

Wskaźniki oświatowe, bon edukacyjny

27.08.2019r. – 28.08.2019r.



PROGRAM

Na jakim etapie jest Twoja podróż do krainy miar efektywności?

Mity dotyczące pomiaru efektywności

Mit 1: większość miar prowadzi do lepszej efektywności.

Mit 2: wszystkie miary działają skutecznie w każdej organizacji i w każdym czasie.

Mit 3: dzięki powiązaniu wskaźników z wynagrodzeniem zwiększymy efektywność.

Mit 4: możemy wyznaczyć odpowiednie cele na koniec roku.

Mit 5: mierzenie efektywności jest stosunkowo proste, a właściwe miary są oczywiste.

Mit 6: projekt pomiaru efektywności można przekazać firmie konsultingowej.

PROGRAM

Praktyczne wykorzystanie wskaźników oświatowych do kreowania lokalnej polityki oświatowej.

Analiza studium przypadku organizacji sektora publicznego.

Wzmocnienie strategicznej roli JST w obszarze oświaty.

Niezamierzone skutki: ciemna strona mierzenia.

Przykłady kamieni węgielnych procesu wdrażania kluczowych wskaźników efektywności:

Kamień węgielny „partnerstwo np. z pracownikami, związkami zawodowymi i podmiotami zewnętrznymi”.

Kamień węgielny „transfer uprawnień na pierwszą linię”.

Kamień węgielny „pomiar i raportowanie tylko tego, co jest istotne”.

Kamień węgielny „rezygnacja z procesów, które nie przynoszą efektów”.

Kamień węgielny „zrozumienie definicji zwycięskich wskaźników w całej organizacji”.

PROGRAM

Analiza wybranych wskaźników oświatowych jednostek samorządu terytorialnego, które zgłosiły swój udział w szkoleniu.

Omówienie metodologii tworzenia wybranych do analizy wskaźników.

Analiza wskaźników poszczególnych jednostek samorządu terytorialnego w kontekście wskaźników odniesienia.

Interpretacja wskaźników w odniesieniu do kontekstów poszczególnych jst.

Wnioski z analizy raportów.



PROGRAM

1. **Bon organizacyjny – mocne i słabe strony użycia metody i narzędzia w zarządzaniu.**

- Studium przypadku wykorzystania bonu organizacyjnego.
- Wnioski i rekomendacje.



PROGRAM

Wyzwania w zarządzaniu zespołem ludzkim we współczesnych jst przy wykorzystaniu wskaźników.

Omówienie wskaźników wykorzystanych w narzędziu badawczym przez MindSonar.

Budowanie zespołu (dyrektorów, nauczycieli, pracowników jst) z użyciem wskaźników i narzędzia MindSonar.

Wysoka jakość lokalnej oświaty – mit czy rzeczywistość?

Systemy wartości i modele mentalne pokolenia Z preferowane w miejscu pracy – analiza wskaźników z wykorzystaniem MindSonar.



Wskaźniki jako narzędzia pomiaru rozwoju oświaty

Wskaźnik jest miarą sukcesu, porażki, stanu, odniesienia dotycząca zjawisk społecznych, ekonomicznych, gospodarczych, związanych z zarządzaniem i innych pozwalającą na ocenę tego zjawiska.

Przykłady:

- Liczba uczniów przypadająca na jeden etat przeliczeniowy nauczyciela
- % udział subwencji oświatowej w wydatkach oświatowych
- EWD

Wskaźnik

To zmienna, czyli pewna cecha badanych obiektów czy stanów, która może przyjmować różne wartości (przynajmniej dwie, np. istnienie lub nieistnienie danej właściwości)

Wskaźnik to miara stanu

Różnica pomiędzy miarami rezultatu i efektywności

Dawid Parmenter, *Kluczowe wskaźniki efektywności (KPI). Tworzenie, wdrażanie i stosowanie*

Wskaźniki rezultatu odzwierciedlają fakt, że wiele miar stanowi podsumowanie działań więcej niż jednego zespołu. Miary te są przydatne przy obserwacji łącznej pracy zespołowej, ale niestety nie pomagają zarządowi w rozwiązaniu problemu, ponieważ trudno ustalić, które zespoły były odpowiedzialne za efektywność lub jej brak.

Wskaźniki efektywności to miary, które można powiązać z zespołem lub grupą zespołów ściśle współpracujących dla osiągnięcia wspólnego celu. Efektywność lub jej brak pozostaje teraz w gestii jednego zespołu. Miary te zapewniają zatem przejrzystość i poczucie odpowiedzialności.

Niewłaściwie zdefiniowane wskaźniki prowadzą do poważnych konsekwencji. Przykłady:

- przynoszące szkodę manipulowanie miarami, aby zwiększyć poziom wynagrodzenia kierownictwa;
- zachęcanie zespołów do wykonywania zadań, które są sprzeczne ze strategicznym kierunkiem rozwoju;
- kosztowne metody „pomiarów i raportowania”, które angażują cenny personel i pochłaniają czas kierownictwa;
- opiewające na duże kwoty umowy z firmami konsultingowymi, których efektem są nieprzydatne do niczego raporty.

Przykłady z obszaru oświatowego

-
-
-



Na jakim etapie jest Twoja podróż do krainy miar efektywności?

Mity dotyczące pomiaru efektywności

- Mit 1: większość miar prowadzi do lepszej efektywności.
- Mit 2: wszystkie miary działają skutecznie w każdej organizacji i w każdym czasie.
- Mit 3: dzięki powiązaniu wskaźników z wynagrodzeniem zwiększymy efektywność.
- Mit 4: możemy wyznaczyć odpowiednie cele na koniec roku.
- Mit 5: mierzenie efektywności jest stosunkowo proste, a właściwe miary są oczywiste.
- Mit 6: projekt pomiaru efektywności można przekazać firmie konsultingowej.

Mit 1: większość miar prowadzi do lepszej efektywności.

Aby miary funkcjonowały prawidłowo, należy przewidzieć prawdopodobne zachowania ludzi, które będą następstwem ich zastosowania, a także dążyć do zminimalizowania ich potencjalnie negatywnych konsekwencji.



Mit 1: większość miar prowadzi do lepszej efektywności.

Niezbędne jest, aby przed zastosowaniem:

- Miara została przedyskutowana z odpowiednimi pracownikami: „Jeśli to zmierzymy, to co zrobicie?”.
- Przeprowadzono pilotaż miary.
- Miara została odrzucona, jeśli jej *ciemna strona* wywołuje zbyt szkodliwe konsekwencje.

Zwiększenie jawności i przejrzystości życia społecznego?



Proszę o podanie przykładów, ilustrujących mit nr 1.



Mit 2: wszystkie miary działają skutecznie w każdej organizacji i w każdym czasie.

Fundamenty, jakie muszą istnieć, aby powstało **środowisko**, w którym pomiar będzie skuteczny:

1. Partnerstwo z pracownikami, związkami zawodowymi i podmiotami zewnętrznymi.
2. Transfer uprawnień na pierwszej linii.
3. Pomiar i raportowanie tylko tego, co jest istotne.
4. Rezygnacja z procesów, które nie przynoszą efektów.
5. Zrozumienie definicji „zwycięskich wskaźników w całej organizacji”.

Mit 3: dzięki powiązaniu wskaźników z wynagrodzeniem zwiększymy efektywność.

Znacznie istotniejszymi czynnikami niż pieniądze są:

- uznanie,
- szacunek,
- samorealizacja.

Kiedy połączymy wskaźniki z wynagrodzeniem, to staną się one kluczowymi wskaźnikami politycznymi (a nie kluczowymi wskaźnikami efektywności), które będą przedmiotem manipulacji w celu zwiększenia prawdopodobieństwa wyższej premii.

Mit 4: możemy wyznaczyć odpowiednie cele na koniec roku.

- Wszystkie rodzaje celów rocznych są skazane na niepowodzenie.
- brak wstępnego ustalenia celu rocznego nie jest problemem, jeżeli pracownicy są regularnie informowani o swoich postępach na tle osób na równorzędnych stanowiskach i reszty rynku.

Przykład – korekty budżetu

Mit 5: mierzenie efektywności jest stosunkowo proste, a właściwe miary są oczywiste.

- Zarówno w sektorze prywatnym jak i publicznym organizacje są prowadzone przez kierownictwo, które nie posiada jeszcze żadnego formalnego wykształcenia w zakresie pomiaru efektywności.

Mit 6: projekt pomiaru efektywności można przekazać firmie konsultingowej.

„Możesz to zrobić sam u siebie”



Przykłady „kamieni węgielnych” procesu wdrażania kluczowych wskaźników efektywności:

- Kamień węgielny „partnerstwo np. z pracownikami, związkami zawodowymi i podmiotami zewnętrznymi”.
- Kamień węgielny „transfer uprawnień na pierwszą linię”.
- Kamień węgielny „pomiar i raportowanie tylko tego, co jest istotne”.
- Kamień węgielny „rezygnacja z procesów, które nie przynoszą efektów”.
- Kamień węgielny „zrozumienie definicji zwycięskich wskaźników w całej organizacji”.

Proszę o podanie innych przykładów „kamieni węgielnych”

.....

.....

.....

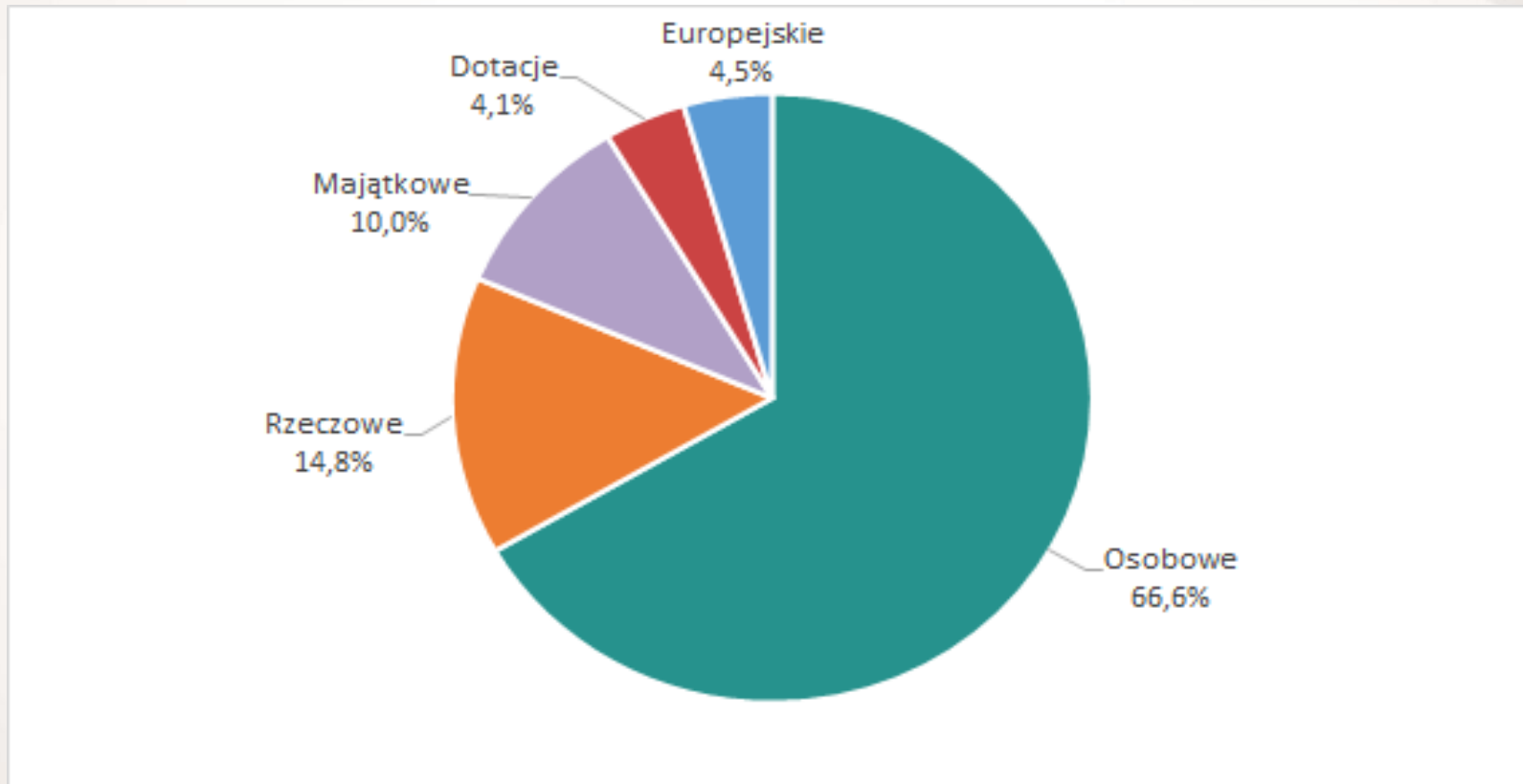


Praktyczne wykorzystanie wskaźników oświatowych do kreowania lokalnej polityki oświatowej.

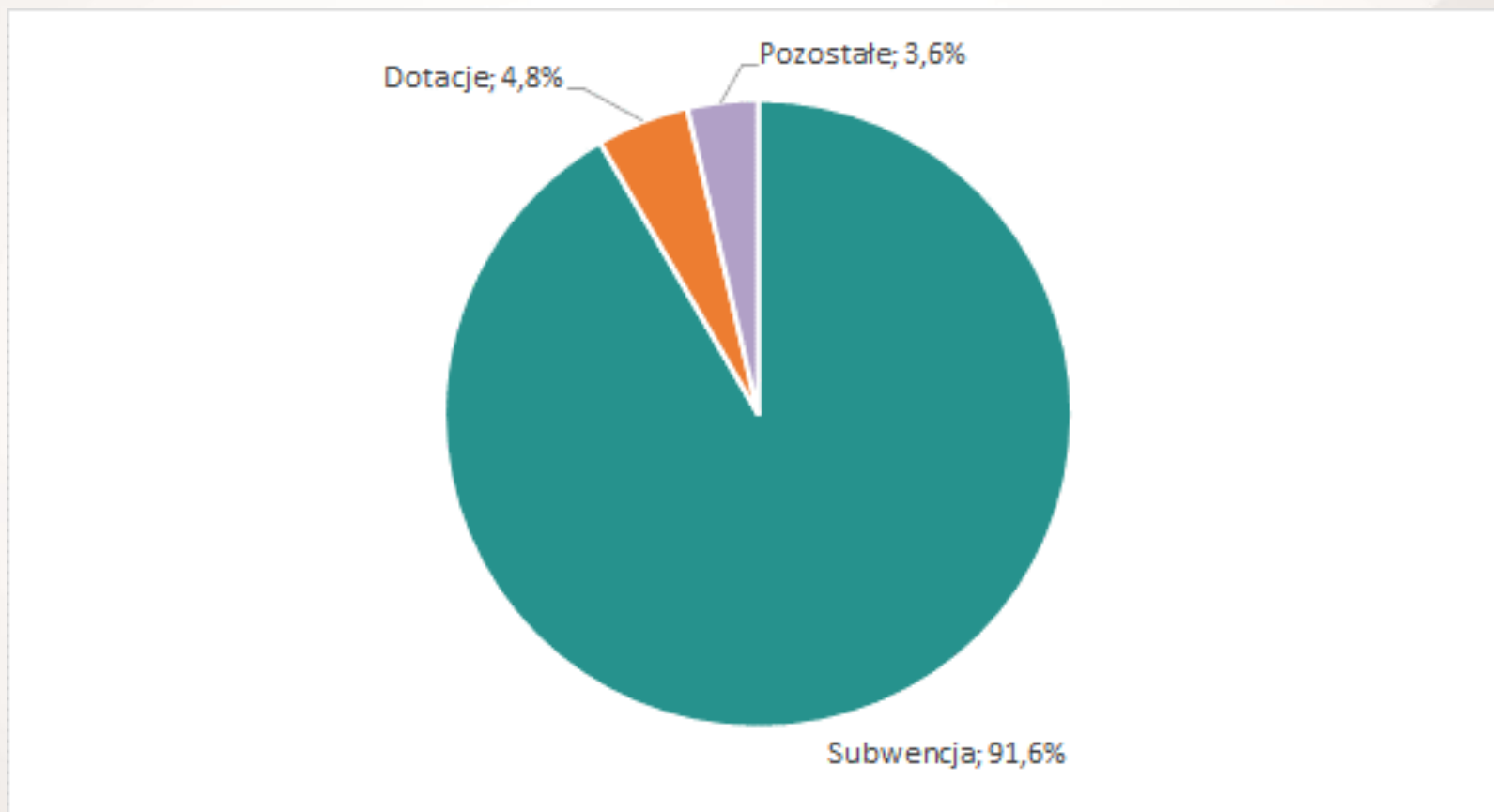


Struktura wydatków oświatowych wszystkich JST w 2018 r.

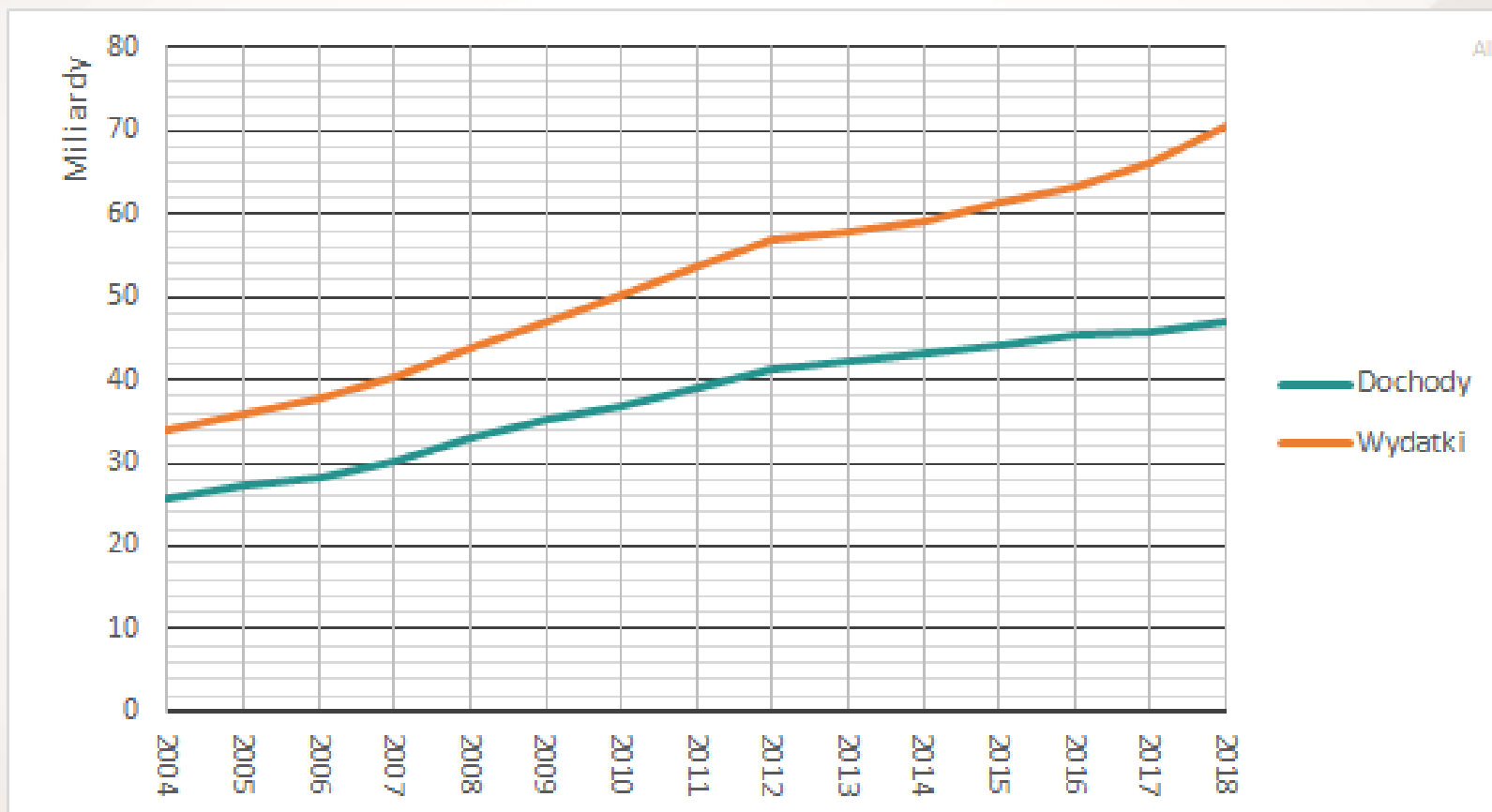
Mariusz Tabor: *Wydatki i dochody oświaty samorządowej, materiał prezentowany podczas spotkania GWD, 27.06.2019R.*



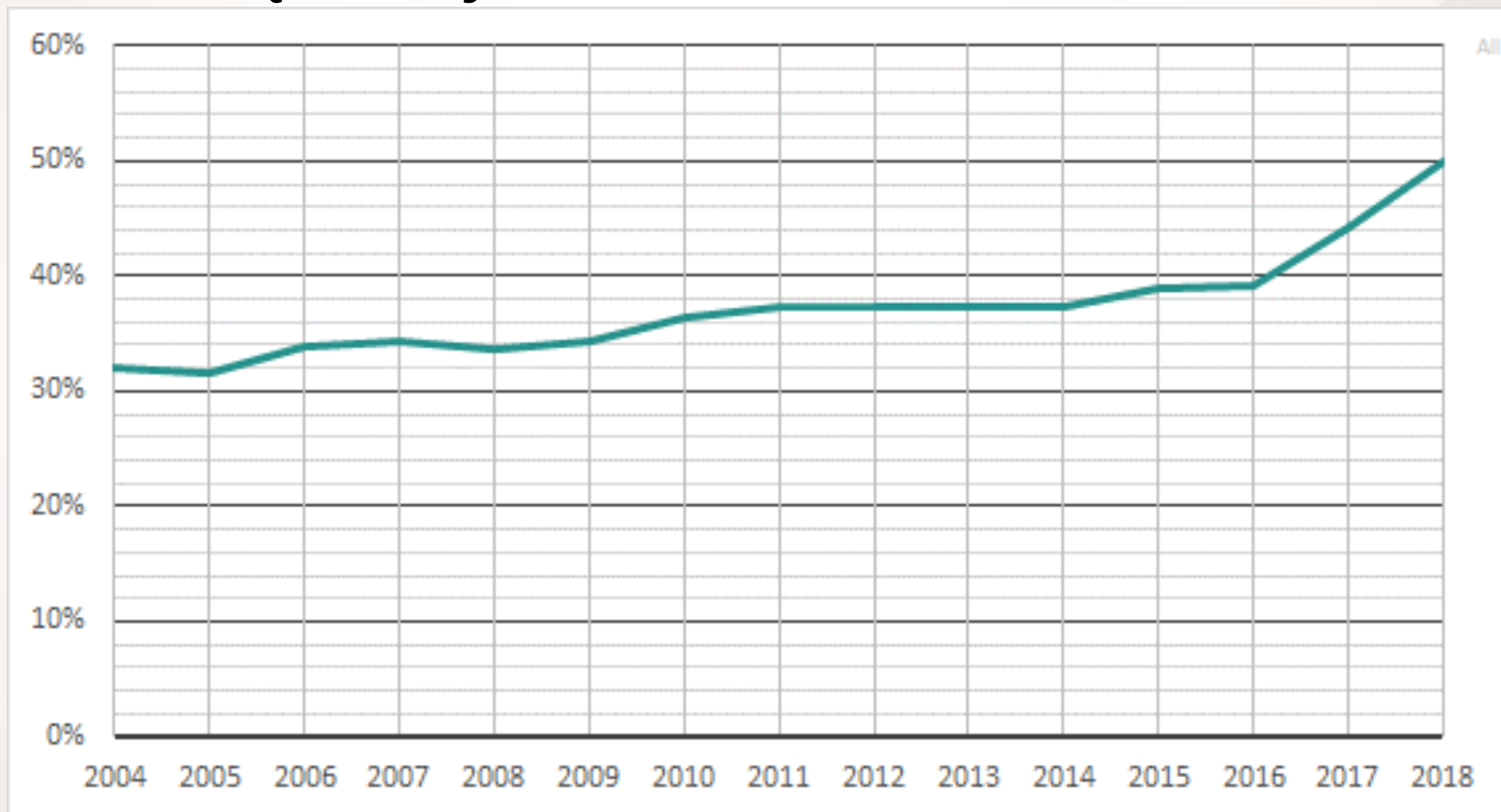
Struktura dochodów bieżących wszystkich JST w 2018 r.



