

Ostrołęka, 17.07.2024 r.

dr hab. Artur Jacek Kozuch, prof. WAT
Wojskowa Akademia Techniczna im. gen. Jarosława Dąbrowskiego
w Warszawie
Wydział Bezpieczeństwa, Logistyki i Zarządzania
Instytut Organizacji i Zarządzania
artur.kozuch@wat.edu.pl

**Recenzja dorobku naukowego w postępowaniu habilitacyjnym
dr Andrzeja Muczyńskiego
w dziedzinie nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości**

Podstawy formalne recenzji

Podstawę prawną recenzji sporządzanej w postępowaniu habilitacyjnym dra Andrzeja Muczyńskiego stanowią przepisy art. 218–226 Ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. *Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce* (Dz. U. z 2022 r. poz. 574). Podstawę formalną sporządzenia recenzji stanowi pismo dra hab. Krzysztofa Krukowskiego, Przewodniczącego Rady Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie, informujące o powołaniu mnie na członka komisji habilitacyjnej w celu przeprowadzenia postępowania habilitacyjnego dra Andrzeja Muczyńskiego, powierzające funkcję recenzenta (pismo z dnia 18 kwietnia 2024 r.).

Recenzję wykonano zgodnie z wymaganiami określonymi w art. 219 Ustawy z dnia 20 lipca 2018 roku *Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce*, które wskazują, że osoba ubiegająca się o stopień naukowy doktora habilitowanego musi:

- 1) posiadać stopień doktora;
- 2) posiadać w dorobku osiągnięcia naukowe albo artystyczne, stanowiące znaczny wkład w rozwój określonej dyscypliny, w tym co najmniej: a) 1 monografię naukową wydaną przez wydawnictwo, które w roku opublikowania monografii w ostatecznej formie było ujęte w wykazie sporządzonym zgodnie z przepisami wydanymi na podstawie art. 267 ust. 2 pkt 2, lit. a, lub b) 1 cykl powiązanych tematycznie artykułów naukowych opublikowanych w czasopiśmie naukowych lub w recenzowanych materiałach z konferencji międzynarodowych, które w roku opublikowania artykułu w ostatecznej formie były ujęte w wykazie sporządzonym zgodnie z przepisami wydanymi na podstawie art. 267 ust. 2 pkt 2, lit. b, lub c) 1 zrealizowane oryginalne osiągnięcie projektowe, konstrukcyjne, technologiczne lub artystyczne; 3) wykazywać się istotną aktywnością naukową albo artystyczną realizowaną w więcej niż jednej uczelni, instytucji naukowej lub instytucji kultury, w szczególności zagranicznej.

Podstawą do przeprowadzenia oceny były następujące prace i dokumenty przesłane przez Habilitanta:

1. Dane wnioskodawcy.
2. Kopia dokumentu potwierdzającego posiadanie stopnia doktora.
3. Autoreferat.
4. Wykaz osiągnięć.
5. Potwierdzenie analizy biometrycznej publikacji,
6. Informacja o wcześniej składanym wniosku o nadanie stopnia doktora habilitowanego,

7. Kopie artykułów stanowiących przedstawiony do oceny cykl publikacji. Wkład własny Habilitanta w publikacjach wieloautorskich został wskazany w wykazie publikacji. Brak jest potwierdzenia tych wartości ze strony Współautorów. Dokumentacja habilitacyjna została sporządzona przez Habilitanta zgodnie z zalecaniami Rady Doskonałości Naukowej, zawartymi na stronie internetowej Rady.

Posiadanie stopnia doktora

Dr Andrzej Muczyński uzyskał stopień doktora nauk technicznych w zakresie geodezji i kartografii, nadany 17 października 1995 roku przez Wydział Geodezji i Gospodarki Przestrzennej, Akademii Rolniczo-Technicznej im. M. Oczapowskiego w Olsztynie (obecnie Uniwersytet Warmińsko-Mazurski). Tytuł rozprawy: *Nowe podejście do scaleń w przekształcaniu struktury przestrzennej indywidualnych gospodarstw rolnych*. Promotorem pracy był dr hab. Stanisław Surowiec (w tamtym okresie prof. nadzw.), recenzentami byli prof. dr hab. Ryszard Cymerman oraz prof. dr hab. Krzysztof Koreleski.

Ocena osiągnięcia naukowego, stanowiącego znaczny wkład w rozwój dyscypliny

Jako osiągnięcie naukowe będące podstawą ubiegania się o nadanie stopnia doktora habilitowanego dr Andrzej Muczyński przedstawił cykl powiązanych tematycznie artykułów naukowych pt. *Zarządzanie gminnymi zasobami mieszkaniowymi jako obszar zarządzania publicznego – aspekty finansowe i organizacyjne*. Cykl ten obejmuje następujące pozycje:

1. *Municipal housing stock management in Poland from a public management perspective*, Real Estate Management and Valuation, vol. 31, no. 1, 2023,
2. *Financial flow models in municipal housing stock management in Poland*, Land Use Policy, vol. 91(C), 2020,
3. *Potential impact of property management on the market value of dwellings in multi-owned housing*, Journal of Housing and the Built Environment, Vol. 38, 2023,
4. *Organizational model of municipal housing stock management in the contracting system—A case study of Poland*, Land Use Policy, vol. 115, 2022,
5. *Collective renovation decisions in multi-owned housing management: the case of public-private homeowners associations in Poland*, Journal of Housing and the Built Environment, Vol. 38, 2023.

Przedstawiona kolejność została zaproponowana przez Habilitanta i wykorzystana w Autoreferacie dla prezentacji osiągnięcia naukowego. Artykuły, zgodnie z informacjami na stronach poszczególnych wydawnictw zostały przesłane odpowiednio w: lipcu 2022 r., lipcu 2019 r., grudniu 2021 r., styczniu 2020 r. oraz lutym 2022 r.

Artykuły przedstawione do oceny zostały opublikowane w wydawnictwach ujętych w Wykazie czasopism naukowych i recenzowanych materiałów z konferencji międzynarodowych (odpowiednio na poz. 25854, 13431, 11349), z punktacją: poz. 1 – 70 pkt, pozostałe – 140 pkt. Spełniony zatem został wymóg opisany w art. 267 ust. 2 pkt 2 lit. b Ustawy z dn. 18 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz.U.2023.0.742 t.j.). Wszystkie publikacje są jednoautorskie i stanowią indywidualne osiągnięcie Habilitanta.

