



NAJWYŻSZA IZBA KONTROLI

Departament Gospodarki, Skarbu Państwa i Prywatyzacji

I/11/01
KGP-4114-05-01/2011

Warszawa, 03 kwietnia 2012 r.

TEKST UJEDNOLICONY

Pan
Sławomir Dudziński
Prezes Zarządu
Totalizatora Sportowego Sp. z o.o.

WYSTĄPIENIE POKONTROLNE

Na podstawie art. 2 ust. 1 *ustawy z dnia 23 grudnia 1994 r. o Najwyższej Izbie Kontroli* (Dz.U. z 2012 r., poz. 82), zwanej dalej *ustawą o NIK*, Najwyższa Izba Kontroli ¹ przeprowadziła w Totalizatorze Sportowym Sp. z o.o. ², kontrolę planowania i realizacji polityki biznesowej Spółki w latach 2009–2011 (I połowa).

W związku z ustaleniami przedstawionymi w protokole kontroli, podpisanym w dniu 10 lutego 2012 r., Najwyższa Izba Kontroli – Departament Gospodarki, Skarbu Państwa i Prywatyzacji, stosownie do art. 60 *ustawy o NIK*, przekazuje Panu Prezesowi niniejsze *Wystąpienie*.

1. Najwyższa Izba Kontroli negatywnie ocenia nieosiągnięcie przez Spółkę głównego celu założonego w *Strategii Spółki na lata 2007-2011* ³, którym było uzyskanie pozycji lidera na rynku gier hazardowych w Polsce, posiadającego ponad 50% udziału w rynku. Celu tego nie osiągnięto, pomimo zrealizowania planowanych zamierzeń na większości kierunków strategicznych określonych w ww. dokumencie. Jednocześnie Najwyższa Izba Kontroli zwraca uwagę, iż część przyczyn, które uniemożliwiły realizację *Strategii Spółki*, była niezależna od podejmowanych przez Zarząd działań zmierzających do wprowadzenia nowych produktów oraz kanałów ich dystrybucji. Negatywna ocena NIK dotyczy również niedokonywania modyfikacji *Strategii Spółki* stosownie do zmieniających się warunków zewnętrznych oraz nieopracowania nowej strategii Totalizatora Sportowego na kolejne lata.

2. W ocenie Najwyższej Izby Kontroli Totalizator Sportowy nie zrealizował głównego celu *Strategii Spółki Totalizator Sportowy na lata 2007–2011* ⁴, którym było odzyskanie w 2009 r. 50% udziału na rynku gier

¹ Departament Gospodarki, Skarbu Państwa i Prywatyzacji.

² Dalej: Spółka, Totalizator Sportowy, Totalizator, TS.

³ Dalej: *Strategia Spółki*.

⁴ Przyjętej uchwałą Rady Nadzorczej TS Nr 137/IV/2007 z dnia 27 czerwca 2007 r.

hazardowych w Polsce ⁵. Spółka nie tylko nie umocniła swojej pozycji rynkowej, ale jej udział w segmencie gier hazardowych zmalał z 28,44% w 2006 r. do 16,50% w 2010 r. ⁶. Jednocześnie w ocenie NIK do przyczyn niezrealizowania głównego założenia powyższej *Strategii* należy zaliczyć nieosiągnięcie zakładanych planów zwiększenia sprzedaży produktów Totalizatora Sportowego, w tym poprzez nowe kanały sprzedaży, m.in. ze względu na niewprowadzenie przez regulatora rynku proponowanych przez Spółkę rozwiązań oraz prawie dwukrotny wzrost wartości tego rynku. NIK odnotowała również wzrost przychodów Spółki w roku 2011.

2.1. W latach 2006–2008 systematycznie wzrastały przychody Spółki w jej głównym obszarze działalności, tj. w grach liczbowych, z 2 251 mln zł w 2006 r., do 3 236 mln zł w 2008 r. Następnie w latach 2009–2010 nastąpił spadek przychodów z tych gier do wysokości 2 441 mln zł w roku 2010, tj. do poziomu niewiele wyższego niż w 2006 r. Jednocześnie Totalizator Sportowy od roku 2006 uzyskuje stały wzrost przychodów z loterii pieniężnych, z 57 mln zł w 2006 r. do 236 mln zł w 2010 r.

Spadek przychodów TS w relacji do wyników z 2008 r. spowodowany był przede wszystkim osiągnięciem niższych przychodów z gry liczbowej Lotto ⁷ – najbardziej przychodowego produktu Totalizatora oraz z drugiej pod względem generowania przychodów gry liczbowej TS – Multi Multi z Plusem ⁸. Ostatecznie spadek przychodów Spółki z dwóch wspomnianych gier liczbowych został złagodzony częściowo udanym wprowadzeniem na rynek od 26 maja 2008 r. pierwszej gry monitorowej Keno, sukcesywnym wzrostem sprzedaży loterii pieniężnych oraz zakładów gry liczbowej Mini Lotto ⁹.

W wyniku spadku przychodów z gier liczbowych zmniejszeniu uległy wpłaty do budżetu państwa z tytułu podatku od gier, które w latach 2008–2010 wyniosły odpowiednio: 647,4 mln zł, 599,1 mln zł oraz 488,3 mln zł, co oznacza spadek wpływów do budżetu z tego podatku w 2010 r. o 24,6% w odniesieniu do 2008 r. Zmniejszeniu uległy również wpływy do budżetu państwa z tytułu dopłat do stawek w grach stanowiących monopol państwa z 829,2 mln zł w 2008 r. do 615,0 mln zł w 2010 r., tj. o 25,8%. Zwiększeniu uległy jedynie wpływy do budżetu państwa z tytułu podatku od gier z loterii pieniężnych z 30,0 mln zł w 2008 r. do 36,6 mln zł w 2010 r. (tj. o 22%) oraz z tytułu dopłat do loterii pieniężnych – z 20,0 mln zł do 21,7 mln zł w analogicznym okresie, tj. o 8,5%.

Tym samym nie został zrealizowany cel nadrzędny Spółki na lata 2007–2011, tj. „Maksymalizacja wpływów do budżetu państwa”, określony w załączniku 1 do *Strategii Spółki* pt. *Kierunki strategiczne Spółki Totalizator Sportowy na lata 2007–2011*.

2.2. Wynik finansowy netto Spółki w 2010 r. wyniósł 159,3 mln zł, tj. o 26,1% mniej niż w 2009 r., w którym osiągnięto zysk netto w wysokości 249,1 mln zł. Natomiast w 2009 r. zysk netto Spółki w odniesieniu do 2008 r.,

⁵ Strategia z 15 czerwca 2007 r. zakładała osiągnięcie 50% udziału w rynku gier hazardowych w ciągu 20 miesięcy, tj. do marca 2009 r.

