

dr hab. Dagmara Lewicka, prof. AGH

Kraków, 15. 02. 2018 r.

Wydział Zarządzania

Akademia Górniczo- Hutnicza im. Stanisława Staszica

w Krakowie

## RECENZJA

rozprawy doktorskiej **mgr inż. Anny Dyląg** napisanej pod opieką naukową dr hab. Filipa Chybalskiego prof. PŁ pod tytułem „*System zarządzania energią w gminie oparty na koncepcji Public Governance*”.

Podstawą opracowania recenzji była decyzja Rady Wydziału Zarządzania i Inżynierii Produkcji Politechniki Łódzkiej w Łodzi, podjęta w dniu 6 grudnia 2017 roku, na mocy której, zostałam powołana na recenzenta w/w rozprawy doktorskiej.

Celem niniejszej recenzji jest stwierdzenie, czy rozprawa doktorska spełnia warunki określone w Ustawie z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. z 2003 r., Nr 65, poz. 595, z 2005 r., Nr 164, Strona 2 z 7 poz. 1365) wraz z późniejszymi zmianami. Recenzja zawiera ocenę pracy w następujących aspektach: zasadności podjętego tematu, doboru celów, hipotez badawczych i struktury pracy, oceny zastosowanych metod badawczych, języka rozprawy, oceny formalnej, a także merytorycznej oceny rozprawy i oceny ogólnej stanowiącej konkluzję recenzji.

### Zasadność podjętego tematu

Osiągnięcie zrównoważonej przyszłości energetycznej wymaga znaczących zmian w systemach energetycznych większości krajów. W centrum takiej transformacji leży silne i spójne zarządzanie na wszystkich szczeblach politycznych, w tym także na poziomie lokalnym. W związku z tym jednym z podstawowych zadań samorządów lokalnych na całym świecie jest właściwe zarządzanie, nastawione na zwiększenie efektywności energetycznej gmin z równoczesną dbałością o ich zrównoważony rozwój. Z uwagi na to dotychczasowa dominacja państwa powinna być zastępowana coraz większą partycypacją wspólnot lokalnych. W literaturze przedmiotu wskazuje się, że zarządzanie związane z energią na poziomie lokalnym tworzy warunki do kształtowania energetyki obywatelskiej, która w efekcie prowadzi do większego zaangażowania lokalnej społeczności oraz możliwości stosowania elastycznych rozwiązań dostosowanych do lokalnych potrzeb, preferencji i zasobów. W obszarze tworzenia lokalnego



systemu zarządzania energią pojawia się wiele istotnych kwestii, które Autorka stawia w obszarze swoich zainteresowań badawczych takich jak: instrumenty partycypacji społecznej, role i wzajemne relacje uczestników systemu, wykorzystanie metod z zakresu planowania i zarządzania strategicznego gminy i wiele innych.

W polskiej literaturze przedmiotu pojawia się coraz więcej opracowań dotyczących partycypacji społecznej ze względu na to, iż coraz większe znaczenie przypisuje się jednostkom samorządowym jako wspólnotom umiejącym podejmować decyzje w oparciu o negocjacje i konsensus. Brakuje jednak opracowań i badań dotyczących partycypacji społecznej w powiązaniu z niezwykle istotną i przyszłościową kwestią jaką jest zarządzanie energią na poziomie gminy. Tym samym warto zaznaczyć, że Doktorantka trafnie zidentyfikował **lukę poznawczą, którą częściowo wypełnia niniejsza dysertacja**, a odpowiedź na postawione w jej ramach pytania badawcze stanowią wkład w rozwój nauk o zarządzaniu. Należy również wskazać na **oryginalność** podjętej w pracy tematyki, oraz zaprezentowanego podejścia badawczego, które łączy podejście oparte na starannej diagnozie rozwiązań europejskich z próbą stworzenia modelu zarządzania energią na poziomie polskiej gminy. Jak podkreśla Autorka motywem podjęcia niniejszej tematyki jest *propagowanie zachowań ekologicznych i świadomych działań energetycznych* (s. 5). Warto zaznaczyć, że praca oprócz walorów teoretycznych, ma także **wartość dla praktyki zarządzania**, wskazując modelowe, oparte na najlepszych wzorach podejście do zarządzania energią w gminie w oparciu o zaangażowanie mieszkańców.

