



**Recenzja dorobku dr. Ryszarda Andrzeja Orlińskiego**  
**sporządzona na potrzeby postępowania habilitacyjnego prowadzonego**  
**przez Radę Naukową Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości**  
**Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie**

Recenzja dorobku Pana doktora Ryszarda Andrzeja Orlińskiego została sporządzona w odpowiedzi na pismo z dnia 27.10.2023r. informujące o powołaniu mnie na recenzentkę w postępowaniu habilitacyjnym. Pismo wraz z dokumentacją odebrałam 05.11.2023 roku. Postawę przygotowania recenzji stanowiła dokumentacja obejmująca:

1. Wniosek z dnia 1 sierpnia 2023 roku oraz załączniki:
  - dane wnioskodawcy,
  - kopia dokumentu potwierdzającego nadanie stopnia doktora w 1993 r. przez Uniwersytet Szczeciński,
  - autoreferat,
  - wykaz osiągnięć naukowych, o których mowa w art. 219 ust. 1 Ustawy (cykl artykułów) oraz pozostałej aktywności naukowej,
  - analiza bibliometryczna z podziałem dorobku przed i po doktoracie.
2. Publikacje w wersji elektronicznej wskazane jako główne osiągnięcie naukowe (7 publikacji).
3. Publikacje w wersji elektronicznej wskazane jako komplementarne do głównego osiągnięcia naukowego (13 publikacji).

Przesłana dokumentacja prezentuje aktywność habilitanta i została przedstawiona w formie umożliwiającej dokonanie oceny. Na jej podstawie stwierdzam, że dr Ryszard Andrzej Orliński spełnia podstawowe wymagania stawiane w Ustawie osobom ubiegającym się o nadanie stopnia doktora habilitowanego w dziedzinie nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości. Moje przekonanie opieram na przesłankach przedstawionych w punktach I-IV.

## I. Wymagania formalne

Habilitant jest absolwentem Politechniki Szczecińskiej, Wydziału Inżynieryjno – Ekonomicznego Transportu z 1983 roku. W 1993 roku uzyskał stopień doktora nauk ekonomicznych w zakresie rachunkowości nadany Uchwałą Rady Wydziału Ekonomicznego Uniwersytetu Szczecińskiego z dn. 4.03.1993 r. Podstawą nadania tego stopnia była rozprawa „*Racjonalizacja struktury informacyjnej systemu rachunkowości jednostki wojskowej*”. Promotorem pracy był prof. dr hab. Ignacy Dziedziczak, a jej recenzentami prof. dr hab. Antoni Nowakowski i prof. dr hab. Jacek Ochman. Spełnienie pierwszego formalnego wymagania ustawowego do uzyskania stopnia doktora habilitowanego dokumentuje uwierzytelniona kserokopia odpisu dyplomu doktorskiego.

## II. Ocena merytoryczna cyklu publikacji

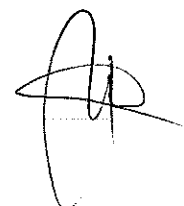
Dr Ryszard Orliński w postępowaniu habilitacyjnym jako swoje osiągnięcie naukowe wynikające z art. 219 ust. 1 pkt. 2 Ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz.U. 2021 poz. 478 z późn. zm.), przedstawił cykl publikacji pod tytułem „*Wykorzystanie narzędzi rachunkowości zarządczej do usprawnienia zarządzania zakładami opieki zdrowotnej*”, składający się z 7 pozycji opublikowanych samodzielnie w czasopismach z aktualnego *Wykazu czasopism naukowych* Ministra Edukacji i Nauki oraz w recenzowanych monografiach. Na cykl ten składają się następujące prace:

[1] Ryszard Orliński, *Wykorzystanie rachunku kosztów rodzajowych dla potrzeb zarządzania jednostkami opieki zdrowotnej*, Zeszyty Teoretyczne Rady Naukowej Stowarzyszenia Księgowych w Polsce 1998, nr 46, s. 133 -141.

[2] Ryszard Orliński, *Rola controllera w budowaniu systemu sprawozdawczego w zakładach opieki zdrowotnej*, [w:] *Rachunkowość i controlling*, red. K. Winiarska. Szczecin: Katedra Rachunkowości Uniwersytetu Szczecińskiego, 2004, s.112 – 118.

[3] Ryszard Orliński, *Decyzyjność kosztowa menedżerów w budżetowaniu zakładów opieki zdrowotnej*, [w:] *Rachunkowość w teorii i praktyce*, t. 2, *Rachunkowość zarządcza*, red. W. Gabrusewicz. Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, 2007, s. 129 – 141.

[4] Ryszard Orliński, *Budżetowanie kosztów na przykładzie oddziału chorób wewnętrznych badanego szpitala*. Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości Rady Naukowej SKwP, 2011, T. 63 s. 141 – 154.



