



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Załącznik nr II do protokołu z rozstrzygnięcia zapytania ofertowego nr 2/08/2013/OnJKnP

**OFERTA ZŁOŻONA W ODPOWIEDZI NA ZAPYTANIE OFERTOWE<sup>1</sup> WRAZ Z OŚWIADCZENIEM OFERENTA O BRAKU POWIĄZAŃ KAPITAŁOWYCH LUB OSOBOWYCH Z ZAMAWIAJĄCYM**

**OFERTA lp.1**  
**ABC Akademia Sp. z o.o.**  
**ul. Towarowa 35/403**  
**61-896 Poznań**

**OFERTA lp.2**  
**KPMG Advisor Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością sp.k**  
**ul. Chłodna 51**  
**00-867 Warszawa**

<sup>1</sup> ZAPYTANIE OFERTOWE nr 2/08/2013/OnJKnP (z dnia 27.08.2013 r.) w sprawie wdrożenia rachunku kosztów do kalkulacji kosztów i rentowności usług edukacyjnych świadczonych przez Wyższą Szkołę Logistyki (WSL) zgodnego z koncepcją Zasobowo – Procesowego Rachunku Kosztów (Resource Consumption Accounting – RCA) i wymaganiami Zamawiającego w ramach projektu o numerze POKL.04.01.01-00-163/11 pt.: "Orientacja na jakość, kurs na przyszłość – wdrożenie w Wyższej Szkole Logistyki Modelu Zarządzania Jakością i Kontroli Jakości" współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Załącznik 1 do zapytania ofertowego numer 2/08/2013/OnJKnP<sup>1</sup>

## FORMULARZ OFERTOWY

Odpowiadając na zapytanie ofertowe numer 2/08/2013/OnJKnP w sprawie wdrożenia rachunku kosztów do kalkulacji kosztów i rentowności usług edukacyjnych świadczonych przez Wyższą Szkołę Logistyki (WSL) zgodnego z koncepcją Zasobowo – Procesowego Rachunku Kosztów (Resource Consumption Accounting – RCA) i wymaganiami Zamawiającego w ramach projektu o numerze POKL.04.01.01-00-163/11 pt.: "Orientacja na jakość, kurs na przyszłość – wdrożenie w Wyższej Szkole Logistyki Modelu Zarządzania Jakością i Kontroli Jakości" współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, składamy niniejszą ofertę.

### 1) DANE OFERENTA:

#### PEŁNA NAZWA OFERENTA I JEGO FORMA PRAWNA

ABC Akademia Sp. z o.o.

#### ADRES DO KORESPONDENCJI POCZTOWEJ

ABC Akademia Sp. z o.o.  
ul. Towarowa 35/403, 61-896 Poznań

TEL/FAX: tel. + 48 61 855 13 62, fax + 48 61 666 03 63

E-MAIL: [abcakademia@abcakademia.com.pl](mailto:abcakademia@abcakademia.com.pl)

NIP 778-14-15-649

#### OSOBA DO KONTAKTÓW W SPRAWIE OFERTY

*(osoba mogąca udzielić odpowiedzi na wszystkie pytania dotyczące oferty, w tym w szczególności dotyczące funkcjonalności systemu)*

IMIĘ I NAZWISKO: Anna Anders

TEL. KONTAKTOWY: 504 44 34 31

E-MAIL: [anna.anders@abcakademia.com.pl](mailto:anna.anders@abcakademia.com.pl)

**- każda strona niniejszej oferty musi zostać zaparafowana -**

<sup>1</sup> Dotyczy projektu o numerze POKL.04.01.01-00-163/11 pt.: "Orientacja na jakość, kurs na przyszłość – wdrożenie w Wyższej Szkole Logistyki Modelu Zarządzania Jakością i Kontroli Jakości" współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

## 2) KRYTERIA DOSTĘPU:

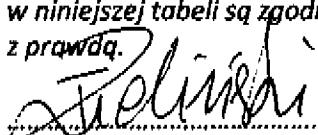
### a) Kryterium dostępu – kod A

Oddelegowanie do realizacji przedmiotu zapytania ofertowego minimum 3-osobowego zespołu konsultantów posiadających wykształcenie wyższe, z których minimum jeden musi posiadać doświadczenie z pracy w szkole wyższej (dobra znajomość specyfiki funkcjonowania szkoły wyższej) potwierdzone pisemnym oświadczeniem danych osób wraz z podaniem nazwy uczelni, stanowiska i formy zatrudnienia. Poprzez określenie „doświadczenie z pracy w szkole wyższej” Zamawiający rozumie fakt: zatrudnienie w szkole wyższej na stanowisku kierowniczym, administracyjnym, naukowo-dydaktycznym lub dydaktycznym (na podstawie umów o pracę lub/i umów cywilno-prawnych)

Wykaz osób tworzących zespół konsultantów mający realizować przedmiot zapytania ofertowego.

Lp.	Imię i nazwisko	Wykształcenie	Telefon
1	mgr Tomasz M. Zieliński	Wyższe Ukończone studia magisterskie na Uniwersytecie Ekonomicznym w Poznaniu	509 053 777
2	mgr Krzysztof Szymański	Wyższe Ukończone studia magisterskie na Uniwersytecie Ekonomicznym w Poznaniu	509 053 766
3	mgr Anna Anders	Wyższe Ukończone studia magisterskie na Uniwersytecie Ekonomicznym w Poznaniu	504 44 34 31

Wskazanie minimum 1 osoby, z powyższego zespołu konsultantów, i szkoły wyższej w której ta osoba pracowała/pracuje.

Lp.	Imię i nazwisko	Nazwa szkoły wyższej	Stanowisko pracy	Forma zatrudnienia	Oświadczenie
1	Tomasz M. Zieliński	Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu Uniwersytet Łódzki Wyższa Szkoła Humanitas w Sosnowcu Szkoła Główna Handlowa w Warszawie	Wykładowca	Umowy o dzieło	Oświadczam, iż dane dotyczące mojego doświadczenia z pracy w szkole wyższej wskazane w niniejszej tabeli są zgodne z prawdą.  czytelny podpis oświadczającego  10.09.2013 Poznań Data i miejsce złożenia podpisu

*Handwritten initials*



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

2	Krzysztof Szymański	Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu	Wykładowca	Umowy o dzieło	<p>Oświadczam, iż dane dotyczące mojego doświadczenia z pracy w szkole wyższej wskazane w niniejszej tabeli są zgodne z prawdą.</p> <p>..... czytelny podpis oświadczającego</p> <p>10.09.2013 Poznań Data i miejsce złożenia podpisu</p>
3	Anna Anders	Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu Uniwersytet Warszawski	Wykładowca	Umowy o dzieło	<p>Oświadczam, iż dane dotyczące mojego doświadczenia z pracy w szkole wyższej wskazane w niniejszej tabeli są zgodne z prawdą.</p> <p>Anna Anders czytelny podpis oświadczającego</p> <p>10.09.2013 Poznań Data i miejsce złożenia podpisu</p>

**b) Kryterium dostępu – kod B**

Każdy z konsultantów z zadeklarowanego zespołu konsultantów musi mieć doświadczenie ze zrealizowania w okresie od 1 stycznia 2009 r. do daty złożenia oferty minimum 3 projektów dotyczących wdrażania zaawansowanych rachunków kosztów jak Activity Based Costing, Grenzplankostenrechnung, Resource Consumption Accounting.

**Wykaz doświadczenia konsultantów.**

Lp.	Imię i nazwisko	Nazwa projektu oraz nazwa podmiotu, w którym projekt był realizowany	Funkcja pełniona w projekcie	Okres realizacji projektu
1	Tomasz M. Zieliński	Opracowanie wielostopniowego i wieloblokowego Rachunku Kosztów w Spółce ENERGA Obrót S.A. w oparciu o koncepcję Resource Consumption Accounting	Menedżer Projektu	04.2012-07.2012
2		Opracowanie Zasobowo procesowego rachunku kosztów dla First Data	Główny Wykonawca	11.2012-08.2013



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

		Polska S.A. w oparciu o koncepcje Resource Consumption Accounting		
3		Opracowanie rachunku kosztów dla KUPIEC Sp. z o.o. przy wykorzystaniu elementów koncepcji Activity Based Costing i RCA	Główny Wykonawca	08.2012-02.2013
4	Krzysztof Szymański	Opracowanie koncepcji Zasobowego Rachunku Kosztów w przedsiębiorstwie Conbelts Bytom S.A	Menedżer Projektu	11.2012-12.2012
5		Opracowanie nowoczesnego Zasobowo procesowego rachunku kosztów dla przedsiębiorstwa CUF Sp. z o.o. w oparciu o elementy koncepcji Activity Based Costing, Grenzplankostenrechnung i RCA	Główny Wykonawca	06.2012-07.2012
6		Opracowanie Zasobowo procesowego rachunku kosztów (Activity Based Costing, Grenzplankostenrechnung) dla Spółdzielcza Mleczarnia Spomlek	Menedżer Projektu	09.2012-08.2013
7	Anna Anders	Opracowanie wielostopniowego i wieloblokowego Rachunku Kosztów w Spółce ENERGA Obsługa i Sprzedaż S.A. w oparciu o koncepcję Resource Consumption Accounting	Główny Wykonawca	04.2012-07.2012
8		Projekt rachunku kosztów do zarządzania kosztami i rentownością w Zakładzie Wytwarzania Obwodów Drukowanych firmy Techno-Service S.A. przy wykorzystaniu elementów koncepcji Activity Based Costing, Grenzplankostenrechnung	Główny Wykonawca	11.2011-10.2012
9		Opracowanie Zasobowo procesowego rachunku kosztów dla First Data Polska S.A. w oparciu o koncepcje Resource Consumption Accounting	Główny Wykonawca	11.2012-08.2013

### c) Kryterium dostępu – kod C

Zrealizowanie przez oferenta w okresie od 1 stycznia 2009 r. do daty złożenia oferty minimum 3 projektów wdrożenia rachunku kosztów do kalkulacji kosztów i rentowności, zgodnego z koncepcją Zasobowo – Procesowego Rachunku Kosztów (Resource Consumption Accounting – RCA) z wykorzystaniem specjalistycznego oprogramowaniu controllingowego, z których co najmniej jedno było zintegrowane z systemem klasy ERP (ang. Enterprise Resource Planning), potwierdzone stosownymi dokumentami (referencjami dostarczonymi na wzorze dołączonym do niniejszego zapytania ofertowego – załącznik numer 3) od podmiotów, w których wdrożenie miało miejsce.

**UWAGA:** podstawowym elementem weryfikacji jest sprawdzenie poprawności wypełnienia REFERENCJE OD TRZECH PODMIOTÓW; wzór formularza dla REFERENCJI stanowi załącznik numer 3 do niniejszego zapytania ofertowego (załącznik pt. „REFERENCJE – zakończone sukcesem wdrożenie”)



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Wykaz 3 wdrożeń.

Lp.	Nazwa usługi	Okres realizacji usługi	Odbiorca usługi nazwa podmiotu	NABEWIENIE DLA WSZYSTKICH WYKONAWCÓW Nazwa specjalistycznego oprogramowania controllingowego, które wykorzystano zostało w danym wdrożeniu	WYKONANIE NABEWIENIA W RAMACH WYKONANIA Nazwa specjalistycznego ERP, który był zintegrowany z danym specjalistycznym oprogramowaniem controllingowym wykorzystanym w danym wdrożeniu
1	„Sprzedaż licencji oprogramowania Doctor Coster® (Profit Management System®), usług abonamentowych oraz szkoleń dla ENERGA Obrót S.A.	04.2012-07.2012	Energa Obrót S.A.	Doctor Coster®	SAP
2	„Sprzedaż licencji oprogramowania Profit Management System® (Doctor Coster®), usług abonamentowych oraz szkoleń i konsultacji (warsztatów) dla KUPIEC Sp. z o.o.”	08.2012-02.2013	Kupiec Sp. z o.o.	Doctor Coster®	CDN XL
3	„Sprzedaż licencji oprogramowania Doctor Coster® (Profit Management System®),	06.2012-07.2012	CUF Sp. z o.o.	Doctor Coster®	Własny system ERP



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

usług abonamento wych oraz szkoleń i konsultacji (warsztatów) dla CUF Sp. z o.o."				
--	--	--	--	--

### 3) KRYTERIA OCENY:

#### a) Kryterium oceny – kryterium lp. 1 (C)

Cena uwzględniająca wszystkie koszty związane z realizacją przedmiotu zapytania ofertowego numer 2/08/2013/OnJKnP zgodnie z wszystkimi wymaganiami. Cena podana w PLN, zaokrąglona do dwóch miejsc po przecinku, zawierająca podatek VAT<sup>2</sup>.

**Oferta na wykonanie przedmiotu zamawiania – C**

**46 617,00 zł**

**słownie (czterdzieści sześć tysięcy sześćset siedemdziesiąt złotych)**

*Uszczegółowienie wyceny:*

- wartość netto w PLN: ...37 900,00 zł.....

- VAT:.....8 717,00 zł .....

#### b) Kryterium oceny – kryterium lp.2 (K)

Ocena kreatywność koncepcji. Koncepcja modelu rachunku kosztów w Uczelni Wyższej opartego na założeniach zasobowo-procesowego rachunku kosztów z uwzględnieniem przykładowych elementów modelu, przykładów etapów rozliczeń, zasad wyodrębniania obiektów, wymaganych podstawowych danych operacyjnych, zasad prezentacji danych o zasobach, procesach oraz usługach oraz potencjalnych rezultatów i zastosowań menedżerskich tego rachunku kosztów

**UWAGA:** Szablon dla opisu koncepcji stanowi załącznik numer 4 do niniejszego zapytania ofertowego (załącznik pt. „KONCEPCJA – model rachunku kosztów”)

KONCEPCJA powinna pokazać model zasobowo-procesowego rachunku kosztów i jego zastosowanie do wyceny kosztów i rentowności przykładowego, dowolnego, kierunku studiów dowolnej uczelni wyższej.

**OBOWIĄZKOWA** struktura konceptu:

<sup>2</sup> Cena musi zawierać podatek VAT naliczony zgodnie z przepisami obowiązującymi w tym zakresie. Prawidłowe ustalenie podatku VAT należy do obowiązków Oferenta zgodnie z przepisami ustawy o podatku od towarów i usług oraz podatku akcyzowym. W przypadku błędnego obliczenia podatku VAT Zamawiający nie uzna tego za oczywistą pomyłkę.



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

- **Rozdział 1:** Wstęp merytoryczny dotyczący koncepcji zasobowo-procesowego rachunku kosztów i wskazania zastosowań i korzyści jej zastosowania w uczelniach wyższych (maksymalnie 2 strony A4).
- **Rozdział 2:** Koncepcja modelu rachunku kosztów w Uczelni Wyższej opartego na założeniach zasobowo-procesowego rachunku kosztów z uwzględnieniem przykładowych elementów modelu, przykładów etapów rozliczeń, zasad wyodrębniania obiektów, wymaganych podstawowych danych operacyjnych (maksymalnie 6 stron A4).
- **Rozdział 3:** Zasady prezentacji danych o zasobach, procesach oraz usługach oraz potencjalne rezultaty i zastosowania menedżerskie tego rachunku kosztów na Wyższej Uczelni (maksymalnie 4 strony A4).
- Koncepcja powinien być przedstawiona w sposób czytelny i zrozumiały z wykorzystaniem graficznych prezentacji schematów powiązań danych oraz formuł obliczeniowych.

**UWAGA** – przekazane wraz z ofertą KONCEPCJA zostanie upubliczniona zgodnie z zasadami opisanymi w punkcie 6 niniejszego zapytania ofertowego.

#### 4) ZAŁĄCZNIKI DO NINIEJSZEJ OFERTY:

Oferent musi dołączyć do niniejszej oferty:

- aktualny odpis z właściwego rejestru lub centralnej ewidencji i informacji o działalności gospodarczej, jeżeli odrębne przepisy wymagają wpisu do rejestru lub ewidencji, wystawiony nie wcześniej niż 6 miesięcy przed upływem terminu składania ofert wraz z odpisem pełnomocnictwa potwierdzający uprawnienie dla osoby do podejmowania wiążących decyzji w imieniu danego Oferenta, która podpisuje formularz ofertowy,
- podpisane przez osobę upoważnioną do podejmowania wiążących decyzji w imieniu Oferenta oświadczenie o braku powiązania z Zamawiającym; wzór oświadczenia do podpisania stanowi załącznik numer 2 do niniejszego zapytania ofertowego (załącznik pt. „OŚWIADCZENIE – brak powiązania z Zamawiającym”),
- REFERENCJE OD TRZECH PODMIOTÓW potwierdzające zakończone sukcesem wdrożenie przez Oferenta w tych podmiotach rachunku kosztów do kalkulacji kosztów i rentowności, zgodnego z koncepcją Zasobowo – Procesowego Rachunku Kosztów (Resource Consumption Accounting – RCA), z wykorzystaniem specjalistycznego oprogramowaniu controllingowego, z których co najmniej jedno było zintegrowane z systemem klasy ERP (ang. Enterprise Resource Planning), potwierdzone stosownymi dokumentami od podmiotów, w których wdrożenie miało miejsce; wzór formularza dla REFERENCJI stanowi załącznik numer 3 do niniejszego zapytania ofertowego (załącznik pt. „REFERENCJE – zakończone sukcesem wdrożenie”),
- KONCEPCJA modelu rachunku kosztów w Uczelni Wyższej opartego na założeniach Resource Consumption Accounting, z uwzględnieniem wszystkich niezbędnych elementów modelu, przykładów etapów rozliczeń, zasad wyodrębniania i kalkulacji kosztów działań uczelni obiektów kosztowych, wymaganych podstawowych danych operacyjnych, zasad prezentacji danych kosztów zasobów, procesów i produktów uczelni oraz potencjalnych rezultatów i zastosowań menedżerskich tego rachunku kosztów; szablon dla opisu koncepcji stanowi załącznik numer 4 do niniejszego zapytania ofertowego (załącznik pt. „KONCEPCJA – model rachunku kosztów”),



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

## 5) OŚWIADCZENIE DO FORMULARZA OFERTOWEGO:

- I. Oferent szczegółowo zapoznał się z treścią zapytania ofertowego numer 2/08/2013/OnJKnP (w tym ze wszystkimi załącznikami stanowiącymi integralną część zapytania ofertowego) oraz przyjmuje bez zastrzeżeń wymagania zawarte w jego treści.
- II. Oferent uważa się za związanego niniejszą ofertą na czas wskazany w zapytaniu ofertowym numer 2/08/2013/OnJKnP.
- III. Oferent zobowiązuje się, w przypadku wyboru niniejszej oferty, do zawarcia umowy w terminie wskazanym przez Zamawiającego.
- IV. W ciągu ostatnich 3 lat przed złożeniem niniejszej oferty Oferent nie wyrządził szkody, nie wykonując zamówienia lub wykonując je nienależycie.
- V. Nie otwarto wobec Oferenta likwidacji ani nie ogłoszono upadłości.
- VI. Oferent nie zalega z uiszczeniem podatków, opłat lub składek na ubezpieczenia społeczne lub zdrowotne.

**ABC AKADEMIA SP. Z O.O.**  
ul. Towarowa 35/403, 61-896 Poznań  
NIP 778-14-15-649  
REGON 634545007



Prezes Zarządu  
*Tomasz M. Zieliński*  
Tomasz M. Zieliński  
Wiceprezes Zarządu  
*Krzysztof Szymański*  
Krzysztof Szymański

.....  
**CZYTELNY PODPIS – imię i nazwisko osoby upoważnionej  
do reprezentowania Oferenta  
wraz z pieczęcią firmową  
(jeżeli podmiot dysponuje pieczęcią firmową)**

*2013-09-11 Poznań*  
.....  
**data i miejsce podpisania oferty**

**- każda strona niniejszej oferty musi zostać zaparafowana -**



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Załącznik 2 do zapytania ofertowego numer 2/08/2013/OnJKnP<sup>1</sup>

## OŚWIADCZENIE – brak powiązania z Zamawiającym

Oświadczam, iż nie jestem powiązany/powiązana z Zamawiającym (Wyższą Szkołą Logistyki z siedzibą w Poznaniu – beneficjent projektu numer POKL.04.01.01-00-163/11) lub osobami upoważnionymi do zaciągania zobowiązań w imieniu Zamawiającego (Rektor WSL – Andrzej Korzeniowski, Kanclerz WSL – Ireneusz Fechner) lub osobami wykonującymi w imieniu Zamawiającego czynności związane z przygotowaniem i przeprowadzeniem procedury wyboru wykonawcy osobowo lub kapitałowo (osoby zaangażowane ze strony Zamawiającego w wybór oferenta: Bartosz Osmola – Kierownik projektu, Mateusz Michalski – Specjalista ds. rozliczeń i ewaluacji, prof. dr hab. inż. Bogusław Śliwczyński – Ekspert merytoryczny Zamawiającego) w szczególności poprzez:

- uczestnictwo w spółce jako wspólnik spółki cywilnej lub spółki osobowej,
- posiadanie udziałów lub co najmniej 10% akcji,
- pełnienie funkcji członka organu nadzorczego lub zarządzającego, prokurenta, pełnomocnika,
- pozostawanie w związku małżeńskim, w stosunku pokrewieństwa lub powinowactwa w linii prostej, pokrewieństwa lub powinowactwa w linii bocznej do drugiego stopnia lub w stosunku przysposobienia, opieki lub kurateli.

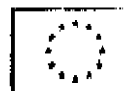
ABC AKADEMIA SP. Z O.O.  
ul. Towarowa 35/403, 61-896 Poznań  
NIP 778-14-15-649  
REGON 634545007

Prezes Zarządu  
*Tomasz M. Zieliński*  
Tomasz M. Zieliński  
Wiceprezes Zarządu  
*Krzysztof Szymański*  
Krzysztof Szymański

.....  
imię i nazwisko osoby  
upoważnionej do reprezentowania oferenta wraz z pieczęcią firmową  
(jeżeli podmiot dysponuje pieczęcią firmową)

2013-09-11 Poznań  
.....  
data i miejsce podpisania oświadczenia

<sup>1</sup> Dotyczy projektu o numerze POKL.04.01.01-00-163/11 pt.: "Orientacja na jakość, kurs na przyszłość – wdrożenie w Wyższej Szkole Logistyki Modelu Zarządzania Jakością i Kontroli Jakości" współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Załącznik 3 do zapytania ofertowego numer 2/08/2013/OnJKnP<sup>1</sup>  
**REFERENCJE – zakończone sukcesem wdrożenie**

Reprezentując ..... **Energa Obrót S.A.**..... (pełna nazwa podmiotu) oświadczam, iż podmiot ten zakupił usługę dotyczącą wdrożenia rachunku kosztów do kalkulacji kosztów i rentowności, zgodnego z koncepcją Zasobowo – Procesowego Rachunku Kosztów (Resource Consumption Accounting – RCA); usługa o nazwie „Sprzedaż licencji oprogramowania Doctor Coster® (Profit Management System®), usług abonamentowych oraz szkoleń dla ENERGA Obrót S.A.”... zrealizowaną z sukcesem przez firmę .....**ABC Akademia Sp. z o.o.**.....(pełna nazwa firmy) w okresie .....**04.2012-07.2012**,..... oraz, iż w ramach tej usługi wykorzystywane było specjalistyczne oprogramowanie controllingowe o nazwie: .....**Doctor Coster**.....

W ramach wskazanej powyżej usługi wykorzystywane specjalistyczne oprogramowanie controllingowe było/~~nie było~~\* zintegrowane z systemem klasy ERP (ang. Enterprise Resource Planning) – jeżeli tak to proszę o podanie nazwy tego systemu klasy ERP ..... **SAP** .....

\*niepotrzebne skreślić

Kierownik  
Wydział Controllingu

*Bz*  
Beata Zawalich

*Beata Zawalich*

.....  
**CZYTELNY PODPIS – Imię i nazwisko osoby wystawiającej referencje wraz z pieczęcią**

*05.09.2013*

.....  
**data wystawienia referencji**

*Dane kontaktowe do osoby wystawiającej referencje, umożliwiające kontakt w celu potwierdzenia tych referencji.*

IMIĘ I NAZWISKO: ....**Beata Zawalich**.....

ZAJMOWANE STANOWISKO PRACY: ..... **Kierownik Wydziału Controllingu**.....

TEL. KONTAKTOWY:..... **607 495 101**.....

E-MAIL: ..... **beata.zawalich@energa.pl**.....