Uważam, że podjęty przez Doktorantkę temat jest **ważny i aktualny** zarówno z ekonomicznego, jak i społecznego punktu widzenia. Wnosi istotny wkład w zrozumienie istoty nowego zarządzania publicznego (New Public Management- NPM) i Public Governance jako instrumentów rozwiązywania problemów lokalnych w istotnym obszarze zarządzania energią. Konkludując należy więc podkreślić, że podjęta w pracy tematyka **jest cenna poznawczo** oraz świadczy o dobrym rozeznaniu Doktorantki w aktualnych **wyzwaniach nauk o zarządzaniu**.

### **Struktura pracy, dobór celów i hipotez badawczych**

Dla realizacji przedstawionego celu, zweryfikowania hipotez i uzyskania odpowiedzi na pytania badawcze Autorka przyjęła właściwą strukturę rozprawy, składającą się z części teoretycznej i empirycznej. Nie odnosząc się do zawartości poszczególnych rozdziałów można zauważyć, iż struktura rozprawy jest **starannie przemyślana, logiczna i spójna** z punktu widzenia kolejności wynikania poruszanych i rozwiązywanych problemów, a także

**zrównoważonych proporcji** pomiędzy empiryczną i teoretyczną częścią pracy i zawartością poszczególnych rozdziałów.

We wstępie Autorka sformułowała cel **główny pracy**, cele szczegółowe, pytania badawcze oraz hipotezę badawczą. Wskazała także motywy i przesłanki dla podjęcia tematu i **lukę badawczą** powołując się jedynie na opracowania tworzone przez organizacje pozarządowe. Podkreśliła także, iż w literaturze przedmiotu powstało jak dotąd niewiele opracowań naukowych dotyczących działań prośrodowiskowych rozpatrywanych w kontekście zarządzania publicznego i partycypacji na poziomie lokalnym. Jednak w mojej opinii te nieliczne opracowania powinny zostać w tym miejscu wykorzystane wskazując dotychczasowe kierunki badań w omawianym obszarze (np. Smith 2007, Devine – Wright 2014).

Ze względu na eksploracyjny charakter rozprawy Autorka w pierwszej kolejności formułuje trzy pytania badawcze:

- Czy obecny system zarządzania energią w gminie w Polsce jest sprawny?
- Jakie rozwiązania wdrożone w innych krajach stymulują sprawność systemu zarządzania energią na poziomie gminy?
- Jaki model alternatywny systemu zarządzania energią w gminie warto zaadaptować w Polsce?

Jako cel główny rozprawy wyznaczono ocenę „...*obecnego systemu zarządzania energią w gminie w oparciu o kryteria sprawnościowe oraz zaproponowanie alternatywnej koncepcji takiego systemu na podstawie doświadczeń innych krajów*”.

Cel ten został uszczegółowiony w oparciu o następujące cele szczegółowe:

- Identyfikacja i charakterystyka uwarunkowań funkcjonowania systemu zarządzania energią w gminie .
- Zdefiniowanie i charakterystyka wymiarów sprawności systemu zarządzania energią oraz zaproponowanie miar jej oceny.
- Ocena porównawcza sprawności systemów zarządzania energią w wybranych krajach UE oraz identyfikacja benchmarków.

Dokonując ich oceny, uważam, że zostały one sformułowane w sposób **jasny i precyzyjny**, cele szczegółowe są spójne z celem głównym rozprawy i wszystkie korespondują z postawionym problemem badawczym. Odzwierciedla także bardzo wyraźnie akcentowane w dysertacji nastawienie praktyczne, przejawiające się w ukierunkowaniu na prezentację modelowych rozwiązań dla gmin opartych o najlepsze praktyki krajów europejskich.

W odpowiedzi na postawione pytania postawiono także hipotezę badawczą (s. 8):

*Bardziej efektywne jest wspieranie energetyki obywatelskiej opartej na odnawialnych źródłach energii aniżeli energetyki konwencjonalnej (wielkoskalowej).*

Jej sformułowanie budzi jednak pewne wątpliwości. W pierwszej kolejności powstaje pytanie jak rozumiana jest w tym kontekście efektywność? Ponadto hipoteza ta wydaje się dość oczywista. Badania i opinie ekspertów jednoznacznie wskazują, że energetyka jutra będzie opierać się na odnawialnych źródłach energii, a powody takiego stanu rzeczy są złożone – ekonomiczne, społeczne i ekologiczne. Wydaje się, iż sformułowanie to, po wyjaśnieniu wątpliwości związanych z doprecyzowaniem pojęcia efektywności powinno zostać przyjęte jako teza, która nie wymaga udowodnienia, ale przytoczenia argumentów świadczących o jej prawdziwości.