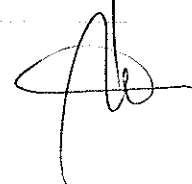
[5] Ryszard Orliński, *Raportowanie zarządcze na przykładzie szpitala*, [w:] Współczesne problemy i kierunki transformacji rachunkowości i rewizji finansowej, t. 2, *Aspekty zarządcze rachunkowości*, pod red. D. Adamek-Hyska, K. Tkocz- Wolny. Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, 2016, s. 91-101.

[6] Ryszard Orliński, *Możliwości wykorzystania wielostopniowego i wieloblokowego rachunku kosztów i wyników w szpitalach*, *Research Papers of Wrocław University of Economics*, 2018 (514), s. 320-330.

[7] Ryszard Orliński, *Controllingowa orientacja na pacjenta opieki zdrowotnej w okresie pandemii COVID – 19*, [w:] *Współczesne dylematy zarządzania dokonaniai i controllingu*, pod red. P. Bednarek, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, 2021, s. 145-153.

Podjęta przez Habilitanta problematyka jest niewątpliwie istotna i jednocześnie ciągle aktualna. Niedobór środków finansowych na ochronę zdrowia z jednej strony, a rosnące zapotrzebowanie na usługi zdrowotne przy równocześnie wzrastającym koszcie ich świadczenia z drugiej, stanowią niezmiennie od lat jedno z głównych wyzwań finansowych i operacyjnych dla menadżerów zakładów opieki zdrowotnej. W związku z tym wszystkie badania zmierzające do rozpoznania możliwości poprawy racjonalizacji działań ZOZ i wdrożenia rozwiązań zwiększających ich efektywność operacyjną oraz stabilność finansową, są kluczowe. Nie ma wątpliwości, że wykorzystanie narzędzi rachunkowości zarządczej w służbie zdrowia może znacząco przyczynić się do poprawy efektywności planowania, alokacji zasobów i kontroli wydatków oraz dokładniejszego przypisywania kosztów do konkretnych działań czy procedur medycznych. Może również usprawnić pomiar oraz monitorowanie gospodarki materiałowej i lekowej, jakości usług zdrowotnych, zarządzania personelem, czy wreszcie wspomagać identyfikację nieprawidłowości finansowych lub obszarów do poprawy poprzez porównanie z najlepszymi praktykami branżowymi.

Celem naukowym prowadzonych przez Habilitanta badań - parafrazując dłuższą Jego wypowiedź w Autoreferacie na s. 8-9 - było opisanie realizowanych w szpitalach procesów i procedur medycznych w wymiarze ekonomicznym (kosztowo – przychodowym) oraz weryfikacja tezy o możliwości przeniesienia rozwiązań rachunkowości zarządczej stosowanych w przedsiębiorstwach na grunt jednostek ochrony zdrowia i wykorzystania ich do usprawnienia zarządzania podmiotami funkcjonującymi w tym sektorze. W żadnym z artykułów nie wskazano jednak celu głównego, tez czy pytań badawczych, którym podporządkowany zostałby tok wywodu całości cyklu, chociaż w poszczególnych publikacjach sformułowano cele cząstkowe. Przedstawiony do oceny cykl publikacji nie był zatem zaprojektowany jako prezentowana w częściach propozycja naukowego rozwiązania postawionego problemu badawczego. Można

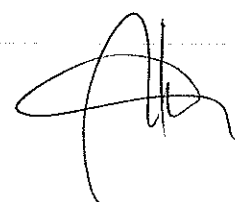


jednak stwierdzić, że cykl ten jest logicznie uporządkowany zarówno od strony metodycznej, jak i merytorycznej. Po pierwsze, z merytorycznego punktu widzenia, cykl rozpoczynają zagadnienia związane z budowaniem bazy informacyjnej controllingu w oparciu o [1] dostosowanie do potrzeb sektora istniejących już modeli w systemie rachunkowości finansowej oraz [2] zaprojektowanie dedykowanych rozwiązań organizacyjnych opartych na jasno zdefiniowanych procesach controllingowych i zadaniach controllera, stanowiących systemowe wsparcie dla menadżerów, których potrzeby decyzyjne i możliwości ich zaspokojenia przez informacje z systemu controllingowego jasno zdefiniowane zostały przez Habilitanta w publikacji [3]. Kolejne dzieła koncentrują się na wypracowaniu konkretnych narzędzi rachunkowości zarządczej w celu wsparcia procesów budżetowania [4], raportowania zarządczego [5] oraz zarządzania rentownością usług medycznych [6]. Cykl zamyka propozycja zastosowania rozwiązań controllingowych w zarządzaniu pacjentami zawarta w publikacji [7]. Po drugie, Habilitant rozpoczyna w każdym przypadku swoje badania od diagnozy uwarunkowań funkcjonowania jednostek służby zdrowia, skupiając się w szczególności na uwarunkowaniach organizacyjno-prawnych, przedstawia propozycje adaptacji rozwiązań z rynku komercyjnego do specyfiki sektora i przedstawia rekomendacje dla zarządzających ZOZ. Wspólną cechą prac i ich mocną stroną jest ich charakter aplikacyjny. W obszarze badań związanych z controllingiem głównie powstawały modele dedykowane przedsiębiorstwom, zatem badania naukowe w zakładach opieki zdrowotnej i oparte o ich wyniki rozwiązania, stanowią istotny wkład w rozwój controllingu ukierunkowanego na poprawę efektywności finansowej jednostek funkcjonujących w tym sektorze. Analizę walorów naukowych przedstawionych do oceny publikacji przedstawiam poniżej.