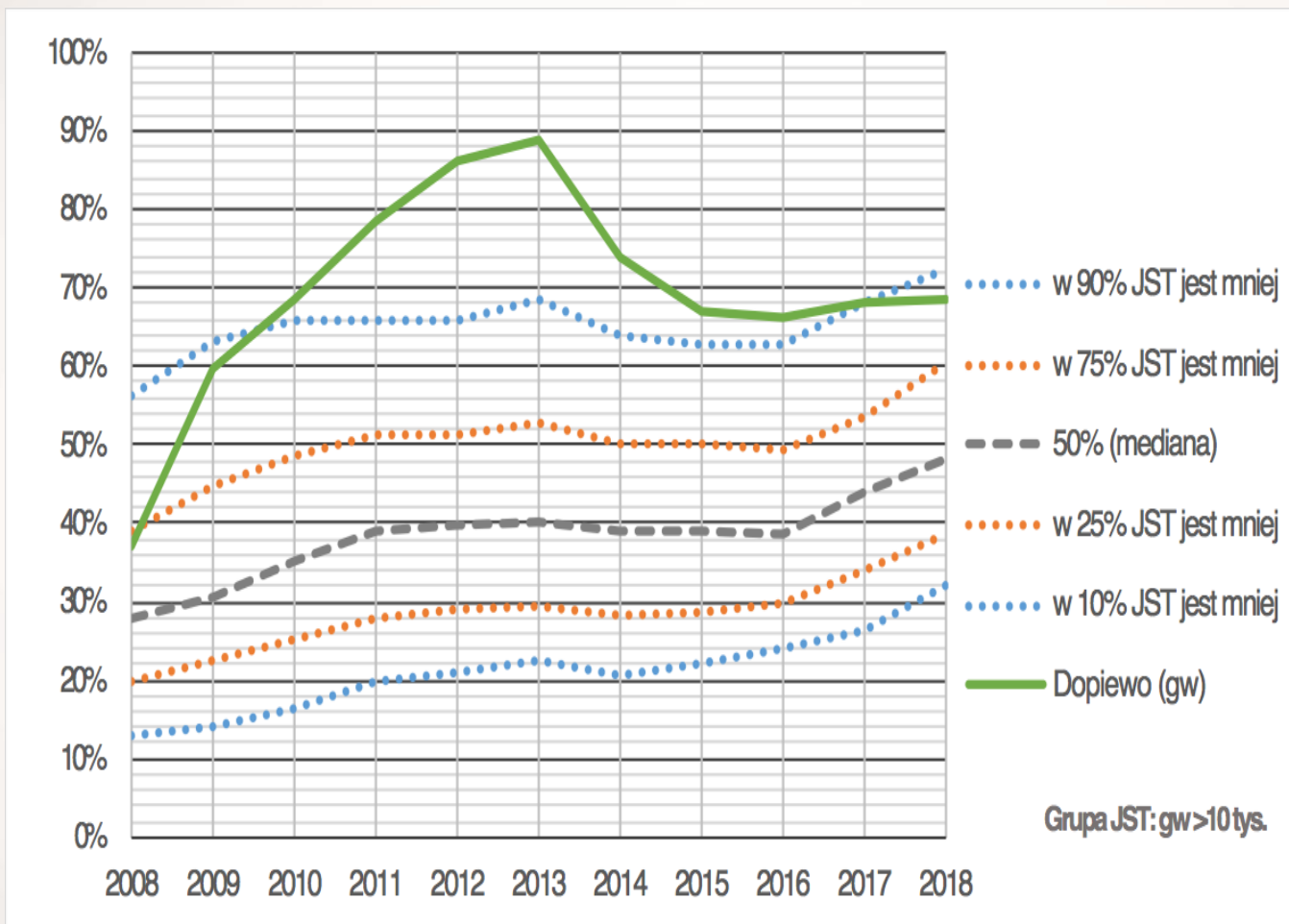
Dochody i wydatki bieżące oświaty



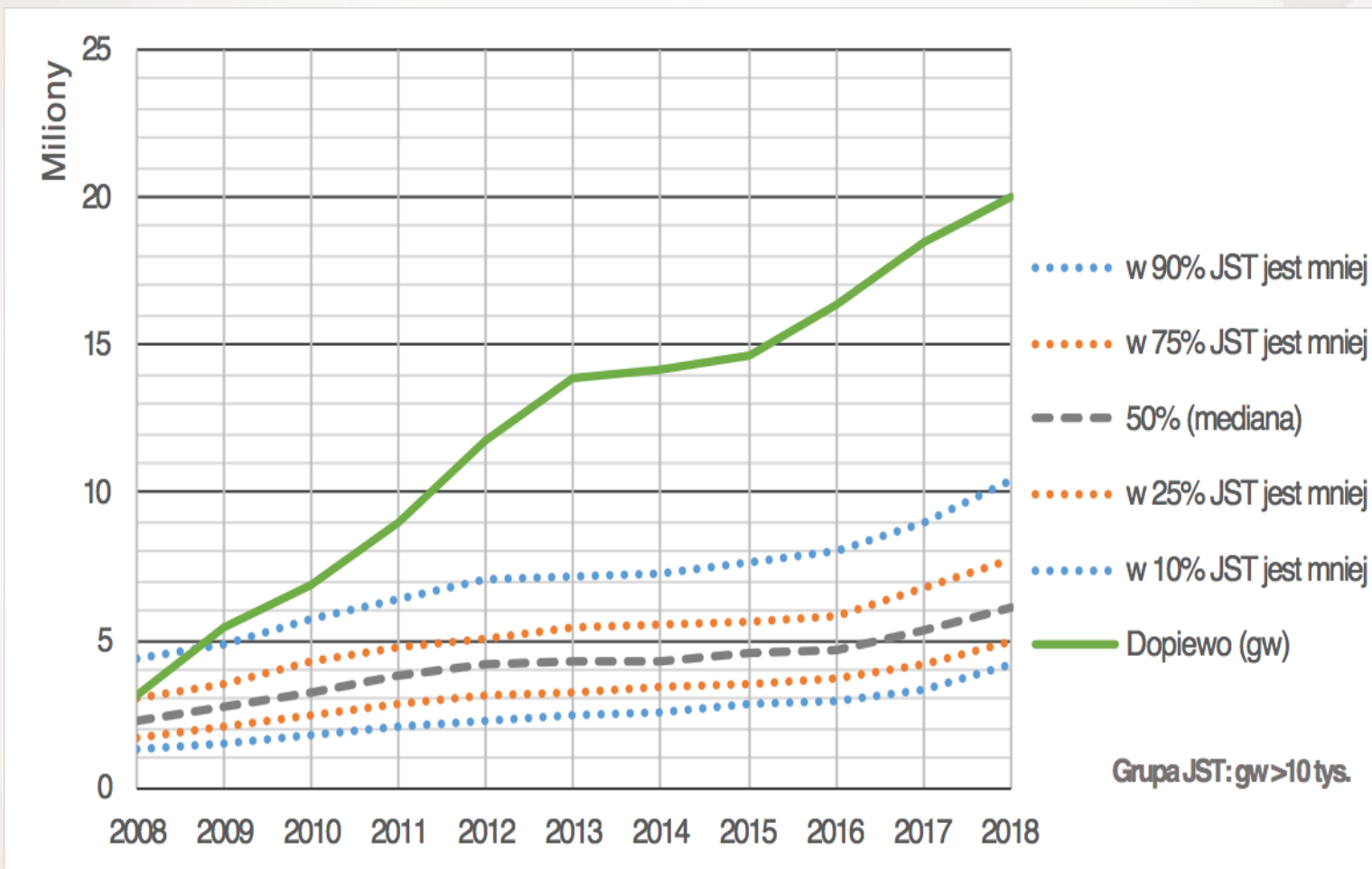
Procentowy wskaźnik luki między wydatkami bieżącymi a dochodami oświaty samorządowej



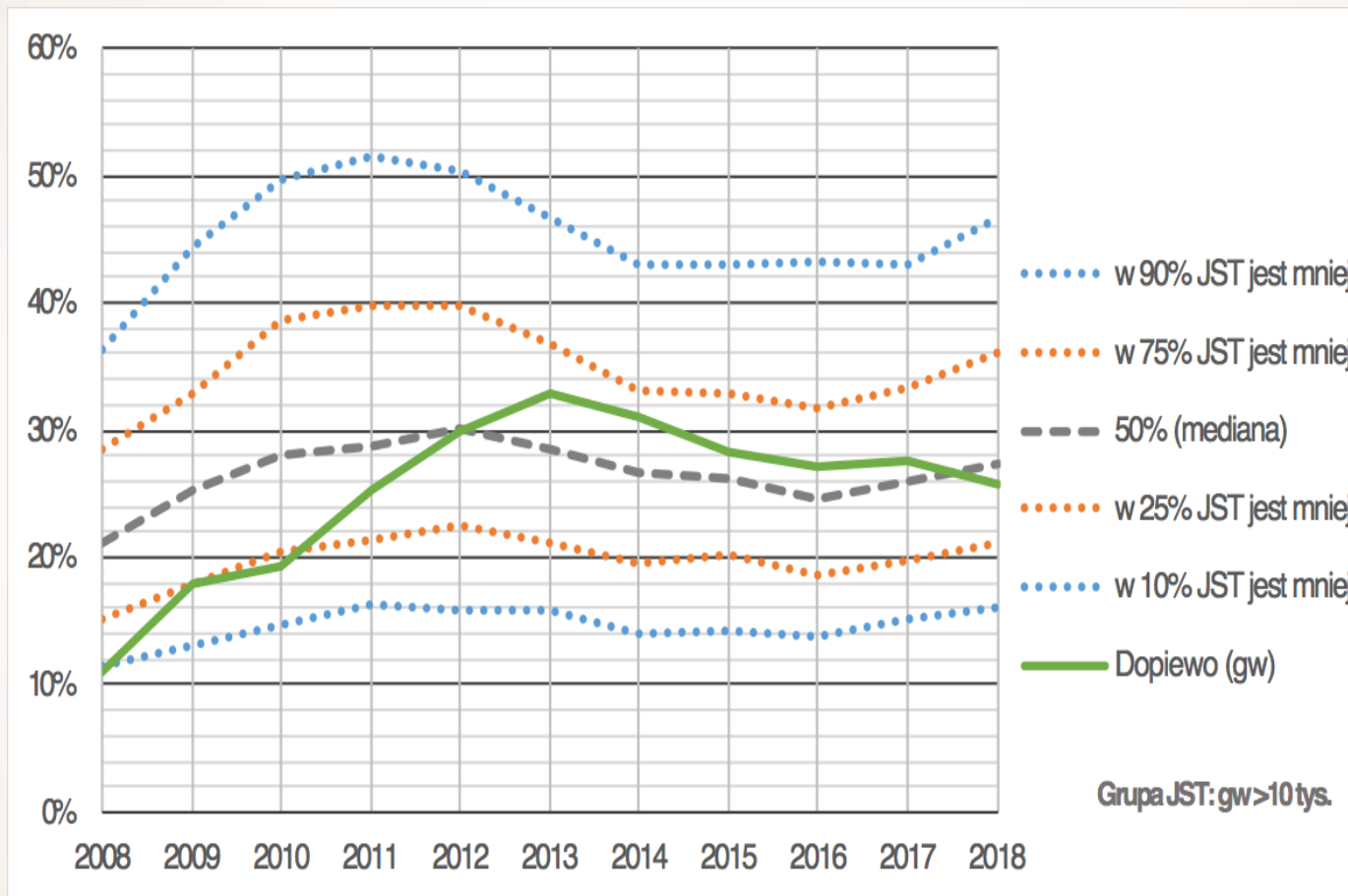
Luka między bieżącymi wydatkami a dochodami oświaty w ujęciu procentowym – Dopiewo



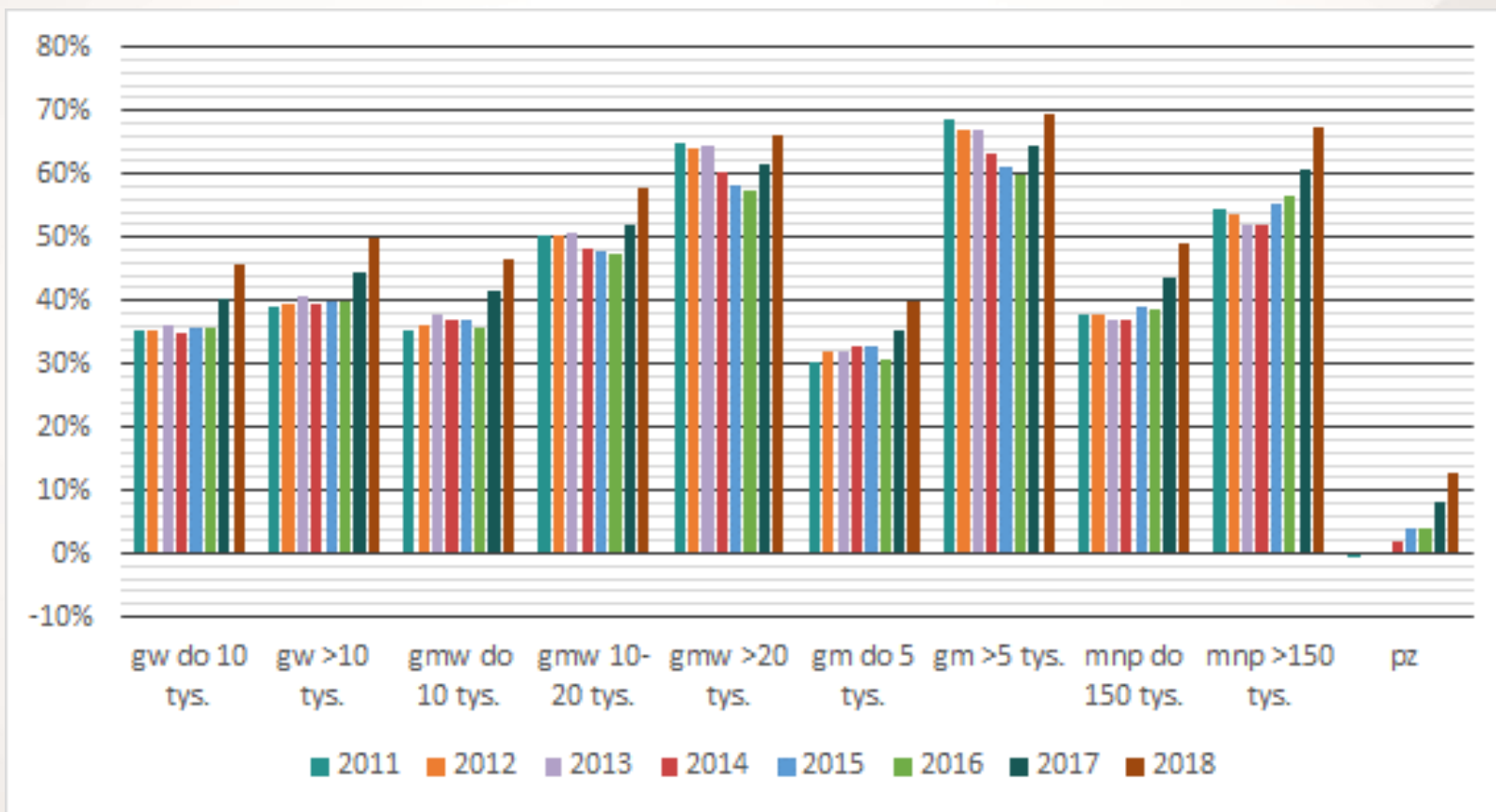
Luka między bieżącymi wydatkami a dochodami oświaty w ujęciu kwotowym – Dopiewo



Stosunek luki między bieżącymi wydatkami a dochodami oświaty do pozaoświatowych dochodów własnych (Uwaga! Wskaźnik eksperymentalny.) – Dopiewo



Średnie wskaźniki luki między wydatkami a dochodami oświaty w różnych kategoriach JST



II Samorządowa Debata Oświatowa, Warszawa, 11 kwietnia 2019r.

W wyniku wprowadzenia nowych zasad finansowania JST uzyskano stan, w którym w roku 2004:

- subwencja oświatowa wyniosła 25,08 mld zł, a łączne dochody bieżące oświaty - 25,74 mld zł,
- wydatki bieżące JST na oświatę - 34,05 mld zł,
- łączne wydatki płacowe w oświacie - 25,52 mld zł.

W efekcie dopłata z własnych środków JST do subwencji powiększonej o inne dochody bieżące oświaty, wyniosła 8,31 mld zł (33,1% kwoty subwencji). Subwencja pokrywała 98% wydatków płacowych w oświacie.



Lata 2014-2016

W efekcie dopłata JST do subwencji oświatowej (powiększonej o inne dochody oświaty) w każdym kolejnym roku rosła, osiągając w 2016 r poziom **17,73 mld zł** (stanowiąc już **42,3%** kwoty otrzymanej subwencji oświatowej, która pokrywała już tylko **90,4%** wydatków płacowych w oświacie).



2017-2018

Luka finansowa oświaty w ciągu dwóch lat wzrosła do 23,45 mld zł (54,3% otrzymanej subwencji oświatowej, która pokrywała jedynie 85% wydatków płacowych).



Luka finansowa - dopłata z własnych środków do subwencji oświatowej (% subw. ośw.)

- luka w powiatach jest relatywnie niewielka, ale silnie wzrosła w latach 2017-18 i osiągnęła **12,01%**;
- luka w województwach samorządowych wynosi **32,87%**, jednak ich wydatki na to zadanie są niewielkie;
- luka w gminach wiejskich silnie wzrosła i w roku 2018 zbliżyła się do 50 procent (**48,32%**);
- luka w gminach miejsko-wiejskich osiągnęła w roku 2018 poziom **61,88%**, przy czym w liczących do 10 tys. mieszk. wynosi 49%, w liczących od 10 do 20 tys. - 60%, a w liczących ponad 20 tys. - prawie **70%**.
- luka w gminach miejskich jest **największa** i wynosi **76,18 %**, przy czym w niewielkiej grupie miast liczących do 5 tys. mieszk. wynosi tylko ok. 40%, a w większych niż 5 tys. - prawie **80%**;
- luka w miastach na prawach powiatu osiągnęła **63,78%**.

Potrzeba rzetelnej debaty

PRZEDSTAWIONY RAPORT, WYKORZYSTUJĄC DANE ZE SPRAWOZDAWCZOŚCI FINANSOWEJ J.S.T., ZWERYFIKOWANE PRZEZ R.I.O. I ZEBRANE PRZEZ MINISTERSTWO FINANSÓW, POTWIERDZA POWAŻNY WZROST LUKI FINANSOWEJ W OŚWIACIE, KTÓRY ZAGRAŻA ZDOLNOŚCI WYKONYWANIA PRZEZ GMINY, MIASTA I POWIATY ICH PODSTAWOWYCH ZADAŃ, NIWECZĄC WZCĘSNIEJ POTENCJAŁ ROZWOJOWY WIELU Z NICH.