Podsumowując należy stwierdzić, że postawione pytania badawcze i przyjęte w rozprawie cele pozwalają zidentyfikować zadania badawcze składające się na rozwiązanie podjętego problemu oraz wyrażają obszar, przedmiot i zakres studiów literaturowych oraz badań empirycznych.

### **Ocena zastosowanych metod badawczych**

Przyjęta w dysertacji metodyka badań jest w mojej ocenie poprawna zarówno z punktu widzenia zamierzeń badawczych jak i postawionych pytań badawczych oraz celów pracy. Dla zrealizowania celów rozprawy zastosowano zróżnicowane, uzupełniające się i oryginalne podejście badawcze obejmujące następujące metody:

- Metoda analizy i krytyki piśmiennictwa,
- Metoda badania dokumentów,
- Metoda benchmarkingu,
- Metoda monograficzna.

Teoretyczna część rozprawy została przygotowana w oparciu o szerokie studia literaturowe, wśród których dominują pozycje polskojęzyczne. Na uwagę zasługuje szerokie wykorzystanie w dysertacji dostępnych raportów i opracowań badawczych oraz aktów prawnych. Umożliwiło to skoncentrowanych na czterech istotnych dla celów dysertacji obszarach: koniecznych zmian w zakresie polityki energetycznej kraju, roli gmin w zarządzaniu energią w oparciu o zaangażowanie i partycypację mieszkańców, instrumentów i mierników efektywnego zarządzania energią oraz katalogu dobrych praktyk zarządzania energią w gminie zidentyfikowanych na podstawie doświadczeń innych krajów. Pozwoliło także stworzyć **pogłębione studium** dotyczące łączenia działań środowiskowych z nowymi koncepcjami zarządzania publicznego w kontekście wyzwań dla współczesnych gospodarek w zakresie zarządzania energią.



Reasumując, treści zawarte w teoretycznej części rozprawy stanowią podstawę dla dalszych rozważań prowadzonych w pracy, przyjętego podejścia badawczego, przeprowadzonych analiz opartych na przyjętych wskaźnikach oraz propozycji modelu systemu zarządzania energią w gminie.

W części empirycznej rozprawy zastosowano metodę benchmarkingu z wykorzystaniem metod wielowymiarowej analizy statystycznej (WAS) i hierarchicznej metody aglomeracji w celu scharakteryzowania i porównania badanych krajów w oparciu o ujednolicony zestaw wskaźników umożliwiających porównanie systemów zarządzania energią w przekroju międzynarodowym. Autorka stosując powyższą metodę musiała zmierzyć się z pewnymi jej ograniczeniami, między innymi z koniecznością wykorzystania danych zagregowanych na poziomie krajowym do poszukiwania benchmarków, aby opracować model systemu zarządzania energią w gminie. Warto podkreślić, że Autorka precyzyjnie uzasadnia podejmowane kroki badawcze, prezentując w sposób jasny i nie budzący wątpliwości argumenty potwierdzające zasadność przyjętego postępowania badawczego, przy jednoczesnej świadomości jego ograniczeń.

W kolejnym kroku w poszukiwaniu najbardziej odpowiednich benchmarków (tzn. lepszych od Polski, ale równocześnie relatywnie podobnych pod względem analizowanych wymiarów) zastosowano *Metodę Warda*, która służy do oszacowania odległości między skupieniami. W wyniku niniejszego postępowania jako najbardziej odpowiedni benchmark została wyselekcjonowana Dania, której rozwiązania posłużyły do zbudowania modelu systemu zarządzania w gminie opartym na Public Governance.

Pewne pytania związane są z zastosowaniem w dysertacji metody monograficznej. Nie poświęcono bowiem zbyt dużo miejsca jej opisowi, nie sprecyzowano wyraźnie jej celu oraz nie wskazano wykorzystanych w jej ramach technik. Opis praktyk stosowanych przez Danię w ramach zarządzania energią na poziomie lokalnym jest dość skrótowy. Brakuje szerszych odniesień do stosowanych instrumentów szczególnie w zakresie zarządzania strategicznego i budowania relacji z partnerami zewnętrznymi.