[1] Ryszard Orliński, *Wykorzystanie rachunku kosztów rodzajowych dla potrzeb zarządzania jednostkami opieki zdrowotnej*, Zeszyty Teoretyczne Rady Naukowej Stowarzyszenia Księgowych w Polsce 1998, nr 46, s. 133 -141.

Artykuł ma głównie walory poznawcze. Autor prezentuje potencjalne wartości informacyjne rachunku kosztów szpitali. Koncepcja dostosowania analityki finansowej do potrzeb sektora i poprawy systemu informacji zarządczej ma użyteczność praktyczną. Zaproponowana przez Habilitanta rozbudowa analitycznej ewidencji kosztów w ramach systemu informacyjnego kieruje uwagę jednostek na konieczność analizy struktury kosztów przypisanych do ośrodków odpowiedzialności i wskazuje rozwiązania ukierunkowane na ustalenie kosztu leczenia pacjenta oraz kosztu osobodnia pobytu pacjenta na oddziale.

[2] Ryszard Orliński, *Rola controllera w budowaniu systemu sprawozdawczego w zakładach opieki zdrowotnej*, [w:] *Rachunkowość i controlling*, red. K. Winiarska Szczecin: Katedra Rachunkowości Uniwersytetu Szczecińskiego, 2004, s.112 – 118.



Wkładem autorskim jest tu koncepcja organizacji systemu informacji zarządczej zorientowanej na rynek i pacjenta. Badania Habilitanta skupiały się wokół identyfikacji stymulatorów i barier wprowadzania wewnętrznego systemu informacyjnego dla potrzeb zarządzania procedurami i pacjentami oraz przedstawieniu wskazówek (rekomendacji) implementacji tego systemu. Zaproponowane rozwiązanie – jak podkreśla autor – znalazło potwierdzenie w Rozporządzeniu Ministra Zdrowia z dnia 26 października 2020 r. w sprawie zaleceń dotyczących standardu rachunku kosztów u świadczeniodawców, w zakresie zbierania, gromadzenia i przetwarzania danych dla potrzeb sprawozdawczości wewnętrznej - co potwierdza znaczenie proponowanych w publikacji rozwiązań dla rachunku usług medycznych.

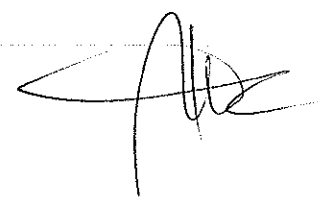
[3] Ryszard Orliński, *Decyzyjność kosztowa menedżerów w budżetowaniu zakładów opieki zdrowotnej*, [w:] *Rachunkowość w teorii i praktyce*, t. 2, *Rachunkowość zarządcza*, red. W. Gabrusewicz. Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, 2007, s. 129 – 141.

Za wkład autora można uznać zmapowanie powiązań pomiędzy potencjalnymi decyzjami kosztowymi menadżerów służby zdrowia różnych szczebli (z uwzględnieniem kontekstu organizacyjnego - różnych ośrodków odpowiedzialności oraz wielu poziomów zarządzania), a rodzajem i źródłami informacji dostarczanej przez system controllingu niezbędnymi do podejmowania tychże decyzji. Efektem prac jest strukturalizacja kosztów decyzyjnych na różnych poziomach zarządzania i w różnych ośrodkach odpowiedzialności.

[4] Ryszard Orliński, *Budżetowanie kosztów na przykładzie oddziału chorób wewnętrznych badanego szpitala*. Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości Rady Naukowej SKwP, 2011, T. 63 s. 141 – 154.