DLATEGO ZACHODZI KONIECZNOŚĆ PILNEGO PODJĘCIA DEBATY O FINANSOWANIU OŚWIATY NA TLE SYSTEMU FINANSOWANIA ZDECENTRALIZOWANYCH ZADAŃ PUBLICZNYCH W POLSCE.



- We wszystkich grupach samorządów wzrosły wydatki

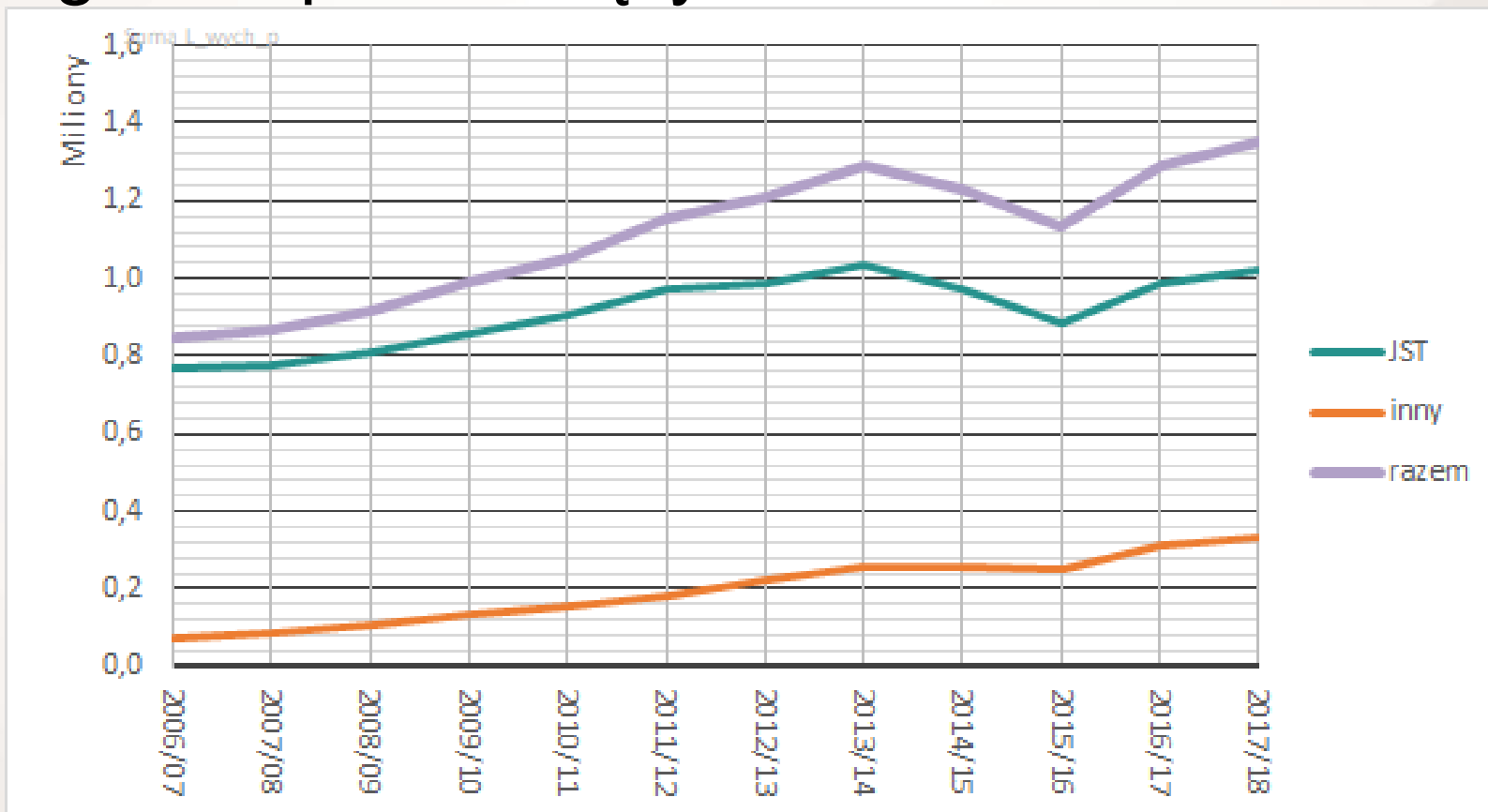
Powiatom dodatkowo zmalała subwencja



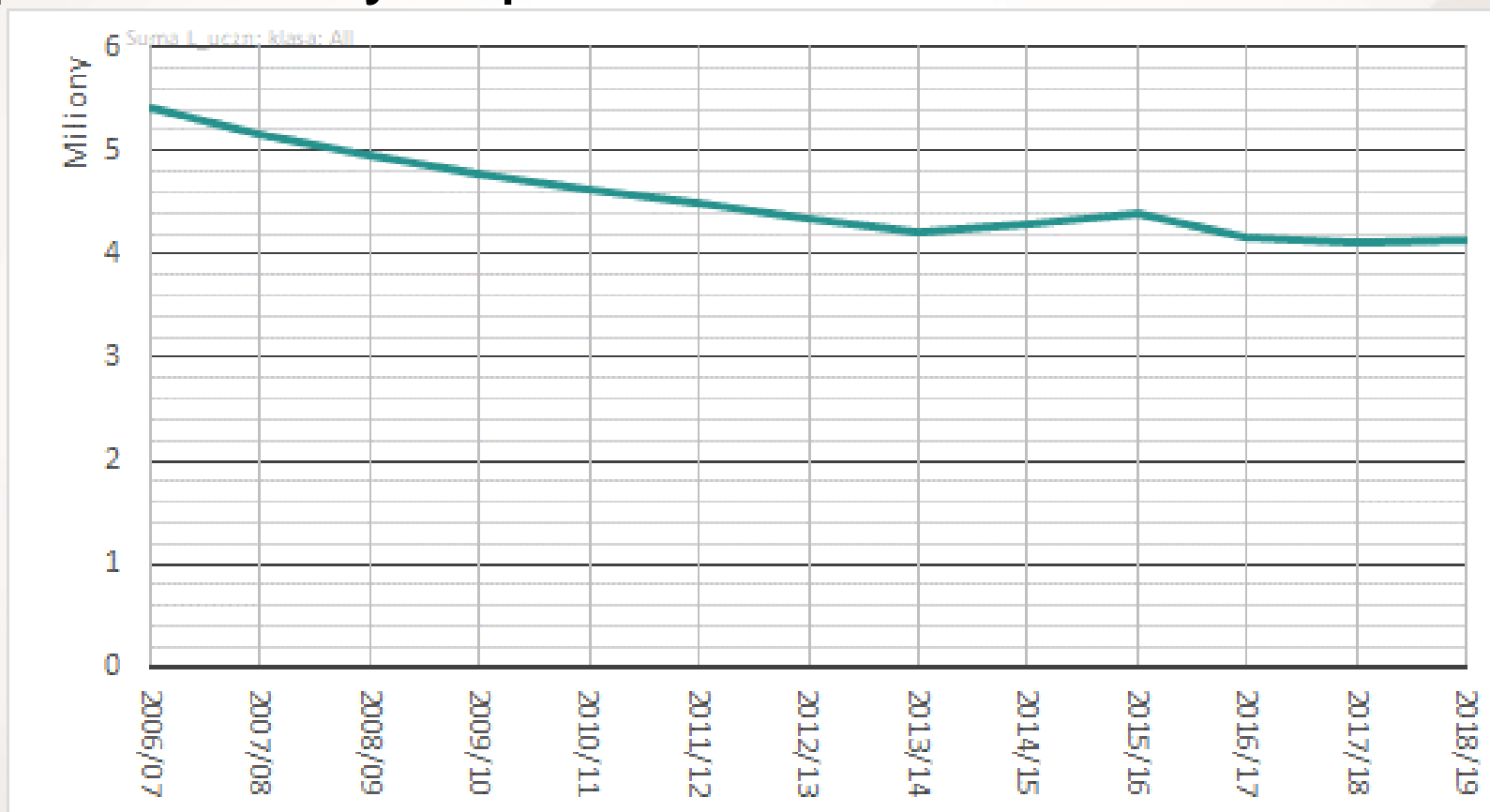
Przyczyny wzrostów kosztów



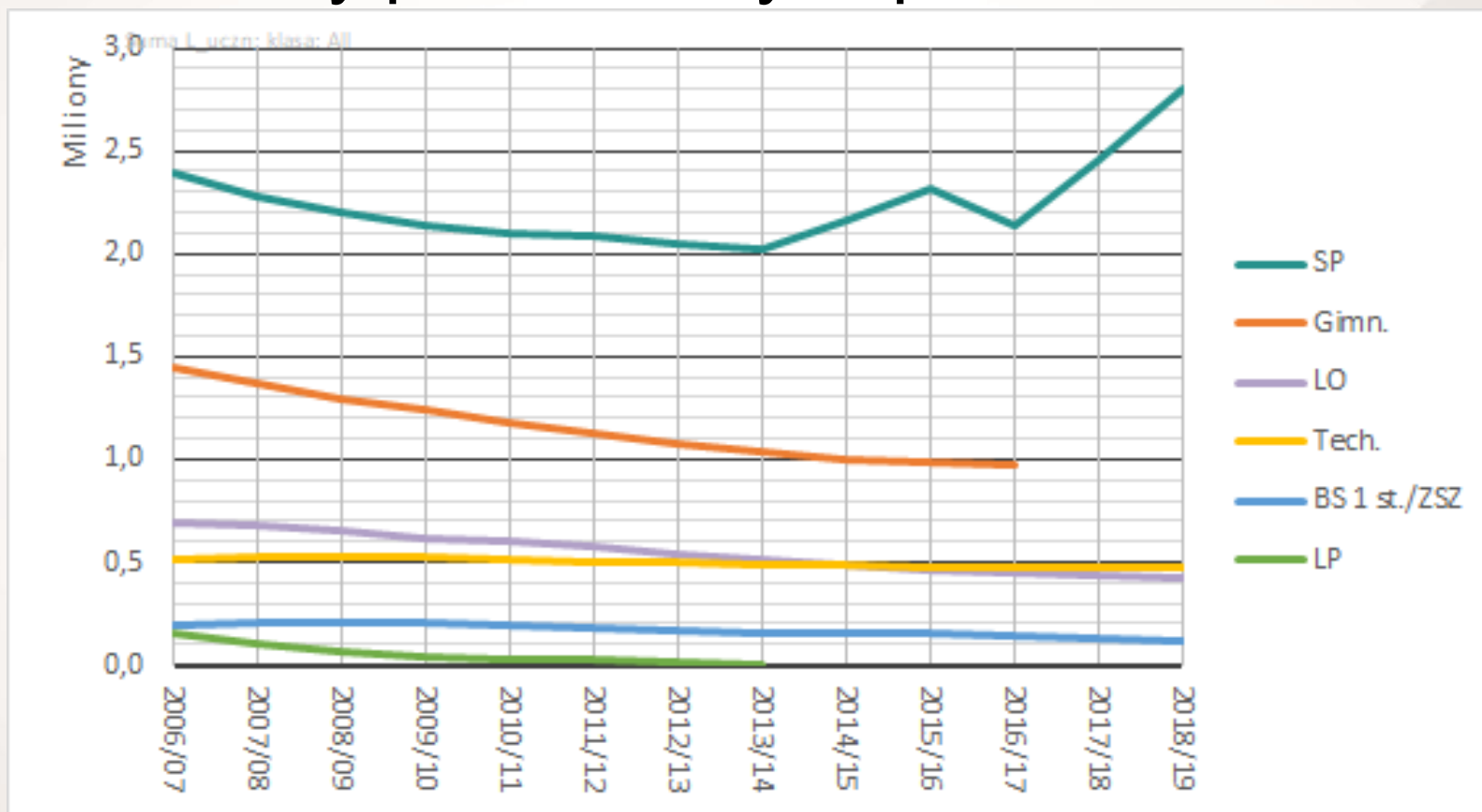
Wychowankowie przedszkoli i oddziałów przedszkolnych w SP w podziale na rodzaje organów prowadzących



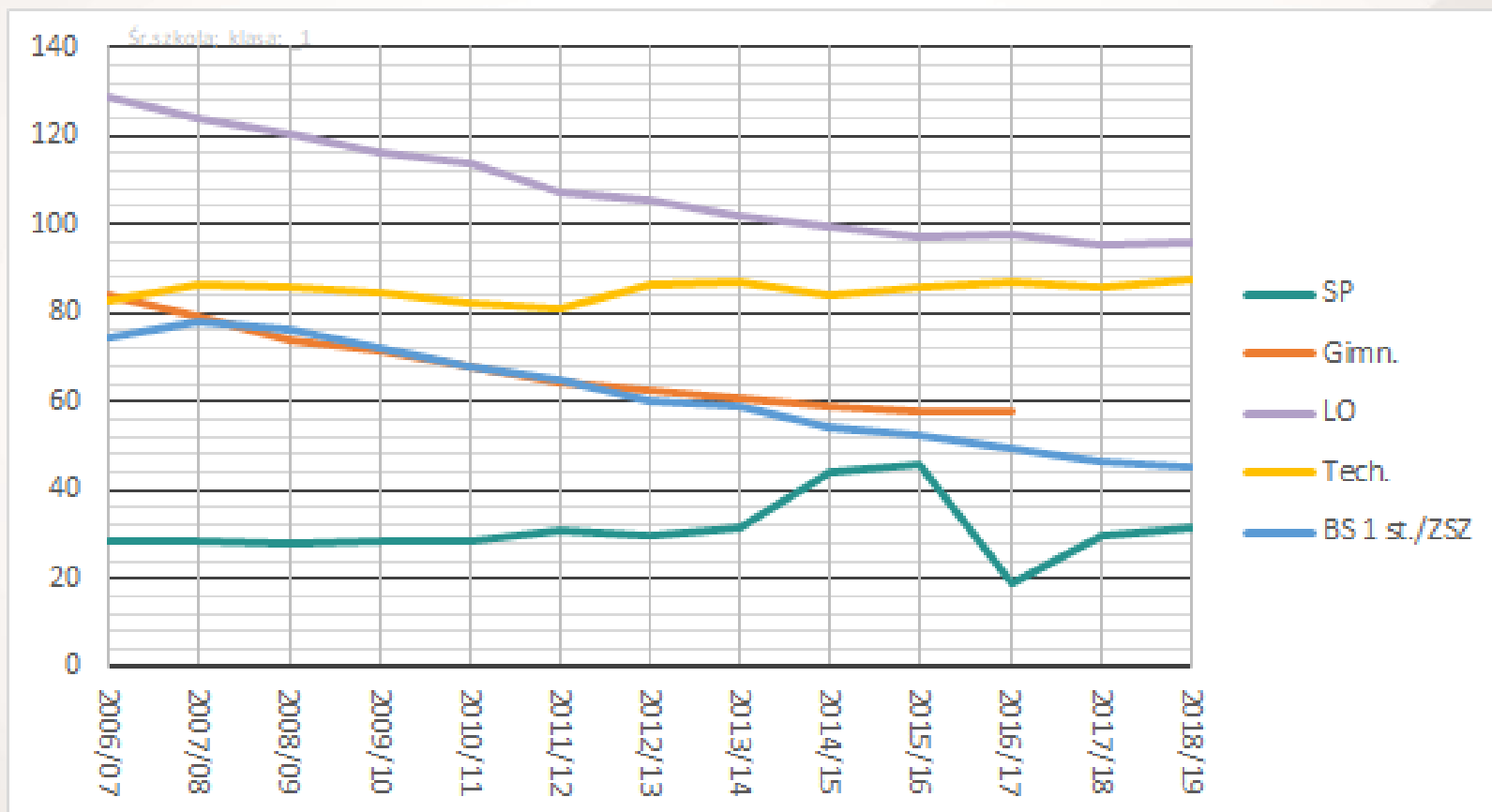
Łączna liczba uczniów w ogólnodostępnych szkołach dla dzieci i młodzieży prowadzonych przez JST



Liczby uczniów w poszczególnych typach ogólnodostępnych szkół dla dzieci i młodzieży prowadzonych przez JST



Średnie liczby uczniów klas pierwszych przypadających na jedną szkołę



**Uczniowie są
nośnikami
dochodów**

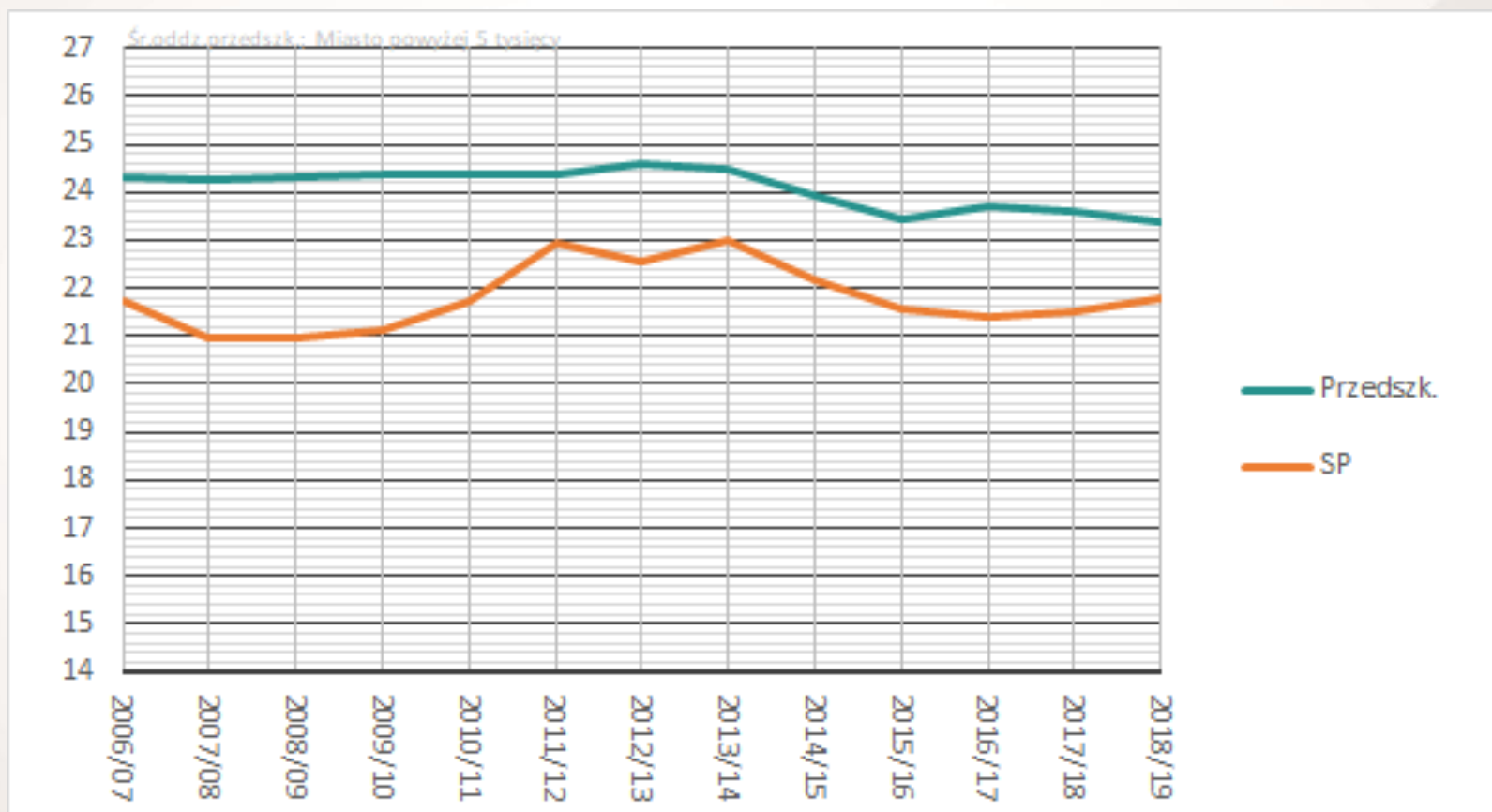
**Oddziały
i budynki są
nośnikami
kosztów**

