



Warszawa, dnia

**MINISTER ROLNICTWA  
I ROZWOJU WSI**

*Jan Krzysztof Ardanowski*

Znak sprawy: SWI.do.092.1.2020

**Pan  
Jerzy Bielawski  
Dyrektor Lubuskiego Ośrodka  
Doradztwa w Kalsku  
Kalsk 91  
66-100 Sulechów**

**WYSTĄPIENIE POKONTROLNE**

Na podstawie art. 6 ust. 3 pkt 1 ustawy z dnia 15 lipca 2011 r. o kontroli w administracji rządowej<sup>1</sup> i art. 14 ustawy z dnia 22 października 2004 r. o jednostkach doradztwa rolniczego<sup>2</sup> oraz upoważnień wydanych przez Ministra Rolnictwa i Rozwoju Wsi nr 1/2020, 2/2020, 9/2020 z dnia 7.07.2020 r., znak SWI.do.092.1.2020, przeprowadzona została kontrola w Lubuskim Ośrodku Doradztwa Rolniczego w Kalsku, Kalsk 91, 66-100 Sulechów<sup>3</sup>.

Zakres kontroli obejmował wybrane aspekty funkcjonowania LODR w Kalsku w okresie od 1.01.2018 r. do zakończenia kontroli, z możliwością zasięgnięcia informacji z okresów wcześniejszych.

Kontrolę przeprowadzili: \_\_\_\_\_, główny specjalista w Departamencie Strategii, Transferu Wiedzy i Innowacji, \_\_\_\_\_, główny specjalista w Departamencie Strategii, Transferu Wiedzy i Innowacji, \_\_\_\_\_, główny specjalista w Biurze Kontroli, w terminie 14.07 – 25.08.2020 r.

W okresie objętym kontrolą Dyrektorem LODR w Kalsku był Jerzy Bielawski<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Dz. U. z 2020 r. poz. 224

<sup>2</sup> Dz. U. z 2020 r. poz. 721, dalej: ustawa o jdr

<sup>3</sup> dalej: LODR, LODR w Kalsku lub ośrodek

<sup>4</sup> Dyrektor LODR od 12.10.2016 r.

Kontrola została przeprowadzona w trybie zwykłym, zgodnie z Planem kontroli MRiRW na III kwartał 2020 r., w związku ze skargami, które wpłynęły do Ministra Rolnictwa i Rozwoju Wsi na działalność dyrektora LODR.

W toku czynności kontrolnych kontroli zostały poddane następujące zagadnienia:

1. Sposób zarządzania jednostką, w szczególności podział zadań w kierownictwie oraz stosowane przez kierownictwo metody i techniki zarządzania.
2. Przestrzeganie zasad etyki i współżycia społecznego, w tym sposób i efekty wdrożenia kodeksu etyki i procedury antymobbingowej.
3. Prawdliwość stosowania w jednostce zasad dotyczących ustalania wysokości i wypłaty wynagrodzenia za pracę oraz premiowania pracowników.
4. Polityka kadrowa prowadzona w jednostce, w tym właściwe zarządzanie pracownikami, w szczególności adekwatność stanu zatrudnienia i kwalifikacji pracowników do realizowanych przez jednostkę zadań.
5. Prawdliwość przeprowadzania procedury naboru pracowników na wolne stanowiska.
6. Proces rozpatrywania i analizy w LODR skarg, wniosków i innych sygnałów dotyczących funkcjonowania jednostki, w tym od pracowników LODR.
7. Prawdliwość wykorzystywania samochodów służbowych jednostki do celów służbowych i prywatnych.
8. Realizacja usług doradczych w ramach działania PROW 2014-2020 Usługi doradcze, usługi w zakresie zarządzania gospodarstwem rolnym i usługi w zakresie zastępstw, poddziałanie 2.1. „Wsparcie korzystania z usług doradczych”.
9. Współpraca dyrektora z radą społeczną doradztwa rolniczego.

W odniesieniu do sposobu zarządzania jednostką w toku czynności kontrolnych została przeprowadzona wśród pracowników anonimowa ankieta dotycząca oceny warunków i atmosfery pracy oraz satysfakcji z pracy w jednostce<sup>5</sup>. Pozyskano również stanowisko działającej w jednostce komisji zakładowej NSZZ „Solidarność”.

### **Informacja o jednostce**

Na podstawie ustawy z dnia 22.06.2016 r. o zmianie ustawy o jednostkach doradztwa rolniczego<sup>6</sup>, z dniem 20.08.2016 r. nastąpiło przeniesienie podległości i nadzoru nad LODR z zarządu województwa do ministra właściwego do spraw rozwoju wsi. W konsekwencji charakter jednostki z samorządowej wojewódzkiej osoby prawnej uległ zmianie na państwową jednostkę organizacyjną posiadającą osobowość prawną, jednostce został nadany nowy statut<sup>7</sup>, powołano nowy skład rady społecznej

<sup>5</sup> w badaniu ankietowym wzięło udział 71 spośród 109 pracowników LODR, co stanowiło 65% zatrudnionych

<sup>6</sup> Dz. U. z 2016 r. poz. 1176

<sup>7</sup> Zarządzenie nr 31 z dnia 19 sierpnia 2016 r. Ministra Rolnictwa i Rozwoju Wsi w sprawie nadania statutu Lubuskiemu Ośrodkowi Doradztwa Rolniczego z siedzibą w Kalsku (Dz. Urz. Min. Rol. i Roz. Wsi z 2016 r., poz. 23)

doradztwa rolniczego<sup>8</sup> działającej przy LODR, który zwiększył się o przedstawiciela ministra właściwego do spraw rozwoju wsi. Jednostka zachowała ciągłość funkcjonowania, jak również posiadane prawa użytkowania wieczystego gruntów będących przedmiotem jej użytkowania oraz majątek, wykorzystywany przez jednostkę do realizacji zadań z zakresu doradztwa rolniczego. W dniu 24.07.2017 r. wprowadzono nowy regulamin organizacyjny<sup>9</sup> jednostki. W roku 2017 LODR otrzymał 7 162 tys. zł dotacji celowej na realizację zadań z zakresu doradztwa rolniczego z budżetu państwa, w tym 1 136 tys. na wydatki majątkowe. Wykorzystanie przez LODR dotacji w roku 2017 wyniosło 96,64 %. W roku 2018 kwota dotacji celowej dla LODR wyniosła 6 900 tys. zł, w tym 874 tys. na wydatki majątkowe. Dotacja celowa za rok 2018 została wydatkowana w 99,84 %. W roku 2019 dotacja celowa wyniosła 7 904 tys. zł, w tym 1 000 tys. zł na wydatki majątkowe i została wydatkowana w 99,58 %.

Misją LODR było świadczenie wszechstronnej pomocy doradczej rolnikom i mieszkańcom obszarów wiejskich<sup>10</sup>.

### **Kluczowe zmiany wprowadzone w organizacji i zarządzaniu jednostką od roku 2017**

Według wprowadzonej w 2017 r. struktury organizacyjnej podporządkowano działy głównej działalności stanowisku zastępcy dyrektora, utworzono dział administracyjno-gospodarczy w Lubniewicach, zredukowano liczbę działów o 3 i tym samym zmniejszono liczbę osób kierujących działami. Ponadto przeniesiono biuro Oddziału w Lubniewicach oraz Powiatowego Zespołu Doradztwa Rolniczego w Sulęcinnie do Pałacu w Gliźnie, oddano w dzierżawę kuchnię i zlikwidowano drukarnię. W efekcie wprowadzonych zmian organizacyjnych w jednostce, centrala i oddział funkcjonują podobnie, tj. w jednej lokalizacji znajdują się komórki/podmioty realizujące tożsame funkcje/zadania (w Kalsku: centrala, PZDR w Zielonej Górze, hotel LODR, i w Gliźnie: oddział w Lubniewicach, PZDR w Sulęcinnie), co w opinii dyrektora wpłynęło na zmniejszenie kosztów funkcjonowania instytucji, polepszenie komunikacji między jednostkami i zwiększenie sprawności zarządzania<sup>11</sup>. W związku z przeniesieniem PZDR w Sulęcinnie do Pałacu w Gliźnie zmniejszeniu uległy opłaty dot. czynszu za wynajmowany w Sulęcinnie lokal - o blisko 11 tys. zł w skali roku. Zmniejszeniu uległy koszty ponoszone w całym oddziale w Lubniewicach (energia, zakup usług, zakup materiałów do bieżącej działalności, wynagrodzenia i ich pochodne) średnio o 145 tys. zł rocznie. Przekazanie w dzierżawę kuchni w LODR w Kalsku i związana z tym redukcja etatów zmniejszyły koszty wynagrodzeń i ich pochodnych o kwotę 181 tys. zł. Przychody roczne związane z dzierżawą kuchni w roku 2019 wyniosły netto 52 tys. zł. Przychody za pierwsze siedem miesięcy 2020 r. wyniosły ponad 20 tys. zł. Likwidacja drukarni spowodowała zmniejszenie kosztów średniorocznie o kwotę 104 tys. zł.

<sup>8</sup> dalej: RSDR lub rada

<sup>9</sup> Zarządzenie nr 9/2017 Dyrektora Lubuskiego Ośrodka Doradztwa Rolniczego z dnia 24 lipca 2017 r. w sprawie ustalenia Regulaminu Organizacyjnego Lubuskiego Ośrodka Doradztwa Rolniczego z siedzibą w Kalsku

<sup>10</sup> pismo z 19.08.2020 r., znak: LODR.0910.1.4.2020.D, stanowiące odpowiedź na pismo zespołu kontrolnego

<sup>11</sup> pismo z 5.08.2020 r., znak: LODR.0910.1.2.2020.D, stanowiące odpowiedź na pismo zespołu kontrolnego



W roku 2017 zakupiono 11 samochodów dla pracowników PZDR, wyremontowano dach Pałacu w Gliźnie, zmodernizowano otoczenie i biura centrali. Systematycznie remontowane i doposażane były biura PZDR, znajdujące się w obiektach stanowiących własność LODR lub wynajmowanych, często w otoczeniu innych instytucji obsługujących rolników lub instytucji samorządowych. W trakcie realizacji była przebudowa kotłowni węglowej na gazową.

### **I. Ocena i syntetyczne wnioski**

**Ocena ogólna: Skuteczność i sprawność przyjętego sposobu zarządzania jednostką należy ocenić jako niewystarczającą.**

1. Stwierdzono niedostateczną jakość oraz przypadki nieprzestrzegania wewnętrznych regulacji przyjętych w jednostce.
2. Zidentyfikowano nieprawidłowości w zarządzaniu jednostką, w szczególności: brak identyfikacji zewnętrznych i wewnętrznych ryzyk związanych z poszczególnymi celami i zadaniami, niedostateczną implementację kontroli zarządczej, brak faktycznego nadzoru nad prawidłowością użytkowania samochodów służbowych, nieprzejrzysty proces rekrutacji pracowników.
3. Metody i zasady zarządzania określone w regulaminie organizacyjnym oraz przyjęta w jednostce struktura organizacyjna, w tym podział zadań wśród stanowisk funkcyjnych, po trzech latach obowiązywania się zdezaktualizowały i nie sprzyjały sprawnemu zarządzaniu przez kierownictwo.
4. Określone w regulaminie organizacyjnym formy i metody kierowania pracą ośrodka miały zastosowanie w bieżącej pracy LODR, w szczególności miesięczne narady pracownicze stanowiły dobrą, utrwaloną praktykę jednostki. Zaniechano jednak organizacji narad bieżących kierownictwa, co skutkowało pogorszeniem komunikacji i przepływu informacji wśród osób zarządzających jednostką oraz świadczy o niedostatecznym stosowaniu modelu pracy zespołowej kadry zarządzającej. Współpraca dyrektora LODR z organizacją związkową pracowników odbywała się poprawnie, jednakże wymagała ciągłej dbałości o wzajemne relacje.
5. Nie dokonywano należytego przeglądu regulacji wewnętrznych obowiązujących w jednostce, co skutkowało brakiem integralności i spójności obowiązujących w jednostce wewnętrznych aktów prawnych.
6. Z dokumentów i informacji przekazanych przez kierownictwo LODR nie wynikało, żeby faktycznie realizowany sposób zarządzania jednostką uwzględniał identyfikację zewnętrznych i wewnętrznych ryzyk związanych z poszczególnymi celami i zadaniami.
7. W niektórych obszarach stwierdzono przypadki sprzeczności przepisów wewnętrznych, ich powielenia bądź braku aktualizacji, co miało wpływ na niższą skuteczność systemu kontroli zarządczej w LODR.



8. Dyrekcja LODR podjęła działania w zakresie tworzenia warunków pracy sprzyjających dobrej atmosferze pracy, zapobieganiu konfliktom i nieporozumieniom, niemniej jednak, jak wynika z ankiet, działania te nie były wystarczające.
9. Z uwagi na to, że przestrzeń biurowa wykorzystywana przez PZDR była jednocześnie miejscem pracy doradców i miejscem obsługi klienta zewnętrznego, jak również w związku z koniecznością zachowania środków ostrożności wynikających z COVID-19, uznać należy, że powierzenie czynności sprzątanía pomieszczeń doradcom nie było właściwie zorganizowane.
10. Pozytywnie oceniono te elementy systemu motywacji, które umożliwiały pozyskiwanie przez pracowników dodatkowych dochodów, natomiast za niewystarczająco motywujące pracowników do lepszej pracy i poczucia wspólnoty z jednostką, pozafinansowe sposoby oddziaływania.
11. Stwierdzono, że przepisy dot. minimalnego wynagradzania za pracę były stosowane w jednostce. W zakresie badanych spraw nie stwierdzono nieprawidłowości i uchybień w naliczaniu i wypłacaniu premii regulaminowej i motywacyjnej.
12. W porównaniu do roku 2018 liczba pracowników posiadających uprawnienia doradcy rolniczego i rolnośrodowiskowego była w latach 2019 i 2020 mniejsza o 26 osób. Utrata pracowników posiadających specjalistyczne kwalifikacje i uprawnienia przekładała się na sytuację jednostki i wpływała znacząco na jej ogólne gorsze funkcjonowanie.
13. Wyniki przeprowadzonej ankiety pracowniczej pozwalają stwierdzić, że pracownicy LODR mieli zapewniony dostęp do szkoleń i innych form doskonalenia umiejętności oraz do literatury i specjalistycznych materiałów.
14. W LODR była realizowana standardowa oferta szkoleń dla pracowników, zawarta każdorazowo w rocznym programie działalności jednostki. Brak było innej oferty szkoleniowej (pozarolniczej), wspierającej rozwój osobisty i zawodowy pracowników, a jednocześnie wzmacniającej potencjał jednostki.
15. Brak stosowania jednolitych zasad rekrutacji pracowników powodował, że realizowany w LODR proces rekrutacji nie był prawidłowo dokumentowany i transparentny.
16. W procesie rozpatrywania skargi nie stwierdzono uchybień i nieprawidłowości.
17. Stwierdzono brak nadzoru oraz naruszenia przyjętych w jednostce regulacji dot. wykorzystywania samochodów służbowych do celów służbowych i prywatnych.
18. W procesie realizacji usług doradczych w ramach działania PROW 2014-2020 Usługi doradcze, usługi w zakresie zarządzania gospodarstwem rolnym i usługi w zakresie zastępstw, poddziałanie 2.1. „Wsparcie korzystania z usług doradczych” nie stwierdzono nieprawidłowości, a jedynie uchybienia w zakresie należytej staranności prowadzenia dokumentacji spraw.

19. Stwierdzono kilkukrotne naruszenia przepisów § 5 ust. 6 i § 6 ust. 2 regulaminu RSDR przy LODR w zakresie obowiązku przekazania członkom RSDR materiałów w sprawach stanowiących przedmiot obrad, pocztą elektroniczną co najmniej 5 dni roboczych przed wyznaczonym terminem posiedzenia oraz obowiązku przesyłania członkom RSDR do zaopiniowania projektu protokołu z poprzedniego posiedzenia.
20. Współpraca kierownictwa LODR i RSDR powinna być realizowana mając na względzie zadania ustawowe jednostki i ukierunkowywana w szczególności na formułowanie konstruktywnych wniosków służących wspieraniu kadry kierowniczej w realizacji misji LODR oraz wzmocnieniu pozycji i wizerunku LODR w środowisku rolniczym. Ustalono, że współpraca ta nie realizowała właściwie tych funkcji. Dla zapewnienia prawidłowej współpracy w powyższym zakresie niezbędne jest właściwe rozumienie roli rady, jako organu opiniodawczo-doradczego dyrektora jednostki, przez przewodniczącego rady i innych jej członków, a także podejmowanie przez radę działań pozytywnie wpływających na pracę jednostki.

## **II. Ustalenia kontroli**

### **1. Sposób zarządzania jednostką**

#### **1.1. Struktura organizacyjna i podział zadań w kierownictwie**

Strukturę organizacyjną LODR określa Statut LODR. Składa się ona z czterech pionów:

I - obejmujący: Dział Metodyki Doradztwa, Szkoleń i Wydawnictw, Dział Teleinformatyki, Dział Administracyjno-Gospodarczy w Kalsku, Dział Kadr i Organizacji Pracy i trzy samodzielne stanowiska, nadzorowany przez dyrektora;

II - stanowią cztery kluczowe działy: Dział Technologii Produkcji Rolniczej i Doświadczalnictwa, Dział Ekonomiki i Zarządzania Gospodarstwem Rolnym, Dział Rolnictwa Ekologicznego i Ochrony Środowiska, Dział Rozwoju Obszarów Wiejskich oraz 6 PZDR, nadzorowany przez z-cę dyrektora;

III – stanowi Dział Administracyjno-Gospodarczy w Lubniewicach i 5 PZDR, nadzorowany przez dyrektora Oddziału;

IV – dział Księgowości, nadzorowany przez główną księgową.

Organem opiniodawczo-doradczym dyrektora LODR jest Rada Społeczna Doradztwa Rolniczego, za współpracę z którą odpowiada dyrektor, a obsługę prowadzi Dział Metodyki Doradztwa, Szkoleń i Wydawnictw.

Zarządzeniem nr 9/2017 z dnia 24.07.2017 r. dyrektora LODR wprowadzono Regulamin organizacyjny LODR z siedzibą w Kalsku<sup>12</sup>, określający m.in. zasady kierowania ośrodkiem, w tym podział zadań w kierownictwie, organizację wewnętrzną i zakres działania komórek organizacyjnych, formy i metody kierowania pracą ośrodka, zakres zadań i uprawnień kierowników komórek organizacyjnych.

Dyrektor jednostki dokonał podziału obowiązków i zadań wśród członków kierownictwa ośrodka,

---

<sup>12</sup> dalej: regulamin organizacyjny

co miało odzwierciedlenie w § 6-10 oraz § 31- 34 ww. regulaminu. Nadzór nad realizowanymi przez komórki organizacyjne zadaniami został podzielony pomiędzy dyrektora, zastępcę dyrektora, dyrektora oddziału oraz głównego księgowego. Nadzór nad realizacją zadań przez PZDR sprawowany był przez zastępcę dyrektora (6 PZDR) oraz dyrektora oddziału (5 PZDR).