Artykuł jest ważną publikacją z zakresu rachunkowości. Zaprojektowanie i opisanie modelu budżetowania w ośrodkach odpowiedzialności wyodrębnionych w jednostkach służby zdrowia można uznać za wkład autora. Model obejmuje zarówno organizację procesu (kolejne kroki tworzenia i kontroli budżetu przychodowo-kosztowego i zakres niezbędnych do wykonania na poszczególnych etapach działań), jak i schematy operacyjne (np. wyodrębnienia kosztów w różnych przekrojach decyzyjnych - zmiennych i stałych, bezpośrednich i pośrednich; wyodrębniania ośrodków odpowiedzialności, kryteriów analizy odchyień).

[5] Ryszard Orliński, *Raportowanie zarządcze na przykładzie szpitala*, [w:] *Współczesne problemy i kierunki transformacji rachunkowości i rewizji finansowej*, t. 2, *Aspekty zarządcze rachunkowości*, pod red. D. Adamek-Hyska, K. Tkocz- Wolny. Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, 2016, s. 91-101.



Identyfikacja potrzeb informacyjnych menadżerów służby zdrowia na podstawie wyników badań 55 szpitali, ustalenie priorytetowych obszarów raportowania wewnętrznego oraz opracowanie rekomendacji dla zakresu raportowanych informacji z uwzględnieniem najlepszych praktyk i istniejącego systemu raportowania zewnętrznego jest interesującym wkładem badawczym. Słabą stroną publikacji jest bardzo pobieżnie opisana metodyka badań.

[6] Ryszard Orliński, *Możliwości wykorzystania wielostopniowego i wieloblokowego rachunku kosztów i wyników w szpitalach*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Research Papers of Wrocław University of Economics, 2018 (514), s. 320-330.

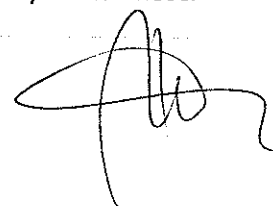
Artykuł interesujący, dostarczający wartościowych rozwiązań aplikacyjnych. Wkładem autora jest zaprojektowanie i opisanie modelu wielostopniowego i wieloblokowego rachunku kosztów i wyników dostosowanego do działalności medycznej i struktury organizacyjnej szpitali. Zmodyfikowana koncepcja umożliwia indywidualną ocenę wyniku na realizacji poszczególnych procedur medycznych w konkretnych ośrodkach odpowiedzialności.

[7] Ryszard Orliński, *Controllingowa orientacja na pacjenta opieki zdrowotnej w okresie pandemii COVID – 19*, [w:] *Współczesne dylematy zarządzania dokonaniai i controllingu*, pod red. P. Bednarek, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, 2021, s. 145-153.

Nie znajduję w treści tej publikacji ani powiązania z cyklem ani istotnego wkładu naukowego. Można traktować ją raczej jako esej prezentujący własne rozważania autora bardziej o charakterze filozoficznym niż ekonomicznym, chociaż sama tematyka orientacji na pacjenta w kontekście wykorzystania fundamentów controllingu ma potencjał badawczy. Na marginesie w bardziej konkretny sposób rozwijany jest on przez autora w niektórych publikacjach spoza cyklu przybliżających takie narzędzia rachunkowości zarządczej jak np. rachunek kosztów pacjenta lub rachunek kosztów jakości usług medycznych.

Spośród trzynastu prac dołączonych do wniosku o przeprowadzenie postępowania w sprawie nadania stopnia doktora habilitowanego, które Habilitant uznaje za komplementarne wobec publikacji z cyklu, w szczególności cztery pozycje zawierają interesujące i znaczące spostrzeżenia.

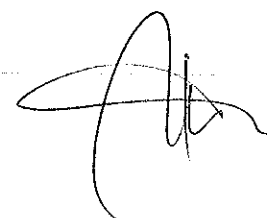
W artykule Orliński R. , *Kwalifikowanie i rozliczanie kosztów pośrednich w zakładach opieki zdrowotnej*, [w:] *Standardy rachunkowości wobec wyznań współczesnej gospodarki*, t. III, pod red. Z. Messnera, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Wydawnictw Akademii Ekonomicznej we Katowicach 2006, s. 115 – 130, Habilitant podejmując krytykę istniejących rozwiązań w zakresie kalkulacji kosztów w szpitalu, pokazuje wpływ różnych kryteriów podziału kosztów, obiektów kosztowych czy doboru kluczy rozliczeniowych na wyniki oceny rentowności



działalności oraz wynikające z niej potencjalnie błędne decyzje kierownictwa jednostki. Z kolei w Orliński R., *Budżetowanie przyrostowe jako metoda poprawy kondycji finansowej szpitali* [w:] Rachunkowość a controlling, pod red. E. Nowaka, M. Nieplowicz, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 251, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2012 r., s. 382 – 396, autor m.in. dowodzi empirycznie skuteczności modelu budżetowania przyrostowego w planowaniu, kontroli i usprawnianiu działalności zakładów opieki zdrowotnej, przedstawiając krok po kroku etapy budżetowania, wskazując wartość informacyjną poszczególnych rozwiązań, wyjaśniając potencjalne ich ograniczenia i nakreślając kierunki wykorzystania przedmiotowego modelu przez zarządzających.

