

מדינת ישראל

136



מבקר המדינה

דו"ח על הביקורת
בחברה
פריקלאס ים המלח בע"מ

ירושלים, תשל"ט - 1979



מבקר המדינה

דו"ח על הביקורת
בחברה
פריקלאס ים המלח בע"מ

ירושלים, אלול תשל"ט - ספטמבר 1979

תוכן הענינים

<u>עמוד</u>	
7	<u>החברה ומוסדותיה</u>
9	הון המניות
10	הדירקטוריון
11	שינויים בבעלות על מניות החברה
13	<u>הקמת המפעל</u>
13	תהליך הייצור
14	הסכם לקבלת ידע
14	שירותי תכנון והקמה
16	הזמנת ציוד ומסירת עבודות לקבלנים
17	מסירת עבודות נוספות לקבלן הפרוייקט
18	הגידול בתכניות ההשקעה
21	הקמת מיתקני אחסון וטעינה כנמל אשדוד
24	<u>מכירות</u>
28	<u>מינהל החברה</u>
28	סדרי רישום ודיווח על עבודות תחזוקה
29	הזמנת טובין ועבודות שונות
30	מחסנים
30	מינהל כספי

32

כוח אדם

32

תנאי עבודה של עובדים בכירים

35

חשבונות וכספים

35

מאזנים

41

חשבונות רווח והפסד

46

דו"חות על השינויים במצב הכספי

דין וחשבון זה מסכם את הביקורת, שערך משרד מבקר המדינה על פעולות החברה פריקלאס ים המלח בע"מ, עד אמצע 1978. חלק מהנתונים עודכנו עד מארס 1979.

ממצאי הביקורת הובאו לידיעתה של הנהלת החברה, בדו"ח זה מובאים הממצאים העיקריים.

החברה עומדת לביקורת מבקר המדינה לפי סעיף 9(7) לחוק מבקר המדינה, תשי"ח-1958 (נוסח משולב), כגוף שאיגוד ממשלתי - כימיקלים לישראל בע"מ - משתתף בהנהלתו, ומבקר המדינה החליט להפעיל עליו את הביקורת. פריקלאס ים המלח בע"מ היא חברת בת ממשלתית, כמשמעותה בחוק החברות הממשלתיות, תשל"ה-1975. שר התעשייה, המסחר והתיירות ושר האוצר הם השרים האחראיים לענייני החברה.

ה ח ב ר ה ו מ ו ס ד ו ת י ה

מראשית שנות השישים עסקו מפעלי ים המלח בע"מ בפיתוח שיטה להפיק תחמוצת מגנזיום ("מגנזיה") מתמיסות ים המלח, על ידי פירוק תמלחת של מגנזיום כלורי, המצוי בכמויות גדולות במי ים המלח. תחמוצת המגנזיום, לאחר שהיא עוברת תהליך של קלייה, כבישה ושריפה, הופכת לחומר, המכונה פריקלאס, המשמש חומר גלם בייצור לבנים חסינות אש לבניין כורים לתעשיית הפלדה. בשנות השישים השקיעו מפעלי ים המלח סכום של כ-4.5 מיליון ל"י בפיתוח תהליך לפירוק המגנזיום הכלורי לתחמוצת מגנזיום ולחומצת מלח, המבוסס על המצאת הכימאי הישראלי ד"ר י. אמן ז"ל, (להלן - תהליך אמן); אולם בדרג הממשלתי הוחלט לחפש שותפים למימון ההשקעה להקמת מפעל לייצור פריקלאס באמצעות תהליך זה, שהזכויות לגביו נרכשו על ידי הממשלה.

ב-1968 נערכו מגעים עם גורמים בחוץ לארץ, הפעילים בשיווק פריקלאס ובייצור לבנים חסינות אש, ובנובמבר 1969 יסדו כימיקלים ופוספטים בע"מ, שפעלה במסגרת החטיבה האנאורגנית של כימיקלים לישראל בע"מ (להלן - כי"ל)*, ושלושה משקיעים מחוץ לארץ חברה בשם פריקלאס ים המלח בע"מ (להלן - החברה), במטרה לייצר ולשווק תחמוצת מגנזיום בכל צורותיה, ומוצרים אחרים המופקים בתהליך אמן או בכל תהליך אחר.