Na podstawie art. 8 ust. 1 ustawy o jdr, dyrektor jednostki doradztwa rolniczego kieruje tą jednostką, w szczególności: opracowuje roczny program działalności jednostki, projekt rocznego planu finansowego, reprezentuje jednostkę na zewnątrz oraz zarządza mieniem jednostki.

Według regulaminu organizacyjnego, opracowanie rocznego programu działania jednostki wpisano do zadań Działu Metodyki Doradztwa, Szkoleń i Wydawnictw, natomiast opracowanie projektu rocznego planu finansowego do zadań Działu Księgowości. W regulaminie określono dla dyrektora zadanie polegające na „wnioskowaniu do Ministra Rolnictwa i Rozwoju Wsi, po zasięgnięciu opinii Rady, o zatwierdzenie programu działalności ośrodka doradztwa oraz projektu planu finansowego ośrodka doradztwa”. Jednocześnie zastępcy dyrektora oraz dyrektorowi oddziału powierzono zadanie: „współpraca w przygotowaniu i realizacji planów z zakresu doradztwa”.

Dyrektor ośrodka wyjaśnił, że „(...) nadzór nad realizacją zadań jednostki był prowadzony w trzech kierunkach: za plan finansowy i realizację odpowiadała główna księgowa, za plan działalności odpowiadał zastępca dyrektora, za PZDR-y odpowiadali zastępca dyrektora oraz dyrektor oddziału. Ja odpowiadałem za całość funkcjonowania LODR (...). Ocena realizacji zadań była prowadzona na bieżąco w sposób indywidualny z każdym z kierownictwa, tj. zastępcą dyrektora, dyrektorem oddziału oraz główną księgową.”<sup>13</sup>

Dział Metodyki, Szkoleń i Wydawnictw pozostawał w nadzorze dyrektora, przy czym realizował większość zadań określonych dla z-cy dyrektora i merytorycznie był powiązany z kluczowymi działami LODR, pozostającymi w jego kompetencjach.

Podział zadań nadzorczych wobec PZDR na za-cę i dyrektora oddziału miał swoje rzeczywiste odzwierciedlenie.

Pomimo, że według statutu LODR w Kalsku, oddział zdefiniowany został jako komórka organizacyjna ośrodka, zadania i obowiązki dla zastępcy dyrektora oraz dyrektora oddziału ustanowiono tożsame. Zarówno zastępcy dyrektora, jak i dyrektorowi oddziału przydzielono zadanie sprawowania nadzoru nad prawidłowym zabezpieczeniem składników majątkowych ośrodka przed pożarem, kradzieżą i zniszczeniem (odpowiednio § 31 ust. 2 pkt 8 i § 32 ust. 2 pkt 7 regulaminu organizacyjnego), w sytuacji gdy zadania z tego obszaru realizował wyłącznie dyrektor oddziału. W wyjaśnieniu zastępca dyrektora<sup>14</sup> poinformował, że zadanie określone w § 31 ust. 2 pkt 8 było realizowane przez osobę zatrudnioną na samodzielnym stanowisku, które bezpośrednio podlega dyrektorowi. Dodatkowo, według § 8 ust. 1 regulaminu organizacyjnego, dyrektorowi oddziału powierzono odpowiedzialność za wykonanie zadań statutowych przez ośrodek doradztwa, koordynowanie prac związanych z opracowywaniem programów

<sup>13</sup> pismo z 16.07.2020, znak LOD.0910.1.2020.D, stanowiące odpowiedź na pismo zespołu kontrolnego

<sup>14</sup> wyjaśnienie zastępcy dyrektora z 21.08.2020 r.



w zakresie wdrażania i upowszechniania wiedzy dot. rolnictwa i rozwoju wsi oraz sprawowanie nadzoru nad organizacją poradnictwa i upowszechniania wiedzy rolniczej, podczas gdy w jego rzeczywistym nadzorze<sup>15</sup> pozostawał Dział Administracyjno-Gospodarczy w Lubniewicach i 5 PZDR-ów, a w nadzorze zastępcy dyrektora kluczowe dla pracy ośrodka działy i 6 PZDR-ów.

Według § 6 ust. 1 pkt 11 oraz § 45 ust. 2 regulaminu organizacyjnego zadanie w zakresie nadzoru nad kontrolą wewnętrzną w ośrodku przypisane zostało dyrektorowi ośrodka. Zastępcy dyrektora i dyrektorowi oddziału powierzono sprawowanie nadzoru nad prawidłowym funkcjonowaniem kontroli w podległych działach i zespołach, a kierownikom komórek organizacyjnych kontrolę pracy podległych pracowników (kontrola funkcjonalna). Natomiast, na podstawie regulaminu kontroli zarządczej<sup>16</sup>, w gestii dyrektora było wykonywanie, w ramach bieżących obowiązków, monitorowania skuteczności kontroli zarządczej i jej poszczególnych elementów, a nadzór nad kontrolą zarządczą, której elementem jest kontrola wewnętrzna (instytucjonalna), powierzono zastępcy dyrektora, co potwierdził w wyjaśnieniu dyrektor LODR<sup>17</sup>.

**Stwierdzono, że nieprawidłowo przypisano odpowiedzialność do konkretnych stanowisk kierowniczych, w wyniku czego część zadań się dublowało.**

System zastępstw w kierownictwie wynikał z § 3 ust. 3 Statutu LODR w Kalsku oraz § 5 regulaminu organizacyjnego. Nie stwierdzono uchybień i nieprawidłowości w systemie zastępstw.

**W zakresie objętym kontrolą system zastępstw przebiegał prawidłowo.**

W § 37 regulaminu organizacyjnego określono zasady i zakres udzielania pracownikom ośrodka upoważnień do załatwiania spraw w imieniu dyrektora.

Ustalono, że wydane od roku 2018 upoważnienia i pełnomocnictwa (w roku 2018 – 13, w 2019 – 53, w tym 34 pełnomocnictwa do zawierania i wykonywania umów w ramach poddziałania „Wsparcie z korzystania z usług doradczych” objętego PROW 2014-2020, w roku 2020 – 5<sup>18</sup>) zostały wydane w formie pisemnej i określały przedmiotowy zakres upoważnienia. W sprawach związanych z obsługą prawną LODR, w szczególności umocowanie do reprezentowania ośrodka w postępowaniach sądowych i administracyjnych otrzymał radca prawny zatrudniony w LODR.

Pracownik w Dziale Kadr i Organizacji Pracy prowadził rejestr upoważnień.

W LODR obowiązywał podstawowy system czasu pracy wynoszący 8 godzin na dobę, z wyjątkiem niektórych stanowisk obsługowych, w stosunku do pracowników zarządzających w imieniu pracodawcy zakładem pracy nie ewidencjonowano godzin pracy. W prowadzonej w LODR ewidencji wyjść służbowych odnotowywano wyjścia służbowe pracowników. Zasadą było, że kadra zarządzająca

<sup>15</sup> wyjaśnienia pobrane od dyrektora oddziału w dniu 18.08.2020 r.

<sup>16</sup> Zarządzenie nr 8/2010 Dyrektora LODR z dnia 13.09.2019 r. w sprawie wprowadzenia Regulaminu Kontroli Zarządczej, §17-18 oraz 24

<sup>17</sup> pismo z 19.08.2020 r., znak: LODR.0910.1.4.2020.D, stanowiące odpowiedź na pismo zespołu kontrolnego

<sup>18</sup> rejestr upoważnień, stan na dzień 21.08.2020 r.

jednostką nie wpisywała się do rejestru wyjść służbowych.

**Za niewłaściwe należy uznać niewpisywanie wyjść służbowych kadry kierowniczej do rejestru.**

**Przyjęta w jednostce struktura organizacyjna, w tym podział zadań wśród stanowisk funkcyjnych, nie sprzyjał właściwemu zarządzaniu.**

**Po trzech latach obowiązywania regulaminu organizacyjnego nastąpiła jego dezaktualizacja, w szczególności w odniesieniu do stosowanych zasad kierowania ośrodkiem, zadań określonych dla stanowisk funkcyjnych, metod i technik zarządzania. Regulacji brak było wewnętrznej spójności tekstu, przejrzystości, trafności i poprawności przyjętych sformułowań.**

**W zakresie przestrzegania zasad i zakresu udzielania pracownikom LODR upoważnień do załatwiania spraw w imieniu dyrektora nie stwierdzono uchybień i nieprawidłowości.**

## **1.2. Stosowane przez kierownictwo metody i techniki zarządzania**

W § 30 regulaminu organizacyjnego określono katalog stosowanych przez dyrektora LODR form i metod kierowania pracą, który stanowią: narady bieżące, narady miesięczne, bezpośrednie kontakty służbowe z członkami kierownictwa, osobami funkcyjnymi, specjalistami zakładowymi, pracownikami oraz polecenia służbowe.

Na podstawie udostępnionych do kontroli dokumentów (notatek, protokołów z przeprowadzonych narad za lata 2017, 2018, 2019 i 2020 oraz wydruków poczty elektronicznej) stwierdzono, że dyrektor LODR stosował następujące formy i metody organizacji pracy:

1) Odprawy tygodniowe dla osób funkcyjnych centrali LODR<sup>19</sup>. Zamierzeniem dyrektora LODR było, że narady w gronie osób funkcyjnych centrali LODR będą się odbywały raz na tydzień lub co dwa tygodnie. W efekcie zorganizowano tylko 2 tego typu spotkania. Z narad zostały sporządzone i podpisane protokoły.

W roku 2020, w związku z ogłoszeniem stanu epidemicznego zorganizowano 4 narady w sprawie organizacji funkcjonowania LODR w czasie stanu zagrożenia, z udziałem osób funkcyjnych centrali LODR i starszego specjalisty ds. zarządzania kryzysowego. Z narad zostały sporządzone i podpisane protokoły<sup>20</sup>.

2) Miesięczne narady pracownicze, z udziałem osób funkcyjnych oraz specjalistów zakładowych poświęcone rozliczeniu realizacji zadań za miesiąc poprzedzający naradę oraz określeniu zadań do realizacji w miesiącu następnym. Podczas tych narad podejmowano także inne zagadnienia merytoryczne oraz sprawy organizacyjne i pracownicze. Jedna z narad, w okresie epidemii, została zorganizowana w formie wideokonferencji, co zostało bardzo dobrze ocenione przez pracowników i kadrę kierowniczą ośrodka<sup>21</sup>.

<sup>19</sup> protokoły z narad odbytych: 13.02.2017 r. i 7.03.2017 r.

<sup>20</sup> protokoły z narad odbytych: 16.03.2020 r., 14.04.2020 r., 4.05.2020 r., 1.06.2020 r.

<sup>21</sup> wyjaśnienie pobrane od dyrektora oddziału w dniu 18.08.2020 r.



Dyrektor wyjaśnił, że „(...) wnioski i ustalenia z narad pracowników LODR z udziałem dyrekcji służą do podejmowania decyzji, tj. wydawania poleceń lub zaleceń kierownikom, są one omawiane na następnej naradzie, gdzie ewentualnie zmieniają się w priorytety zadań dla kierowników działów. (...) Z każdej narady sporządzany jest protokół”<sup>22</sup>.

Narady odbywały się systematycznie raz w miesiącu, z nielicznymi wyjątkami. W naradach uczestniczyło całe kierownictwo lub poszczególni członkowie: dyrektor, zastępca dyrektora, dyrektor oddziału. Prowadzona przez Dział Metodyki, Szkoleń i Wydawnictw dokumentacja z narad, w części dotyczącej zadań nakreślonych przez kierowników poszczególnych działów do realizacji przez terenową służbę doradcą na dany miesiąc sporządzana była z należytą starannością, natomiast materiały z części dotyczącej pozostałych zagadnień miały formę brudnopisu stenogramu z odbytego spotkania, pozbawione były wniosków, konkluzji, postanowień i nie były akceptowane przez dyrektora.

3) Bezpośrednie kontakty służbowe z członkami kierownictwa, osobami funkcyjnymi, specjalistami zakładowymi, pracownikami – w ocenie dyrektora „(...) komunikacja pomiędzy kierownictwem a pracownikami jest prowadzona na bieżąco, bez ograniczeń, drzwi są zawsze do mojego gabinetu otwarte, każdy pracownik, który potrzebuje osobistej rozmowy ma dostęp bezpośredni, czy to osobiście, telefonicznie, czy emailem.”<sup>23</sup>.

4) Polecenia służbowe – na podstawie przedłożonej korespondencji stwierdzono, że były wydawane polecenia służbowe w formie pisemnej i zawierały, jak określono w § 30 pkt 4, treść zadania, termin wykonania i osobę odpowiedzialną za wykonanie.

Od 2020 r. wprowadzono w LODR **elektroniczny system dotyczący planowania i sprawozdawczości** z realizacji zadań ośrodka<sup>24</sup>. Narzędzie pozwalało również monitorować wykonywanie zadań oraz aktywność pracowników w ramach kontroli zarządczej, a wyniki monitoringu wykorzystywać w zarządzaniu jednostką. Według pozyskanej informacji<sup>25</sup> dyrektor LODR oraz dyrektor oddziału w okresie od 1.01.2020 do 24.07.2020 r. nie logowali się do systemu, natomiast zastępca dyrektora pracował w systemie w dniach 6.05., 18.05., 1.06., 2.06., 10.06., 23.07.2020 r.

### **Współpraca z Komisją Zakładową NSZZ „Solidarność”<sup>26</sup>.**

Na podstawie wyjaśnień udzielonych przez dyrektora LODR<sup>27</sup>, przedstawicieli związków zawodowych pracowników<sup>28</sup> oraz prowadzonej w LODR dokumentacji stwierdzono, że:

<sup>22</sup> pismo z 5.08.2020 r., znak: LODR.0910.1.2.2020.D, stanowiące odpowiedź na pismo zespołu kontrolnego

<sup>23</sup> pismo z 16.07.2020 r. znak: LODR.0910.1.2020.D, stanowiące odpowiedź na pismo zespołu kontrolnego

<sup>24</sup> pismo z 23.07.2020 r., znak: LODR.0910.1.2.2020.ZD, stanowiące odpowiedź na pismo zespołu kontrolnego

<sup>25</sup> wydruk z systemu informatycznego

<sup>26</sup> dalej: związek zawodowy pracowników

<sup>27</sup> pismo z 19.08.2020 r., znak: LODR.0910.1.4.2020.D, stanowiące odpowiedź na pismo zespołu kontrolnego

<sup>28</sup> protokół przyjęcia wyjaśnień od przedstawicieli Komisji Zakładowej NSZZ „Solidarność” przy LODR w Kalsku 16.07.2020 r.



- projekty regulacji wewnętrznych, w szczególności z zakresu prawa pracy, były konsultowane z organizacją związkową, z wyjątkiem zmiany załączników do regulaminu premiowania pracowników,
- podejmowane były próby rozwiązywania spraw pracowniczych z udziałem przedstawicieli związku,
- przedstawiciele związku uczestniczyli w ważniejszych spotkaniach, na których podejmowane były tematy dot. funkcjonowania jednostki,
- w komunikacji nie były zachowane pisemne standardy udzielania odpowiedzi.

Według wyjaśnień dyrektora „(...) współpraca ze związkiem zawodowym pracowników przebiega w sposób prawidłowy. (...) Przykładem zrealizowanych wniosków związku zawodowego pracowników było np.: zachowanie dotychczasowych zasad premii miesięcznych, przyjęcie propozycji organizacji narad z udziałem wszystkich doradców 2 razy w roku (co jest realizowane)”<sup>29</sup>. W odniesieniu do zdarzenia, jakie miało miejsce w jednym z PZDR i dotyczyło nagrania przez kierownika rozmowy z pracownikiem, na prośbę związku zawodowego pracowników, dyrektor na naradzie miesięcznej, zwrócił uwagę, że takie praktyki są niedopuszczalne.

W opinii przedstawicieli związków zawodowych pracowników, „dyrektor LODR umożliwia funkcjonowanie związku, zachęca do działania, wspiera w reprezentowaniu organizacji na zewnątrz instytucji. Dyrektor jest komunikatywny, niemniej mało skuteczny w rozwiązywaniu problemów podnoszonych przez związek zawodowy pracowników. Dyrektor nie uczestniczy, nie angażuje się bezpośrednio w rozwiązywanie problemów odnośnie do realizowanych projektów, w tym świadczenia usług w ramach poddziałania „Korzystanie z usług doradczych”. Na pisma związku zawodowego kierowane do dyrektora jest brak odpowiedzi, odpowiedź jest udzielana po terminie, lub jest wymijająca.”<sup>30</sup>.

### **Realizacja kontroli zarządczej**

W LODR obowiązywał regulamin kontroli zarządczej wprowadzony Zarządzeniem nr 8/2010 Dyrektora LODR z dnia 13.09.2010 r. Regulamin określał m.in. organizację i system kontroli zarządczej oraz wytyczne dot. jej przeprowadzania.

W okresie 2018-2020 w jednostce realizowana była kontrola zarządcza w zakresie samokontroli i kontroli funkcjonalnej. W odniesieniu do kontroli wewnętrznej (tj. kontroli instytucjonalnej) w roku 2020 przeprowadzono jedną kontrolę doraźną - interwencyjną, wynikającą z bieżącej pilnej potrzeby sprawdzenia stanu faktycznego. Nie przeprowadzano czynności kontrolnych w latach 2018-2019, nie przygotowano również dla tych okresów planów kontroli.

Brak było dokumentacji potwierdzającej realizację obowiązku identyfikacji zewnętrznych i wewnętrznych ryzyk związanych z poszczególnymi celami i zadaniami. Dyrektor LODR wyjaśnił, że

<sup>29</sup> pismo z 19.08.2020 r., znak: LODR.0910.1.4.2020.D, stanowiące odpowiedź na pismo zespołu kontrolnego

<sup>30</sup> protokół przyjęcia wyjaśnień od przedstawicieli Komisji Zakładowej NSZZ „Solidarność” przy LODR w Kalsku 16.07.2020 r.

„pracownicy zgłaszali ustnie o zaistniałych ryzykach niewykonania zadania.”<sup>31</sup>.

**Powyższe stanowi o niewypełnieniu obowiązujących uregulowań wewnętrznych, tj. § 14 regulaminu.**

**Od roku 2020 kierownictwo LODR miało możliwość, dzięki elektronicznemu systemowi planowania i sprawozdawczości, bieżącej kontroli wszystkich pracowników merytorycznych realizacji powierzonych im zadań, niemniej nie wykorzystywało tego instrumentu w zarządzaniu jednostką, co należy uznać za niewłaściwe.**

Dyrektor LODR wyjaśnił, że „(...) w ramach wykonywania bieżących obowiązków monitoruje skuteczność kontroli zarządczej i jej poszczególnych elementów. (...) Spotkania z pracownikami są źródłem informacji zwrotnej dla zarządzających, czy kontrola jest skuteczna. W szczególności wszelkie użyteczne informacje dotyczące przekazywane przez pracowników na naradach, szkoleniach, seminariach i innych spotkaniach są wykorzystywane przez kierownictwo w celu identyfikacji wad lub niedoskonałości systemu kontroli. Sugestie pracowników dotyczące systemu kontroli są rozważane przez kierownictwo, w uzasadnionych przypadkach podejmowane są odpowiednie działania. Kierownictwo zachęca pracowników do identyfikowania słabości w systemie kontroli i zgłaszania ich do przełożonych.”<sup>32</sup>.