Obejmujący wskazane publikacje cykl powiązanych tematycznie publikacji został zatytułowany: *Zarządzanie gminnymi zasobami mieszkaniowymi jako obszar zarządzania publicznego – aspekty finansowe i organizacyjne*. Celem głównym badań Habilitant uczynił „systematyczne rozpoznanie problematyki zarządzania gminnymi zasobami mieszkaniowymi jako obszaru zarządzania publicznego i opracowanie rozwiązań modelowych diagnozujących i usprawniających to zarządzanie w gminie miejskiej”, słusznie uznając, że gmina miejska jest

podmiotem, w którym koncentrują się główne problemy związane z podjętą tematyką. Zgodnie z zamierzeniem Habilitanta wskazany cel służy uzasadnieniu tezy, że „systematyczne rozpoznanie problematyki zarządzania gminnymi zasobami mieszkaniowymi jako obszaru zarządzania publicznego pozwala na opracowanie rozwiązań modelowych diagnozujących i usprawniających to zarządzanie, które przyczyniają się do poprawy sprawności funkcjonowania gminy jako organizacji w sferze zaspokajania potrzeb mieszkaniowych członków wspólnoty samorządowej”. Jednocześnie też, Habilitant, uznając wieloaspektowość problematyki zarządzania w jednostkach samorządu terytorialnego (JST), zdecydował się ograniczyć badania do dwóch aspektów – finansowego i organizacyjnego.

Zastanawia mnie jednak kolejność artykułów zaproponowana przez Habilitanta, bowiem w swoim wywodzie akcentuje On szczególnie zmiany organizacyjne, uzasadniając te zmiany (lub wskazując uzyskane z nich korzyści) zmianami w obszarze finansowym. To spostrzeżenie uznaję jednak za dyskusyjne i nie wpływające na ocenę.

Moją wątpliwość budzi natomiast sformułowanie tezy głównej, która jest zbyt ogólna i sprawiająca wrażenie truizmu. Habilitant uzasadnia bowiem, że usprawnienie pewnego systemu wymaga wcześniejszego szczegółowego rozpoznania jego działania. Brakuje mi w tu natomiast uzasadnienia, że adaptacja i wdrożenie proponowanych rozwiązań organizacyjnych i finansowych jest warunkiem usprawnienia realizacji celów związanych z zaspokajaniem potrzeb mieszkaniowych obywateli, w specyficznych uwarunkowaniach sektora publicznego. Byłoby to również wskazówką dla logiki wyводу i układu treści w cyklu.

Dla przedstawienia osiągnięcia naukowego ujętego w cyklu publikacji, realizacji celu oraz uzasadnienia hipotezy głównej przyjęto szereg celów szczegółowych, obejmujących:

- „w płaszczyźnie ogólnej:
 1. identyfikację zarządzania gminnymi zasobami mieszkaniowymi jako obszaru zarządzania publicznego w gminie miejskiej – publikacja 1.
- w płaszczyźnie finansowej:
 2. opracowanie modeli przepływów finansowych w zarządzaniu gminnymi zasobami mieszkaniowymi – publikacja 2.
 3. ocenę potencjalnego wpływu zarządzania nieruchomościami na wartość rynkową mieszkań we wspólnotach mieszkaniowych z udziałem gminy – publikacja 3.
- w płaszczyźnie organizacyjnej:
 4. opracowanie modelu organizacyjnego zarządzania gminnymi zasobami mieszkaniowymi w systemie zleceń – publikacja 4.
 5. identyfikację czynników egzogenicznych wywierających wpływ na zbiorowe decyzje remontowe we wspólnotach mieszkaniowych z udziałem gminy – publikacja 5.”

Uwagi dotyczące wskazanych celów oraz ich ułożenia przedstawiono w dyskusji dotyczącej ich realizacji w ramach poszczególnych pozycji cyklu publikacji. Jednak zgodzić się należy ze spostrzeżeniem Habilitanta, że przyjęty cel główny wymaga integracji badań „o charakterze teoretyczno-poznawczym zmierzających do uchwycenia (opisu) i wyjaśnienia istoty zjawisk i procesów oraz wykrycia nieprawidłowości w obszarze GZM z badaniami pragmatyczno-usprawniającymi, które zmierzają do rozwiązywania konkretnych problemów analizowanego zarządzania przez diagnozowanie tych problemów i wprowadzanie odpowiednich usprawnień”. W tym jednak ujęciu wątpliwość budzi treść celów szczegółowych 2 i 3, które brzmią jakby miały służyć „uchwyceniu” i wyjaśnieniu zjawisk z uwzględnieniem względu badawczego ekonomii i finansów, a nie nauk o zarządzaniu i jakości. Szerszą ocenę dotyczącą tego spostrzeżenia ujęto w dalszej części recenzji.

W pierwszym z artykułów zaliczonych do cyklu powiązanych tematycznie publikacji – *Municipal housing stock management in Poland from a public management perspective* – Habilitant podjął się realizacji celu odnoszącego się do zidentyfikowania zarządzania zasobami mieszkaniowymi gminy jako obszaru zarządzania publicznego w gminie miejskiej, z uwzględnieniem uwarunkowań prawnych, instytucjonalnych i rynkowych w Polsce. Wywód, poparty badaniami literatury i obowiązujących przepisów prawnych uzupełniono analizą dokumentacji źródłowej odnoszącej się do organizacji systemu zarządzania zasobami mieszkaniowymi w miastach wojewódzkich.

Badania objęły w szczególności: 1) określenie istoty, cech charakterystycznych i koncepcji zarządzania publicznego; 2) analizę specyfiki zarządzania publicznego w gminie (...); 3) identyfikację zarządzania gminnymi zasobami mieszkaniowymi jako obszaru zarządzania publicznego. W wyniku relatywnie logicznego wywodu popartego badaniami literaturowymi oraz analizą stosowanych rozwiązań, zarówno wynikających z przepisów prawnych, jak i praktyki gospodarczej, Habilitant sformułował definicję zarządzania gminnymi zasobami mieszkaniowymi oraz szereg wniosków uzasadniając potrzebę rozpatrywania tego zarządzania jako obszaru zarządzania publicznego. Jego specyfika odnosi się bowiem do faktu, że jest ono warunkiem sprawności działania administracji publicznej, która planuje, organizuje i koordynuje zaspokajanie zbiorowych potrzeb obywateli i innych interesariuszy. Jest ono takim rodzajem zarządzania, które w swej istocie winno być stosowane w organizacjach świadczących usługi publiczne lub prowadzących działania służące organizacji ich świadczenia, które pozyskują, rozporządzają i wykorzystują zasoby publiczne. Wydaje się zatem, że pierwsza z przedstawionych publikacji istotnie przyczynia się do zmniejszenia luki badawczej wynikającej z faktu, że dotychczasowe badania nad zarządzaniem publicznymi zasobami nieruchomości, w tym zasobami mieszkaniowymi gminy, nie uwzględniały w wystarczającym stopniu specyfiki sektora i osiągnięć naukowych zarządzania publicznego, stawiając istotne bariery przed teoretykami i praktykami zajmującymi się tą problematyką. Ważne jest tu również spostrzeżenie, że zarządzanie gminnym zasobem mieszkaniowym wymaga uwzględnienia aspektów prawnych oraz skoncentrowania na odbiorcach usług publicznych, co w efekcie pozwala na aktywność w wyborze form i sposobów świadczenia usług publicznych przy użyciu tych zasobów. W szczególności dotyczy to funkcjonowania dwóch segmentów obejmujących mieszkania komunalne będące własnością gminy i mieszkania komunalne w zasobach wspólnot mieszkaniowych, w których gmina ma udziały. W pierwszym przypadku decyzje są całkowicie autonomiczne, w drugim są warunkowane udziałem gminy w nieruchomościach wspólnych. W obu jednak przypadkach, specyfika sektora powoduje, że zarządzanie powinno mieć cechy zarządzania publicznego.