בינואר 1970 נחתם חוזה בין משקיעי החוץ, לבין כימיקלים ופוספטים בע"מ וחברת פריקלאס והוסכם בו על הקמת מפעל במישור רותם, שבין דימונה לערד, לייצור שנתי של 46,000 טונות פריקלאס ו-82,000 טונות חומצת מלח. בקבע בין הצדדים, שהון המניות של החברה יועמד על 2.5 מיליון \$, שמחציתו תוקצה לשותף הישראלי ו-3%^{2/16} לכל אחד משלושת משקיעי החוץ. בחוזה הוסדרו זכויות וחובות הצדדים בכל הקשור בתכנית ההשקעה, בהקמת המפעל, באספקת התמלחת מים המלח, בהעברת ידע, בסדרי השיווק וכד'. במאי 1970 אישרה ועדת השרים לענייני כלכלה את העקרונות, שלפיהם ייערך הסכם בין הממשלה לבין החברה, והסמיכה את שר הפיתוח לחתום עליו בשם הממשלה;

* כימיקלים לישראל בע"מ היא חברה בשליטתה המלאה של מדינת ישראל. בעניין החטיבות של כי"ל ראה דו"ח שנתי 21 של מבקר המדינה (עמ' 484) וכן דו"ח שנתי 26, (עמ' 1159); מאז 1971 אין כי"ל פועלת עוד באמצעות החטיבות. בדבר התפתחויות בכי"ל עד 1975 ראה דו"ח שנתי 26, עמ' 1159.

ביוני 1970 נחתם ההסכם, ובו התחייבה הממשלה להעניק לחברה רשיון בלעדי לניצול תהליך אמן לייצור תחמוצת מגנזיום; להקצות לחברה 1,000 דונם במישור רותם, באמצעות מינהל מקרקעי ישראל, לצורך הקמת המפעל; לשאת במחצית הוצאות התשתית (יישור המגרש, חיבור לרשתות החשמל והמים, חיבור לכביש ומיתקני ביוב) עד לסכום של 1.5 מיליון ל"י; להמליץ על מתן מעמד של מפעל מאושר; להמליץ על מתן הלוואות פיתוח בשיעור 55% מסכום ההשקעה; לטפל באספקת התמלחת הדרושה מים המלח; לטפל באספקת גאז טבעי משדה זוהר, במחירים שלא יעלו על מחירי הדלק שיודרשו מהמפעל השכן - ערד, תעשיות כימיות בע"מ*.

בהסכם הועמדה ההשקעה הדרושה על 12.5 מיליון \$, ש-2.5 מיליון \$ מתוכה ימומנו בצורת הון מניות של החברה, ו-10 מיליון \$ - באמצעות מענקים והלוואות פיתוח.

הקמת המפעל התחילה בסוף 1970, וב-1973 הגיע המפעל לשלב של הרצה וראשית הייצור. פעולות הייצור היו מלוות מלכתחילה בקשיים טכניים, ועד גמר הביקורת ב-1978 לא הגיע המפעל לרמת הייצור המתוכננת. ב-1977/78 הייתה התפוקה השנתית של פריקלאס ומוצרי מגנזיה אחרים כ-28,600 טונות וב-1978/79 הגיעה התפוקה ל-34,000 טונות בקירוב; התוצרת נמכרה רובה ככולה בחוץ לארץ.

קשיי הייצור נתנו אותותיהם בתוצאות הכספיות; במשך חמש שנות ייצור, מראשית 1973 ועד סוף מארס 1978, הצטבר הפסד בסך 60 מיליון ל"י בקירוב, כנגד הון עצמי, שהסתכם ב-31.3.1978 בסך 71.5 מיליון ל"י (כולל 61 מיליון ל"י הון מניות וסך 10.5 מיליון ל"י פרמיה על מניות). ** יתר אמצעי המימון שהועמדו לרשות החברה היו כ-33.2 מיליון ל"י מענקים וכ-45 מיליון ל"י הלוואות מבנק לפיתוח התעשייה, מהן נפרעו עד 31.3.1978 כ-13.7 מיליון ל"י. סך ההשקעה ברכוש קבוע הגיע עד 31.3.1978 ל-141 מיליון ל"י בקירוב. *** במארס 1979 העסיק המפעל כ-170 עובדים.

* ראה הערת שוליים בעמ' 13 להלן.