Nie podpisało oświadczenia o zapoznaniu się z treścią zarządzenia wprowadzającego regulamin kontroli zarządczej 47 nowo zatrudnionych pracowników (w roku 2018 – 21, w 2019 – 22 i w 2020 – 4) i tym samym nie wypełniło obowiązku zawartego w § 2 zarządzenia dot. zapoznania się z treścią zarządzenia przez wszystkich pracowników LODR w Kalsku oraz bezwzględnego przestrzegania zawartych w nim postanowień.

**Metody i zasady zarządzania określone w regulaminie organizacyjnym oraz przyjęta w jednostce struktura organizacyjna, w tym podział zadań wśród stanowisk funkcyjnych, po trzech latach obowiązywania się zdezaktualizowały i nie sprzyjały sprawnemu zarządzaniu przez kierownictwo.**

**Określone w regulaminie organizacyjnym formy i metody kierowania pracą ośrodka miały zastosowanie w bieżącej pracy LODR, w szczególności miesięczne narady pracownicze stanowiły dobrą, utrwaloną praktykę jednostki. Zaniechano jednak organizacji narad bieżących kierownictwa, w tym w składzie rozszerzonym, tj. z udziałem osób funkcyjnych centrali LODR, co skutkowało pogorszeniem komunikacji i przepływu informacji wśród zarządzających jednostką oraz świadczy o braku stosowania modelu pracy zespołowej kadry zarządzającej.**

**Współpraca dyrektora LODR z organizacją związkową pracowników odbywała się poprawnie,**

<sup>31</sup> pismo z 26.08.2020 r., znak: LODR.0910.1.7.2020.D, stanowiące odpowiedź na pismo zespołu kontrolnego

<sup>32</sup> pismo z 19.08.2020 r. znak: LODR.0910.1.4.2020.D, stanowiące odpowiedź na pismo zespołu kontrolnego

jednakże wymaga ciągłej dbałości o wzajemne relacje.

Z dokumentów i informacji przekazanych przez kierownictwo LODR nie wynikało, żeby faktycznie realizowana metodologia zarządzania jednostką uwzględniała dokumentowanie identyfikacji zewnętrznych i wewnętrznych ryzyk związanych z poszczególnymi celami i zadaniami oraz ich ograniczania, w określonych sytuacjach.

System kontroli zarządczej, o którym mowa w ustawie z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych<sup>33</sup>, był niekompletny – nie obejmował lub nie został skutecznie wdrożony we wszystkich obszarach funkcjonowania jednostki.

### 1.3. Regulacje wewnętrzne jednostki

Na podstawie postanowień § 5 ust. 4 Statutu LODR dyrektor określił szczegółową strukturę organizacyjną komórek organizacyjnych ośrodka doradztwa oraz zakres ich zadań w regulaminie organizacyjnym, który został zatwierdzony przez Ministra Rolnictwa i Rozwoju Wsi i obowiązywał od 24.07.2017 r.

W latach 2018 –2020 (do 21.08.2020 r.) dyrektor LODR wydał 66 regulacji wewnętrznych.

W toku czynności kontrolnych dokonano sprawdzenia prawidłowości stosowania, określonych w rozdziale X regulaminu organizacyjnego, zasad i trybu opracowywania projektów regulacji wewnętrznych dyrektora, na przykładzie regulacji dotyczących premiowania pracowników LODR oraz korzystania z samochodów służbowych LODR. Ponadto poddano analizie pod względem: funkcjonalności, realności, przydatności i stosowania postanowień - regulamin organizacyjny oraz regulamin kontroli zarządczej.

W zakresie procedury opracowywania projektu regulacji wewnętrznej, określonej w § 40-43 regulaminu organizacyjnego, na podstawie posiadanych dokumentów ustalono, że:

- opracowanie regulacji inicjuje kierownik komórki organizacyjnej lub pracownik na samodzielny stanowisku, odpowiedzialny za realizację przedmiotu regulacji,
- komórka organizacyjna opracowująca projekt zarządzenia uzgadnia go z zainteresowanymi komórkami, a także ze stanowiskiem ds. obsługi prawnej oraz z przedstawicielami związku zawodowego pracowników, jeśli regulacja dot. zagadnień prawa pracy,
- zmiany wprowadzane do załączników regulaminu premiowania podlegały uzgodnieniom z radcą prawnym,
- oceny projektu w zakresie skutków finansowych dokonuje główny księgowy,
- w jednostce prowadzony jest rejestr zarządzeń.

Na podstawie przeprowadzonej analizy postanowień regulaminu organizacyjnego stwierdzono, że **regulamin organizacyjny LODR** zawierał m.in.:

- 1) nieaktualne postanowienia, np.:

<sup>33</sup> Dz. U. z 2019 r. poz. 869 z późn. zm.



- w § 21 w dziale administracyjno-gospodarczym przewidziano stanowisko kucharza i pomocy kuchennej (ust. 2 pkt 5) oraz zadanie polegające na prowadzeniu usługowo działalności gastronomicznej (ust. 3 pkt 2), jak również zadanie polegające na prowadzeniu działalności wydawniczej i poligraficznej (ust. 3 pkt 7), w sytuacji kiedy wydzierżawiono kuchnię oraz drukarnię i takiej działalności się nie prowadzi,
  - § 45 ust. 1 odnośnie zasad działalności kontrolnej jest delegacja do określenia szczegółowych warunków i trybu przeprowadzania kontroli w regulaminie kontroli wewnętrznej ośrodka, czego nie zrealizowano; jednocześnie postanowienia dot. przeprowadzania kontroli wewnętrznych były określone w regulaminie kontroli zarządczej (rozdział V, § 19 -22);
- 2) wewnętrzne nieścisłości, w szczególności dotyczące struktury organizacyjnej LODR, np.:
    - użyte zostały określenia „działy i komórki organizacyjne”, podczas gdy według Statutu LODR dział i oddział jest komórką organizacyjną LODR,
    - nie określono statusu i zadań PZDR (w dokumencie używa się zamiennie sformułowania zespół doradców lub dział organizacyjny), natomiast strukturę organizacyjną mogą stanowić komórki wewnętrzne i zewnętrzne, a nawet komórki zewnętrzne mające własną organizację;
  - 3) dualizm realizacji zadań, dla przykładu: Działy Administracyjno-Gospodarcze w Kalsku i Lubniewicach mają powierzone tożsame zadanie o charakterze koordynacyjnym: „opracowuje, w koordynacji z innymi działami, Cennik ośrodka określający wysokość wynagrodzenia za wykonane usługi”, w efekcie nie jest jasne, który dział odpowiada za realizację zadania;
  - 4) powtórzenia, w szczególności w odniesieniu do opisów zadań, np. stanowisko ds. bhp realizuje zadanie: przeprowadzanie kontroli warunków pracy (§ 26 pkt 1) i kontrola warunków, w jakich jest świadczona praca (§ 26 pkt 10), w którym jednocześnie szczegółowo określono zakres kontroli, co nie jest właściwe z uwagi na charakter tego dokumentu;
  - 5) nieostre sformułowania np. „czuwanie” dla określenia zadania, nieprecyzyjne lub wieloznaczne.

Dodatkowo, według Statutu LODR, komórką organizacyjną centrali jest audytor wewnętrzny, co ma odzwierciedlenie w regulaminie organizacyjnym LODR (§ 6 ust. 2 pkt 11 - podległość stanowiska audytora wewnętrznego dyrektorowi, § 28 - zadania audytora) oraz regulaminie kontroli zarządczej. Według wyjaśnień dyrektora<sup>34</sup> nie przewiduje się zatrudnienia audytora ze względu na specyfikę jednostki (budżet jednostki poniżej 40 mln). W latach 2018 i 2019 w jednostce przeprowadzony został jedynie audyt finansowy przez audytora zewnętrznego.<sup>35</sup>

Na podstawie przeprowadzonej analizy postanowień **regulaminu kontroli zarządczej** stwierdzono, że:

<sup>34</sup> pismo z 19.08.2020 r. znak: LODR.0910.1.4.2020.D, stanowiące odpowiedź na pismo zespołu kontrolnego

<sup>35</sup> pismo z 24.08.2020 r., znak: LODR.0910.1.5.2020.D, stanowiące odpowiedź na pismo zespołu kontrolnego

- zawarta w regulaminie delegacja dla poprzedniego organu nadzoru w zakresie objęcia pracowników ośrodka systematycznym szkoleniem w ramach doskonalenia kadr administracji samorządowej, ze względu na zmianę podległości i organu nadzoru, zdezaktualizowała się,
- w dokumencie mają zastosowanie nieaktualne nazwy komórek organizacyjnych: Dział Systemów Produkcji Rolnej, Standardów Jakościowych i Doświadczalnictwa, Dział Przedsiębiorczości, Wiejskiego Gospodarstwa Domowego i Agroturystyki, Dział Ekonomiki, Dział Zastosowań Teleinformatyki, Stanowisko ds. Zarządzania Jakością,

Na podstawie § 7 ust. 1 i 2 rozporządzenia w sprawie warunków wynagradzania za pracę, w ramach środków na wynagrodzenia, dyrektor tworzy fundusz premiowy, z przeznaczeniem na premie dla pracowników, natomiast według § 8, w ramach dostępnych środków na wynagrodzenia, może utworzyć fundusz nagród, pozostający w dyspozycji pracodawcy, z przeznaczeniem na nagrody dla pracowników merytorycznych za szczególne osiągnięcia. Wysokość poszczególnych funduszy oraz zasady przyznawania i wypłacania nagród i premii powinny być określone w regulaminie wynagradzania lub innym akcie wewnątrzzakładowego prawa pracy.

Zarządzeniem nr 12/2010 z dnia 10.12.2010 r. wprowadzony został **regulamin premiowania pracowników** Lubuskiego Ośrodka Doradztwa Rolniczego<sup>36</sup>.

Regulamin premiowania podlegał zmianie co najmniej raz w roku, w szczególności z uwagi na delegację do określania na początku każdego roku, a najpóźniej przed rozpoczęciem kampanii wypełniania wniosków, wysokości premii motywacyjnej (bez obciążeń ZUS), za opracowanie wniosków w ramach PROW oraz płatności bezpośrednich, w formie załącznika do regulaminu (zarządzenie nr 13/2018 z dnia 01.08.2018 r., nr 11/2019 z dnia 29.07.2019 r., nr 15/2019 z dnia 17.10.2019 r.).

Ponadto w roku 2018 wprowadzono zmiany polegające na utworzeniu funduszu premii za reklamy i wprowadzeniu nowego instrumentu motywacyjnego pn. *Nagrody za szczególne zaangażowanie, osiągnięcia w pracy, wykazywaną inicjatywę i aktywny stosunek do wykonywanej pracy oraz wzorowe wypełnianie obowiązków pracowniczych* tzw. nagrody rocznej (zarządzenie nr 11/2018 z dnia 20.06.2018 r., nr 12/2018 z dnia 23.07.2018 r.).

Na podstawie przeprowadzonej analizy postanowień regulaminu premiowania pracowników stwierdzono, że:

- 1) regulamin premiowania nie spełniał normy określonej w § 41 ust. 2 regulaminu organizacyjnego stanowiącej, że akt normatywny powinien być sformułowany jasno i zwięźle, zgodnie z obowiązującymi przepisami wyższego rzędu oraz zasadami techniki prawniczej. W okresie 10 lat obowiązywania zarządzenia wprowadzono zmiany ustanawiające 3 nowe instrumenty motywacyjne dla pracowników oraz 11 załączników do regulaminu dot. zasad

<sup>36</sup> dalej: regulamin premiowania



- wypłacania premii motywacyjnej za opracowanie wniosków PROW oraz płatności bezpośrednich, co czyni akt nieprzejrzystym; nie opracowano tekstu jednolitego;
- 2) dla roku 2020 nie ustalono zasad wypłacania premii motywacyjnej za opracowanie wniosków PROW oraz płatności bezpośrednich, pomimo obowiązku (§ 9 ust. 3 lit a regulaminu premiowania) określenia zasad w terminie przypadającym na początek roku, a najpóźniej przed rozpoczęciem kampanii wypełniania wniosków; termin wydania zarządzeń w sprawie zmian do regulaminu premiowego polegających na wprowadzeniu załącznika ustalającego zasady wypłacania premii motywacyjnej za opracowanie wniosków w ramach PROW i płatności bezpośrednich, w latach 2018-2019 nie był dotrzymany (01.08.2018 r., 29.07.2019 r., 17.10.2019 r.);
  - 3) z tytułu realizacji tzw. innych działań (komercyjnych) i pozyskiwanych środków, dla których nie został określony tryb ich rozliczania w regulaminie premiowania, wysokość premii motywacyjnej, mogła być ustalana każdorazowo przez dyrektora LODR; ustalenie premii powinno przybrać formę pisemną;
  - 4) zarządzeniem 12/2018 do regulaminu premiowania została wprowadzona nagroda roczna, bez przywołania stosownej w tym zakresie podstawy prawnej, tj. § 8 rozporządzenia w sprawie warunków wynagradzania za pracę oraz bez zagwarantowania podstawy prawnej dla utworzenia funduszu nagród, na gruncie odpowiedniej do tej czynności materialno-technicznej regulacji wewnętrznej;
  - 5) każdorazowo w zarządzeniu, dla ustalenia wysokości premii dla obsługi księgowej i administracyjnej, błędnie używano terminu: „proponuję”; zarządzenie to regulacja określająca konkretne wewnętrzne zasady postępowania.

Zgodnie z informacjami przekazanymi przez przedstawicielki związku zawodowego pracowników brak było pełnego dostępu pracowników do dokumentów wewnętrznych jednostki, w szczególności dotyczących spraw pracowniczych. Zasady premiowania powinny powstawać w uzgodnieniu ze związkami zawodowymi, co ostatecznie się nie stało – związek zawodowy pracowników złożył uwagi, do których dyrektor LODR się nie ustosunkował. Pomimo wprowadzenia regulaminu premiowania, brak było jawności i przejrzystości systemu (przykład: premia dla pracownika roku)<sup>37</sup>.

Dyrektor LODR poinformował, że „projekty przygotowywane przez Dział Kadr i Organizacji Pracy, co do których istnieje obowiązek konsultowania z organizacjami związkowymi, były przedkładane związkom do konsultacji lub uzgodnień. Jedyne nie były uzgadniane załączniki do regulaminu premiowania.”<sup>38</sup>.

W LODR przyjęto następujące regulacje wewnętrzne regulujące **użytkowanie samochodów służbowych** będących w posiadaniu jednostki:

---

<sup>37</sup> protokół przyjęcia wyjaśnień od przedstawicieli Komisji Zakładowej NSZZ „Solidarność” przy LODR w Kalsku  
<sup>38</sup> pismo z 24.08.2020 r., znak: LODR.0910.1.5.2020.D, stanowiące odpowiedź na pismo zespołu kontrolnego



- 1) zarządzenie nr 24/2019 Dyrektora Lubuskiego Ośrodka Doradztwa Rolniczego w Kalsku z dnia 31.12.2019 r. w sprawie norm zużycia paliw płynnych dla samochodów służbowych będących na stanie LODR w Kalsku; zarządzenie było poprzedzone zarządzeniami: nr 14/2017 Dyrektora LODR w Kalsku z dnia 29.12.2017 r. w sprawie norm zużycia paliw płynnych dla samochodów służbowych będących na stanie LODR w Kalsku; nr 14/2018 Dyrektora LODR w Kalsku z dnia 01.08.2018 r. w sprawie norm zużycia paliw płynnych dla samochodów służbowych będących na stanie LODR w Kalsku oraz nr 12/2019 Dyrektora LODR w Kalsku z dnia 24.09.2019 r. w sprawie norm zużycia paliw płynnych dla samochodów służbowych będących na stanie LODR w Kalsku;
- 2) zarządzenie nr 15/2017 Dyrektora LODR w Kalsku z dnia 29.12.2017 r. w sprawie wprowadzenia regulaminu korzystania z samochodów służbowych będących na stanie LODR w Kalsku, zmienione zarządzeniem nr 6/2018 z dnia 12.03.2018 r., nr 15/2018 z dnia 01.08.2018 r., nr 8/2019 z dnia 15.05.2019 r., nr 13/2019 z dnia 24.09.2019 r., nr 19/2020 z dnia 16.06.2020 r.;
- 3) zarządzenie nr 11/2014 Dyrektora LODR w Kalsku z dnia 25.07.2014 r. w sprawie wprowadzenia regulaminu użytkowania samochodów przeznaczonych wyłącznie do działalności gospodarczej LODR;
- 4) zarządzenie nr 14/2010 Dyrektora LODR w Kalsku z dnia 10.12.2010 r. w sprawie ustalenia zasad odbywania podróży służbowych na obszarze kraju przez pracowników LODR w Kalsku, dokumentowania poniesionych w związku z tym wydatków oraz miesięcznych limitów kilometrów dla pracowników LODR, zmienione zarządzeniem nr 1/2018 Dyrektora LODR w Kalsku z dnia 02.01.2018 r. oraz zarządzeniem nr 20/2018 Dyrektora LODR w Kalsku z dnia 30.11.2018 r.

Na podstawie posiadanych dokumentów dot. użytkowania samochodów służbowych stwierdzono, że:

- wytyczne dotyczące korzystania z samochodów służbowych regulowane są obecnie zarządzeniem nr 15/2017 Dyrektora LODR w Kalsku z dnia 29.12.2017 r. w sprawie wprowadzenia regulaminu korzystania z samochodów służbowych oraz zarządzeniem nr 13/2010 z dnia 10.12.2010 r. w sprawie szczegółowych zasad korzystania z samochodów służbowych w LODR z/s w Kalsku; wprowadzając zarządzenie nr 15/2017 nie uchylono wcześniej obowiązującej regulacji,
- regulacja w sprawie ustalenia zasad odbywania podróży służbowych zawiera liczne nieścisłości, np. tytuły zarządzeń zmieniających nie są tożsame z tytułem pierwotnego zarządzenia, zarządzeniem nr 20/2018 wprowadzono zmianę polegającą na dodaniu w § 8 ust. 7, przy czym w § 8 zastosowanie mają punkty, a nie ustępy, w § 6 pozostawiono odwołanie do zarządzenia nr 13/2010 Dyrektora LODR z dnia 10.12.2010 r. w sprawie szczegółowych zasad korzystania z samochodów służbowych LODR w Kalsku, w sytuacji gdy zarządzeniem 15/2017 z dnia 29.12.2017 r. wprowadzono regulamin korzystania z samochodów służbowych,

- normy zużycia paliw w samochodach służbowych uregulowano w dwóch zarządzeniach wewnętrznych: zarządzeniu nr 24/2019 z dnia 31.12.2019 r. w sprawie norm zużycia paliw płynnych dla samochodów służbowych będących na stanie LODR oraz zarządzeniu nr 15/2017 z dnia 29.12.2017 r. w sprawie wprowadzenia regulaminu korzystania z samochodów służbowych będących na stanie LODR w Kalsku - normy zużycia paliwa określa załącznik nr 1, który zmieniono dwukrotnie. Sytuacja taka istnieje od grudnia 2017 r., ostatnia zmiana norm zużycia paliw miała miejsce 16.06.2020 r. W efekcie obecnie obowiązują dwa różniące się zawartością wykazy samochodów (jeden zawiera 17 samochodów, a drugi - 19 samochodów) oraz ustalonymi dla nich normami zużycia paliwa dla tego samego samochodu (samochód Ford Transit nr rej. FZI 48960 – norma zużycia 9,5 l/100km w jednym wykazie, a w drugim 9,8 l/100km).