<sup>1</sup> Dotyczy projektu o numerze POKL.04.01.01-00-163/11 pt.: "Orientacja na jakość, kurs na przyszłość – wdrożenie w Wyższej Szkole Logistyki Modelu Zarządzania Jakością i Kontroll Jakości" współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Załącznik 3 do zapytania ofertowego numer 2/08/2013/OnJKnP<sup>1</sup>

**REFERENCJE – zakończone sukcesem wdrożenie**

Reprezentując .....Kupiec Sp. z o.o..... (pełna nazwa podmiotu) oświadczam, iż podmiot ten zakupił usługę dotyczącą wdrożenia rachunku kosztów do kalkulacji kosztów i rentowności, zgodnego z koncepcją Zasobowo – Procesowego Rachunku Kosztów (Resource Consumption Accounting – RCA); usługa o nazwie „Sprzedaż licencji oprogramowania Profit Management System®(Doctor Coster®), usług abonamentowych oraz szkoleń i konsultacji (warsztatów) dla KUPIEC Sp. z o.o.”... zrealizowaną z sukcesem przez firmę .....ABC Akademia Sp. z o.o.....

.....(pełna nazwa firmy) w okresie .....08.2012-02.2013..... oraz, iż w ramach tej usługi wykorzystywane było specjalistyczne oprogramowanie controllingowe o nazwie: .....Doctor Coster.....

W ramach wskazanej powyżej usługi wykorzystywane specjalistyczne oprogramowanie controllingowe było/~~nie było~~\* zintegrowane z systemem klasy ERP (ang. Enterprise Resource Planning) – jeżeli tak to proszę o podanie nazwy tego systemu klasy ERP ..... CDN XL

\*niepotrzebne skreślić

**"KUPIEC" Sp. z o.o.**  
G-513 Krzymów, PAPIROTNIA ul. Kapłanka 17  
tel. 63 241 37 37, 241 37 39, fax 241 37 38  
NIP 665-26-77-246, Regon 311604510  
(K)

*Robert Kobielski*

**CZYTELNY PODPIS – imię i nazwisko osoby wystawiającej referencje wraz z pieczęcią**

*05.09.2013*

**data wystawienia referencji**

*Dane kontaktowe do osoby wystawiającej referencje, umożliwiające kontakt w celu potwierdzenia tych referencji.*

IMIĘ I NAZWISKO: ....Robert Kobielski.....

ZAJMOWANE STANOWISKO PRACY: .....Prokurent.....

TEL. KONTAKTOWY:..... +48 63 241-37-37.....

E-MAIL: ..... rkobielski@kupiec.pl.....

<sup>1</sup> Dotyczy projektu o numerze POKL.04.01.01-00-163/11 pt.: "Orientacja na jakość, kurs na przyszłość – wdrożenie w Wyższej Szkole Logistyki Modelu Zarządzania Jakością i Kontroli Jakości" współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Załącznik 3 do zapytania ofertowego numer 2/08/2013/OnJKnP<sup>1</sup>

**REFERENCJE – zakończone sukcesem wdrożenie**

Reprezentując ..... **CUF Sp. z o.o.**..... (pełna nazwa podmiotu) oświadczam, iż podmiot ten zakupił usługę dotyczącą wdrożenia rachunku kosztów do kalkulacji kosztów i rentowności, zgodnego z koncepcją Zasobowo – Procesowego Rachunku Kosztów (Resource Consumption Accounting – RCA); usługa o nazwie „Sprzedaż licencji oprogramowania Doctor Coster® (Profit Management System®), usług abonamentowych oraz szkoleń i konsultacji (warsztatów) dla CUF Sp. z o.o.”.... zrealizowaną z sukcesem przez firmę .....**ABC Akademia Sp. z o.o.**.....(pełna nazwa firmy) w okresie .....**06.2012-07.2012**..... oraz, iż w ramach tej usługi wykorzystywane było specjalistyczne oprogramowanie controllingowe o nazwie: .....**Doctor Coster**.....

W ramach wskazanej powyżej usługi wykorzystywane specjalistyczne oprogramowanie controllingowe **było/nie było\*** zintegrowane z systemem klasy ERP (ang. Enterprise Resource Planning) – jeżeli tak to proszę o podanie nazwy tego systemu klasy ERP .....

*\*niepotrzebne skreślić*

*Krzysztof Kuźnik*  
Prezes Zarządu

*Adam Powertowski*  
Wiceprezes Zarządu

**CZYTELNY PODPIS – imię i nazwisko osoby wystawiającej referencje wraz z pieczęcią**

*05.08.13*

**data wystawienia referencji**

**Dane kontaktowe do osoby wystawiającej referencje, umożliwiające kontakt w celu potwierdzenia tych referencji.**

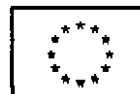
**IMIĘ I NAZWISKO:** .... Krzysztof Kuźnik.....

**ZAJMOWANE STANOWISKO PRACY:** ..... Dyrektor Finansowy / Prezes Zarządu.....

**TEL. KONTAKTOWY:**..... 506-141-951.....

**E-MAIL:** ..... krzysztof.kuznik@cuf.com.pl.....

<sup>1</sup> Dotyczy projektu o numerze POKL04.01.01-00-163/11 pt.: "Orientacja na jakość, kurs na przyszłość – wdrożenie w Wyższej Szkole Logistyki Modelu Zarządzania Jakością i Kontroli Jakości" współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Załącznik 4 do zapytania ofertowego numer 2/08/2013/OnJKnP<sup>1</sup>

## KONCEPT – model rachunku kosztów

Koncepcja modelu rachunku kosztów w Uczelni Wyższej opartego na założeniach zasobowo-procesowego rachunku kosztów z uwzględnieniem przykładowych elementów modelu, przykładów etapów rozliczeń, zasad wyodrębniania obiektów, wymaganych podstawowych danych operacyjnych, zasad prezentacji danych o zasobach, procesach oraz usługach oraz potencjalnych rezultatów i zastosowań menedżerskich tego rachunku kosztów

Szablon dla opisu koncepcji stanowi niniejszy załącznik.

KONCEPCJA powinna pokazać model zasobowo-procesowego rachunku kosztów i jego zastosowanie do wyceny kosztów i rentowności przykładowego, dowolnego, kierunku studiów dowolnej uczelni wyższej.

OBYWIAZKOWA struktura konceptu:

- Rozdział 1: Wstęp merytoryczny dotyczący koncepcji zasobowo-procesowego rachunku kosztów i wskazania zastosowań i korzyści jej zastosowania w **uczelniach wyższych (maksymalnie 2 strony A4)**.
- Rozdział 2: Koncepcja modelu rachunku kosztów w Uczelni Wyższej opartego na założeniach zasobowo-procesowego rachunku kosztów z uwzględnieniem przykładowych elementów modelu, przykładów etapów rozliczeń, zasad wyodrębniania obiektów, wymaganych podstawowych danych operacyjnych (**maksymalnie 6 stron A4**).
- Rozdział 3: Zasady prezentacji danych o zasobach, procesach oraz usługach oraz potencjalne rezultaty i zastosowania menedżerskie tego rachunku kosztów na Wyższej Uczelni (**maksymalnie 4 strony A4**).
- Koncepcja powinien być przedstawiona w sposób czytelny i zrozumiały z wykorzystaniem graficznych prezentacji schematów powiązań danych oraz formuł obliczeniowych.

UWAGA – przekazane wraz z ofertą KONCEPCJA zostanie upubliczniona zgodnie z zasadami opisanymi w punkcie 6 niniejszego zapytania ofertowego.

ABC AKADEMIA SP. Z O.O.  
ul. Towarowa 35/403, 61-896 Poznań  
NIP 778-14-15-649  
REGON 634545007

Prezes Zarządu  
*Tomasz M. Zieliński*  
Tomasz M. Zieliński

Wiceprezes Zarządu  
*Krzysztof Szymański*  
Krzysztof Szymański

**CZYTELNY PODPIS – imię i nazwisko osoby przedkładającej KONCEPT do oceny wraz z pieczęcią**

*2013-09-11 Poznań*  
data podpisania KONCEPTU

<sup>1</sup> Dotyczy projektu o numerze POKL.04.01.01-00-163/11 pt.: "Orientacja na Jakość, kurs na przyszłość – wdrożenie w Wyższej Szkole Logistyki Modelu Zarządzania Jakością i Kontroli Jakości" współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

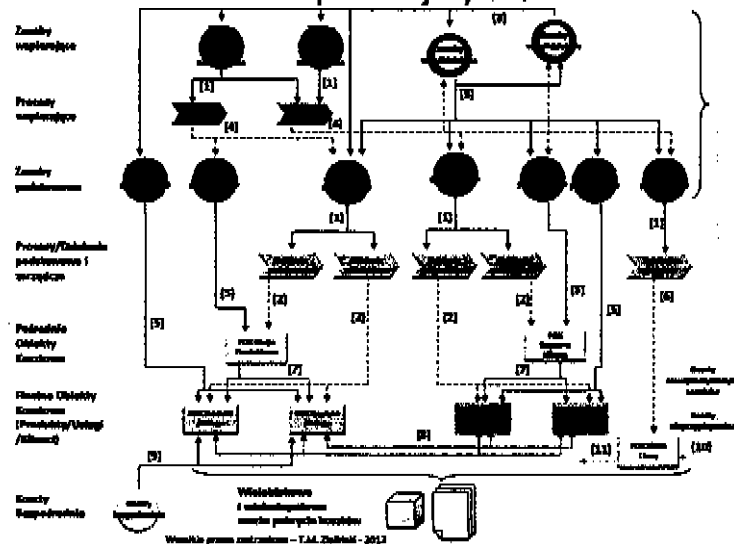
## Rozdział 1 – Zasobowo Procesowy Rachunek Kosztów

Na gruncie krytyki założeń i nieudanych wdrożeń amerykańskich koncepcji rachunku kosztów, jak activity based costing (ABC), oraz doświadczeń niemieckich w zakresie zastosowania Grenzplankostenrechnung (GPK), pojawiły się na świecie próby powiązania niemieckiego GPK z amerykańskim ABC w ramach jednej koncepcji rachunku kosztów. Badania nad powiązaniem tych dwóch koncepcji są aktualnie prowadzone na świecie. Na gruncie amerykańskim próby powiązania GPK i ABC prezentowane są pod nazwą Resource Consumption Accounting (RCA)<sup>2</sup>. Na gruncie niemieckojęzycznym podejmowane są takie badania jak np. „Prozesskonforme Grenzplankostenrechnung”<sup>3</sup>. Na gruncie polskim prace nad powiązaniem ABC i GPK prowadzone są pod nazwą Zasobowo-Procesowy Rachunek Kosztów (ZPRK).

ZPRK jest zaawansowanym rachunkiem kosztów opartym na założeniach niemieckiego GPK i amerykańskiego ABC, przetwarzającym zgodnie ze ściśle zdefiniowanymi regułami dane finansowe i operacyjne w przyczynowo - skutkowe informacje o kosztach zasobów, procesów oraz o kosztach i rentowności zarówno produktów, usług jak i klientów, przedstawionych w sposób wielowymiarowy z zachowaniem rozdzielczości informacji kosztowych, zarówno w ujęciu kosztów rzeczywistych jak i planowanych, niezbędnych do wsparcia decyzji krótko, średnio i długoterminowych na wszystkich poziomach zarządzania przedsiębiorstwem<sup>4</sup>.

ZPRK jest rachunkiem kosztów realizującym wieloetapowe rozliczanie kosztów pomiędzy czterema podstawowymi kategoriami obiektów (schemat 1): zasobów, działań, obiektów kosztowych oraz kosztów bezpośrednich, z zachowaniem pełnej rozdzielczości kosztów. W ramach czterech podstawowych kategorii obiektów wyodrębniane są ich szczegółowe rodzaje w oparciu o ściśle określone reguły.

Schemat 1 Schemat ZPRK prezentuje rysunek



Źródło: T.M. Zieliński Zasobowo-Procesowy Rachunek Kosztów - więcej niż ABC. Resource Consumption Accounting (RCA), Controlling, Lipiec-Sierpień 2013.

W zakresie tworzenia struktury modelu kosztowego oraz definiowania przepływów kosztowych, ZPRK bazuje na kluczowych założeniach niemieckiego GPK i amerykańskiego ABC. W rachunku tym wyodrębniane są szczegółowe, jednorodne centra kosztów zasobów, konkretnie zdefiniowane działania oraz finalne i pośrednie obiekty kosztowe.

<sup>2</sup> Keys D.E., Merwe A van der, The case for RCA: Excess and idle Capacity, Journal of Cost Management July/August 2001

<sup>3</sup> Muller H., Prozesskonforme Grenzplankostenrechnung als platform neper anwendungsentwicklungen, Kostenrechnungpraxis, nr 38.

<sup>4</sup> T.M. Zieliński Zasobowo-Procesowy Rachunek Kosztów - więcej niż ABC. Resource Consumption Accounting (RCA), Controlling, Lipiec-Sierpień 2013.



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Podczas modelowania przepływów kosztów w modelu rachunku kosztów, podobnie jak w RCA, stosowane są koncepcje reaktywności (responsiveness) i przypisywalności (attributability)<sup>5</sup>. Reaktywność to koncepcja zakładająca stałe i proporcjonalne związki przyczynowo - skutkowe pomiędzy obiektami w modelu kosztowym. Reaktywność opiera się na założeniu, że zmienność kosztów przedsiębiorstwa jest efektem wielu czynników i charakterystyk zasobów organizacyjnych a nie jest funkcją wyłącznie wielkości produkcji czy sprzedaży.

Stosowany w ZPRK rozdział obiektów kosztowych na finalne i pośrednie, pozwala na skuteczne stosowanie koncepcji przypisywalności kosztów, która zakłada alokowanie kosztów na taki poziom obiektu kosztowego, gdzie występuje najsilniejszy związek przyczynowo - skutkowy a informacja kosztowa jest istotna do podjęcia decyzji.

W ZPRK, jest wyrażeniem w jednostkach pieniężnych przepływów operacyjnych w modelu kosztowym, co oznacza wykorzystanie podstawowych danych operacyjnych jako podstawy do kalkulacji kosztów w rachunku kosztów. Koszt wyrażony w jednostkach pieniężnych, jest swoistą „nakładką” na ilościowy (operacyjny) model przedsiębiorstwa. W ZPRK wszystkie przepływy kosztowe, realizowane są w podziale na koszty stałe i zmienne oraz śledzone są te przepływy w całym modelu kosztowym rozpoczynając od szczegółowych centrów kosztów zasobów aż do finalnych obiektów kosztowych - produktów i klientów. ZPRK rozpoznaje obustronną zmianę natury kosztów, jaka zachodzi w trakcie przepływu kosztów w modelu kosztowym, co oznacza, że koszty mogą zmieniać naturę na stałe lub na zmienne. Zmiany te są odzwierciedleniem charakterystyki zużycia i konsumpcji poszczególnych zasobów w przedsiębiorstwie.

Ewidencjonowanie kosztów w ujęciu setek a nawet tysięcy centrów kosztów zasobów, jakie realizowane jest w ZPRK, pozwala na monitorowanie stopnia wykorzystania oraz kosztów wykorzystanych i niewykorzystanych zasobów na bardzo szczegółowym poziomie centrów kosztów zasobów. W ZPRK, koszty niewykorzystane wykluczane są z alokacji do produktów, usług oraz klientów i traktowane są zgodnie z koncepcją przypisywalności kosztów. Podejście to pozwala na unikanie zjawiska spirali śmierci kosztów stałych, czyli nieświadomego alokowania kosztów niewykorzystanych zasobów do produktów, usług i klientów.

Najważniejszą kategorią wynikową ZPRK jest Pięć Podstawowych Poziomów Kosztów. Poziomy te służą, jako podstawa do analizy wielostopniowych marż pokrycia kosztów. Poziomy kosztów oraz podział kosztów na koszty stałe i zmienne, to dwie podstawowe kategorie wynikowe ZPRK.

Istotnym elementem koncepcji ZPRK jest dostarczenie menedżerom jednoczesnej informacji o pełnych kosztach i rentowności zarówno produktów, usług jak i klientów. Realizując to założenie, ZPRK stanowi doskonałą bazę dla podejmowania decyzji zarówno dotyczących produktów i klientów przedsiębiorstwa.

ZPRK jest rachunkiem kosztów, który z sukcesem został już wdrożony w kilkudziesięciu polskich przedsiębiorstwach z branż takich jak: produkcja, handel, energetyka, usługi, infrastruktura i inne. Wdrożenia tego rachunku kosztów realizowane były zarówno w przedsiębiorstwach bardzo dużych, średnich jak i małych. Szerokie zastosowanie tego rachunku kosztów w różnych branżach i wielkościach przedsiębiorstw potwierdza jego uniwersalność i potencjał do zastosowania w procesach controllingowych wielu organizacji.

Specyfika i złożoność działalności Wyższych Uczelni czyni zasadnym wykorzystanie ZPRK, który umożliwi kontrolę kosztów i wykorzystania posiadanych zasobów, kosztów prowadzenia procesów dydaktycznych i naukowych, kosztów i rentowności organizowania konkretnych kierunków i specjalności studiów.

<sup>5</sup> Merwe A van der. "Management Accounting Philosophy Series II: Cornerstones of Restoration". Journal of Cost Management, (Sept/Oct) 2007



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

## **Rozdział 2 - Koncepcja modelu rachunku kosztów w Uczelni Wyższej**

Zgodnie z wymogami zapytania ofertowego rozdziały dwa i trzy zawierają koncepcję modelu zasobowo-procesowego rachunku kosztów i jego zastosowania do wyceny kosztów i rentowności przykładowego, dowolnego kierunku studiów (Kierunek Logistyka, Specjalność Transport i Specyzja). **Oba rozdziały kompleksowo ujmują rachunek kosztów Uczelni Wyższej zgodnie z elementami koncepcji ZPRK.**

ZPRK definiuje szczegółowe etapy przepływu kosztów w modelu kosztowym:

- Etap I - Ewidencjonowanie kosztów w ujęciu wielu centrów kosztów zasobów oraz ewidencjonowanie kosztów bezpośrednich produktów i usług.
- Etap II - Rozliczanie kosztów Wspierających Centrów Kosztów na Podstawowe Centra Kosztów Zasobów.
- Etap III - Rozliczanie kosztów Podstawowych Centrów Kosztów na Procesy Podstawowe i Zarządcze.
- Etap IV - Rozliczanie kosztów Procesów na Finalne i Pośrednie Obiekty Kosztowe z wykorzystaniem koncepcji przypisywalności.
- Etap V - Rozliczanie kosztów Pośrednich Obiektów Kosztowych na Finalne Obiekty Kosztowe.
- Etap VI - Wzajemne rozliczanie kosztów pomiędzy Finalnymi Obiektami Kosztowymi

W ZPRK wyodrębniane są szczegółowe, jednorodnie centra kosztów zasobów, konkretnie zdefiniowane działania oraz finalne i pośrednie obiekty kosztowe. ZPRK definiuje szereg kryteriów odnoszących się do zasad definiowania elementów w rachunku kosztów oraz zasad dotyczących rozliczania i przepływu kosztów aż do finalnych obiektów kosztowych. Zasady te dotyczą wyodrębniania szczegółowych jednorodnych centrów kosztów zasobów, działań oraz obiektów kosztowych; stosowania koncepcji reaktywności zakładającej stałe i proporcjonalne związki przyczynowo - skutkowe pomiędzy obiektami w modelu kosztowym; wykorzystania koncepcji przypisywalności kosztów oznaczającą alokowanie kosztów na taki poziom, gdzie informacja kosztowa jest istotna do podjęcia decyzji; wszystkie przepływy kosztowe, realizowane są w podziale na koszty stałe i zmienne oraz koszty niewykorzystane wykluczane są z alokacji do produktów i klientów i traktowane zgodnie z koncepcją przypisywalności.

### **Zgodność ujęcia zasobów z zasadami ZPRK oraz znajomość zasobów Wyższej Uczelni**

Poniższy rysunek (rysunek 1) prezentuje strukturę centrów kosztów zasobów (ETAP I) (zielone kółka) wraz z indeksami dla wybranej części działalności Wyższej Uczelni. Rysunek prezentuje strukturę centrów kosztów zasobów dla Katedry Podstaw Logistyki, Katedry Informacji Logistycznej i Informatyki, Dziekanatu oraz Kosztów ogólnych, w których grupowane są koszty dotyczące typów powierzchni i zużycia mediów.

**Rysunek 1** Centra kosztów zasobów



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

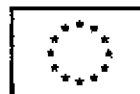
→ CENTRA KOSZTÓW ZASOBÓW	OKZ
↳ Katedra Podstaw Logistyki	501
● Profesorem	501-01
● Asystenci	501-02
● Asystenci	501-03
● Doktoranci	501-04
● Pracownicy Administracyjni	501-05
● Powierzchnia i wyposażenie Katedry	501-06
↳ Katedra Informatyki Logistycznej i Informatyki	502
● Profesorem	502-01
● Asystenci	502-02
● Asystenci	502-03
● Doktoranci	502-04
● Pracownicy Administracyjni	502-05
● Powierzchnia i wyposażenie Katedry	502-06
↳ Działalność Biurowa	550
● Pracownicy Działalności	550-01
● Powierzchnia i wyposażenie Działalności	550-02
↳ Koszty ogólne	950
● Budynek Uczelni	950-01
● Sala ćwiczeniowa 1	950-02
● Sala ćwiczeniowa 2	950-03
● Sala ćwiczeniowa 3	950-04
● Sala ćwiczeniowa 4	950-05
● Sala ćwiczeniowa 5	950-06
● Sala wykładowa A	950-07
● Sala wykładowa B	950-08
● Sala wykładowa C	950-09
● Energia elektryczna	950-10
● Energia ciepła	950-11

Źródło: ABC Akademia Sp. z o.o. – wszelkie prawa zastrzeżone

Zaprojektowana struktura jest zgodna z kryteriami wyodrębniania centrów kosztów zasobów wg, których<sup>6</sup>:

- W ramach jednego centrum kosztu zasobu mogą znajdować się zasoby jednorodne, homogeniczne, substytucyjne, o podobnej technologii, których koszty mogą być jednakowo traktowane (rozliczane) w modelu kosztowym. Zastosowanie tego kryterium przy projektowaniu centrów kosztów Wyższej Uczelni zaprezentowano na przykładzie MPK 501 Katedra Logistyki, gdzie centrami kosztów są pracownicy o podobnych stopniach naukowych, powierzchnia katedry czy stanowiska komputerowe.
- Centrum kosztu zasobu powinno mieć jedną miarę wielkości przerobu zasobu (MWPZ) służącą do pomiaru zużycia i stopnia wykorzystania zasobu. Dla MPK 501 Katedra Logistyki, możliwe jest określenie MWPZ na poziomie poszczególnych centrów kosztów zasobów jak np. określenie kosztu 1 metra powierzchni, czy kosztu 1 godziny dydaktycznej pracowników wybranej grupy.
- Dla danego centrum kosztu zasobu możliwe jest pozyskiwanie danych o rzeczywiście poniesionych kosztach, rzeczywistym zużyciu (dane ilościowe zebrane lub wyliczone w oparciu o standardy zużycia) oraz o planowanym zużyciu i planowanych kosztach stałych i zmiennych zużycia zasobu. Dla MPK 501 Katedra Logistyki możliwe jest określenie rzeczywiście poniesionych kosztów związanych z wynagrodzeniami pracowników każdej z grup czy kosztów utrzymania powierzchni Katedry. Dodatkowo możliwe jest określenie ilości przepracowanych godzin przez pracowników, z uwzględnieniem planowanych kosztów i planowanego zużycia.
- Centrum kosztu zasobu powinno mieć jednego odpowiedzialnego menedżera, przy czym menedżer może odpowiadać za wiele centrów kosztów zasobów. Dla MPK 501 Katedra Logistyki osobą odpowiedzialną za koszty powinien być Kierownik Katedry.
- Mając na uwadze rygorystyczne kryteria wyodrębniania zasobów, ZPRK zakłada stosowanie następującego uproszczenia: zasoby mogą być połączone w ramach jednego centrum kosztu zasobu, jeżeli ich sposób rozliczania na zasoby, działania lub obiekty kosztowe jest taki sam i nie jest istotne uzyskanie rozdzielczości kosztów zasobów. Taka sytuacja mogłaby być mieć miejsce w Wyższej Uczelni dla centrów kosztów zasobów typu Sala dydaktyczna, które poza kosztami powierzchni mogłyby zawierać koszty wyposażenia jak tablice, stoły, krzesła, projektory multimedialne czy inne przybory dydaktyczne.