** שנת הכספים של החברה מסתיימת ב-31 במארס.

*** מזה הושקעו כ-87 מיליון ל"י עד 31.3.1974.

הון המניות

הון המניות המונפק והנפרע של החברה הסתכם ב-31.3.1979 בסך 61 מיליון ל"י, כמפורט להלן:

בידי משקיעי חוץ		בידי כימיקלים לישראל בע"מ		ס"ח		
מספר המניות	אלפי ל"י	מספר המניות	אלפי ל"י	מספר המניות	אלפי ל"י	
2,653,338	9,287	5,306,676	18,573	7,960,014	27,860	מניות רגילות בנות 3.50 ל"י
301,296	1,055	1,205,184	4,218	1,506,480	5,273	מניות א' בנות 3.50 ל"י
1,181,563	7,089	3,470,655	20,824	4,652,218	27,913	מניות ג' בנות 6 ל"י
	17,431		43,615		61,046	ס"ח

רק המניות הרגילות מקנות לבעליהן זכות הצבעה באסיפות הכלליות, וזכות למנות את חברי הדירקטוריון. בידי כ"ל היו במועד, שהטבלה דלעיל מתייחסת אליו, $66\frac{2}{3}\%$ מהמניות הרגילות; חלקה בהון המניות הכולל היה 71.53%.

הערך הנקוב של המניה הרגילה ושל מניה א' נקבע ל-3.50 ל"י, על פי הערך בל"י של \$ 1 בעת יסוד החברה; הערך הנקוב של מניה ג' נקבע ל-6 ל"י, משום שסוג זה של מניות נוצר מהמרת מניות בכורה, אשר הונפקו בעת שער החליפין היה 6 ל"י ל-\$. משקיעי החוץ שילמו תמורת כל מניה שהוקצתה להם \$ 1, ובעלי המניות הישראלים את התמורה של \$ 1 בל"י. מאחר שההקצאות לבעלי המניות, וקבלת התשלומים מהם, נמשכו תקופות ארוכות, שבהן עלה שער החליפין של הדולר, עלו התקבולים בל"י מעל לערך הנקוב של המניות שהוקצו; ההפרשים נזקפו לחשבון פרמיה, שבו הצטברו עד 31.3.1979 סך 10.5 מיליון ל"י בקירוב.

המניות הרגילות הונפקו עד סוף 1973, והתשלום שנתקבל תמורת מרביתן היה לפי 4.20 ל"י המניה; בהקצאת מניות אלה בשמר היחס המוסכם של 50% לכ"ל* ו- $16\frac{2}{3}\%$ לכל אחד ממשקיעי החוץ.

* החל מ-1971 הוקצו המניות ישירות לכ"ל; המניות שהיו רשומות על שם כימיקלים ופוספטס הועברו לכ"ל.

ב-1974 נדונה במוסדות החברה התכנית להגדיל את ההשקעה במפעל ב-15 מיליון ל"י, ובהתאם לדרישת מרכז ההשקעות לאישור ההשקעה הנוספת, היה צורך לגייס הון מניות נוסף בסך 4.5 מיליון ל"י. אחד ממשיקיעי החוץ, שלא רצה להשתתף בהגדלת ההון, מכר את חלקו בהון המניות לחברת פוספטס בנגב בע"מ (להלן - פו"ב)*. בנובמבר 1974 החליטה אסיפה כללית מיוחדת של בעלי המניות על יצירת 1,071,480 מניות א', בנות ערך נקוב של 3.50 ל"י, המקנות את הזכויות של המניות הרגילות, מלבד הזכות להצביע באסיפות הכלליות ולמנות דירקטורים. הואיל וגם משקיע חוץ נוסף לא רצה להשתתף בהגדלת ההון, הוקצו 60% מהמניות החדשות לכי"ל, 20% לפו"ב ו-20% למשקיע החוץ שהשתתף בהגדלת ההון, (להלן - משקיע א').

בשל הצורך בהשקעות נוספות החליטה אסיפה כללית מיוחדת באפריל 1975 להגדיל את ההון על ידי יצירת 435,000 מניות א' נוספות, בנות ערך נקוב של 3.50 ל"י, ו-833,000 מניות בכורה, בנות ערך נקוב של 6 ל"י, הניתנות לפדיון בערכן הנקוב, לפי רצון החברה. גם בהגדלת הון זו השתתפו רק כי"ל ומשקיע א'; 80% מהמניות הוקצו לכי"ל ו-20% למשקיע א'.