⁶ Dane Ministerstwa Finansów zawarte w rocznych informacjach o realizacji ustawy o grach hazardowych (poprzednio ustawy o grach losowych i zakładach wzajemnych).

⁷ Do 8 października 2009 r. – Duży Lotek.

⁸ Do 14 czerwca 2009 r. – Multi Lotek Plus.

⁹ Do 8 października 2009 r. – Expres Lotek.

w którym wyniósł 260,4 mln zł, zmniejszył się o 4,4%. Zys netto wypracowany przez Spółkę w 2010 r. był mniejszy w stosunku do roku 2008 o 38,2%.

Przychody osiągnięte w 2009 r. i 2010 r. były niższe odpowiednio o 17,1% i 21,7% w stosunku do 2008 r., w którym spółka uzyskała przychody w wysokości 3 449 mln zł. Porównując przychody za okres pierwszych 10 miesięcy danego roku, to w roku 2009 nastąpił spadek przychodów w stosunku do roku 2008 o 0,3%, a w roku 2010 w stosunku do roku 2009 o 17,9%. Natomiast w okresie 10 miesięcy 2011 r. nastąpił wzrost przychodów o 10,9% w stosunku do analogicznego okresu 2010 r.

W latach 2008–2011 (I połowa) przy spadkowej tendencji przychodów, w Spółce wystąpił wzrost kosztów ogólnego zarządu¹⁰. W 2010 r. były one wyższe o 19,5% w stosunku do 2008 r. NIK przyjmuje wyjaśnienia Zarządu¹¹, iż negatywny wpływ na wynik finansowy Spółki osiągnięty w 2010 r., miał m.in. wzrost kosztów usług prawnych i doradczych w 2010 r. TS prowadził bowiem w 2010 r. duże projekty o strategicznym znaczeniu dla Spółki, powodujące konieczność zatrudnienia zewnętrznych doradców oraz kancelarii prawnych. Do procesów tych należały: proces przetargowy w celu wyboru operatora systemu on-line dla gier, prowadzony w Spółce raz na dziesięć lat, czy też przeprowadzenie *due diligence*, wyceny oraz negocjacji dotyczących zakupu udziałów w spółce Casinos Poland Sp. z o.o.

3. Najwyższa Izba Kontroli krytycznie ocenia fakt, iż Spółka do końca listopada 2011 r. nie miała jeszcze opracowanej nowej strategii długoterminowej, pomimo rozpoczęcia prac nad Strategią na lata 2012–2016 w 2010 r.

NIK zwraca uwagę, iż prace nad Strategią Spółki na lata 2012–2016, na miesiąc przed końcem obowiązywania Strategii Spółki na lata 2007–2011, w dalszym ciągu znajdowały się na roboczym etapie, a założenia i kierunki tej Strategii nie zostały jeszcze nawet przedstawione Radzie Nadzorczej. Na koniec listopada 2011 r. Spółka była dopiero w fazie wyboru doradcy zewnętrznego na świadczenie usług związanych z doradztwem i wsparciem eksperckim w zakresie tworzenia strategii TS. W opinii NIK, w celu urealnienia planów rozwoju Spółki, nowa Strategia powinna być skonsultowana zarówno z Ministerstwem Skarbu Państwa – reprezentującym właściciela Spółki, jak i z Ministerstwem Finansów jako regulatorem rynku gier hazardowych w Polsce.

4. W ocenie Najwyższej Izby Kontroli decyzja dotycząca wzrostu ceny zakładów Dużego Lotka – głównego produktu TS, nie była poprzedzona rzetelnymi analizami dotyczącymi wpływu zwiększenia ceny zakładu o 50% na poziom sprzedaży i przychodów z tej gry, przy równoczesnej zmianie nazwy z Dużego Lotka na Lotto. Jednocześnie NIK nie podziela prezentowanej publicznie przez Zarząd opinii w sprawie powodów¹² spadku

¹⁰ 67 345 tys. zł w 2007 r., 77 431 tys. zł w 2008 r., 89 344 tys. zł w 2009 r., 92 534 tys. zł w 2010 r. 46 367 tys. zł w I poł. 2011 r.

¹¹ Pismo z dnia 4 listopada 2011 r., znak BZA/AW/2807/2011.

¹² m.in. na posiedzeniu Sejmowej Komisji Skarbu Państwa w dniu 24 lutego 2011 r.

<http://orka.sejm.gov.pl/Biuletyn.nsf/0/8F69DB7D10282B7EC1257849004E897B?OpenDocument>.

przychodów, do których TS zalicza m.in. negatywny wpływ tzw. afery hazardowej oraz ograniczenie wydatków ludności na hazard w związku z kryzysem ekonomicznym.

W opinii NIK podwyżka ceny zakładu Lotto była jedną z istotniejszych przyczyn znaczącego spadku przychodów z tej gry odnotowanego w 2010 r., dodatkowo pogłębionego jednoczesną zmianą nazwy i logotypu, nie tylko Dużego Lotka, ale prawie wszystkich produktów oraz zmianami regulaminowymi dotyczącymi podziału puli środków na nagrody. Opinię tę potwierdza stwierdzenie Zarządu, zamieszczone w sprawozdaniu z działalności za rok 2010, że wspomniane wyżej zmiany *przez wielu klientów zostały odebrane negatywnie i spowodowały ograniczenie sprzedaży produktów Spółki*¹³. Wnioski takie wypływają także z badań przeprowadzonych na zlecenie TS przez wyspecjalizowane firmy zewnętrzne, np. z badań opinii publicznej wykonanych w grudniu 2009 r. w zakresie percepcji zmian w grach TS i w styczniu 2010 r. w przedmiocie rynku gier liczbowych i loterii pieniężnych w Polsce w 2010 r. oraz z analizy z dnia 16 listopada 2010 r. wykonanej przez jeden z domów mediowych.