**Nie dokonano należytego przeglądu regulacji wewnętrznych obowiązujących w jednostce, w szczególności na etapie opracowywania regulaminu organizacyjnego, co skutkowało brakiem integralności i spójności obowiązujących w jednostce wewnętrznych aktów prawnych.**

**Regulamin kontroli zarządczej nie był spójny z regulacjami wprowadzonymi w terminach późniejszych i w nowych uwarunkowaniach prawno-organizacyjnych. Nowo zatrudniani pracownicy nie byli zapoznawani z regulaminem kontroli zarządczej obowiązującym w jednostce, przez co pracodawca uniemożliwił prawidłowe wypełnianie nałożonych na nich obowiązków.**

**Czynności prawokształtujące, jak i materialno-techniczne powinny być określane we właściwych aktach wewnętrznych, co nie zawsze miało miejsce.**

**Regulacje wewnętrzne LODR nie były sformułowane jasno, przejrzysto, zwięźle, zgodnie z zasadami techniki prawniczej.**

**2. Przestrzeganie zasad etyki i współzycia społecznego, w tym sposób i efekty wdrożenia kodeksu etyki i procedury antymobbingowej.**

2.1. W LODR opracowane i wdrożone zostały: kodeks etyki oraz procedury przeciwdziałania mobbingowi i dyskryminacji oraz ograniczania ryzyka związanego z konfliktami w miejscu pracy<sup>39</sup>.

Na podstawie posiadanych dokumentów potwierdzono, że projekty zarządzeń zostały uzgodnione z Komisją Zakładową NSZZ „Solidarność” przy LODR w Kalsku<sup>40</sup>.

Zasady i procedury wprowadzone zostały poprzez: zamieszczenie na stronie internetowej przeznaczonej dla pracowników doradca.lodr.pl, wyłożenie w dziale kadr i organizacji pracy oraz przekazanie drogą e-mailową osobom pełniącym funkcje kierownicze, zgodnie z zarządzeniem.

<sup>39</sup> Zarządzeniem nr 19/2019 Dyrektora LODR z dnia 25.11.2019 r. wprowadzony został kodeks etyki pracowników LODR, Zarządzeniem nr 20/2019 dyrektora LODR z 25.11.2019 r. wprowadzono procedury przeciwdziałania mobbingowi i dyskryminacji oraz ograniczania ryzyka związanego z konfliktami w miejscu pracy

<sup>40</sup> pismo z 11.10.2019 r., znak: LODR007.1.2019.KO.K.WSz przekazujące Komisji Zakładowej NSZZ „Solidarność” przy LODR w Kalsku procedury do zaopiniowania; pisma z 24.08.2020 r. i z 26.08.2020 r. stanowiące odpowiedzi na pisma zespołu kontrolnego

Pracownicy pełniący funkcje kierownicze wypełnili wszystkie obowiązki wynikające z ww. regulacji, tj. zapoznali podległych pracowników z kodeksem etyki i procedurami przeciwdziałania mobbingowi i dyskryminacji, zamieścili kodeks i procedury na stronie doradca.lodr.pl., wyłożyli dokumenty do wglądu w dziale kadr. Zapoznanie się z treścią kodeksu etyki i procedur antymobbingowych pracownicy potwierdzili oświadczeniem, które było dołączone do akt<sup>41</sup>. Według wyjaśnień dyrektora<sup>42</sup>:

- w LODR nie wystąpiły zdarzenia objęte procedurą przeciwdziałania mobbingowi i dyskryminacji oraz ograniczenia ryzyka związanego z konfliktami w miejscu pracy, jak również nie odnotowano zdarzeń nieetycznych,
- sytuacje konfliktowe, które wystąpiły w jednostce, były na bieżąco rozwiązywane, np. problem z powołaniem zespołu ds. KUD, który rozwiązano organizując kilka spotkań z pracownikami LODR, problem z komunikacją i współpracą pracowników PZDR Świebodzin, którego rozwiązaniem było spotkanie wyjaśniające, podczas którego wszyscy pracownicy Zespołu mogli się wypowiedzieć odnośnie sytuacji konfliktowej; ponadto zorganizowano spotkanie w biurze PZDR, podczas którego określono zasady pracy PZDR,
- w planach dyrekcji było przeprowadzenie szkolenia w zakresie postępowania antymobbingowego i antykorupcyjnego, jednakże z powodu pandemii realizacja szkoleń została przełożona na późniejszy termin.

Odmienne stanowisko w sprawie wyrazili uczestnicy badania ankietowego, z których aż 30% na pytanie „czy w LODR zdarzały się przypadki dyskryminacji?“, udzielili odpowiedzi twierdzącej.

W zakresie etycznego zachowania przeprowadzone badanie ankietowe wykazało, że: 49% ankietowanych pracowników uważało, że kierownictwo LODR wspiera i promuje wartości etyczne oraz uczciwość osobistą i zawodową pracowników. Negatywnego zdania było 32% pracowników, pozostali pracownicy nie mieli zdania w tym zakresie. Podobnie, bo 51% uważało, że kierownictwo jednostki wykazuje odpowiedni poziom osobistej i zawodowej uczciwości, 29% ankietowanych uważało, że tak nie jest. 56% ankietowanych było zdania, że ich wysiłek i zaangażowanie był doceniany przez przełożonego, 32% uważa, że tak nie było.

**Wprowadzone w życie, zgodnie z zaleceniami PIP, procedury przeciwdziałania mobbingowi i dyskryminacji oraz ograniczania ryzyka związanego z konfliktami w miejscu pracy oraz Kodeks etyki pracowników LODR zostały w sposób prawidłowy przekazane do wiadomości pracownikom. Dyrektor nie przedstawił dowodów potwierdzających efektywność wprowadzonych regulacji, konieczne jest dalsze podejmowanie działań w zakresie kształtowania w zakładzie pracy współżycia społecznego.**

<sup>41</sup> wydruk e-maila z dnia 25 listopada 2019 r. do kierowników działów oraz PZDR, przy którym przekazano do zapoznania się zarządzenia dyrektora LODR, pisma z 31.07.2020 r., pkt Ad 11 i z 26.08.2020 r., stanowiące odpowiedzi na pisma zespołu kontrolnego

<sup>42</sup> pismo z 16.07.2020 r., znak: LODR.0910.2.2020.D, z 5.08.2020 r., znak: LODR.0910.1.2.2020.D. z 26.08.2020 r., znak: LODR.0910.1.7.2020.D, stanowiące odpowiedź na pismo zespołu kontrolnego



## 2.2. Integracja zespołu

W celu integracji zespołu kierownictwo organizuje spotkania okolicznościowe, np. noworoczne oraz imprezy firmowe. W celu budowania przyjaznej atmosfery, raz na pół roku, są organizowane spotkania z pracownikami.

Zadowolonych z atmosfery w pracy było 59% ankietowanych, 28% odpowiedziało nie, w tym 10% zdecydowanie nie, a 13% nie miało zdania. Relacje ze współpracownikami pozytywnie oceniło 94% respondentów. Również wysoko (85%) ankietowani ocenili atmosferę pracy w swoich zespołach. Niezbyt dobrze respondenci ocenili współpracę między zespołami, 23% jest zdania, że była zła i aż 26% nie miało zdania.

**Analiza wyników badań ankietowych potwierdziła, że integracja w działach i zespołach pracujących ze sobą ludzi była dobra, natomiast współpraca między zespołami i działami tworzącymi całość instytucji wymaga poprawy. Podejmowane przez dyrekcję działania były niewystarczające dla zbudowania zintegrowanego i współpracującego ze sobą zespołu na poziomie całej jednostki.**

## 2.3. Tworzenie warunków pracy sprzyjających dobrej atmosferze w pracy, zapobieganiu konfliktom i nieporozumieniom

Według przeprowadzonej ankiety pracowniczej w odniesieniu do warunków pracy w LODR (wyposażenia stanowiska, narzędzi itd.) 29% respondentów odpowiedziało - zdecydowanie są satysfakcjonujące, 56% - tak, są satysfakcjonujące, 4% nie miało zdania, 11% - nie, nie są satysfakcjonujące. Na pytanie, czy warunki techniczne i organizacyjne sprzyjają pracy i obsłudze klienta, 14% odpowiedziało - zdecydowanie tak, 48% - tak, 14% nie miało zdania, 21% - nie i 4% - zdecydowanie nie.

Dyrektor LODR poinformował<sup>43</sup>, że w celu ograniczenia sytuacji mogących powodować stres w miejscu pracy podejmuje wiele działań. Dla sprawniejszej i mniej stresującej pracy firma zakupuje sprzęt niezbędny do realizacji zadań, na bieżąco następuje wymiana starego sprzętu na nowy likwidując stres powodowany np. utratą danych z komputera, czy problemami z łącznością telefoniczną czy z internetem. Dla komfortu pracy remontowane i odnawiane są na bieżąco biura oraz następuje wymiana mebli biurowych. Zakupiono do dyspozycji pracowników telefony komórkowe i samochody służbowe. Na podstawie wizyt, jakie zespół kontrolny odbył w 9 z 11 PZDR oraz Oddziale w Lubniewicach i centrali LODR w celu przeprowadzenia ankiety pracowniczej, stwierdzono, że:

- pomieszczenia biurowe LODR, z wyjątkiem centrali, oddziału oraz biura w Gorzowie Wlkp., w ocenie zespołu kontrolnego wymagają wyposażenia stanowisk pracy doradców w biurka oraz ergonomiczne krzesła (fotele); w większości przypadków stanowiska pracy doradców zorganizowane były przy stołach z krzesłami konferencyjnymi, co nie spełnia wymogów w zakresie bhp dla stanowisk administracyjno-biurowych,

<sup>43</sup> pismo z 23.07.2020 r., znak: LODR.0910.1.2.2020.ZD, stanowiące odpowiedź na pismo zespołu kontrolnego

- tylko PZDR w Gorzowie Wlkp. miał zapewnioną zewnętrzną usługę sprzątnia, w pozostałych PZDR, najemca (czyli LODR) zobowiązany był do sprzątnia i utrzymywania czystości przedmiotu najmu i przynależnych do niego korytarzy i sanitariatów oraz mycia okien; tym samym obowiązek sprzątnia spoczywa na pracownikach PZDR, tj. doradcach.

W odniesieniu do braku usług sprzątna dyrektor wyjaśnił<sup>44</sup>, że sprawa będzie rozwiązana.

Stwierdzono, że pracownicy LODR mieli do dyspozycji narzędzia informatyczne wspomagające ich w realizacji zadań, m.in. system informatyczny dot.: 1/płatności bezpośrednich – e-wniosek, 2/ planów nawozowych, planów rolno-środowiskowo-klimatycznych, 3/wspomagania decyzji w integrowanej ochronie roślin, 4/ sporządzania planu podwyższonego dobrostanu zwierząt. Każdy pracownik merytoryczny posiadał komputer i telefon komórkowy z dostępem do internetu oraz miał dostęp do drukarki i skanera.

W odniesieniu do sytuacji konfliktowych dyrektor poinformował<sup>45</sup>, że problemy rozwiązywane były na bieżąco. Sytuacje konfliktowe, o których dyrekcja została poinformowana to: problem z powołaniem zespołu ds. KUD – rozwiązany poprzez kilkukrotne spotkania zastępcy dyrektora z pracownikami LODR oraz problem z komunikacją i współpraca pracowników PZDR Świebodzin – rozwiązany poprzez spotkanie wyjaśniające, na którym wszyscy pracownicy PZDR Świebodzin mogli się wypowiedzieć, oraz kolejne spotkanie, na którym określone zostały zasady pracy w PZDR.

Na pytanie ankietowe, czy sposoby rozwiązywania konfliktów w LODR są właściwe, respondenci odpowiedzieli: 32% - tak i zdecydowanie tak, 37% - nie i zdecydowanie nie, 31% nie miało zdania.

**Dyrekcja LODR podjęła działania w zakresie tworzenia warunków pracy sprzyjających dobrej atmosferze w pracy, zapobieganiu konfliktom i nieporozumieniom, niemniej jednak, jak wynika z ankiet, działania te były niewystarczające.**

**Z uwagi na to, że przestrzeń biurowa wykorzystywana przez PZDR była jednocześnie miejscem pracy doradców i miejscem obsługi klienta zewnętrznego, jak również w związku z koniecznością zachowania dodatkowych środków ostrożnościowych wynikających z COVID-19, uznać należy, że powierzenie czynności sprzątnia pomieszczeń doradcom nie było właściwie zorganizowane.**

**3. Prawidłowość stosowania w jednostce zasad dotyczących ustalania wysokości i wypłaty wynagrodzenia za pracę oraz premiowania pracowników.**

3.1. Najwięcej pracowników (43) pobierało wynagrodzenie zasadnicze w przedziale 2700-3000 zł. Druga najliczniejsza grupa (28) pobierała wynagrodzenie w kwocie minimalnej - 2600 zł, 26 osób pobierało wynagrodzenie w przedziale 3070-3500 zł, 8 osób 3600-5000 zł, 4 osoby powyżej 5000 zł<sup>46</sup>.

<sup>44</sup> pismo z 24.08.2020 r., znak: LODR.0910.1.5.2020.D, stanowiące odpowiedź na pismo zespołu kontrolnego

<sup>45</sup> pismo z 19.08.2020 r., znak: LODR.0910.1.4.2020.D, stanowiące odpowiedź na pismo zespołu kontrolnego

<sup>46</sup> zestawienie tabelaryczne z 19.08.2020 dot. liczby pracowników w podziale na wysokość wynagrodzenia wg stanu na 31.07.2020 r.



W odniesieniu do wynagrodzeń zasadniczych<sup>47</sup> pracowników PZDR ustalono, że cztery osoby na stanowisku głównego specjalisty zatrudnione w PZDR Żary i PZDR Sulęcín miały zróżnicowane wynagrodzenia. Dyrektor wyjaśnił<sup>48</sup>, że jedna z osób zatrudniona była na 7/8 etatu, w jednym przypadku zmiana wynagrodzenia zasadniczego miała charakter okresowy i wynikała z powierzonych dodatkowych zadań, natomiast w przypadku dwóch pozostałych osób nastąpiło ich przeniesienie z centrali LODR do PZDR Sulęcín, przy zachowaniu dotychczasowych warunków umowy w zakresie ich wynagrodzenia.

Na dzień 30.06.2020 r. 30 osób miało ustalone minimalne wynagrodzenie, w tym: starszy laborant, starszy referent, 14 pracowników działu administracyjno-gospodarczego w Kalsku, 7 pracowników działu administracyjno-gospodarczego Oddziału Lubniewice, 7 techników-doradców z PZDR. Jednocześnie wszystkim osobom z minimalnym wynagrodzeniem wypłacono dodatek wyrównawczy od 1.01.2020 r.

W zakresie sposobu obliczania wysokości wynagrodzenia minimalnego ustalono, że żaden z pracowników nie miał wliczonego dodatku stażowego do obliczania minimalnego wynagrodzenia począwszy od stycznia 2020 r., co było zgodne z postanowieniami zmiany do ustawy o minimalnym wynagrodzeniu za pracę z 19.07.2019 r.<sup>49</sup>.

### **Przepisy dot. minimalnego wynagradzania za pracę były właściwie stosowane w jednostce.**

3.2. Według regulaminu premiowania w jednostce występowały dwa rodzaje premii dla pracowników: premia regulaminowa oraz premia motywacyjna.

Premia regulaminowa (kwartalna) przysługiwała pracownikom LODR za realizację zadań statutowych oraz należyte wykonywanie obowiązków, w wysokości do 50% średniego wynagrodzenia zasadniczego z kwartału, za który była przyznawana. Premia motywacyjna natomiast przysługiwała za wykonanie zadań komercyjnych nieujętych w planie działania LODR, tj. np. opracowanie wniosków w ramach PROW oraz płatności bezpośrednich (tzw. płatne usługi doradcze), odpłatną działalność szkoleniową, autorskie artykuły publikowane w Lubuskich Aktualnościach Rolniczych<sup>50</sup> opracowane przez pracowników LODR, pozyskanie reklamodawców. Dla realizacji powyższego instrumentu utworzono fundusz premii motywacyjnej, w wysokości 50% uzyskanej przez ośrodek kwoty dochodu netto (bez VAT) od uzyskanych wpływów.

Warunki i wysokość premii oraz tryb ich rozliczania były zróżnicowane w zależności od rodzaju danego zadania lub ustalane każdorazowo przez dyrektora LODR. Premia była przyznawana pracownikom realizującym komercyjne usługi i zadania oraz obsłudze księgowej, a w 2019 r. również obsłudze

<sup>47</sup> rozporządzenie Ministra Rolnictwa i Rozwoju Wsi z dnia 4 stycznia 2005 r. w sprawie warunków wynagradzania za pracę i przyznawania innych świadczeń związanych z pracą pracownikom jednostek doradztwa rolniczego (Dz. U. z 2014 r. poz. 1124, z późn. zm)

<sup>48</sup> pismo z 31.07.2020 r., znak: LODR.0910.1.3.2020.ZD, stanowiące odpowiedź na pismo zespołu kontrolnego

<sup>49</sup> Ustawa z dnia 19 lipca 2019 r. o zmianie ustawy o minimalnym wynagrodzeniu za pracę (Dz. U. z 2019 poz. 1564)

<sup>50</sup> dalej: LAR



administracyjnej i informatycznej.

3.3. W przypadku opracowywania wniosków PROW i płatności bezpośrednich indywidualna wypłata z funduszu premii dla pracownika uzależniona była od wysokości kwoty netto pozyskanej przez pracownika na rzecz ośrodka za opracowanie wniosków, w ramach poszczególnych kampanii wnioskowych. Przyjęto pięć przedziałów kwotowych, przy czym minimalny próg uprawniający do uzyskania premii określono na poziomie powyżej kwoty 2000 zł. Wysokość premii ustalono na poziomie od 10 do 30%, wzrastająco co 5%. Dla obsługi księgowej ustalono w latach 2017 i 2018 premię motywacyjną w wysokości 2%, natomiast w roku 2019 w wysokości 3%, a następnie, w trybie zmiany do załącznika, dodano nowych uprawnionych do tej premii, tj. obsługę administracyjną i informatyczną, oraz zmieniono wysokość premii na „do 3%” kwoty netto pozyskanej przez pracowników na rzecz ośrodka za opracowanie wniosków, w ramach poszczególnych kampanii wnioskowych. Wzrost wysokości premii dla obsługi księgowej uzasadniono<sup>51</sup> m.in. zwiększeniem liczby błędnie wypełnionych dokumentów oraz zwiększeniem liczby niezapłaconych w terminie faktur za usługi, co wydłużało czas windykacji (w roku 2019 wystawiono 3 476 faktur, a w I półroczu 2020 r. - 3403).

Zarządzeniem nr 11/2018 rozszerzono premię motywacyjną o premię za reklamy w wysokości 10% kwoty netto wpływów z reklam. Premia dedykowana była stanowisku ds. składu komputerowego (do 2020 r. 2 osoby, obecnie – 1). Wypłata premii następowała po zakończeniu każdego kwartału na wniosek kierownika działu, po zatwierdzeniu dyrektora LODR.