Drugi z artykułów stanowiących cykl publikacji – *Financial flow models in municipal housing stock management in Poland* – służy zidentyfikowaniu i zanalizowaniu istniejącego modelu przepływów finansowych w zarządzaniu gminnymi zasobami mieszkaniowymi w Polsce oraz zaproponowaniu modyfikacji mającej na celu poprawę jakości i efektywności tych usług poprzez restrukturyzację i prywatyzację zgodnie z koncepcją Nowego Zarządzania Publicznego. Zasadniczo już na etapie celu rodzi się pytanie, czy prywatyzacja jest wymogiem wynikającym z koncepcji NPM? Literatura przedmiotu wskazuje bowiem bardziej na potrzebę adaptacji i wdrażania rozwiązań stosowanych w sektorze komercyjnym do zarządzania publicznego. Takie działanie nie wiąże się z potrzebą prywatyzowania usług publicznych.

Omawiany artykuł składa się z kilku części. Pierwsza z nich odnosi się do metodyki badania. W drugiej przedstawiono aktualnie funkcjonujący model przepływów finansowych w zarządzaniu ZMG w Polsce. W trzeciej zawarto empiryczną analizę przepływów

finansowych związanych z usługami zarządzania ZMG świadczonymi przez JMZK, samorządową jednostkę budżetową (SJB) miasta Olsztyna w latach 2012-2016. Czwartą poświęcono na prezentację zmodyfikowanego modelu przepływów finansowych w zarządzaniu ZMG w Polsce. W piątej omówiono wyniki i w ostatniej dokonano ich podsumowania, formułując jednocześnie zalecenia oraz wskazując polityczne implikacje wdrożenia proponowanego rozwiązania.

Jak stwierdzono „*próbując poprawić jakość oraz społeczną i ekonomiczną efektywność zarządzania MHS, usługi zarządzania mieszkaniem powinny być regulowane, powinny podlegać zasadom mającym zastosowanie do finansów prywatnych, a nie publicznych. Transformacja ta powinna nastąpić podczas restrukturyzacji i prywatyzacji tych usług zgodnie z koncepcją nowego zarządzania publicznego (NPM). Istniejący model przepływów finansowych powinien zostać odpowiednio zmodyfikowany aby wprowadzić mechanizmy rynkowe i praktyki sektora prywatnego w zarządzaniu MHS*” (tłum. własne). Zmiana ta, przedstawiona na schemacie ma spowodować, że: „*przejście od systemu pośredniego do systemu kontraktowego w gminie będzie polegać na rozdzieleniu własności nieruchomości od funkcji zarządzania nieruchomościami oraz prywatyzacji usług operacyjnego zarządzania w obu segmentach ZZM. Zgodnie z koncepcją Nowego Zarządzania Publicznego (NPM) (...), takie działania powinny sprzyjać konkurencji na lokalnym rynku zarządzania nieruchomościami mieszkaniowymi i prowadzić do znacznej poprawy jakości i efektywności usług zarządzania mieszkaniem poprzez nałożenie racjonalnego obciążenia na budżet samorządu lokalnego. Rolą administracji gminnej powinien być nadzór nad działalnością jednostek zarządzających nieruchomościami mieszkaniowymi (JZNM) w odniesieniu do indywidualnych i wspólnych nieruchomości komunalnych, podczas gdy rolą JZNM powinno być prowadzenie działalności operacyjnej w najbardziej efektywny sposób (...) poprzez wdrażanie procedur, celów i standardów usług określonych w kontraktach zarządzania i profesjonalnych planach zarządzania nieruchomościami*” (tłum. własne). Wydaje się zatem, że przedstawiony model i jego rozwiązania są wymagane dla usprawnienia badanego obszaru zarządzania gminą. Istotnym niedostatkiem w artykule jest jednak brak teoretycznego uzasadnienia dla powiązania przepływów finansowych z możliwością wnioskowania o zarządzaniu w badanej organizacji, a także brak informacji o praktycznych przyczynach kształtowania się zidentyfikowanej struktury tych przepływów. Trudno bowiem wnioskować, że aktualnie stosowane rozwiązanie w zakresie organizacji przepływów finansowych świadczy o niesprawności systemu świadczenia usług mieszkaniowych. Zmiany w zakresie wartości i struktury realizowanych wpływów i wydatków stanowią ilustrację zmian zachodzących w strukturze organizacji, jej majątku, stosowanych stawkach, itp., ale nie dają informacji o zmniejszeniu sprawności działania. W uzasadnieniu potrzeby wdrożenia postulowanych rozwiązań brakuje wiedzy o zamierzeniach wyrażonych w celach, poziomie ich osiągania, itp. Fakt, że wzrasta udział wydatków na wynagrodzenia przy jednoczesnym obniżeniu wartości wpływów może potwierdzać wnioski Habilitanta, ale może też wynikać ze zmian w zakresie prawnym, z zamierzeń dotyczących przyszłych sposobów realizacji wskazanych usług, itp. Zatem niedociągnięciem w prowadzonych badaniach jest ich ograniczony zakres, nie obejmujący wszystkich czynników warunkujących możliwości oceny niesprawności systemu. Co ważne, choć Habilitant odwołuje się do wiedzy i współpracy z praktykami zarządzania w JST, to nie ma żadnych informacji o badaniu w tym zakresie, wykorzystanych metodach, itp.

Postulowany model wymaga też wyjaśnienia kilku rozwiązań. Jak bowiem zauważa Habilitant: „*wszystkie typy wpływów finansowych (I1, I2, I3, T, D2, EFA1) i wpływów (O5, O6, EFLP) w zarządzaniu ZZM są ściśle powiązane z budżetem gminy. To rozwiązanie eliminuje kontrowersje prawne związane z przekazywaniem dochodów z nieruchomości komunalnych (publicznych) do jednostki pozabudżetowej (takiej jak ZBST), a ryzyko*

finansowe jest przenoszone na bardziej stabilną organizację, która nie tylko sprawuje bezpośrednią i nieograniczoną kontrolę nad wpływami finansowymi (w tym polityką czynszową), ale również ma wymagane zasoby do kontroli wpływów finansowych i skutecznego odzyskiwania zaległości” (tłum. własne). Jakkolwiek wydaje się to być uzasadnione, to w opracowaniu brakuje szerszej perspektywy pozwalającej na ocenę zmian w innych obszarach działalności JST, w tym dotyczących zmian jakie nastąpią w budżecie, w szczególności w obszarze zadłużenia JST, jej zdolności do pozyskiwania zewnętrznych źródeł finansowania inwestycji, itp. Wyjaśnienia wymaga też fakt, że budżet jest – po uchwaleniu – aktem prawnym, a zatem postulowane zmiany będą, jako elementy budżetu, inaczej procedowane i – na co zwraca uwagę wiele pozycji literatury – „usztynią się”, a wszelkie zmiany będą wymagały przeprowadzania całej procedury zmiany budżetu, wydłużając czas, zwiększając koszty, itp.