Również w złożonych wyjaśnieniach¹⁴ Zarząd wskazuje, że spadek przychodów z Lotto był skutkiem zmian wprowadzonych w regulaminie tej gry w październiku 2009 roku, w tym wzrostu ceny. Zmiany te – zgodnie z treścią tych wyjaśnień – spowodowały tzw. „migracje graczy”: *część grających zaczęła grać w tańsze gry, stąd spadkowi zawieranych zakładów w grze Lotto towarzyszył wzrost sprzedanych zakładów w Mini Lotto. Wynika to z różnicy ceny między 3 zł w Lotto i 1,25 zł w Mini Lotto. Jednocześnie inne gry stały się bardziej atrakcyjne cenowo względem Lotto, stąd dodatkowo spadek dotyczy w największym stopniu gry Lotto.*

Nie sprawdziły się zatem założenia Spółki, wsparte badaniami niezależnego instytutu badawczego, z których wynikało, że w ciągu 12 m-cy po zmianie stawki Dużego Lotka (wraz ze zmianą nazwy gry) wystąpi – dla wariantu realnego – wzrost przychodów o 565,9 mln zł. Według scenariusza opracowanego przez wspomniany dom badawczy wyższa cena zakładu miała zmniejszyć popyt w przypadku losowań bez kumulacji oraz z kumulacją I stopnia i w efekcie, poprzez typowanie mniejszej liczby kombinacji, zwiększyć prawdopodobieństwo wystąpienia wysokich kumulacji. Zgodnie z wynikiem badania gracze zawieraliby wówczas większą liczbę zakładów, co przełożyłoby się na zwiększenie przychodów w tych okresach. Po przeprowadzeniu zmian w regulaminie gry Dużego Lotka w okresie 12 m-cy od zmiany stawki oraz nazwy gry na Lotto (czyli do października 2010 r.), nie tylko nie nastąpił jakkolwiek wzrost przychodów, ale wręcz pogłębił się spadek przychodów z tej gry. Zakładane zwiększenie przychodów nie wystąpiło też w okresie kolejnych 12 m-cy, czyli od listopada 2010 r. do października 2011 r.¹⁵ Według wyjaśnień Spółki¹⁶ *Po zmianie ceny, w latach 2009–2010, niekorzystny i nieuzasadniony statystycznie rozkład kumulacji spowodował niższe niż zakładano przychody z gry Lotto. Długi okres braku wysokich kumulacji spowodował pogłębienie spadku przychodów, a zakładana*

¹³ Sprawozdanie z działalności Zarządu jako organu Spółki Totalizator Sportowy Sp. z o.o. w roku 2010 z 31 marca 2011 r.

¹⁴ Wyjaśnienia Działu Sprzedaży i Marketingu z 3 października 2011 r. przekazane przez Zarząd pismem z 5 października 2011 r.

¹⁵ Przychody z Lotto wyniosły za okres: 11.2008 r.-10.2009 r. – 1 954,52 mln zł, 11.2009 r.-10.2010 r. – 1 452,81 mln zł; za okres 11.2010 r.-10.2011 r. – 1 611 57 mln zł.

¹⁶ Wyjaśnienia Działu Sprzedaży i Marketingu z 3 października 2011 r. przekazane przez Zarząd pismem z 5 października 2011 r.

stabilizacja trwała dłużej niż w przypadku zmian z lat poprzednich. W ocenie NIK działaniem niecelowym było zamierzone dążenie TS do uzależnienia wzrostu przychodów od zdarzeń losowych, czyli od występowania wysokich kumulacji, które w założeniach miały rekompensować ograniczenie liczby zawieranych zakładów, po podniesieniu ceny pojedynczego zakładu.

Decyzja o tak dużej zmianie ceny zakładu w Lotto została podjęta praktycznie na podstawie jedyne badania ilościowego wykonanego w dniach od 20 maja do 5 czerwca 2009 r. Celem badania był m.in. wybór optymalnego wzrostu ceny: do 2,5 zł lub do 3 zł. NIK przyjmując stwierdzenie Zarządu zawarte w sprawozdaniu z działalności za 2010 r. dotyczące powodów spadku sprzedaży, który *rozpoczął się jeszcze w 2009 r. wraz z kryzysem ekonomicznym*, wskazuje, że mógł on być jednym z powodów, jednak największy wpływ na zmniejszenie przychodów z Lotto miało podniesienie ceny zakładów. Przychody z tej gry w pierwszych dziesięciu miesiącach 2009 r. zmalały w porównaniu do analogicznego okresu 2008 r. o 6,7%, co mogło być zgodnie z tezą Zarządu, spowodowane ograniczeniem wydatków ludności na hazard w wyniku kryzysu ekonomicznego. Natomiast po podniesieniu ceny zakładu o 50% w październiku 2009 r., przychody z tej gry za listopad i grudzień 2009 r. zmalały aż o 35,1% w porównaniu do analogicznego okresu 2008 r., przez co łączny przychód z Lotto zmniejszył się w 2009 r. w stosunku do 2008 r. o 13,2%. Efektu tego, w ocenie NIK nie można już jednak uzasadnić kryzysem ekonomicznym. W opinii NIK, przy podejmowaniu decyzji o wzroście ceny zakładu w Lotto w 2009 r., należało uwzględnić ryzyko, że osoby grające przeniosą swoje preferencje na inne tańsze rodzaje gier, a znaczne podniesienie cen może spotęgować ten efekt, w szczególności ze względu na powoływany w wyjaśnieniach Zarządu kryzys (ubożenie społeczeństwa, rosnąca stopa bezrobocia).

Jednocześnie NIK nie podziela zdania, że tzw. afera hazardowa przyczyniła się w znaczący sposób do spadku przychodów z Lotto, pomimo że jej publiczne ujawnienie zbiegło się z wyżej opisanymi zmianami jakie nastąpiły w odniesieniu do gry Duży Łotek (Lotto) w dniu 9 października 2009 r. Negatywne postrzeganie hazardu w związku z tzw. aferą hazardową było przedmiotem badań opinii publicznej, które w dniach 17–18 grudnia 2009 r. przeprowadzono na zlecenie Totalizatora Sportowego. Wynikało z nich, że (na moment badania) [...] ¹⁷.

Jednocześnie NIK zwraca uwagę na fakt, że gdyby rzeczywiście afera hazardowa miała wywrzeć negatywny wpływ na osiąganie przychodów przez Spółkę, spadek dotyczyłby wszystkich produktów TS, a nie tylko najdroższych – Lotto (3 zł) i Multi Multi z Plusem (2,5 zł). W odniesieniu do Mini Lotto (1,25 zł), czy też loterii pieniężnych w 2010 r. odnotowano wręcz wzrost sprzedaży.

Zespół Projektowy powołany przez Zarząd TS w lutym 2010 r. m.in. w celu zidentyfikowania powodów spadku sprzedaży, [...] ¹⁸.

¹⁷ Wyłączono informacje stanowiące tajemnicę przedsiębiorstwa. Tajemnica ustawowo chroniona na podstawie art. 5 ust. 2 ustawy z dnia 6 września 2001 r. o dostępie do informacji publicznej (Dz.U. Nr 112, poz. 1198 ze zm. Dalej: *uodip*) w związku z art. 11 ust. 4 ustawy z dnia 16 kwietnia 1993 r. o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji – tj. Dz.U. z 2003 r., Nr 153, poz. 1503 ze zm. (dalej: *uoznk*). Wyłączenie dokonane przez NIK w interesie Totalizatora Sportowego Sp. z o.o.