Wielkości oddziałów

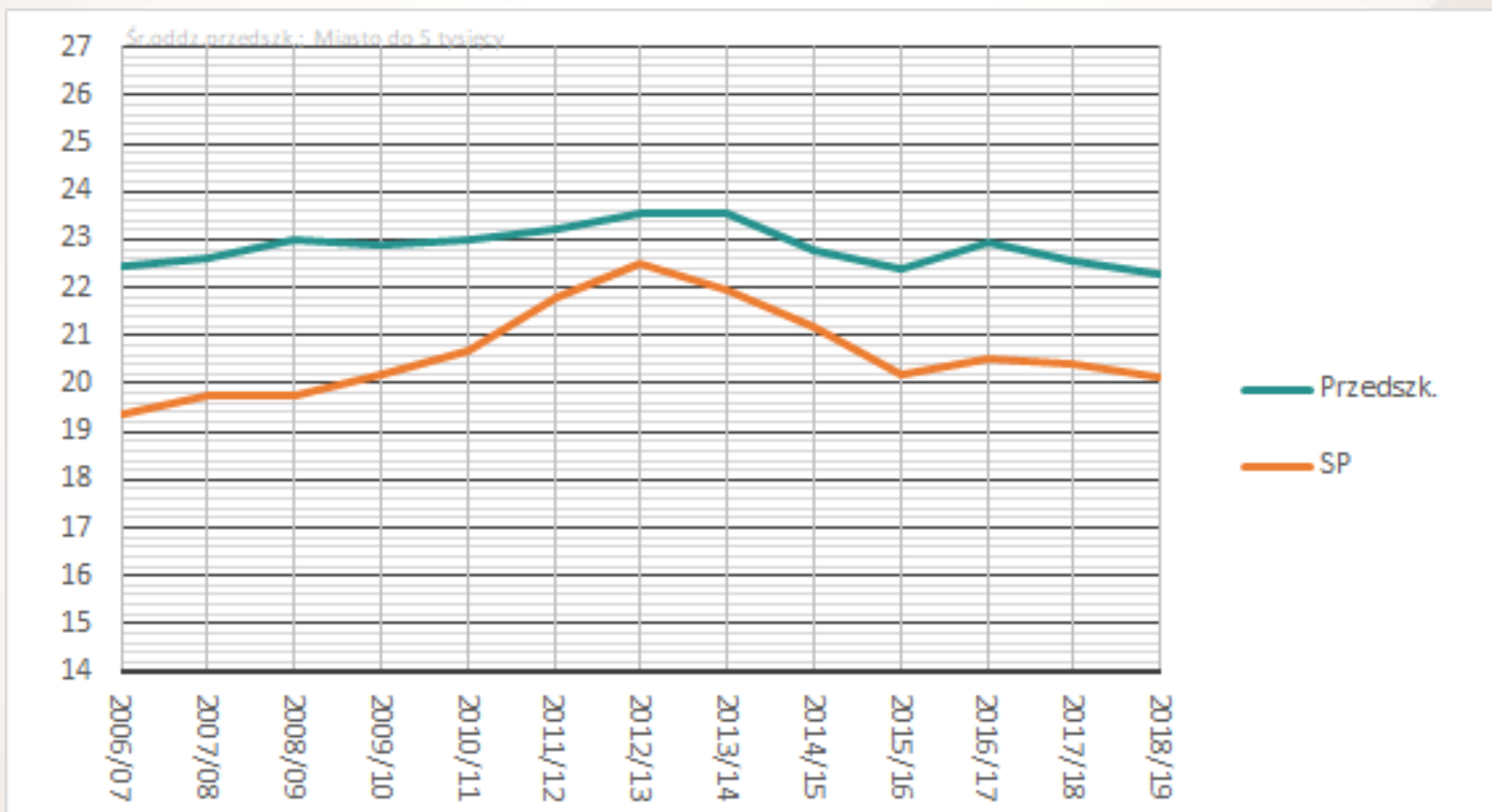
Przedszkola i ogólnodostępne szkoły dla dzieci i młodzieży prowadzone przez JST



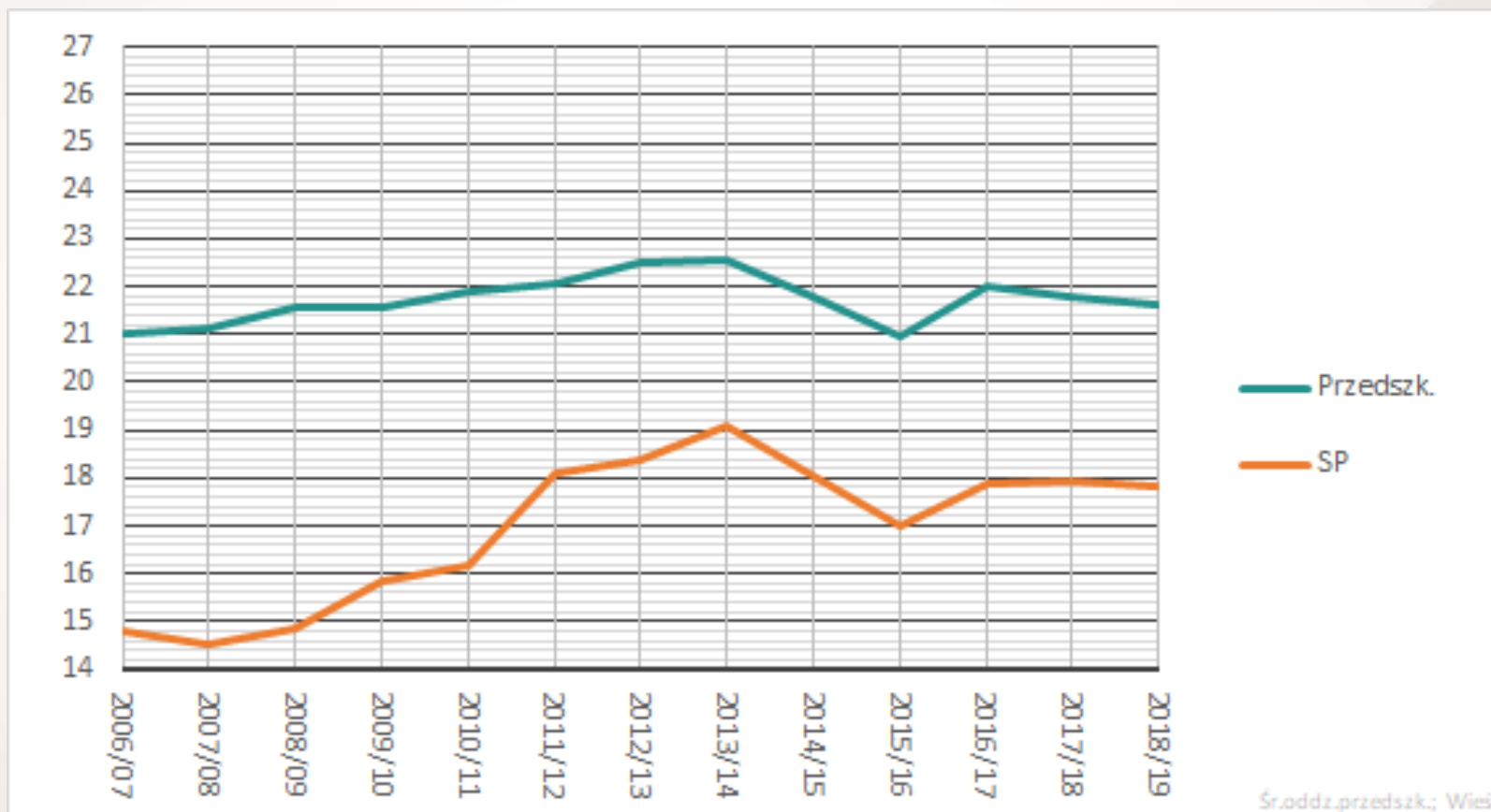
Średnie wielkości oddziałów przedszkolnych w miastach pow. 5 tys. mieszkańców



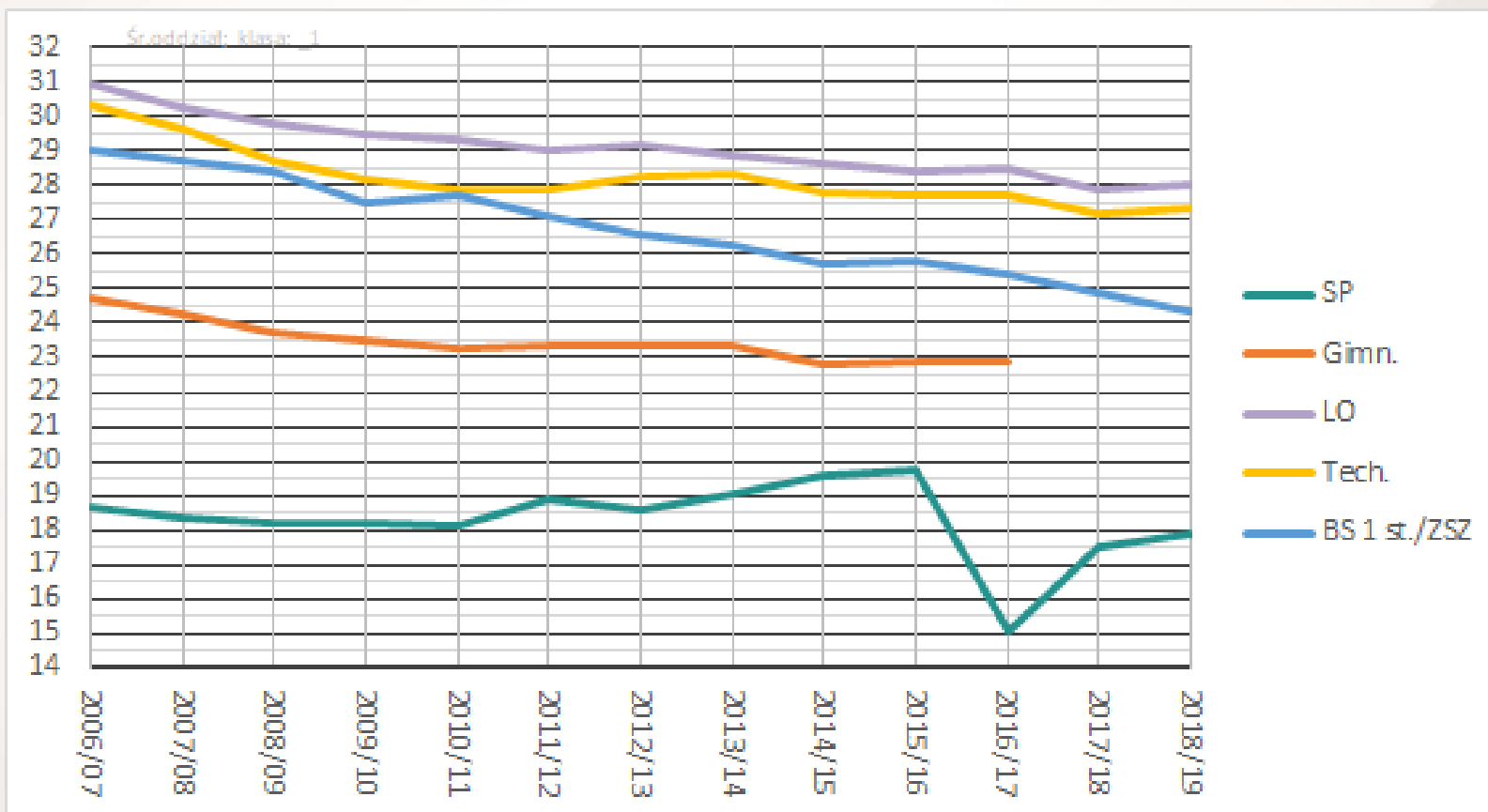
Średnie wielkości oddziałów przedszkolnych w miastach do 5 tys. mieszkańców



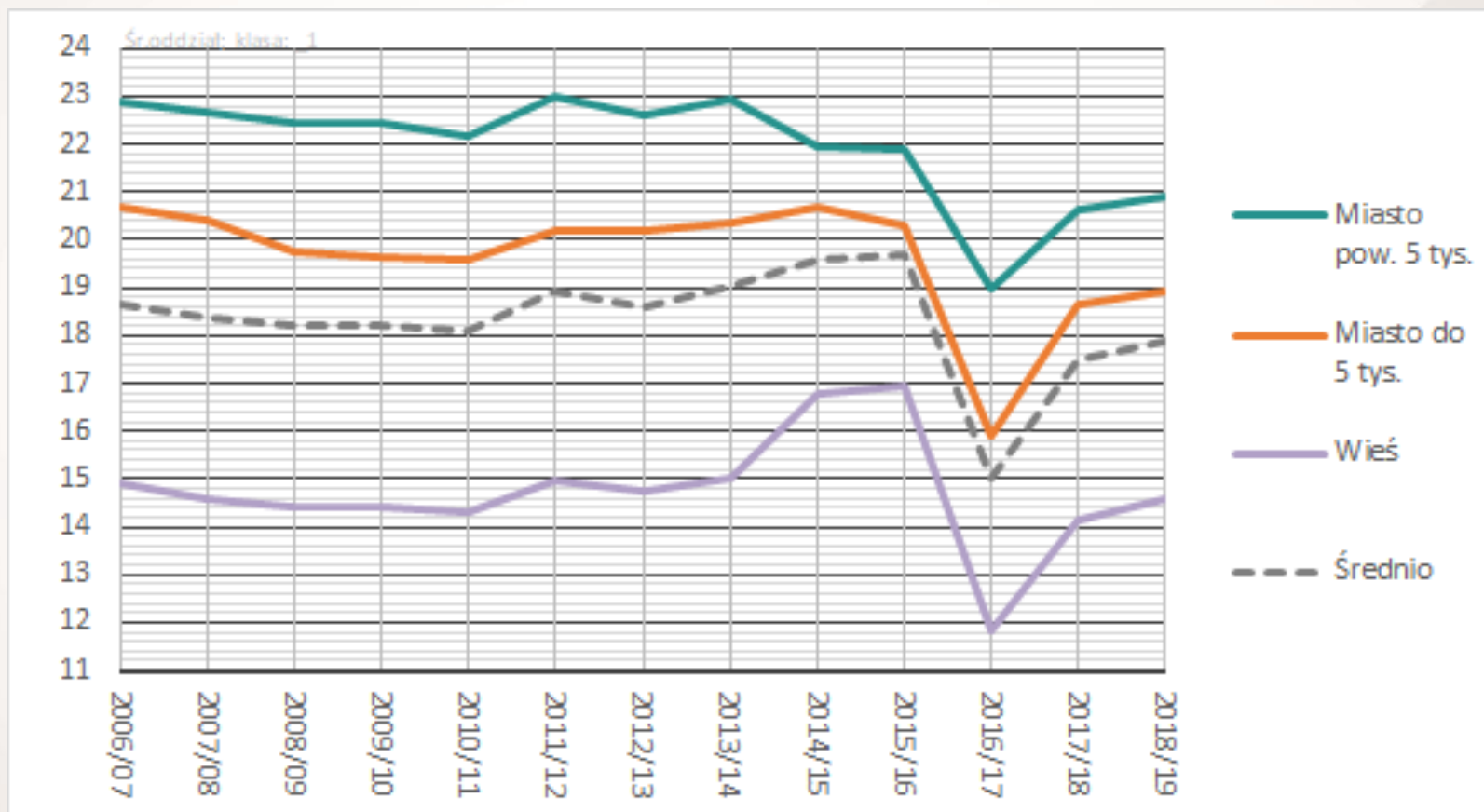
Średnie wielkości oddziałów przedszkolnych na wsi



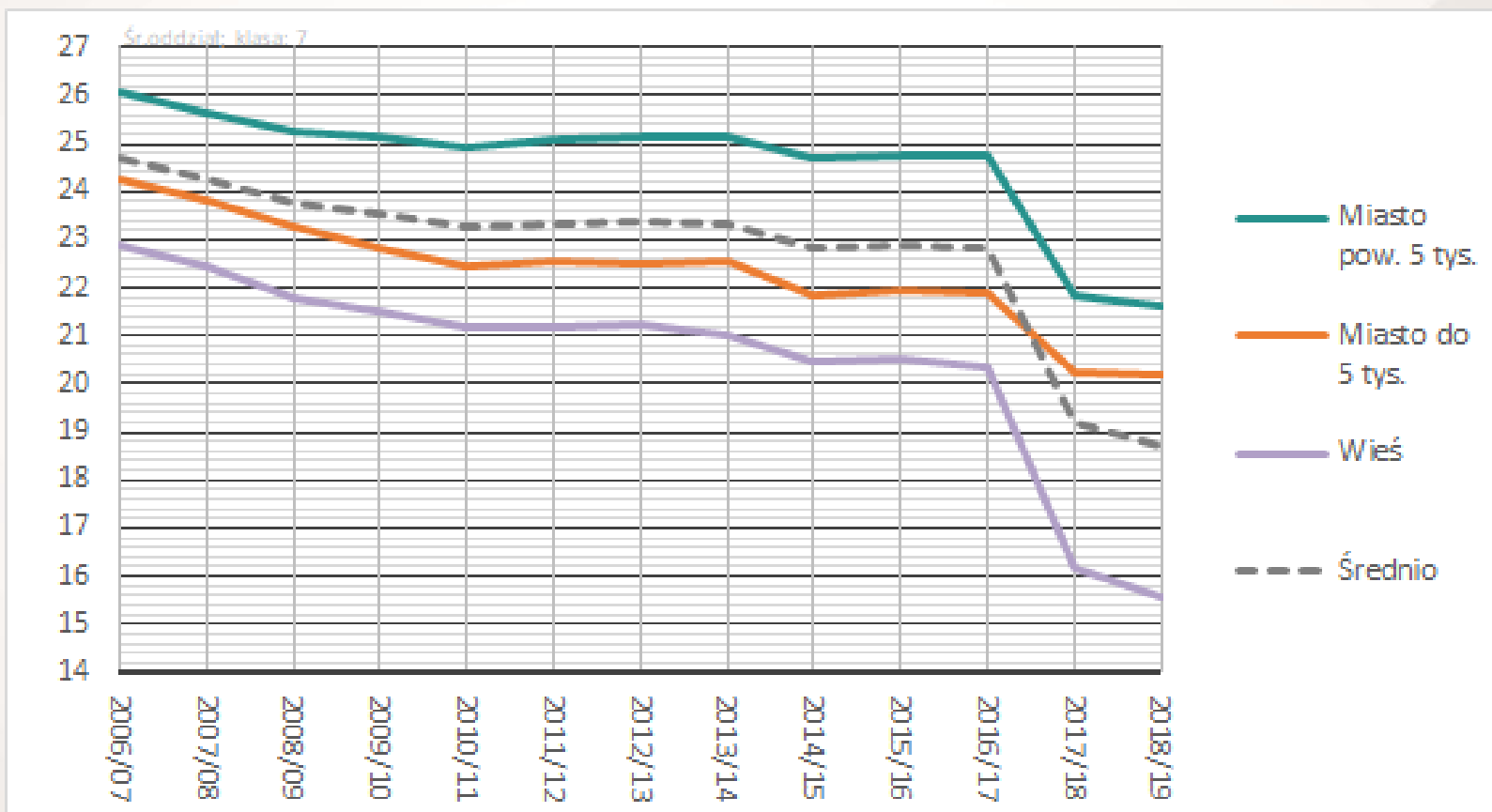
Średnie wielkości oddziałów ogólnodostępnych szkół dla dzieci i młodzieży



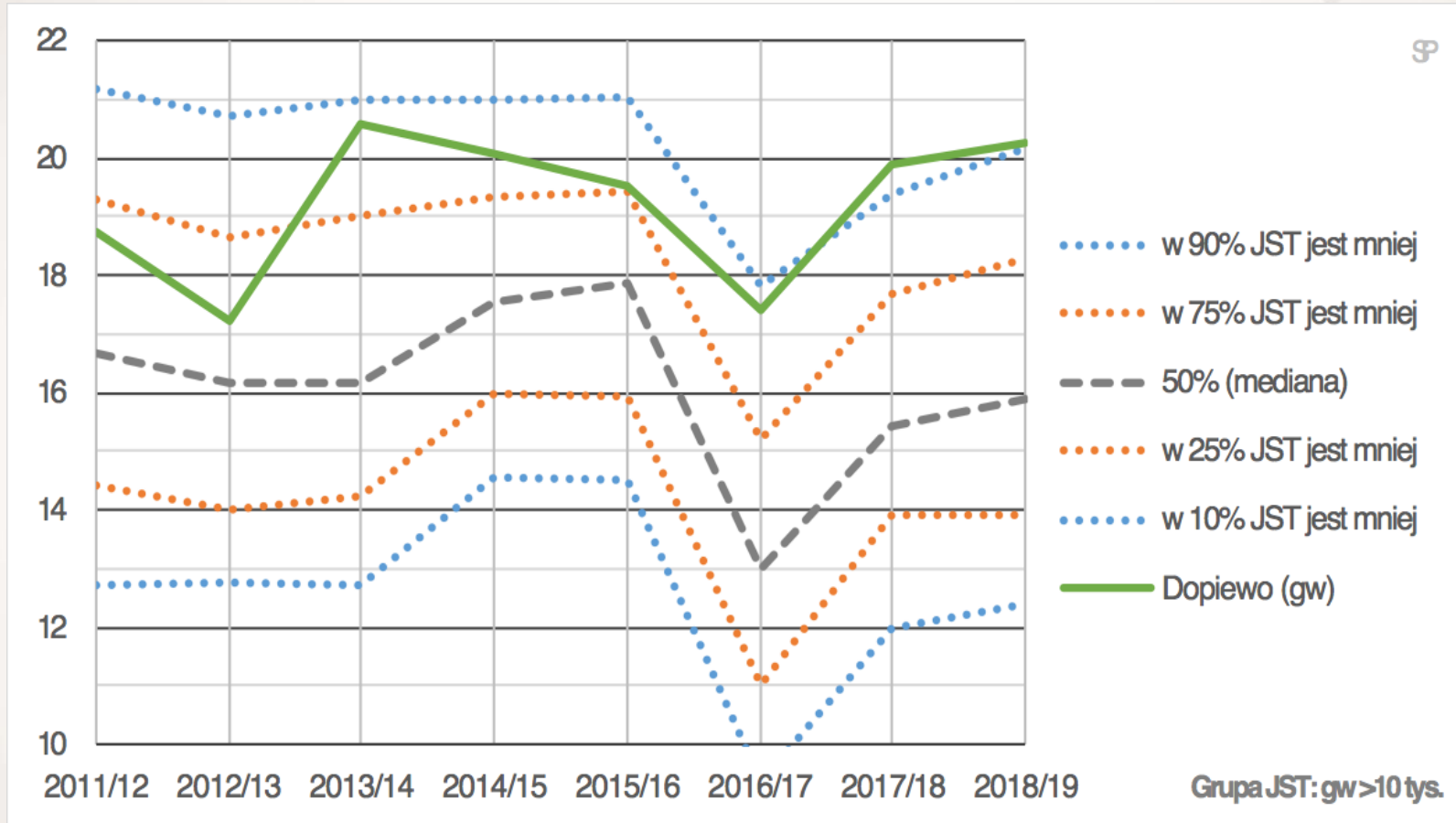
Średnie wielkości oddziałów ogólnodostępnych szkół podstawowych.



