



Ověření vztahů vůči ŠKODA POWER

Praha, prosinec 2011



Zadání auditu

Na základě pokynu MF ČR zadalo představenstvo ČEZ, a. s., dne 17.10.2011 (usnesením 35/2011-IV. 1.1) audit vztahů se Škoda Power.

Cílem auditu bylo ověřit vztahy a vazby Skupiny ČEZ vůči Škoda Power , s.r.o. (a jeho právnímu předchůdci Škoda Energo, s.r.o.) při zadávání zakázek od února 2004 do září 2011 z pohledu možnosti ovlivnit výběrová řízení ve prospěch tohoto dodavatele kterýmkoli členem vedení či představenstva ČEZ, a. s.



Většinu ČEZ provozovaných turbogenerátorů dodala Škoda Plzeň (dnes Škoda Power)

Škoda Plzeň (pod různými názvy právních předchůdců **Škoda Power**) vyrobila a dodala pro ČEZ (a jeho právní předchůdce) 46 parních turbogenerátorů ze 63 provozovaných v jaderných a uhelných elektrárnách a teplárnách ČEZ na konci roku 2010 s výkonem 9 443 MW z 10 749 MW celkem, tedy téměř 3/4 počtu a **88% výkonu turbogenerátorů** ve zdrojích ČEZ nese na štítku logo některého z právních předchůdců Škoda Power.

V některých případech se jedná o unikátní zařízení (např. EMĚ III, ETE).

Historicky vzniklá vazba je (technickým) důvodem preference Škoda Power (výrobce) při opravách a modernizacích jím dodaného zařízení, v případě jaderných elektráren je Škoda Power dodavatelem akceptovaným jaderným dozorem (SÚJB). (obdobně je výrobce specifických prvků zařízení elektráren preferován i v zahraničí).

Jaderné elektrárny					
ETE	2 x	1000	MW	Škoda Power	2002-2003
EDU	8 x	250	MW	Škoda Power	1985-1987
Uhelné elektrárny					
EMĚ III	1 x	500	MW	Škoda Power	1981
EMĚ II	2 x	110	MW	Škoda Power	1971
ETU	4 x	200	MW	Škoda Power	1974-1975
EPC	5 x	200	MW	Škoda Power	1970-1977
ECH	4 x	200	MW	Škoda Power	1977-1978
EDĚ	4 x	200	MW	Škoda Power	1975-1976
EPR II	5 x	210	MW		
EPR I	4 x	110	MW	Škoda Power	1967-1968
ELE	3 x	110	MW	Škoda Power	1966-1968
ETI II	1 x	112	MW	Škoda Power	1961
EPO	3 x	55	MW	Škoda Power	1957-1958
EHO	1 x	55	MW	Škoda Power	1954-1958
	1 x	50	MW	Škoda Power	
ETI I	3 x	57	MW	Škoda Power	1959-1960
	1 x	12,8	MW		
TDK	1 x	6,3	MW		
EVI	2 x	16	MW		
	1 x	22	MW		
	1 x	25	MW		
TTR	2 x	20	MW		
	3 x	16	MW		
	1 x	70	MW		



Vývoj zakázek Škoda Power v kontextu celkových CAPEX Skupiny ČEZ

Vývoj celkových CAPEX je výrazně ovlivněn investiční prodlevou po dokončení:

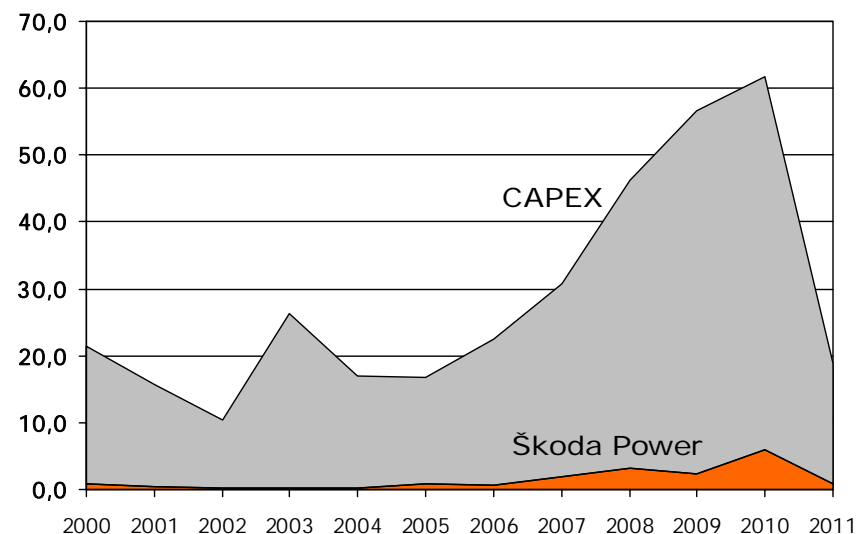
- programu odsíření uhelných elektráren (45 mld.Kč),
 - dostavby 2 bloků JE Temelín (98,5 mld.Kč)
- v průběhu devadesátých let.

Souběh těchto akcí limitoval (finanční/časové) možnosti ČEZ významněji investovat do uhlé části portfolia (nově bylo postaveno pouze několik teplárenských fluidních kotlů). Uhlé elektrárny byly retrofitovány pouze v rozsahu horizontu životnosti odsíření.

Výrobní kapacity ČEZ tak byly na počátku nového tisíciletí dostatečně sanovány a investiční aktivita byla výrazně utlumena (investorské útvary ČEZ prakticky rozpuštěny).

Výrazný nárůst CAPEX společnosti/skupiny ČEZ znamenal nárůst zakázek pro řadu (nejen tradičních) dodavatelů, tedy i pro společnost Škoda Power, její podíl však v průměru 2004-2010 představuje 5,0% celkových CAPEX.

Hmotné investice Skupiny ČEZ
(mld.Kč)

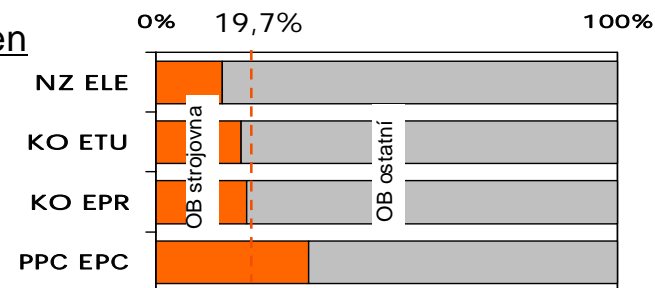




Rozhodnutí, která zvýšila zapojení externích dodavatelů (vč. Škoda Power) na aktivitách Skupiny ČEZ, byla motivována podnikatelskými důvody v souladu se strategií ČEZ

a) rozhodnutí o realizaci projektů obnovy uhlénoho portfolia elektráren

Čerpání životnosti odsířeni a retrofitů elektráren z devadesátých let, spolu s limity tuzemských uhlénohých zásob, si vynutilo zahájení prací na výhledu provozu klasických elektráren již krátce po roce 2000, které byly završeny rozhodnutím o programu obnovy v roce 2005 (poradci-McKinsey, Deloitte),



Podíl Škoda Power na zakázkách programu obnovy klasických elektráren (4x OB strojovna) představuje cca 19,7% z kontrahovaných částek.

b) rozhodnutí o aplikaci údržby logických celků elektráren formou střednědobých kontraktů

Cílem projektu „Asset management“ bylo:

- snížit komplexní náklady na opravy a údržbu o 25% vůči BP 2005,
- změnit organizační strukturu úseku SDHM tak, aby personální náklady úseku klesly o 20%.

Projekt byl na konci r.2008 vyhodnocen jako úspěšný (splnil stanovené cíle) a byl převeden do liniového řízení.