Premia za autorskie artykuły publikowane w LAR ustalona była za stronę: tj. powierzchnię strony formatu A4, która obejmuje zarówno tekst przepisany na komputerze, jak i rysunki, tabele i zdjęcia oraz fotoreportaże, w wysokości 50 zł. Premia wypłacana była raz na kwartał.

**Dla roku 2020 w LODR nie ustalono zasad wypłacania premii motywacyjnej za opracowanie wniosków w ramach PROW i płatności bezpośrednich, pomimo obowiązku wynikającego z regulaminu premiowania.**

3.4. Na podstawie § 11 regulaminu premiowania pracowników na początku 2019 roku (za rok 2018) przyznano nagrodę roczną.

Nagroda została przyznana i wypłacona czterem osobom w kwocie od 1500 do 2800 zł brutto. Informacja o przyznaniu nagrody została ogłoszona na miesięcznej naradzie pracowników oraz wpisana do akt osobowych pracowników. Środki na wypłatę nagród pochodziły z funduszu wynagrodzeń. Za rok 2019 nagrody nie przyznano.

**W zakresie źródła finansowania nagród stwierdzono nieprawidłowość polegającą na wypłacie nagród rocznych z funduszu wynagrodzeń, a nie specjalnie utworzonego funduszu nagród, o którym mowa w § 8 rozporządzenia w sprawie warunków wynagradzania za pracę.**

<sup>51</sup> pismo z 26.08.2020 r., znak: LODR.0910.1.7.2020.D, stanowiące odpowiedź na pismo zespołu kontrolnego

3.5. Kontrola zweryfikowała prawidłowość naliczania i wypłacania premii regulaminowej w latach 2018 i 2019 na podstawie 12 premii kwartalnych (6 za II kw. 2018 r. i 6 za II kw. 2019 r.).

W wyniku przeprowadzonego badania, kontrola stwierdziła, że:

- wysokość premii została ustalona na podstawie decyzji dyrektora LODR z dnia 23.07.2018 r. oraz decyzji dyrektora LODR z dnia 23.07.2019 r. i została określona w wysokości 5% wynagrodzenia z kwartału;
- bezpośredni przełożeni pracowników przedstawili dyrektorowi ocenę realizacji zadań oraz propozycję wysokości premii dla wszystkich 12 pracowników;
- prawidłowo zastosowano przepisy § 5, w związku z którym dwóm osobom obniżono premię kwartalną z powodu przebywania na zwolnieniu lekarskim oraz jednej osobie nie przyznano premii z powodu przebywania na urlopie macierzyńskim;
- w próbie nie wystąpiły przypadki pozbawienia lub obniżenia premii z przyczyn określonych w § 6 regulaminu premiowania.

Zweryfikowano prawidłowość naliczania i wypłacania premii **motywacyjnej** na podstawie:

- 1 premii, przyznanej w ramach tzw. innych działań i pozyskiwanych środków, dla których nie został określony w regulaminie tryb ich rozliczania, w IV kw. 2018 r.,
- 24 premii za artykuły do miesięcznika LAR, za II kw. 2019 r.,
- 23 premii za płatne usługi doradcze, w tym 6 za I półrocze 2018 r. i 17 za I półrocze 2019 r.

Na podstawie § 9 ust. 9 wysokość premii przyznawanej w ramach tzw. innych działań może być ustalana każdorazowo przez dyrektora LODR. Wybrana do kontroli premia została przyznana na wniosek Lubuskiego Urzędu Wojewódzkiego o przyznanie nagrody dla przewodniczącej komisji ds. suszy, za godną pochwały postawę i niezwykle duże zaangażowanie w pracach komisji. Dyrektor LODR decyzją z dnia 30.10.2018 r. przyznał nagrodę w formie premii motywacyjnej w wysokości 200 zł netto. Została ona wypłacona z funduszu premii, tj. według przyjętych zasad.

W odniesieniu do premii za autorskie artykuły publikowane w LAR, wypłaconych na podstawie § 9 ust. 10, stwierdzono, że prowadzący sprawę pracownik przedstawił dyrektorowi do zatwierdzenia wyliczenie do premii motywacyjnej za artykuły, zawierające listę 24 pracowników z przynależnymi kwotami premii na ogólną kwotę 4 511,50 zł. Dokument został zatwierdzony przez dyrektora LODR w dniu 09.07.2019 r. i na jego podstawie sporządzono szczegółowe listy płac.

Premie za płatne usługi doradcze (23) wypłacono na podstawie § 9 ust. 3 lit. a. Za I półrocze 2018 r. kwota wypłaconych 6 pracownikom premii motywacyjnych wynosiła 10 554,61 zł i była naliczona w wysokości 10% - 3 osoby, 15% - 2 osoby, 25 % - 1 osoba, od łącznej kwoty netto 87 248,95 zł. Wysokość premii kształtowała się od najniższej – 474,42 zł do najwyższej 6 121,37 zł. Osoba, która uzyskała najwyższą premię zrealizowała 97 wniosków dot. płatności bezpośrednich i innych programów. W roku 2019 kwota wypłaconych premii wynosiła dla 17 pracowników 39 413,91 zł i była naliczona w wysokości 10% - 7 osób, 15% - 2 osoby, 20% - 6 osób, 25 % - 1 osoba, 30% - 1 osoba, od

łącznej kwoty netto 265 473,95 zł. Wysokość premii kształtowała się od najniższej – 145,06 zł do najwyższej 12 392,95 zł. Osoba, która uzyskała najwyższą premię motywacyjną zrealizowała 413 wniosków dot. płatności i innych programów. Premie motywacyjne za płatne usługi doradcze zostały wypłacone na podstawie zestawienia usług doradczych odpłatnych zatwierdzonych przez dyrektora LODR.

**W zakresie badanych spraw nie stwierdzono nieprawidłowości i uchybień w naliczaniu i wypłacaniu premii regulaminowej i motywacyjnej.**

3.6. Dyrektor LODR poinformował, że w jednostce stosowane są pozafinansowe sposoby motywowania pracowników, takie jak: oddelegowanie na studia rolnicze, szkolenia w całości finansowane przez LODR, zastosowanie mają także „okazywanie uznania i aprobaty za wykonywaną pracę w bezpośredniej rozmowie i na forum zespołu, imprezy integracyjne, dobre relacje pracownik bezpośredni przełożony.”<sup>52</sup>.

W odniesieniu do obowiązującego w jednostce systemu motywowania pracowników 41% uważało, że stosowane w jednostce motywowanie daje zadowolenie, 40% było negatywnego zdania (19% respondentów nie miało zdania). W grupie osób z wyższym wykształceniem ilość ocen negatywnych wzrosła do 46%, a pozytywnie wypowiedziało się 35% osób. Na pytanie „czy znane mi są kryteria premiowania, awansów na poszczególne stanowiska obowiązujące w LODR” – tak odpowiedziało 53% pracowników („zdecydowanie tak” – 7%, „tak” - 46%); 40 % ankietowanych nie zna kryteriów premiowania i awansów obowiązujących w LODR. W grupie kierowników kryteria te zna 78% ankietowanych.

**Pozytywnie oceniono te elementy systemu motywacji, które umożliwiają pozyskiwanie przez pracowników dodatkowych dochodów, natomiast za niewystarczająco motywujące pracowników do lepszej pracy i poczucia wspólnoty z jednostką, pozafinansowe sposoby ich motywowania.**

**4. Polityka kadrowa prowadzona w jednostce, w tym właściwe zarządzanie pracownikami, w szczególności adekwatność stanu zatrudnienia i kwalifikacji pracowników do realizowanych przez jednostkę zadań.**

Za politykę kadrową realizowaną w LODR odpowiadał dyrektor. Zadania związane z prowadzeniem spraw kadrowych przypisane były do Działu Kadr i Organizacji Pracy. Od roku 2017 zatrudnienie w LODR corocznie malało (ze 131 do 109 według stanu na 30.06.2020 r.). Z tego w PZDR zatrudnionych było: w roku 2018 – 54 pracowników, 2019 r. – 52, w 2020 r. – 51 (według stanu na 30.06.2020 r.).

Stan zatrudnienia w LODR w podziale na grupy pracownicze przedstawia poniższa tabela

<sup>52</sup> pismo z 5.08.2020 r., znak: LODR.0910.1.2.2020.D, stanowiące odpowiedź na pismo zespołu kontrolnego.



Grupy pracownicze	stan na 31.12.2017	stan na 31.12.2018	stan na 31.12.2019	stan na 30.06.2020
Dyrekcja*	4	4	4	4
Kadra kierownicza	16	18	18	18
Kadra administracyjna	15	11	12	11
Kadra specjalistyczna	18	16	15	15
Kadra doradcza	45	48	41	40
Kadra pomocnicza	33	21	22	21
<b>Razem</b>	131	118	112	109

\* w tym główna księgową

Według stanu na dzień 30.06.2020 r., 73 pracowników zatrudnionych w LODR posiadało wykształcenie wyższe, 23 średnie. Z wykształceniem zawodowym pracowało 8 osób, a 2 osoby posiadały wykształcenie podstawowe.

Największą grupę stanowili pracownicy (26 osób), których staż pracy w LODR zawierał się w przedziale 15-30 lat. Następną liczną grupą byli pracownicy ze stażem pracy w LODR powyżej 30 lat (23 osoby). Staż pracy w przedziale 2-5 lat pracy w LODR posiadało 18 pracowników. Znaczącą liczbę stanowili także pracownicy LODR ze stażem pracy w grupie 0-2 lata (22 osoby). Staż pracy w LODR w przedziale od 5 -15 lat pracy posiadało 20 pracowników.

W 2018 roku zatrudniono 21 nowych pracowników, natomiast 34 osoby zakończyły pracę w LODR, z tego 10 pracowników przeszło na emeryturę, 19 osób odeszło z pracy z innych powodów, a 5 osób zostało zwolnionych z powodu likwidacji stanowisk pracy. W roku 2018 dokonanych zostało 8 rotacji wewnętrznych wśród pracowników LODR: 1 doradca z PZDR Świebodzin przeszedł do PZDR Międzyrzecz, 1 doradca z PZDR Zielona Góra przeszedł do Działu Technologii Produkcji Rolniczej i Doświadczalnictwa na specjalistę zakładowego, 4 specjalistów zakładowych oddziału w Lubniewicach zostało przeniesionych do PZDR Sulęcina, 1 specjalista zakładowy przeszedł z Działu Rozwoju Obszarów Wiejskich do Działu Ekonomiki i Zarządzania Gospodarstwem Rolnym oraz 1 pracownik Działu Administracyjno-Gospodarczego przeszedł do Działu Księgowości.

W 2019 roku przyjęto do pracy w LODR 22 osoby. Na emeryturę przeszło 7 pracowników, a 20 odeszło z pracy z innych powodów. W 2019 roku dokonano w LODR 7 rotacji wewnętrznych wśród pracowników: 1 doradca z PZDR Żagań przeszedł do PZDR Zielona Góra, 1 specjalista zakładowy Działu Ekologii i Ochrony Środowiska przeszedł do PZDR Świebodzin, 1 specjalista zakładowy Działu Technologii Produkcji Rolniczej i Doświadczalnictwa został kierownikiem działu, 2 specjalistów zakładowych Działu Technologii Produkcji Rolniczej i Doświadczalnictwa przyjęło do wykonywania zadania specjalisty ds. ogrodnictwa (wakat), a 2 doradców z PZDR Żagań i Żary zostało odpowiednio kierownikami tych PZDR.

W okresie I-VI 2020 roku zatrudniono w LODR 4 nowe osoby i tyle samo zwolniono (na emeryturę

przeszedł 1 pracownik, a 3 odeszło z pracy z innych powodów). Na dzień 21.08.2020 r. nie dokonano rotacji wewnętrznych wśród pracowników LODR. W porównaniu do roku 2018 liczba pracowników posiadających uprawnienia doradcy rolniczego i rolnośrodowiskowego była mniejsza o 26 osób - zarówno w roku 2019, jak i 2020.

L.p.	Wyszczególnienie	Liczba osób w latach*		
		2018	2019	2020
<b>1.</b>	<b>Specjaliści zakładowi, w tym z uprawnieniami:</b>			
a)	<i>doradcy rolniczego</i>	15	9	9
b)	<i>doradcy rolnośrodowiskowego</i>	6	3	3
c)	<i>eksperta przyrodniczego</i>	-	-	-
d)	<i>do doradzania w zakresie integrowanej ochrony roślin</i>	3	3	3
<b>2.</b>	<b>Doradcy terenowi, w tym z uprawnieniami:</b>			
a)	<i>doradcy rolniczego</i>	37	34	34
b)	<i>doradcy rolnośrodowiskowego</i>	42	28	28
c)	<i>eksperta przyrodniczego</i>	-	-	
d)	<i>do doradzania w zakresie integrowanej ochrony roślin</i>	18	14	14

Dane zaczerpnięte z rocznych programów działalności LODR na lata 2018, 2019 i 2020.

Utrata pracowników posiadających specjalistyczne kwalifikacje i uprawnienia przekładała się na sytuację jednostki i wpływała znacząco na jej ogólne funkcjonowanie.

LODR podejmował różne działania w celu poprawy istniejącej sytuacji kadrowej, np.:

- przyjmował na staże studentów uczelni wyższych, zgłaszał udział w stażach dla studentów realizowanych przez Uniwersytet Przyrodniczy we Wrocławiu,
- składał wnioski dotyczące organizowania stażu dla osób bezrobotnych posiadających wykształcenie co najmniej średnie na kierunku rolniczym bądź pokrewnym do odpowiedniego Powiatowego Urzędu Pracy ze względu na planowane miejsce odbywania stażu,
- podejmował działania promocyjne m.in. w szkołach średnich województwa lubuskiego, które kształcą w zawodach o profilu rolniczym.

Plany kształcenia i doskonalenia zawodowego kadry własnej (szkolenia pracowników LODR) były elementem składowym rocznego programu działalności LODR na dany rok. Doradcy rolniczy



zatrudnieni w LODR w latach 2018 i 2019 brali udział w szkoleniach z zakresu m.in.: systemów produkcji rolnej, rozwoju obszarów wiejskich, rolnictwa ekologicznego i programów rolno-środowiskowo-klimatycznych, ekonomiki i zarządzania gospodarstwem rolnym, metodyki i organizacji doradztwa rolniczego, szkód łowieckich, RODO, zarządzania dokumentacją elektroniczną, integrowanego systemu kwalifikacji, spraw obronnych, zarządzania ryzykiem oraz informatyki. W roku 2018 w szkoleniach wewnętrznych brało łącznie udział 388 uczestników, natomiast ze szkoleń zewnętrznych skorzystało 268 osób. W roku 2019 w szkoleniach wewnętrznych uczestniczyło 494 pracowników, a w szkoleniach zewnętrznych 240 osób.

Szkolenia odbywały się w formie stacjonarnej lub prowadzone były on-line<sup>53</sup>. Pracownicy uczestniczyli także w szkoleniach organizowanych przez specjalistów zakładowych LODR i konferencjach realizowanych przez LODR z udziałem podmiotów zewnętrznych.

Przygotowany w ramach rocznego programu działalności LODR na rok 2020 plan szkoleń pracowników jednostki na 2020 r. zakładał w zaplanowanych do realizacji szkoleniach wewnętrznych udział 365 osób. Zaplanowana tematyka szkoleń obejmowała głównie zagadnienia dotyczące: systemów produkcji rolnej, rozwoju obszarów wiejskich, rolnictwa ekologicznego i programów rolno-środowiskowo-klimatycznych, ekonomiki i zarządzania gospodarstwem rolnym, metodyki i organizacji doradztwa rolniczego. W szkoleniach zewnętrznych<sup>54</sup> dotyczących doksztalcania, utrwalania i pogłębiania wiedzy przez pracowników LODR zaplanowano udział 138 osób.

LODR posiadał regulację wewnętrzną<sup>55</sup>, która daje możliwości wspierania rozwoju zawodowego pracowników. W piśmie dotyczącym podnoszenia kwalifikacji kierownik Działu Kadr i Organizacji Pracy poinformował, że „(...) w kontrolowanym okresie z podaniem o dofinansowanie nauki w szkole wyższej zwróciło się do dyrektora 4 pracowników w IV kwartale 2019 roku. W maju 2020 r. pracownicy otrzymali informację, że decyzja w sprawie przyznania dofinansowania zostanie podjęta w 2021 r. Jednocześnie dyrektor wyraził zgodę na ich naukę w szkole wyższej i przyznał zakres świadczeń wynikający z § 5 ust. 1 i 2 regulaminu podnoszenia kwalifikacji zawodowych przez pracowników LODR (...)”<sup>56</sup>, tj. urlop szkoleniowy (wyłącznie na egzaminy końcowe) oraz zwolnienie z całości lub części dnia pracy na czas niezbędny na punktualne stawienie się na obowiązkowe zajęcia oraz na czas ich trwania, z zachowaniem prawa do wynagrodzenia. Podczas przeprowadzonych wizyt zespołu kontrolnego w powiatowych zespołach doradztwa rolniczego 2 osoby sygnalizowały zamiar podniesienia kwalifikacji zawodowych, pod warunkiem otrzymania wsparcia finansowego z zakładu

<sup>53</sup> głównie przez Centrum Doradztwa Rolniczego w Brwinowie i oddziały CDR w Krakowie, Radomiu i Poznaniu oraz Instytut Ogrodnictwa - PIB w Skierniewicach, Instytut Hodowli i Aklimatyzacji Roślin – PIB w Radzikowie, MRiRW, ARiMR, Polski Związek Hodowców Bydła Mięsnego

<sup>54</sup> organizowanych głównie przez Centrum Doradztwa Rolniczego w Brwinowie i oddziały CDR w Krakowie, Radomiu i Poznaniu

<sup>55</sup> Zarządzenie dyrektora LODR z dnia 30.10.2014 r. nr 12/2014 w sprawie zasad i warunków podnoszenia kwalifikacji zawodowych oraz udziału pracowników LODR w szkoleniach, warsztatach, kursach, konferencjach i seminariach

<sup>56</sup> wyjaśnienie kierownika Działu Kadr i Organizacji Pracy z 24.07.2020 r.

pracy. W lipcu 2020 r. LODR skierował 11 pracowników (doradców) ze stażem pracy w jednostce od 5 miesięcy do 3 lat, na szkolenie podstawowe dla kandydatów na doradców rolniczych w celu podniesienia ich kwalifikacji zawodowych. Z pracownikami zawarto umowy na podnoszenie kwalifikacji zawodowych za zgodą pracodawcy, w których określono m.in. że koszty szkolenia pokrywa LODR, a pracownik zobowiązuje się do przepracowania 3 lat w LODR, licząc od dnia ukończenia szkolenia.

Według wyjaśnienia przedstawicieli związku zawodowego pracowników „Niskie wynagrodzenie dla pracowników LODR w Kalsku (...) powoduje fluktuację kadr oraz spadek liczby wysokokwalifikowanej kadry, w szczególności doradców rolniczych. Przemęczona i przeciążona kadra z wieloletnim stażem, która realizuje trudniejsze zadania i dodatkowo sprawuje nadzór i wprowadza do zawodu młode kadry. Dodatkowo, osoby nowozatrudnione otrzymują niewiele niższe wynagrodzenie. Stąd obserwuje się niewielkie różnice płacowe pomiędzy osobami na stanowisku doradcy rolniczego oraz duże różnice odnośnie wagi realizowanych zadań i ciężaru odpowiedzialności. Nowo zatrudnione osoby, ze względu na specyfikę regionalnego rynku pracy, nie posiadają kierunkowego wykształcenia w związku z czym nie będą mogły uzyskać uprawnień w celu realizacji zadań doradcy rolniczego, doradcy rolnośrodowiskowego, eksperta przyrodniczego.”<sup>57</sup>.