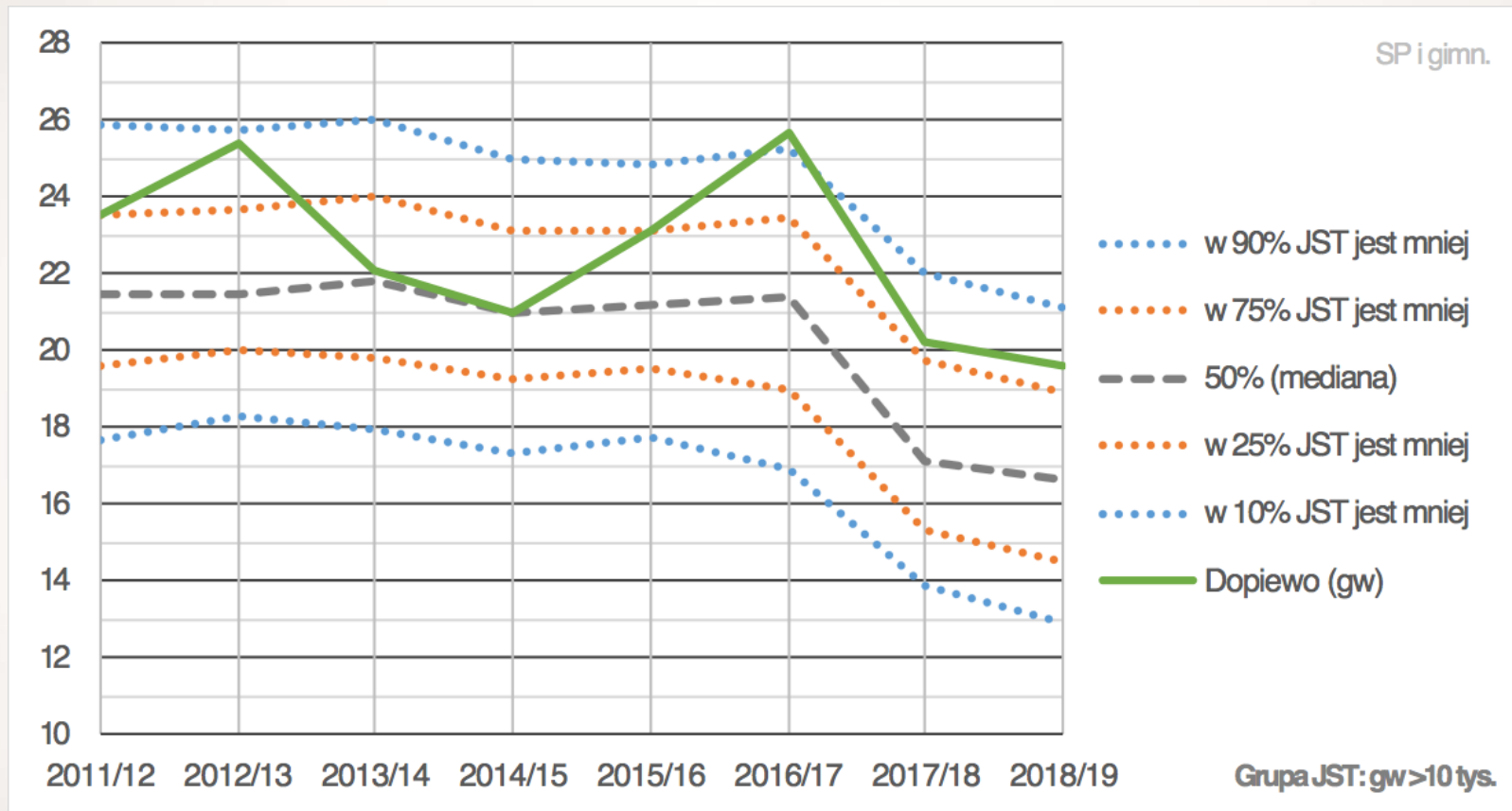
Średnie wielkości oddziałów w siódmym roku nauczania



Średnia wielkość oddziału klasy pierwszej szkoły podstawowej – Dopiewo



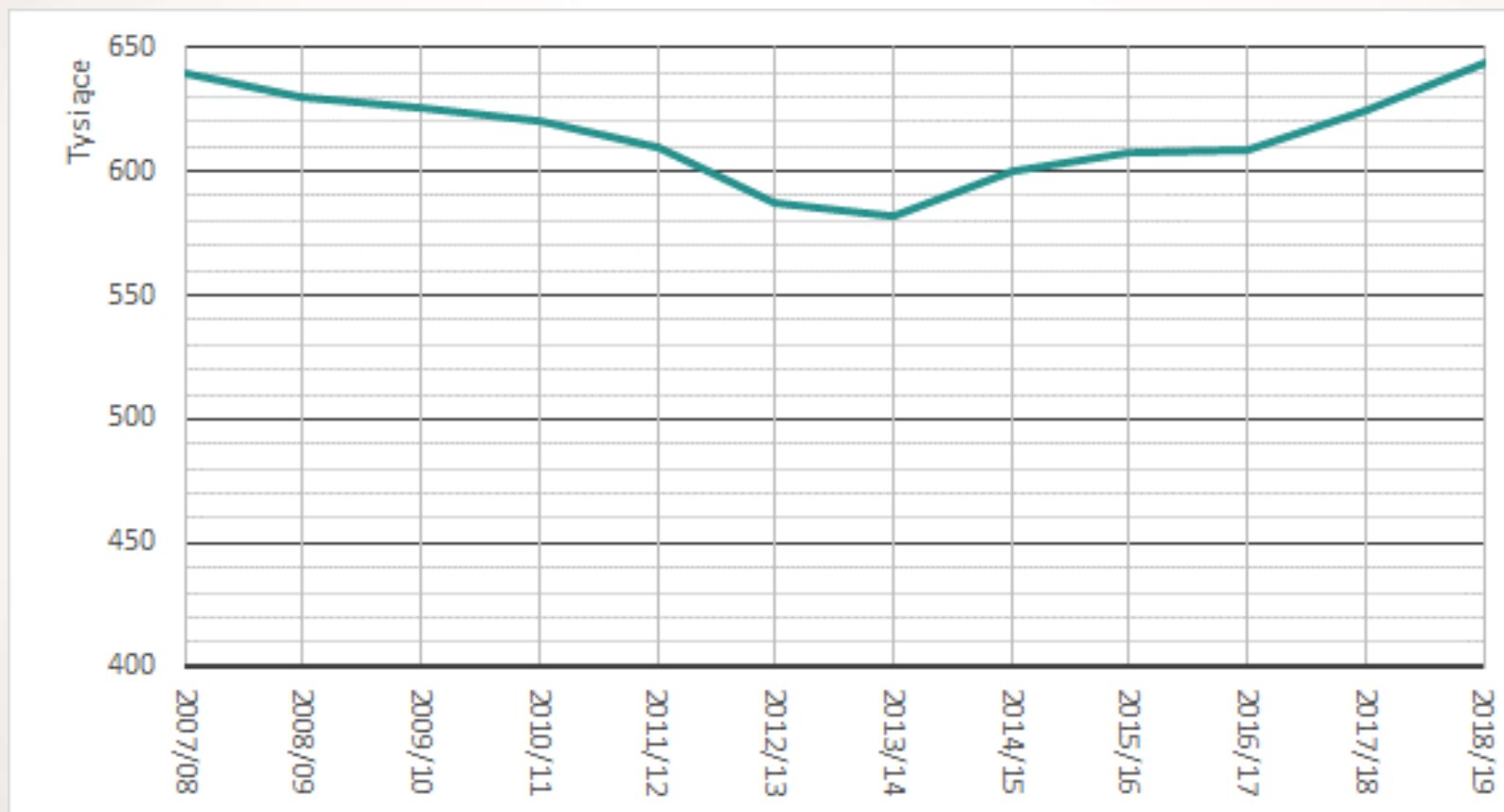
Zmiany średnich wielkości oddziałów w siódmym roku nauczania (I klasie gimnazjum/VII klasie SP) – Dopiewo



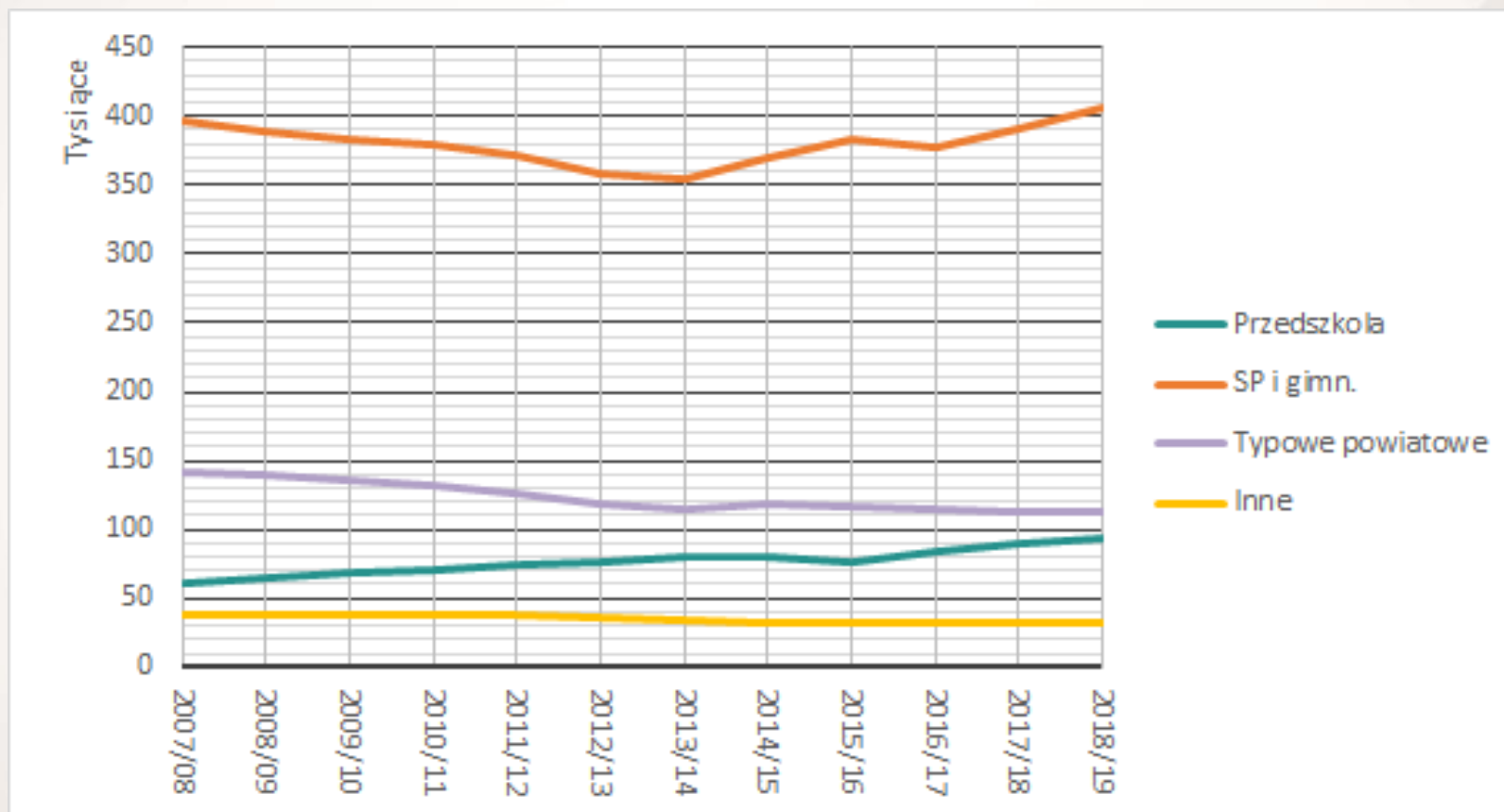
Nauczyciele a uczniowie i wychowankowie przedszkoli w jednostkach prowadzonych przez JST



Etaty przeliczeniowe nauczycieli w jednostkach oświatowych prowadzonych przez JST



Etaty przeliczeniowe nauczycieli w jednostkach oświatowych prowadzonych przez JST w podziale na rodzaje jednostek



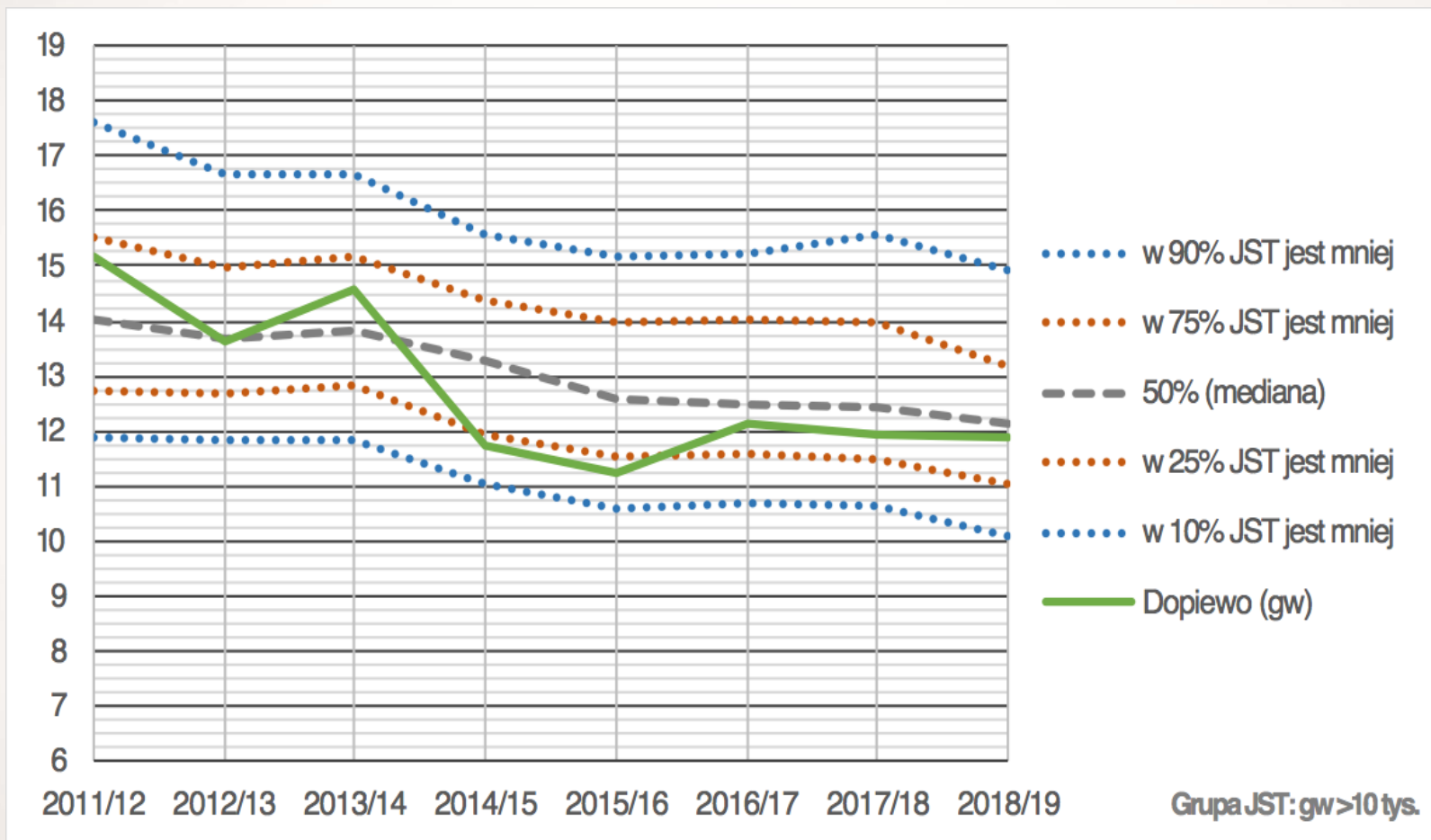
Liczba uczniów przypadających na nauczycielski etat przeliczeniowy – najważniejszy wskaźnik charakteryzujący organizację oświaty i koszty jednostkowe



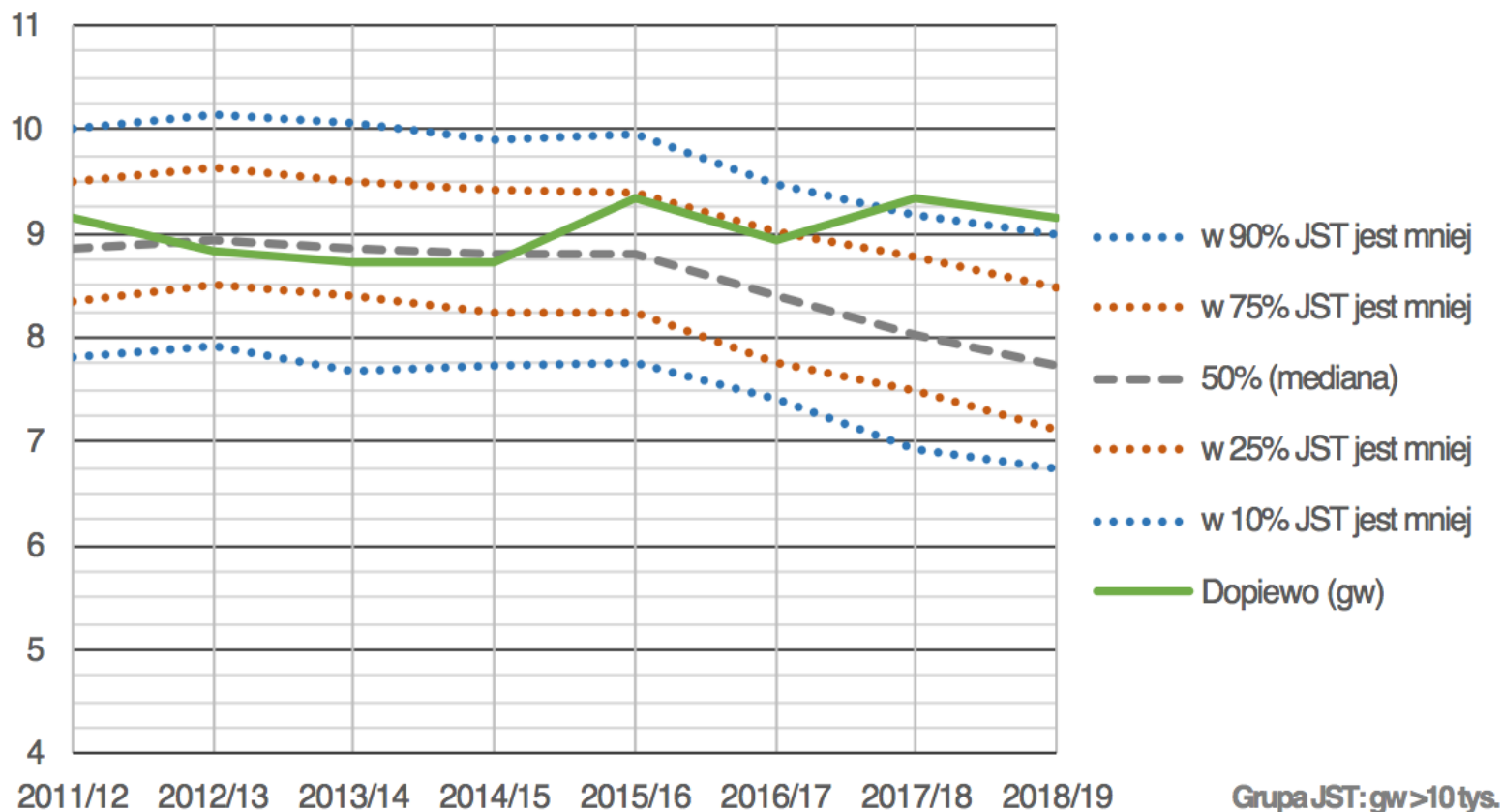
Liczby uczniów przypadających na jeden etat przeliczeniowy (przedszkola i ogólnodostępne szkoły dla dzieci i młodzieży)



Liczba wychowanków przypadająca na jeden nauczycielski etat przeliczeniowy w przedszkolach, oddziałach przedszkolnych przy SP i innych formach wychowania przedszkolnego – Dopiewo