Oceniając jednak całościowo niniejsze podejście badawcze należy podkreślić, że jest ono oryginalne i starannie przemyślane. Poszukiwanie rozwiązań mających na celu przetransponowanie dorobku organizacji biznesowych na rzecz organizacji publicznych, a także dobrych wzorców zarządzania publicznego funkcjonujących w innych krajach europejskich wydaje się być uzasadnione, ze względu na to, iż przyczynia się do wchłaniania dobrych praktyk na gruncie zarządzania publicznego w Polsce. Autorka świadomie dokonuje wyboru

poszczególnych kroków analityczno- badawczych podporządkowując je celom przyjętym w dysertacji.

Podsumowując należy podkreślić, iż projektując niniejsze podejście badawcze Doktorantka wykazała się **dobrym warsztatem naukowym**, który stanowi **podstawę dla samodzielnego prowadzenia badań naukowych w przyszłości**.

### Ocena formalna i język rozprawy

Przedstawiona do oceny rozprawa obejmuje 213 stron, na które składają się: wstęp, cztery rozdziały, podsumowanie, bibliografia, 12 załączników, a także 18 rysunków i 24 tabele.

Wywód prowadzony jest w logiczny sposób, przy użyciu zrozumiałego, a zarazem zaawansowanego naukowo języka. Styl pisania pracy cechuje duża swoboda. Doktorantka wykazuje się erudycją, jest odczytana i sprawnie porusza się w podjętej problematyce.

Warto zaznaczyć że Doktorantka wykazuje się dużą dyscypliną jeśli chodzi o staranny dobór prezentowanych treści, ekonomię słowa prowadzonych wywodów. Dokonuje świadomej selekcji treści rozprawy, prezentując jedynie te wątki, które są najistotniejsze dla problematyki w niej poruszanej.

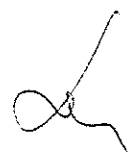
Prezentację treści uzupełniono rysunkami i tabelami sporządzonymi na dobrym poziomie, co znacznie ułatwia percepcję tekstu. W niektórych rozdziałach brakuje wprowadzeń i podsumowań, co nieco utrudnia odbiór tekstu.

Pod względem formalnym **praca jest przygotowana starannie**. Doktorantka w prowadzonych rozważaniach wykazuje się umiejętnością sprawniej prezentacji badanych zjawisk, poprawnością i trafnością formułowania wniosków.

Po dogłębnej lekturze rozprawy należy stwierdzić, że w rezultacie studiów literaturowych i rzetelnych analiz o charakterze ilościowym, a także jakościowym Autorka **zrealizowała postawiony cel** doprowadzając do **skutecznego rozwiązania problemu**.

### Merytoryczna ocena rozprawy

Przedstawiona praca składa się z wstępu i czterech rozdziałów których treści są adekwatne do tytułów i korespondują z przyjętymi założeniami oraz celem rozprawy. Pierwsze dwa rozdziały stanowią rezultat analizy literatury przedmiotu mają więc charakter sprawozdawczy i systematyzują podstawowe zagadnienia związane z podjętą problematyką. Kolejne dwa rozdziały mają charakter analityczny, a ich treść prezentuje: założenia badawcze, wyniki przeprowadzonych analiz i badań empirycznych, prezentację autorskiego modelu i wnioski.



W rozdziale pierwszym zatytułowanym *System zarządzania energią-podstawy teoretyczne*, Doktorantka dokonała syntezy stanu wiedzy teoretycznej dotyczącej problematyki zarządzania energią, wskazując między innymi na zmiany w zakresie postrzegania energii we współczesnym świecie oraz zaprezentowała kierunki transformacji energetycznej. Następnie skoncentrowała się na analizie celów i funkcji zarządzania energią w gminie odwołując się do podejścia systemowego w zarządzaniu. Podkreśliła, iż narzędziami wspierającymi proces racjonalizacji zużycia energii mogą być systemy zarządzania energią (ang. *Energy Management System*), jednak nie przeprowadziła szerszej analizy kluczowego dla dysertacji pojęcia. W literaturze przedmiotu można znaleźć rozważania definicyjne dotyczące systemów zarządzania energią (np. Bunse i in. 2011, Javied i in 2015), szkoda więc, że Doktorantka nie pokusiła się o głębsze analizy w tym temacie, prezentując zaledwie jedną definicję zaczerpniętą z normy *PN-EN ISO 5001 2012*.