Wyniki przeprowadzonej ankiety pracowniczej pozwalają stwierdzić, że pracownicy LODR mają zapewniony dostęp do:

- szkoleń i innych form doskonalenia swoich umiejętności: 19% respondentów odpowiedziało zdecydowanie tak, 64% - tak; innego zdania było zaledwie 10%; wszystkie osoby na stanowiskach kierowniczych udzieliły pozytywnej odpowiedzi),
- literatury i specjalistycznych materiałów: 13% odpowiedziało zdecydowanie tak, 56% – tak, 11% nie miało zdania, 17% - nie i 3% zdecydowanie nie).

Większość pracowników LODR uważała, że szkolenia oferowane przez LODR pozwalają podnosić kwalifikacje i umiejętności (13% - zdecydowanie tak, 54% – tak, 12% była przeciwnego zdania). W grupie kierowników (18 osób) uzyskano 88% pozytywnych odpowiedzi, a przeciwnego zdania było 6%.

W zakresie obciążenia pracą, sposobu wykorzystania umiejętności pracowników i dostępu do informacji niezbędnych do realizacji zadań, wyniki ankiety są następujące:

- 49% respondentów odpowiedziało, że ilość pracy, jaką muszą wykonać, jest odpowiednia do stanowiska, które zajmują, 40% respondentów była przeciwnego zdania, 11% nie miało zdania,
- 64 % pracowników uważało, że sposób wykorzystania (przez pracodawcę) ich umiejętności jest właściwy (zdecydowanie tak – 13%, tak – 51%), innego zdania było 16% ankietowanych;

<sup>57</sup> protokół przyjęcia wyjaśnień od przedstawicieli Komisji Zakładowej NSZZ „Solidarność” przy LODR w Kalsku 16.07.2020 r.



w grupie kierowników (18 osób) pozytywnie wypowiedziało się 68% (zdecydowanie tak - 6%, tak – 61%), a aż 28 % kierowników nie miało zdania,

- 47% respondentów odpowiedziało, że nie otrzymywało potrzebnych do pracy informacji, 42% potwierdziło, że otrzymywało wszystkie potrzebne informacje, a 11% nie miało zdania.

Prawie wszyscy pracownicy LODR stwierdzili, że forma zatrudnienia (rodzaj umowy) jest dla nich satysfakcjonująca (odmiennego zdania było tylko 4% ankietowanych).

**W LODR była realizowana standardowa oferta szkoleń dla pracowników, zawarta każdorazowo w rocznym programie działalności jednostki. Brak było innej oferty szkoleniowej (pozarolniczej), wspierającej rozwój osobisty i zawodowy pracowników, a jednocześnie wzmacniającej potencjał jednostki.**

#### **5. Prawidłowość przeprowadzania procedury naboru pracowników na wolne stanowiska**

Z treści § 24 ust. 3 pkt 6 lit. b i c regulaminu organizacyjnego LODR wynikało, że Dział Kadr i Organizacji Pracy prowadził sprawy związane z rekrutacją pracowników na zasadach określonych przez dyrektora oraz sprawy związane z zatrudnianiem. Regulamin organizacyjny LODR stanowił również, że zastępca dyrektora (§ 31 ust. 3 pkt 3) i dyrektor oddziału (§ 32 ust. 3 pkt 3) mieli prawo składania wniosków o przeprowadzenie zmian kadrowych w podległych działach i PZDR, a główny księgowy (§ 33 ust. 3 pkt 5) miał prawo składania wniosku o przeprowadzenie zmian kadrowych w podległym dziale. Do zadań i obowiązków kierowników działów i PZDR (§ 34 pkt 7) należało m.in. sporządzanie wniosków i opinii dla dyrektora dotyczących: zatrudnienia, oceny, nagród, premii, kar i zwolnień podległych pracowników.

Ustalono, że w LODR nie wprowadzono w formie dokumentu żadnych, jednolitych ogólnych procedur/zasad dotyczących przeprowadzania rekrutacji osób na wolne stanowiska pracy, które miałyby na celu doprecyzowanie czy uszczegółowienie zasad, o których mowa w § 24 ust. 3 pkt 6 lit. b regulaminu organizacyjnego oraz ujednoczenie całego procesu rekrutacji, co niewątpliwie przyczyniłoby się do jego przejrzystości. Nie ustalono zasad, choćby dla stałych, powtarzających się procesów postępowania rekrutacyjnego, jak np. zakres i rodzaj informacji zamieszczanych w ogłoszeniu o pracę, zasady pracy komisji rekrutacyjnej.

W LODR brak było dokumentów, które obrazowałyby cały przebieg danego procesu rekrutacji.

W okresie od 01.01.2018 r. do dnia zakończenia kontroli LODR opublikował 21 ogłoszeń o wolnych stanowiskach pracy.

W roku 2018 LODR poszukiwał osób na stanowiska: ds. innowacji w rolnictwie i na obszarach wiejskich, recepcjonisty hotelowego/recepcjonistki hotelowej, doradcy ds. ogólnorolnych/technik doradca, ds. innowacji w rolnictwie i na obszarach wiejskich, ds. ogólnorolnych/technik doradca, ds. aktywizacji środowiska wiejskiego i grupowego działania w Kalsku, kierownika PZDR w Żaganiu, kierownika Działu Technologii Produkcji Rolniczej i Doświadczalnictwa w Kalsku, kierownika PZDR w Żarach, administratora sieci informatycznej w Kalsku oraz specjalisty ds. ekologii w Kalsku.



W roku 2019 LODR opublikował ogłoszenia o pracy na stanowisko: specjalisty ds. ekologii, recepcjonisty hotelowego/recepcjonistki hotelowej oraz stanowisko informatyka w Kalsku.

W roku 2020 LODR poszukiwał osób na stanowiska pracy: broker innowacji w rolnictwie (stanowisko ds. innowacji w rolnictwie – SIR), doradca ds. ogólnorolnych/technik doradca w PZDR w Świebodzinie, Słubicach, Żaganiu, Żarach, Zielonej Górze, Sulęcinie, Strzelcach Krajeńskich, Krośnie Odrzańskim, doradca ds. ogrodnictwa, specjalista ds. wiejskiego gospodarstwa domowego, agroturystyki i aktywizacji środowiska wiejskiego. Wszystkie ogłoszenia opublikowano na stronie internetowej LODR ([www.lodr.pl/oferty-pracy](http://www.lodr.pl/oferty-pracy)) oraz przekazano zgłoszenie ofert pracy dla danego stanowiska do powiatowych urzędów pracy. W ogłoszeniach określano miejsce pracy, nazwę stanowiska, wymagania, opis zadań, wymagane dokumenty oraz sposób i adres do przesłania ewentualnej oferty przez zainteresowaną osobę. W niektórych ogłoszeniach wskazano termin składania ofert, inne nie zawierały tej informacji. W części ogłoszeń podano dane pracownika do kontaktu dla zainteresowanych ogłoszeniem osób, publikowano wzór oświadczenia o zgodzie do przetwarzania danych osobowych kandydata z równoczesną możliwością jego pobrania (link) oraz dodatkowo wzór oświadczenia (z linkiem do pobrania) o zgodzie na przetwarzanie danych dla kandydatów zainteresowanych udziałem w przyszłych rekrutacjach organizowanych przez LODR. Niektóre ogłoszenia zawierały wprost wydrukowaną treść oświadczenia o zgodzie na przetwarzanie danych osobowych.

Na podstawie próby 5 przeprowadzonych rekrutacji na wolne stanowiska pracy ustalono, że:

- 1) na dokumentację danego procesu rekrutacji w LODR składały się następujące dokumenty (przy czym nie było to regułą):
  - ogłoszenie o wolnym stanowisku pracy;
  - zgłoszenie oferty pracy do Powiatowego Urzędu Pracy, odpowiedniego do miejsca stanowiska pracy,
  - „lista kandydatów na rozmowę kwalifikacyjną”, w formie tabeli, zawierająca informację o dacie zaplanowanych rozmów, a w kolumnach odpowiednio: imię i nazwisko kandydata, informacje o wykształceniu, wyznaczona godzina rozmowy kwalifikacyjnej oraz wolne pola na uwagi i ocenę,
  - wniosek do dyrektora LODR, sporządzony pisemnie przez osobę uprawnioną, o zatrudnienie pracownika/pracowników;
- 2) w dwóch przypadkach postępowanie rekrutacyjne odbyło się na wniosek kierownika PZDR (wniosek pisemny z dnia 15.11.2018 r. kierownika PZDR Słubice i wniosek pisemny z dnia 15.11.2018 r. kierownika PZDR Strzelce Krajeńskie), w kolejnych dwóch potrzebie przeprowadzenia rekrutacji zgłoszono ustnie, w jednym przypadku wniosek stanowiło przygotowane ogłoszenie o wolnym stanowisku, zaakceptowane przez dyrektora 10.07.2020 r.);
- 3) w jednym przypadku z wnioskiem o wysłanie oferty do odpowiedniego PUP wystąpił do dyrektora LODR dyrektor oddziału, na co dyrektor LODR wyraził zgodę;

- 4) listy kandydatów na rozmowę kwalifikacyjną nie zawierały informacji przez kogo i kiedy zostały sporządzone, zawierały natomiast odręczne zapiski i notatki, trudne jednak do oceny i weryfikacji; sporządzone adnotacje nie były opatrzone podpisem osoby, która je wykonała;
- 5) akta poszczególnych naborów zawierały braki w dokumentacji;
- 6) nadesłany w ofercie list motywacyjny oraz CV kandydata, w przypadku jego zatrudnienia, umieszczano w aktach pracownika.

Ponadto stwierdzono, że nie sporządzano protokołów/notatek z przeprowadzanych rozmów kwalifikacyjnych z kandydatami. O zaplanowanym terminie spotkania kwalifikacyjnego zawiadamiano kandydatów za pomocą wiadomości e-mail albo telefonicznie, jednak w przypadku zawiadomienia telefonicznego o terminie rozmów lub innych informacji związanych z rekrutacją nie odnotowywano tych czynności. LODR nie posiadał dokumentacji z przeprowadzonych rozmów z kandydatami na dane stanowisko, jak również informacji, kto weryfikował oferty pod względem formalnym i kwalifikował kandydatów do kolejnych etapów postępowania rekrutacyjnego, kto pracował w komisji rekrutacyjnej, jakie zadawano pytania, jak zaprezentowali się kandydaci, jakie przyjęto zasady oceny kandydatów. Poszczególnych etapów procesu rekrutacji nie utrwalano w formie pisemnej.

**Brak jednolitych zasad rekrutacji pracowników powodował, że realizowany w LODR proces rekrutacji nie był prawidłowo dokumentowany, a stosowanego w LODR sposobu rekrutacji osób na wolne stanowiska pracy nie można uznać za transparentny.**

**Brak dokumentacji obrazującej pełny proces zatrudnienia osoby na wolne stanowisko pracy w jednostce sektora finansów publicznych należy uznać za stan nieprawidłowy. W poddanych badaniu postępowaniach rekrutacyjnych proces naboru nie był ujednolicony i spójny.**

**W zakresie przeprowadzania naboru pracowników na wolne stanowiska stwierdzono braki w funkcjonującym systemie kontroli zarządczej.**

#### **6. Proces rozpatrywania i analizy w LODR skarg, wniosków i innych sygnałów dotyczących funkcjonowania jednostki, w tym od pracowników LODR**

Zasady przyjmowania interesantów oraz przyjmowania, rozpatrywania i załatwiania skarg i wniosków zostały uregulowane w § 36 regulaminu organizacyjnego LODR.

W latach 2018-2019 nie odnotowano w prowadzonym przez LODR rejestrze skarg i wniosków wpływu żadnej skargi i wniosku. W roku 2020 w rejestrze skarg i wniosków 9.07. 2020 r. została zarejestrowana skarga – przekazana do LODR wg właściwości przez Lubuski Oddział Regionalny Agencji Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa<sup>58</sup> w Zielonej Górze wraz z zebraną w sprawie dokumentacją. Skarga dotyczyła działań pracownika PZDR w Międzyrzeczu.

LODR przeprowadził postępowanie wyjaśniające w przedmiotowej sprawie. Z pisemnej informacji sporządzonej w dniu 10.07.2020 r. przez Kierownika PZDR w Międzyrzeczu wynika,

---

<sup>58</sup> dalej: ARiMR

że w czynnościach pracownika PZDR w Międzyrzeczu, podejmującego działania na rzecz skarżącego, nie stwierdzono nieprawidłowości i wystąpienia zarzucanego zdarzenia korupcyjnego. Skarga została uznana za niezasadną. Skarżącemu udzielono odpowiedzi pismem z dnia 16.07. 2020 r. i wysłano tego samego dnia listem poleconym za zwrotnym poświadczeniem odbioru.

LODR terminowo przeprowadził postępowanie wyjaśniające zarzuty sformułowane w skardze i w terminie udzielił odpowiedzi skarżącemu.

Dokumentacja dotycząca skarg i wniosków po zakończeniu sprawy przekazywana była do Działu Kadr i Organizacji Pracy, a wyznaczony pracownik tego działu prowadził rejestr skarg i wniosków.

Prowadzony rejestr nie zawierał skarg i wniosków wnoszonych do dyrektora LODR przez pracowników.

**W procesie rozpatrywania skarg nie stwierdzono uchybień i nieprawidłowości.**

## **7. Wykorzystywanie samochodów służbowych jednostki do celów służbowych i prywatnych**

### 7.1. Flota jednostki

LODR dysponował 17 samochodami wykorzystywanymi dla celów służbowych, z tego 11 samochodów marki Dacia Duster było wykorzystywanych przez PZDR, pozostałe użytkowane są przez Centralę w Kalsku i Oddział w Lubniewicach.

Za samochody służbowe jednostki odpowiedzialni byli odpowiednio: kierownik Działu Administracyjno-Gospodarczego w Kalsku – za samochody w Centrali Kalsku, kierownik Działu Administracyjno-Gospodarczego w Lubniewicach - za samochody w Oddziale Lubniewice oraz kierownicy PZDR - za samochody będące w dyspozycji danego PZDR.

Pojazdy przystosowane do zasilania gazem mogły być eksploatowane na etylinę wyłącznie w sytuacjach awaryjnych. W jednostce od 01.08.2018 r. przyjęto zasadę, według której rozliczenie całkowitego zużycia paliwa dla samochodów marki Dacia Duster następowało przy proporcji dwóch używanych paliw: 10% - zużycia benzyny bezołowiowej (PB95) oraz 90% - zużycia LPG<sup>59</sup>.

7.2. Użytkowanie samochodów służbowych związane było przede wszystkim z działalnością podstawową (ustawową) oraz działalnością gospodarczą jednostki, dla której zadania zostały określone m.in. w ustawie o jdr i regulaminie organizacyjnym oraz wynikały z zakresu kompetencji osób pełniących funkcje kierownicze w LODR i zakresów obowiązków służbowych pracowników jednostki. Samochody mogły być wykorzystywane przez użytkowników uprawnionych do korzystania z aut w czasie pracy lub w czasie wypełniania obowiązków na rzecz LODR.

W celu okazania kontroli drogowej (w przypadku ewentualnego żądania) podstawy użytkowania samochodu służbowego, LODR wyposażył każdy samochód marki Dacia Duster w wykaz osób uprawnionych do korzystania z samochodu, zawierający imiona i nazwiska uprawnionych

---

<sup>59</sup> Zarządzenie nr 15/2018 z dnia 01.08.2018 r. w sprawie zmian w regulaminie korzystania z samochodów służbowych będących na stanie LODR (dodany § 7 w regulaminie).



do korzystania z pojazdu pracowników, markę i model samochodu oraz nr rejestracyjny. Wykaz przechowywany był w samochodzie. Gdy zachodziła konieczność nadania uprawnienia nowemu pracownikowi lub jego wycofania Dział Kadr i Organizacji Pracy sporządzał nowy wykaz.

W przedmiotowym zakresie stwierdzono, że:

- wykazy były sporządzane w jednym egzemplarzu odrębnie dla każdego PZDR; LODR nie posiadał wykazu osób uprawnionych do korzystania z samochodów, ani kopii wykazów wydanych PZDR,
- stare wykazy nie były przechowywane, były niszczone,
- wykazy sporządzane były według wzoru określonego w załączniku nr 3 do regulaminu korzystania z samochodów służbowych<sup>60</sup>.

### 7.3. Rozliczanie użytkowania samochodów w PZDR

Rozliczenie zużycia paliwa przez samochody użytkowane w PZDR odbywało się za pomocą zbiorczych kart zużycia paliwa za dany okres rozliczeniowy, przy czym przyjęto, że na każdy początek i koniec okresu rozliczeniowego samochody są zatankowane do pełna, zarówno paliwem PB95 i LPG. Zatem początkiem danego okresu rozliczeniowego był stan licznika na dany dzień (wyznaczony przez zakup paliwa PB 95 w tym dniu do tzw. „pełnego zatankowania baku”), a końcem okresu rozliczeniowego był stan licznika na dany dzień (wyznaczony przez kolejny zakup paliwa PB 95 w tym dniu „do pełnego baku”). Osobno i na wyżej opisanych zasadach sporządzana była karta zużycia paliwa dla paliwa LPG. Do rozliczeń przyjęto, że 10% przejechanych km w okresie rozliczeniowym to rozruch wykonany na paliwie PB 95, a na pozostałe 90% przejechanych km wykorzystano paliwo LPG. Przejechane w danym okresie rozliczeniowym kilometry określała różnica stanu początkowego i końcowego wskazań licznika samochodu. Obliczona ilość kilometrów była mnożona przez odpowiedni wskaźnik przeliczeniowy (10% lub 90%) i przyjętą normę eksploatacyjną dla danego samochodu. Otrzymany wynik pokazywał ilość zużytego paliwa według normy eksploatacyjnej. Natomiast zakupione paliwo w danym okresie rozliczeniowym traktowano jako rzeczywiste zużycie paliwa w danym okresie. Różnica wyliczonej ilości paliwa i ilości paliwa zakupionego stanowiła o oszczędności (wynik dodatni) lub przepale (wynik ujemny) w danym okresie rozliczeniowym.

Do kart dołączano ewidencję przebiegu pojazdu użytkowanego w PZDR w danym miesiącu, sporządzaną przez kierownika PZDR zgodnie z wzorem określonym w załączniku nr 2 do regulaminu korzystania z samochodów służbowych. W ewidencji zawarto datę wyjazdu, imię i nazwisko pracownika PZDR, trasę, cel wyjazdu, stan licznika (wyjazd-przyjazd), ilość przejechanych km, informacje o ilości i rodzaju zakupionego paliwa, nr faktury, podpis kierownika przy każdym wierszu ewidencji oraz stan licznika przy tankowaniu. Ewidencję zatwierdzał dyrektor jednostki.