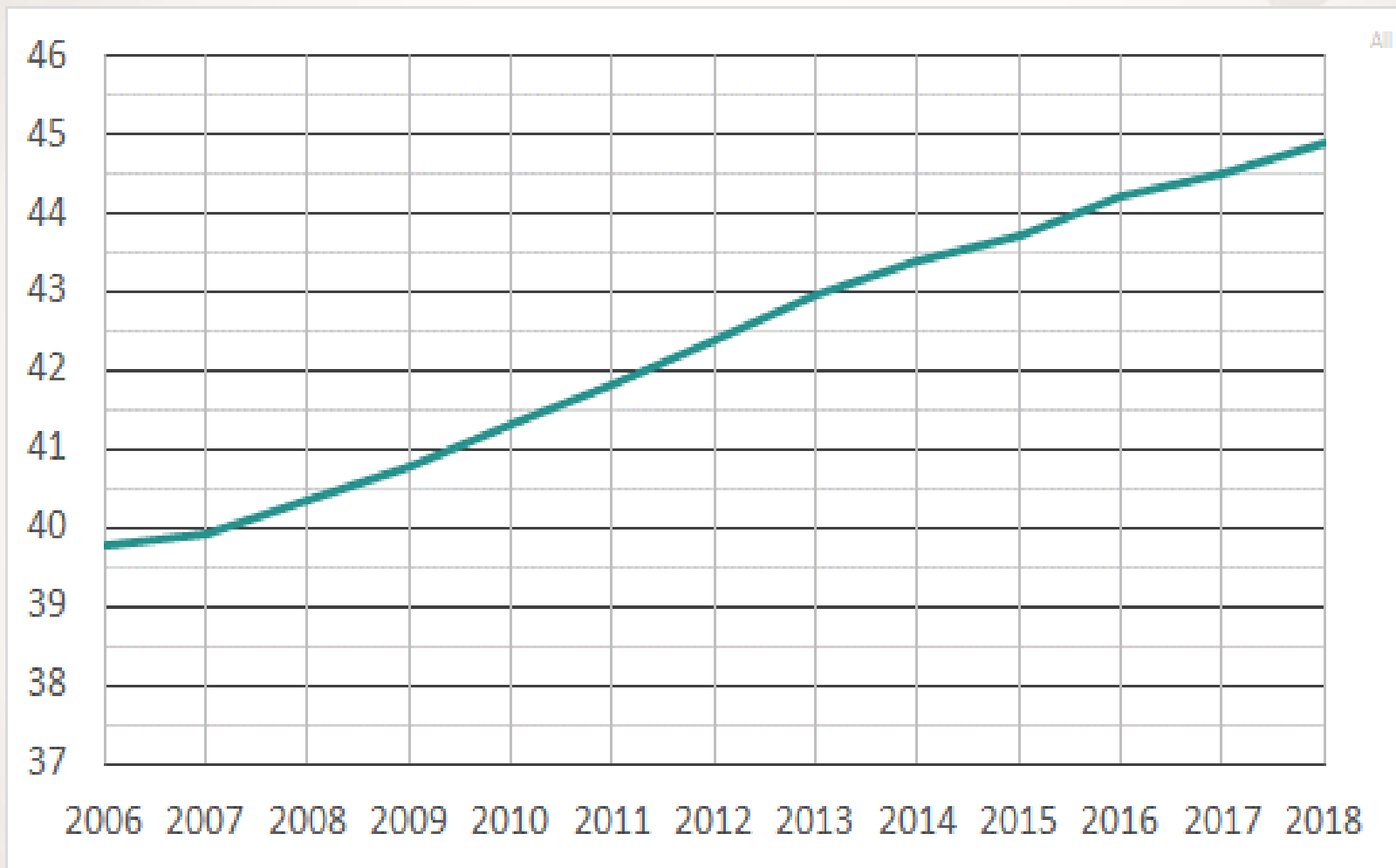
Liczba uczniów przypadających na jeden nauczycielski etat przeliczeniowy w szkołach dla dzieci i młodzieży (bez specjalnych i artystycznych) – Dopiewo



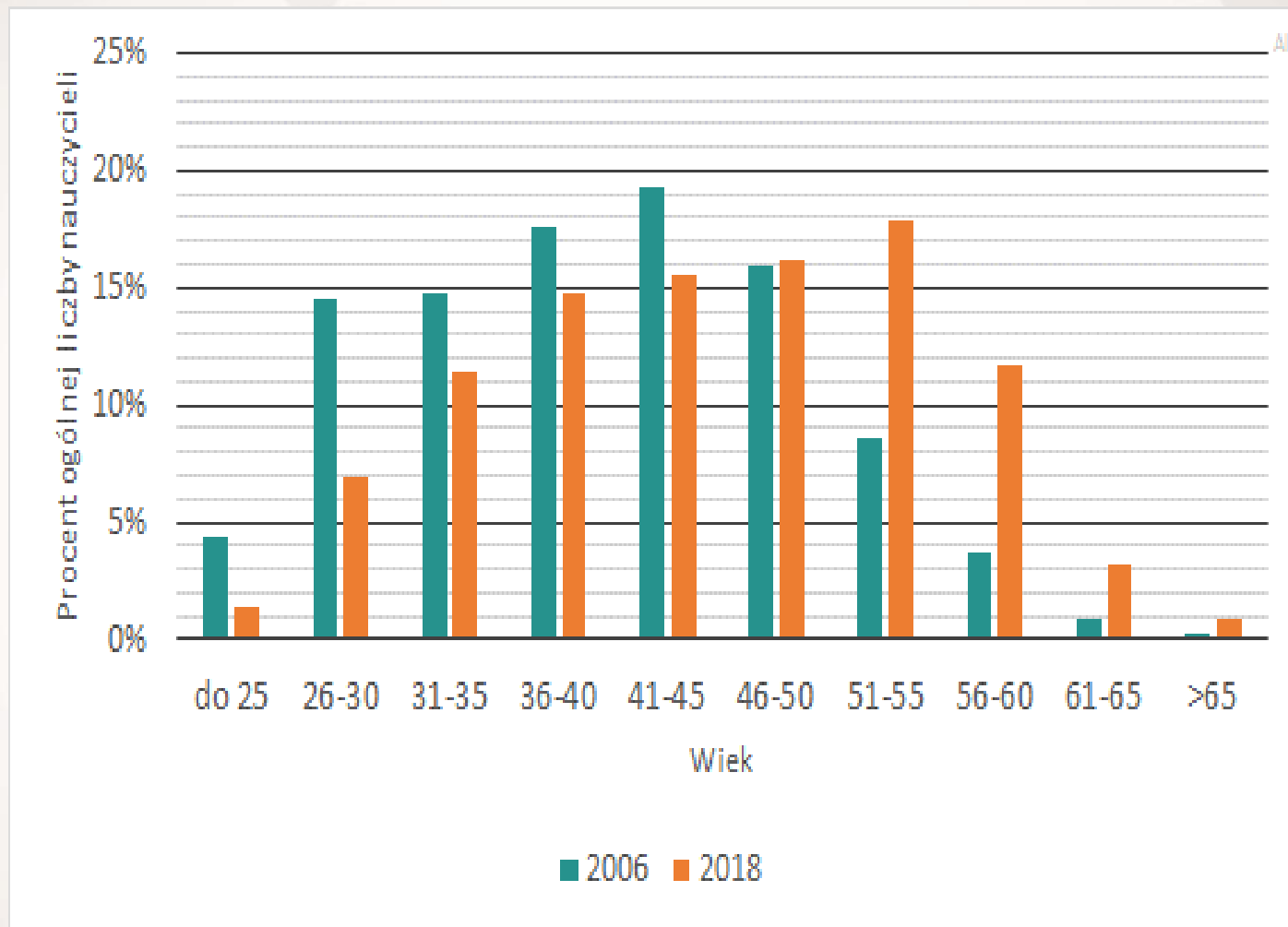
We wszystkich typach szkół koszty jednostkowe wzrosły



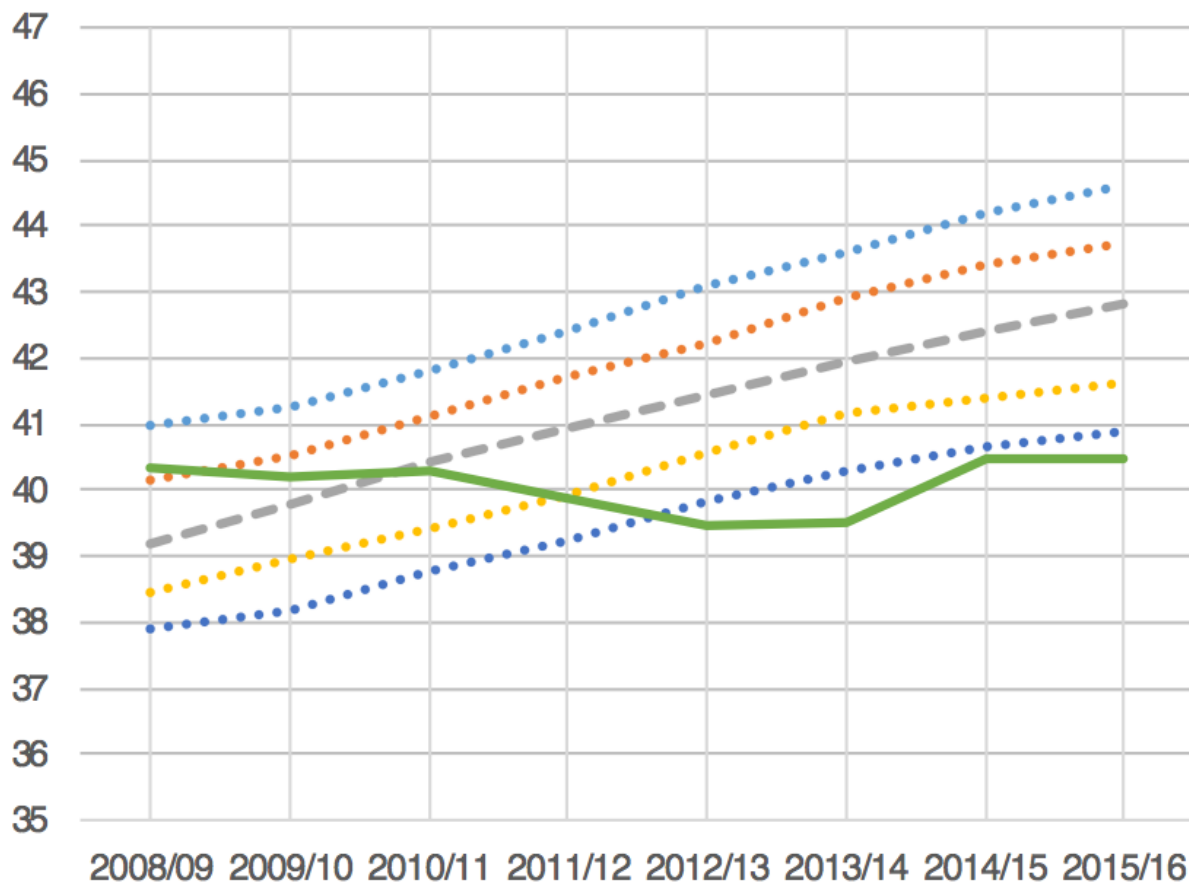
Średni wiek nauczyciela



Zmiana struktury wieku nauczycieli (wszystkie JST)



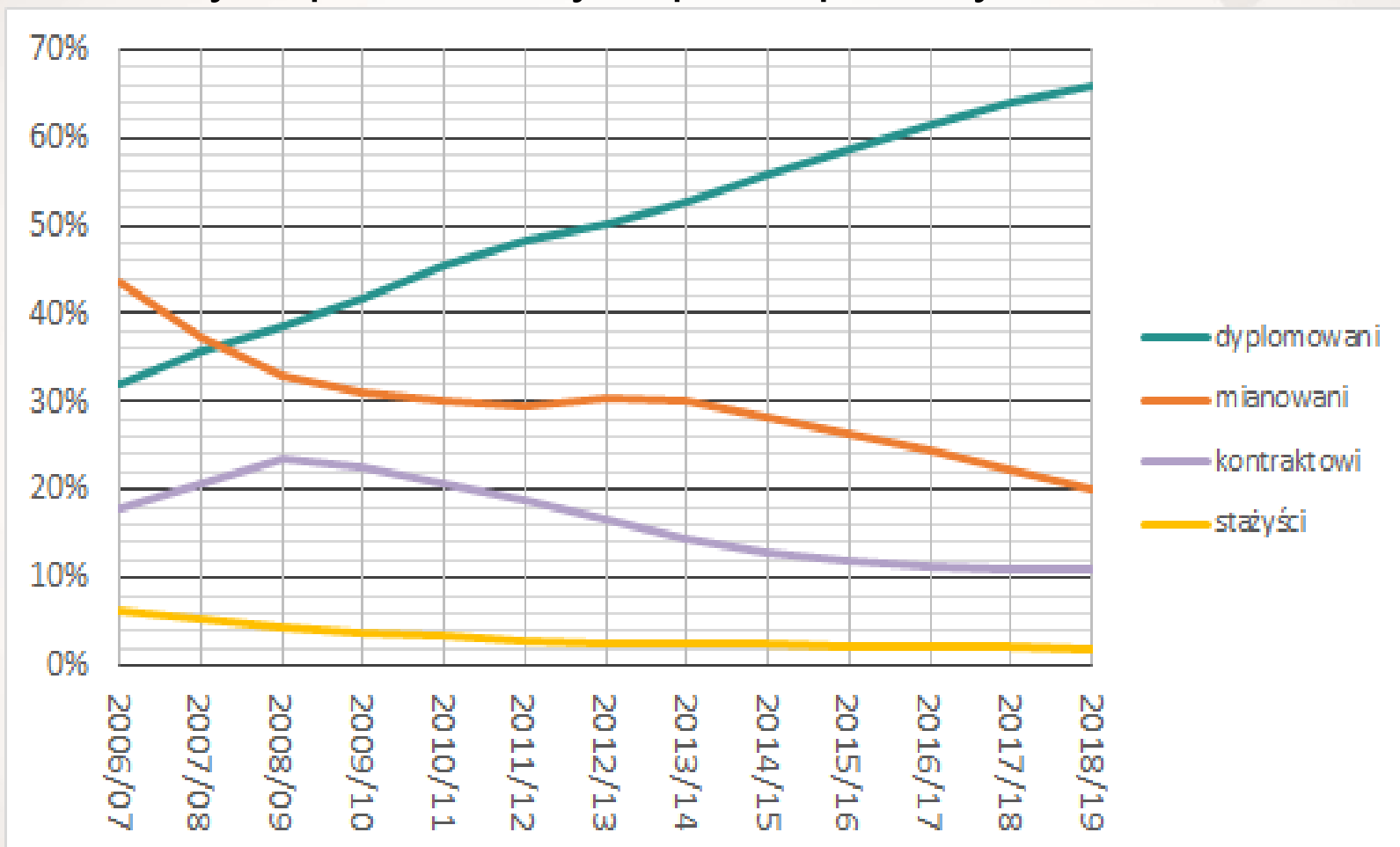
Średni wiek nauczyciela – Dopiewo



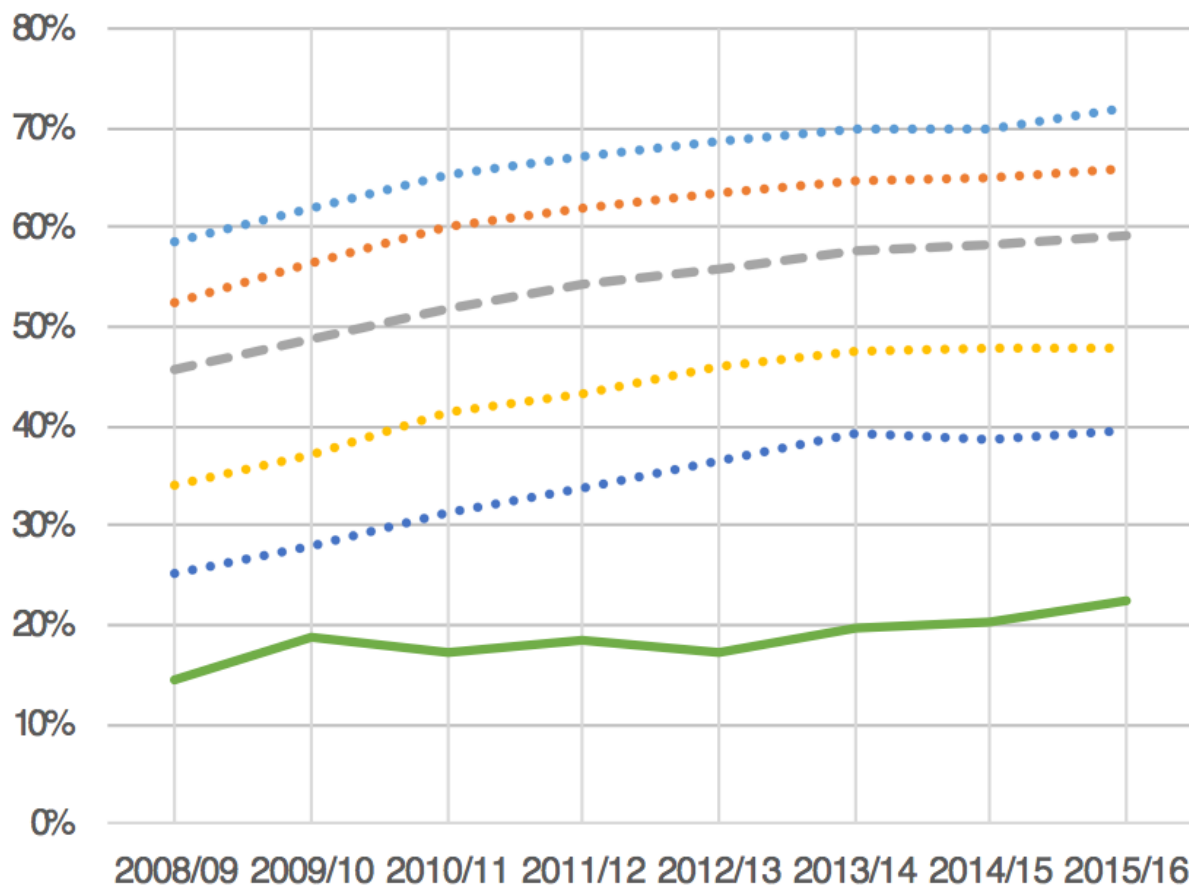
- w 90% JST jest mniej
- w 75% JST jest mniej
- 50% (mediana)
- w 25% JST jest mniej
- w 10% JST jest mniej
- Dopiewo (gw)

Grupa JST: gw >10 tys.

Struktura stopni awansu zawodowego nauczycieli jednostek oświatowych prowadzonych przez powiaty ziemskie



Procent nauczycieli dyplomowanych – Dopiewo



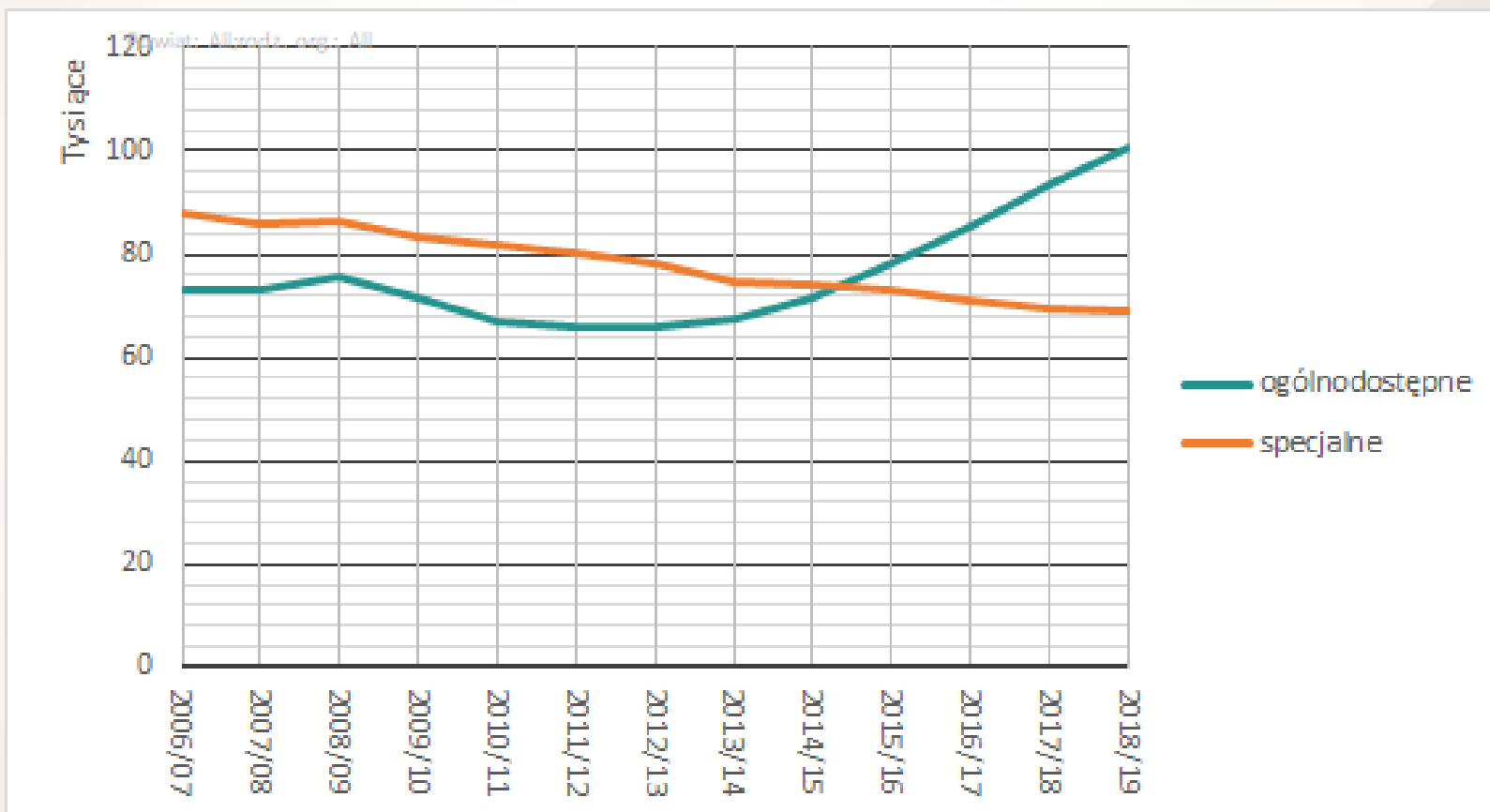
- w 90% JST jest mniej
- w 75% JST jest mniej
- - - - 50% (mediana)
- w 25% JST jest mniej
- w 10% JST jest mniej
- Dopiewo (gw)

Grupa JST: gw >10 tys.

Szkoły specjalne także drożeją, a jeszcze niedawno subwencja na uczniów niepełnosprawnych starczała z naddatkiem



Uczniowie z niepełnosprawnościami w podziale na specyfiki szkół (wszystkie organy prowadzące) – cały kraj



Finansowanie kształcenia specjalnego

30 październik 2018 r.

- r.