LC/el	Klasické elektrárny											Jaderné elektrárny		
	ETU	EPR	ECH	EPC	EDĚ	EMĚ	ELE	ETI	EHO	EPO	LC/el	JEDU	JETE	
Kotelna											Primár			
Odsířeni														
Strojovna											Strojovna	Škoda Power		
Vod.hosp.														
Elektro											Elektro			
SKŘ											SKŘ			
Emon											Venk.obj.			
VEP											Stavebni			
Zauhlování														

Škoda Power (7x LC strojovna) je jen jedním z dodavatelů údržby logických celků elektráren.

Legenda: OB – obchodní balíček
 NZ – nový zdroj
 KO – komplexní obnova
 PPC – paroplynový cyklus
 BP – business plan
 SDHM – správa dl.hm. majetku
 LC – logický celek



Výběr prověřovaného vzorku obchodních případů, zakázek získaných Škoda Power

ČEZ – z celkové fakturace Škoda Power cca 6,4 mld.Kč vzorek případů s hodnotou nad 20 mil.Kč
33 obchodních případů v sumární aktuální hodnotě kontraktů 8,7 mld.Kč
(plus min. cca 1,6 mld.Kč v ročních dodatcích na údržbu LC strojoven do r. 2015),
na které bylo dosud fakturováno cca 5,9 mld.Kč, což je 91 % fakturace celkem.
Veškeré tyto zakázky zadávány dle ZZVZ (ve zbytku mimo vzorek mj. i podlimitní akce v hodnotě 0,258 mld.Kč).

ŠPI – všechny zakázky Škoda Power
6 obchodních případů v sumární aktuální hodnotě kontaktů 17,7 mld.Kč
na které bylo dosud fakturováno cca 9,5 mld.Kč.
Zadávány výběrovým řízením (oslovených dodavatelů)

Skupina ČEZ – výběrově dotázáno 59 dceřiných společností na vztahy se Škoda Power
(včetně firem již divestovaných)
13 firem uvedlo obchodní vztah se Škoda Power, hodnotově významné pak jen:
ČEZ Prodej – dodávka elektřiny pro Škoda Power
I&C Energo - subdodavatel na zakázkách Škoda Power
Egemer – projekt PPC v rámci tureckého JV, kde Škoda Power uspěla v mezinárodní konkurenci
jako subdodavatel pro GE Energy (generální kontraktor).



Vzorek obchodních případů zadaných ČEZ podléhal postupům dle ZZVZ

Veřejná soutěž (JRSU)

10 kontraktů soutěženo, z toho:

- 4x Škoda Power jediným kdo podal nabídku (akceptace nabídkové ceny)
- 4x s vyloučením konkurenční nabídky (2x kvalifikační předpoklady, 1x pozdní nabídka, 1x prověřeno ÚHOS),
- 1x uspěla spolu se dvěma konkurenty (rámcová smlouva na údržbu LC strojoven KE, následně JŘBU)
- 1x uspěla Škoda Power nižší cenou (následné navýšení ceny dodatkem shledáno oprávněným - vícepráce při GO turbíny zjištěny až v průběhu prací)

Výzva více zájemcům (JŘBU)

6 kontraktů zadáváno, z toho:

- 4x na základě rámcové smlouvy (údržba LC strojoven KE),
- 2x zúžení soutěže na dodavatele, disponující technickými předpoklady.

IA shledal důvody zúžení soutěže (JŘBU) jako oprávněné, v souladu s legislativou.

Škoda Power získala zakázku:

- 4x v soutěži se dvěma dalšími nabízejícími na základě vyhodnocení stanovených kritérií,
- 1x jako jediný nabízející (další z oslovených nereagoval),
- 1x další z oslovených nesplnil podmínky zadání.

U všech zakázek byla kontrahovaná cena pod (předpokládanou) hodnotou nákupního případu.