מניות הבכורה הומרו בתחילת 1978 למניות ג', שאינן ניתנות לפדיון, לאחר שמשדר מבקר המדינה העיר לחברה, שהנפקת מניות בכורה, הניתנות לפדיון, הייתה בניגוד לתנאי האישור של מרכז ההשקעות. (ראה להלן, עמ' 21).

הדירקטוריון

בהתאם לחקנות ההתאגדות של החברה, כפי שנקבעו עם ייסודה, מנה הדירקטוריון עד סוף 1970 שישה חברים, ששלושה מהם מובו על ידי כי"ל ואחד על ידי כל אחד ממשיקיעי החוץ. בסוף 1970 תוקנו התקנות ומספר הדירקטורים הועמד על שמונה - ארבעה מטעם כי"ל וארבעה מטעם משקיעי החוץ.

באוגוסט 1975 נערך תיקון נוסף, ומספר הדירקטורים הועמד על 10; תשעה מהם מתמנים על ידי בעלי המניות הרגילות - דירקטור אחד כנגד כל 11% ממספר המניות - והמנהל הכללי של החברה משמש חבר דירקטוריון בתוקף תפקידו, אולם ללא זכות הצבעה, במקרים שקולו עשוי להיות קול מכריע. בשנת 1978 כיהנו בדירקטוריון, מלבד המנהל הכללי, 6 דירקטורים מטעם כי"ל

* בעניין זה, ראה להלן, עמ' 11.

- המנהל הכללי ושני עובדים בכירים של כי"ל, שני עובדי מדינה בכירים*, ומנהל כללי לשעבר של החברה. מטעם משקיעי החוץ כיהנו בדירקטוריון שלושה תושבי חוץ, ואחד מהם שימש יושב ראש הדירקטוריון; תפקיד זה היה בידי אחד הנציגים של משקיעי החוץ מאז ייסוד החברה. ביולי 1972 נתקבלה אמנם החלטה בדירקטוריון בדבר רוטאציה שנתיבת בתפקיד יושב ראש הדירקטוריון, בין אחד מנציגי כי"ל לבין אחד מנציגי משקיעי החוץ, אולם החלטה זו לא הוצאה אל הפועל. התפקיד של יושב ראש הדירקטוריון אינו מקנה זכות לקול מכריע במקרה של קולות שקולים בהצבעה.

עד גמר ההקמה של המפעל התכנס הדירקטוריון 3-5 פעמים בשנה, ואילו מאז שנת 1973/74 רק 2-3 פעמים בשנה. בהתחשב בכך, שמספר דירקטורים הם תושבי חוץ, אישרו השרים האחראים לענייני החברה באפריל 1976, בהתאם לסמכותם על פי סעיף 26(א) לחוק החברות הממשלתיות, תשל"ה-1975, כי התדירות המינימאלית של התכנסות הדירקטוריון תצומצם מאחת לחודשיים, לשלוש פעמים בשנה. אף על פי כן קוימו מאז מתן האישור רק שתי ישיבות בכל שנה.

בתחילת 1972 הקימה כי"ל צוות לענייני החברה, המורכב מחברי הדירקטוריון של החברה שהם תושבי הארץ, מעובדים בכירים של החברה ושל כי"ל, ומנציגים של משרדי ממשלה. הצוות מתכנס בדרך כלל אחת לחודש - חודשיים, ודן בעניינים השוטפים של החברה, בידיעתם של משקיעי החוץ.

שינויים בבעלות על מניות החברה

ב-1974, משהוברר להנהלת החברה, שכדי להתגבר על תקלות בייצור, שמנעו את השגת התפוקה המתוכננת, יהיה צורך בהשקעות נוספות, החל אחד ממשקיעי החוץ (להלן - משקיע ב') לנהל משא ומתן עם בעלי המניות האחרים, בדבר מכירת חלקו בהון המניות, אשר הוחזק באמצעות חברה רשומה בשווייץ. לאחר שמשקיעי החוץ האחרים לא רצו לרכוש את המניות במחיר שנדרש תמורתן, הסכימה כי"ל לרכושן, באמצעות חברת פוספטים בנגב בע"מ.