Do dokumentacji dołączano kopie dowodu zakupu paliwa (paragony zakupu PB95/LPG) w ramach

<sup>60</sup> na podstawie okazanego kontroli wykazu z 05.01.2020 r. PZDR Zielona Góra

zakupu flotowego. Dowody zakupu były opisane przez kierowników PZDR lub osoby upoważnione. W celu lepszego sprawowania nadzoru nad wykorzystywaniem samochodów przez PZDR wprowadzono obowiązek tygodniowego planowania wykorzystywania samochodu służbowego. Kierownicy PZDR byli zobowiązani do sporządzania planu wykorzystania samochodu służbowego na każdy tydzień pracy, który przekazywali swojemu bezpośredniemu przełożonemu w formie pisemnej lub elektronicznej. Kierownik PZDR powinien je wysyłać najpóźniej w ostatnim dniu roboczym tygodnia poprzedzającego planowany tydzień pracy.

Ustalono, że wystąpiły przypadki nie realizowania przez kierowników PZDR tego obowiązku, w szczególności w PZDR podległych dyrektorowi oddziału.

Analiza wykorzystywania samochodów służbowych Dacia Duster w latach 2018-2019 pokazała, że osobami, które najczęściej korzystają z samochodów, są kierownicy PZDR. W roku 2018 samochodami Dacia Duster przejechano 161 179 km, z czego kierownicy PZDR (11 osób) przejechali 117 420 km, a pozostali pracownicy PZDR (32 osoby) 43 759 km. W roku 2019 przejechano w PZDR samochodami Dacia Duster 118 479 km, z czego kierownicy PZDR (11 osób) przejechali 81 805 km, a pozostali pracownicy (37 osób) 36 674 km.

Kierownicy PZDR nie posiadają tzw. „kilometrówek”. Jak wyjaśnił dyrektor LODR<sup>61</sup>, kierownikom PZDR przydzielono samochody służbowe Dacia Duster, co nie oznaczało jednak, że z samochodów nie mogli korzystać pozostali pracownicy PZDR oraz że na naradach miesięcznych podkreślał, że samochody Dacia Duster powinny być wykorzystywane przez wszystkich pracowników PZDR.

Pracownicy PZDR mogli także wykorzystywać swoje samochody prywatne do celów służbowych na podstawie zawartej z LODR umowy w sprawie używania samochodów prywatnych do celów służbowych. W umowach określono nazwę i markę, pojemność silnika, nr rej. samochodu pracownika używanego do celów służbowych, przyznany miesięczny limit kilometrów, zobowiązanie pracownika do prowadzenia ewidencji, na podstawie której następowało rozliczenie wykorzystania przyznanego limitu (kilometrówki). W umowach tych przyjęto, że stawka za 1 km przebiegu samochodu prywatnego używanego do celów służbowych nie mogła być wyższa niż określona w rozporządzeniu Ministra Infrastruktury<sup>62</sup>.

W roku 2018 pracownikom PZDR ustalono miesięczne limity kilometrów w wysokościach: 100 km (17 osób), 110 km (4 osoby), 120 km (16 osób), 130 km (1 osoba), 140 km (2 osoby), 150 km (5 osób), 170 km (1 osoba), 190 km (2 osoby), 250 km (1 osoba), 300 km (1 osoba). W trakcie roku 2018 ustalony dla danego pracownika limit ulegał zmniejszeniu, np. z 300 km do 150 km, albo cofnięciu. Ustalone w roku 2019 miesięczne limity kilometrów dla pracowników PZDR wynosiły w większości przypadków 100 km, 110 km i 120 km. Limity ustalone w wysokościach: 130 km, 170 km, 250 km

<sup>61</sup> pismo 19.08.2020 r., znak: LODR.0910.1.4.2020.D, stanowiące odpowiedź na pismo zespołu kontrolnego

<sup>62</sup> Rozporządzenie Ministra Infrastruktury z dnia 25 marca 2002 r w sprawie warunków ustalania oraz sposobu dokonywania zwrotu kosztów używania do celów służbowych samochodów osobowych, motocykli i motorowerów niebędących własnością pracodawcy (Dz.U. Nr 27, poz.271)



przyznano nielicznym osobom, a limit 140 km posiadały 2 osoby. W listopadzie 2018 r. dyrektor LODR zwiększył w okresie od 1 do 31 grudnia 2018 pracownikom PZDR (bez kierowników) użytkującym samochody prywatne do celów służbowych limit o 150 km<sup>63</sup>. Podobna sytuacja wystąpiła w roku 2019 r., kiedy dyrektor LODR zarządzeniem<sup>64</sup> wprowadził w grudniu zwiększenie kilometrówki specjalistom terenowym, lecz nie określił, o ile następuje to zwiększenie. Zgodnie z wyjaśnieniem<sup>65</sup> „(...) zwiększenie „kilmetrówki” za miesiąc grudzień 2019 r. zostało zaproponowane przez pracowników terenowych LODR. Powodem zwiększenia limitu km była potrzeba rozwiezienia prenumeratom miesięcznika LAR. Dział Metodyki Doradztwa, Szkoleń i Wydawnictw przekazał do PZDR listy odbiorców czasopisma (...) i na tej podstawie kierownicy PZDR przesyłali drogą mailową informację, o ile km należy zwiększać „kilmetrówkę” na każdego doradcę.”

Zwiększenie kilometrówki każdorazowo następowało na podstawie zarządzenia dyrektora LODR, przy czym w przypadku zwiększenia limitu na grudzień 2018 było to Zarządzenie nr 20/2018 Dyrektora LODR z dnia 30.11.2018 r. zmieniające zarządzenie w sprawie ustalenia zasad odbywania podróży służbowych na obszarze kraju przez pracowników LODR, natomiast w roku 2019 - Zarządzenie nr 22/2019 Dyrektora LODR z dnia 29.11.2019 r. w sprawie zwiększenia kilometrówki specjalistom terenowym (PZDR) w miesiącu – grudzień 2019. W zakresie zwiększenia „kilmetrówki” różnymi regulacjami Dyrektor LODR wyjaśnił, że „Zarządzenie zwiększające limit kilometrów na grudzień 2018 r. było przygotowywane przez Dział Kadr i Organizacji Pracy, a na grudzień 2019 r. przez Dział Metodyki Doradztwa, Szkoleń i Wydawnictw, stąd rozbieżność w sposobie regulacji.”<sup>66</sup>.

W okresie od 01.01.2020 do 30.06.2020 r. tzw. „kilmetrówkę” posiadało 34 pracowników PZDR. Przyznane limity zawierały się w przedziale od 100 km do 150 km, w przypadku jednego pracownika limit wyniósł 250 km.

#### 7.4. Rozliczenie wykorzystania samochodów służbowych użytkowanych przez Centralę LODR

Rozliczenie użytkowania pozostałych samochodów odbywało się na podstawie miesięcznych kart kontroli zużycia paliwa. Karta zawierała określenie rodzaju samochodu i marki, miesiąc i rok, nr rej., pojemność, normę zużycia paliwa, imię i nazwisko kierownika działu odpowiedzialnego za samochód. W karcie wyszczególniono każdy dzień danego miesiąca oraz wiersze do wprowadzenia: nr i serii karty drogowej, przebiegu km ogółem, ilości zakupionego i zużytego paliwa, ceny paliwa, wartości zakupu paliwa. Na karcie wiersz „Razem” zawierał przebieg km ogółem, ilość zakupionego paliwa, rzeczywiste zużycie, wartość zużycia w danym miesiącu. Karta zawierała informacje o stanie licznika na początku i końcu miesiąca oraz wartość zakupu paliwa przechodzącą na kolejny miesiąc,

<sup>63</sup> Zarządzenie nr 20/2018 Dyrektora LODR z 30.11.2018 r. zmieniające zarządzenie w sprawie ustalenia zasad odbywania podróży służbowych na obszarze kraju przez pracowników Lubuskiego Ośrodka Doradztwa Rolniczego w Kalsku (LODR), dokumentowania poniesionych w związku z tym wydatków oraz przydzielonych miesięcznych ilości kilometrów dla pracowników LODR,

<sup>64</sup> Zarządzenie nr 22/2019 Dyrektora LODR w Kalsku z dnia 29.11.2019 r. w sprawie zwiększenia kilometrówki specjalistom terenowym (PZDR) w miesiącu – grudzień 2019

<sup>65</sup> pismo z 26.08.2020 r., znak: LODR.0910.1.7.2020.D, stanowiące odpowiedź na pismo zespołu kontrolnego

<sup>66</sup> pismo z 26.08.2020 r., znak:LODR.0910.1.7.2020.D, stanowiące odpowiedź na pismo zespołu kontrolnego

miesięczny przebieg km, zużycie wg normy i ponad normę oraz oszczędności. Ponadto karta zawierała pole na imię i nazwisko osoby sporządzającej kartę oraz rubrykę pn. „Akceptował”. Do karty należało dołączyć karty drogowe oraz kserokopie dowodów wydania (zakupu) flotowego paliwa. W przedmiotowym zakresie ustalono, że:

- karty zużycia paliwa rozliczające samochody PZDR oraz miesięczne karty kontroli zużycia paliwa samochodów Centrali w Kalsku sporządzał pracownik Działu Kadr i Organizacji Pracy, zatrudniony na stanowisku ds. organizacji biura dyrektora, który w zakresie czynności nie miał określonych zadań w tym zakresie. Kierownik Działu Kadr i Organizacji Pracy poinformowała, że nie sprawowała nadzoru nad realizacją tego zadania przez pracownika oraz że zadanie to przydzielono pracownikowi z polecenia głównego księgowego i pracownikowi podniesiono wynagrodzenie w związku z jego wykonywaniem<sup>67</sup>,
- wzory druków/formularzy stosowanych do rozliczania zużycia paliwa nie zostały określone w żadnych obowiązujących w jednostce regulacjach prawa wewnętrznego; wprowadzona w odniesieniu do PZDR ewidencja zużycia paliwa realizowana była w różnych okresach rozliczeniowych (od tankowania do pełna do tankowania do pełna obu paliw), a nie miesięcznych<sup>68</sup>,
- nikt z kierownictwa nie wykonywał czynności nadzoru w zakresie weryfikacji poprawności obliczeń i danych wprowadzonych w rubryki karty (brak podpisu osoby akceptującej sporządzoną miesięczną kartę kontroli zużycia paliwa),
- na wszystkich kartach wpisano (są wydrukowane) imię i nazwisko kierownika Działu Administracyjno-Gospodarczego, która poinformowała, że nie sprawuje nadzoru nad pracownikiem realizującym to zadanie; po zakończonym roku budżetowym, sporządzane jest łączne zestawienie z kart miesięcznych, którego celem jest zebranie informacji o rocznym zużyciu paliwa, a uzyskane dane przekazywane są do Działu Administracyjno-Gospodarczego w celu wykorzystania ich w sprawozdawczości jednostki<sup>69</sup>,
- sporządzane miesięczne karty kontroli zużycia paliwa oraz karty zużycia paliwa dla samochodów Dacia Duster nie podlegają jakiegokolwiek weryfikacji i nie są przekazywane żadnemu pracownikowi pełniącemu funkcje kierownicze w jednostce.

**Opracowane karty potencjalnie posiadały dużą wartość analityczną, która nie była wykorzystywana przez kierownictwo LODR.**

Dyrektor LODR poinformował, że „Pracownik zrobił Analizę wykorzystania samochodów służbowych w jednostce za rok 2019. Przygotowane zestawienie zostało omówione z główną księgową, wyciągnięto wnioski, że samochody są w większości wykorzystywane przez kierowników PZDR, co należy zmienić,

<sup>67</sup> wyjaśnienie kierownika Działu Administracyjno-Gospodarczego i z-cy głównego księgowego z 21.08.2020 r.

<sup>68</sup> wyjaśnienie pracownika na stanowisku ds. organizacji biura dyrektora z 20.08.2020 r.

<sup>69</sup> wyjaśnienie kierownika Działu Administracyjno-Gospodarczego i z-cy głównej księgowej i z 21.08.2020 r.



tak aby ilość wykorzystania samochodów była jednakowa dla każdego pracownika w każdym PZDR. Analizę miałem przedstawić na nardzie miesięcznej pracowników w marcu 2020 r., jednakże z powodu pandemii nie było takiej możliwości. Analiza ta będzie przedstawiona na najbliższej naradzie miesięcznej.”<sup>70</sup>

#### 7.5. Wykorzystywanie samochodów służbowych w celach prywatnych

W LODR nie wprowadzono procedury dot. wykorzystywania samochodów służbowych do celów prywatnych, niemniej jednak w kontrolowanym okresie odnotowano 3 przypadki użyczenia samochodu służbowego w celach prywatnych.

Każdorazowo udostępnienie odbyło się na wniosek pracownika LODR. Dyrektor wyraził zgodę na udostępnienie samochodu za zwrot/zakup zużytego paliwa za przejechane kilometry.

Działanie było niezgodne z postanowieniami regulaminu korzystania z samochodów służbowych będących na stanie LODR (§ 2 ust. 1), w którym określono, że samochody wykorzystywane są wyłącznie do celów związanych z działalnością LODR.

Udostępnienie samochodu tylko za zakup paliwa nie tylko nie rekompensuje kosztów pełnego jego użytkowania, ale spowodowało także różnice w wysokości kosztów za 1 km przejazdu tym samym samochodem.

**Wyrażenie zgody przez Dyrektora LODR na udostępnienie samochodu służbowego należy uznać za niezgodne z wewnętrznymi regulacjami, które nie przewidywały udostępnienia samochodu do celów prywatnych.**

#### 7.7. Normy zużycia paliw w samochodach służbowych

Normy zużycia paliw w samochodach służbowych uregulowano dwoma regulacjami wewnętrznymi:

- 1) zarządzeniem nr 24/2019 Dyrektora LODR z dnia 31.12.2019 r. w sprawie norm zużycia paliw płynnych dla samochodów służbowych będących na stanie LODR,<sup>71</sup>
- 2) zarządzeniem nr 15/2017 Dyrektora LODR z dnia 29.12.2017 r. w sprawie wprowadzenia regulaminu korzystania z samochodów służbowych będących na stanie LODR (normy zużycia paliwa określa załącznik nr 1, który zmieniono dwukrotnie).

Od grudnia 2017 r. obowiązują w LODR dwa oddzielne akty prawa wewnętrznego, w których uregulowano te same kwestie (ostatnia zmiana norm zużycia paliw z 16.06.2020 r.) i w związku z tym dwa różniące się zawartością wykazy samochodów (jeden zawiera 17, a drugi 19 samochodów) wraz z ustalonymi dla nich normami zużycia paliwa dla tego samego samochodu (samochód Ford Transit nr rej. FZI 48960 – norma zużycia 9,5 l/100km w jednym wykazie, a w drugim 9,8 l/100km). W latach 2018-2020 LODR zmieniał normy zużycia paliw dla samochodów służbowych, podnosząc ich wielkości. Jak wynika z wyjaśnienia „(...) zgodnie z poleceniem dyrektora LODR, na czas testowy,

<sup>70</sup> pismo z 24.08.2020 r., znak: LODR.0910.1.5.2020.D, stanowiące odpowiedź na pismo zespołu kontrolnego

<sup>71</sup> Zarządzenie było poprzedzone zarządzeniami nr 12/2019 z 24.09.2019 r., nr 14/2018 z 01.08.2018r., nr 14/2017 z 29.12.2017 r.

tj. od stycznia do czerwca 2018 r. przyjęto normę zużycia obu paliw: PB 95 – 6,4 litr/100 km i LPG – 8,1 litr/100 km. Wartość przyjętych norm oparto na danych przedłożonych przez sprzedawcę pojazdów, zgodnie z deklaracją producenta, co do użycia paliw w cyklu mieszanym. Po analizie miesięcznych karty kontroli zużycia paliwa dla każdego pojazdu zauważono, iż przyjęte normy są za niskie i samochody wykazują przepały (...). Przyczyny: różni kierowcy, inny styl jazdy, różnorodność terenu (...). Wobec powyższego (...) decyzją dyrekcji przyjęto zwiększoną normę obu paliw: PB 95 – 7,7 litr/100 km oraz LPG – 9,9 litr/100 km – normy oparto na danych przedłożonych przez sprzedawcę (cykl miejski – start na zimnym silniku).”<sup>72</sup>

**Stwierdzono brak nadzoru oraz naruszenia przyjętych w jednostce regulacji dot. wykorzystywania samochodów służbowych jednostki do celów służbowych i prywatnych.**

**W zakresie regulacji dot. norm zużycia paliw w samochodach służbowych stwierdzono nieprawidłowość polegającą na obowiązywaniu dwóch regulacji wewnętrznych regulujących ten sam obszar tematyczny i w związku z tym m.in. stosowaniu dwóch różnych norm zużycia paliwa dla jednego z samochodów. Istniejący dualizm nie sprzyjał prawidłowemu prowadzeniu dokumentacji dot. zużycia paliw w samochodach służbowych.**

## **8. Realizacja usług doradczych w ramach działania PROW 2014-2020 Usługi doradcze, usługi w zakresie zarządzania gospodarstwem rolnym i usługi w zakresie zastępstw, poddziałanie 2.1. „Wsparcie korzystania z usług doradczych”.**

8.1. LODR Kalsk świadczy usługi doradcze dla 427 odbiorców tych usług w ramach poddziałania „Wsparcie korzystania z usług doradczych” objętego PROW 2014-2020 na podstawie umów o przyznaniu pomocy nr 00050.DDD.69094.00012.2017.04<sup>73</sup> oraz 00050.DDD.69094.00013.2017.04<sup>74</sup> zawartych z ARiMR. Realizacja operacji będącej przedmiotem umów odbywa się w dwóch etapach: pierwszym - zakończonym złożeniem wniosku o płatność w terminie 1-31.05.2019 r., po zawarciu umów z rolnikami na realizację programów doradczych oraz po zrealizowaniu dla wszystkich odbiorców usług doradczych „Analizy sytuacji produkcyjno-ekonomicznej gospodarstwa rolnego”, drugim - zakończonym złożeniem wniosku o płatność w terminie 1-31.05.2022 r., jednak nie później niż do 30.06.2023 r., po osiągnięciu celu operacji oraz wskaźników jego realizacji. Według złożonego do oferty w postępowaniu na wyłonienie beneficjenta poddziałania 2.1. oświadczenia, realizatorami usług winno być odpowiednio 8 i 10 doradców wpisanych na listy doradców rolniczych i/lub doradców rolnośrodowiskowych i/lub ekspertów przyrodniczych<sup>75</sup>.