¹⁸ Wyłączono informacje stanowiące tajemnicę przedsiębiorstwa. Tajemnica ustawowo chroniona na podstawie art. 5 ust. 2 *uodip* w związku z art. 11 ust. 4 *uoznk*. Wyłączenie dokonane przez NIK w interesie Totalizatora Sportowego Sp. z o.o.

NIK nie podziela również stanowiska Zarządu, iż jedną z głównych przyczyn spadku przychodów Spółki, było ograniczenie wydatków ludności na gry hazardowe w związku z kryzysem gospodarczym, gdyż wartość tego rynku w latach 2009 i 2010, w stosunku do roku 2008 wynosiła odpowiednio: 118,4% i 94%, natomiast przychody TS z gier liczbowych w tym samym okresie wyniosły odpowiednio 92,54% i 75,44%. Zwiększyły się natomiast przychody Totalizatora Sportowego z loterii pieniężnych, których sprzedaż w latach 2009 i 2010 wynosiła odpowiednio 119,65% oraz 118,09%, w stosunku do roku 2008.

5. Najwyższa Izba Kontroli pozytywnie ocenia działania Spółki, związane z wprowadzaniem na rynek nowych produktów, mających na celu uatrakcyjnienie oferty oraz wzrost sprzedaży. Ocena ta obejmuje również działania zmierzające do optymalizacji sieci sprzedaży oraz do stworzenia nowych kanałów dystrybucji oferowanych produktów. NIK pozytywnie ocenia poziom osiągniętych przychodów z nowej gry liczbowej Keno oraz z loterii pieniężnej Kaskada. Jednocześnie NIK zauważa, że pozostałe dwa nowe produkty – gra liczbową Joker, a zwłaszcza loteria pieniężna Los Milionos – nie przyniosły Spółce oczekiwanych przychodów.

5.1. Celowe były starania Spółki ukierunkowane na wprowadzenie zmian legislacyjnych mających wpływ na zwiększenie przychodów TS, a tym samym na zwiększenie wpływów do budżetu państwa, przede wszystkim z tytułu dopłat do gier losowych i podatków.

Totalizator Sportowy od 2008 r. podejmował wiele inicjatyw legislacyjnych, w tym w ramach realizacji *Strategii Spółki*, mających umożliwić jej zwiększenie przychodów oraz udziału w rynku gier hazardowych, poprzez wprowadzanie nowych produktów. Totalizator Sportowy na różnych etapach prac legislacyjnych nad zmianą przepisów regulujących obszar jego działalności zgłaszał do Ministerstwa Finansów, bezpośrednio lub poprzez Ministra Skarbu Państwa – reprezentującego właściciela, szereg uwag dotyczących oczekiwanych zmian w prawie, niezbędnych do stabilnej realizacji przez TS monopolu państwa¹⁹ w zakresie gier liczbowych, loterii pieniężnych oraz gry telebingo. W związku z brakiem zgody regulatora rynku gier hazardowych na postulowane przez Spółkę zmiany legislacyjne, Totalizator Sportowy nie mógł zrealizować *Strategii rozwoju* w zakresie wprowadzenia na rynek wideoloterii.

NIK zwraca przy tym uwagę, iż prezentowane przez TS plany rozwoju czy też zwiększenia sprzedaży, rozbieżne były z aktualnymi pracami rządowymi, które nie przewidywały wprowadzenia rozwiązań ustawowych umożliwiających ich realizację. Do istotniejszych, wciąż aktualnych, bezskutecznie postulowanych od kilku lat przez TS zmian w obowiązującym stanie prawnym, należy uznanie sieci Internet²⁰ oraz innych nowych mediów²¹ za kanały dystrybucji produktów Totalizatora Sportowego, a także zniesienie obowiązku legitymowania się prawem własności i przeprowadzania badań przedrejestracyjnych i rejestracji w urzędach celnych urządzeń generujących wyniki w związku z planowaną sprzedażą druków losów loterii pieniężnych za pomocą np. terminali

¹⁹ tj. do projektu ustawy o zmianie ustawy z 5. sierpnia 2008 r. o grach i zakładach wzajemnych z 1992 r., później do projektu ustawy z dnia 6 listopada 2009 r. ustawy o grach hazardowych (uchwalonej w dniu 19 listopada 2009 r.), następnie w toku prac nad projektem ustawy zmieniającej ww. ustawę o grach hazardowych, a także już po uchwaleniu wspomnianych zmian do aktualnie obowiązującej ustawy.

²⁰ Na analogicznych zasadach jakie przewidziano dla zakładów wzajemnych.

²¹ np. SMS.

pieniężnych. W tym kontekście, w ocenie NIK uzasadnione było zaprezentowanie przez TS na posiedzeniu Sejmowej Komisji Skarbu w dniu 24 lutego 2011 r. wraz z Podsekretarzem Stanu w Ministerstwie Skarbu – Adamem Leszkiewiczem, planów zwiększenia przychodów Spółki w oparciu o nowe kanały dystrybucji, w czasie gdy Podsekretarz Stanu w Ministerstwie Finansów Jacek Kapica przedstawiał rządowy projekt zmiany *ustawy o grach losowych*, nie przewidujący rozwiązań niezbędnych dla ich realizacji. Podjęcie przez TS działań zmierzających do zwrócenia uwagi Komisji Skarbu Państwa nie tylko na negatywne stanowisko Ministra Finansów odnośnie propozycji Spółki w zakresie zmian legislacyjnych, ale również na brak podjęcia prób konstruktywnej współpracy pomiędzy Spółką a przedstawicielem właściciela, tj. Skarbu Państwa, oraz regulatora rynku – Ministra Finansów w zakresie postulowanych zmian legislacyjnych, było działaniem celowym. Jednocześnie NIK zwraca uwagę, iż wprowadzenie nowych kanałów dystrybucji produktów TS, powinno odbyć się w sposób zapewniający pełne zabezpieczenie przed dostępem do hazardu osób nieuprawnionych, w szczególności nieletnich.

Spółka od marca 2011 r. do zakończenia kontroli bezowocnie starała się o wprowadzenie zmian w ustawie *o grach hazardowych*, które umożliwiłyby jej współorganizowanie multijurysdykcyjnej wysokokumulacyjnej gry Eurojackpot razem z podmiotami zagranicznymi. W założeniach biznesowych projektu Eurojackpot, Spółka prognozowała, że w latach 2012–2016 przychody ze sprzedaży mogłyby osiągnąć wynik 2,6 mld zł, co przełożyłoby się na dodatkowe wpływy do budżetu państwa z tytułu podatku od gier w wysokości ok. 535 mln zł oraz dopłat do funduszy celowych – 665 mln zł.