<sup>6</sup> T.M.Zielński, materiały szkoleniowe ABC Akademia 2013



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

***Zgodność rozliczania kosztów zasobów wspierających na inne zasoby podstawowe z koncepcją ZPRK oraz znajomość problematyki Wyższej Uczelni***

ZPRK wyróżnia typy centrów kosztów zasobów i dzieli je na zasoby podstawowe, zasoby wspierające (zasoby współdzielone i zasoby realizujące usługi wewnętrzne). W Wyższej Uczelni zasobami podstawowymi są pracownicy dydaktyczni i administracyjni czy sale ćwiczeniowe i wykładowe, które zgodnie z zasadą przyczynowo-skutkowości rozliczane są przy pomocy ilości godzin dydaktycznych na konkretne ćwiczenia i wykłady (działania) w ramach konkretnych studiów. Wykorzystywanie nośników czasowych jak „liczba roboczogodzin” umożliwia dodatkowo analizę kosztów niewykorzystanych zasobów Wyższej Uczelni. Koszty te powinny być traktowane zgodnie z koncepcją przypisywalności i alokowane odrębną logiką na poziom Uczelni, jako całości. **Zasobem współdzielonym** jest np. Budynek Uczelni, którego koszty powinny być, zgodnie z metrami kwadratowymi (bezpośrednia metoda rozliczania), rozliczane na sale i biura. Innym przykładem zasobu współdzielonego jest zużycie Energii Elektrycznej, której koszty powinny być rozliczane ja inne centra kosztów zasobów, z zachowaniem zasady przyczynowo – skutkowości, np. zgodnie z ilością zużytych kwh. Przykładem zasobu Wyższej Uczelni, realizującego usługi wewnętrzne są Pracownicy Działu Kadr (metoda obiektu pośredniego), którzy m.in. realizują działanie Naliczanie Wynagrodzeń (usługę wewnętrzną), na rzecz pracowników Uczelni. Celem odzwierciedlenia współzależności pomiędzy zasobami jest dostarczenie informacji o kosztach w pełni wyposażonych zasobów, przygotowanych do efektywnej realizacji działań (ETAP II przepływu kosztów).

***Zgodność ujęcia kosztów stałych i zmiennych z zasadami ZPRK oraz znajomość problematyki zmienności kosztów Wyższej Uczelni***

Informacja o kosztach wszystkich zasobów Wyższej Uczelni podzielona jest na dwa elementy: koszty bezpośrednie, czyli te jakie zostały bezpośrednio zaksięgowane na danym centrum kosztu zasobu oraz koszty pośrednie, które wynikają z rozliczeń np. rozliczenia kosztów budynku Uczelni, energii elektrycznej czy Działu Kadr Uczelni. Dla wydzielonych centrów kosztów zasobów definiuje się zestaw elementów kosztowych tj. kosztów rodzajowych i określa się czy dany element powinien być potraktowany jako koszt stały czy zmienny. Na przykład element kosztowy : „Wynagrodzenia podstawa” powinien być traktowany jako koszt stały, podobnie jest w przypadku „Amortyzacji”. Odwrotnie jest w przypadku elementów typu „Wynagrodzenia premia”, „Zużycie materiałów”,... powinny być one traktowane jako koszty zmienne.

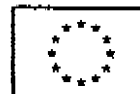
***Zgodność ujęcia kosztów niewykorzystanych zasobów z zasadami ZPRK oraz znajomość problematyki wykorzystania zasobów Wyższej Uczelni***

Określenie podziału elementów kosztowych centrów kosztów zasobów na stałe i zmienne jest następnie wykorzystywane przy określaniu kosztów niewykorzystanych zasobów, które liczone są tylko po stałych elementach kosztowych, oznacza to, że możliwe jest określenie stopnia wykorzystania i kosztów niewykorzystanych dla poszczególnych grup pracowników dydaktycznych, czy poszczególnych sal ćwiczeniowych i wykładowych. Koszty te powinny być traktowane zgodnie z koncepcją przypisywalności i alokowane odrębną logiką na poziom Uczelni, jako całości.

***Zgodność ujęcia działań z zasadami ZPRK oraz znajomość problematyki procesów i działań Wyższej Uczelni***

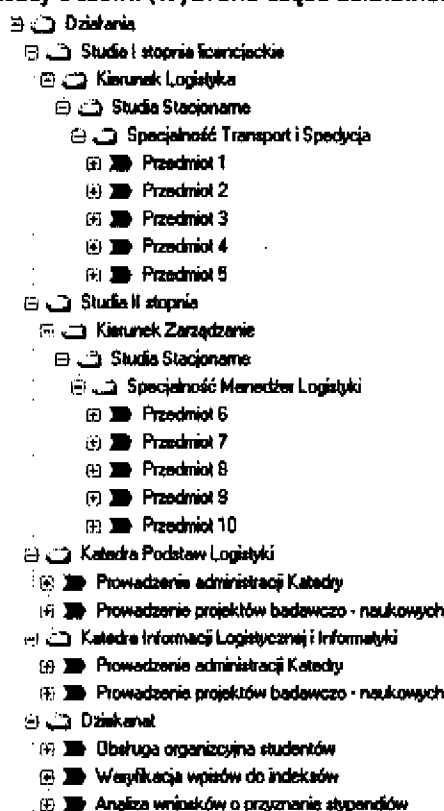
Drugi element ZPRK to działania, które określane są, jako jednorodna, identyfikowalna i mierzalna część pracy wykonywana przez określone zasoby przedsiębiorstwa w celu osiągnięcia policzalnych rezultatów<sup>7</sup>. Rysunek 2 prezentuje strukturę działań (czerwone strzałki) dla wybranej części działalności Wyższej Uczelni. Na rysunku pokazana została lista działań (lista przedmiotów) dla konkretnego typu studiów, kierunku i specjalności. Dodatkowo rysunek zawiera wybrane działania dodatkowe, jakie realizowane są przez pracowników Katedr oraz Dziekanat.

<sup>7</sup> T.M.Zieliński, materiały szkoleniowe ABC Akademia 2013



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Rysunek 2: Struktura działań Wyższej Uczelni (wybrana część działalności)



Źródło: ABC Akademia Sp. z o.o. – wszelkie prawa zastrzeżone

ZPRK wyróżnia trzy typy działań. **Działania podstawowe** – rozumiane, jako działania usługowe, sprzedażowe realizowane na rzecz finalnych obiektów kosztowych typu Produkt/Usługa i Klient oraz na rzecz pośrednich obiektów kosztowych typu Grupa Produktowa i Segment Klienta. Przykłady procesów podstawowych Wyższej Uczelni to prowadzenie różnych typów zajęć, prowadzenie seminariów czy prowadzenie projektów badawczych. **Działania Zarządcze** to działania realizowane na rzecz przedsiębiorstwa jako całości. Działania te nie mają związku przyczynowo - skutkowego z finalnymi i pośrednimi obiektami kosztowymi typu produkt/usługa i klient i alokowane są na pośredni obiekt kosztowy typu Firma. Przykłady procesów zarządczych to: Opracowywanie Sprawozdań Finansowych Uczelni, Zarządzanie Uczelnią. **Działania wspierające (usługi wewnętrzne)** to działania realizowane na rzecz zasobów. Przykłady usług wewnętrznych to: Przetwarzanie Płac, Serwisowanie Systemów Informatycznych Uczelni. Kosztami usług wewnętrznych obciążane są centra kosztów zasobów.

ZPRK definiuje również **kryteria wyodrębniania działań**<sup>8</sup>. Działanie to jednorodna część pracy, dla którego można zdefiniować jeden podstawowy rezultat (produkt działania) – oznacza, że możliwe jest wyraźne odróżnienie każdego z działań. Rezultat działania musi mieć charakter policzalny i możliwe jest określenie ilości wykonanych działań. Dla działania możliwe jest wyraźne określenie momentu rozpoczęcia i zakończenia działania. Działanie ma konkretne przypisane zasoby zużywane w trakcie jego wykonywania oraz możliwe jest określenie rzeczywistego bądź standardowego ich zużycia.

ETAP III przepływu kosztów w ZPRK to rozliczanie zasobów podstawowych przy pomocy nośników kosztów zasobów, które służą zarówno do pomiaru zużycia jak i stopnia wykorzystania zasobów oraz stanowią podstawę przypisania zasobów (kosztów) do działań i zasobów. Są miarą ilości i intensywności zużycia zasobów przez działania i inne zasoby. W ZPRK Wyższej Uczelni zastosowane powinny nośniki kosztów: nośniki procentowe, nośniki w jednostkach naturalnych (jak metry kwadratowe do rozliczenia kosztów Budynku Uczelni czy liczba kilowatogodzin do rozliczenia żytej energii elektrycznej), nośniki czasu

<sup>8</sup> T.M.Zieliński, materiały szkoleniowe ABC Akademia 2013

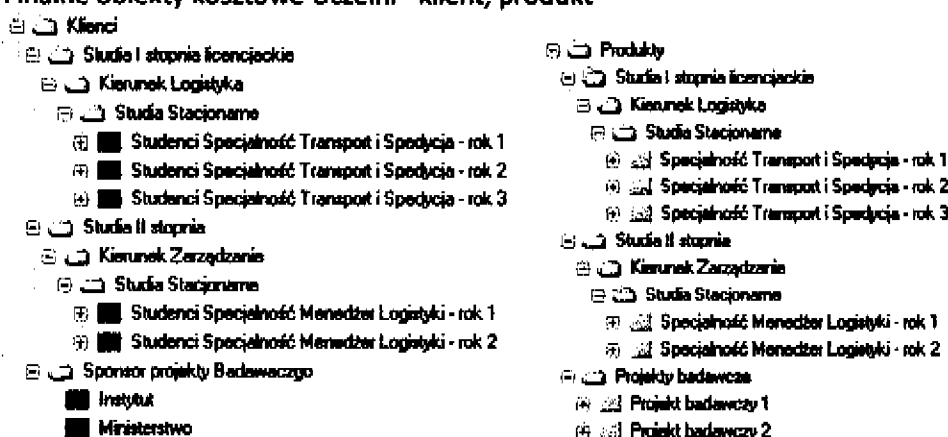


Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

pracy (do rozliczania kosztów pracy kadry dydaktycznej na prowadzone zajęcia i projekty badawcze), nośniki intensywności oraz nośniki kosztowe.

Ostatnim z elementów ZPRK są **obiekty kosztowe**, które grupują koszty w oparciu o koncepcję reaktywności i przypisywalności. Wyodrębnianie obiektów kosztowych w rachunku kosztów ma za zadanie zapewnić informację kosztową niezbędną do podejmowania decyzji menedżerskich na różnych poziomach zarządzania przedsiębiorstwem. Celem jest dostarczenie informacji o kosztach istotnych i nieistotnych dla danej decyzji. ZPRK dzieli obiekty kosztowe na Finalne Obiekty Kosztowe (Typu Produkt/Usługa, Typu Klient) oraz Pośrednie obiekty kosztowe (Typu Grupa Produktowa, Typu Segment Klienta, Typu Firma). W ZPRK Wyższej Uczelni (rysunek 3) Finalnymi Obiektami Kosztowymi typu Klient powinny być grupy studentów, konkretnego typu studiów i specjalności z określeniem roku nauczania. Finalnymi Obiektami Kosztowymi typu Produkt powinny być konkretne typy studiów, specjalności z określeniem roku nauczania. Dodatkowo zarówno w klientach jak i produktach uwzględnione powinny być projekty badawcze wraz z podmiotami je finansującymi.

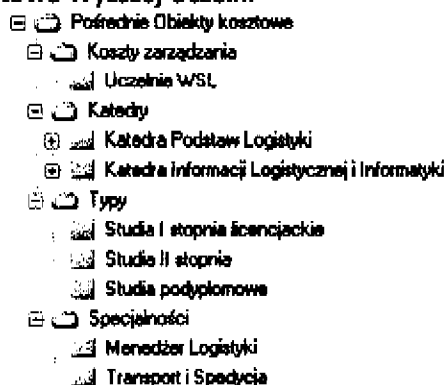
Rysunek 3: Finalne obiekty kosztowe Uczelni – klient, produkt



Źródło: ABC Akademia Sp. z o.o. – wszelkie prawa zastrzeżone

Pośrednie Obiekty Kosztowe Wyższej Uczelni (rysunek 4) powinny zawierać minimum taki zestaw obiektów, jaki prezentuje poniższy rysunek. Zestaw ten zapewni rozliczenie kosztów działań pozostałych zgodnie z wytycznymi zasady przypisywalności.

Rysunek 4: Pośrednie obiekty kosztowe Wyższej Uczelni



Źródło: ABC Akademia Sp. z o.o. – wszelkie prawa zastrzeżone

Etap IV rozliczenia kosztów w ZPRK to rozliczanie kosztów Procesów na Finalne i Pośrednie Obiekty Kosztowe z wykorzystaniem koncepcji przypisywalności. Działania rozliczane są przy pomocy nośników kosztów działań, które są miarą częstotliwości i wielkości zapotrzebowania na działania generowane przez obiekty kosztów. Każde działanie może być alokowane na obiekty kosztowe innym nośnikiem kosztu



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

działania. W ZPRK Wyższej Uczelni należy zastosować nośniki czasu pracy jak liczba godzin dydaktycznych, do rozliczenia kosztów konkretnych ćwiczeń i wykładów na specjalności studiów oraz nośniki transakcyjne, główne wykorzystywane do rozliczenia kosztów działań Dziekanatu tj. procesów związanych z obsługą studentów np. liczba studentów, liczba wniosków,....

Etap V rozliczanie kosztów w ZPRK to rozliczanie kosztów Pośrednich Obiektów Kosztowych na Finalne Obiekty Kosztowe, które wykonywane jest przy pomocy nośników kosztów obiektów kosztowych. Nośniki te zazwyczaj są nośnikami wolumenowymi takimi jak ilość studentów, wartość przychodu. Celem rozliczania kosztów pośrednich obiektów kosztowych na finalne obiekty kosztowe ma za zadanie zapewnić informację o kosztach całkowitych finalnych obiektów kosztowych, z istotnym założeniem zachowania rozdzielczości tych kosztów na poziomie finalnych obiektów kosztowych.

***Zgodność ujęcia poziomów marż pokrycia kosztów z zasadami ZPRK oraz znajomość problematyki marż pokrycia kosztów Uczelni Wyższej***

Ostatni etap VI to wzajemne rozliczanie kosztów pomiędzy Finalnymi Obiektami Kosztowymi, którego celem jest uzyskanie informacji o pełnych kosztach i rentowności poszczególnych typów i specjalności studiów.

Efektom realizacji wszystkich etapów przepływu kosztów w modelu ZPRK możliwa jest analiza kosztów i rentowności na pięciu podstawowych poziomach kosztów<sup>9</sup>.

- **Poziom Produktu** – Finalne Obiekty Kosztowe Typu Produkt/Usługa np. studia na konkretnej specjalności o określonym roku nauczania np. Specjalność Transport i Spedycja rok 1
- **Poziom Grupy Produktowej** – Pośrednie Obiekty Kosztowe Typu Grupa Produktowa np. konkretny kierunek studiów np. Kierunek studiów Logistyka
- **Poziom Klienta** – Finalne Obiekty Kosztowe Typu Klient np. studenci danej specjalności i konkretnego roku, np. Studenci specjalności Transport i Spedycja rok 1
- **Poziom Segmentu Klienta** – Pośrednie Obiekty Kosztowe Typu Segment Klienta np. studenci danego kierunku studiów, np. Studenci Kierunku studiów Logistyka
- **Poziom Przedsiębiorstwa** – Pośrednie Obiekty Kosztowe Typu Firma i Inne tj. poziom Wyższej Uczelni np. WSL

Każdy z wymienionych poziomów prezentuje odpowiedni poziom kosztów, który następnie skorelowany jest z uzyskanym przychodem i ilością studentów, co umożliwia kompleksową analizę kosztów i rentowności konkretnych kierunków i specjalności studiów np. koszty i rentowność specjalności Transport i Spedycja w podziale na koszty całkowite i koszty jednostkowe studenta.

Analizę ww. poziomów wykonywać można przy pomocy dedykowanego zestawu raportów menedżerskich (pulpitów menedżerskich), opisanych w następnym rozdziale.

<sup>9</sup> T.M.Zieliński, materiały szkoleniowe ABC Akademia 2013



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

### Rozdział 3 Zasady prezentacji danych w ZPRK

ZPRK zapewnia zaawansowaną analizę kosztów zasobów, procesów oraz produktów usług i klientów, zarówno w ujęciu danych finansowych jak i operacyjnych. ZPRK wyróżnia pięć Podstawowych Poziomów Kosztów, z możliwością ich dekompozycji, jako podstawową kategorię wynikową przyjmowaną w analizie kosztów i wielostopniowych marż pokrycia kosztów. ZPRK zapewnia jednoczesną informację o kosztach i rentowności zarówno produktów jak i klientów przedstawiając ją w ujęciu wielostopniowych marż pokrycia kosztów z rozróżnianiem kosztów stałych i zmiennych. ZPRK zapewnia trzy rodzaje rozdzielczości informacji kosztowej, zapewnia zarówno informacje o kosztach marginalnych (zmiennych) jak i o kosztach pełnych z zachowaniem pełnej rozdzielczości kosztów, będąc tym samym rachunkiem kosztów, który jednocześnie wspiera podejmowanie decyzji krótko, średnio jak i długoterminowych na wszystkich poziomach zarządzania przedsiębiorstwem.

Dzięki informacji dostarczonej przez ZPRK możliwe jest zarządzanie portfelem produktów (PPM) w zakresie identyfikacji profilu rentownego i nierentownego produktu - kierunku i specjalności studiów Wyższej Uczelni; zarządzania portfelem produktów nastawionego na zyskowe produkty (wyznaczanie macierzy BCG); projektowania nowych produktów i wprowadzanie nowych produktów; projektowania systemu cenowego, przez co wywieranie wpływu na zachowanie się produktu w systemie sprzedaży np. promocje związane z rekrutacją; monitorowania efektów podjętych decyzji dotyczących produktów.

Dzięki informacji dostarczonej przez ZPRK możliwe jest zarządzanie relacjami z klientami (CRM) w zakresie identyfikacji profilu rentownego i nierentownego klienta -- grupy studentów konkretnego kierunku i specjalności studiów Wyższej Uczelni; projektowania systemu rabatowego, postrzeganego jako narzędzie do świadomego wywierania wpływu na zachowania klienta i motywującego do np.: szybszego rozpoczynania procesu rekrutacji; pozyskiwania nowych klientów (analiza profilu rentownego klienta, negocjacje nowych kontraktów i związane z nimi sposobu obsługi); reorientacji działu sprzedaży na rentowność współpracy z klientem; koncentracji na współpracy z rentownymi, strategicznymi segmentami klientów; monitorowania efektów podjętych decyzji dotyczących klientów.

Dzięki informacji dostarczonej przez ZPRK możliwa jest procesowa orientacja menedżerów; Systemowe postrzeganie organizacji (przełamanie barier struktury funkcjonalnej); Dbałość menedżerów o doskonałą znajomość efektywności własnych obszarów działalności i ich wpływu na inne obszary działania firmy oraz zyskowość klientów czy produktów.

Efektom realizacji wszystkich etapów przepływu kosztów w modelu ZPRK możliwa jest analiza kosztów i rentowności na pięciu podstawowych poziomach kosztów: Poziom Produktu, Poziom Grupy Produktowej, Poziom Klienta, Poziom Segmentu Klienta, Poziom Przedsiębiorstwa.

Zestaw raportów menedżerskich zapewniających kompleksową i wielowymiarową analizę zasobów, procesów i produktów (usług) powinien składać się z 8 następujących raportów podzielonych na grupy.

#### Grupa raportów dotycząca finalnych i pośrednich obiektów kosztowych

- Raport 1 Podstawowe poziomy kosztów i marż pokrycia kosztów
- Raport 2 Koszty finalnych obiektów kosztowych w ujęciu podstawowych poziomów kosztów
- Raport 3 Koszty finalnych obiektów kosztowych w ujęciu podstawowych poziomów kosztów – analiza kosztów jednostkowych
- Raport 4 Podstawowe poziomy kosztów i marż pokrycia kosztów – analiza kosztów stałych i zmiennych

#### Grupa raportów dotycząca działań

- Raport 5 Koszty działań podstawowych i usług wewnętrznych
- Raport 6 Koszty i stawki działań podstawowych

#### Grupa raportów dotycząca centrów kosztów zasobów

- Raport 7 Koszty podstawowych i wspierających centrów kosztów zasobów
- Raport 8 Koszty i stawki centrów kosztów zasobów

#### Raport 1 Podstawowe poziomy kosztów i marż pokrycia kosztów

- Raport służy do wielostopniowej analizy rentowności organizowanych studiów Wyższej Uczelni w ujęciu marż pokrycia dla Płędu Podstawowych Poziomów Kosztów.



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

- Raport gwarantuje wieloblokową analizę rentowności w ujęciu usług (specjalności), grup usług (typów studiów), studentów, studentów różnych specjalności i roczników oraz Uczelni ogółem.
- Raport zapewnia rozdzielczość poziomów kosztów, co oznacza, że na osobnym poziomie kosztów prezentowane są następujące grupy kosztów:
  - (0) koszty bezpośrednie usług,
  - (1) koszty działań alokowanych na usługi (specjalności studiów, danego roku),
  - (2) koszty działań alokowanych na grupy usług (kierunek studiów),
  - (3) koszty działań alokowanych do studentów (studentów danej specjalności, w danym roku),
  - (4) koszty działań alokowanych do segmentów studentów, (studentów danego kierunku studiów)
  - (5) koszty działań alokowanych na obiekt pośredni typu Uczelnia,
  - (6) koszty niewykorzystanych zasobów.
- Raport dostarcza również informację o ilości usług i ilości studentów
- Analiza w raporcie może zostać wykonana w ujęciu czasu zapewniając możliwość analizy w ujęciu rocznym, kwartalnym oraz miesięcznym.

#### **Raport 2 Koszty finalnych obiektów kosztowych w ujęciu podstawowych poziomów kosztów**

- Raport służy do wielostopniowej analizy kosztów całkowitych organizowanych studiów i obsługi studentów Wyższej Uczelni w ujęciu **Pięciu Podstawowych Poziomów Kosztów**.
- Raport gwarantuje wieloblokową analizę kosztów w ujęciu specjalności, kierunków, studentów, segmentów studentów oraz Uczelni ogółem.
- Raport zapewnia rozdzielczość poziomów kosztów, co oznacza, że na osobnym poziomie kosztów prezentowane są następujące grupy kosztów:
  - (0) koszty bezpośrednie usług,
  - (1) koszty działań alokowanych na usługi (specjalności studiów, danego roku),
  - (2) koszty działań alokowanych na grupy usług (kierunek studiów),
  - (3) koszty działań alokowanych do studentów (studentów danej specjalności, w danym roku),
  - (4) koszty działań alokowanych do segmentów studentów, (studentów danego kierunku studiów)
  - (5) koszty działań alokowanych na obiekt pośredni typu Uczelnia,
  - (6) koszty niewykorzystanych zasobów.
- Raport zapewnia rozdzielczość zasobów, co oznacza, że pozwala na zdekomponowanie informacji kosztowej do poziomu poszczególnych centrów kosztów zasobów z rozdziałem kosztów na koszty stałe i zmienne.
- Analiza w raporcie może zostać wykonana w ujęciu czasu zapewniając możliwość analizy w ujęciu rocznym, kwartalnym oraz miesięcznym.

#### **Raport 3 Koszty finalnych obiektów kosztowych w ujęciu podstawowych poziomów kosztów – analiza kosztów jednostkowych**

- Raport służy do wielostopniowej analizy kosztów jednostkowych organizowanych studiów w ujęciu **Pięciu Podstawowych Poziomów Kosztów**.
- Raport gwarantuje wieloblokową analizę kosztów w ujęciu specjalności, kierunków, studentów, segmentów studentów oraz Uczelni ogółem.
- Raport zapewnia rozdzielczość poziomów kosztów, co oznacza, że na osobnym poziomie kosztów prezentowane są następujące grupy kosztów:
  - (0) koszty bezpośrednie usług,
  - (1) koszty działań alokowanych na usługi (specjalności studiów, danego roku),
  - (2) koszty działań alokowanych na grupy usług (kierunek studiów),
  - (3) koszty działań alokowanych do studentów (studentów danej specjalności, w danym roku),
  - (4) koszty działań alokowanych do segmentów studentów, (studentów danego kierunku studiów)
  - (5) koszty działań alokowanych na obiekt pośredni typu Uczelnia,



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

- (6) koszty niewykorzystanych zasobów.
- Raport zapewnia rozdzielczość zasobów, co oznacza, że pozwala na zdekomponowanie informacji kosztowej do poziomu poszczególnych centrów kosztów zasobów z rozdziałem kosztów na koszty stałe i zmienne.
- Analiza w raporcie może zostać wykonana w ujęciu czasu zapewniając możliwość analizy w ujęciu rocznym, kwartalnym oraz miesięcznym.