Interesującym uzupełnieniem niniejszych rozważań byłoby szersze zaprezentowanie danych na temat wdrożeń niniejszej normy w organizacjach różnego typu.

W kolejnej części rozdziału skupiono się na systemie zarządzania energią w kontekście koncepcji zarządzania publicznego. W pierwszej kolejności odniesiono się do dokumentów ministerialnych będących podstawą polityki energetycznej państwa, wskazując na konieczność przeniesienia niniejszych dyrektyw na poziom lokalny. Następnie skrótowo zaprezentowano biurokratyczny model administracji oraz nowego zarządzania publicznego odnosząc je do zagadnień związanych z gospodarowaniem energią.

W ostatniej części rozdziału dokonano omówienia kluczowej dla tematyki dysertacji koncepcji Public Governance, prezentując jej definicje i charakterystykę. Szczególną uwagę poświęcono w tym kontekście procesom interakcyjnym w sieciach, które są szczególnie istotne dla społeczeństwa obywatelskiego i partycypacji społecznej. Syntezą prowadzonych rozważań i porównań jest tabela (s.39) prezentująca cechy rozpatrywanych systemów zarządzania publicznego w kontekście sektora energetycznego. Ostatnia część rozdziału wskazuje na powiązania koncepcji energetyki obywatelskiej i Public Governance jako sposobów budowania świadomości z zakresie zarządzania energią. Rozważania te można uznać za satysfakcjonujące w kontekście tematyki rozprawy.

**Rozdział drugi** *Uwarunkowania funkcjonowania systemu zarządzania energią w gminach*, przedstawia polityczne i prawno-organizacyjne oraz społeczno- ekonomiczne i infrastrukturalne podstawy gospodarowania energią. W pierwszej części odwołuje się do dokumentów kształtujących światową i krajową politykę energetyczną. Prezentuje także dość



ciekawe wyniki badań świadomości Polaków i ich postaw wobec polityki energetycznej. Wskazuje także na problemy związane z systemem infrastruktury kraju, które hamują rozwój energetyki rozproszonej, która jest niezbędna dla szerszego wykorzystania źródeł odnawialnych.

Jak zaznacza Autorka zaprezentowane dyrektywy, wyniki badań, czy nowe rozwiązania mogą stanowić podstawę dla tworzenia inicjatyw związanych z ideą energetyki obywatelskiej i Public Governance.

Struktura niniejszego rozdziału budzi jednak pewne wątpliwości ze względu na brak spójności i płynnych przejść pomiędzy poszczególnymi wątkami. W rozdziale brakuje podsumowania, które porządkowałoby prowadzony wywód. Można się jedynie domyślać, iż zamierzeniem Autorki jest prezentacja dokumentów, które stanowią wskazówki dla działań podejmowanych na szczeblu gmin. Dziwi więc fakt, iż w rozdziale niniejszym zaprezentowano także zadania i procesy planowania energetycznego w gminie. Zastanawia dlaczego prezentacja planów poprzedza prezentację zadań, a nie odwrotnie.

W związku z lekturą niniejszego rozdziału powstaje pytanie: *Jak rozumiana jest przywołana na s. 82 dość skrótowo kwestia negocjacji pomiędzy rządem i obywatelami?*

Lektura powyższych rozdziałów pozwala jednak na wysunięcie wniosku, że Doktorantka posiada **szerszą wiedzę** zarówno teoretyczną, ale przede wszystkim praktyczną w obszarze zagadnień poruszanych w dysertacji.

**Rozdział trzeci *Ocena obecnego systemu zarządzania energią w Polsce na tle innych krajów*** precyzuje założenia metodyczne badania. W pierwszej kolejności zostały przedstawione uwarunkowania determinujące proces badawczy oraz jego etapy. W dalszej części rozważania prowadzone przez Doktorantkę, koncentrują się wokół doboru obiektów (krajów), zmiennych oraz wskaźników podlegających badaniu.

Do oceny systemu zarządzania energią Autorka przyjęła pojęcie sprawności w ujęciu prakseologicznym wskazując na cztery jej wymiary: społeczny, gospodarczy, rynkowy, środowiskowy. Powstaje jednak pewna wątpliwość odnośnie stosowanej terminologii, gdyż w pracy jak się wydaje równolegle używane jest pojęcie efektywności (np. s. 163). W związku z tym istnieje także konieczność rozróżnienia bądź utożsamienia znaczenia tych pojęć.