Interesujące propozycje zastosowania zarządczych rachunków kosztów w praktyce badanego sektora stanowią również publikacje: Orliński R., *Możliwości wykorzystania rachunku kosztów standardowych w zarządzaniu kosztami szpitala*, [w:] Problemy zarządzania przedsiębiorstwem, pod red. H. Mruka, Monografia. Wydawnictwo Forum Naukowe, Poznań 2012 r., s. 109 – 130 oraz Orliński R., *Zastosowanie rachunku kosztów docelowych w szpitalach*, [w:] Modele zarządzania kosztami i dokonania, pod red. E. Nowaka i M. Nieplowicz, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2014 r. s.478 – 486. Habilitant zarysowuje w nich przesłanki dla zmian ukierunkowanych na strategiczne myślenie o kosztach zakładów opieki zdrowotnej w celu rozwiązania problemu rentowności realizowanych świadczeń zdrowotnych. Prezentuje argumenty za koniecznością dostosowania funkcjonujących w szpitalach rachunków kosztów do specyfiki działania związanej z powtarzalnością procedur medycznych, cyklem życia usług, jak również ograniczoną możliwością negocjowania kwot przypisanych do realizowanych świadczeń. Należy jednak żałować, że wynik tych rozważań, istotny dla uczestników rynku i jego regulatorów, nie jest dokumentowany propozycjami modeli referencyjnych lub nie został pogłębiony badaniami ilościowymi czy jakościowymi, które są sygnalizowane przez dr Orlińskiego na s. 485 drugiej z przedmiotowych publikacji, jednak nie znalazły odzwierciedlenia w przedstawionej do oceny grupie artykułów.

Podsumowując stwierdzam, że częścią prac należących do cyklu publikacji dr Orliński wniósł pewną wartość dodaną w dyscyplinę. Największe znaczenie w ocenie wniosku o nadanie stopnia doktora habilitowanego mają - moim zdaniem - pozycje [2] - [6], bowiem analizując rozwiązania charakterystyczne dla rynku usług komercyjnych Habilitant zaproponował udane ich modyfikacje dla sektora ZOZ. Nie znajduję co prawda w przedstawionym materiale dowodów na wszystkie z wskazanych przez Kandydata na s. 19-20 Autoreferatu „zasług” wzbogacających nauki o zarządzaniu i jakości, w szczególności tych o charakterze „metodologicznym”, niemniej zasadnicze osiągnięcia Habilitanta zdefiniowałabym następująco:



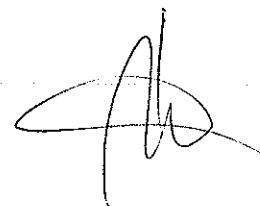
- (a) zidentyfikowanie uwarunkowań funkcjonowania systemu informacyjno-decyzyjnego jednostek służby zdrowia i rekomendacje kierunków jego modyfikacji dla potrzeb zarządzania efektywnością finansową,
- (b) zidentyfikowanie oraz empiryczne uzasadnienie możliwości i potrzeby zastosowania wybranych narzędzi rachunkowości zarządczej funkcjonujących w praktyce przedsiębiorstw do usprawnienia zarządzania szpitalami,
- (c) opracowanie/modyfikacje koncepcji zarządczych rachunków kosztów, budżetowania i raportowania wewnętrznego dostosowanego do specyfiki sektora.

Mocne strony cyklu publikacji:

1. Wyniki przeprowadzonych badań są cenne z punktu widzenia ich potencjalnego wpływu na otoczenie społeczno-gospodarcze. Zaproponowane rozwiązania są dostosowane do sektora i ukierunkowane na zwiększenie efektywności ekonomicznej zakładów opieki zdrowotnej. Mają istotne walory poznawcze i aplikacyjne, które skutkują możliwością ich wykorzystania zarówno w konstruowaniu rozwiązań na poziomie krajowych regulacji jak i wewnętrznych procedur i procesów w podmiotach tego sektora.
2. Zastosowane metody badawcze o charakterze jakościowym - oparte głównie na studium przypadku, analizie dokumentów wewnętrznych, obserwacji - umożliwiły wypracowanie rozwiązań dostosowanych nie tylko do zewnętrznych organizacyjno-prawnych uwarunkowań działalności ZOZ w Polsce, ale również uwarunkowań wewnętrznych uwzględniających potrzeby i zasoby konkretnego podmiotu. Co ważne, opracowane rozwiązania były również w kilku przypadkach przedmiotem walidacji.
3. Na uwagę zasługuje 100% udział prac autorskich w cyklu. Habilitant doceniając znaczenie zespołowej pracy naukowej, na co wskazuje pozostały dorobek, w postępowaniu awansowym wskazał prace indywidualne, co może stanowić dodatkowy atut w ocenie.