#### **Raport 4 Podstawowe poziomy kosztów i marż pokrycia kosztów – analiza kosztów stałych i zmiennych**

- Raport służy do wielostopniowej analizy rentowności organizowanych studiów w ujęciu marż pokrycia dla **Pięciu Podstawowych Poziomów Kosztów** z zachowaniem dodatkowej rozdzielczości na marże pokrycia liczone najpierw po kosztach zmiennych a następnie po kosztach stałych. Dodatkowy podział wprowadzony jest poprzez dodanie marż dla kosztów zmiennych (KZ), kosztów stałych wykorzystanych (KSW) oraz kosztów niewykorzystanych
- Raport gwarantuje wieloblokową analizę rentowności w ujęciu specjalności, kierunków, studentów, segmentów studentów oraz Uczelni ogółem.
- Raport zapewnia rozdzielczość poziomów kosztów, co oznacza, że na osobnym poziomie kosztów prezentowane są następujące grupy kosztów:
  - (0) koszty bezpośrednie usług,
  - (1) koszty działań alokowanych na usługi (specjalności studiów, danego roku),
  - (2) koszty działań alokowanych na grupy usług (kierunek studiów),
  - (3) koszty działań alokowanych do studentów (studentów danej specjalności, w danym roku),
  - (4) koszty działań alokowanych do segmentów studentów, (studentów danego kierunku studiów)
  - (5) koszty działań alokowanych na obiekt pośredni typu Uczelnia,
  - (6) koszty niewykorzystanych zasobów.
- Raport dostarcza również informację o ilości usług i ilości studentów
- Analiza w raporcie może zostać wykonana w ujęciu czasu zapewniając możliwość analizy w ujęciu rocznym, kwartalnym oraz miesięcznym.

#### **Raport 5 Koszty działań podstawowych i usług wewnętrznych**

- Raport służy do analizy kosztów działań i procesów (ćwiczeń, wykładów, działań administracyjnych) Uczelni.
- Raport zapewnia rozdzielczość zasobów, co oznacza, że informację o kosztach działań i procesów można oglądać w ujęciu centrów kosztów zasobów z podziałem na koszty stałe i zmienne.
- Raport służy do analizy kosztów działań w ujęciu poszczególnych grup działań.
- Analiza może zostać wykonana w ujęciu czasu zapewniając możliwość analizy w ujęciu rocznym, kwartalnym oraz miesięcznym.

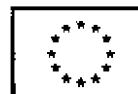
#### **Raport 6 Koszty i stawki działań podstawowych**

- Raport służy do analizy kosztów działań podstawowych Uczelni.
- Raport służy do analizy wartości nośników kosztów działań i ich stawek jednostkowych.
- Analiza może zostać wykonana w ujęciu czasu zapewniając możliwość analizy w ujęciu rocznym, kwartalnym oraz miesięcznym.

#### **Raport 7 Koszty podstawowych i wspierających centrów kosztów zasobów**

- Raport służy do analizy kosztów centrów kosztów zasobów Uczelni.
- Raport zapewnia rozdzielczość do poziomu elementów kosztowych zasobów, co oznacza, że informację o kosztach centrów kosztów można oglądać w ujęciu poszczególnych bezpośrednich i pośrednich elementów kosztowych zasobów z podziałem na koszty stałe i zmienne.
- Raport służy do analizy kosztów centrów kosztów zasobów w ujęciu poszczególnych centrów kosztów wyższego poziomu.





---

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

- Analiza może zostać wykonana w ujęciu czasu zapewniając możliwość analizy w ujęciu rocznym, kwartalnym oraz miesięcznym.

**Raport 8 Koszty i stawki centrów kosztów zasobów**

- Raport służy do analizy kosztów centrów kosztów zasobów (zasobów) podstawowych Uczelni.
- Raport służy do analizy wartości nośników kosztów zasobów i ich stawek jednostkowych.
- Analiza może zostać wykonana w ujęciu czasu zapewniając możliwość analizy w ujęciu rocznym, kwartalnym oraz miesięcznym.

ODDZIAŁ CENTRALNEJ INFORMACJI  
KRAJOWEGO REJESTRU SĄDOWEGO  
ul. Grochowska Łąki 5  
Poznań

Nr pisma wnioskodawcy:

## KRAJOWY REJESTR SĄDOWY

Stan na dzień 22.08.2013 godz. 11:07:33

Numer KRS: **0000190914**

### OOPIS AKTUALNY Z REJESTRU PRZEDSIĘBIORCÓW

Data rejestracji w Krajowym Rejestrze Sądowym		04.02.2004	
Ostatni wpis	Numer wpisu	13	Data dokonania wpisu
	Signature akt	PO.VIII NS-REJUKRS/20092/13/422	
Czaszanie sądu		SĄD REJONOWY POZNAŃ - NOWE MIASTO I WILDA W POZNANIU, VIII WYDZIAŁ GOSPODARCZY KRAJOWEGO REJESTRU SĄDOWEGO	

#### Dział 1

Rubryka 1 - Dane podmiotu	
1.Czaszanie formy prawnej	SPÓŁKA Z OGRANICZONĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ
2.Numer REGON/NIP	REGON: 634545009, NIP: 7781415649
3.Firma, pod którą spółka działa	ABC AKADEMIA SPÓŁKA Z OGRANICZONĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ
4.Dane o wcześniejszej rejestracji	----
5.Czy przedsiębiorca prowadzi działalność gospodarczą z innymi podmiotami na podstawie umowy spółki cywilnej?	NIE
6.Czy podmiot posiada status organizacji pożytku publicznego?	NIE

Rubryka 2 - Siedziba i adres podmiotu	
1.Siedziba	Kraj POLSKA, woj. WIELKOPOLSKIE, powiat M. POZNAŃ, gmina M. POZNAŃ, miastec. POZNAŃ
2.Adres	ul. TOWAROWA, nr 35, lok. 403, miejsc. POZNAŃ, kod 61-896, poczta POZNAŃ, kraj POLSKA
3.Adres poczty elektronicznej	----
4.Adres strony internetowej	----

Rubryka 3 - Oddziały	
Brak wpisów	

Rubryka 4 - Informacje o umowie		
1. Informacje o zawarciu lub zmianach umowy spółki	1	AKT NOTARIALNY SPORZĄDZONY DNIA 9 STYCZNIA 2004 ROKU PRZED NOTARIUSZEM WŁODZIECHEM SAJDA, W KANCELARII NOTARIALNEJ W POZNANIU; REP. A NR 174/2004.
	2	AKTEK NOTARIALNYCH Z DNIA 18 CZERWCA 2008 R. (REPERTORIUM A 12805/2010) NOTARIUSZA WŁODZIECHA SAJDY KANCELARIA NOTARIALNA SPÓŁKA CYWILNA WŁODZIECH SAJDA & DOROTA MUSTAJKIEWICZ Z SIEDZIBĄ: 61-823 POZNAŃ, UL. PIĘKARY 6/25, ZMIENIONO PAR. 6 UMOWY SPÓŁKI ORAZ SKREŚLONO PAR. 28 PUNKT H) UMOWY SPÓŁKI

Rubryka 5	
1. Czas, w jaki została utworzona spółka	WIECZYSTO
2. Oznaczenie planu innego niż Monitor Sądowy i Gospodarczy, przeznaczanego do ogłoszeń spółki	----
3. Wpółnik może mieć:	WIĘKSZĄ LICZBĘ UDZIAŁÓW
4. Czy statut przyznaje uprawnienie osobiste określonym akcjonariuszom lub tytuły uczestnictwa w dochodach lub majątku spółki nie wynikających z akcji?	-----
5. Czy obywatelstwo ma prawo do udziałów w zysku?	-----

Rubryka 6 - Sposób powstania spółki	
Brak wpisów	

Rubryka 7 - Dane wspólników		
1	1. Nazwisko / Nazwa lub firma	ZIELIŃSKI
	2. Imię	TOMASZ
	3. Numer PESEL/REGON	75010606530
	4. Numer KRS	*****
	5. Posiadane przez wspólnika udziały	51 UDZIAŁÓW O ŁĄCZNEJ WYSOKOŚCI 25.500,00 ZŁ.
	6. Czy wspólnik posiada całość udziałów spółki?	NIE
2	1. Nazwisko / Nazwa lub firma	SZYMAŃSKI
	2. Imię	KRZYSZTOF
	3. Numer PESEL/REGON	74112011212
	4. Numer KRS	*****
	5. Posiadane przez wspólnika udziały	49 UDZIAŁÓW O ŁĄCZNEJ WYSOKOŚCI 24.500,00 ZŁ.
	6. Czy wspólnik posiada całość udziałów spółki?	NIE

Rubryka 8 - Kapitał spółki	
----------------------------	--

1. Wysokość kapitału zakładowego	50 000,00 zł.
Podrubryka 1 Informacja o wniesieniu aportu	
Brak wpisów	

Rubryka 9 - Nie dotyczy
Brak wpisów

Rubryka 10 - Nie dotyczy
Brak wpisów

## Dział 2

Rubryka 1 - Organ uprawniony do reprezentacji podmiotu		
1. Nazwa organu uprawnionego do reprezentowania podmiotu	ZARZĄD	
2. Sposób reprezentacji podmiotu	DO SKŁADANIA OŚWIADCZEŃ W IMIENIU SPÓŁKI WYMAGANE JEST WSPÓŁZIAKANIE DWÓCH CZŁONKÓW ZARZĄDU ALBO JEDNEGO CZŁONKA ZARZĄDU ŁĄCZNIE Z PROKURENTEM.	
Podrubryka 1 Dane osób wchodzących w skład organu		
1	1. Nazwisko / Nazwa lub Firma	ZIELIŃSKI
	2. Imię	TOMASZ
	3. Numer PESEL/REGON	76010606630
	4. Numer KRS	****
	5. Funkcja w organie reprezentującym	PREZES
	6. Czy osoba wchodząca w skład zarządu została zawieszona w czynnościach?	NIE
	7. Data do jakiej została zawieszona	----
2	1. Nazwisko / Nazwa lub Firma	SZYMAŃSKI
	2. Imię	KRZYSZTOF
	3. Numer PESEL/REGON	74112011212
	4. Numer KRS	****
	5. Funkcja w organie reprezentującym	CZŁONEK ZARZĄDU
	6. Czy osoba wchodząca w skład zarządu została zawieszona w czynnościach?	NIE
	7. Data do jakiej została zawieszona	----

Rubryka 2 - Organ nadzoru
Brak wpisów

## Rubryka 3 - Prokurendi

Brak wpisów

## Dział 3

Rubryka 1 - Przedmiot działalności	
1.Przedmiot działalności przedsiębiorcy	1 58, .. DZIAŁALNOŚĆ WYDAWNICZA
	2 28, 21, Z, PRODUKCJA MASZYN I SPRZĘTU BIUROWEGO, Z WYŁĄCZENIEM KOMPUTERÓW I URZĄDZEŃ PERYFERYJNYCH
	3 26, 20, Z, PRODUKCJA KOMPUTERÓW I URZĄDZEŃ PERYFERYJNYCH
	4 34, 99, Z, PRODUKCJA POZOSTAŁYCH WYROBÓW, GDZIE (INDYJ) NIEKLASYFIKOWANA
	5 62, 02, Z, DZIAŁALNOŚĆ ZWIĄZANA Z DOBĄDZIWANIEM W ZAKRESIE INFORMATYKI
	6 62, 01, Z, DZIAŁALNOŚĆ ZWIĄZANA Z OPROGRAMOWANIEM
	7 63, 11, Z, PRZETWARZANIE DANYCH; ZARZĄDZANIE STRONAMI INTERNETOWYMI (HOSTING) I PODOBNA DZIAŁALNOŚĆ
	8 33, 12, Z, NAPRAWA I KONSERWACJA MASZYN
	9 95, 11, Z, NAPRAWA I KONSERWACJA KOMPUTERÓW I URZĄDZEŃ PERYFERYJNYCH
	10 62, 08, Z, POZOSTAŁA DZIAŁALNOŚĆ USŁUGOWA W ZAKRESIE TECHNOLOGII INFORMATYCZNYCH I KOMPUTEROWYCH
	11 72, 28, Z, BADAŃIA NAUKOWE I PRACE ROZWOJOWE W OBIĘGU NAUK SPOŁECZNYCH I HUMANISTYCZNYCH
	12 70, 21, Z, POZOSTAŁE DORADZTWO W ZAKRESIE PRZEWODZENIA DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZEJ I ZARZĄDZANIA
	13 64, 20, Z, DZIAŁALNOŚĆ HOLDINGÓW FINANSOWYCH
	14 70, 10, Z, DZIAŁALNOŚĆ FIRM CENTRALNYCH (HEAD OFFICES) I HOLDINGÓW, Z WYŁĄCZENIEM HOLDINGÓW FINANSOWYCH
	15 85, 59, B, POZOSTAŁE POZASZKOLNE FORMY EDUKACJI, GDZIE (INDYJ) NIEKLASYFIKOWANE
	16 18, 20, Z, REPRODUKCJA ZAPISANYCH NOŚNIKÓW INFORMACJI
	17 72, 1, .. BADAŃIA NAUKOWE I PRACE ROZWOJOWE W OBIĘGU NAUK PRZYRODNICZYCH I TECHNICZNYCH
	18 71, 2X, B, POZOSTAŁE BADAŃIA I ANALIZY TECHNICZNE
	19 73, 1, .. REKLAMA
	20 78, 10, Z, DZIAŁALNOŚĆ ZWIĄZANA Z WYSZUKIWANIEM MIEJSC PRACY I POZYSKIWIANIEM PRACOWNIKÓW
	21 78, 30, Z, POZOSTAŁA DZIAŁALNOŚĆ ZWIĄZANA Z UDOSTĘPNIANIEM PRACOWNIKÓW
	22 74, 90, Z, POZOSTAŁA DZIAŁALNOŚĆ PROFESJONALNA, NAUKOWA I TECHNICZNA, GDZIE (INDYJ) NIEKLASYFIKOWANA

## Rubryka 2 - Wzianki o złożonych dokumentach

Rodzaj dokumentu	Nr kolejny w roku	Data złozenia	Za okres od do
1.Wzianki o złozeniu rocznego sprawozdania finansowego	1	21.04.2005	01.02.2004R. - 31.12.2004R.
	2	06.08.2007	2005 ROK
	3	06.08.2007	2006 ROK
	4	25.07.2008	2007 ROK

	5	21.09.2009	2008 R.
	6	25.06.2010	01.01.2009 - 31.12.2009 R.
	7	28.07.2011	2010R.
	8	02.07.2012	2011 R.
	9	20.06.2013	2012 R.
3.Ważenka o złozeniu uchwały lub postanowienia o zatwierdzeniu sprawozdania finansowego	1	*****	01.02.2004R. - 31.12.2004R.
	2	*****	2005 ROK
	3	*****	2006 ROK
	4	*****	2007 ROK
	5	*****	2008 R.
	6	*****	01.01.2009 - 31.12.2009 R.
	7	*****	2010R.
	8	*****	2011 R.
	9	*****	2012 R.
4.Ważenka o złozeniu sprawozdania z działalności podmiotu	1	*****	01.02.2004R. - 31.12.2004R.
	2	*****	2005 ROK
	3	*****	2006 ROK
	4	*****	2007 ROK
	5	*****	2008 R.
	6	*****	01.01.2009 - 31.12.2009 R.
	7	*****	2010R.
	8	*****	2011 R.
	9	*****	2012 R.

Rubryka 3 - Sprawozdania grupy kapitałowej

Brak wpisów

Rubryka 4 - Przedmiot działalności statutowej organizacji pożytku publicznego

Brak wpisów

Dział 4

Rubryka 1 - Zaległości

Brak wpisów

Rubryka 2 - Wierzytelności

Brak wpisów

Rubryka 3 - Informacja o zabezpieczeniu majątku dłużnika w postępowaniu w przedmiocie ogłoszenia upadłości, o oddaleniu wniosku o ogłoszenie upadłości z uwagi na fakt, że majątek niewypłacalnego dłużnika nie wystarcza na zaspokojenie kosztów postępowania

Brak wpisów

Rubryka 4 - Umorzenie prowadzonej przeciwko podmiotowi egzekucji z uwagi na fakt, że z egzekucji nie uzyska się sumy wyższej od kosztów egzekucyjnych

Brak wpisów

#### Dział 5

Rubryka 1 - Kurator

Brak wpisów

#### Dział 6

Rubryka 1 - Likwidacja

Brak wpisów

Rubryka 2 - Informacja o rozwiązaniu lub unieważnieniu spółki

Brak wpisów

Rubryka 3 - Nie dotyczy

Brak wpisów

Rubryka 4 - Informacja o połączeniu, podziale lub przekształceniu

Brak wpisów

Rubryka 5 - Informacja o postępowaniu upadłościowym

Brak wpisów

Rubryka 6 - Informacja o postępowaniu układowym

Brak wpisów

## Rubryka 7 - Informacja o postępowaniu naprawczym

Brak wpisów

## Rubryka 8 - Informacja o zawieszeniu działalności gospodarczej

Brak wpisów

Poznań, 22.08.2013 godz: 11:07:33

Podpis

BERGANDER MIROSLAWA









Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Załącznik 1 do zapytania ofertowego numer 2/08/2013/OnJKnP<sup>1</sup>

**FORMULARZ OFERTOWY**

Odpowiadając na zapytanie ofertowe numer 2/08/2013/OnJKnP w sprawie wdrożenia rachunku kosztów do kalkulacji kosztów i rentowności usług edukacyjnych świadczonych przez Wyższą Szkołę Logistyki (WSL) zgodnego z koncepcją Zasobowo – Procesowego Rachunku Kosztów (Resource Consumption Accounting – RCA) i wymaganiami Zamawiającego w ramach projektu o numerze POKL.04.01.01-00-163/11 pt.: "Orientacja na jakość, kurs na przyszłość – wdrożenie w Wyższej Szkole Logistyki Modelu Zarządzania Jakością i Kontroli Jakości" współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, składamy niniejszą ofertę.

**1) DANE OFERENTA:**

**PEŁNA NAZWA OFERENTA I JEGO FORMA PRAWNA**

KPMG Advisory Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością sp.k.....  
.....  
.....

**ADRES DO KORESPONDENCJI POCZTOWEJ**

Ul. Chłodna 51.....  
00-867 Warszawa.....

TEL/FAX: +48 (22) 528 11 24 (tel), +48 (22) 528 11 09 (fax).....

E-MAIL: kpmg@kpmg.pl.....

NIP: 527-25-48-878.....

**OSOBA DO KONTAKTÓW W SPRAWIE OFERTY**

*(osoba mogąca udzielić odpowiedzi na wszystkie pytania dotyczące oferty, w tym w szczególności dotyczące funkcjonalności systemu)*

IMIĘ I NAZWISKO: Jerzy Kalinowski.....

TEL. KONTAKTOWY: + 48 22 528 11 30.....

E-MAIL: jerzykalinowski@kpmg.pl .....

**- każda strona niniejszej oferty musi zostać zaparafowana -**

<sup>1</sup> Dotyczy projektu o numerze POKL.04.01.01-00-163/11 pt.: "Orientacja na jakość, kurs na przyszłość – wdrożenie w Wyższej Szkole Logistyki Modelu Zarządzania Jakością i Kontroli Jakości" współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

41



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

## 2) KRYTERIA DOSTĘPU:

### a) Kryterium dostępu – kod A

Oddelegowanie do realizacji przedmiotu zapytania ofertowego minimum 3-osobowego zespołu konsultantów posiadających wykształcenie wyższe, z których minimum jeden musi posiadać doświadczenie z pracy w szkole wyższej (dobra znajomość specyfiki funkcjonowania szkoły wyższej) potwierdzone pisemnym oświadczeniem danych osób wraz z podaniem nazwy uczelni, stanowiska i formy zatrudnienia. Poprzez określenie „doświadczenie z pracy w szkole wyższej” Zamawiający rozumie fakt: zatrudnienie w szkole wyższej na stanowisku kierowniczym, administracyjnym, naukowo-dydaktycznym lub dydaktycznym (na podstawie umów o pracę lub/i umów cywilno-prawnych)

Wykaz osób tworzących zespół konsultantów mający realizować przedmiot zapytania ofertowego.

Lp.	Imię i nazwisko	Wykształcenie	Teł. kontaktowy do danej osoby
1	Dr. Jerzy Kalinowski	Wyższe doktorskie	+48 22 528 1130
2	Paweł Młyński	Wyższe	+48 22 528 1853
3	Piotr Michniak	Wyższe	+48 22 528 1831
4	Paweł Rychlik	Wyższe	+48 22 528 1485
5	Aleksandra Złot	Wyższe	+48 22 528 1862
6	Łukasz Gajkowski	Wyższe	+48 22 528 1521

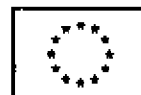
Wskazanie minimum 1 osoby, z powyższego zespołu konsultantów, i szkoły wyższej w której ta osoba pracowała/pracuje.

Lp.	Imię i nazwisko	Nazwa szkoły wyższej	Stanowisko pracy	Forma zatrudnienia	OŚWIADCZENIE osoby wskazanej w niniejszej tabeli
1	Dr Jerzy Kalinowski	Wydział Elektroniki Polltechnika Warszawska	Adiunkt	Etat	<p>Oświadczam, iż dane dotyczące mojego doświadczenia z pracy w szkole wyższej wskazane w niniejszej tabeli są zgodne z prawdą.</p> <p><i>Kalinowski</i> ..... czytelny podpis oświadczającego 11-09-2013 ..... data i miejsce złożenia podpisu</p>

### b) Kryterium dostępu – kod B

Każdy z konsultantów z zadeklarowanego zespołu konsultantów musi mieć doświadczenie ze zrealizowania w okresie od 1 stycznia 2009 r. do daty złożenia oferty minimum 3 projektów

41



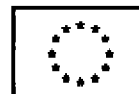
Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

dotyczących wdrażania zaawansowanych rachunków kosztów jak Activity Based Costing, Grenzplankostenrechnung, Resource Consumption Accounting.