Trzeci z przedstawionych artykułów - *Potential impact of property management on the market value of dwellings in multi-owned housing* – ma na celu zbadanie potencjalnego wpływu zarządzania nieruchomościami na wartość rynkową mieszkań w nieruchomościach w budynkach wielomieszkaniowych (MOH), przy czym – jak wskazuje Habilitant – „charakterystyczne cechy większości form MOH polegają na tym, że składają się one zarówno z odrębnych jednostek mieszkalnych (mieszkań), które są wyłącznie własnością indywidualnych właścicieli (sfera prywatna), jak i wspólnych elementów, które obejmują obszary, udogodnienia i wspólne części budynków (własność wspólna) współwłasnością wszystkich właścicieli jednostek (sfera publiczna)” (tłum. własne). To ostatnie spostrzeżenie wskazuje, że badania i wnioskowanie ukierunkowane jest na problematykę rynkową z aspektem komercyjnego zarządzania nieruchomościami.

Do empirycznej weryfikacji postawionej hipotezy badawczej oraz osiągnięcia głównego celu pracy zastosowano metodę regresji hedonistycznej, która zakłada, że dobra są wyceniane poprzez ocenę atrybutów użytkowych, którym przypisuje się ukrytą indywidualną wartość rynkową (cenę), która jest funkcją jego atrybutów. Przyjęta metoda pozwala na dekompozycję znanych całkowitych cen heterogenicznych dóbr na mierzalne ukryte ceny ich poszczególnych składników. Zatem przy założeniu, że nieruchomości mieszkalne należą do dóbr heterogenicznych, których cena jest funkcją wielu atrybutów (lokalizacyjnych, strukturalnych, sąsiedzkich itp.), metoda ta pozwala na wyodrębnienie ukrytej ceny (wartości) poszczególnych atrybutów nieruchomości z cen transakcyjnych. Wpływ poszczególnych atrybutów na wartość nieruchomości został oszacowany za pomocą modelu regresji, w którym cena nieruchomości jest zmienną odpowiedzi (zależną), natomiast jej ilościowe i jakościowe determinanty są zmiennymi objaśniającymi.

Efektom przeprowadzonych rozważań – zgodnie ze wskazaniem Habilitanta – jest zatem:

- 1) w obszarze metodologicznym: konceptualizacja i operacjonalizacja metody badawczej opartej na triangulacji metod dostosowanych do układu instytucjonalnego w inwestycjach MOH;
- 2) w ujęciu empirycznym: udowodnienie wpływu atrybutów wspólnej własności, dostrzegalnych przez potencjalnych nabywców mieszkań i jednocześnie zależnych od usług zarządzania nieruchomościami, na wartość rynkową mieszkań w inwestycjach MOH na badanym rynku mieszkaniowym. Co istotne założono, że usługi PM w nieruchomościach stanowiących przedmiot badania koncentrują się głównie na wspólnej własności, ale ich potencjalny wpływ na wartość rynkową nieruchomości może być manifestowany jedynie w cenach mieszkań, ponieważ wspólna własność jako taka nie może być przedmiotem obrotu rynkowego. Dlatego też wspomniany wpływ usług PM oszacowano na podstawie cen mieszkań, jednak nie bezpośrednio, lecz w sposób pośredni, opierając się na objawach odzwierciedlonych w atrybutach wspólnej własności. Jednocześnie też wartości ukryte wskazanych atrybutów identyfikują wielkość i strukturę potencjalnego wpływu usług PM na wartość rynkową mieszkań w inwestycjach MOH na tym rynku.

Zgodnie z treścią przedstawionego Autoreferatu osiągnięciem naukowym Habilitanta jest „ocena potencjalnego wpływu zarządzania nieruchomościami na wartość rynkową mieszkań we wspólnotach mieszkaniowych z udziałem gminy”, choć z treści artykułu wynika, że badania dotyczyły wszystkich rodzajów nieruchomości w budynkach wielomieszkaniowych. Rodzi to pytanie czy wnioski i uogólnienia stanowiące wyniki prowadzonych rozważań można wprost odnosić tylko do wspólnot, w których swoje udziały ma JST. Dodatkowo należy zwrócić uwagę, że zarówno metodyka, przedmiot badania i wyciągnięte wnioski odpowiadają bardziej wymogom dyscypliny Ekonomia i finanse – służą identyfikacji czynników warunkujących cenę rynkową. Dopiero te czynniki będą stanowić źródło informacji i wskazywać kierunki działania menedżerów publicznych. To jednak, w przeciwieństwie do umiejscowienia obszarowego artykułu przez Habilitanta, powinno w pierwszej kolejności odnosić się do planowania (nie do obszaru finansowego).

W artykule brak jest wyraźnego uzasadnienia dla stosowania uzyskanych wyników w sektorze publicznym – czy bowiem menedżerowie publiczni powinni realizować cele służące zwiększeniu wartości rynkowej mieszkań? Zarówno to, jaki i zawarta w artykule drugim propozycja wprowadzenia organizacji komercyjnej jako zarządzającego mieniem komunalnym, wymagałoby odniesienia do problematyki tzw. autonomizacji celów, czyli zjawiska polegającego na zmianie celu głównego organizacji na cel uboczny lub na zastąpieniu formalnego celu głównego innym celem – nieformalnym. Brak tu zatem dyskusji i uzasadnienia dla skupienia uwagi na czynnikach zwiększających wartość rynkową mieszkań przez komercyjnych zarządców w kontekście celów organizacji publicznych. Problem ten wydaje się podstawowym dla uznania, że podjęte badania i uzyskane wnioski mogą być wykorzystywane w zarządzaniu JST.

Czwarty artykuł zaliczony do cyklu powiązanych publikacji – *Collective renovation decisions in multi-owned housing management: the case of public-private homeowners associations in Poland* – służy prezentacji opracowanego modelu organizacyjnego zarządzania zasobem mieszkaniowym gmin (MHS) w systemie kontraktowym. Zgodnie z założeniem model ten ma ułatwiać i promować organizacyjną restrukturyzację funkcji zarządzania mieszkaniem (zadań) w połączeniu z prywatyzacją usług zarządzania operacyjnego (codziennego) w obu segmentach MHS. Podjęte tu rozważania uwzględniają dwa segmenty. Pierwszy segment (S1) obejmuje mieszkania komunalne w budynkach, które stanowią wyłączną własność władz lokalnych. W aktualnym stanie rzeczy strategiczne zarządzanie mieszkaniem zaliczonymi do tego segmentu jest realizowane bezpośrednio przez władze lokalne, które podejmują decyzje dotyczące zarządzania strategicznego (o inwestycjach, zakupach, sprzedaży, remontach itp.) oraz ustalają długoterminowe kierunki, zasady i instrumenty ich realizacji. Drugi segment (S2) MHS obejmuje mieszkania komunalne w budynkach należących do wspólnot mieszkaniowych.