Výzva jednomu zájemci (JŘBU)

16 kontraktů zadáváno, z toho:

- 6x na základě rámcové smlouvy (údržba LC strojoven JE),
- 10x zúžení soutěže na původního dodavatele zařízení.

IA shledal důvody zúžení soutěže (JŘBU) jako oprávněné, v souladu s legislativou.

Celkový poměr kontrahovaných cen vůči (předpokládaným) hodnotám nákupního případu pozitivní pro zadavatele.

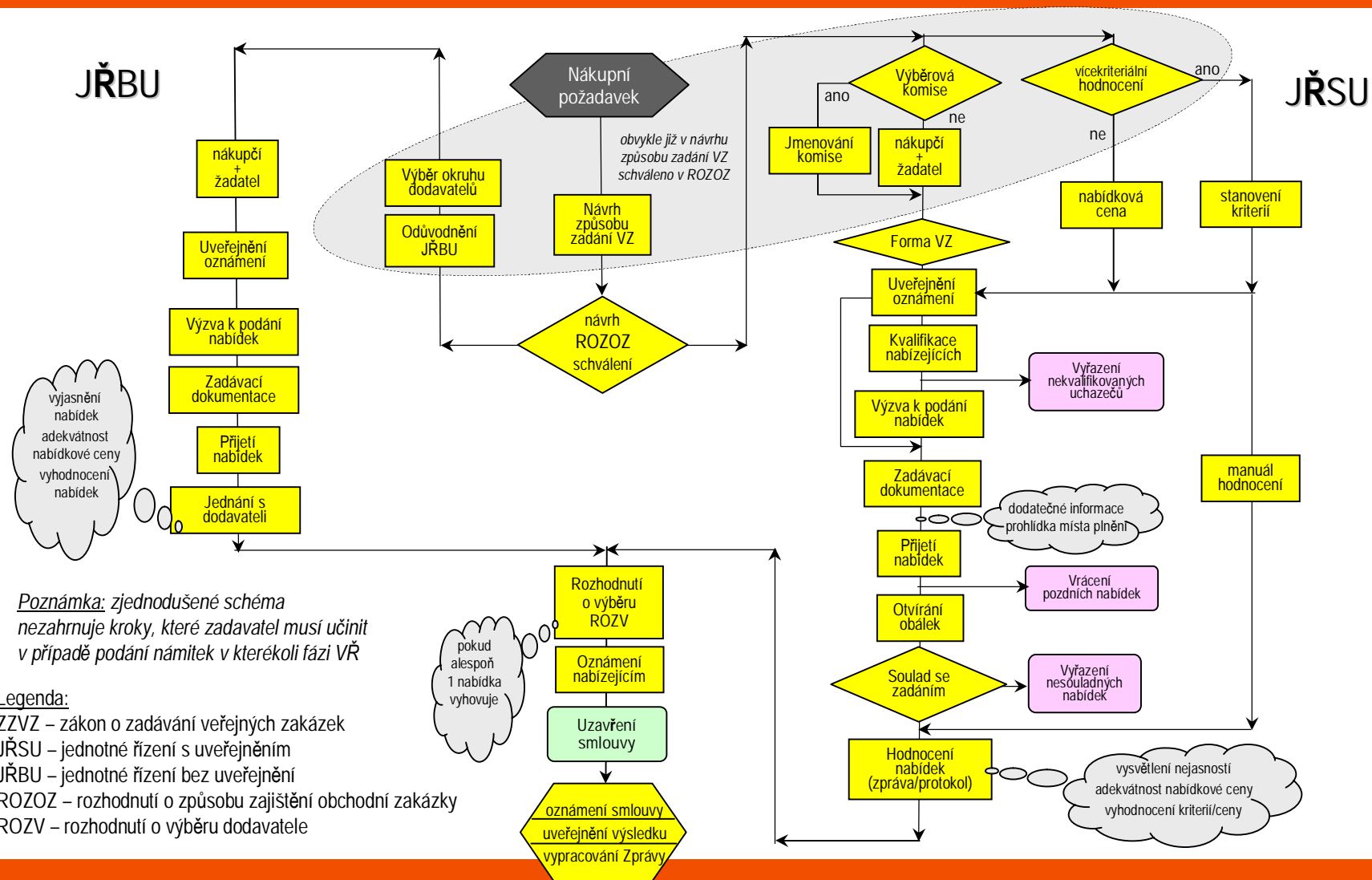
Dohoda o narovnání

Poslední obchodní případ prověřovaného vzorku - dohoda kterou řešen rozpor uplatněných/neuznaných reklamací (r.2010) na 4 kontraktech ze vzorku (TG 1000MW v JE Temelín) v rozsahu

- 23 mil.Kč úhrady za práce na odstranění vad z r.2010,
- 127 mil.Kč dodávek prací při opravách NT dílů TG 1000 MW i v letech 2011 až 2015 (dle stanoveného ceníku).



Schéma průběhu výběrových řízení ČEZ (dle ZZVZ) zjednodušené





Proces nákupu ČEZ probíhal bez významných odchylek od řídicí dokumentace/zákonem stanovených postupů i u zakázek získaných Škoda Power

Nákupní proces se řídil časově platnou interní legislativou (navazující na platnou obecnou legislativu - ZZVZ).

Způsob zajištění obchodního případu navrhoval vícečlenný tým žadatele (vesměs divize Výroba) a zaměstnanců útvaru Nákup každé ze zkoumaných zakázek, schvalovatelem návrhu byli vždy dva nadřízení zaměstnanci (žadatel+nákup).

Výjimku představují některé hodnotově významné akce, u kterých schválení způsobu zajištění zakázky nahrazovalo rozhodnutí představenstva ČEZ (2 rozhodnutí pro 6 kontraktů na údržbu LC elektráren), i zde však na základě materiálu předloženého k projednání žadatelem v součinnosti s útvarem Nákup.