Słabe strony cyklu publikacji:

1. Należy żałować, że habilitant - poza jednym przypadkiem - nie pokusił się o szersze badania ilościowe dotyczące specyficznych uwarunkowań wdrażania rozwiązań controllingowych w szpitalach. Niezależnie od ugruntowanej wiedzy Habilitanta dotyczącej wyzwań funkcjonowania badanych podmiotów, która znajduje odzwierciedlenie w rozważaniach prezentowanych w przedstawionych publikacjach, badania ilościowe mogłyby dać podstawy do szerszego wnioskowania na temat badanych zjawisk, a przede wszystkim ich poprzedników i efektów, które mogłyby być interesującym studium międzynarodowych porównań.



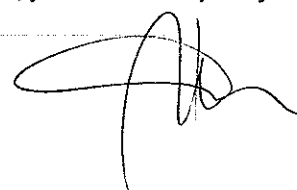


2. Szkoda również, że Habilitant w publikacjach wręcz szczątkowo przedstawił metodykę badań oraz bardzo ogólnikowo podstawy teoretyczne dla budowanych modeli. Nie opisał również wyników weryfikacji wypracowanych rozwiązań w innych tego typu jednostkach i nie zaproponował modeli referencyjnych. Te uzupełnienia zwiększyłyby wartość naukową Jego badań i uniwersalność rozwiązań.
3. Decydując się na strategię publikacyjną ukierunkowaną jedynie na czasopisma o krajowym zasięgu Kandydat automatycznie ograniczył zarówno swoją rozpoznawalność w środowisku naukowym, jak i zasięg wyników zrealizowanych badań. Jednocześnie należy wskazać, że część z publikacji cyklu opublikowana została w najbardziej prestiżowym czasopiśmie z dziedziny rachunkowości na rynku polskim - ZTR. Pewnym uzasadnieniem takiej strategii może być koncentracja Habilitanta na działalności sektora, który jest silnie uzależniony od reguł prawno-organizacyjnych, a przede wszystkim finansowych znajdujących odzwierciedlenie w regulacjach krajowych, przez co wyniki badań i proponowane rozwiązania mogą być trudne do przeniesienia wprost na inne kraje.

Oceniając uzasadnienie podjętej tematyki, poprawność metodyczną oraz oryginalność i znaczenie przedstawionych przez Kandydata wyników badań stwierdzam, że w Jego dorobku znajdują się osiągnięcia naukowe, stanowiące znaczny wkład w rozwój dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości. Zaprezentowany cykl został opublikowany na przełomie 23 lat, zatem oceniając poziom naukowy rozważań oraz wartość wyników badań i rozwiązań w nim zaprezentowanych mam na uwadze stan wiedzy w momencie publikacji poszczególnych dzieł. Obecnie część z zaprezentowanych przez doktora Orlińskiego metod, analiz i wniosków jest już ugruntowana w teorii i znalazła odzwierciedlenie w praktyce zarządzania szpitalami. Należy jednak stwierdzić, że w okresie, w którym były publikowane poszczególne dzieła, stanowiły one istotną nowość, a część z nowszych rekomendacji nadal może mieć znaczący wpływ na poprawę efektywności zarządzania kosztami działalności ZOZ.

### **III. Aktywność naukowo-badawcza**

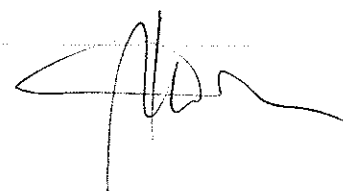
1. Dr Ryszard Andrzej Orliński po doktoracie wykazuje się w miarę intensywną aktywnością naukową - głównie związaną z jednym obszarem badawczym obejmującym funkcjonowanie opieki zdrowotnej w zmieniających się na przestrzeni lat warunkach prawno – ekonomicznych i organizacyjnych. Działalność ta realizowana jest w Zakładzie Finansów i Rachunkowości działającym w ramach Katedry Zarządzania Wydziału Nauk Społecznych macierzystej uczelni - Akademii Kaliskiej im. Prezydenta Stanisława Wojciechowskiego w Kaliszu, jak również Wyższej



Szkole Zarządzania i Bankowości w Poznaniu oraz Wyższej Szkole Logistyki w Poznaniu, w których pracuje nieprzerwanie odpowiednio od 2003, 1998 i 2003 roku. Przejawem działalności naukowej Habilitanta jest publikacja 120 prac, w tym samodzielna lub we współautorstwie publikacja czterech monografii, 51 rozdziałów w takich pracach, 47 artykułów naukowych. Należy wskazać, że chociaż po doktoracie Habilitant publikował średnio 4 prace rocznie, to tylko 4 z nich opublikowano w języku angielskim, a żadna nie została opublikowana w czasopiśmie posiadającym Impact Factor (IF), co jest - moim zdaniem – istotną słabością dorobku Kandydata. W konsekwencji wskaźniki cytowań są na niskim poziomie i świadczą niestety o niewielkiej rozpoznawalności Habilitanta w środowisku międzynarodowym.