Część merytoryczna artykułu obejmuje pięć sekcji. Pierwsza przedstawia podstawowe trendy w zarządzaniu mieszkaniem socjalnym z perspektywy europejskiej. Druga przedstawia metodologię badawczą używaną do osiągnięcia głównego celu badania. Trzecia prezentuje opracowany model zarządzania MHS, czwarta zawiera omówienie wyników, a w piątej dokonano podsumowania wyników przeprowadzonych analiz, zaproponowano rozwiązania usprawniające zarządzanie MHS oraz zidentyfikowano problemy wymagające dalszych badań.

Zastosowana metodyka ukierunkowana jest na założenie, że zaprojektowany model organizacyjny (kontraktowy) ma służyć zapewnieniu sprawności zarządzania i różni się od rozwiązań stosowanych w miastach, w których funkcjonuje model pośredni, w którym usługi dostarczane są tylko przez sektor publiczny. Zastosowana metodyka wykorzystuje podejście diagnostyczno-funkcjonalne do projektowania systemów organizacyjnych. Łączy ona opisowo-udoskonalające (diagnostyczne) podejście, które opiera

się na założeniu, że system organizacyjny można poprawić tylko poprzez identyfikację, krytyczną analizę i ocenę (diagnozę) jego obecnego stanu, z podejściem funkcjonalno-projektowym (prognostycznym), w którym wyniki analizy funkcjonalnej są wykorzystywane do stworzenia wzorca systemu organizacyjnego (idealny model systemu), stopniowo modyfikowanego (w kontekście identyfikowanych uwarunkowań), aż spełni istniejące ograniczenia i będzie gotowy do wdrożenia. W zastosowanym podejściu wzorzec (model) systemu organizacyjnego został opracowywany poprzez syntezę informacji o najnowszych trendach i najlepszych praktykach w danej dziedzinie, przy wykorzystaniu technik myślenia twórczego. Synteza informacji poprzedzona została analizą i diagnozą istniejącego systemu. Założono również, że opracowany model organizacyjny zarządzania MHS będzie odwzorowywał istniejący system, zatem założono, że będzie on przedstawionym graficznie modelem strukturalnym. Z tego powodu uzasadnienie proponowanego modelu było powiązane ze strukturą organizacyjną systemu (organizacji), rozumianą jako system elementów składowych grupowanych w stanowiska, działy i jednostki organizacyjne, które są związane funkcjonalnymi i hierarchicznymi relacjami w procesie zarządzania. Zaproponowany model organizacyjny zarządzania MHS w systemie kontraktowym opiera się na zasadach obiektowo-zorientowanej metodyki modelowania struktury organizacyjnej, znanej również jako obiektowo-zorientowane modelowanie zarządzania organizacyjnego. Zatem uporządkowany zestaw funkcji (klasyfikator zadań) realizowanych przez system organizacyjny jest powiązany z odpowiadającym mu zestawem obiektów organizacyjnych (stanowisk, działów i jednostek). Zestawy te są łączone poprzez określenie charakteru zależności organizacyjnych (funkcjonalnych i hierarchicznych), które są wyrażane za pomocą funkcji kompetencyjnych (lub ról organizacyjnych) opisujących relacje między konkretnymi funkcjami (zadaniami) a podmiotami kompetentnymi do wykonywania tych funkcji. Opracowany model został przedstawiony za pomocą techniki wspierającej graficzną formalizację struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa, znanej również jako technika tabel kompetencyjnych Hijmansa. Wynikowy model graficzny ma postać tabeli w formacie macierzy, która przedstawia podział zadań, kompetencji i odpowiedzialności w systemie organizacyjnym.

Zaprojektowana klasyfikacja podmiotowa obejmuje trzy jednostki organizacyjne: (1) gminę miejską (UM) i radę miasta (CC) i prezydenta miasta (CM), (2) wspólnotę mieszkaniową (HOA) oraz (3) prywatną firmę zarządzającą nieruchomościami (PPMF). Każda jednostka składa się z konkretnych działów wykonawczych (stanowisk) i stanowisk zarządzających, choć pewną wątpliwość – nie zostało to uzasadnione w treści artykułu – budzi tu pkt 1, który obejmuje zarówno całą organizację, jak i organy – wykonawczy i uchwałodawczy.

Klasyfikacja podmiotowa w modelu jest konsekwencją wspomnianego podziału MHS na dwa segmenty. Pierwszy segment (S1) obejmuje nieruchomości stanowiące wyłączną własność gminy, natomiast drugi segment (S2) obejmuje nieruchomości będące własnością wspólnot mieszkaniowych, ale gdzie gmina posiada określone udziały z tytułu posiadania mieszkań w tych budynkach. Identyfikacja trzeciej jednostki organizacyjnej w formie prywatnej (zewnętrznej) firmy zarządzającej nieruchomościami (PPMF) jest podyktowana specyfiką zarządzania MHS w systemie kontraktowym. Wyróżnione działy (stanowiska) w jednostkach organizacyjnych UM i HOA (odpowiednie kolumny) są odpowiedzialne za funkcje strategiczne i taktyczne w zarządzaniu nieruchomościami (odpowiednio segmenty S1 i S2), natomiast jednostki organizacyjne PPMF (odpowiednie kolumny) odpowiadają za funkcje operacyjne w obu segmentach MHS. Zewnętrzne instytucje i przedsiębiorstwa (EIF) są odpowiedzialne za zleczone dostawy i usługi dla MHS.

Odwołując się do zmian i trendów w zarządzaniu zasobami mieszkaniowymi gmin, na podstawie przeprowadzonych badań Habilitant zaprezentował szereg wniosków, z których najważniejsze treści obejmują następujące spostrzeżenia:

