnerstwa publiczno-prywatnego - identyfikując czynniki sukcesu - a także z zakresu realizowanych na świecie przedsięwzięć. Rozdział drugi ma charakter wprowadzający do problematyki i należy uznać, iż podjęte przez Autorkę kwestie zostały omówione w sposób wyczerpujący.

Kolejną część pracy zatytułowano „Partnerstwo publiczno-prywatne w Polsce.” W części tej rozważania toczą się wokół takich kwestii, jak: „Uwarunkowania instytucjonalno-prawne”, „Rynek partnerstwa publiczno-prywatnego”, „Przegląd badań polskiego rynku PPP”, „Rynek projektów partnerstwa publiczno-prywatnego”, „Projekty hybrydowe”. Podnosząc kwestie uwarunkowań, w pierwszej kolejności zwrócono uwagę na rozwiązania prawne regulujące omawiane zagadnienia. Autorka odniosła się głównie do ustaw i opracowań różnych autorów. W części tej zabrakło jednak orzeczeń sądowych, dzięki którym lepiej można byłoby zrozumieć omawiane instytucje prawne. Autorka nie sięgnęła również do uzasadnień projektów ustaw. Uzasadnienia pozwalają dotrzeć do istoty przepisu prawnego, celu jego wprowadzenia. Zabrakło też oceny rozwiązań prawnych z punktu widzenia ich użyteczności ekonomicznej. Autorka następnie przechodzi do omówienia instytucji wspierających „rozwój partnerstwa publiczno-prywatnego”. Tu również zabrakło odniesienia się do uzasadnień projektów ustaw. W dalszej kolejności na podstawie literatury scharakteryzowano stan rynku, jego cechy oraz zidentyfikowano bariery rozwoju rynku partnerstwa publiczno-prywatnego w Polsce. Tą część oceniono pozytywnie. Następnie, w dalszej części rozdziału, dokonano przeglądu badań prowadzonych zarówno wśród podmiotów publicznych, jak i prywatnych. Przegląd ten jest dość pobieżny, a wyniki badań przyjęto bezkrytycznie, bez szerszego komentarza. Omawiając „Rynek projektów partnerstwa publiczno-prywatnego” powołano się na realizowane projekty w różnych obszarach gospodarki. Część ta ma charakter przeglądowy i wydaje się być przeprowadzona poprawnie. Pokrótce opisano również projekty hybrydowe, a następnie dokonano

podsumowania w tym obszarze. Podsumowanie jest bardzo krótkie i odnosi się tylko do wybranych zagadnień. Pozwala jednak lepiej zrozumieć intencje Autorki.

Rozdział czwarty „Przygotowanie i realizacja projektów partnerstwa publiczno-prywatnego” ma charakter wskazówek instrukcyjnych. Autorka rozpoczyna od punktu, który dotyczy Identyfikacji przedsięwzięć do realizacji, następnie omawia analizę wstępną, przygotowanie projektu, kwestie związane z doradztwem zewnętrznym, analizę przedrealizacyjną, techniczną, prawną, ryzyka, ekonomiczno-finansową, testy rynku. Podejmuje problem zarządzania „zaangażowaniem interesariuszy”, finansowania projektów, wyboru partnera, umowy zamknięcia finansowego. Charakteryzuje realizację projektu partnerstwa publiczno-prywatnego, zwracając uwagę na zespół, monitorowanie, zarządzanie zmianami, rozstrzyganie sporów. Całość kończą zagadnienia dotyczące zakończenia obowiązywania umowy oraz krótkie podsumowanie. Ta część pracy została przygotowana na podstawie literatury przedmiotu. Nie oddaje ona jednak w pełni specyfiki polskiej pomimo swojego instrukcyjnego charakteru. Rozważania zawarte w tym rozdziale można jednak ocenić pozytywnie. Stanowią one bowiem kompendium wiedzy z zakresu przygotowania i realizacji tego typu projektów.