W kolejnej części rozdziału zaprezentowano bardzo ciekawe analizy umożliwiające identyfikacje najbardziej sprawnych systemów energetycznych. Analiza ta skupia się zarówno na wymiarach sprawności identyfikując najbardziej sprawne systemy w poszczególnych wymiarach, jak i zmianach pozycji poszczególnych krajów w rankingu w analizowanym okresie (2005-2014).



Przeprowadzona analiza umożliwiła określenie pozycji polskiej energetyki na tle innych krajów i wskazanie jej mocnych i słabych stron.

Na uwagę i uznanie zasługuje staranność opisu zarówno metod wykorzystanych w przeprowadzonych analizach jak i jej wyników.

Lektura tego rozdziału rodzi jednak pytanie o charakterze dyskusyjnym *czy i w jakim stopniu zbiór kryteriów wykorzystanych do wyszukania podobieństw systemu ekonomiczno – technologicznego innych krajów w stosunku do Polski przekłada się na podobieństwa w zakresie systemów zarządzania i możliwość zaimplementowania analogicznych do wzorca zmian w polskim systemie zarządzania energią w gminie ?*

**Rozdział czwarty** zatytułowany *Poszukiwanie alternatywnego systemu zarządzania energią w gminie z wykorzystaniem metody benchmarkingu* zawiera prezentację procedury mającej na celu znalezienie najlepszego wzoru (benchmarku) dla zarządzania energią na poziomie gminy w oparciu o Public Governance, a następnie wykorzystanie go dla stworzenia propozycji podejścia modelowego.

W rozdziale tym zaprezentowano rozważania definicyjne dotyczące benchmarkingu, jego rodzaje i etapy. Doktorantka wskazuje szereg przykładów potwierdzających, iż metoda benchmarkingu zyskuje coraz szersze zastosowanie jako narzędzie doskonalenia procesów zarządzania w organizacjach publicznych w Polsce. Prezentuje także bariery wprowadzania benchmarkingu podkreślając szczególne trudności w zakresie implementacji rozwiązań zagranicznych, ze względu na odmienne prawodawstwo i kulturę organizacyjną.

W dalszej kolejności zaprezentowano wyniki grupowania i analizy podobieństw będące podstawą dla tworzenia rankingów badanych obiektów (państw) według przyjętych zestawów cech. W efekcie niniejszego postępowania wyłoniono Danię jako najlepszy wzorzec dla Polski oraz scharakteryzowano duńskie rozwiązania z podkreśleniem tych, które powinny zostać zdaniem Autorki wykorzystane przez polskich decydentów.

W ostatniej części rozdziału Autorka prezentuje autorski model systemu zarządzania energią w gminie oparty na Public Governance. Model ten oparty jest na schemacie systemu zarządzania energią według normy PN-EN ISO 50001: 2012 oraz modelu stałego doskonalenia Deminga i – Ishikawy. Prezentuje kolejne etapy tworzenia systemu zarządzania energią w gminie odwołując się do rozwiązań duńskich i przykładów dobrych praktyk stosowanych w Polsce.

Model można uznać za interesujący i posiadający wartość praktyczną. Jednocześnie nie można oprzeć się wrażeniu, że niektóre propozycje pojawiają się tu bez wzbogacenia ich głębszą

refleksją odnośnie ich kompatybilności z systemem zarządzania i kulturą organizacyjną w organizacjach publicznych w Polsce.

Wydaje mi się, że niezbędne byłoby w tym celu porównanie procedur zarządzania w kraju przyjętym jako wzorzec z procedurami obowiązującymi w Polsce, ze szczególnym uwzględnieniem procedur podejmowania decyzji. Istotne byłoby także precyzyjne doprecyzowanie pól decyzyjnych władz gminnych w Polsce i Danii i zidentyfikowanie w ich zakresach ewentualnych różnic. Istotnym byłoby także właściwe zaakcentowanie strategicznego podejścia w prezentowanym modelu, wydaje się bowiem, że faza analizowania i zbierania informacji została w nim całkowicie pominięta. Każda gmina wykazuje szczególne uwarunkowania i potrzeby oraz słabe i mocne strony, które wpływają na specyfikę podejmowanych poszczególnych działań i ich intensywność. W niniejszym modelu proces rozpoczyna się od opracowania planów energetycznych i celów zarządzania energią w gminie. Wzmianka dotycząca charakterystyki stanu istniejącego oraz obszarów problemowych pojawia się dopiero pod koniec opisu etapu planowania.