**Wykaz doświadczenia konsultantów.**

Lp.	Imię i nazwisko	Nazwa projektu oraz nazwa podmiotu w którym projekt był realizowany	Funkcja pełniona w projekcie	Okres realizacji projektu
1	Paweł Młyński	Poczta Polska S.A. – zaprojektowanie i wdrożenie rachunku kosztów działań (ABC)	Kierownik projektu	czerwiec 2008 – grudzień 2009
2		Invest Bank - usługi doradcze związane z budową modelu alokacji kosztów wraz z opracowaniem dokumentacji alokacji kosztów	Kierownik projektu	marzec 2013 – maj 2013
3		PNI S.A. – opracowanie koncepcji rachunkowości zarządczej zgodnej z metodyką RCA	Kierownik projektu	listopad 2009 – luty 2010
4	Piotr Michniak	Poczta Polska S.A. – zaprojektowanie i wdrożenie rachunku kosztów działań (ABC)	Członek zespołu projektowego	czerwiec 2008 – grudzień 2009
6		T-Mobile S.A. oraz PTK Centertel sp. z o.o. – model podziału kosztów i rozliczeń spółki joint-venture.	Kierownik projektu	lipiec 2010 – wrzesień 2011
7		ENEA S.A. – opracowanie modelu informacji zarządczej oraz wsparcie w procesie wyboru i wdrożenia narzędzia	Kierownik projektu	styczeń 2013 – wrzesień 2013
8	Paweł Rychlik	Cegedim – stworzenie metodologii alokacji kosztów pośrednich na usługi oraz modelu alokacji kosztów.	Kierownik projektu	sierpień 2011 – maj 2012
9		Hiestand International AG – weryfikacja obecnie stosowanych metod alokacji kosztów pośrednich na poszczególne grupy produktowe wraz z zaproponowaniem sposobów ich modyfikacji i ulepszenia.	Kierownik projektu	wrzesień 2011 – listopad 2011
10		KGHM I FIZ – realizacja programu restrukturyzacji przychodowo-kosztowej grupy kapitałowej.	Kierownik projektu	marzec 2011 – sierpień 2012
11	Aleksandra Złot	Invest Bank - usługi doradcze związane z budową modelu alokacji kosztów wraz z opracowaniem dokumentacji alokacji kosztów.	Członek zespołu projektowego	marzec 2013 – maj 2013
12		KGHM I FIZ – realizacja programu restrukturyzacji przychodowo-kosztowej grupy kapitałowej.	Członek zespołu projektowego	
13		Grupa Żywiec S.A. – analiza kosztów działalności operacyjnej podmiotu powiązanego ze Spółką wraz z analizą rynkowego poziomu narzutu na te koszty w celu ustalenia cen transferowych zgodnych z zasadą arm's length.	Członek zespołu projektowego	styczeń 2010 – luty 2010
14	Łukasz Gajkowski	Cegedim – stworzenie metodologii alokacji kosztów pośrednich na usługi	Członek zespołu projektowego	sierpień 2011 – maj 2012

41



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

		oraz modelu alokacji kosztów.		
15		Hiestand International AG – weryfikacja obecnie stosowanych metod alokacji kosztów pośrednich na poszczególne grupy produktowe wraz z zaproponowaniem sposobów ich modyfikacji i ulepszenia.	Członek zespołu projektowego	wrzesień 2011 – listopad 2011
16		ENEA S.A. – opracowanie modelu informacji zarządczej oraz wsparcie w procesie wyboru i wdrożenia narzędzia	Członek zespołu projektowego	styczeń 2013 – wrzesień 2013

**c) Kryterium dostępu – kod C**

Zrealizowanie przez oferenta w okresie od 1 stycznia 2009 r. do daty złożenia oferty minimum 3 projektów wdrożenia rachunku kosztów do kalkulacji kosztów i rentowności, zgodnego z koncepcją Zasobowo – Procesowego Rachunku Kosztów (Resource Consumption Accounting – RCA) z wykorzystaniem specjalistycznego oprogramowaniu controllingowego, z których co najmniej jedno było zintegrowane z systemem klasy ERP (ang. Enterprise Resource Planning), potwierdzone stosownymi dokumentami (referencjami dostarczonymi na wzorze dołączonym do niniejszego zapytania ofertowego – załącznik numer 3) od podmiotów, w których wdrożenie miało miejsce.

**UWAGA:** podstawowym elementem weryfikacji jest sprawdzenie poprawności wypełnienia REFERENCJE OD TRZECH PODMIOTÓW; wzór formularza dla REFERENCJI stanowi załącznik numer 3 do niniejszego zapytania ofertowego (załącznik pt. „REFERENCJE – zakończone sukcesem wdrożenie”)

**Wykaz 3 wdrożeń.**

Lp.	Nazwa usługi	Okres realizacji usługi	Odbiorca usługi – nazwa podmiotu	WYPEŁNIĆ DLA WSZYSTKICH WIERSZY Nazwa specjalistycznego oprogramowanie controllingowego, które wykorzystano zostało w danym wdrożeniu.	WYPEŁNIĆ MINIMALNIE W JEDNYM WIERSZU Nazwa systemu klasy ERP, który był zintegrowany z danym specjalistycznym oprogramowaniem controllingowym wykorzystanym w danym wdrożeniu.
1	Opracowanie koncepcji rachunkowości zarządczej zgodnej z metodyką RCA	listopad 2009 – luty 2010	PNI S.A.	Narzędzia obliczania wskaźników w oparciu o oprogramowanie MS Office.	Nie dotyczy.
2	Usługi doradcze	marzec	Invest Bank	Aplikacja MS Excel oraz	Nie dotyczy.

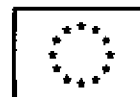


Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

	związane z budową modelu alokacji kosztów wraz z opracowaniem dokumentacji alokacji kosztów	2013 – maj 2013	S.A.	hurtownia danych i inne systemy informatyczne banku.	
3	Zaprojektowanie i wdrożenie rachunku kosztów działań (ABC)	czerwiec 2008 – grudzień 2009	Poczta Polska S.A.	Business Object Profitability and Cost Management (BO PCM)	Źródłem informacji do modelu ABC są systemy pocztowe Poczta 2000, MRUM, EJP, IAZ. Raporty udostępniane są w systemie DIZ.
4	Stworzenie metodologii alokacji kosztów pośrednich na usługi oraz modelu alokacji kosztów.	sierpień 2011 – maj 2012	Cegedim	Narzędzia alokacji kosztów w oparciu o oprogramowanie MS Office.	Integracja modelu z systemem informatycznym SUN.
	Opracowanie modelu informacji zarządczej oraz wsparcie w procesie wyboru i wdrożenia narzędzia	styczeń 2013 – wrzesień 2013	ENEA S.A.	SAP Business Objects	SAP ERP
	Weryfikacja obecnie stosowanych metod alokacji kosztów pośrednich na poszczególne grupy produktowe wraz z zaproponowaniem sposobów ich modyfikacji i ulepszenia.	wrzesień 2011 – listopad 2011	Hiestand International AG	Narzędzia alokacji kosztów w oparciu o oprogramowanie MS Office.	Nie dotyczy.
	Realizacja programu restrukturyzacji przychodowo-kosztowej grupy kapitałowej.	marzec 2011 – sierpień 2012	KGHM i FIZ	Przegląd narzędzi MS Excel wykorzystywanych w controllingu.	Nie dotyczy.
	Model podziału kosztów i rozliczeń spółki joint-venture.	lipiec 2010 – wrzesień 2011	T-Mobile S.A. oraz PTK Centertel sp. z o.o.	Narzędzia podziału kosztów w oparciu o oprogramowanie MS Office.	Nie dotyczy.

### 3) KRYTERIA OCENY:

#### a) Kryterium oceny – kryterium lp. 1 (C)



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Cena uwzględniająca wszystkie koszty związane z realizacją przedmiotu zapytania ofertowego numer 2/08/2013/OnJKnP zgodnie z wszystkimi wymaganiami. Cena podana w PLN, zaokrąglona do dwóch miejsc po przecinku, zawierająca podatek VAT<sup>2</sup>.

**Oferta na wykonanie przedmiotu zamówienia za CENĘ ŁĄCZNĄ BRUTTO (Z VAT)**

**670 350,00 zł**

**słownie (sześćset siedemdziesiąt tysięcy trzysta pięćdziesiąt złotych zero groszy)**

*Uszczegółowienie wyceny:*

- wartość netto w PLN: 545 000 zł

- VAT: 125 350 zł

**b) Kryterium oceny – kryterium lp.2 (K)**

Ocena kreatywność koncepcji. Koncepcja modelu rachunku kosztów w Uczelni Wyższej opartego na założeniach zasobowo-procesowego rachunku kosztów z uwzględnieniem przykładowych elementów modelu, przykładów etapów rozliczeń, zasad wyodrębniania obiektów, wymaganych podstawowych danych operacyjnych, zasad prezentacji danych o zasobach, procesach oraz usługach oraz potencjalnych rezultatów i zastosowań menedżerskich tego rachunku kosztów

**UWAGA:** Szablon dla opisu koncepcji stanowi załącznik numer 4 do niniejszego zapytania ofertowego (załącznik pt. „KONCEPCJA – model rachunku kosztów”)

KONCEPCJA powinna pokazać model zasobowo-procesowego rachunku kosztów i jego zastosowanie do wyceny kosztów i rentowności przykładowego, dowolnego, kierunku studiów dowolnej uczelni wyższej.

OBOWIĄZKOWA struktura konceptu:

- Rozdział 1: Wstęp merytoryczny dotyczący koncepcji zasobowo-procesowego rachunku kosztów i wskazania zastosowań i korzyści jej zastosowania w uczelniach wyższych (maksymalnie 2 strony A4).
- Rozdział 2: Koncepcja modelu rachunku kosztów w Uczelni Wyższej opartego na założeniach zasobowo-procesowego rachunku kosztów z uwzględnieniem przykładowych elementów modelu, przykładów etapów rozliczeń, zasad wyodrębniania obiektów, wymaganych podstawowych danych operacyjnych (maksymalnie 6 stron A4).
- Rozdział 3: Zasady prezentacji danych o zasobach, procesach oraz usługach oraz potencjalne rezultaty i zastosowania menedżerskie tego rachunku kosztów na Wyższej Uczelni (maksymalnie 4 strony A4).
- Koncepcja powinien być przedstawiona w sposób czytelny i zrozumiały z wykorzystaniem graficznych prezentacji schematów powiązań danych oraz formuł obliczeniowych.

**UWAGA** – przekazane wraz z ofertą KONCEPCJA zostanie upubliczniona zgodnie z zasadami opisanymi w punkcie 6 niniejszego zapytania ofertowego.

<sup>2</sup> Cena musi zawierać podatek VAT naliczony zgodnie z przepisami obowiązującymi w tym zakresie. Prawidłowe ustalenie podatku VAT należy do obowiązków Oferenta zgodnie z przepisami ustawy o podatku od towarów i usług oraz podatku akcyzowym. W przypadku błędnego obliczenia podatku VAT Zamawiający nie uzna tego za oczywistą pomyłkę.



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

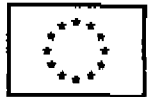
#### **4) ZAŁĄCZNIKI DO NINIEJSZEJ OFERTY:**

Oferent musi dołączyć do niniejszej oferty:

- aktualny odpis z właściwego rejestru lub centralnej ewidencji i informacji o działalności gospodarczej, jeżeli odrębne przepisy wymagają wpisu do rejestru lub ewidencji, wystawiony nie wcześniej niż 6 miesięcy przed upływem terminu składania ofert wraz z odpisem pełnomocnictwa potwierdzający uprawnienie dla osoby do podejmowania wiążących decyzji w imieniu danego Oferenta, która podpisuje formularz ofertowy,
- podpisane przez osobę upoważnioną do podejmowania wiążących decyzji w imieniu Oferenta oświadczenie o braku powiązania z Zamawiającym; wzór oświadczenia do podpisania stanowi załącznik numer 2 do niniejszego zapytania ofertowego (załącznik pt. „OŚWIADCZENIE – brak powiązania z Zamawiającym”),
- REFERENCJE OD TRZECH PODMIOTÓW potwierdzające zakończone sukcesem wdrożenie przez Oferenta w tych podmiotach rachunku kosztów do kalkulacji kosztów i rentowności, zgodnego z koncepcją Zasobowo – Procesowego Rachunku Kosztów (Resource Consumption Accounting – RCA), z wykorzystaniem specjalistycznego oprogramowaniu controllingowego, z których co najmniej jedno było zintegrowane z systemem klasy ERP (ang. Enterprise Resource Planning), potwierdzone stosownymi dokumentami od podmiotów, w których wdrożenie miało miejsce; wzór formularza dla REFERENCJI stanowi załącznik numer 3 do niniejszego zapytania ofertowego (załącznik pt. „REFERENCJE – zakończone sukcesem wdrożenie”),
- KONCEPCJA modelu rachunku kosztów w Uczelni Wyższej opartego na założeniach Resource Consumption Accounting, z uwzględnieniem wszystkich niezbędnych elementów modelu, przykładów etapów rozliczeń, zasad wyodrębniania i kalkulacji kosztów działań uczelni obiektów kosztowych, wymaganych podstawowych danych operacyjnych, zasad prezentacji danych kosztów zasobów, procesów i produktów uczelni oraz potencjalnych rezultatów i zastosowań menedżerskich tego rachunku kosztów; szablon dla opisu koncepcji stanowi załącznik numer 4 do niniejszego zapytania ofertowego (załącznik pt. „KONCEPCJA – model rachunku kosztów”),

#### **5) OŚWIADCZENIE DO FORMULARZA OFERTOWEGO:**

- I. Oferent szczegółowo zapoznał się z treścią zapytania ofertowego numer 2/08/2013/OnJKnP (w tym ze wszystkimi załącznikami stanowiącymi integralną część zapytania ofertowego) oraz przyjmuje bez zastrzeżeń wymagania zawarte w jego treści.
- II. Oferent uważa się za związanego niniejszą ofertą na czas wskazany w zapytaniu ofertowym numer 2/08/2013/OnJKnP.
- III. Oferent zobowiązuje się, w przypadku wyboru niniejszej oferty, do zawarcia umowy w terminie wskazanym przez Zamawiającego.
- IV. W ciągu ostatnich 3 lat przed złożeniem niniejszej oferty Oferent nie wyrządził szkody, nie wykonując zamówienia lub wykonując je nienależycie.
- V. Nie otwarto wobec Oferenta likwidacji ani nie ogłoszono upadłości.
- VI. Oferent nie zalega z uiszczeniem podatków, opłat lub składek na ubezpieczenia społeczne lub zdrowotne.



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

*Jana Kalin*

.....  
**(CZYTELNY PODPIS – imię i nazwisko osoby upoważnionej  
do reprezentowania Oferenta  
wraz z pieczęcią firmową  
(jeżeli podmiot dysponuje pieczęcią firmową)**

*Warszawa, 11-09-2013*  
.....  
**data i miejsce podpisania oferty**

**- każda strona niniejszej oferty musi zostać zaparafowana -**



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Załącznik 2 do zapytania ofertowego numer 2/08/2013/OnJKnP<sup>1</sup>  
**OŚWIADCZENIE – brak powiązania z Zamawiającym**

Oświadczam, iż nie jestem powiązany/powiązana z Zamawiającym (Wyższą Szkołą Logistyki z siedzibą w Poznaniu – beneficjent projektu numer POKL.04.01.01-00-163/11) lub osobami upoważnionymi do zaciągania zobowiązań w imieniu Zamawiającego (Rektor WSL – Andrzej Korzeniowski, Kanclerz WSL – Ireneusz Fechner) lub osobami wykonującymi w imieniu Zamawiającego czynności związane z przygotowaniem i przeprowadzeniem procedury wyboru wykonawcy osobowo lub kapitałowo (osoby zaangażowane ze strony Zamawiającego w wybór oferenta: Bartosz Osmola – Kierownik projektu, Mateusz Michalski – Specjalista ds. rozliczeń i ewaluacji, prof. dr hab. inż. Bogusław Śliwczyński – Ekspert merytoryczny Zamawiającego) w szczególności poprzez:

- uczestnictwo w spółce jako wspólnik spółki cywilnej lub spółki osobowej,
- posiadanie udziałów lub co najmniej 10% akcji,
- pełnienie funkcji członka organu nadzorczego lub zarządzającego, prokurenta, pełnomocnika,
- pozostawanie w związku małżeńskim, w stosunku pokrewieństwa lub powinowactwa w linii prostej, pokrewieństwa lub powinowactwa w linii bocznej do drugiego stopnia lub w stosunku przysposobienia, opieki lub kurateli.

*Jerzy Kalinowski*

.....  
*imię i nazwisko osoby  
upoważnionej do reprezentowania oferenta wraz z pieczęcią firmową  
(jeżeli podmiot dysponuje pieczęcią firmową)*

*Warszawa, 11-09-2013*  
.....  
*data i miejsce podpisania oświadczenia*

<sup>1</sup> Dotyczy projektu o numerze POKL.04.01.01-00-163/11 pt.: "Orientacja na jakość, kurs na przyszłość – wdrożenie w Wyższej Szkole Logistyki Modelu Zarządzania Jakością i Kontroli Jakości" współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

*JK*



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Załącznik 3 do zapytania ofertowego numer 2/08/2013/OnJKnP<sup>1</sup>

**REFERENCJE – zakończone sukcesem wdrożenie**

Reprezentując CEGEDIM GROUP POLAND SP. Z O.O.  
(pełna nazwa podmiotu) oświadczam, iż podmiot ten zakupił usługę dotyczącą wdrożenia rachunku kosztów do kalkulacji kosztów i rentowności, zgodnego z koncepcją Zasobowo – Procesowego Rachunku Kosztów (Resource Consumption Accounting – RCA); usługa o nazwie OPRACOWANIE METODY ALOKACJI WRAZ Z PRZYGOIOWANIEM NARZĘDZIA, ZARZĄDZANIE NA METODYCE ABC zrealizowaną z sukcesem przez firmę KPMG ADVISORY SPÓŁKA Z OGRANICZONĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ SP.K. (pełna nazwa firmy) w okresie SIERPIEŃ 2011 MAJ 2012 oraz, iż w ramach tej usługi wykorzystywane było specjalistyczne oprogramowanie controllingowe o nazwie: APLIKACJA MS EXCEL ORAZ SYSTEMY INFORMACYJNE F-MY CEGEDIM

W ramach wskazanej powyżej usługi wykorzystywane specjalistyczne oprogramowanie controllingowe było/nie było\* zintegrowane z systemem klasy ERP (ang. Enterprise Resource Planning) – jeżeli tak to proszę o podanie nazwy tego systemu klasy ERP

\*niepotrzebne skreślić

CEGEDIM GROUP POLAND Sp. z o.o.

*Beata Ziarko*

Beata Ziarko  
Dyrektor Finansowy

CZYTELNY PODPIS – Imię i nazwisko osoby wystawiającej referencje wraz z pieczęcią

*M/08/13*

data wystawienia referencji

Dane kontaktowe do osoby wystawiającej referencje, umożliwiające kontakt w celu potwierdzenia tych referencji.

IMIĘ I NAZWISKO: BEATA ZIARKO

ZAJMOWANE STANOWISKO PRACY: DYREKTOR FINANSOWY

TEL. KONTAKTOWY: (22) 389 12 21

E-MAIL: beata.ziarko@cegedim.com

<sup>1</sup> Dotyczy projektu o numerze POKL.04.01.01-00-163/11 pt.: "Orientacja na jakość, kurs na przyszłość – wdrożenie w Wyższej Szkole Logistyki Modelu Zarządzania Jakością i Kontroli Jakości" współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

*41*



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Załącznik 3 do zapytania ofertowego numer 2/08/2013/OnJKnP<sup>1</sup>  
REFERENCJE – zakończone sukcesem wdrożenie

Reprezentując PRZEDSIĘBIORSTWO Napraw INFRASTRUKTURY S.P. z o.o. (PNI)  
(pełna nazwa podmiotu) oświadczam, iż podmiot ten zakupił usługę dotyczącą wdrożenia rachunku kosztów do kalkulacji kosztów i rentowności, zgodnego z koncepcją Zasobowo – Procesowego Rachunku Kosztów (Resource Consumption Accounting – RCA); usługa o nazwie BUDOWA KARTY WARTOŚCI PNI ORAZ OPMIĘDZIANIE PARAMETRÓW NARZĘDZI ZARZĄDZANIA ZASOBAMI PRZY WYKORZYSTANIU RACHUNKU KOSZTÓW zrealizowaną z sukcesem przez firmę KPMG ADVISORY SPÓŁKA Z OGRANICZONĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ S.P.A. (pełna nazwa firmy) w okresie 1 LISTOPADA 2009 – 10 KWIETNIA 2010 oraz, iż w ramach tej usługi wykorzystywane było specjalistyczne oprogramowanie controllingowe o nazwie: RDANE NARZĘDZIA RACHUNKOWE WSKAZANIKÓW W OPIECIU O OPROGRAMOWANIE MS-OFFICE.

W ramach wskazanej powyżej usługi wykorzystywane specjalistyczne oprogramowanie controllingowe ~~było~~ nie było\* zintegrowane z systemem klasy ERP (ang. Enterprise Resource Planning) – jeżeli tak to proszę o podanie nazwy tego systemu klasy ERP

\*niepotrzebne skreślić

GŁÓWNY KSIĘGOWY

*Sławomir Krupa*

Sławomir Krupa

CZYTELNY PODPIS – imię i nazwisko osoby wystawiającej referencje wraz z pieczęcią

*09.09.2013rok*

data wystawienia referencji

Dane kontaktowe do osoby wystawiającej referencje, umożliwiające kontakt w celu potwierdzenia tych referencji.

IMIĘ I NAZWISKO: Sławomir Krupa

ZAJMOWANE STANOWISKO PRACY: Główny Księgowy

TEL. KONTAKTOWY: .....

E-MAIL: s.krupa@pni.net.pl

<sup>1</sup> Dotyczy projektu o numerze POKL.04.01.01-00-163/11 pt.: "Orientacja na jakość, kurs na przyszłość – wdrożenie w Wyższej Szkole Logistyki Modelu Zarządzania Jakością i Kontroli Jakości" współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

14



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Załącznik 3 do zapytania ofertowego numer 2/08/2013/OnJKnP<sup>1</sup>

**REFERENCJE – zakończone sukcesem wdrożenie**

Reprezentując POCZTĘ POLSKĄ SA  
(pełna nazwa podmiotu) oświadczam, iż podmiot ten zakupił usługę dotyczącą wdrożenia rachunku kosztów do kalkulacji kosztów i rentowności, zgodnego z koncepcją Zasobowo – Procesowego Rachunku Kosztów (Resource Consumption Accounting – RCA);  
usługa o nazwie WERYFIKACJA MODELU RACHUNKU DZIAŁAŁ, STWORZENIA MODELU RZUCIENI WELMĘTRZYCH ORAZ DORAŹCZA RZĄ WYDZIEMU PIKOTAJDOWYM I PRODUKCYJNYM MODEL  
zrealizowaną z sukcesem przez firmę KPMG ADVISORY SPÓŁKA Z OGRANICZONA  
ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ SP. K. (pełna nazwa firmy)  
w okresie CERWIEC 2008 – GRUDZIEŃ 2009 oraz, iż w ramach tej usługi wykorzystywane było specjalistyczne oprogramowanie controllingowe o nazwie: BUSINESS OBJECTS PROFITABILITY AND COST MANAGEMENT (BO PCM)

W ramach wskazanej powyżej usługi wykorzystywane specjalistyczne oprogramowanie controllingowe było/nie było\* zintegrowane z wymienionym powyżej systemem klasy ERP (ang. Enterprise Resource Planning) – jeżeli tak to proszę o podanie nazwy tego systemu klasy ERP ZROBEM INFORMACJI DO MODELU ABC SA N.W. SYSTEMY POLITOWA  
\*niepotrzebne skreślić np. FOCITA 2000, MRUMIEJA, IAZ RAPORTY UDOSTĘPNIANE SĄ W SYSTEMIE DIZ.

ZASTĘPCA DYREKTORA BIURA  
RACHUNKOWOŚCI ZARZĄDCZEJ  
I PŁYNNIŚCI FINANSOWEJ

CZYTELNY PODPIS – imię i nazwisko osoby wystawiającej referencje wraz z pieczęcią

05.08.2013

data wystawienia referencji

Dane kontaktowe do osoby wystawiającej referencje, umożliwiające kontakt w celu potwierdzenia tych referencji.

IMIĘ I NAZWISKO: JAN BLEJA

ZAJMOWANE STANOWISKO PRACY: Z-C.A. DYREKTORA BIURA RACHUNKOWOŚCI ZARZĄDCZEJ I PŁYNNIŚCI FINANSOWEJ

TEL KONTAKTOWY: 22 6565594

E-MAIL: JAN.BLEJA@CENTRALA.POCZTA-POLSKA.PL

<sup>1</sup> Dotyczy projektu o numerze POKL04.01.01-00-163/11 pt.: "Orientacja na jakość, kurs na przyszłość – wdrożenia w Wyższej Szkole Logistyki Modelu Zarządzania Jakością i Kontroli Jakości" współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

111



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Załącznik 3 do zapytania ofertowego numer 2/08/2013/OnJKnP<sup>1</sup>  
REFERENCJE – zakończone sukcesem wdrożenie

Reprezentując INVEST-BANK S.A.  
(pełna nazwa podmiotu) oświadczam, iż podmiot ten zakupił usługę dotyczącą wdrożenia rachunku kosztów do kalkulacji kosztów i rentowności, zgodnego z koncepcją Zasobowo – Procesowego Rachunku Kosztów (Resource Consumption Accounting – RCA); usługa o nazwie "Wykonalność i udrożenie budżetu do alokacji kosztów operacyjnych w przedsiębiorstwie ABC" zrealizowaną z sukcesem przez firmę KPMG Advisory Sp. z o.o. - czona odpowiedzialnością sp. k. (pełna nazwa firmy) w okresie marzec - maj 2013 oraz, iż w ramach tej usługi wykorzystywane było specjalistyczne oprogramowanie controllingowe o nazwie: aplikacja MS Excel oraz budowanie danych i inne systemy informacyjne Invest-Bank S.A.  
W ramach wskazanej powyżej usługi wykorzystywane specjalistyczne oprogramowanie controllingowe było/nie było\* zintegrowane z systemem klasy ERP (ang. Enterprise Resource Planning) – jeżeli tak to proszę o podanie nazwy tego systemu klasy ERP

\*niepotrzebne skreślić

Dyrektor Departamentu  
Planowania i Kontrolingu

Michał Chlebowski

CZYTELNY PODPIS – imię i nazwisko osoby wystawiającej referencje wraz z pieczęcią

INVEST-BANK S.A.  
04-176 Warszawa, ul. Centrozamkowa 77  
REGON 630520298, NIP 781-00-14-345  
(2) tel (22) 514 51 07, fax (22) 514 51 08

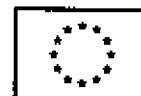
05.09.2013 r.  
data wystawienia referencji

Dane kontaktowe do osoby wystawiającej referencje, umożliwiające kontakt w celu potwierdzenia tych referencji.