Pomimo, iż wprowadzanie zmian w prawie zależy w znacznej mierze od inicjatywy legislacyjnej organów państwa, w tym Ministra Skarbu Państwa reprezentującego właściciela Spółki oraz od Ministra Finansów jako organu regulującego i nadzorującego rynek hazardu w Polsce, to podejmowanie przez Spółkę inicjatywy w tym zakresie było uzasadnione.

5.2. NIK nie zgłasza zastrzeżeń do podejmowanych od 2009 r. przez TS wspólnie ze spółką Lottomerkury działań w celu nabycia udziałów w spółce Casinos Poland Sp. z o.o., należących do PLL „LOT” SA i PP „Porty Lotnicze”. W tym zakresie Zarząd, w sprawozdaniu z działalności za 2010 r., stwierdził, że *jedyną możliwą ścieżką rozwoju dla TS jest poszerzenie udziału w rynku poprzez akwizycję kasyn*.

Do zakończenia kontroli TS był w trakcie pozyskiwania formalnych akceptacji od organów Spółki na przedmiotową transakcję zakupu udziałów w Casinos Poland Sp. z o.o.

5.3. Gra liczbowa Keno została wprowadzona na rynek ²² w ramach realizacji *Strategii Spółki* na lata 2007–2011. Osiągnięte w poszczególnych latach przychody z Keno były zbliżone do planowanych wielkości. Przychody te stanowiły w latach 2009 i 2010 odpowiednio 3,23% i 3,37% udziału w przychodach Spółki ogółem.

²² W sprzedaży od 26 maja 2008 r.

5.4. W odniesieniu do loterii Kaskada biznesplan zakładał m.in. osiągnięcie przychodów w 2011 r. na poziomie[...]23. Tymczasem przychody ze sprzedaży tego produktu były wyższe i za okres od rozpoczęcia sprzedaży 24 do 31 października 2011 r. wyniosły 82,9 mln zł.

5.5. We wniosku dotyczącym wprowadzenia na rynek gry liczbowej Joker, będącej odmianą gry Twój Szczęśliwy Numerek, wskazano, że przewidywane przychody ze sprzedaży tej gry wyniosą [...]25. Tymczasem przychody osiągnięte z tej gry w okresie od 8 kwietnia 2010 r. do 30 marca 2011 r. (niecałe 12 m-cy) wyniosły 33,4 mln zł (a w okresie 16 m-cy, tj. do 30 lipca 2011 r. – 41,7 mln zł). NIK uwzględnił wyjaśnienia Zarządu, dotyczące dalszego utrzymywania tej gry w portfolio, pomimo nieosiągnięcia przez nią zakładanych przychodów, gdyż przynosi ona Spółce stały przychód, jest produktem bezpiecznym z finansowego punktu widzenia, z ustaloną regulaminowo wypłacalnością i jest produktem rentownym 26.

5.6. Według założeń biznesowych opracowanych dla loterii Los Milionos 27, planowana łączna sprzedaż tego produktu w latach 2008–2010 miała wynieść [...]28.

Faktycznie w latach 2008–2010 TS sprzedał łącznie 2 508 098 losów i uzyskał przychód w wysokości 30,8 mln zł 29. W 2011 r. jedyna edycja loterii Los Milionos zaplanowana była na grudzień 2011 30. Zaplanowano dla niej przychody w wysokości [...]31.

Z raportu z badania percepcji zmian w grach TS z grudnia 2009 r. przeprowadzonego przez ośrodek badawczy wynika, że przyczyną niskiego zainteresowania loterią Los Milionos były, [...]32.

5.7. Najwyższa Izba Kontroli pozytywnie ocenia przeprowadzone przez Spółkę działania prosprzedażowe związane z optymalizacją sieci sprzedaży, w tym poszukiwanie nowych form sprzedaży, na bazie obowiązującej ustawy o grach hazardowych. Wdrożona została sprzedaż produktów przez terminale kasowe w niektórych hipermarketach, przeprowadzona została pilotażowa sprzedaż loterii przez terminale samoobsługowe. Ponadto podjęte zostały działania, mające na celu zaoferowanie możliwości gry poprzez SMS.

23 Wyłączono informacje stanowiące tajemnicę przedsiębiorstwa. Tajemnica ustawowo chroniona na podstawie art. 5 ust. 2 uodip w związku z art. 11 ust. 4 uoznk. Wyłączenie dokonane przez NIK w interesie Totalizatora Sportowego Sp. z o.o.

24 W sprzedaży od 8 maja 2011 r.

25 Wyłączono informacje stanowiące tajemnicę przedsiębiorstwa. Tajemnica ustawowo chroniona na podstawie art. 5 ust. 2 uodip w związku z art. 11 ust. 4 uoznk. Wyłączenie dokonane przez NIK w interesie Totalizatora Sportowego Sp. z o.o.

26 Wyjaśnienia Zarządu z dnia 30 listopada 2011 r.

27 W sprzedaży od 24 listopada 2008 r.

28 Wyłączono informacje stanowiące tajemnicę przedsiębiorstwa. Tajemnica ustawowo chroniona na podstawie art. 5 ust. 2 uodip w związku z art. 11 ust. 4 uoznk. Wyłączenie dokonane przez NIK w interesie Totalizatora Sportowego Sp. z o.o.

29 W dwóch pierwszych edycjach cena losu wynosiła 20 zł (stawka 18,18 zł). W kolejnych edycjach w roku 2009 i 2010 obniżono cenę losu do 10 zł (stawka 9,09 zł).

30 tj. już po zakończeniu czynności kontrolnych w Spółce.

31 Wyłączono informacje stanowiące tajemnicę przedsiębiorstwa. Tajemnica ustawowo chroniona na podstawie art. 5 ust. 2 uodip w związku z art. 11 ust. 4 uoznk. Wyłączenie dokonane przez NIK w interesie Totalizatora Sportowego Sp. z o.o.

32 Wyłączono informacje stanowiące tajemnicę przedsiębiorstwa. Tajemnica ustawowo chroniona na podstawie art. 5 ust. 2 uodip w związku z art. 11 ust. 4 uoznk. Wyłączenie dokonane przez NIK w interesie Totalizatora Sportowego Sp. z o.o.

6. Najwyższa Izba Kontroli zwraca uwagę na wzrost zarobków kadry kierowniczej TS, który w ocenie NIK nie był uzasadniony osiąganymi przez Spółkę wynikami finansowymi ani realizacją celów strategicznych. Jednocześnie zarobki te zwiększyły się nieproporcjonalnie w odniesieniu do wynagrodzeń ogółu pracowników.

Wynagrodzenia kadry kierowniczej³³ w roku 2010 w stosunku do roku 2009 wzrosły średnio o 7,6%. W analogicznym okresie średnie miesięczne wynagrodzenie w TS wyliczone dla ogółu pracowników wzrosło o 1,1%. Zysk netto Spółki w 2010 r. był o ponad 25% niższy niż w 2009 r., w którym także odnotowano spadek zysku.