1. Proponowany model organizacyjny zarządzania MHS ma strukturę hybrydową, ponieważ integruje funkcje (zadania) jednostek UM i HOA oraz zewnętrznych dostawców usług (PPMFs i innych przedsiębiorstw). Model ten może zatem być stosowany w krajach, w których zasoby mieszkań socjalnych są współwłasnością prywatną i JST, a zarządzanie mieszkaniem socjalnym jest poddane restrukturyzacji i naciskowi na prywatyzację.
2. Szczegółowy model organizacyjny (standard), który może być szeroko stosowany, nie może być opracowany ze względu na złożoną i zróżnicowaną naturę lokalnych praktyk zarządzania MHS w systemie kontraktowania. Zatem proponowany model opiera się na podejściu syntetycznym (średniego zasięgu), proponując ogólny ramowy schemat organizacyjny zarządzania MHS w typowej miejskiej gminie, który charakteryzuje się wystarczającą elastycznością i adaptacyjnością. W miejskich gminach szczegółowe rozwiązania organizacyjne dla zarządzania MHS w systemie kontraktowania są opracowywane poprzez dostosowanie modelu do lokalnych warunków, potrzeb i ograniczeń. Powstały model minimalizuje w ten sposób lokalne różnice i wprowadza standardy odniesienia bez zmiany struktury zarządzania MHS na poziomie lokalnym.
3. Zastosowana metodyka została wybrana dla zdefiniowanego celu i warunków modelowania, przy założeniu, że standardy organizacyjne dla zarządzania MHS (stosowane w większości polskich miast) powinny zostać wsparte analizą istniejących standardów i propozycją działań naprawczych (na przykładzie stolic województw polskich). W efekcie proponowane rozwiązania idealizują model w lokalnych warunkach i nie ignorują istniejących problemów, co minimalizuje ryzyko niepowodzenia projektu na etapie wdrożenia.
4. Technika tablicy kompetencji Hijmansa jest skutecznym narzędziem formalizacji modelu organizacyjnego zarządzania MHS w systemie kontraktowania. Technika ta wspiera przejrzyste i kompleksowe przedstawienie podziału zadań, kompetencji i odpowiedzialności, a także współpracy między jednostkami organizacyjnymi w modelowanym systemie zarządzania. Jest ona rozwiązaniem, które uwzględnia złożoną koordynację funkcji (zadań) między jednostkami organizacyjnymi i oferuje elastyczne podejście do wyboru szczegółowych informacji zgodnie z potrzebami.
5. Stosowane w JST (badania prowadzono w miastach będących stolicami województw) rozwiązanie wykorzystujące pośredni system zarządzania MHS z udziałem jednostek miejskich, pomimo problemów związanych z jakością i ekonomią usług zarządzania mieszkaniem świadczonych przez te jednostki zapewnia władzom miejskim pełną formalną kontrolę nad majątkiem komunalnym i wspierają ręczne sterowanie. Choć w niektórych miastach (Gdańsk, Poznań, Wrocław) podejmowano próby wdrożenia systemu kontraktowania zarządzania MHS, to działania te nie zakończyły się sukcesem, ponieważ usługi zarządzania mieszkaniem świadczone przez wybrane jednostki prywatne nie spełniały oczekiwań i wymagań lokalnych władz. Dlatego ze względu na brak kompleksowego modelu dla tych transformacji oraz niektóre problemy związane z prywatyzacją działań zarządzania mieszkaniem (wynikające ze strukturalnych słabości lokalnych jednostek prywatnych), system kontraktowania zarządzania MHS został pomyślnie wdrożony tylko w pojedynczych przypadkach.

Ostatnie spostrzeżenie budzi zatem wątpliwość, która nie została odpowiednio uzasadniona w artykule. Dotyczy ona głównie spostrzeżenia, że proponowany model jest innowacyjnym standardem organizacyjnym i skutecznym narzędziem do wprowadzenia najlepszych praktyk do zarządzania MHS, które wspiera przejście od systemu pośredniego do systemu kontraktowania zarządzania MHS. Czy zawarte we wniosku 6 spostrzeżenie

nie stanowi bowiem zaprzeczenia wskazanej tezy? Czy postulowane rozwiązanie – z akcentowaniem w artykule zgodności z NPM – nie powinno odnosić się tylko do adaptacji i wdrożenia w zarządzaniu zasobami komunalnymi metod, instrumentów wykorzystywanych w sektorze komercyjnym, a nie odwoływać się tylko do prywatyzacji jednostek zarządzających?

Pewną wątpliwość budzi również uznanie, że model stanowi przykład partnerstwa publiczno-prywatnego. Wydaje się bowiem, że partnerstwo to ma inne cechy i służy innym celom niż tylko zarządzanie majątkiem, a stosowanie takiej nazwy powoduje pewne zamieszanie i niezrozumienie. Celem PPP jest świadczenie określonej usługi publicznej przez partnera prywatnego w oparciu o infrastrukturę publiczną, za wynagrodzeniem, a przedsięwzięcia PPP to budowa lub remont infrastruktury publicznej połączone z jej utrzymaniem i/lub zarządzaniem. Czy zatem mieszczą się tu wspólnoty powstałe w wyniku wykupu mieszkań komunalnych przez dotychczasowych najemców? Czy partner prywatny uczestniczył w realizacji projektu? Wydaje się, że opisywane działania mieszczą się w pojęciu współdziałania czy nawet współpracy, ale nie w pełni odpowiadają określeniu partnerstwa publiczno-prywatnego. Sam Habilitant w ostatnim artykule cyklu stosuje określenie publiczno-prywatne wspólnoty mieszkaniowe, co wydaje się bardziej odpowiednie.

Piąty z przedstawionych artykułów - *Collective renovation decisions in multi-owned housing management: the case of public-private homeowners associations in Poland* – ma na celu zidentyfikowanie egzogennych czynników wpływających na podejmowanie decyzji zbiorowych przez wspólnoty mieszkaniowe publiczno-prywatne dotyczących remontów części wspólnych w zarządzaniu nieruchomościami wspólnot mieszkaniowych w Polsce. W artykule zastosowano oryginalną, wieloetapową metodykę badań typu top-down, w której jako zmienną zależną wskazującą na pozytywne aspekty zbiorowych działań decyzyjnych dotyczących remontów części wspólnych przyjęto stawkę funduszu remontowego uchwaloną przez wspólnoty mieszkaniowe. Badania empiryczne przeprowadzono na reprezentatywnych próbach wspólnot mieszkaniowych publiczno-prywatnych z udziałem gminy Olsztyn.

Przedmiotem badań w tym badaniu były HOA, które spełniały dwa warunki: (1) należały do kategorii dużych HOA (OUA, 1994), tj. HOA posiadających budynki z więcej niż siedmioma lokalami, w których zbiorowe decyzje remontowe (klasyfikowane jako nadzwyczajne) wymagały zatwierdzenia przez kwalifikowaną większość członków HOA, tj. członków posiadających łącznie większość udziałów w częściach wspólnych, oraz (2) charakteryzowały się publiczno-prywatnym charakterem, co oznacza, że składały się zarówno z właścicieli prywatnych, jak i gminnych (publicznych) lokali mieszkalnych, którzy również byli współwłaścicielami części wspólnych.

Realizacja celu badania wiązała się z weryfikacją dwóch hipotez badawczych odnoszących się do negatywnego wpływu gmin (współwłaścicieli) na zbiorowe działania decyzyjne w HOA poprzez: (1) Kontrolowanie usług zarządzania nieruchomościami w takich HOA, w których gminy wypełniają funkcje zarządzającego; (2) Sprzeciwianie się uchwałom HOA dotyczących zwiększenia wydatków na remonty części wspólnych, wykorzystując swoje udziały w częściach wspólnych. Do empirycznej weryfikacji postawionych hipotez badawczych i osiągnięcia głównego celu badania zastosowano oryginalną metodykę badawczą, w której założono, że pozytywny skutek analizowanych działań zbiorowych może być mierzony za pomocą liczby dóbr zbiorowych wytworzonych przez te działania. Spowodowało to, że za zmienną zależną reprezentującą sukces w omawianym zakresie uznano stawkę funduszu remontowego.