Dodatkowe kwoty części oświatowej subwencji ogólnej w latach 2010 – 2018 odnoszące się do uczniów niepełnosprawnych oraz ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi (w tys. zł)

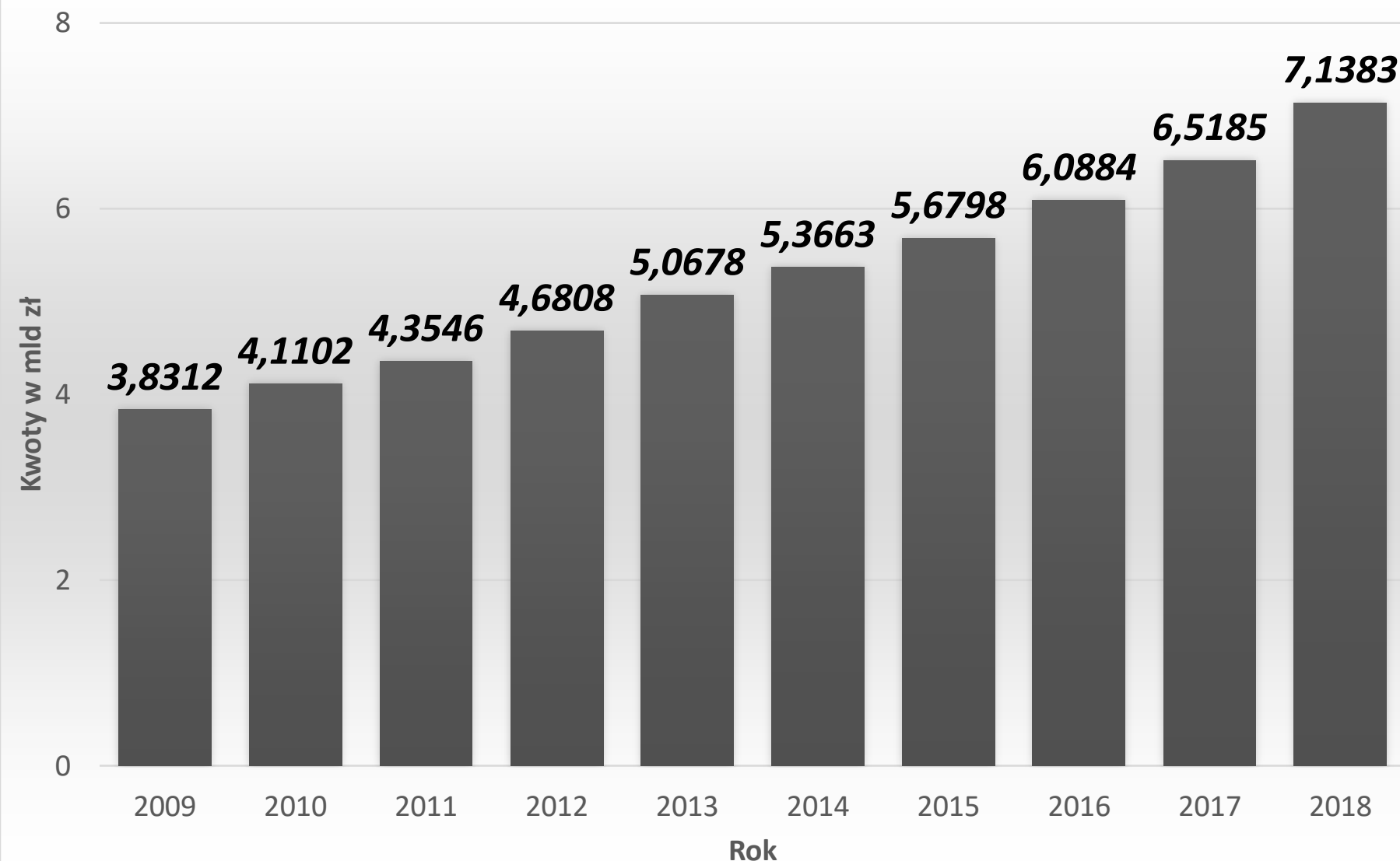
Waga	2013	Waga	2014	Waga	2015	Waga	2016	Waga	2017	Waga	2018
P ₂	497 438 P ₂		469 719 P ₄		457 205 P ₄		450 576 P ₄		450 395 P ₄		458 567
P ₃	231 701 P ₃		252 532 P ₅		277 588 P ₅		311 357 P ₅		331 300 P ₅		365 044
P ₄	689 430 P ₄		677 590 P ₆		665 330 P ₆		657 943 P ₆		636 451 P ₆		632 256
P ₅	1 595 175 P ₅		1 788 256 P ₇		1 998 057 P ₇		2 270 921 P ₇		2 516 919 P ₇		2 891 745
P ₆	83 315 P ₆		87 769 P ₈		93 484 P ₈		100 990 P ₈		104 709 P ₈		111 829
P ₂₄	50 739 P ₂₄		44 012 P ₂₆		42 077 P ₂₈		39 182 P ₂₇		39 735 P ₃₃		38 968
P ₂₅	74 946 P ₂₅		72 026 P ₂₇		70 034 P ₂₉		63 109 P ₂₈		62 966 P ₃₄		57 395
P ₃₁	203 151 P ₂₆		10 568 P ₂₈		11 078 P ₃₀		10 675 P ₂₉		10 829 P ₃₅		9 451
P ₃₃	499 P ₃₂		224 083 P ₃₄		245 047 P ₃₇		271 544 P ₄₀		17 062 P ₄₆		17 450
P ₃₆	684 715 P ₃₄		441 P ₃₆		402 P ₃₉		1 214 P ₄₂		937 P ₄₈		968
P ₃₇	274 836 P ₃₇		664 601 P ₃₉		643 510 P ₄₂		607 807 P ₄₅		585 714 P ₅₁		581 642
								P ₄₆	20 386 P ₅₂		15 479
P ₃₈	5 178 P ₃₈		277 672 P ₄₀		254 756 P ₄₃		251 201 P ₄₇		239 281 P ₅₃		220 929
P ₃₉	580 309 P ₃₉		6 502 P ₄₁		6 083 P ₄₄		6 592 P ₄₈		6 354 P ₅₄		6 915
P ₄₁	96 373 P ₄₀		676 602 P ₄₂		783 679 P ₄₅		880 678 P ₄₉		1 052 066 P ₅₅		1 222 744
			P ₄₂	113 916 P ₄₄		131 491 P ₄₇		164 600 P ₅₁	220 040 P ₅₇		262 664
								P ₅₃	11 205 P ₅₉		10 955
								P ₅₄	150 548 P ₆₀		170 825
								P ₅₅	61 576 P ₆₁		62 497
Razem	5 067 805		5 366 289		5 679 822		6 088 389		6 518 473		7 138 324

Kwoty subwencji (część dodatkowa)

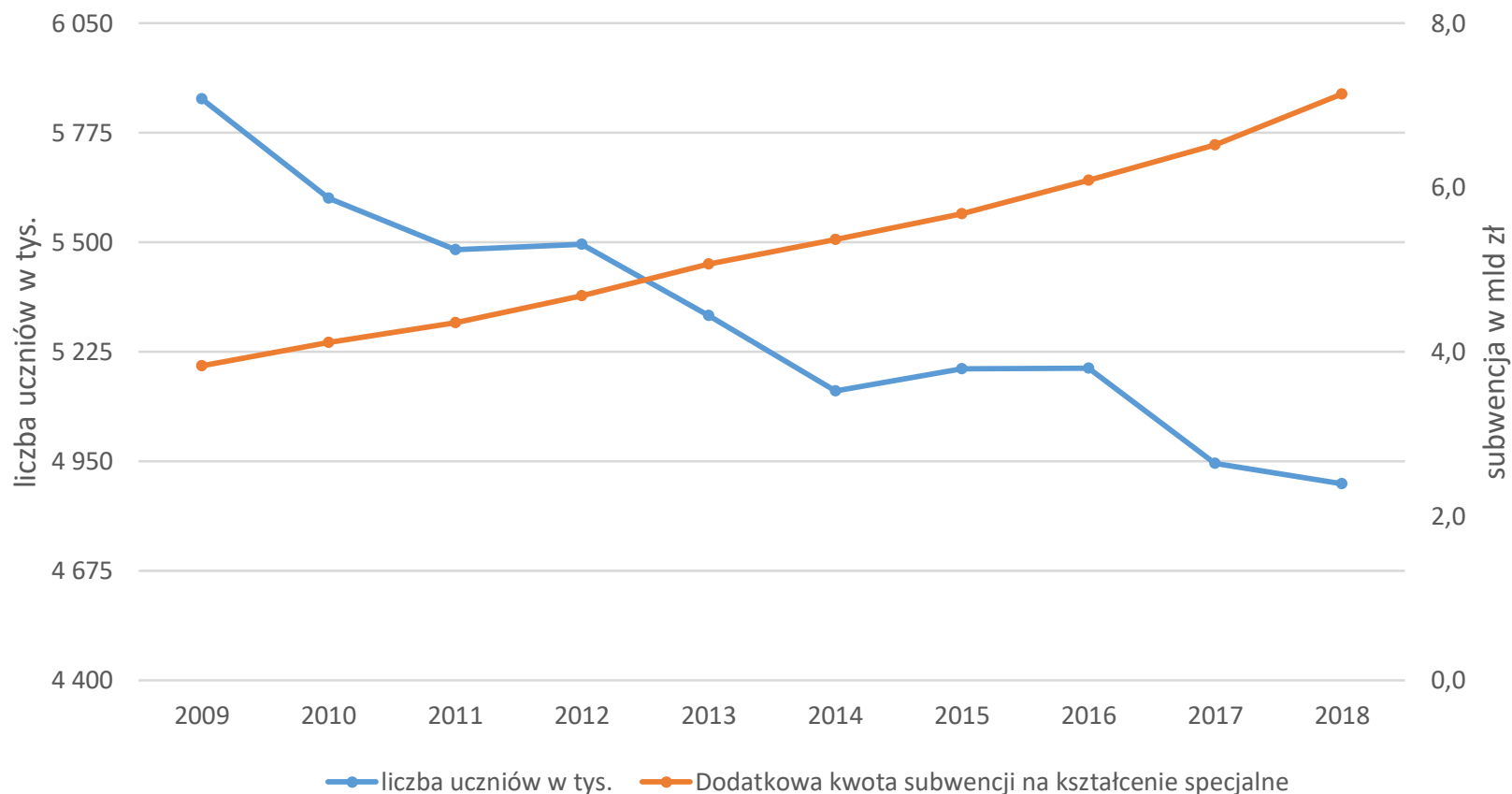


MINISTERSTWO
EDUKACJI
NARODOWEJ

Wysokość subwencji z tytułu niepełnosprawności



Porównanie dodatkowej subwencji z liczbą uczniów ogółem w latach 2009 - 2018





Rok	Liczba uczniów z orzeczeniami	Liczba uczniów ogółem	Udział uczniów niepełnosprawnych w %
2006	169 837	6 638 364	2,6%
2007	167 783	6 423 948	2,6%
2008	171 064	6 281 660	2,7%
2009	165 023	6 180 021	2,7%
2010	159 615	6 088 892	2,6%
2011	158 315	6 069 767	2,6%
2012	158 850	5 989 496	2,7%
2013	159 971	5 956 045	2,7%
2014	165 631	5 984 149	2,8%
2015	174 338	6 006 932	2,9%
2016	184 008	5 956 597	3,1%
2017	194 841	5 993 027	3,3%

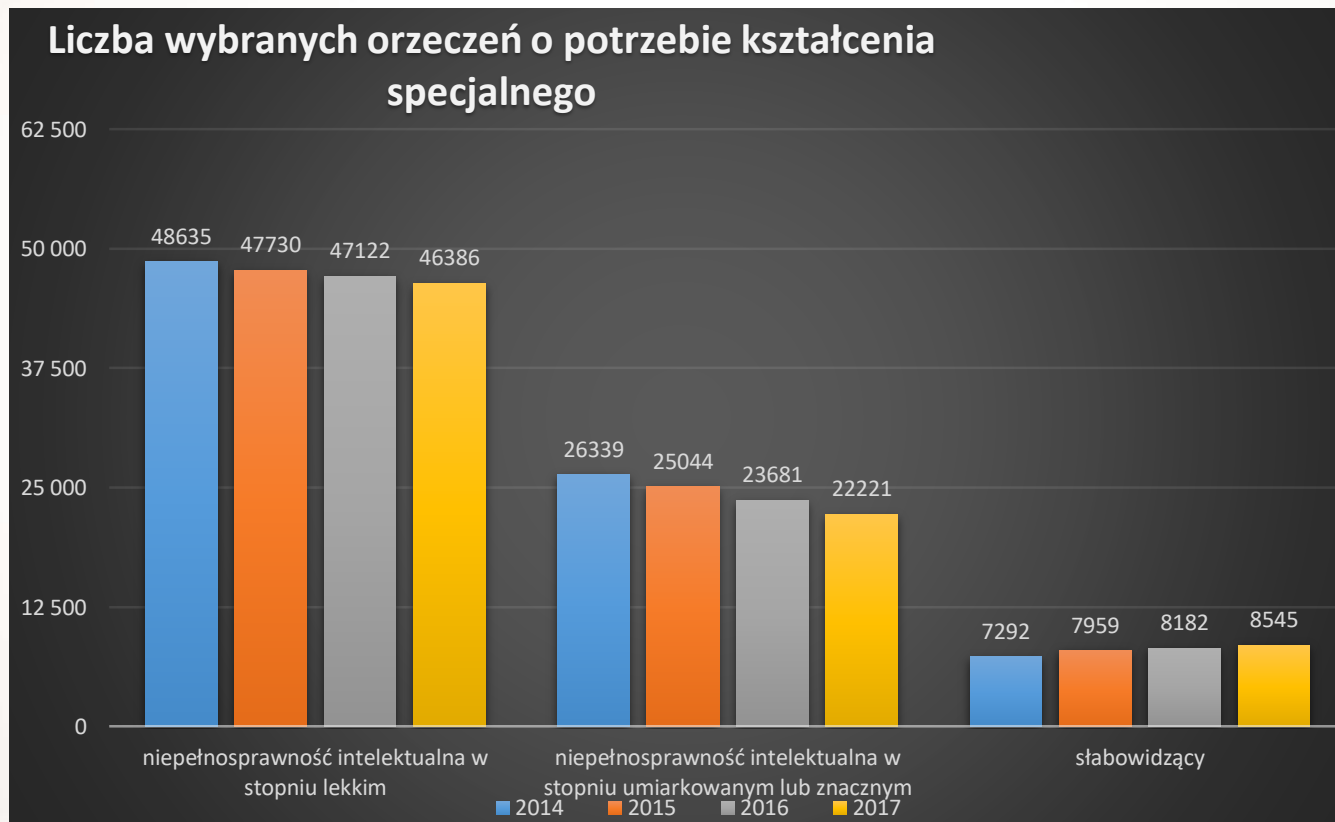


Przyczyny wzrostu skali wzrostu zadań szkolnych i pozaszkolnych

Stan na 30 września	Liczba uczniów z orzeczeniem - Wzrost R/R ogółem		Autyzm w tym zespół Aspergera	Wzrost R/R	Sprzężenia	Wzrost R/R
2014	165 631		17 137		26 144	
2015	174 338	5%	21 883	28%	28 517	9%
2016	184 008	6%	27 794	27%	30 854	8%
2017	194 838	6%	34 437	24%	33 410	8%



Pozostałe niepełnosprawności nie wykazują tak szybkiej dynamiki wzrostu lub ich liczba spada



Przykładowa kwota w subwencji na uczniów z orzeczeniem autyzmem

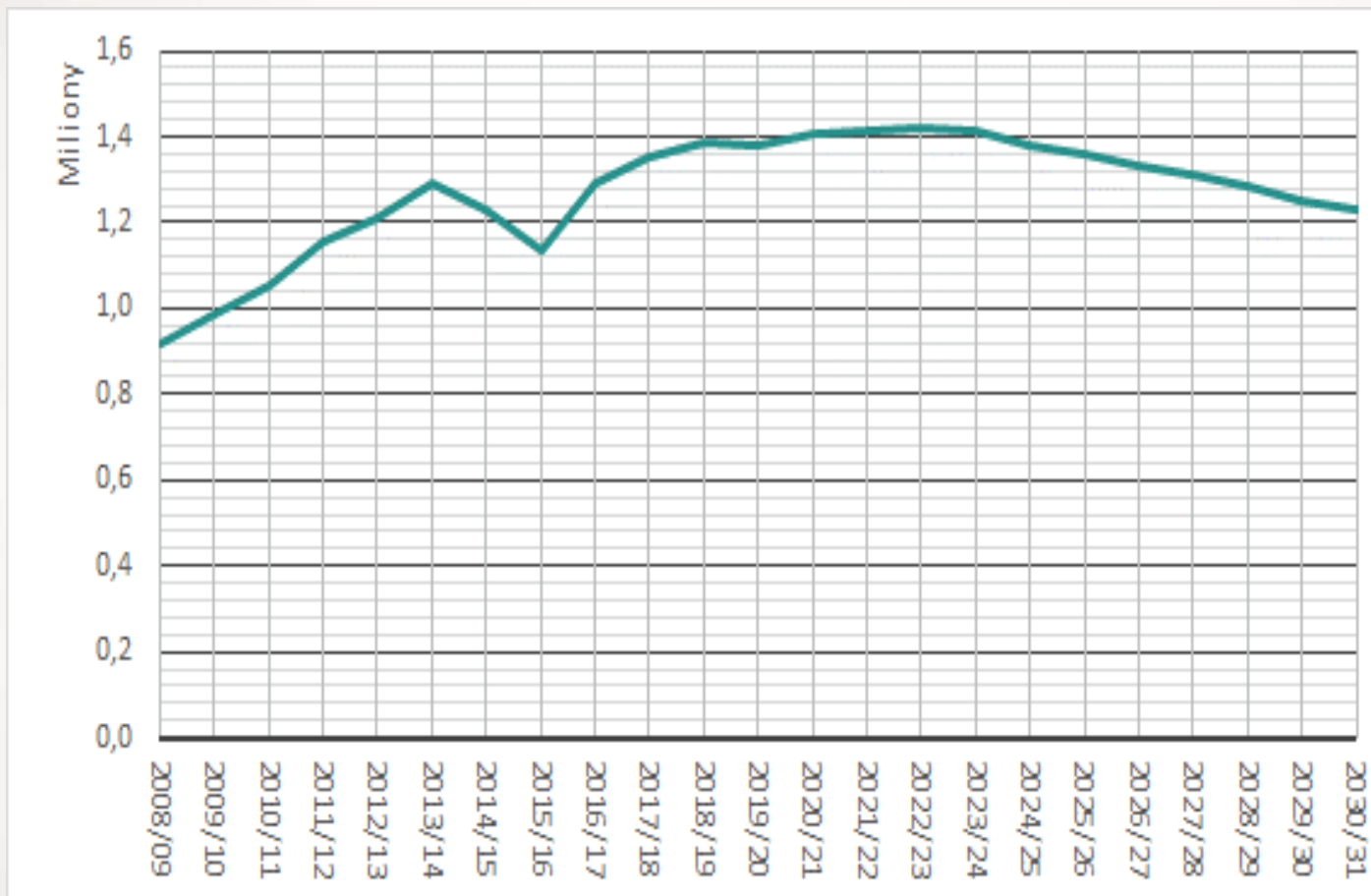
wzór: liczba uczniów z orzeczeniem * 9,5 * standard A

Subwencja na rok	Kwota w subwencji oświatowej	Wzrost R/R w PLN	Wzrost R/R w %
2015	856 120 243		
2016	1 097 250 409	241 130 165	28%
2017	1 397 520 955	300 270 546	27%
2018	1 769 599 791	372 078 836	27%

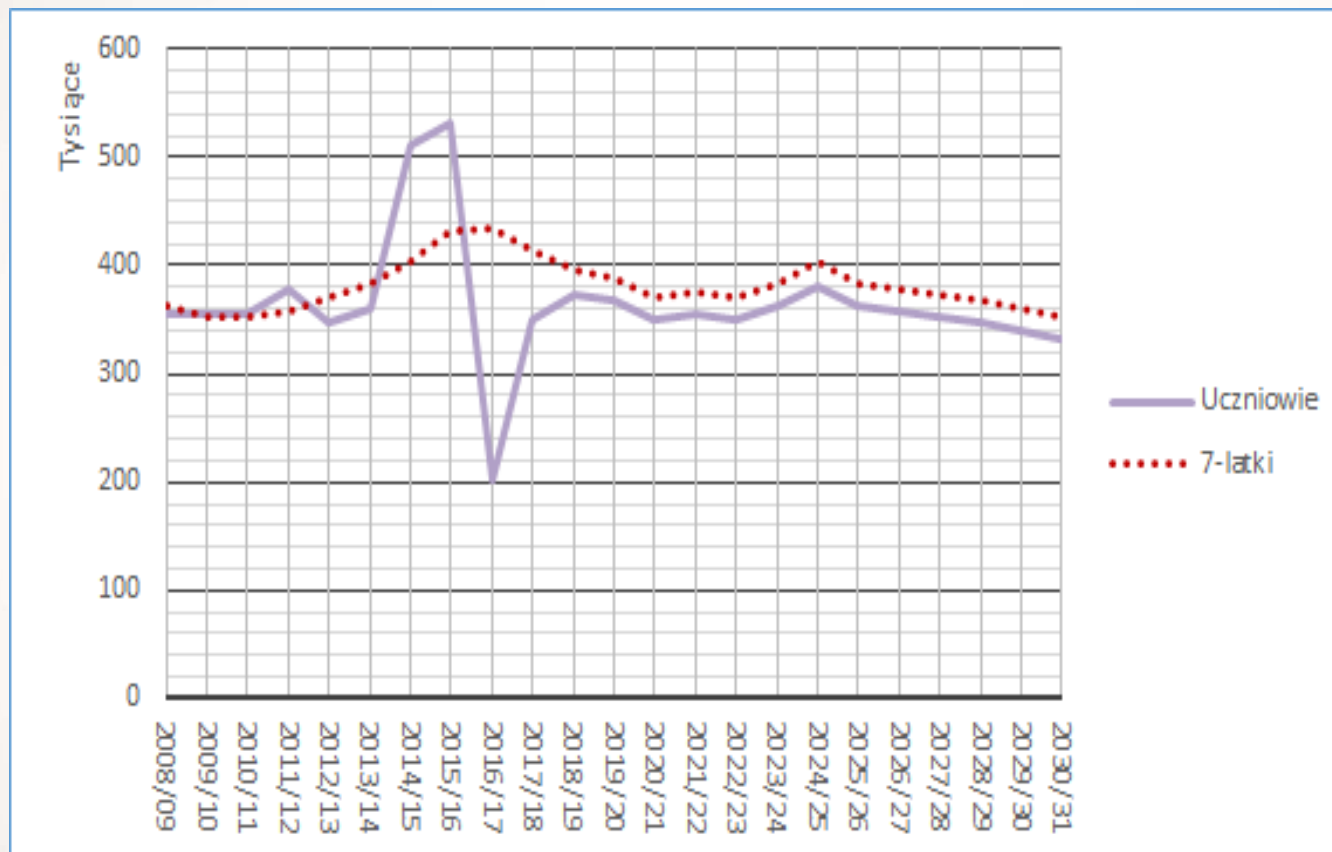
Co będzie w przyszłości?