2. Habilitant jest natomiast specjalistą rozpoznawalnym w kraju, o czym świadczy zapraszanie go w charakterze eksperta do gremiów opiniotwórczych i kreujących rozwiązania dla sektora opieki zdrowotnej, a także wzmacniających kompetencje menedżerów ZOZ (m.in. do grupy doradców Ministra Zdrowia prof. Z. Religi, ekspertów Stowarzyszenia Menedżerów Opieki Zdrowotnej, Polskiego Towarzystwa Nauk o Zdrowiu, czy ekspertów Centrum Systemów Informacyjnych Ochrony Zdrowia przy Ministerstwie Zdrowie) oraz powoływanie do komitetów redakcyjnych i rad naukowych czasopism (także branżowych tj. Polski Przegląd Nauk o Zdrowiu, Przewodnik Menedżera Zdrowia, Menedżer Zdrowia), jak również zlecenie recenzji prac naukowych nadsyłanych m.in. do Zeszytów Teoretycznych Rachunkowości. Łącznie zrecenzował On 50 tekstów naukowych nadesłanych do wydawnictw krajowych.
3. Za satysfakcjonującą uznają aktywność doktora Orlińskiego w konferencjach naukowych. Habilitant wziął udział w 47 konferencjach, pięć z nich miało charakter międzynarodowy. Na 42 prezentował referaty związane z głównym nurtem badań.
4. Z dokumentacji wynika, że dotychczas swoje badania Habilitant realizował w ramach 24 projektów finansowanych ze środków uczelni, w których jest zatrudniony (WSZiB, WZPWSZ, WSO). Projekty te dotyczyły m. in. takich zagadnień związanych z rachunkowością jak: kalkulacja procedur medycznych (2000-2003), ewidencja i rozliczanie kosztów (2000 - 2006), wykorzystanie budżetowania i wartościowania stanowisk pracy w zarządzaniu kosztami podmiotów leczniczych (2015-2020). Kandydat nie wykazał doświadczenia w kierowaniu lub udziale w projektach badawczych finansowanych w drodze konkursów krajowych i międzynarodowych.

Podsumowując pozostałe aktywności naukowe Kandydata można stwierdzić, że dr Orliński łączy zainteresowania badawcze i doradcze w obszarze opieki zdrowotnej, co umożliwi Mu zarówno identyfikację istotnych problemów praktyki gospodarczej tego sektora inspirujących do badań naukowych, jak również popularyzowanie w tym sektorze nowych trendów z zakresu

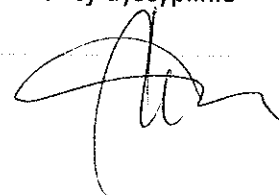


rachunkowości zarządczej. Ten potencjał wydaje się jednak słabo wykorzystany. W szczególności do słabych stron dorobku Kandydata można zaliczyć brak doświadczenia w kierowaniu i/lub pracach zespołów realizujących projekty finansowane w drodze konkursowej oraz niewielką liczbę publikacji w czasopismach o uznanej renomie międzynarodowej. Poszczególne obszary Jego aktywności naukowej nie mogą być zatem jednoznacznie pozytywnie ocenione. W miarę intensywna aktywność publikacyjna powiązana z licznymi wystąpieniami na krajowych konferencjach przechyla jednak szalę mojej oceny i uznaję ją za spełniającą w stopniu minimalnym ale dostatecznym ustawowe wymaganie istotnej aktywności naukowej realizowanej w więcej niż jednej uczelni lub instytucji naukowej określone w artykule 219 ust.1 p.3 Ustawy.