Zasadniczym osiągnięciem Habilitanta w tym artykule jest przedstawienie szeregu wniosków empirycznych (poniżej przedstawiono najważniejsze spostrzeżenia (tłum. własne):

- 1) Nie stwierdzono istotnego wpływu typu zarządcy nieruchomości (prywatnego lub gminnego) na stawki funduszu remontowego uchwalone przez HOA publiczno-prywatne.
- 2) Nie potwierdzono, że gminy mają tendencję do negatywnego wpływu na zbiorowe decyzje remontowe HOA publiczno-prywatnych poprzez kontrolowanie usług PM świadczonych tym HOA przez jednostki publiczne (uwaga: próba badawcza składała się głównie z HOA z mniejszościowymi udziałami gminy we własności wspólnej).
- 3) Czynniki lokalizacji budynków wielomieszkaniowych należących do HOA publiczno-prywatnych miał nieistotny wpływ na ich zbiorowe działania decyzyjne dotyczące stawek funduszu remontowego. Oznacza to, że właściciele lokali w tych HOA nie kierowali się przy podejmowaniu takich decyzji potencjalnymi korzyściami z remontów części wspólnych wynikającymi z zalet lokalizacyjnych, takimi jak znaczny wzrost wartości rynkowej mieszkań w atrakcyjnych lokalizacjach.
- 4) Zidentyfikowane egzogenne czynniki (wiek budynku, liczba właścicieli lokali i udział gminy) znacząco wpływające na zbiorowe decyzje remontowe w badanych HOA.
- 5) Czynnikiem o stosunkowo największym wpływie na stawki funduszu remontowego w rozwinięciach MOH zarządzanych przez jednostki publiczne był udział gminy, natomiast w tych zarządzanych przez podmioty komercyjne była liczba właścicieli lokali. Uzyskano potwierdzenie hipotezy, że gminy jako członkowie HOA publiczno-prywatnych mają tendencję do negatywnego wpływu na zbiorowe decyzje remontowe, wykorzystując swoje udziały we własności wspólnej jako instrumenty wymuszania decyzji.
- 6) Zidentyfikowane działania gmin w HOA publiczno-prywatnych można określić mianem transformacyjnej jazdy na gapę, co wynika z faktu, że znajdują się one w długoterminowej fazie przejściowej, w której własność poszczególnych (wynajmowanych) mieszkań jest stopniowo przenoszona z gminy jako pierwotnego właściciela na ich najemców.

Wyniki badań mogą służyć zmianom w procesach podejmowania decyzji służących usprawnieniu realizacji celów w badanym obszarze. Są one również wyznacznikiem dla budowania strategii działania gmin, w tym w zakresie podejmowania decyzji prywatyzacyjnych. Są to zatem istotne wskazówki dla usprawnienia procesu zarządzania nieruchomościami w HOA publiczno-prywatnych, w szczególności w zakresie procesów remontowych i motywowania właścicieli lokali do podejmowania zbiorowych decyzji w tym zakresie.

Ocena całego cyklu publikacji wymaga zwrócenia uwagi, że mocną stroną ocenianego cyklu publikacji jest istotność podjętej tematyki w procesie usprawniania działalności administracji publicznej (w tym przypadku na poziomie JST) jako całości, w szczególności poprzez postulowanie specyficznej subdyscypliny zarządzania publicznego, jako stanowiącego odpowiedź na specyfikę działania całego sektora publicznego. Uzasadnienie takiej potrzeby w badanym obszarze (zarządzanie zasobami mieszkaniowymi) przedstawione przez Habilitanta uznać należy za poprawne i pełne.

Słabą stroną jest ograniczenie przedstawionych rozważań do wybranych aspektów (choć Habilitant odwołuje się do wieloaspektowości problemu), co powoduje, że rysuje się niedostatek związany z wpływem postulowanych rozwiązań na działalność całej organizacji (w tym przypadku gminy miejskiej). Do tych zagadnień odniesiono się również w części dotyczącej poszczególnych artykułów. Powoduje to niedosyt i wskazuje na potrzebę istotnego poszerzenia treści tak, aby można było uznać, że zapewniona została sprawność zarządzania w całej organizacji, bez zagrożenia negatywnymi skutkami zarządzania silosowego. Najważniejszym jednak niedostatkiem w tym zakresie – wynikającym z przyjętego

ograniczenia – jest brak odniesienia postulowanych zmian do planowania (w szczególności długookresowego), które warunkuje sposób realizacji usług publicznych w poszczególnych JST (choć pewne elementy takiego podejścia zarysowano we wnioskach w artykule 5). Brakuje tu zatem kompleksowości, zapewniającej ujęcie wszystkich istotnych aspektów tematu, bez pomijania istotnych kwestii. Jakkolwiek Habilitant wskazał to w uzasadnieniu (wybór obszaru finansowego i organizacyjnego), to przyjęte ograniczenie istotnie obniża poziom realizacji celu cyklu publikacji, który w części ma doprowadzić do „*systematycznego rozpoznania problematyki zarządzania gminnymi zasobami mieszkaniowymi jako obszaru zarządzania publicznego (...)*”. Ten bowiem poziom rozpoznania nie jest w mojej opinii wystarczający do opracowania rozwiązań, które przyczynią się do „*poprawy sprawności funkcjonowania gminy jako organizacji (...)*”.

Dodatkowo, wydaje się, że przyjęty tok rozumowania (wynikający z podziału obszarów na finansowy i organizacyjny) spowodował, że artykuły 2 i 4 prowadzą do relatywnie zbliżonych wniosków i postulowanych rozwiązań. Takie ich umiejscowienie powoduje swoiste zaburzenie logiki wyводу. Ogólnie rzecz biorąc, trudno jest w całym cyklu publikacji zidentyfikować logiczne związki pomiędzy poszczególnymi artykułami – w kontekście tematu i celu cyklu publikacji. Choć oczywiście można się ich domyślić, to nie jest to zadanie recenzenta na tym poziomie dojrzałości naukowej Autora. W tym miejscu należy zauważyć, że Habilitant w sposób bardzo ogólny podszedł do kwestii metodycznych w Autoreferacie. Przedstawienie w nim pytań badawczych czy schematu postępowania badawczego w istotny sposób wyjaśniałoby zamierzenia i ich realizację w cyklu publikacji.

Podsumowując, przedstawioną ocenę cyklu powiązanych ze sobą publikacji pt. *Zarządzanie gminnymi zasobami mieszkaniowymi jako obszar zarządzania publicznego – aspekty finansowe i organizacyjne*, należy wskazać, że obejmuje on artykuły sporządzone poprawnie metodycznie, przedstawiające istotne zagadnienia i problemy zarządzania zasobami mieszkaniowymi. Zostały one opublikowane w cenionych i wysoko punktowanych czasopismach naukowych. W mojej ocenie każdy z przedstawionych artykułów stanowi istotny wkład w rozwój nauk społecznych w dyscyplinie nauko o zarządzaniu i jakości. Jednak moją wątpliwość, wynikającą z treści zawartych przy omawianiu każdego z artykułów, budzi całościowy ogląd cyklu publikacji, bowiem potwierdzenie istnienia cyklu jest możliwe, gdy poszczególne publikacje, zebrane w jedną całość, wskazują na oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, wnosząc znaczny wkład w rozwój określonej dyscypliny naukowej.