Uwagi te nie wpływają jednak znacząco na ogólnie pozytywną ocenę prezentacji wyników postępowania badawczego, w tym zaprezentowanego modelu. Także pozytywnie oceniam ostatni fragment rozprawy (zakończenie), w którym Autorka odnosi się w satysfakcjonujący sposób do postawionych pytań badawczych oraz prezentuje argumenty popierające zasadność przyjętej przez nią hipotezy, (która w moim odczuciu jest raczej tezą, co wskazywałam z części recenzji dotyczącej oceny zastosowanych metod badawczych). Dokonuje także rekapitulacji ograniczeń przyjętego podejścia badawczego. Ciekawym uzupełnieniem tej części opracowania byłoby wskazanie dalszych możliwych kierunków badań.

Lektura niniejszego rozdziału rodzi pewne pytania.

*Czy w wyniku postępowania badawczego udało się zidentyfikować interesujące rozwiązania stosowane przez inne niż Dania kraje, które mogłyby być rozpatrywane jako alternatywa dla rozwiązań duńskich ?*

*Czy można wskazać w badanych krajach europejskich rozwiązania, które w żadnym stopniu nie są odpowiednie dla Polski?*

Podsumowując należy podkreślić, że Doktorantka budzi uznanie oryginalnością pomysłów, rzetelnością badawczą, znajomością zasad prowadzenia badań, jak i metod analizy ich wyników.

Wskazane w tekście nieliczne uwagi i komentarze nie podważają znaczenia rozprawy, są tylko głosem w dyskusji oraz wynikają z chęci głębszego poznania opisywanego przez Doktorantkę problemu badawczego.



## Wnioski końcowe

Oceniając pozytywnie zastosowane w pracy podejście, dobór tematu, postawiony metody i narzędzia badawcze oraz wyniki przeprowadzonych studiów i analiz, należy podkreślić, że mimo szczegółowych uwag o dyskusyjnym charakterze, dysertacja jest udaną próbą rozwiązania aktualnego problemu naukowego z *zakresu nauk o zarządzaniu*, o walorach poznawczych i praktycznych i *spełnia wymogi stawiane dysertacjom doktorskim określone w Ustawie o stopniach naukowych i tytule naukowym z dn. 14 marca 2003r. wraz z późniejszymi zmianami oraz może stanowić podstawę do nadania stopnia naukowego doktora nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu.*

Do takiego stanowiska upoważniają mnie następujące argumenty:

- aktualność, istotność i nowatorstwo podjętej w pracy tematyki,
- przeprowadzenie studiów literaturowych właściwych dla podjętego problemu,
- zaproponowanie autorskiej koncepcji badania opartej na połączeniu wielowymiarowej analizy statystycznej z metodą benchmarkingu,
- rzetelne opracowanie wyników badań oraz trafne formułowanie wniosków,
- walory poznawcze i naukowe rozprawy przejawiające się między innymi w przeglądzie rozwiązań stosowanych w innych krajach europejskich oraz identyfikacji kierunków rozwoju zarządzania energią w gminie,
- walory praktyczne przyjętego postępowania badawczego umożliwiające wybór wzorca i opracowania na jego bazie modelu zarządzania energią dla polskich gmin w oparciu o Public Governance,

Recenzowana rozprawa, **posiada także wymiar oryginalności** wynikający z podjętego tematu oraz autorskiego sposobu rozwiązania problemu badawczego w postaci koncepcji badania i zaproponowanego modelu. Doktorantka w recenzowanej rozprawie **wykazala się wiedzą z dyscypliny nauk o zarządzaniu**, przygotowaniem warsztatowym oraz **umiejętnością prowadzenia pracy naukowej**.

Na podstawie powyżej przedstawionej argumentacji wnoszę *do Rady Wydziału Zarządzania i Inżynierii Produkcji Politechniki Łódzkiej* o dopuszczenie recenzowanej rozprawy doktorskiej do publicznej obrony.

*Dymara Janina*

*su*