Součástí takového návrhu (materiálu) byla forma výběru dodavatele (veřejná soutěž či omezení na jednoho či více oslovených), i rozhodnutí vytvářet/nevytvářet manuál hodnocení nabídek a ustavit/neustavit komisi pro jejich posouzení.

U veřejných výběrových řízení (JŘSU) posuzovala nabídky vždy vícečlenná komise, jen zčásti na základě předem vypracovaných manuálů/kriterií hodnocení (ve zbylých případech byla kriteriem nabídková cena a/nebo soulad s podmínkami výzvy).

Při oslovení zvoleného okruhu (více) dodavatelů (JŘBU) posuzovala nabídky vícečlenná komise již ale všeměs bez manuálu hodnocení nabídek, z hlediska souladu s podmínkami výzvy a akceptovatelnosti nabídkové ceny.

Při oslovení jednoho zvoleného dodavatele (JŘBU) byly nabídky projednávány v liniové struktuře řízení (nákupčí případu v součinnosti se žadatelem) z hlediska souladu s podmínkami výzvy a akceptovatelnosti nabídkové ceny.

Členové představenstva, resp. vrcholového vedení ČEZ vstupují do procesu výběrových řízení v rámci některých schvalovacích aktů na úrovni odpovídající Podpisovému řádu ČEZ. Vlastní výběrové řízení zajišťuje pracovní úroveň specialistů z útvaru žadatele a útvaru nákupu (ať již formou účasti v komisích, či v rámci svého liniového zařazení).

Na základě zevrubného posouzení jednotlivých případů z předložené dokumentace neshledal auditní tým žádný nestandardní zásah do procesu výběru dodavatelů (i přes nedoložení některých písemností dokladujících průběh procesu). Vycházel přitom i ze skutečnosti, že takové ovlivnění případu by znamenalo rozhodnout odchylně od doporučení zaměstnanců na úrovni hodnotitelů, resp. na pracovní úrovni nákupní případ projednávajících, či ovlivnit úsudek/doporučení těchto (v každém jednotlivém případě většího počtu) zaměstnanců společnosti z různých útvarů a úrovní řízení.