W rozdziale piątym dokonano charakterystyki metod badawczych i procesu badawczego. Rozpoczęto od charakterystyki metody badawczej. „Autorka przyjęła za metodę badawczą podejście jakościowe przy wykorzystaniu techniki wywiadu [...]” (s. 151)<sup>8</sup>. W tej części pracy zbyt wiele uwagi poświęca definiowaniu podstawowych pojęć z zakresu metodologii badań. W małym stopniu natomiast koncentruje się na uzasadnieniu przyjęcia określonej metody badawczej. W dalszej części rozdziału dokonano charakterystyki próby badawczej. „Głównym kryterium doboru próby badawczej było praktyczne zaangażowanie w realizację projektów partnerstwa publiczno-prywatnego, natomiast źródłem danych do przeprowadzenia badania była baza projektów PPP prowadzona przez Ministerstwo Rozwoju [...]” (s. 152)<sup>9</sup>. Następnie opisano przebieg procesu badawczego. „W ramach badań jakościowych autorka przeprowadziła 19 wywiadów, w tym z przedstawicielami podmiotów publicznych – 8 wywiadów,” z przedstawicielami podmiotów prywatnych – 7 wywiadów oraz z przedstawicielami doradców zewnętrznych - 4 wywiady (s. 153)<sup>10</sup>. Całość rozdziału

---

<sup>8</sup> Ibid., s. 151.

<sup>9</sup> Ibid., s. 152.

<sup>10</sup> Ibid., s. 153.



metodologicznego w ocenie recenzenta jest poprawna. Zwrócić jednak należy uwagę, iż zbyt szczegółowo omawiane są kwestie nieistotne z punktu widzenia osiągnięcia celów pracy, pobieżnie natomiast te, które mają kluczowe znaczenie dla ich osiągnięcia.

W rozdziale szóstym omówiono wyniki badań własnych. Omówienia dokonano w przekroju na „Motywy podejmowania współpracy publiczno-prywatnej”, „Przygotowanie i prowadzenie postępowania”, „Wdrożenie projektu”, „Uwarunkowania realizacyjne partnerstwa”. W tej części rozprawy zaprezentowane zostały pytania i wypowiedzi przedstawicieli podmiotów publicznych, prywatnych i doradców, opatrzone krótkim komentarzem. W ocenie recenzenta w większym stopniu powinien zostać położony nacisk na omówienie wypowiedzi badanych podmiotów, natomiast prezentowane wypowiedzi stanowić powinny ilustrację potwierdzenia wywodów Autorki. Taki sposób analizy i interpretacji materiału badawczego mógłby wzmocnić walor poznawczy pracy.

Kolejną częścią rozprawy doktorskiej są „Wnioski”. Czynniki, które warunkują realizację projektów partnerstwa publiczno-prywatnego podzielono na czynniki ekonomiczne, polityczne i realizacyjne. Taki zabieg zwiększył przejrzystość prezentowanych wniosków, ułatwiając ich analizę. Z analizy treści omawianej części wynika, iż wnioski formułowane są w sposób ostrożny, a Autorka ma świadomość ograniczeń, które wynikają z przyjętej procedury badawczej. Tą część opracowania oceniam pozytywnie. W rekomendacjach Autorka formułuje pytanie „Czy partnerstwo publiczno-prywatne ma szansę być powszechnie stosowaną metodą realizacji zadań publicznych w Polsce?” (s. 259)<sup>11</sup>, następnie na pytanie to stara się odpowiedzieć. Pytanie to nie zostało ujęte wśród pytań badawczych. Można wysnuć wniosek, że zrodziło się w następstwie refleksji przeprowadzonych badań. Jako takie powinno mieć raczej charakter otwarty.

Ostatnią częścią merytoryczną pracy jest zakończenie. W ocenie recenzenta zbyt krótkie. Można zastanowić się czy jest ono w tej formie w pracy potrzebne.