Warto zaznaczyć również, że realizowana przez Kandydata działalność organizacyjna, dydaktyczna oraz na rzecz otoczenia społeczno-gospodarczego, wpiera Jego aktywność naukową. Dr Orliński był zaangażowany w organizację 11 konferencji. Wśród licznych funkcji (np. członek senatu, członek rad wydziału) należy przede wszystkim wskazać te, które wiążą się bezpośrednio z tematyką badawczą. Kandydat był między innymi członkiem Senackiej Komisji ds. Finansów i Zaopatrzenia Akademii Medycznej im. K. Marcinkowskiego w Poznaniu (w latach 2003-2007) oraz przewodniczącym Komisji Rewizyjnej Polskiego Towarzystwa Nauk o Zdrowiu (od 2001 roku). W ramach prac związanych z dydaktyką prowadzi zajęcia z przedmiotów związanych z rachunkowością na macierzystej uczelni, ale także studiach podyplomowych, w szczególności realizowanych przez Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Akademię Kaliską im. Stanisława Wojciechowskiego w Kaliszu i Wyższą Szkołę Logistyki w Poznaniu. Realizuje również we współpracy z Uniwersytetem Medycznym im. K. Marcinkowskiego w Poznaniu oraz Uniwersytetem Medycznym im. Piastów Śląskich we Wrocławiu zajęcia na studiach podyplomowych związanych z tematyką przedstawionych w autoreferacie zainteresowań naukowych. W trakcie swojej aktywności dydaktycznej wypromował imponującą liczbę prac - ponad 455 prac licencjackich, 502 prace magisterskie i 91 podyplomowych, z których 89 było związanych z kluczowym dorobkiem naukowym habilitanta koncentrującym się wokół zarządzania kosztami w szpitalu. Zgodnie z wymogami Ustawy, osiągnięcia te nie stanowią bezpośrednio przedmiotu oceny w postępowaniu o nadanie stopnia doktora habilitowanego, ale potwierdzają aktywne zaangażowanie Habilitanta w upowszechnianie zagadnień będących przedmiotem Jego pracy badawczej i wdrożeniowej.

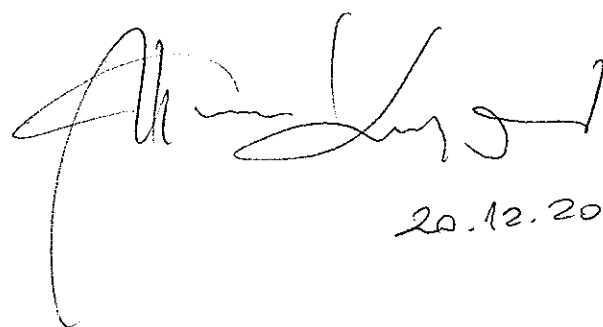
#### **IV. Konkluzja końcowa**

Mając na uwadze wymagania wynikające z art. 219 Ustawy z dnia 20 lipca 2018 roku *Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce* (Dz. U. z 2021 r. poz. 478, 619), stwierdzam, że przedstawione przez dra Ryszarda Andrzeja Orlińskiego osiągnięcia naukowe mieszczą się we wskazanej dyscyplinie



i spełniają warunki ubiegania się o nadanie stopnia doktora habilitowanego w dziedzinie nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości. Habilitant posiada stopień doktora nauk ekonomicznych w zakresie rachunkowości, wykazuje się istotną aktywnością naukową, realizowaną nie tylko w macierzystej uczelni, a częścią swoich publikacji wniósł wymagany Ustawą wkład w rozwój nauk o zarządzaniu i jakości, polegający w głównej mierze na adaptacji narzędzi rachunkowości zarządczej do potrzeb i specyfiki zakładów opieki zdrowotnej oraz sformułowaniu w oparciu o wyniki badań rekomendacji mających na celu usprawnienie procesów i procedur realizowanych w tych jednostkach z wykorzystaniem zaprojektowanych rozwiązań.

Za silne strony dorobku, które przesądzają o pozytywnej ocenie, można uznać: podejmowanie w badaniach problematyki, która jest aktualna, a wyniki przeprowadzonych badań są cenne dla kreowania zmian w otoczeniu społeczno-gospodarczym. Zaproponowane przez doktora Orlińskiego rozwiązania są dostosowane do sektora i ukierunkowane na zwiększenie efektywności ekonomicznej zakładów opieki zdrowotnej. Dowodzą bardzo dobrej orientacji Habilitanta w badanej problematyce i mają istotne walory poznawcze i aplikacyjne, które skutkują możliwością ich wykorzystania zarówno w konstruowaniu rozwiązań na poziomie krajowych regulacji jak i wewnętrznych procedur i procesów w podmiotach tego sektora. Przedstawiony do oceny dorobek ma także słabe strony, do których należy brak umiędzynarodowienia, w szczególności brak publikacji w pismach o międzynarodowej renomie, czy też brak doświadczeń w kierowaniu projektami badawczymi finansowanymi w drodze konkursowej. Pomimo tych słabości uznaję, że Kandydat spełnia podstawowe ustawowe kryteria, co pozwala mi poprzeć wniosek o nadanie doktorowi Orlińskiemu stopnia doktora habilitowanego przez Radę Naukową Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.



20.12.2023r.