IMIĘ I NAZWISKO: MICHAŁ CHLEBOWSKI  
ZAJMOWANE STANOWISKO PRACY: DYREKTOR DEPARTAMENTU PLANOWANIA I KONTROLINGU  
TEL. KONTAKTOWY: 666 828 087  
E-MAIL: michal.chlebowski@investbank.pl

<sup>1</sup> Dotyczy projektu o numerze POKL.04.01.01-00-163/11 pt.: "Orientacja na jakość, kurs na przyszłość – wdrożenie w Wyższej Szkole Logistyki Modelu Zarządzania Jakością i Kontroli Jakości" współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

41



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Załącznik 4 do zapytania ofertowego numer 2/08/2013/OnJKnP<sup>1</sup>

## KONCEPT – model rachunku kosztów

Koncepcja modelu rachunku kosztów w Uczelni Wyższej opartego na założeniach zasobowo-procesowego rachunku kosztów z uwzględnieniem przykładowych elementów modelu, przykładów etapów rozliczeń, zasad wyodrębniania obiektów, wymaganych podstawowych danych operacyjnych, zasad prezentacji danych o zasobach, procesach oraz usługach oraz potencjalnych rezultatów i zastosowań menedżerskich tego rachunku kosztów

Szablon dla opisu koncepcji stanowi niniejszy załącznik.

KONCEPCJA powinna pokazać model zasobowo-procesowego rachunku kosztów i jego zastosowanie do wyceny kosztów i rentowności przykładowego, dowolnego, kierunku studiów dowolnej uczelni wyższej.

OBYWIAZKOWA struktura konceptu:

- Rozdział 1: Wstęp merytoryczny dotyczący koncepcji zasobowo-procesowego rachunku kosztów i wskazania zastosowań i korzyści jej zastosowania w uczelniach wyższych (maksymalnie 2 strony A4).
- Rozdział 2: Koncepcja modelu rachunku kosztów w Uczelni Wyższej opartego na założeniach zasobowo-procesowego rachunku kosztów z uwzględnieniem przykładowych elementów modelu, przykładów etapów rozliczeń, zasad wyodrębniania obiektów, wymaganych podstawowych danych operacyjnych (maksymalnie 6 stron A4).
- Rozdział 3: Zasady prezentacji danych o zasobach, procesach oraz usługach oraz potencjalne rezultaty i zastosowania menedżerskie tego rachunku kosztów na Wyższej Uczelni (maksymalnie 4 strony A4).
- Koncepcja powinien być przedstawiona w sposób czytelny i zrozumiały z wykorzystaniem graficznych prezentacji schematów powiązań danych oraz formuł obliczeniowych.

UWAGA – przekazane wraz z ofertą KONCEPCJA zostanie upubliczniona zgodnie z zasadami opisanymi w punkcie 6 niniejszego zapytania ofertowego.

*Jery Kalinowski*

.....  
CZYTELNY PODPIS – imię i nazwisko osoby przedstawiającej KONCEPT do oceny

wraz

z

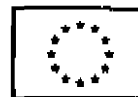
pieczęcią

*11-09-2013*

.....  
data podpisania KONCEPTU

<sup>1</sup> Dotyczy projektu o numerze POKL.04.01.01-00-163/11 pt.: "Orientacja na jakość, kurs na przyszłość – wdrożenie w Wyższej Szkole Logistyki Modelu Zarządzania Jakością i Kontroli Jakości" współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

*41*



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

## Rozdział 1.

Zasobowo-procesowy rachunek kosztów (RCA, ang. *Resource Consumption Accounting*) jest w dużym stopniu rozwinięciem metodyki rachunku kosztów działań (ABC, ang. *Activity Based Costing*). RCA, nie rezygnując z podstawowych założeń ABC, czyli koncentracji na procesach i działaniach, wzbogaca to podejście o dodatkowe zagadnienia związane ze szczegółowością wyceny kosztów zasobów oraz sposobami ich alokacji.

RCA, podobnie jak ABC, odzwierciedla prosty mechanizm powstawania kosztów: w celu wytworzenia usług/produktów, obsługi klientów/kanałów dystrybucji konieczne jest wykonywanie określonych działań i realizacja określonych procesów; działania te i procesy zużywają zasoby, zasoby generują koszty. Dlatego też w celu wyceny produktów/usług/kanałów dystrybucji/klientów konieczna jest najpierw wycena zasobów oraz działań.

W RCA duży nacisk kładziony jest na podział kosztów zasobów na stałe i zmienne oraz wycenę kosztu zasobów niewykorzystanych. Dlatego też bardzo istotna przy przygotowywaniu takiego rachunku kosztów jest umiejętność analizy kosztów i określeniu zakresu ich zmienności (co nie zawsze jest zadaniem łatwym, szczególnie w przypadku organizacji świadczących usługi). Pozyskana dzięki RCA informacja pozwala jednak jeszcze w większym stopniu wspierać zarządzanie organizacją niż rachunek kosztów oparty tylko i wyłącznie o metodykę ABC.

Dlaczego warto wdrożyć w Uczelni model pełnego rachunku kosztów RCA/ABC

### 1. Czynniki zewnętrzne:

- presja na większą transparentność w zakresie finansowania uczelni wyższych,
- konieczność prowadzenia przejrzystej polityki cenowej,
- coraz częstsza kooperacja pomiędzy uczelniami,
- presja na obniżanie kosztów usług edukacyjnych związana z dużą konkurencją i ograniczony popyt,
- konkurencja o ograniczone zasoby (np. wykładowców)

### 2. Czynniki wewnętrzne:

- konieczność przemyślanej alokacji dostępnych zasobów oraz optymalizacji procesów,
- szybko rosnące koszty IT oraz personelu powodujące konieczność odpowiedniej kontroli i świadomości tych wydatków,
- zapotrzebowanie na metody mierzenia wydajności, rentowności usług itd.,
- unikanie cross-finansingu, na przykład przeznaczania funduszy na kształcenie na cele badań naukowych lub infrastruktury i vice versa.



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Zastosowanie modelu rachunku kosztów zgodnego z koncepcją RCA/ABC w Uczelni Wyższej pozwoli na:

- zidentyfikowanie działań w organizacji,
- **alokację zasobów Uczelni do wyodrębnionych działań oraz przypisanie kosztów tych działań do usług edukacyjnych uczelni, przy uwzględnieniu stopnia wykorzystania zasobów/działania,**
- **bezpośrednią alokację kosztów do działań tam, gdzie jest to możliwe,**
- wykorzystanie najbardziej odpowiednich kluczy alokacji do przypisania kosztów, które nie mogą być dopasowane bezpośrednio,
- po zaalokowaniu wszystkich kosztów, uzyskanie precyzyjnej informacji o wykorzystaniu poszczególnych zasobów/działania do wykonania danej usługi.

Inne potencjalne zastosowania modelu kosztów:

**1. Określenie pełnego kosztu wyodrębnionego działania i/lub obiektu kosztowego**

- uzyskanie informacji o nośnikach kosztów i przepływach usług wewnętrznych w organizacji,
- obiektywna podstawa argumentacji, przydatna przy negocjacjach z interesariuszami, zarówno z wewnątrz jak i spoza organizacji,
- spójne i aktualne informacje dla celów decyzyjnych.

**2. Podstawa do optymalizacji cen oraz analiz rentowności (np. kierunków)**

- wyliczony pełny koszt niekoniecznie musi być jedynym czynnikiem brany pod uwagę przy ustalaniu cen, ale w każdym przypadku stanowi dobry punkt wyjścia oraz benchmark umożliwiający porównania,
- podział kosztów na stałe i zmienne pozwala ustalić minimalną akceptowalną cenę usług edukacyjnych,
- informacja o kosztach w podziale na stałe i zmienne oraz rentowności pozwala podjąć decyzję o uruchamianiu nowych lub rezygnowaniu ze świadczenia istniejących usług edukacyjnych.

**3. Narzędzie do racjonalnej alokacji zasobów i wspomaganie procesu budżetowania**

- pozwala określić minimalny poziom i koszt świadczenia poszczególnych usług,
- rachunek kosztów może uwzględniać specyficzne priorytety organizacji, takie jak innowacyjność, wspomaganie kreatywności, odpowiedzialność społeczna,
- podstawa do analizy i optymalizacji wykonywanych działań oraz zarządzania zasobami (w tym minimalizacji kosztów niewykorzystanych zasobów).

**4. Cenne narzędzie do raportowania na poziomie menedżerskim, kontroli organizacji i zarządzania jej wydajnością**

- umożliwia porównanie projektów, badań, zajęć, itd.,
- pozwala na zidentyfikowanie "najlepszych praktyk" oraz ich upowszechnianie w organizacji,
- chroni Uczelnię przed przykrymi i nieprzewidywanymi konsekwencjami zmienności otoczenia dzięki analizie odchyleń i wykorzystywanie jej do zarządzania kosztami,
- umożliwia opracowanie dodatkowych kluczowych wskaźników efektywności w ramach Uczelni i potencjalnych dodatków motywacyjnych dla personelu.

41



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

## Rozdział 2.

Poniżej opisano przykładowy model rachunku kosztów oparty o metodykę RCA i ABC. Jest to model teoretyczny, oparty o doświadczenia KPMG z innych projektów oraz znajomość sektora edukacyjnego, w tym w szczególności uczelni wyższych. Docelowy model, który powstanie po szczegółowej analizie potrzeb informacyjnych, struktury organizacyjnej, procesów oraz dostępności danych w WSL, może odbiegać od zaprezentowanego przykładu.

### Przykładowy model RCA/ABC w Uczelni Wyższej

#### Obiekty Modelu

W modelu RCA/ABC Uczelni Wyższej koszty z poziomu kont kosztów rodzajowych (według szczegółowości MPK lub grup MPK) alokowane są poprzez zasoby na działania, a następnie koszty działań alokowane są do poszczególnych usług i działalności świadczonych przez Uczelnię Wyższą. W uzasadnionych przypadkach koszty rodzajowe mogą być alokowane wprost na działania, z pominięciem zasobów.

W związku z tym obiektami składającymi się na strukturę modelu są:

- koszty rodzajowe (i inne koszty stanowiące koszty okresu, np. rozliczenia międzyokresowe kosztów),
- zasoby,
- działania,
- docelowe obiekty kosztowe (usługi, działalności, klienci itp.).

Do alokacji kosztów na każdym etapie ich przepływu przez model stosuje się nośniki, czyli:

- nośniki kosztów rodzajowych,
- nośniki zasobów,
- nośniki działań.

Finalnie wszystkie koszty zostają przypisane do poszczególnych docelowych obiektów kosztowych Uczelni Wyższej.

Jednym z głównych założeń koncepcji pełnego rachunku kosztów według metodyki RCA/ABC jest pełna alokacja wszystkich kosztów, które zasilają model, w związku z czym koszty na wejściu do modelu są równe kosztom na wyjściu z modelu (docelowe obiekty kosztowe zawierają w sobie wszystkie koszty zasilające model).

#### Baza kosztów

Model zasilany jest kosztami podstawowej działalności operacyjnej okresu, czyli kosztami rodzajowymi dotyczącymi danego okresu oraz rozliczeniami międzyokresowymi kosztów w szczególności:

- analityk zgodnych z planem kont Uczelni Wyższej oraz
- miejsc powstawania kosztów (MPK) lub agregatów MPK (jeżeli pełna szczegółowość MPK nie jest konieczna).



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Baza kosztów może różnić się od tej przedstawionej powyżej w zależności od sposobu ewidencjonowania kosztów (wykorzystywania MPK, szczegółowości kont zespołu „4”, ewidencji prowadzonej na kontach zespołu „5” itd.).

W zależności od potrzeb zarządczych model może być zasilany również innymi typami kosztów, takimi jak:

- pozostałe koszty operacyjne,
- koszty finansowe,
- straty nadzwyczajne.

Każdy z elementów bazy kosztów ma określoną zmienność kosztów: czy jest kosztem zmiennym, czy stałym (w uzasadnionych przypadkach może się okazać, że dany koszt rodzajowy jest częściowo zmienny, częściowo stały, konieczne jest wtedy określenie, w jakim % jest zmienny, a w jakim stały).

### Zasoby

Zasoby gromadzą w sobie koszty, które generują z jednego lub więcej kont rodzajowych. Zasoby mogą być podzielone na następujące grupy (w zależności od potrzeb informacyjnych i charakteru Uczelni Wyższej można wyodrębnić więcej grup zasobów, każda grupa zasobów może zawierać w sobie więcej lub mniej typów zasobów):

1. Pracownicy – grupa ta może być podzielona na poszczególne zasoby np. na podstawie listy grup zawodowych wykazywanych przez Uczelnię Wyższą. Przykładowe zasoby z tej grupy to:
  - wykładowcy,
  - pozostali pracownicy naukowci,
  - pracownicy administracyjni,
  - pracownicy techniczni.
2. Maszyny, urządzenia, sprzęt IT – grupa ta może być podzielona na poszczególne zasoby np. na podstawie danych z modułu środków trwałych. Przykładowe zasoby z tej grupy to:
  - komputery,
  - pojazdy,
  - sieć teleinformatyczna.
3. Budynek i powierzchnie – przykładowe zasoby z tej grupy to:
  - sale wykładowe,
  - powierzchnie administracyjne,
  - laboratoria.
4. Oprogramowanie oraz WNIP – przykładowe zasoby z tej grupy to:
  - oprogramowanie biurowe,
  - oprogramowanie finansowo-księgowo
  - konkretne typy licencji.

### Działania

Działania to obiekty modelu RCA/ABC odnoszące się do czynności lub zespołu czynności wykonywanych w ramach organizacji, w trakcie których zużywane są zasoby. Działania służą



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

realizacji usług / obsłudze klientów, bądź wspieraniu innych działań. Działania wyodrębniane są na podstawie analizy procesów i służą do przestania kosztu pomiędzy zasobami a docelowymi obiektami kosztowymi (np. usługami).

Ze względu na typ powiązania z docelowymi obiektami kosztowymi i innymi działaniami, a co za tym idzie sposób alokacji, działania/procesy można podzielić na 3 grupy:

- działania/procesy podstawowe – związane bezpośrednio z procesem świadczenia usług / obsługi klientów. Koszt tych działań rozliczany jest nośnikami działań na konkretne docelowe obiekty kosztowe, których dotyczą. Przykładem takiego działania może być prowadzenie wykładów.
- działania/procesy wspierające – działania, które pełnią funkcję wspomagającą względem innych działań bądź też zasobów. Koszty tych działań alokowane są na wspierane działania lub zasoby. Przykładem takiego działania może być obsługa kadrowo-placowa dla pracowników Uczelni Wyższej.
- działania/procesy ogólne – działania, dla których niemożliwe jest ustalenie bezpośredniego związku przyczynowo-skutkowego z usługami oraz nie pełnią funkcji wspierającej dla innych działań lub zasobów. Koszty tych działań rozliczane są narzutom dotychczas zaalokowanych kosztów. Przykładem takiego działania może być zarządzanie Uczelnią Wyższą. Działania ogólnych w modelu powinno być jak najmniej (czyli zdecydowana większość kosztów powinna być alokowana za pomocą nośników kosztów uwzględniających związki przyczynowo-skutkowe pomiędzy obiektami modelu).

Działania podstawowe związane są bezpośrednio z procesem świadczenia usług oferowanych przez Uczelnię Wyższą, które możemy pogrupować na trzy strumienie:

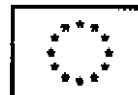
- działalność dydaktyczna
- działalność badawcza
- pozostała działalność operacyjna

Działalność dydaktyczna obejmuje procesy zarówno przekazywania wiedzy naukowej studentom poprzez teoretyczne wykłady i praktyczne ćwiczenia, konwersatoria, laboratoria itp. przez pracowników dydaktycznych uczelni wyższej, jak również rozwój naukowego zaplecza realizowanych procesów dydaktycznych. W jej ramach znajdują się różne rodzaje usług edukacyjnych m.in. kształcenie na studiach stacjonarnych i niestacjonarnych (studia I stopnia licencjackie i inżynierskie, studia II stopnia), studia podyplomowe, szkolenia i certyfikaty.

Do działalności badawczej zaliczyć można usługi realizowane na podstawie umów z podmiotami zewnętrznymi polegające na dostarczaniu praktyce gospodarczej nowych narzędzi i rozwiązań techniczno – organizacyjnych w dziedzinie szeroko rozumianej logistyki np. w ramach prac badawczych prowadzonych przez poszczególne katedry bądź istniejące centrum kompetencji.

Na pozostałą działalność operacyjną składać się będą m.in. druk i sprzedaż wydawnictw, wynajem pomieszczeń i udostępnienie innych składników majątkowych, działalność kulturalna i usługowa, organizacja konferencji i zjazdy, sprzedaż usług.

4/1



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

### Docelowe obiekty kosztowe

Docelowe obiekty kosztowe to finalne obiekty modelu - ich koszt jest wyceniany za pośrednictwem zasobów i działań. To dla nich możliwe jest raportowanie nie tylko kosztów całkowitych, ale również kosztów jednostkowych, marż oraz rentowności. Zakres i szczegółowość listy docelowych obiektów kosztowych może różnić się w zależności od potrzeb zarządczych, w przypadku Uczelni Wyższej mogą to być np.:

- kierunki studiów,
- rodzaje usług edukacyjnych (studia licencjackie, studia magisterskie, studia podyplomowe, kursy itd.),
- wydziały,
- projekty,
- innego rodzaju usługi (np. wydawnictwa naukowe),
- klienci

### Nośniki kosztów

Nośniki są podstawą do alokacji kosztów – od kosztów rodzajowych (i innych stanowiących wsad do modelu) poprzez zasoby, działania – do końcowych obiektów kosztowych, czyli usług. Nośniki zastosowane do alokacji odzwierciedlają związek przyczynowo-skutkowy pomiędzy obiektem źródłowym (z którego alokowany jest koszt) a obiektem docelowym (do którego kierowana jest część kosztu z obiektu źródłowego). Jeden nośnik może być wykorzystany do kilku alokacji np. liczba etatów może służyć do alokacji kosztów wielu obiektów w modelu.

Poniższa tabela przedstawia przykładowe nośniki, które mogą być wykorzystywane do alokacji kosztów w Uczelni Wyższej na obiekty kosztowe w podziale na obszary działania.

	Kształcenie	Badania naukowe	Usługi i wsparcie
<b>Potencjalne klucze alokacji</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• liczba godzin zajęciowych, punktów ECTS,</li> <li>• liczba studentów,</li> <li>• liczba maszynogodzin,</li> <li>• rejestracja czasu pracy,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• liczba projektów badawczych/godzin, pracy badawczej</li> <li>• liczba publikacji naukowych,</li> <li>• liczebność kadry profesorskiej,</li> <li>• czasochłonność działań,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• liczba projektów niebadawczych</li> <li>• czasochłonność działań</li> </ul>
<b>Potencjalne obiekty kosztowe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zajęcia</li> <li>• Tryby studiów</li> <li>• Wydziały</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projekty naukowe</li> <li>• Publikacje akademickie</li> <li>• Doktoranci</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Udzielone ekspertyzy</li> <li>• Projekty niebadawcze</li> </ul>

41



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

### **Dane niezbędne do przygotowania modelu RCA/ABC**

Kształt modelu RCA/ABC w Uczelni Wyższej (struktury modelu, alokacje, nośniki kosztów) zależy od dwóch elementów:

- potrzeb informacyjnych,
- dostępności danych.

Przykładowe dane (docelowa lista może być znacznie dłuższa), które mogą być niezbędne, aby zasilić i skalkulować model to:

- dane kosztowe (po analitykach i MPK),
- dane przychodowe (w szczególności zgodnej ze zdefiniowaną listą docelowych obiektów kosztowych),
- wolumeny do kalkulacji kosztów jednostkowych (w zależności od typu finalnego obiektu kosztowego, np. liczba studentów wg kierunku, liczba godzin zajęć, liczba wydawnictw naukowych itp.),
- etatyzacja według grup pracowniczych zgodnych z listą zasobów z grupy Pracownicy,
- informacje o środkach trwałych (amortyzacja, liczba, wartość brutto),
- wykaz powierzchni w szczególności zgodnej z listą zasobów z grupy Budynki i Powierzchnie,
- rejestry czasu pracy poświęcanego na poszczególne działania,
- normy / standardowe czasy w celu kalkulacji stopnia wykorzystania zasobów (i kosztu zasobów niewykorzystanych),
- wskaźniki zmienności kosztów,
- dane ankietowe ustalane metodą ekspercką.

### **Schemat i etapy alokacji kosztów**

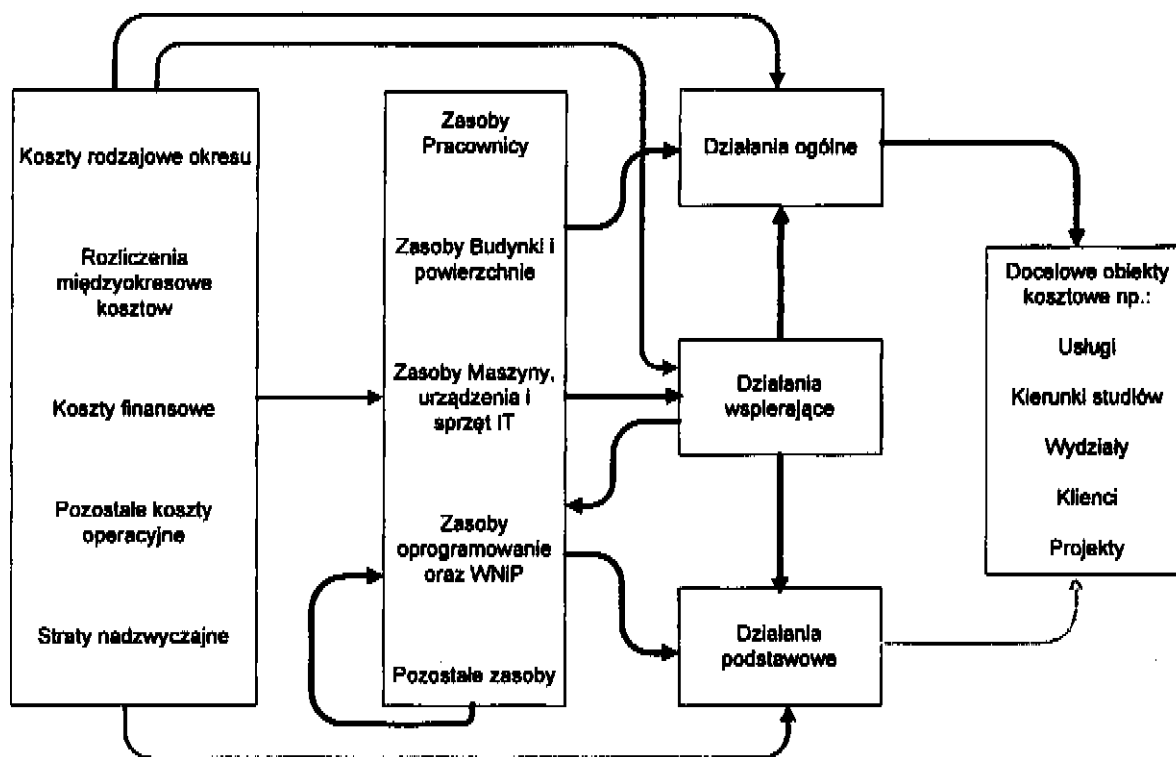
Model zakłada szereg typów możliwych powiązań logicznych - możliwości alokacji kosztów pomiędzy poszczególnymi rodzajami obiektów:

- z kosztów na zasoby,
- z kosztów na działania,
- z zasobów na działania,
- z zasobów na inne zasoby,
- z działań na zasoby,
- z działań na inne działania,
- z działań na usługi.

Poniższy schemat prezentuje logiczny przepływ kosztów - od kosztów rodzajowych i innych wejściowych obiektów kosztowych, poprzez zasoby, działania aż do finalnych obiektów kosztowych (np. usług).