* עובד משרד האוצר ועובד משרד האנרגיה והתשתית.

בין כ"ל לבין משקיע ב' הוסכם, שמחיר 1,326,669 המניות הרגילות, שהיו ברשותו, יהיה 7.5 מיליון פרנקים שווייציים, שערכם היה באותו זמן כ-2.5 מיליון \$. הצעת הרכישה הובאה באוגוסט 1974 לדיון בוועדת השרים לענייני כלכלה, ובעקבות המלצתה אישרה הממשלה את הרכישה ב-15.9.1974. העסקה בוצעה באוקטובר 1974, וחברת פוספטים בנגב בע"מ רכשה תמורת 2.5 מיליון \$ את החברה הרשומה בשווייץ, שכל רכושה היו למעשה המניות האמורות*.

המחיר האמור היה מבוסס על תנאים, שנקבעו בחוזה בין מייסדי החברה מינואר 1970, למקרה שאחת משתי הקבוצות של בעלי המניות (כ"ל או משקיעי החוץ) לא תרצה להשתתף בהשקעה לשם הרחבת כושר הייצור של המפעל, ואזי היא רשאית לדרוש מהקבוצה השנייה, שתרכוש את מניותיה. נסיבות המקרה לא הבהירו באופן חד-משמעי, באיזו מידה הוראות החוזה אמנם חייבו את כ"ל לנהוג כפי שנהגה.

הנהלת כ"ל הסבירה למשרד מבקר המדינה את רכישת המניות ממשקיע החוץ בצורך לפתור בעיות, שהתעוררו עקב חילוקי הדיעות עימו, שהיה בהן כדי להפריע לניהולה התקין של החברה. מהמסמכים, שכי"ל הגישה לוועדת השרים לענייני כלכלה בקשר לעסקה זו, לא ניתן היה ללמוד, אם הבעיות, שאותן רצתה למנוע, היה בהן כדי להצדיק את גובה מחיר הרכישה של המניות.

* ב-1977/78 הועברה ההשקעה לכ"ל, אשר שלמה לפו"ב גם ריבית עבור התקופה בה החזיקה בהשקעה זו.

תהליך הייצור

כחומר גלם של המפעל משמש מגנזיום כלורי ($MgCl_2$), חומר שריכוזו במי ים המלח הוא הגבוה מבין כל המלחים המומסים בהם: 130 גרם בליטר, לעומת 87 גרם מלח בישול, ולעומת 11.5 גרם אשלגן כלורי, המשמש חומר גלם לייצור האשלג; הרזרבות של מגנזיום כלורי בים המלח באמדות ב-22 מיליארד טונות*.

לאחר איוד חלקי של המים, נשאבת התמלחת מכריכות האידוי של מפעלי ים המלח בע"מ למישור רותם, בצינור שנועד לשמש להזרמת תמלחת למפעל הסמוך לייצור חומצה זרחנית (להלן - מפעל ערד), והוא רכוש של אותו מפעל**.

התמלחת עוברת תהליך של פירוק תרמי בשני ריאקטורים, הפועלים לפי תהליך אמון, ומקור האנרגיה הוא גאז טבעי, המסופק למפעל משדה זוהר. עם פירוק התמלחת נוצרת תחמוצת מגנזיום (MgO) וחומצת מלח (HCl). את החומצה מוכרת החברה למפעל ערד. עיבוד תחמוצת המגנזיום כולל שטיפה, סינון וניקוי מחומרים אחרים, ותהליך "סינטור", שבו עובר החומר שלב של קלייה בתנור מיוחד, ולאחר מכן כבישה, שכתוצאה ממנה מתקבלים גושים דמויי שקדים, שאותם שורפים בחום של 2000° ; בסוף התהליך מתקבל חומר בעל משקל סגולי של 3.4, המשמש לייצור לבנים חסינות אש, המיועדות לבניית כורי היתוך לפלדה. לפי נתוני החברה, פריקלאס מתוצרת המפעל הוא בעל תכולה של מעל ל-99% תחמוצת מגנזיום, שהוא שעור גבוה מזה המושג בחומר המופק בארצות אחרות; הטוהר הכימי הגבוה של פריקלאס, המופק ממי ים המלח, תורם לשיפור האיכות של הלבנים המיוצרות ממנו, ומהווה לפיכך גורם חשוב בשיוק.