W tym miejscu należy odnieść się jeszcze do bibliografii. Nie została ona ponumerowana, podzielono ją na trzy części: opracowania, akty prawne, źródła internetowe. Należy stwierdzić, iż na gruncie dokonanych założeń i przyjętych celów literatura została dobrana poprawnie. Zachowano równowagę pomiędzy pozycjami polsko i obcojęzycznymi. Autorka odniosła się więc zarówno do poglądów polskich, jak i zagranicznych autorów, starając się zachować przy tym równowagę pomiędzy poglądami obcymi a wywodem

---

<sup>11</sup> Ibid., s. 259.

własnym. Sięgnęła też do podstawowych aktów prawnych. Zabrakło jednak, o czym wspomniano już wcześniej, uzasadnień projektów ustaw oraz orzeczeń sądowych. Należy jednak podkreślić, iż w wielu opracowaniach, na które Autorka się powołuje są zawarte komentarze do przepisów. W przypadku stron internetowych zawarto jedynie linki (dwanaście), nie odnosząc się do szczegółów zawartych na stronie.

### **Ocena końcowa pracy doktorskiej**

Rozprawa doktorska mgr Marzeny Zyznar-Soczewicy zatytułowana „Czynniki warunkujące realizację projektów w formule partnerstwa publiczno-prywatnego w Polsce” wpisuje się w debatę, która jest obecnie prowadzona. Jak można przeczytać w uzasadnieniu do projektu ustawy o zmianie ustawy o partnerstwie publiczno-prywatnym oraz niektórych innych ustaw „Zadania publiczne mogą być wykonywane w różny sposób. Jedynym ze sposobów jest partnerstwo publiczno-prywatne (PPP), w którym do realizacji tych zadań w szerokim zakresie, zwłaszcza w zakresie mobilizacji środków finansowych na inwestycje, zaangażowane są podmioty prywatne. Ich zaangażowanie nie tylko pozwala kierować uwolnione w ten sposób środki publiczne na inne zadania, ale także – dzięki przejmowaniu wiedzy i doświadczeń sektora prywatnego – pozytywnie wpływa na efektywność zarządzania innymi zadaniami jednostek publicznych.”<sup>12</sup> Przyjąć więc można, iż oceniana praca doktorska ma walory praktyczne, gdyż odpowiada na potrzeby praktyki gospodarczej. Partnerstwo publiczno-prywatne w przypadku niektórych przedsięwzięć może okazać się tym właściwym. Aby jednak tak się stało wpierw poznać należy czynniki warunkujące realizację projektów w tej właśnie formule – co w pracy zostało ujęte. Oceniana praca doktorska ma jednak również walor poznawczy. Jej wkładu w dyskurs naukowy należy upatrywać na gruncie przeprowadzonych badań empirycznych, a dokładniej w usystematyzowaniu materiału badawczego, właściwej jego analizie i poprawnie sformułowanych wnioskach. Autorka wykazała się przy tym rzetelnością naukową wzbogacając dorobek dyscypliny, w której praca została osadzona.

**W mojej ocenie rozprawa doktorska napisana pod kierunkiem naukowym dr hab. Jacka Pasiecznego stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, a mgr Marzena**

<sup>12</sup> UZASADNIENIE projektu ustawy o zmianie ustawy o partnerstwie publiczno-prywatnym oraz niektórych innych ustaw. 2017.0.03.03, s. 1, <https://legislacja.rcl.gov.pl/docs//2/12296204/12420694/12420695/dokument279245.pdf>



Zyznar-Soczewica wykazała się umiejętnością samodzielnego prowadzenia pracy naukowej. Rozprawa doktorska spełnia wymogi art. 13.1. ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki. Wobec powyższego wnioskuję o dopuszczenie mgr Marzeny Zyznar-Soczewicy do publicznej dyskusji nad rozprawą doktorską.

Katowice 10.02.2018r.

Dr hab. Adam Samborski, prof. UE

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