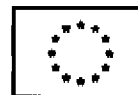


Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



Alokacje odbywają się w następujących etapach:

1. Alokacje kosztów na zasoby (koszty alokowane są na zasoby w podziale na koszty stałe i zmienne) lub wprost na działania (w uzasadnionych przypadkach) – na schemacie oznaczone kolorem zielonym,
2. Alokacje zasobów na działania oraz zasobów na zasoby (na tym etapie ustalany jest również stopień wykorzystania zasobów i koszt zasobów niewykorzystanych) – na schemacie oznaczone kolorem niebieskim,
3. Alokacje działań wspierających na inne działania lub zasoby – na schemacie oznaczone kolorem różowym,
4. Alokacje działań podstawowych na finalne obiekty kosztowe – na schemacie oznaczone kolorem czerwonym,
5. Narzut kosztów działań ogólnych na finalne obiekty kosztowe – na schemacie oznaczony kolorem pomarańczowym.



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

### Rozdział 3.

Rachunek kosztów jest istotnym elementem wspomagającym procesy decyzyjne w organizacji. Jest to wyodrębniony podsystem informacyjny w rachunkowości zmierzający do identyfikowania, mierzenia, rozliczania i prezentowania ponoszonych kosztów w różnych układach i przekrojach, odzwierciedlających potrzeby informacyjne w organizacji. Należy zaznaczyć, że możliwości raportowania poszczególnych wielkości i miar z modelu RCA/ABC zależy nie tylko od samej konstrukcji modelu, ale również funkcjonalności narzędzia informatycznego, w którym rachunek kosztów został wdrożony.

Podstawowe informacje, które mogą być raportowane z modelu RCA/ABC w Uczelni Wyższej to:

- koszty całkowite – *suma kosztów alokowanych na dany docelowy obiekt kosztowy*,
- koszty jednostkowe (po określeniu, czego mają dotyczyć dane wolumenowe i zasileniu nimi modelu; należy również założyć, że część usług jest niepoliczalna i nie da się dla nich skalkulować kosztu jednostkowego) – *koszty całkowite / wolumen usługi*,
- różne poziomy marż (w zależności od tego, które koszty będą brane do kalkulacji wyniku na poszczególnych obiektach kosztowych) – *przychody zaksięgowane (lub przyporządkowane) dla danego docelowego obiektu kosztowego – koszty alokowane na dany docelowy obiekt kosztowy*,
- różne poziomy rentowności – *marża / przychody*.

Dodatkowo model RCA/ABC może pozwalać na analizę kosztów docelowych obiektów kosztowych (zarówno na poziomie całkowitym jak i jednostkowym) w różnych przekrojach:

- działań,
- zasobów,
- kosztów wejściowych (np. rodzajowych),
- MPK (lub grup MPK), z których koszty obciążają poszczególne docelowe obiekty kosztowe.

Koszty działań i procesów mogą być raportowane w przekroju:

- zasobów,
- kosztów wejściowych (np. rodzajowych),
- MPK (lub grup MPK), z których koszty obciążają poszczególne działania.

Koszty zasobów mogą być raportowane w przekroju:

- kosztów wejściowych (np. rodzajowych),
- MPK (lub grup MPK), z których koszty obciążają poszczególne działania.

Model RCA/ABC może być kalkulowany (a w konsekwencji również wyniki z niego raportowane) w kilku wersjach w zależności od potrzeb informacyjnych i możliwości zasilania i utrzymywania go przez Uczelnię Wyższą:

- wersji z danymi rzeczywistymi (częstotliwość raportowania może być miesięczna, kwartalna, półroczna bądź roczna),



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

- wersji z kosztami planowanymi / budżetowanymi (częstym wyzwaniem w przygotowywaniu takiego modelu jest zebranie wszystkich niezbędnych danych planistycznych),
- wersji z przewidywanym wykonaniem kosztów,
- w wersjach symulacyjnych (koszty obiektów docelowych kalkulowane są dla zadanych parametrów, np. dla określonego poziomu kosztów wejściowych bądź też zadanego wolumenu usług).

Istotnym elementem modelu RCA/ABC jest możliwość raportowania kosztów zasobów w podziale na część wykorzystaną i niewykorzystaną. Na podstawie modelu RCA/ABC można przygotowywać również analizę odchyień, identyfikując przyczyny różnic w poziomie kosztów pomiędzy okresami bądź też modelem z danymi planowanymi i rzeczywistymi.

Model RCA/ABC może zawierać w sobie również informację o podziale kosztów na stałe i zmienne (po wcześniejszym określeniu przez Uczelnię Wyższą, które koszty są stałe, które zmienne). W związku z tym koszty docelowych obiektów kosztowych, działań oraz zasobów mogą być raportowane w podziale na koszty stałe i zmienne. Informacja taka może służyć również do określania kosztów marginalnych.

Moduł raportowania modelu RCA/ABC może zapewniać dodatkowe funkcjonalności (w zależności od ich dostępności w narzędziu informatycznym, w którym model został wdrożony), np.:

- prezentowanie porównań między okresami oraz wskazywanie trendów,
- kalkulację odchyień,
- prezentację graficzną wyników (np. w postaci wykresów, tabel itp.).

Wyniki z modelu RCA/ABC mogą być również wykorzystywane do kalkulacji całego zestawu kluczowych wskaźników efektywności (KPI, ang. *Key Performance Indicators*) dla całej Uczelni Wyższej oraz poszczególnych jednostek organizacyjnych. Przykładowe mierniki to:

- koszt prowadzenia 1 godz. wykładu,
- koszt kierunku na 1 studenta,
- % wykorzystania poszczególnych zasobów,
- koszt obsługi kadrowo-płacowej na 1 pracownika,
- koszt zarządzania na 1 zł wygenerowanych przychodów.

Z menedżerskiego punktu widzenia wdrożenie w Uczelni Wyższej rachunku kosztów opartego na założeniach zasobowo-procesowego rachunku kosztów będzie niosło szereg korzyści. Jego potencjalne rezultaty i zastosowania to:

- Umożliwienie właściwego raportowania zarządczego kosztów poszczególnych jednostek organizacyjnych/projektów oraz ocenianie ich efektywności, co stworzy szanse na ich obniżenie / racjonalizację.



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

- Zapewnienie przejrzystej ewidencji kosztów posiadanych zasobów, co w efekcie umożliwi władzom Uczelni sprawne zarządzanie poziomem i wykorzystaniem zasobów i wspierać będzie procesy decyzyjne dotyczące alokacji środków (szerokie możliwości analityczne w zakresie analizy kosztów).
- Pozwoli na dokładną analizę kosztów bezpośrednich i pośrednich.
- Intuicyjne i zrozumiałe dla każdego pracownika prezentowanie zależności pomiędzy wykonywanymi działaniami a powstającymi w ich konsekwencji kosztami. Władze Uczelni będą więc w stanie zwiększyć stopień partycypacji pracowników w procesie usprawniania działalności i ograniczania kosztów.
- Umożliwienie monitorowania części kluczowych czynników sukcesu dotyczących efektywności jednostek organizacyjnych.
- Umożliwienie dokładniejszego budżetowania kosztów poszczególnych jednostek organizacyjnych w oparciu o dane historyczne i koszty standardowe (możliwe budżetowanie kosztów na poziomie konkretnego zasobu).
- Stanowiąc będzie doskonałe wsparcie do podejmowania decyzji inwestycyjnych w zasoby Uczelni dzięki wielostopniowym i wieloprzekrojowym analizom rentowności.
- Przesunięcie perspektywy menedżerskiej z przeszłości (koszty już zrealizowane) w kierunku bardziej przyszłościowego punktu widzenia (rozwój i usprawnienia procesów).



**KPMG Advisory**  
**Spółka z ograniczoną**  
**odpowiedzialnością sp.k.**  
ul. Chłodna 51  
00-867 Warszawa  
Poland

Telefon +48 22 528 11 00  
Fax +48 22 528 10 09  
E-mail kpmg@kpmg.pl  
Internet www.kpmg.pl

## PEŁNOMOCNICTWO

Ja, niżej podpisany Andrzej Ścisłowski, działając jako Prezes Zarządu uprawniony do samodzielnego reprezentowania spółki "KPMG Advisory Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością" z siedzibą w Warszawie (adres: ul. Chłodnej 51, 00-867 Warszawa) zarejestrowanej w rejestrze przedsiębiorców prowadzonym w Sądzie Rejonowy dla m.st. Warszawy w Warszawie, XII Wydział Gospodarczy Krajowego Rejestru Sądowego pod numerem KRS 0000283284, będącej komplementariuszem i Partnerem Zarządzającym uprawnionym do samodzielnego reprezentowania spółki "KPMG Advisory Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością spółka komandytowa" z siedzibą w Warszawie przy ul. Chłodnej 51, 00-867 Warszawa zarejestrowanej w rejestrze przedsiębiorców prowadzonym w Sądzie Rejonowym dla m.st. Warszawy w Warszawie, XII Wydział Gospodarczy Krajowego Rejestru Sądowego za numerem KRS 0000285070( dalej zwanej "Spółką), niniejszym, w imieniu Spółki ustanawiam:

**Pana Jerzego Kalinowskiego**  
**legitymującego się dowodem osobistym seria ART nr 380928**

pełnomocnikiem Spółki upoważnionym do samodzielnego jej reprezentowania we wszelkich sprawach z zakresu przedmiotu działalności Spółki, a w szczególności do składania i przyjmowania w imieniu Spółki wszelkich oświadczeń, składania ofert, zawierania, zmiany i rozwiązywania umów o świadczenie usług w zakresie przedmiotu działalności Spółki, także do reprezentowania Spółki we wszelkiego rodzaju przetargach na świadczenie usług w zakresie przedmiotu jej działalności.

Niniejsze pełnomocnictwo upoważnia do merytorycznej akceptacji dokumentów księgowych w zakresie czynności w nim objętych.

Warszawa, dnia 1 sierpnia 2007 r.

Andrzej Ścisłowski  
Partner Zarządzający  
KPMG Advisory Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością

Za zgodność  
z oryginałem:

Andrzej Ścisłowski  
Prezes Zarządu

**KPMG Advisory Sp. z o.o.**  
**ul. Chłodna 51**  
**00-867 Warszawa**

ODDZIAŁ CENTRALNY INFORMACJI  
KRAJOWEGO REJESTRU SĄDOWEGO  
ul. Chałubińska 180  
00-904 Warszawa

№ główny wnioskodawcy

**KRAJOWY REJESTR SĄDOWY**

Stan na dzień 02.09.2013 godz. 11:30:13

Numer KRS: **0000285070**

**ODPIS AKTUALNY**  
Z REJESTRU PRZEDSIĘWZIĘCÓW

Za zgodność z oryginałem

*Kalich*



Data rejestracji w Krajowym Rejestrze Sądowym		25.07.2007	
Odział sądu	Numer wpisu	20	Data dokonania wpisu: 24.05.2013
	Sygnatura akt	WAJCI NS-REG.NRS/2241/13/695	
	Opisanie sądu	SĄD REJONOWY DLA M. ST. WARSZAWY W WARSZAWIE, XII WYDZIAŁ GOSPODARCY KRAJOWEGO REJESTRU SĄDOWEGO	

**Dział 1**

Rubryka 1 - Dane przedsiębiorcy	
1.Oznaczenie formy prawnej	SPÓŁKA KOMANDYTOWA
2.Numer NRODZYNIP	REGON: 141854713, NIP: 527254867
3.Prwa, pod którą spółka działa	KPMG ADVISORY SPÓŁKA Z OGRANICZONĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ, SPÓŁKA KOMANDYTOWA
4.Dane o uczelnianej rejestracji	----
5.Czy przedsiębiorca prowadzi działalność gospodarczą z innymi przedsiębiorcami podmiotami niniejszy spółki cywilnej?	NIE
6.Czy podmiot posiada status organizacji pożytku publicznego?	NIE

Rubryka 2 - Siedziba i adres podmiotu	
1.Siedziba	ulaj POLSKA, woj. MAZOWIECKIE, powiat M.ST. WARSZAWA, gmina M.ST. WARSZAWA, miejsc. WARSZAWA
2.Adres	ul. CHŁODNA, nr 51, lok. —, miejsc. WARSZAWA, kod 00-067, poczta WARSZAWA, kraj POLSKA
3.Adres poczty elektronicznej	----
4.Adres strony internetowej	----

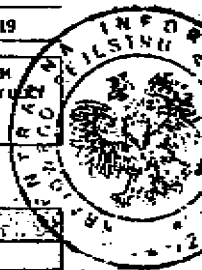
Rubryka 3 - Oddziały	
Brak wpisów	

## Rabryka 4 - Informacja o umowie

Informacje o sprawie lub innych  
ważnych opłat



1	11 CZERWCA 2007R., NUMER WATRODOWICZ - NOTARIUSZ W WARSZAWIE, KANCELARIA NOTARIALNA, UL. LONDYLEJA NR 14 A LOK. 7, REP. A NR 4362/2007.
2	01.06.2007 R., REPERTORIUM A NUMER 13660/2007, JANUSZ RUDNICKI, PRÓWADZĄCY KANCELARIĘ NOTARIALNĄ W WARSZAWIE, UL. MARSZAŁKOWSKA 55/73 LOK. 33. ZMIENIONO NASTĘPUJĄCE PARAGRAFY UMOWY SPÓŁKI: § 1, § 2, § 4 USTĘP 1, § 7 USTĘP 1, § 8, § 9 USTĘP 2. DODANO NASTĘPUJĄCE JEDNOSTKI REDAKCYJNE: § 6 USTĘP 1 LITERA Y. 07.06.2007 R., REPERTORIUM A NUMER 13677/2007, JANUSZ RUDNICKI, PRÓWADZĄCY KANCELARIĘ NOTARIALNĄ W WARSZAWIE, UL. MARSZAŁKOWSKA 55/73 LOK. 33. SPRAWIOWANO OCZYWIŚTA, OMYŁKĘ PISARSKĄ, ZMIENIONO § 6 USTĘP 2 UMOWY SPÓŁKI DODANO W UMOWIE SPÓŁKI § 6 USTĘP 2 LITERA Y.
3	AKT NOTARIALNY SPORZĄDZONY W DNIU 02.01.2008 R. PRZEZ NOTARIUSZA JANA JODŁOWSKIEGO PRÓWADZĄCEGO KANCELARIĘ NOTARIALNĄ W WARSZAWIE, PRZY UL. WSPÓŁNEJ 82 ZMIANA § 1, § 6 UST. 2, § 8 UMOWY SPÓŁKI, NR REP. A - 2/2008
4	15.10.2008 AKT NOTARIALNY, REPERTORIUM A NR 10325/2008; JAN JODŁOWSKI NOTARIUSZ W WARSZAWIE; KANCELARIA NOTARIALNA W WARSZAWIE UL. WSPÓLNA 35 LOK. 14; ZMIANA § 1, § 6 UST. 2, § 8
5	01.06.2009 ROKU, KANCELARIA NOTARIALNA W WARSZAWIE PRZY ULICY WSPÓLNEJ NUMER 34 LOK.14, REPERTORIUM A NR 67567/2009 ZMIENIONO: § 1, § 6 UST.2 ORAZ § 8 USUNĘTO: § 21 UST.2
6	21.01.2009 R., REPERTORIUM A NR 452/2009, NOTARIUSZ JAN JODŁOWSKI, WARSZAWA, UL. WSPÓLNA, NUMER 35 LOKAL 14 NUMERY ZMIENIONYCH PARAGRAFÓW § 1, § 6 UST. 2 ORAZ § 8. UCHWALONY TEKST JEDNOLITY UMOWY SPÓŁKI
7	AKT NOTARIALNY SPORZĄDZONY DNIA 18 GRUDNIA 2009 ROKU PRZED NOTARIUSZEM JANEM JODŁOWSKIM PRÓWADZĄCYM KANCELARIĘ NOTARIALNĄ W WARSZAWIE PRZY ULICY WSPÓLNEJ NUMER 35 LOKAL 14, REPERTORIUM A NR 23127/2009. NUMERY ZMIENIONYCH PARAGRAFÓW: § 8. UCHWALONY TEKST JEDNOLITY UMOWY SPÓŁKI.
8	AKT NOTARIALNY SPORZĄDZONY DNIA 31 MARCA 2010 ROKU PRZED NOTARIUSZEM JANEM JODŁOWSKIM PRÓWADZĄCYM KANCELARIĘ NOTARIALNĄ W WARSZAWIE PRZY ULICY WSPÓLNEJ NUMER 35 LOKAL 14, REPERTORIUM A NR 3719/2010, NUMERY ZMIENIONYCH PARAGRAFÓW § 1, § 6 UST. 2 ORAZ § 8. UCHWALONY TEKST JEDNOLITY UMOWY SPÓŁKI
9	AKT NOTARIALNY SPORZĄDZONY DNIA 4 STYCZNIA 2011 ROKU PRZED NOTARIUSZEM JANEM JODŁOWSKIM PRÓWADZĄCYM KANCELARIĘ NOTARIALNĄ W WARSZAWIE PRZY ULICY WSPÓLNEJ NUMER 35 LOKAL 14, REPERTORIUM A NR 84/2011, NUMERY ZMIENIONYCH PARAGRAFÓW § 2, § 6 UST. 2 ORAZ § 8. UCHWALONY TEKST JEDNOLITY UMOWY SPÓŁKI
10	AKT NOTARIALNY SPORZĄDZONY DNIA 13 CZERWCA 2011 ROKU PRZED NOTARIUSZEM JANEM JODŁOWSKIM PRÓWADZĄCYM KANCELARIĘ NOTARIALNĄ W WARSZAWIE PRZY ULICY WSPÓLNEJ NUMER 35 LOKAL 14, REPERTORIUM A NR 484/2011, NUMERY ZMIENIONYCH PARAGRAFÓW § 1, § 6 UST. 2 ORAZ § 8.
11	AKT NOTARIALNY SPORZĄDZONY DNIA 10 STYCZNIA 2012 ROKU PRZED NOTARIUSZEM JANEM JODŁOWSKIM PRÓWADZĄCYM KANCELARIĘ NOTARIALNĄ W WARSZAWIE PRZY ULICY WSPÓLNEJ NUMER 35 LOKAL 14, REPERTORIUM A NR 486/2012, NUMERY ZMIENIONYCH PARAGRAFÓW § 1, § 6 UST. 2 ORAZ § 8. UCHWALONY TEKST JEDNOLITY UMOWY SPÓŁKI
12	AKT NOTARIALNY SPORZĄDZONY DNIA 13 LISTOPADA 2012 ROKU PRZED NOTARIUSZEM JANEM JODŁOWSKIM PRÓWADZĄCYM KANCELARIĘ NOTARIALNĄ W WARSZAWIE PRZY ULICY PROSTEJ NUMER 32, REPERTORIUM A NR 6408/2012, NUMERY ZMIENIONYCH PARAGRAFÓW § 1, § 6 UST.2 ORAZ § 8



Za zgodność z oryginałem

*Feliks*

13 AKT NOTARIALNY SPORZĄDZONY DNIA 11 STYCZNIA 2013 ROKU PRZED NOTARIUSZEM JANEM JOZOLOWSKIEM PRZEWADZAJĄCYM KANCELARIĘ NOTARIALNĄ W WARSZAWIE PRZY ULICY PROSTEJ NUMER 12, REPERTORIUM A NR 229/2013, NUMERY ZMIENIENYCH PARAGRAFÓW §1, §6 UST. 2 ORAZ §8

<b>Rubryka 5</b>	
I.Czas, w jakiej formie utworzone spółka	NIEODRĄŻONY

<b>Rubryka 6 - Sposób powstania spółki</b>	
Brak wpisów	

<b>Rubryka 7 - Dane wspólników</b>		
1	1.Nazwa / Nazwa lub firm	EPING ADVISORY SPÓŁKA Z OGRANICZONĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ
	2.Siema	*****
	3.Numer PESEL/REGON	---
	4.Numer KRS	000821284
	5.Czy wspólnik posiada w całości udziały w spółce?	*****
	6.Czy osoba posiada udziały w innych spółkach?	*****
	7.Czy posiada udziały w innych spółkach w innych krajach?	*****
	8.Czy posiada inne interesy w zakresie działalności prowadzonej?	*****
	9.Czy posiada inne interesy w zakresie działalności prowadzonej?	NIE
	10.Wydział gospodarki krajowej	*****
	11.Nazwa sądu rejestrowego	*****
	12.Czy jest w tym władz sądowniczy?	*****
Podrubryka 1 Władz władzosty		
Brak wpisów		
Podrubryka 2 Władz zwrócony		
Brak wpisów		
2	1.Nazwa / Nazwa lub firm	WYBIEWSKI
	2.Siema	TOMASZ PIOTR
	3.Numer PESEL/REGON	7052400019
	4.Numer KRS	*****
	5.Czy wspólnik posiada w całości udziały w spółce?	TAK
	6.Czy osoba posiada udziały w innych spółkach?	NIE

	7.Czy posiadała możliwość majątkową między małżonkami?	NIE
	8.Czy posiadała ona ograniczoną zdolność do czynności prawnych?	NIE
	9.Czy posiadała już komandytariuszostwo?	TAK
	10.Wysokość sumy komandytowej	2.500,00 (DWA TYSIĄCE PIĘCSET) ZŁOTYCH
	11.Wartość udziału umówionego	2.500,00 (DWA TYSIĄCE PIĘCSET) ZŁOTYCH
	12.Czy jest w tym udział dopłatowy?	NIE
<b>Podrubryka 1 Władz wniesiony</b>		
1	1.Wartość udziału umówionego	2.500,00 (DWA TYSIĄCE PIĘCSET) ZŁOTYCH
	2.Czy jest to udział dopłatowy?	NIE
<b>Podrubryka 2 Władz zwrocony</b>		
Brak wpisów		
3	1.Nazwisko / Nazwa lub branża	WRÓDZI
	2.Imię	LESZEK BOGUSŁAW
	3.Numer PESEL/REGON	6212182819
	4.Numer KRS	*****
	5.Czy posiadała prawo do wstępu do nieruchomości?	TAK
	6.Czy posiadała aktywa nieruchomości własne dopłatowe?	NIE
	7.Czy posiadała możliwość majątkową między małżonkami?	NIE
	8.Czy posiadała ona ograniczoną zdolność do czynności prawnych?	NIE
	9.Czy posiadała już komandytariuszostwo?	TAK
	10.Wysokość sumy komandytowej	2.500,00 (DWA TYSIĄCE PIĘCSET) ZŁOTYCH
	11.Wartość udziału umówionego	2.500,00 (DWA TYSIĄCE PIĘCSET) ZŁOTYCH
	12.Czy jest w tym udział dopłatowy?	NIE
<b>Podrubryka 1 Władz wniesiony</b>		
1	1.Wartość udziału umówionego	2.500,00 (DWA TYSIĄCE PIĘCSET) ZŁOTYCH
	2.Czy jest to udział dopłatowy?	NIE
<b>Podrubryka 2 Władz zwrocony</b>		
Brak wpisów		
4	1.Nazwisko / Nazwa lub branża	ŚCISŁOWSKI
	2.Imię	ANDRZEJ
	3.Numer PESEL/REGON	55091409313
	4.Numer KRS	****
	5.Czy posiadała prawo do wstępu do nieruchomości?	TAK
	6.Czy posiadała aktywa nieruchomości własne	NIE







*W. J. K.*  
Za zgodność z oryginałem

1. Licznik / Nazwa lub firma		OPACZYK
2. Model		ROZDRA GAMBLA
3. Numer / Model / Wersja		70032-07584
4. Numer seryjny		*****
5. Czy posiada funkcję pomiaru w czasie rzeczywistym?		TAK
6. Czy posiada funkcję pomiaru średniej prędkości pomiarowej?		NIE
7. Czy posiada funkcję pomiaru maksymalnej prędkości pomiarowej?		NIE
8. Czy posiada możliwość pomiaru w trybie pomiarowym?		NIE
9. Czy posiada możliwość pomiaru w trybie pomiarowym?		TAK
10. Pomiarowy kanał pomiarowy		2.500,00 (DWA TRYBY PRĘDKI) ZŁOTYCH
11. Pomiarowy kanał pomiarowy		2.500,00 (DWA TRYBY PRĘDKI) ZŁOTYCH
12. Czy jest to kanał pomiarowy?		NIE
Podany/a 1		Wzrost wiatrowy
Podany/a 2		Wzrost zwirowy
Brak wpisów		
1. Licznik / Nazwa lub firma		KALINOWSKI
2. Model		WISZY
3. Numer / Model / Wersja		590730202
4. Numer seryjny		*****
5. Czy posiada funkcję pomiaru w czasie rzeczywistym?		NIE
6. Czy posiada funkcję pomiaru średniej prędkości pomiarowej?		NIE
7. Czy posiada funkcję pomiaru maksymalnej prędkości pomiarowej?		NIE
8. Czy posiada możliwość pomiaru w trybie pomiarowym?		NIE
9. Czy posiada możliwość pomiaru w trybie pomiarowym?		TAK
10. Pomiarowy kanał pomiarowy		2.500,00 (DWA TRYBY PRĘDKI) ZŁOTYCH
11. Pomiarowy kanał pomiarowy		2.500,00 (DWA TRYBY PRĘDKI) ZŁOTYCH
12. Czy jest to kanał pomiarowy?		NIE
Podany/a 1		Wzrost wiatrowy
Podany/a 2		Wzrost zwirowy
Brak wpisów		