Najwyższa Izba Kontroli przyjmuje wyjaśnienia Zarządu³⁴, dotyczące powodów wzrostu wynagrodzeń, takich jak konieczność dostosowania wynagrodzeń do stawek rynkowych, prowadzenie projektów ważnych dla Spółki jak np. wybór operatora systemu on-line, czy też zmiana systemu naliczania nagród w podziale na siły prosprzedażowe i siły pozasprzedażowe. Jednak w ocenie NIK wzrost zarobków kadry kierowniczej powinien być adekwatny do osiąganych wyników finansowych przez Spółkę³⁵, a ewentualny przyrost wynagrodzeń kierownictwa, w sytuacji gdy wyniki te ulegają pogorszeniu, nie powinien pozostawać w aż tak znacznej dysproporcji do wzrostu wynagrodzeń ogółu pracowników. Ponadto NIK zwraca uwagę, iż działania Spółki związane z wyborem operatora systemu on-line, wspierane były przez zewnętrzne firmy doradcze, co było jedną z przyczyn wzrostu kosztów usług doradczych w roku 2010.

7. Najwyższa Izba Kontroli krytycznie ocenia podejmowane przez Zarząd TS działania w celu zapewnienia transmisji losowań gier liczbowych w telewizji o zasięgu ogólnokrajowym. W ocenie NIK zerwanie współpracy z Telewizją Polsat bez podjęcia negocjacji dotyczących kontynuacji emisji Studia Lotto w kolejnych latach, było działaniem nierzetelnym i niecelowym.

7.1. Przeniesienie z dniem 1 stycznia 2010 r. transmisji losowań gier liczbowych z ogólnopolskiej stacji Polsat należącej do Telewizji Polsat SA na kanał TVP Info, należący do Telewizji Polskiej SA, skutkowało obniżeniem oglądalności losowań i w konsekwencji miało wpływ na spadek przychodów ze sprzedaży. W wyniku tego przeniesienia nastąpił prawie ośmiokrotny spadek oglądalności losowań³⁶.

Jak wynika z jedyne go sporządzonego opracowania, dotyczącego wpływu przeniesienia Studia Lotto do TVP Info na całkowitą sprzedaż³⁷, wykonanego przez dom mediowy obsługujący TS, [...]38.

NIK nie podważa wniosków formułowanych w opracowaniach³⁹ dotyczących współpracy TS z Telewizją Polsat, wskazujących że ustalony w umowie poziom wydatków na reklamę w tej stacji był za wysoki w stosunku

³³ W grupach: kierownicy regionów sprzedaży, dyrektorzy, wicedyrektorzy, kierownicy komórek samodzielnych, kierownicy zespołów.

³⁴ Pismo z dnia 30 listopada 2011 r.

³⁵ vide. pkt. 2.2 Wystąpienia.

³⁶ Średnia oglądalność Studia Lotto w TV Polsat w latach 1999-2009 wynosiła 6,2%, natomiast po przeniesieniu losowań do Studia Lotto w TVP Info oglądalność w latach 2010-2011 wynosiła 0,8%.

³⁷ *Model ekonometryczny dla Totalizatora Sportowego* z dnia 16 listopada 2010 r.

³⁸ Wyłączono informacje stanowiące tajemnicę przedsiębiorstwa. Tajemnica ustawowo chroniona na podstawie art. 5 ust. 2 *uodip* w związku z art. 11 ust. 4 *uoznk*. Wyłączenie dokonane przez NIK w interesie Totalizatora Sportowego Sp. z o.o.

do rzeczywistych potrzeb TS ⁴⁰, stanowiących podstawę podjęcia przez Zarząd decyzji o zakończeniu współpracy z Telewizją Polsat. Jednakże w ocenie NIK, decyzja ta ostatecznie doprowadziła do spadku oglądalności Studia Lotto. W trakcie przeprowadzonego w III kw. 2008 r. przetargu ograniczonego ⁴¹ na zapewnienie bezpośredniej transmisji losowań gier Totalizatora Sportowego oferty złożyło jedynie 2 oferentów, tj. TVP SA i TVN SA. Przy czym zaoferowana przez TVN SA cena oferty brutto przekraczała [...] ⁴² Totalizatora Sportowego. Natomiast wybrana przez TS oferta TVP SA na emisję losowań w TVP Info, pomimo że była tańsza od oferty TVN SA [...] ⁴³, to nie zapewniała warunków porównywalnych z Telewizją Polsat.

W ocenie NIK zarówno ugruntowana wśród grających pozycja Telewizji Polsat, jako źródła wiedzy o wynikach losowań, jak również ukształtowanie się rynku nadawców telewizyjnych o zasięgu ogólnokrajowym, przemawiały za podjęciem prób negocjacji umowy z TV Polsat, obejmujących warunki dłuższej współpracy z jednoczesnym dostosowaniem postanowień umowy do aktualnych warunków rynkowych. Obowiązująca od 31 grudnia 1999 r. umowa zawarta przez TS z Telewizją Polsat i Pai Media przewidywała, że w zamian za utratę przez TV Polsat wpływów z tytułu opłat za emisję losowania, liczonych jak za czas reklamowy, TS zrekompensuje je zwiększonymi wpływami z tytułu emisji reklam gier liczbowych. Umowa przewidywała dla TS bezpłatny czas antenowy na emisję losowań wszystkich gier liczbowych w tzw. *prime time*, a dla bezpośredniej transmisji losowań zapewniona została w umowie, uzgadniana z TS, stała pora nadawania (w danym sezonie) z uwagi na to, że Telewizja Polsat ma prawo do tzw. rozczepiania programu, czyli jego przerywania w trakcie emisji audycji, np. filmu.

Z przedstawionych do kontroli materiałów, w szczególności korespondencji Zarządu TS z Telewizją Polsat oraz notatki ze spotkania przedstawicieli TS, Telewizji Polsat i Pai – Media SA ⁴⁴ wynika, że Zarząd TS zainteresowany był wyłącznie określeniem warunków współpracy stron do końca trwania umowy, tj. w rocznym okresie wypowiedzenia i nie wyrażał woli negocjacji dotyczących współpracy po 31 grudnia 2009 r., co mogło być powodem nie zgłoszenia oferty przez Telewizję Polsat w postępowaniu przetargowym.

7.2. NIK krytycznie ocenia działania Zarządu TS związane z wyborem nowego nadawcy telewizyjnego transmisji losowań gier TS, które podjęte zostały bez należytego wyprzedzenia.