Interní audit ve zkoumaném období nezískal (ani prostřednictvím anonymních informačních kanálů k tomu určených) žádnou informaci o případném ovlivnění procesu nákupu, související s prověřovaným vzorkem.



Proces nákupu ŠP Invest nepodléhá ZZVZ, zakázky zadány po výběrovém řízení (oslovených dodavatelů)

ČEZ zadal 4 ze 6 obchodních případů ŠP Invest jako přidružené osobě, 2 zakázky byly cedovány z mateřské společnosti Škoda Praha (která je získala formou JŘBU).

Výběr subdodavatelů pro 4 projekty klasických elektráren členila ŠP Invest (ČEZ měl jen kontrolní roli investora) na „obchodní balíčky“ (OB), kde Škoda Power získala OB strojevna ve 3 výběrových řízeních:

- KO ETU II – OB 05 Strojovna

V prvním kole (výzva k podání předběžného návrhu) obeslány 3 firmy (Škoda Power, Alstom Power a Siemens), ve druhém kole (výzva k podání návrhu) již jen 2 firmy (Škoda Power a Siemens), které podaly předběžný návrh splňující kvalifikační předpoklady (Alstom Power návrh nezaslal).

Zakázku získala Škoda Power (Siemens nedodal ve druhém kole všechny požadované podklady a nabídl odlišné technické řešení TG 200 MW jako dvoutělesové namísto požadované třítělesové = horší hodnocení nabídky).

Součástí poptávky byla i opce na dodávku zařízení (OB Strojovna) pro projekt KO EPR II (byla využita).

- NZ ELE – OB 04 Strojovna

Poptány 2 firmy (Škoda Power a Siemens), zakázku získala Škoda Power (Siemens opět nedodal všechny požadované podklady = horší hodnocení nabídky).

- PPC EPC – OB 03 Turbina

Poptáno 5 firem (Škoda Power, Alstom Power, Mitsubishi Power, GE Energy a Siemens), získána pouze jediná nabídka (Škoda Power), další oslovení odmítli s odvoláním na kapacitní důvody (Siemens), či nesoulad s jejich koncepcí dodávek (GE Energy), nebo na výzvu nereagovali (Alstom Power, Mitsubishi Power).

Cedované zakázky na modifikaci/modernizaci VT dílů turbin obou jaderných elektráren (ETE, EDU) získala Škoda Power
ETE – v soutěži po vyloučení Alstom (neúplná nabídka), další oslovený nereagoval (Siemens), resp. uvedl technické důvody neúčasti (OSJC Power Machines),

EDU – jako jediný oslovený (odůvodnění volby původního dodavatele+subdodavatele již v JŘBU ČEZ).

V uvedených případech interní audit neshledal postupy či úpravy hodnotících kritérií, které by zvýhodnily dodavatele Škoda Power. Počet oslovených dodavatelů/nabízejících byl v jednotlivých případech odůvodněn převisem poptávky nad kapacitami dodavatelů, souvisejícím s očekáváním bezúplatně získaných povolenek pro zdroje uvedené do provozu do roku 2012 (v době zadávání ETU, ELE), a/nebo diverzifikací (ELE – Alstom dodavatelem kotle).



Žádné procesní či administrativní nedostatky neměly vliv na průběh / výsledek výběrového řízení

V některých případech byla doložena jen neúplná dokumentace přípravy obchodních zakázek. Část informací byla dohledána v souvisejících dokumentech (informační server VZ, protokoly/zápisy z hodnocení, záznamy z jednacího řízení), Některé mezery však zůstaly nevyplněny (chybějící RoZoz, ROZV, manuály/kriteria hodnocení, či zápisy/záznamy z jednacího řízení), resp. u části dokumentů je postrádán některý z identifikačních údajů (datum, podpis).