10

9

*Y. K. L. L.*  
 Za zgodność z oryginałem

0000

WA/02.09/30/2013

Operator: MYŚLIŃSKA KATARZYNA

Strona 9 z 19

1.Numer NRS	*****
5.Czy wypełnik posiada w związku małżeństwem?	NIE
6.Czy osoba zawarta małżeństwa posiada majątek?	*****
7.Czy posiada nieruchomości ruchome (majątek materialny)?	*****
8.Czy wypełnik ma ograniczoną zdolność do czynności prawnych?	NIE
9.Czy wypełnik jest komandytariuszem?	TAK
10.Wartość sumy komandytowej	2.988,00 (DWA TYSIĄCE PIĘCSET) ZŁOTYCH
11.Wartość wkładu własnego	2.588,00 (DWA TYSIĄCE PIĘCSET) ZŁOTYCH
12.Czy jest w tym wkład obopólny?	NIE
Podrubryka 1 Wkład wniesiony	
1	1.Wartość wkładu własnego 2.Czy jest to wkład obopólny?
	2.588,00 (DWA TYSIĄCE PIĘCSET) ZŁOTYCH NIE
Podrubryka 2 Wkład zwrócony	
Brak wpisów	

13	1.Nazwisko / Nazwa lub firma	OWCZAREK
	2.Imię	RAFAL GRUBOZĄZ
	3.Numer PESEL/NICZIN	71042406150
	4.Numer NRS	*****
	5.Czy wypełnik posiada w związku małżeństwem?	TAK
	6.Czy osoba zawarta małżeństwa posiada majątek?	NIE
	7.Czy posiada nieruchomości ruchome (majątek materialny)?	NIE
	8.Czy wypełnik ma ograniczoną zdolność do czynności prawnych?	NIE
	9.Czy wypełnik jest komandytariuszem?	TAK
	10.Wartość sumy komandytowej	2.500,00 (DWA TYSIĄCE PIĘCSET) ZŁOTYCH
	11.Wartość wkładu własnego	2.500,00 (DWA TYSIĄCE PIĘCSET) ZŁOTYCH
	12.Czy jest w tym wkład obopólny?	NIE
	Podrubryka 1 Wkład wniesiony	
1	1.Wartość wkładu własnego 2.Czy jest to wkład obopólny?	
	2.500,00 (DWA TYSIĄCE PIĘCSET) ZŁOTYCH NIE	
Podrubryka 2 Wkład zwrócony		
Brak wpisów		
14	1.Nazwisko / Nazwa lub firma	PROPPE
	2.Imię	MIROSLAW

3.Numer PESEL/REGON	7212640452
4.Kodur JRS	*****
5.Czy wspólnik posiada w związku małżeńskim?	TAK
6.Czy posiada zarobki małżeńska umowa najemcza?	NIE
7.Czy posiada stażowe świadczenie emerytalne?	NIE
8.Czy wspólnik ma ograniczoną odpowiedzialność do czynności prawnych?	NIE
9.Czy wspólnik jest komandytariuszem?	TAK
10.Wysokość sumy komandytowej	2.500,00 (DWA TYSIĄCE PIĘCZĘT) ZŁOTYCH
11.Wartość wkładu umiarkowanego	2.500,00 (DWA TYSIĄCE PIĘCZĘT) ZŁOTYCH
12.Czy jest w tym wkład niepieniężny?	NIE
<b>Podrubryka 1 Wkład wkładowy</b>	
13.Wartość wkładu wkładowego	2.500,00 (DWA TYSIĄCE PIĘCZĘT) ZŁOTYCH
14.Czy jest to wkład niepieniężny?	NIE
<b>Podrubryka 2 Wkład zwrócony</b>	
Brak wpisów	

15	1.Nazwisko / Nazwa lub firma	ROZIN
	2.Imię	KRZYSZTOF ALEXANDER
	3.Numer PESEL/REGON	6012180416
	4.Kodur JRS	*****
	5.Czy wspólnik posiada w związku małżeńskim?	TAK
	6.Czy posiada zarobki małżeńska umowa najemcza?	NIE
	7.Czy posiada stażowe świadczenie emerytalne?	NIE
	8.Czy wspólnik ma ograniczoną odpowiedzialność do czynności prawnych?	NIE
	9.Czy wspólnik jest komandytariuszem?	TAK
	10.Wysokość sumy komandytowej	2.500,00 (DWA TYSIĄCE PIĘCZĘT) ZŁOTYCH
	11.Wartość wkładu umiarkowanego	2.500,00 (DWA TYSIĄCE PIĘCZĘT) ZŁOTYCH
	12.Czy jest w tym wkład niepieniężny?	NIE
	<b>Podrubryka 1 Wkład wkładowy</b>	
1	13.Wartość wkładu wkładowego	2.500,00 (DWA TYSIĄCE PIĘCZĘT) ZŁOTYCH
	14.Czy jest to wkład niepieniężny?	NIE
	<b>Podrubryka 2 Wkład zwrócony</b>	
	Brak wpisów	
16	1.Nazwisko / Nazwa lub firma	RADZIMOW



4 clink

2. Status		KOLYSETOF	
3. Numer PESB / numer		79048500498	
4. Numer ICS		*****	
5. Czy spełnia warunki w zakresie bezpieczeństwa?		TAK	
6. Czy spełnia warunki techniczne (stanowisko eksploatacyjne)?		NIE	
7. Czy posiada wymagane wyposażenie (akcesoria i narzędzia)?		NIE	
8. Czy spełnia wymagania dotyczące jakości dozwolonej pracy?		NIE	
9. Czy spełnia inne wymagania?		TAK	
10. Wyznaczone koszty komercyjnego		2900 zł	
11. Wartość wstępu eksploatacyjnego		2900 zł	
12. Czy jest w tym wkład eksploatacyjny?		NIE	
Podrubryka 1 Wkład wstępowy			
1	1. Wartość wstępu wstępowego	2900 zł	
	2. Czy jest to wkład eksploatacyjny?	NIE	
Podrubryka 2 Wkład zarobkowy			
Brak wpisów			
17	1. Nazwa / Nazwa lub Raza		KULPDISKI
	2. Status		MCEK ARKADUSZ
	3. Numer PESB / numer		6403118779
	4. Numer ICS		*****
	5. Czy spełnia warunki w zakresie bezpieczeństwa?		TAK
	6. Czy spełnia warunki techniczne (stanowisko eksploatacyjne)?		NIE
	7. Czy posiada wymagane wyposażenie (akcesoria i narzędzia)?		NIE
	8. Czy spełnia wymagania dotyczące jakości dozwolonej pracy?		NIE
	9. Czy spełnia inne wymagania?		TAK
	10. Wyznaczone koszty komercyjnego		2.500 zł
	11. Wartość wstępu eksploatacyjnego		2.500 zł
	12. Czy jest w tym wkład eksploatacyjny?		NIE
	Podrubryka 1 Wkład wstępowy		
1	1. Wartość wstępu wstępowego	2.500 zł	
	2. Czy jest to wkład eksploatacyjny?	NIE	
Podrubryka 2 Wkład zarobkowy			
Brak wpisów			



17	1. Nazwa / Nazwa lub Slogan	TAUBERT
	2. Adres	ANDRZEJ JAN
	3. Numer PESEL/REGON	68108200311
	4. Numer NRG	*****
	5. Czy wypełnik (zostaje w związku z materiałem)	TAK
	6. Czy zostały zawarte materiały umowa negocjowana?	NIE
	7. Czy pozostała możliwość wykonania między innymi innymi?	NIE
	8. Czy wypełnik nie ograniczony zdolność do czynności prawnych?	NIE
	9. Czy wypełnik jest komercyjnym?	TAK
	10. Wartość stawy kontraktowej	2.500 ZŁOTYCH
	11. Wartość wkładu własnego	2.500 ZŁOTYCH
	12. Czy jest to typ wkład stały?	NIE
<b>Podrubryka 1</b> <b>Wkład własny</b>		
1	1. Wartość wkładu własnego	2.500 ZŁOTYCH
	2. Czy jest to wkład stały?	NIE
<b>Podrubryka 2</b> <b>Wkład zwrotny</b>		
Brak wpisów		
19	1. Nazwa / Nazwa lub Slogan	GALKOWSKI
	2. Adres	ANDRZEJ
	3. Numer PESEL/REGON	7611128357
	4. Numer NRG	*****
	5. Czy wypełnik (zostaje w związku z materiałem)	TAK
	6. Czy zostały zawarte materiały umowa negocjowana?	NIE
	7. Czy pozostała możliwość wykonania między innymi innymi?	NIE
	8. Czy wypełnik nie ograniczony zdolność do czynności prawnych?	NIE
	9. Czy wypełnik jest komercyjnym?	TAK
	10. Wartość stawy kontraktowej	2.500 ZŁOTYCH
	11. Wartość wkładu własnego	2.500 ZŁOTYCH
	12. Czy jest to typ wkład stały?	NIE
<b>Podrubryka 1</b> <b>Wkład własny</b>		
1	1. Wartość wkładu własnego	2.500 ZŁOTYCH
	2. Czy jest to wkład stały?	NIE
<b>Podrubryka 2</b> <b>Wkład zwrotny</b>		
Brak wpisów		

*W. Bielecki*

Za zgodności z oryginałem  
CD05 WAJ02.09/20/2013

Operator: MYŚLIŃSKA KATARZYNA

Strona 13 z 19

20	1. Numeracja / Nazwa lub Inna	LIPIECZYCA
	2. Nazwa	WATKON LUBASZ
	3. Numer REGON/PESEL	7063201435
	4. Numer NIP	*****
	5. Czy wydział posiada w swojej siedzibie?	TAK
	6. Czy osoba zamieszkała w siedzibie wydziału?	NIE
	7. Czy posiada wydziałowe miejsce parkingowe?	NIE
	8. Czy wydział ma opisaną obszarę do opisanego powyżej?	NIE
	9. Czy wydział jest samodzielnym?	TAK
	10. Wydziałowy numer telefoniczny	2 500 00 240700
	11. Wydziałowy adres siedziby	2 500 00 240700
	12. Czy jest to typ wydziałowy?	NIE
Podzdział 1 Wydział wydziałowy		
Podzdział 2 Wydział samodzielny		
Brak wydziału		
21	1. Numeracja / Nazwa lub Inna	SPRZYCH
	2. Nazwa	TRONIA SĄSANA
	3. Numer REGON/PESEL	705041214
	4. Numer NIP	*****
	5. Czy wydział posiada w swojej siedzibie?	NIE
	6. Czy osoba zamieszkała w siedzibie wydziału?	*****
	7. Czy posiada wydziałowe miejsce parkingowe?	*****
	8. Czy wydział ma opisaną obszarę do opisanego powyżej?	NIE
	9. Czy wydział jest samodzielnym?	TAK
	10. Wydziałowy numer telefoniczny	2 500 00 240700
	11. Wydziałowy adres siedziby	2 500 00 240700
	12. Czy jest to typ wydziałowy?	NIE
Podzdział 1 Wydział wydziałowy		
Podzdział 2 Wydział samodzielny		
Brak wydziału		

CD05 WAJ02.09/20/2013

Operator: MYŚLIŃSKA KATARZYNA

Strona 14 z 19

22	1. Numeracja / Nazwa lub Inna	KOŁARSK
	2. Nazwa	WATKON
	3. Numer REGON/PESEL	7051200419
	4. Numer NIP	*****
	5. Czy wydział posiada w swojej siedzibie?	TAK
	6. Czy osoba zamieszkała w siedzibie wydziału?	TAK
	7. Czy posiada wydziałowe miejsce parkingowe?	TAK
	8. Czy wydział ma opisaną obszarę do opisanego powyżej?	NIE
	9. Czy wydział jest samodzielnym?	TAK
	10. Wydziałowy numer telefoniczny	2 500 00 240700
	11. Wydziałowy adres siedziby	2 500 00 240700
	12. Czy jest to typ wydziałowy?	NIE
Podzdział 1 Wydział wydziałowy		
Podzdział 2 Wydział samodzielny		
Brak wydziału		
23	1. Numeracja / Nazwa lub Inna	WATKON
	2. Nazwa	WATKON
	3. Numer REGON/PESEL	7011800497
	4. Numer NIP	*****
	5. Czy wydział posiada w swojej siedzibie?	TAK
	6. Czy osoba zamieszkała w siedzibie wydziału?	NIE
	7. Czy posiada wydziałowe miejsce parkingowe?	NIE
	8. Czy wydział ma opisaną obszarę do opisanego powyżej?	NIE
	9. Czy wydział jest samodzielnym?	TAK
	10. Wydziałowy numer telefoniczny	2 500 240700
	11. Wydziałowy adres siedziby	2 500 240700
	12. Czy jest to typ wydziałowy?	NIE
Podzdział 1 Wydział wydziałowy		
Podzdział 2 Wydział samodzielny		
Brak wydziału		



*Ycalich*  
 Za zgodność z oryginałem

WA/02.09/30/2013

Operator: MYŚLIŃSKA KATARZYNA

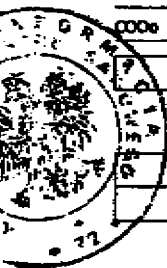
Strona 15 z 19

Władca zwrócony	
Brak wpisów	
24	1. Nazwisko / Imię oraz lub nazwa
	GRAUER
	2. Imię
	PIOTR TADEUSZ
	3. Numer PESEL/REGON
	75082800013
	4. Numer KRS
	*****
	5. Czy wypełnił obowiązki w zakresie nadzoru?
	TAK
	6. Czy posiadał w okresie kadencji dostęp do ksiąg?
	TAK
	7. Czy posiadał możliwość wglądu w księgi?
	NIE
	8. Czy posiadał możliwość wglądu do czynności prowadzonych?
	NIE
	9. Czy posiadał prawo do informacji?
	TAK
	10. Wynagrodzenie w zł
	2.500,00 ZŁOTYCH
	11. Wartość udziału w zł
	2.500,00 ZŁOTYCH
	12. Czy jest to ten władca delegowany?
	NIE
Podrubryka 1 Władca wniesiony	
I	1. Wartość udziału w zł
	2.500,00 ZŁOTYCH
	2. Czy jest to władca delegowany?
	NIE
Podrubryka 2 Władca zwrócony	
Brak wpisów	

Dział 2

Rubryka 1 - Uprawnienie do reprezentowania spółki	
1. Nazwa organu uprawnionego do reprezentowania spółki	WSPÓLNICY REPREZENTUJĄCY SPÓŁKĘ
2. Spółka reprezentacji posiada	SPÓŁKĘ REPREZENTUJĄCĄ KOMPLEMENTALNIE I KPMG ADVISORY SPÓŁKA Z OGRANICZONĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ, SPÓŁKA I KPMG ADVISORY SPÓŁKA Z OGRANICZONĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ, JEST REPREZENTOWANA JEDNOSOBOWO PRZEZ PRZESIA ZARZĄDU ANDRZEJA ŚCISŁOWSKIEGO.
Podrubryka 1 Dane wspólników reprezentujących spółkę	
I	1. Nazwisko / Imię oraz lub nazwa
	KPMG ADVISORY SPÓŁKA Z OGRANICZONĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ
	2. Imię
	*****
	3. Numer PESEL/REGON
	---
	4. Numer KRS
	0000283284

Rubryka 2 - Nie dotyczy



Brak wpisów

Rubryka 3 - Przepisanci

Brak wpisów

Dział 3

Rubryka 1 - Przedmiot działalności	
1	70, 21, Z, STOSUNKI MIĘDZYFIRMOWE (PUBLIC RELATIONS) I KOMUNIKACJA
2	74, 90, Z, POZOSTAŁA DZIAŁALNOŚĆ PROFESJONALNA, NAUKOWA I TECHNICZNA, GDZIE INDEKS INKLASYFIKOWANA
3	85, 68, Z, DZIAŁALNOŚĆ WSPOMAGAJĄCA EDUKACJĘ
4	78, 22, Z, POZOSTAŁE DORADZTWO W ZAKRESIE PROWADZENIA DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZEJ I ZARZĄDZANIA
5	78, 30, Z, POZOSTAŁA DZIAŁALNOŚĆ ZWIĄZANA Z UDOSTĘPNIANIEM PRACOWNIKÓW
6	78, 20, Z, DZIAŁALNOŚĆ AGENCJI PRACY TYMCZASOWEJ
7	78, 10, Z, DZIAŁALNOŚĆ ZWIĄZANA Z WYSZUKIWANIEM MIEJSC PRACY I POZYSKIWANIEM PRACOWNIKÓW
8	85, 99, B, POZOSTAŁE POZASZKOLNE FORMY EDUKACJI, GDZIE INDEKS INKLASYFIKOWANE
9	82, 02, Z, DZIAŁALNOŚĆ ZWIĄZANA Z DORADZTWEM W ZAKRESIE INFORMATYCJI
10	58, 29, Z, DZIAŁALNOŚĆ WYDAWNICZA W ZAKRESIE POZOSTAŁEGO OPROGRAMOWANIA
11	62, 01, Z, DZIAŁALNOŚĆ ZWIĄZANA Z OPROGRAMOWANIEM
12	62, 09, Z, POZOSTAŁA DZIAŁALNOŚĆ USŁUGOWA W ZAKRESIE TECHNOLOGII INFORMATYCZNYCH I KOMPUTEROWYCH
13	58, 11, Z, WYDAWANIE KSIĄZEK
14	58, 12, Z, WYDAWANIE WYKAZÓW ORAZ LIST (NP, ADRESOWYCH, TELEFONICZNYCH)
15	58, 13, Z, WYDAWANIE GAZET
16	58, 14, Z, WYDAWANIE CZASOPISM I POZOSTAŁYCH PISUJĄCYCH
17	58, 19, Z, POZOSTAŁA DZIAŁALNOŚĆ WYDAWNICZA
18	60, 10, Z, NADAWANIE PROGRAMÓW RADIOFONICZNYCH
19	60, 20, Z, NADAWANIE PROGRAMÓW TELEWIZYJNYCH OGÓLNODOSTĘPNYCH I ABONAMENTOWYCH
20	63, 11, Z, PRZETWARZANIE DANYCH; ZARZĄDZANIE STRONAMI INTERNETOWYMI (HOSTING) I PODOBNA DZIAŁALNOŚĆ
21	63, 12, Z, DZIAŁALNOŚĆ PORTALI INTERNETOWYCH
22	73, 20, Z, BADAWE RYNKU I OPINIE PUBLICZNE
23	59, 20, Z, DZIAŁALNOŚĆ W ZAKRESIE NAGRAN DŹWIĘKOWYCH I WIZUALNYCH
24	63, 99, Z, POZOSTAŁA DZIAŁALNOŚĆ USŁUGOWA W ZAKRESIE INFORMACJI, GDZIE INDEKS INKLASYFIKOWANA
25	77, 49, Z, OZBIERZANA WŁASNOŚCI INTELEKTUALNEJ I PODÓBNYCH PRODUKTÓW, Z WYŁĄCZENIEM PRAC CHRONIONYCH PRAWAMI AUTORSKIMI
26	80, 99, Z, POZOSTAŁA DZIAŁALNOŚĆ WSPOMAGAJĄCA PROWADZENIE DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZEJ, GDZIE INDEKS INKLASYFIKOWANA
27	80, 20, Z, DZIAŁALNOŚĆ RACHUNKOWO-KSIEGOWA, Z WYŁĄCZENIEM DORADZTWA PODATKOWEGO I DZIAŁALNOŚCI BIEGŁYCH REWIDENTÓW

*Y Felich*  
za zgodność z oryginałem

28	64. 20. Z. DZIAŁALNOŚĆ HOLDINGÓW FINANSOWYCH
29	70. 10. Z. DZIAŁALNOŚĆ FIRM CENTRALNYCH (HEAD OFFICES) I HOLDINGÓW, Z WYŁĄCZENIEM HOLDINGÓW FINANSOWYCH
30	82. 30. Z. DZIAŁALNOŚĆ ZWIĄZANA Z ORGANIZACJĄ, TARGÓW, WYSTAW I KONGRESÓW
31	45. 31. Z. SPRZEDAŻ MURTOWA KOMPUTERÓW, URZĄDZEŃ PERYFERYJNYCH I OPROGRAMOWANIA

Rubryka 2 - Wykazanie o złożonych dokumentach			
Podany dokument	Nr kolejny w tabeli	Data złożenia	Za okres od do
1. Wykazanie o złożeniu rocznego sprawozdania finansowego	1	25.04.2009	01.06.2007 - 31.12.2007
	2	24.04.2009	01.01.2008 - 31.12.2008
	3	29.04.2010	01.01.2009 R. - 31.12.2009 R.
	4	05.05.2011	01.01.2010 - 31.12.2010
	5	20.07.2012	01.01.2011 - 31.12.2011
	6	20.05.2013	01.01.2012 - 31.12.2012
2. Wykazanie o złożeniu uchwały Rady Nadzorczej	1	*****	01.01.2006 - 31.12.2006
	2	*****	01.01.2009 R. - 31.12.2009 R.
	3	*****	01.01.2010 - 31.12.2010
	4	*****	01.01.2011 - 31.12.2011
	5	*****	01.01.2012 - 31.12.2012
3. Wykazanie o złożeniu uchwały lub postanowienia o zmianie statutu, paragrafów finansowego	1	*****	01.08.2007 - 31.12.2007
	2	*****	01.01.2008 - 31.12.2008
	3	*****	01.01.2009 R. - 31.12.2009 R.
	4	*****	01.01.2010 - 31.12.2010
	5	*****	01.01.2011 - 31.12.2011
	6	*****	01.01.2012 - 31.12.2012

Rubryka 3 - Sprawozdanie grupy kapitałowej  
Brak wpisów

Rubryka 4 - Przedmiot działalności statutowej organizacji pożytku publicznego  
Brak wpisów

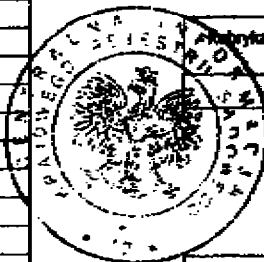
Dział 4

Rubryka 1 - Załączniki  
Brak wpisów

Rubryka 2 - Wliczalność  
Brak wpisów

Rubryka 3 - Informacja o zabezpieczeniu wstępnego dłużnika w postępowaniu w sprawie ogłoszenia upadłości, o oddaleniu wniosku o ogłoszenie upadłości z uwagi na fakt, że majątek niewypłacalnego dłużnika nie wystarcza na zaspokojenie kosztów postępowania  
Brak wpisów

Rubryka 4 - Umieszczenie prowadzonej przez siebie działalności z uwagi na fakt, że z egzekucji nie uzyskała sumy wyższej od kosztów egzekucyjnych  
Brak wpisów



Dział 5  
Nie dotyczy  
Dział 6

Rubryka 1 - Likwidacja  
Brak wpisów

Rubryka 2 - Informacja o rozwiązaniu lub uławnieniu spółki  
Brak wpisów

Rubryka 3 - Informacja o połączeniu lub przekształceniu spółki  
Brak wpisów

Rubryka 4 - Informacja o postępowaniu upadłościowym  
Brak wpisów

Rubryka 5 - Informacja o postępowaniu układowym  
Brak wpisów

Rubryka 6 - Informacja o postępowaniu naprawczym  
Brak wpisów

*Kelich*  
Za zgodność z oryginałem

CODe WA/02.09/30/2013

Operator: MYŚLIŃSKA KATARZYNA

Strona 19 z 19

Rezerwa 7 - Informacje o zawieszaniu działalności gospodarczej

Brak wpisów

Warszawa, 02.09.2013 godz: 11:30:13

Podpis

*[Handwritten signature]*