³⁹ „Analiza i ocena zasadności umowy z TV Polsat” z dnia 12 sierpnia 2002 r. opracowane przez Dyrektora ds. Marketingu (bez wskazania instytucji firmującej to opracowanie), raport z dnia 7 grudnia 2007 r. dotyczący stacji telewizyjnej Polsat i obejmujący wydatki netto TS w latach 2006 i 2007, raport z dnia 12 września 2008 r. zawierający „mediowy bilans Polsatu w 2007 r.”

⁴⁰ Przykładowo według szacunków z 12 września 2008 r. wartość zleconych przez TS w 2007 r. kampanii reklamowych oszacowana w oparciu o średni rynkowy rabat przy zastosowaniu metody cennikowej wyniosłaby [...] Wyłączono informacje stanowiące tajemnicę przedsiębiorstwa. Tajemnica ustawowo chroniona na podstawie art. 5 ust. 2 *uodip* w związku z art. 11 ust. 4 *uoznk*. Wyłączenie dokonane przez NIK w interesie Totalizatora Sportowego Sp. z o.o..

⁴¹ Zaproszenia do wzięcia udziału w ograniczonym postępowaniu przetargowym na zapewnienie bezpośredniej transmisji telewizyjnej Studia Lotto wysłano do trzech stacji o zasięgu ogólnopolskim.

⁴² Wyłączono informacje stanowiące tajemnicę przedsiębiorstwa. Tajemnica ustawowo chroniona na podstawie art. 5 ust. 2 *uodip* w związku z art. 11 ust. 4 *uoznk*. Wyłączenie dokonane przez NIK w interesie Totalizatora Sportowego Sp. z o.o..

⁴³ Wyłączono informacje stanowiące tajemnicę przedsiębiorstwa. Tajemnica ustawowo chroniona na podstawie art. 5 ust. 2 *uodip* w związku z art. 11 ust. 4 *uoznk*. Wyłączenie dokonane przez NIK w interesie Totalizatora Sportowego Sp. z o.o..

⁴⁴ Z dnia 6 listopada 2008 r.

W związku z upływającym z dniem 31 grudnia 2011 r. terminem obowiązywania umowy z TVP SA na transmisję losowań, 6 października 2011 r. do trzech stacji telewizyjnych⁴⁵ zostały wysłane zaproszenia do wzięcia udziału w ograniczonym postępowaniu przetargowym na zapewnienie bezpośredniej transmisji telewizyjnej programu Studio Lotto. W wyznaczonym przez Komisję Przetargową terminie 26 października 2011 r. [...] ⁴⁶.

W ocenie NIK dopuszczenie przez Zarząd Spółki do sytuacji, w której Totalizator Sportowy na dwa miesiące przed końcem terminu obowiązywania umowy z TVP SA, nie miał zagwarantowanej transmisji na kolejny okres, było działaniem nierzetelnym.

NIK nie podziela wyjaśnień Zarządu Spółki, że późne rozpoczęcie czynności w celu zagwarantowania transmisji Studia Lotto, czyli elementu kluczowego dla polityki biznesowej TS⁴⁷, związane było z koniecznością zdefiniowania oczekiwań TS wobec warunków obecności programu na antenie nadawcy, ponieważ dalsza obecność na antenie telewizyjnej Studia Lotto, nawet w sytuacji zmieniających się warunków na rynku mediowym mogła wymagać jedynie doprecyzowania niektórych elementów oferty. Nie można również podzielić poglądu⁴⁸, że istotnym elementem, z punktu widzenia konkurencyjności postępowania przetargowego w tym okresie, były wątpliwości co do zachowania decyzyjności w stacjach telewizyjnych (zmieniały się władze TVP, a TVN został wystawiony na sprzedaż). W ocenie NIK zmiany kierownictwa w stacjach telewizyjnych nie mają bezpośredniego wpływu na bieżącą tzw. ramówkę, która ustalana jest zawsze z kilkumiesięcznym wyprzedzeniem. Zmiany własnościowe czy też na stanowiskach kierowniczych, mogły mieć co najwyżej wpływ na ostateczne stanowisko negocjacyjne danej stacji telewizyjnej.

8. NIK pozytywnie ocenia prowadzoną w Totalizatorze Sportowym politykę w zakresie zawierania umów sponsoringowych i udzielania darowizn.

W TS obowiązywały *Zasady działalności sponsoringowej*⁴⁹, w których sformułowano procedury w zakresie oceny wpływających wniosków sponsoringowych, przyznawania środków oraz weryfikacji rzetelności wykorzystania środków przez beneficjentów. Działalność sponsoringowa w TS prowadzona była w oparciu o plan prowadzenia działalności sponsoringowej, zawierający założenia, cele, projektowany budżet oraz przewidywaną ocenę efektywności sponsoringu w Spółce. W każdym roku sporządzano i przekazywano do Rady Nadzorczej i do Ministerstwa Skarbu Państwa sprawozdania z działalności sponsoringowej. Umowy zawierane były przez TS głównie z instytucjami związanymi ze sportem i zawierały zobowiązania po stronie beneficjentów o charakterze reklamowym. Taka konstrukcja umów pozwalała na kreowanie i wzmacnianie wizerunku Totalizatora Sportowego

⁴⁵ tj. [...]. Wyłączono informacje stanowiące tajemnicę przedsiębiorstwa. Tajemnica ustawowo chroniona na podstawie art. 5 ust. 2 *uodip* w związku z art. 11 ust. 4 *uoznk*. Wyłączenie dokonane przez NIK w interesie Totalizatora Sportowego Sp. z o.o..

⁴⁶ Wyłączono informacje stanowiące tajemnicę przedsiębiorstwa. Tajemnica ustawowo chroniona na podstawie art. 5 ust. 2 *uodip* w związku z art. 11 ust. 4 *uoznk*. Wyłączenie dokonane przez NIK w interesie Totalizatora Sportowego Sp. z o.o.

⁴⁷ Wyjaśnienia złożone przez Zarząd TS w dniu 13 grudnia 2011 r.

⁴⁸ Wyrażonego w ww. wyjaśnieniach.

⁴⁹ *Zasady działalności sponsoringowej w Totalizator Sportowy Sp. z o.o. z dnia 1 maja 2009 r.*

jako mecenasa polskiego sportu, m.in. przez takie instytucje jak Polski Komitet Olimpijski, Regionalne Towarzystwo Wioślarskie Bydgosia.

W latach 2009–I połowa 2011 r. w TS nie wprowadzono regulacji wewnętrznej normującej zasady i tryb przyznawania podmiotom zewnętrznym darowizn i, zgodnie z Umową Spółki⁵⁰, kontrolę w tym zakresie sprawowała Rada Nadzorcza TS, poprzez udzielanie zgody na zawieranie umów, których przedmiotem były darowizny przekraczające w złotych równowartość kwoty 5 000 EUR. W celu wprowadzenia spójnej, długofalowej polityki charytatywnej we wrześniu 2009 r. utworzona została przez TS Fundacja Korporacyjna Totalizatora Sportowego „Milion Marzeń”. Darowizny na cele statutowe Fundacji od 2010 r. stanowiły 99% środków przyznawanych przez TS tytułem darowizn.