<sup>72</sup> pismo z 23.07.2020 r., znak: LODR.0910.1.2020.ZD, stanowiące odpowiedź na pismo zespołu kontrolnego

<sup>73</sup> umowa dot. operacji realizowanej w województwie lubuskim – podregion 13 – gorzowski/ powiaty: gorzowski, międzyrzecki, słubicki, strzelecko-drezdenecki, sulęciński

<sup>74</sup> umowa dot. operacji realizowanej w województwie lubuskim – podregion 14 – zielonogórski/ powiaty: krośnieński, nowosolski, świebodziński, zielonogórski, żagański, żarski, wschowski

<sup>75</sup> listy doradców prowadzone przez Centrum Doradztwa Rolniczego w Brwinowie



8.2. W toku czynności kontrolnych ustalono, że:

- 1) w dniach 14.01-29.03.2019 r. LODR Kalsk zawarł 427 umów z odbiorcami usług doradczych, odpowiednio 170 dla podregionu gorzowskiego i 257 dla podregionu zielonogórskiego i zrealizował zobowiązania wynikające z zawartych z ARiMR umów stanowiących warunek wypłaty środków za realizację pierwszego etapu;
- 2) w dniu 29.05.2019 r., tj. w terminie przewidzianym ww. umowami, LODR Kalsk złożył w ARiMR wnioski o płatność po zakończeniu realizacji pierwszego etapu operacji;
- 3) w trakcie realizacji operacji następowały zmiany i dodawanie doradców, z udziałem których operacja była realizowana, na co pozwalały postanowienia § 6 obu umów. Siedmiu zgłoszonych do realizacji operacji doradców zostało zastąpionych innymi, a 9 dodano. Tym samym operacja realizowana była przez 27 doradców: w podregionie gorzowskim przez 11, a w podregionie zielonogórskim przez 16. Wszyscy doradcy realizujący operację byli wpisani do rejestru doradców rolniczych, a 22 na listę doradców rolnośrodowiskowych PROW 2014-2020.

8.3. Do kontroli prawidłowości realizacji usług doradczych w ramach działania PROW 2014-2020 Usługi doradcze, usługi w zakresie zarządzania gospodarstwem rolnym i usługi w zakresie zastępstw, poddziałanie 2.1. „Wsparcie korzystania z usług doradczych”, zostało wybranych 16 spraw, po 8 z każdego podregionu, zróżnicowanych co do rodzaju i zakresu świadczonych usług.

W dokumentacji każdej ze spraw znajdowały się:

- umowa o świadczenie usług doradczych,
- informacja o gospodarstwie, rolniku i analiza możliwości rozwoju,
- zakres realizacji programu doradczego,
- karta usługi doradczej „Analiza sytuacji produkcyjno-ekonomicznej gospodarstwa rolnego,
- pełnomocnictwo dla doradcy, udzielone przez dyrektora LODR.

W toku czynności kontrolnych stwierdzono, że w większości spraw dokumentacja prowadzona była prawidłowo i z należytą starannością. Poszczególne czynności wykonywane przez doradcę były potwierdzone podpisem rolnika w karcie usługi doradczej.

W odniesieniu do czterech umów stwierdzono uchybienia:

- 1) na umowie nr 2.1.13.K/NW/9/2019 oraz nr 2.1.13.K/NW/15/2019 brak było podpisu wykonawcy, co czyni umowę nieważną,
- 2) w umowie nr 2.1.12.ST/OM/8/2019 oraz nr 2.1.12.ST/OM/14/2019 doradca zawierający umowę posłużył się pieczęcią „Z upoważnienia dyrektora LODR i dalej: imię i nazwisko oraz stanowisko służbowe”, w sytuacji, gdy ta osoba działała na podstawie pełnomocnictwa udzielonego przez dyrektora LODR w zakresie zawierania i wykonywania w imieniu dyrektora umów w ramach poddziałania 2.1., a zawierając umowy z odbiorcami usług doradczych reprezentowała beneficjenta poddziałania, tj. Lubuski Ośrodek Doradztwa Rolniczego.

Dyrektor wyjaśnił<sup>76</sup>, że brak podpisu na umowach było przeoczeniem w egzemplarzach, które przekazano do LODR, natomiast egzemplarze znajdujące się u rolnika opatrzone były wymaganymi podpisami, a odnośnie posłużenia się pieczęcią „z upoważnienia...”, że nie był to błąd zamierzony i że użycie ww. pieczęci nie powoduje uchybień merytorycznych w dokumentach.

W toku kontroli kontrolerom przedłożono prawidłowo podpisane umowy nr 2.1.13.K/NW/9/2019 oraz nr 2.1.13.K/NW/15/2019.

8.4. Zarządzeniem nr 17/2019 Dyrektor LODR Kalsk powołał Zespół ds. koordynowania i rozliczania projektu w ramach PROW 2014-2020 poddziałanie 2.1. Wsparcie korzystania z usług doradczych. W skład zespołu weszły 4 osoby: 2 koordynatorki (koordynator dla podregionu zielonogórskiego i koordynator podregionu gorzowskiego) oraz 2 pracowników działu Metodyki Doradztwa, Szkoleń i Wydawnictw. Według udzielonych wyjaśnień<sup>77</sup> pomysłodawcą powołania zespołu był zastępca dyrektora. Zagadnienia dotyczące realizacji usługi doradczej PROW 2014-2020 były przedmiotem narad bieżących oraz narad miesięcznych, co potwierdzają notatki z narad, np. 9.01.2019 r., 31.01.2020 r. Raz w miesiącu lub w zależności od potrzeb kierownik działu zdawał raport ustny zastępcy dyrektora LODR i dyrektorowi oddziału z przebiegu realizowanego projektu, a w okresie realizacji projektu uczestnicy nie zgłaszali większych problemów<sup>78</sup>.

8.5. Wynagrodzenie za wykonanie zadań związanych z realizacją usług doradczych w ramach działania PROW 2014-2020 Usługi doradcze, usługi w zakresie zarządzania gospodarstwem rolnym i usługi w zakresie zastępstw, poddziałanie 2.1. „Wsparcie korzystania z usług doradczych” zostało wypłacone na podstawie rozliczenia I etapu KUD<sup>79</sup> dla dwóch podregionów (Gorzów Wlkp. i Zielona Góra). Rozliczenie zostało sporządzone przez zespół koordynujący i podpisane przez dyrektora LODR. W wyjaśnieniu<sup>80</sup> dyrektor poinformował, że jest to praktyka przyjęta również dla innych działań. Wypłata wynagrodzenia nastąpiła w formie premii motywacyjnej na podstawie § 9 ust. 9 regulaminu premiowania pracowników, bez pisemnego ustalenia wysokości wynagrodzenia/premii dla doradcy za usługę.

**W procesie realizacji usług doradczych w ramach działania PROW 2014-2020 Usługi doradcze, usługi w zakresie zarządzania gospodarstwem rolnym i usługi w zakresie zastępstw, poddziałanie 2.1. „Wsparcie korzystania z usług doradczych” nie stwierdzono nieprawidłowości, a jedynie uchybienia w zakresie należytej staranności prowadzenia dokumentacji spraw.**

## **9. Współpraca dyrektora z radą społeczną doradztwa rolniczego<sup>81</sup>**

9.1. Zgodnie z regulaminem RSDR przy LODR do zadań rady należy m.in.: opiniowanie rocznego

<sup>76</sup> pismo z 19.08.2020 r. znak: LODR.0910.1.4.2020.D, stanowiące odpowiedź na pismo zespołu kontrolnego

<sup>77</sup> pismo z 31.07.2020 r., znak: LODR.0910.1.3.2020.ZD, stanowiące odpowiedź na pismo zespołu kontrolnego

<sup>78</sup> tamże,

<sup>79</sup> skrót: korzystanie z usług doradczych

<sup>80</sup> pismo z 26.08.2020 r., znak: LODR.0910.1.7.2020.D., stanowiące odpowiedź na pismo zespołu kontrolnego.

<sup>81</sup> organ opiniodawczo-doradczy dyrektora jednostki



programu działalności oraz sprawozdania z realizacji programu, opiniowanie projektu rocznego planu finansowego oraz sprawozdania z realizacji planu, opiniowanie korekty rocznego planu finansowego, zgłaszanie wniosków w sprawach dotyczących funkcjonowania ośrodka lub RSDR, wyrażanie opinii w sprawie odwołania dyrektora LODR przed upływem okresu, na który został powołany, opiniowanie cennika usług wykonywanych odpłatnie przez LODR.

Według wyjaśnień udzielonych przez dyrektora LODR<sup>82</sup>:

- w zarządzaniu jednostką wykorzystywane były postanowienia RSDR, czego przykładem był wniosek RSDR o pozostawienie w strukturze organizacyjnej LODR Oddziału w Lubniewicach,
- dyrektor nie zwoływał z własnej inicjatywy posiedzeń RSDR w celu zasięgnięcia jej opinii, ponad opinie wynikające z ustawy o jdr,
- na wniosek RSDR zorganizowane zostało spotkanie członków RSDR z pracownikami LODR, dyrektor wykorzystuje sugestie RSDR w codziennej działalności LODR,
- RSDR nie składała żadnych wystąpień oraz wniosków do ministra i/lub do dyrektora LODR dot. funkcjonowania jednostki, wynikających z uprawnienia zawartego w art. 9 ust. 3 pkt 2 ustawy o jdr.

W związku z brakiem kworum na posiedzeniu RSDR w dniu 27.11.2019 r. i potencjalnym zagrożeniem dla realizacji obowiązku zaopiniowania przez RSDR Programu Działalności oraz Planu Finansowego LODR na rok 2020, dokumenty te zostały zaopiniowane w terminie późniejszym, trybem obiegowym, o którym mowa w § 5 ust. 12 regulaminu RSDR.

Na podstawie art. 9 ust. 9 ustawy o jdr obsługę organizacyjno-techniczną RSDR zapewnia właściwa dla niej jednostka doradztwa rolniczego. W przypadku LODR w Kalsku obsługę RSDR zapewniał Dział Metodyki Doradztwa, Szkoleń i Wydawnictw.

W zakresie realizacji przez LODR obsługi organizacyjno-technicznej RSDR ustalono, że:

- pracownicy działu przekazywali uczestnikom, co najmniej w wersji elektronicznej, zawiadomienia o terminie i miejscu posiedzenia RSDR wraz z porządkiem obrad, na co najmniej 7 dni roboczych przed terminem posiedzenia,
- materiały w sprawach stanowiących przedmiot obrad przekazywane były członkom RSDR pocztą elektroniczną na co najmniej 5 dni roboczych przed wyznaczonym terminem posiedzenia, przy czym w dwóch przypadkach nastąpiły naruszenia formalne: 1/ posiedzenie RSDR w dniu 22.02.2019 r. - materiały zostały przekazane 19.02.2019 r., tj. 4 dni przed terminem posiedzenia rady, 2/ posiedzenie RSDR w dniu 18.06.2020 r. – materiały zostały przekazane tylko jednemu członkowi rady, na jego wniosek, w terminie na dzień przed posiedzeniem rady,

---

<sup>82</sup> pisma z 16.07.2020 r., znak: LODR.0910.1.2020.D, z 23.07.2020 r., znak: LODR.0910.1.2020.ZD oraz z 5.08.2020 r., znak: LODR.0910.1.2.2020.D, stanowiące odpowiedzi na pisma zespołu kontrolnego.

- z posiedzeń RSDR sporządzane były protokoły, jednakże nie zawsze projekty protokołów w wersji elektronicznej przesyłane były członkom RSDR do zaopiniowania i tym samym pozbawiono członków RSDR przysługującego im uprawnienia do zgłoszenia uwag: 1/ w przypadku dwóch posiedzeń (26.11.2018 r., 22.02.2019 r.) projekty protokołów nie zostały przekazane członkom do uzgodnienia, 2/ w przypadku dwóch posiedzeń (27.11.2019 r., 27.02.2020 r.) projekty protokołów zostały wysłane do członków rady w celu uzgodnienia po terminie,
- wszystkie protokoły z posiedzeń RSDR zostały podpisane przez przewodniczącego, oprócz protokołu z posiedzenia rady z dnia 18.06.2020 r.

**Stwierdzono naruszenia przepisów § 5 ust. 6 i § 6 ust. 2 regulaminu RSDR przy LODR w zakresie obowiązku przekazania członkom RSDR materiałów w sprawach stanowiących przedmiot obrad, pocztą elektroniczną co najmniej 5 dni roboczych przed wyznaczonym terminem posiedzenia oraz obowiązku przesyłania członkom RSDR do zaopiniowania projektu protokołu z poprzedniego posiedzenia.**

9.2. Po zakończeniu posiedzenia RSDR w dniu 18.06.2020 r. miało miejsce nieformalne spotkanie z udziałem członków RSDR, podczas którego przewodniczący poinformował zebranych o zamiarze wystąpienia do Ministra Rolnictwa i Rozwoju Wsi z wnioskiem o odwołanie ze stanowiska z-cy dyrektora.

W dniu 23.06.2020 r. Przewodniczący RSDR, jednocześnie Prezes Lubuskiej Izby Rolniczej, w imieniu pięciu członków RSDR wystąpił do Ministra Rolnictwa i Rozwoju Wsi z pismem o odwołanie zastępcy dyrektora LODR, przy czym nie należało to do ustawowych zadań RSDR. Uprawnienie w tym zakresie przypisane jest dyrektorowi jednostki (art. 7 ust. 1 ustawy o jdr).

9.3. W związku ze zwołaniem na dzień 18.06.2020 r. posiedzenia RSDR, na temat jego przebiegu oraz nieformalnego spotkania członków RSDR po posiedzeniu, w dniu 24.07.2020 r. kierownik Działu Metodyki Doradztwa, Szkoleń i Wydawnictw oraz pracownik tego działu złożyli wyjaśnienia.

Wyżej wymienione osoby potwierdziły, że w pierwszych dniach czerwca 2020 r. otrzymały informację od dyrektora LODR i później od Przewodniczącego RSDR, że będzie zwoływane posiedzenie rady. Jako tematy posiedzenia przewodniczący zgłosił organizację targów w Głiśnie oraz współpracę LODR Kalsk z instytucjami okołorolniczymi. Tematy zgłoszone przez przewodniczącego wpisywały się w zadanie RSDR określone w art. 9 ust. 3 pkt 2 ustawy o jdr.

Według wyjaśnień pracowników „Podczas posiedzenia rady (...) Przewodniczący marginalizował, poprzez swoje wypowiedzi, znaczenie i rolę ODR dla rolników, wywyższając jednocześnie znaczenie i działania podejmowane przez Lubuską Izbę Rolniczą. Na poprzednich posiedzeniach rady, zdarzało się, że niektórzy członkowie wypowiadali się negatywnie o działaniach LODR, w tym o pracownikach LODR - o braku wykształcenia, doświadczenia i kompetencjach doradców rolniczych - bez wiedzy,



jakie kwalifikacje te osoby posiadają. Uwagi deprecjonujące pracowników LODR powodowały złą atmosferę i napięcie w relacjach rada – LODR. Jesteśmy poniżani przez przewodniczącego rady oraz posądzani o matactwa (...).”.

W wyniku powyższej sytuacji 30.06.2020 r. pracownicy wystosowali pismo do Ministra Rolnictwa i Rozwoju Wsi informujące o zaistniałej sytuacji wraz z prośbą o interwencję.

Na posiedzenie RSDR w dniu 18.06.2020 r. zostały zaproszone przedstawicielki związku zawodowego pracowników LODR, które udzieliły następujących wyjaśnień: „Byłyśmy zbulwersowane zachowaniem Przewodniczącego rady (...), prezesa Lubuskiej Izby Rolniczej. Nie zostałyśmy przedstawione członkom RSDR i nie został określony nasz status na posiedzeniu rady, w związku z czym niektórzy członkowie byli zdziwieni naszym w niej udziałem.”.

W dniu 24.06.2020 r. Komisja Zakładowa NSZZ „Solidarność” przy LODR skierowała do Ministra Rolnictwa i Rozwoju Wsi pismo, w którym m.in. zrelacjonowała przebieg posiedzenia RSDR, w szczególności jego emocjonalny charakter oraz formę przedstawienia przez przewodniczącego argumentów za odwołaniem zastępcy dyrektora LODR.

**Współpraca kierownictwa LODR i RSDR powinna być realizowana mając na względzie zadania ustawowe jednostki i ukierunkowywana w szczególności na formułowanie konstruktywnych wniosków służących wspieraniu kadry kierowniczej w realizacji misji LODR oraz wzmocnieniu pozycji i wizerunku LODR w środowisku rolniczym. Ustalono, że współpraca ta nie realizowała właściwie tych funkcji. Dla zapewnienia prawidłowej współpracy w powyższym zakresie niezbędne jest właściwe rozumienie roli rady, jako organu opiniotwórczo-doradczy dyrektora jednostki, przez przewodniczącego rady i innych jej członków, a także podejmowanie przez radę działań pozytywnie wpływających na pracę jednostki.**

### **III. Zalecenia pokontrolne**

W związku z wynikami kontroli, zalecam Panu Dyrektorowi:

- 1) Przeprowadzenie pisemnej analizy funkcjonującego w jednostce systemu kontroli zarządczej w celu jego aktualizacji, a w szczególności uwzględnienia zarządzania ryzykiem, a następnie pełnego i skutecznego wdrożenia.
- 2) Przeprowadzenie pisemnej analizy dotychczasowego systemu przepływu informacji i zarządzania jednostką, zweryfikowanie i zaktualizowanie struktury organizacyjnej, podziału zadań na stanowiskach kierowniczych LODR w celu usprawnienia komunikacji i zapewnienia skutecznej, sprawnej i efektywnej realizacji statutowych działań jednostki.
- 3) Dokonanie przeglądu wewnętrznych regulacji LODR, a następnie wprowadzenie niezbędnych aktualizacji i zmian mających na celu zapewnienie ich wewnętrznej spójności, zwięzłości i przejrzystości zapisów, w oparciu o zasady techniki prawodawczej.

- 4) Wyegzekwowanie pełnego przestrzegania regulacji wewnętrznych przez wszystkich pracowników LODR.
- 5) Niezwłoczne ustalenie dla roku 2020 zasad wypłacania premii motywacyjnej za opracowanie wniosków w ramach PROW 2014-2020 i płatności bezpośrednich, o których mowa w przyjętym w jednostce regulaminie premiowania.
- 6) Wzmocnienie nadzoru nad wykorzystaniem samochodów służbowych będących w dyspozycji PZDR oraz monitorowanie tego procesu.
- 7) Przeprowadzenie analizy skuteczności systemu motywacji finansowej i pozafinansowej pracowników pod kątem zapewnienia skutecznego i wydajnego realizowania zadań w jednostce, a następnie wprowadzenie niezbędnych zmian w tym zakresie.  
Rozważenie możliwości przygotowania programu rozwoju zasobów ludzkich LODR, w uzgodnieniu ze związkiem zawodowym pracowników, a następnie jego wdrożenia w jednostce.
- 8) Podejmowanie dalszych działań na rzecz tworzenia warunków pracy sprzyjających dobrej atmosferze oraz ograniczanie ryzyka powstawania konfliktów i nieporozumień. Upowszechnianie Kodeksu etyki i procedury przeciwdziałania mobbingowi i dyskryminacji. Reagowanie na wszelkie sygnały dotyczące niepożądanych sytuacji w jednostce.
- 9) Wprowadzenie regulacji zapewniających pełne dokumentowanie poszczególnych etapów procesu rekrutacji pracowników na wolne stanowiska pracy w jednostce.
- 10) Zintensyfikowanie działań na rzecz zapewnienia dobrej współpracy z Radą Społeczną Doradztwa Rolniczego działającą przy LODR. Przestrzeganie przez zespół obsługujący Radę regulaminu RSDR.
- 11) Zorganizowanie w sposób skuteczny i racjonalny utrzymania czystości w pomieszczeniach PZDR.

Proszę Pana Dyrektora o powiadomienie mnie w terminie 3 miesięcy od otrzymania wystąpienia pokontrolnego o podjętych działaniach w celu zrealizowania zaleceń pokontrolnych.