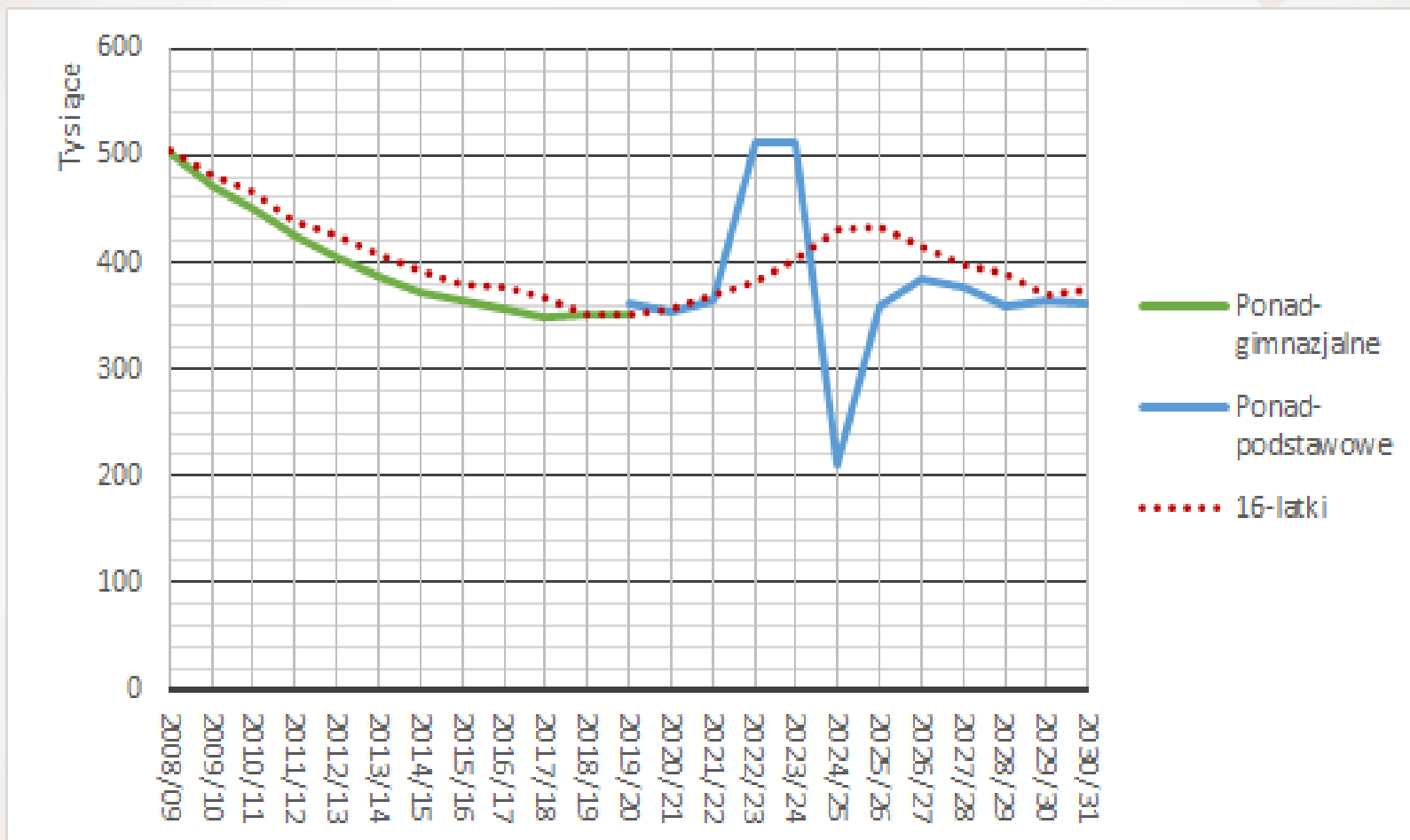
Dotychczasowe i przewidywane zmiany liczby wychowanków przedszkoli i oddziałów przedszkolnych w SP



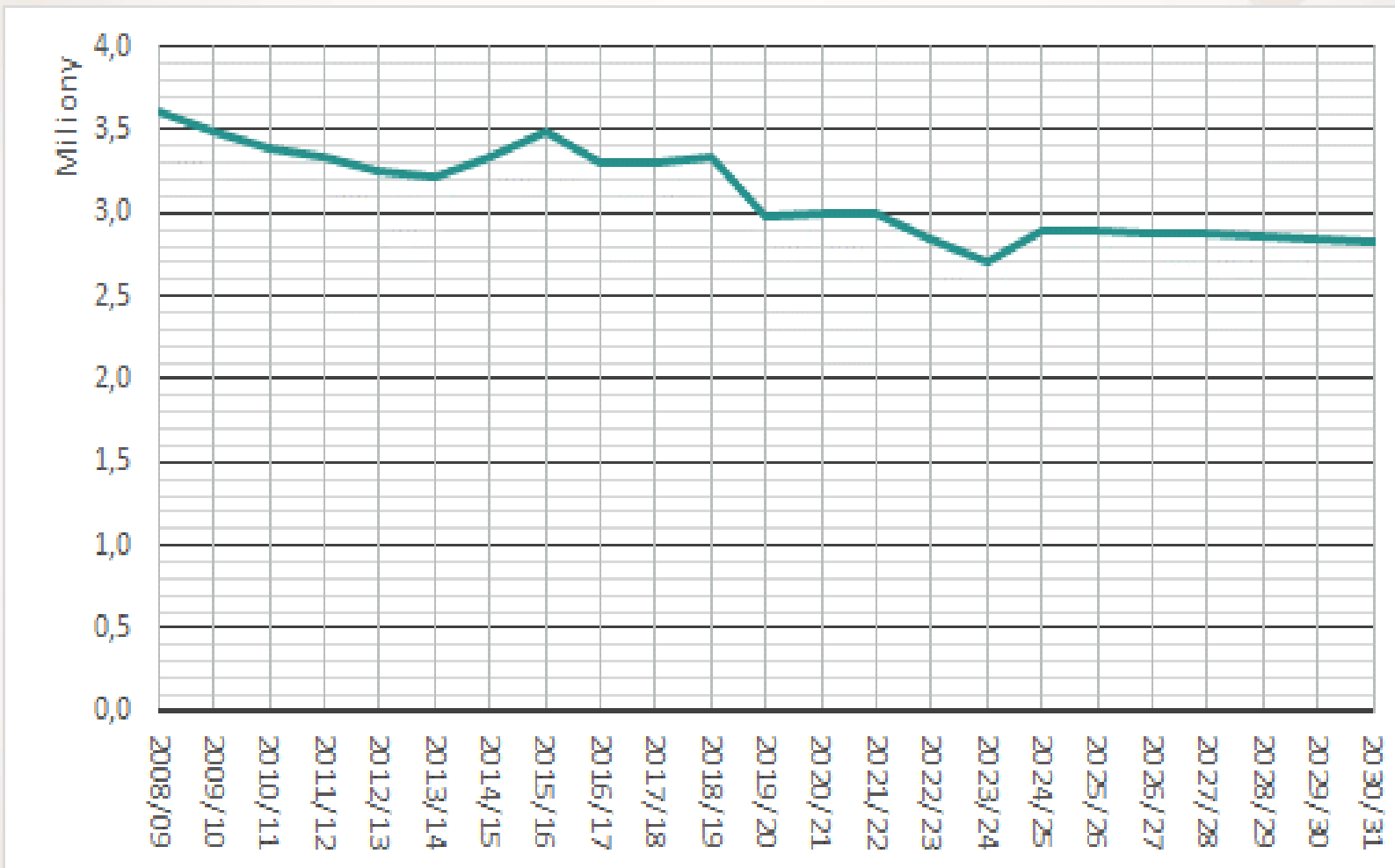
Dotychczasowe i przewidywane zmiany liczby uczniów klas pierwszych szkół podstawowych



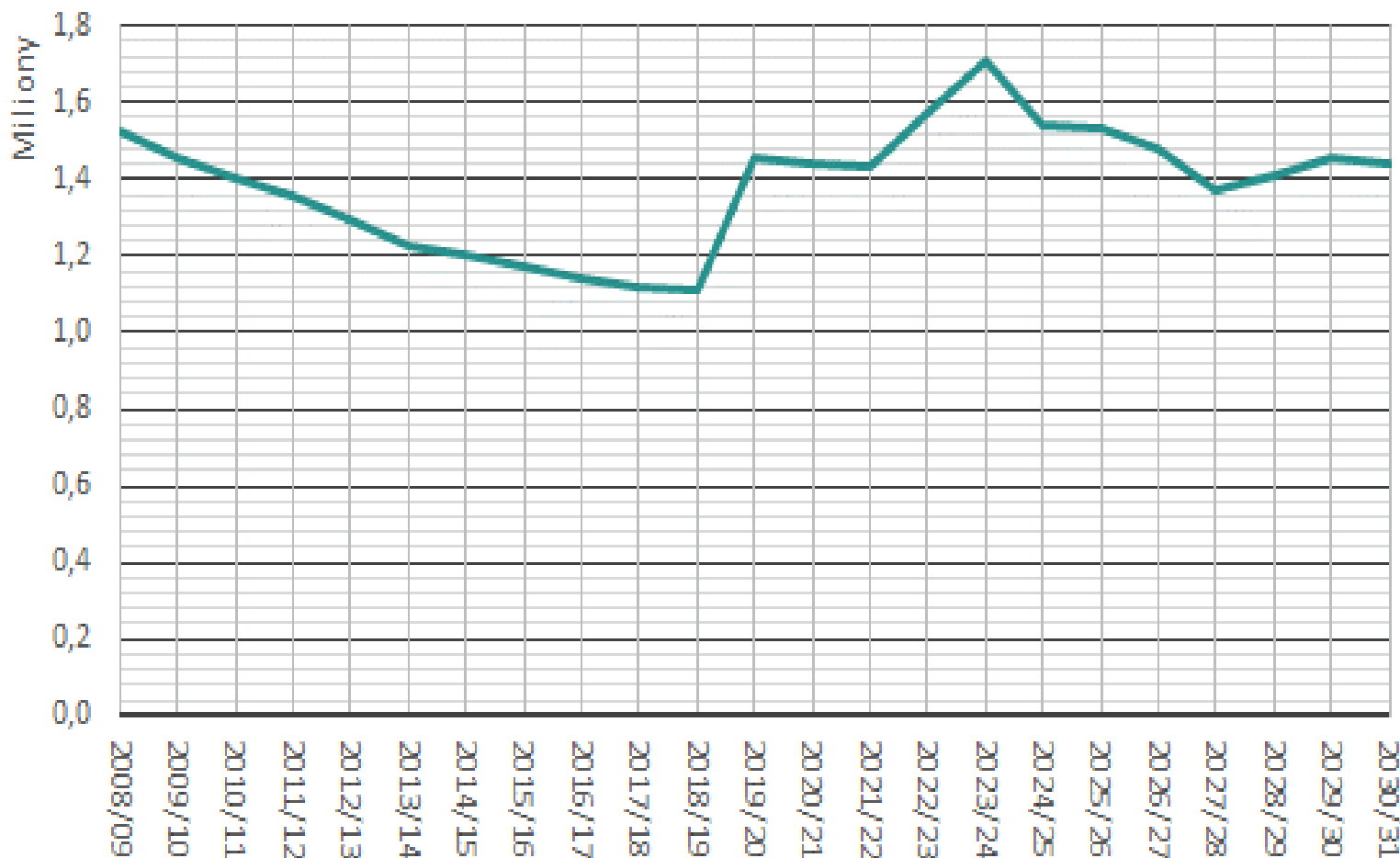
Dotychczasowe i przewidywane zmiany liczby uczniów klas pierwszych szkół szczebla powiatowego



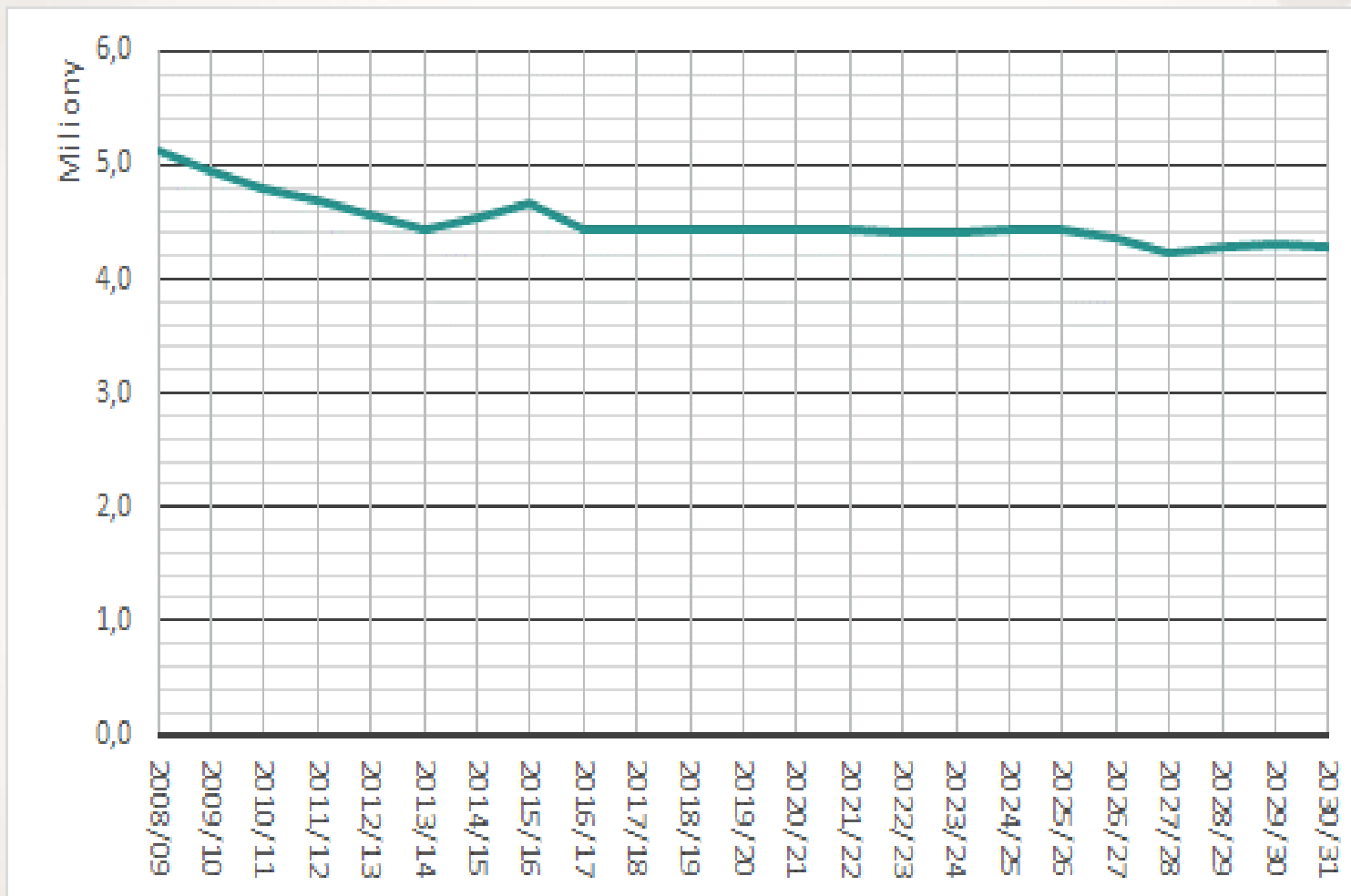
Dotychczasowe i przewidywane zmiany łącznej liczby uczniów szkół szczebla gminnego



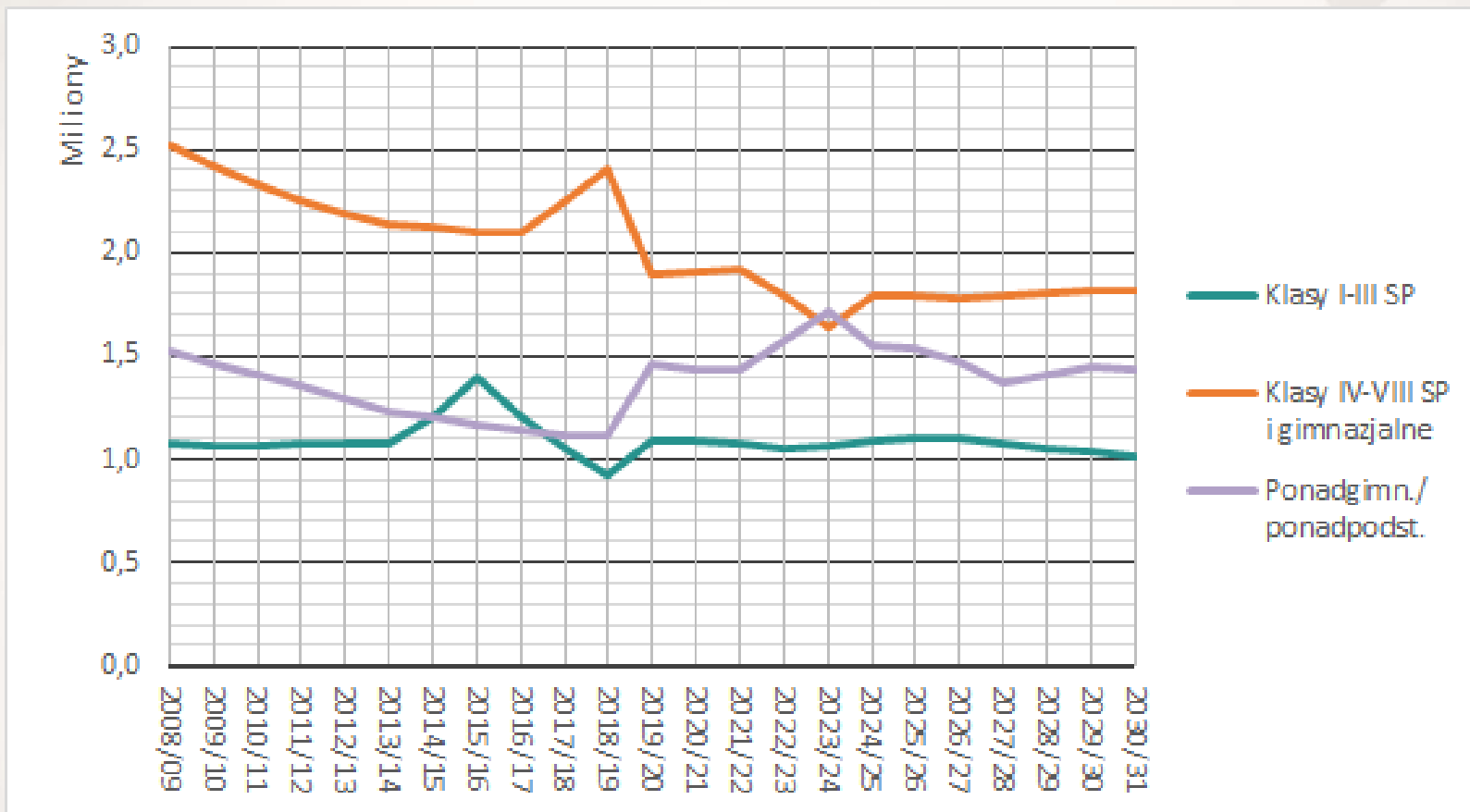
Dotychczasowe i przewidywane zmiany łącznej liczby uczniów szkół szczebla powiatowego



Dotychczasowe i przewidywane zmiany łącznej liczby uczniów ogólnodostępnych szkół dla dzieci i młodzieży



Dotychczasowe i przewidywane zmiany liczb uczniów na etapach edukacyjnych



BON ORGANIZACYJNY

MOCNE STRONY

-
-
-

BON ORGANIZACYJNY

pozwała:

- inspektorom sprawdzić złożone arkusze, zatwierdzić je lub zwrócić do poprawy;
- obsłużyć aneksy, pokazując precyzyjnie różnice pomiędzy kolejnymi arkuszami;
- na podstawie zatwierdzonych arkuszy precyzyjnie wyznaczyć wynagrodzeniową część planu finansowego;
- przygotować i zatwierdzić kompletne plany finansowe, także w układzie zadaniowym;
- obsłużyć proces zmian w planach finansowych;
- przygotować sprawozdania Rb i dokumenty bilansowe
- na bieżąco kontrolować wykonanie planów finansowych i rejestrować przepływy środków pieniężnych między JST a podległymi placówkami.

BON ORGANIZACYJNY

SŁABE STRONY:

-
-
-
-

BON ORGANIZACYJNY

- Przykłady zastosowania bonu organizacyjnego



Dziękuję za uwagę