9. Najwyższa Izba Kontroli nie wnosi uwag do stosowania w TS procedur dotyczących wykonywania zakupów towarów i usług. W Spółce w badanym okresie obowiązywały regulaminy udzielania zamówień, różnicujące procedury zamówienia ze względu na wartość: do równowartości w złotych kwoty 50 tys. EUR i przekraczające tę kwotę⁵¹. Kontrolą objęto wykonane przez TS zakupy o wartości przekraczającej równowartość w złotych kwoty 50 000 EUR dotyczące: bonów towarowych – wartość umowy 5 229 072 zł, świadczenie na rzecz TS usług public relations (2 060 000 zł), opracowanie projektu nowego wizerunku punktów sprzedaży Totalizatora Sportowego Sp. z o.o. (859 490 zł), świadczenie usług domu mediowego (wynagrodzenie prowizyjne w wysokości 1,4% kosztów zakupu czasu i przestrzeni reklamowej).

Kontrola nie wykazała przypadków naruszeń obowiązujących w Totalizatorze Sportowym Spółka z o.o. regulacji dotyczących udzielania zamówień.

10. Najwyższa Izba Kontroli zwraca uwagę, iż przedłużający się proces uchwalania miejscowego planu zagospodarowania przestrzennego, może w dalszej perspektywie stanowić zagrożenie dla realizacji planów inwestycyjnych w Tory Wyścigów Konnych na Służewcu⁵², które Totalizator Sportowy dzierżawi na podstawie umowy zawartej z Polskim Klubem Wyścigów Konnych na okres 30 lat (2008-2038).

NIK nie dokonuje oceny organizacji i prowadzenia biznesu wyścigowego na terenie TWKS, z uwagi na stosunkowo krótki okres zaangażowania się Totalizatora Sportowego w projekt zagospodarowania terenu Toru Wyścigów Konnych na Służewcu. Jednakże NIK zwraca uwagę na występujące na obecnym etapie zagrożenia realizacji planów rozwoju Wyścigów Konnych na Służewcu, m.in. w związku z przedłużającym się procesem przygotowania planu zagospodarowania przestrzennego. Plany te zostały określone w opracowanej w 2008 r. przez firmę doradczą *Strategii rozwoju Wyścigów Konnych na Służewcu*⁵³ oraz w *Szczegółowej koncepcji*

⁵⁰ § 16 ust. 6 umowy spółki Totalizator Sportowy Sp. z o.o.

⁵¹ *Regulamin udzielania zamówień w Totalizatorze Sportowym Spółka z o.o. o wartości przekraczającej równowartość w złotych kwoty 50 000 EUR* wprowadzony Uchwałą Rady Nadzorczej TS z dnia 19 kwietnia 2007 r., zmieniony z dniem 27 lipca 2010 r. uchwałą Rady Nadzorczej TS z dnia 11 maja 2010 r. oraz *Regulamin udzielania zamówień w Totalizatorze Sportowym Spółka z o.o. o wartości nieprzekraczającej równowartości w złotych kwoty 50 000 EUR* wprowadzony z dniem 5 marca 2010 r.

⁵² Dalej TWKS.

⁵³ Dalej *Strategia TWKS*.

zagospodarowania Wyścigów Konnych na Służewcu z czerwca 2009 r. opracowanej przez tą samą firmę doradcą we współpracy z inną spółką. NIK pozytywnie ocenia fakt, że pierwszy z wymienionych dokumentów, został zaktualizowany w I połowie 2011 r., w związku ze zmianą warunków zewnętrznych, niezbędnych do realizacji *Strategii TWKS*.

Do przyczyn tej nowelizacji należało m.in. wykluczenie przez nową *ustawę o grach hazardowych* możliwości rozwoju salonów z automatami o niskich wygranych⁵⁴, ustalenie rzeczywistego stanu obiektów, po rozpoczęciu działania TS na terenie TWKS, który okazał się gorszy niż wynikało to z operatu szacunkowego, brak aktywnego zainteresowania ze strony władz m.st. Warszawy planami i prowadzonymi pracami na Służewcu, pomimo wstępnych deklaracji o chęci oraz możliwości współpracy, uchylenie przez Konserwatora Zabytków pozwolenia na możliwość umieszczania reklam na obiektach TWKS, brak możliwości realizacji koncepcji zagospodarowania terenu TWKS z powodu przeciągającego się procesu uchwalania miejscowego planu zagospodarowania przestrzennego.

11. Biorąc pod uwagę powyższe oceny i uwagi, na podstawie art. 60 ust. 2 *ustawy o NIK*, Najwyższa Izba Kontroli przedstawia następujące wnioski:

1. Zintensyfikowanie prac nad uchwaleniem nowego planu strategicznego dla Totalizatora Sportowego Sp. z o.o.
2. Rozważenie możliwości wprowadzenia systemu nagradzania i premiowania kadry kierowniczej uwzględniającego realizację zakładanych celów.
3. Podjęcie działań zmierzających do nawiązania ściślejszej współpracy z władzami m.st. Warszawy w zakresie zagospodarowania i rozwoju terenów Torów Wyścigów Konnych na Służewcu.

Najwyższa Izba Kontroli – Departament Gospodarki, Skarbu Państwa i Prywatyzacji, na podstawie art. 62 ust. 1 *ustawy o NIK*, zwraca się do Pana Prezesa o nadesłanie, w terminie 14 dni od daty otrzymania niniejszego wystąpienia, informacji o sposobie wykorzystania uwag i wykonania wniosków oraz o podjętych działaniach lub o przyczynach niepodjęcia tych działań.

Stosownie do art. 61 ust. 1 *ustawy o NIK*, w terminie 7 dni od daty otrzymania niniejszego wystąpienia pokontrolnego, przysługuje Panu Prezesowi prawo zgłoszenia do dyrektora Departamentu Gospodarki, Skarbu Państwa i Prywatyzacji NIK umotywowanych zastrzeżeń w sprawie ocen, uwag i wniosków, zawartych w tym wystąpieniu.

⁵⁴ Ulokowanie automatów przyniosłoby wg założeń firmy doradczej rocznie 100 mln zł przychodów.

W razie zgłoszenia zastrzeżeń, termin nadesłania informacji, o której wyżej mowa, liczy się – stosownie do art. 62 ust. 2 *ustawy o NIK* – od dnia otrzymania ostatecznej uchwały w sprawie powyższych zastrzeżeń.

DYREKTOR
Departamentu, Gospodarki, Skarbu Państwa
i Prywatyzacji
/ - /
Andrzej Otrębski