Istotna aktywność naukowa realizowana w więcej niż jednej uczelni, instytucji naukowej lub instytucji kultury, w szczególności zagranicznej

Informację o wykazywaniu się istotną aktywnością naukową realizowaną w więcej niż jednej uczelni, instytucji naukowej w szczególności zagranicznej Habilitant przedstawił w autoreferacie.

Opublikowany dorobek naukowy dra. Andrzeja Muczyńskiego, w okresie po uzyskaniu stopnia doktora, obejmuje 32 pozycji, w tym:

- 1) autorstwo 1 i współautorstwo 12 monografii naukowych,
- 2) autorstwo 4 i współautorstwo 9 rozdziałów w monografiach i recenzowanych opracowaniach zbiorowych,
- 3) autorstwo 42 i współautorstwo 32 artykułów w czasopismach naukowych,
- 4) autorstwo 4 i współautorstwo 3 publikacji w recenzowanych materiałach pokonferencyjnych,
- 5) autorstwo 8 artykułów popularnonaukowych.

Pozostałe liczne działalności naukowe, popularnonaukowe i posiadające wymiar praktyczny Habilitanta zostały ujęte w Autoreferacie.

Prace Habilitanta poświęcone są wielu zagadnieniom umiejscowionym w wielu dyscyplinach naukowych. Obejmują one:

- 1) klasyfikację, metodykę i wycenę wartości rynkowej nieruchomości,
- 2) zagadnienia związane z restrukturyzacją i optymalizacją struktury obszarów wiejskich,
- 3) kwestie związane z gospodarowaniem i zarządzaniem nieruchomościami w sektorze publicznym oraz narzędzia informatyczne wspierające te działania,
- 4) zagadnienia obejmujące modelowanie polityki czynszowej i wartości czynszów, a także elementy analizy finansowej jednostek zarządzających nieruchomościami.

Obszary te, choć ocena bazuje na tytułach publikacji, zawierają się zatem w wielu dyscyplinach, ale w relatywnej większości zawierają się lub można dostrzec ich powiązanie z naukami o zarządzaniu i jakości. Szczególnie dotyczy to zagadnień związanych z zarządzaniem w jednostkach publicznych i prywatnych zajmujących się nieruchomościami publicznymi, co wpisuje się w subdyscyplinę zarządzanie publiczne. Dorobek naukowy Habilitanta z punktu odniesienia kryterium ilościowego oceniam pozytywnie. Po uzyskaniu stopnia doktora był autorem bądź współautorem 107 opracowań naukowych, co daje średniorocznie około 4 publikacji. Wynik ten uznać należy za wystarczający. Pozytywnie należy ocenić również wymiar jakościowy prowadzonych prac naukowo-badawczych.

Istotność badań w ujęciu międzynarodowym została wyrażona poprzez analizę biometryczną publikacji Habilitanta. Łączna liczba cytowań w bazie *Web of Science Core Collection* wynosi 31 (13 bez samocytowań), w bazie *Scopus* 67 (34 bez samocytowań). W bazie *Google Scholar* odnotowano 314 cytowań. Łączny *Impact Factor* według JCR wynosi 29,140. Indeks Hirscha wynosi odpowiednio: 4 (WoS), 6 (Scopus) oraz 10 (Google Scholar). Łączna liczba punktów wg MEiN – 1753.

Aktywność zawodowa Habilitanta w innych jednostkach prowadzących badania naukowe wyraża się poprzez uczestnictwo w 5 wyjazdach (stażach) zagranicznych :

- 1) Uniwersytet Techniczny w Monachium (kwiecień 1996 r.), staż naukowy (podoktorski).
- 2) Wyższa Szkoła Zawodowa w Neubrandenburgu (wrzesień 2002 r.), staż naukowo-dydaktyczny.
- 3) Uniwersytet Leibniza w Hanowerze (kwiecień 2004 r.), staż naukowy.
- 4) Uniwersytet Techniczny w Dreźnie (wrzesień 2008 r.), staż naukowo-dydaktyczny.
- 5) Uniwersytet Leibniza w Hanowerze (kwiecień 2009 r.), staż naukowy.

Ostatnie dwa staże obejmowały w części treści zaliczane do nauk o zarządzaniu i jakości.

Habilitant wygłosił 44 referaty na konferencjach krajowych oraz 14 na konferencjach międzynarodowych (w tym 8 odbywających się poza Polską).

Po doktoracie Dr Andrzej Muczyński uczestniczył w realizacji 2 projektów naukowych finansowanych ze źródeł zewnętrznych (oba finansowej przez Komitet Badań Naukowych):

- 1) "*Zagospodarowanie rekreacyjne jako forma aktywizacji obszarów Polski Północno-Wschodniej*" – główny wykonawca, 1997-1998, nr Projektu 9 T12E 04512.
- 2) „*Opracowanie systemu informacji na potrzeby gospodarowania gminnymi zasobami nieruchomości lokalowych*” – główny wykonawca, 2006-2007, nr Projektu 4 T12E 00829

Habilitant uczestniczył również w 1 projekcie w ramach porozumienia pomiędzy RP a RFN nr 186/R96/R97/98 finansowanym przez Komitet Badań Naukowych – Departament Współpracy z Zagranicą i Integracji Europejskiej (1996-1998) oraz w 4 projektach finansowanych przez macierzystą Uczelnię

Podsumowując należy uznać, że dorobek naukowo-badawczy dra Andrzeja Muczyńskiego, choć umiejscowiony w wielu dyscyplinach zasługuje na pozytywną ocenę, w kontekście starań o uzyskanie stopnia naukowego doktora habilitowanego.

Jego multidyscyplinarny charakter nadaje tu szczególnego pozytywnego znaczenia. Pozytywnie należy również ocenić udział Habilitanta w wielu konferencjach, poziom umiędzynarodowienia oraz zaangażowanie w projekty naukowo-badacze. Aktywność dra Andrzeja Muczyńskiego w zakresie aktywności naukowej realizowanej w więcej niż jednej uczelni, instytucji naukowej w szczególności zagranicznej jest zatem istotny i pozwala uznać, że wymagania w tym zakresie zostały spełnione.

Dorobek dra Andrzeja Muczyńskiego w obszarze dydaktycznym, organizatorskim, którego opis zawarty jest w autoreferacie, również należy ocenić pozytywnie

Konkluzja końcowa

Biorąc pod uwagę trzy warunki określone w przepisach art. 219 Ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz.U.2023.0.742 t.j.), które spełnić musi osoba ubiegająca się o stopień naukowy doktora habilitowanego, można, pomimo uwag i spostrzeżeń zawartych w treści recenzji, iż przedstawione przez dra Andrzeja Muczyńskiego osiągnięcie naukowe stanowi znaczny wkład w rozwój dyscypliny naukowej nauki o zarządzaniu i jakości. Moje wątpliwości dotyczące uznania przedstawionych osiągnięć za „cykl powiązanych tematycznie artykułów naukowych” wymagają jednak wyjaśnienia przez Habilitanta, co może się odbyć w toku dalszych etapów postępowania. Wnioskuje zatem o dopuszczenie Pana dr Andrzeja Muczyńskiego do dalszych etapów zmierzających do nadania stopnia doktora habilitowanego.

Artur J. Weseluch