Takové nedostatky nemohly ovlivnit výsledek výběru v případech, ve kterých nebylo neúspěšných kandidátů. Například u výběrových řízení (vesměs JŘBU) se Škoda Power jako jediným osloveným/nabízejícím, či tam, kde byla smlouva uzavřena se všemi soutěžícími. Výběr dodavatele nemohlo ovlivnit ani chybějící datum podpisu schvalovatelů RoZoz (které možno časově zařadit datováním podpisů navrhovatelů), či nedatovaná kritéria distribuovaná jako součást zadávací dokumentace.

Ve zbývajících případech s mezerami v dokumentaci obchodních případů šlo:

3x o VŘ, ve kterých byla Škoda Power jediným nabízejícím při možné účasti jiných dodavatelů (JŘSU, JŘBU s více oslovenými):

- nedoložené či nedatované/nepodepsané interní akty/dokumenty, které zadavatel vytváří až po obdržení nabídek nemohly ovlivnit rozhodování potenciálních účastníků (ne)podat nabídku.

4x o vyloučení konkurenční nabídky z důvodů nesouvisejících s mezerami v doložené dokumentaci:

- 1x neplnění předem známých kvalifikačních požadavků (nesouvisí s chybějícím datem protokolu hodnocení nabídek),
- 1x pozdní doručení nabídky (nedoložený manuál hodnocení mohl být uplatněn až na řádně převzatou nabídku),
- 2x nesoulad nabídky s podmínkami zadání (nedatovaná resp. nedoložená kritéria mohla být uplatněna až na akceptované nabídky).

6x o horší hodnocení nabídky konkurenta:

- 4x (JŘBU na údržbu LC strojoven jednotlivých KE) hodnocení dle manuálu (kriteria a váhy hodnocení), předloženého bez data/podpisu schvalovatele (nastavení kritérií/váh však zcela odpovídá předmětu zakázky a nepřipouští manipulaci s průběhem hodnocení),
- 1x chybějící datum protokolu hodnocení dle nabídkové ceny (doložené však protokolem z otvírání obálek),
- 1x nedoložený vznik/termín kritérií (nemohlo ovlivnit nedostatečnost podkladů, dokládanych hůře hodnoceným nabízejícím).

Na základě uvedené analýzy dospěl interní audit k závěru, že mezery v předložené dokumentaci obchodních případů neměly charakter, který by znamenal zakrývání nějaké formy ovlivňování procesu.



Závěry auditu

Rozhodnutí o klíčových zakázkách, kterých se zúčastnila Škoda Power byla motivována podnikatelskými důvody v souladu se schválenou strategií Skupiny ČEZ.

Vztahy k Škoda Power byly nastaveny standardním a obvyklým formálním způsobem, včetně například uplatnění smluvní penalizace.

Nebyly zjištěny neformální vazby, které mohly být nekorektní, neetické, popřípadě mohly být vnímány jako prokorupční.

Postupy jednání zaměstnanců Skupiny ČEZ při zadávání zakázek byly nastaveny a dostatečně popsány v řídicí dokumentaci, v souladu s obecnou legislativou.

Výběr dodavatelů probíhal v praxi bez významných odchylek od řídicí dokumentace/zákonem stanovených postupů.

Absence datumů na některých dokumentech (vesměs interní rozhodovací akty ČEZ, a. s. či ŠP Invest, s.r.o) snižuje jejich průkaznost,

Společnost ČEZ neposkytla Škoda Power žádný úvěr.

Audit byl proveden v souladu s Mezinárodními standardy pro profesní praxi interního auditu, což mimo jiné vyjadřuje také skutečnost, že auditní tým nebyl při jeho uskutečňování žádným způsobem ovlivňován vedením (představenstvem) ČEZ.