* הנתונים לקוחים מפרסומים של מפעלי ים המלח בע"מ.
** מפעל זה הוקם בשנים 1963 - 1971 על ידי ערד, תעשיות כימיות בע"מ, חברה בשליטה מלאה של כי"ל, לאחר שפרשו משקיעי חוץ, שהשתתפו ביסודה; ב-1975 מוזגה החברה עם חברת פוספטים בנגב בע"מ ושמה הוסב לחברת פוספטים בנגב (1966) בע"מ. פרטים על המפעל ראה בפרק "המפעל לייצור חומצה זרחנית בנגב", בדו"ח שנתי 27 של מבקר המדינה, עמ' 397.

ב-1978 החלה החברה להפעיל קו ייצור נוסף, שבו פירוק התמלחת אינו נעשה בריאקטורים אלא בתהליך של שיקוע בעזרת הידרוכסיד הנתרן (NaOH), שהמפעל רוכש מחברת ברום ים המלח בע"מ; בעת סיום הביקורת היה קו ייצור זה בראשית הפעלתו, ובשנת 1978/79 הוא תרם כ-9% מהתפוקה הכוללת.

הסכם לקבלת ידע

בהתבסס על החוזה בין מייסדי החברה מינואר 1970, חתמה החברה בנובמבר 1972 על הסכם עם משקיע א', שבבעלותו מפעלים באותו ענף, והלה התחייב לספק לחברה את הידע הדרוש להפעלתם של מיתקני הסינטור: פירוט תהליכי הייצור והחומרים הדרושים, פירוט הציוד הדרוש לייצור והוראות להפעלתו, נוהלי אנליזות כימיות, נוהלי ביקורת איכות ונוהלי תפעול ואחזקה. נקבע, שהעברת הידע תיעשה באמצעות הוראות בכתב, דו"חות בנושאים טכניים ודו"חות מחקר ופיתוח. עובד טכני בכיר של משקיע א' שהה לעתים מזומנות במפעל.

הפרוטוקולים מדיוני הדירקטוריון של החברה מצביעים על כך, שהחברה התלבטה, מאז החלה בהפעלת מיתקניה, במציאת פתרונות לבעיות שהתעוררו בתהליכי הסינטור. משקיע א' ערך אמנם לפני הקמת המפעל ניסויים בחומר שיוצר במיתקן הנסיוני של מפעלי ים המלח, אולם בניסויים אלה לא אותרו הבעיות שהתעוררו במהלך הייצור בקנה מידה חרושתי במפעל עצמו; הנהלת החברה עצמה לא הייתה ערה לכך, שהידע שנרכש בניסויים אלה היה מוגבל.

שירותי תכנון והקמה

עוד באוגוסט 1969 הציעה חברה אמריקאית לתכנון ולהקמת מפעלים, אשר עסקה באותו זמן בעבודות בארץ, לקבל על עצמה את פרויקט ההקמה של המפעל לייצור פריקלאס. בינואר 1970 שלחה חברת פריקלאס לאותה חברה מכתב, שבו ביקשה להמציא לה הערכה הנדסית ראשונית; בו בזמן ביקשה הצעות גם מגורמים אחרים, וכן קיימה מגעים עם יצרני ציוד.

באפריל 1970 התכנס צוות מומחים של החברה כדי להחליט על רכישת הציוד. העיקרי ועל בחירת שירותי התכנון וההקמה. בהתאם לפרוטוקולים של הצוות,

היו בפניו שתי הצעות לגבי התכנון הכולל, והוא החליט לבחור בחברה האמריקאית. ביולי 1970 אישר דירקטוריון החברה את המלצות הצוות לגבי מסירת תפקידי התכנון וההקמה לחברה האמורה (להלן - קבלן הפרוייקט), וכן את המלצותיו לגבי ספקי הציוד העיקרי. לדירקטוריון הוסבר, שההמלצה בדבר קבלן הפרוייקט התבססה בין השאר על כך, שהוא מכיר את התנאים השוררים בארץ.

באוגוסט 1970 חתמו החברה וקבלן הפרוייקט על חוזה, שבו הוגדרו תפקידי לגבי תכנון המפעל והפיקוח ההנדסי על הקמתו. בחוזה נקבע, שהתמורה תשולם בצורת החזר הוצאות הקבלן, לרבות הוצאות תקורה, בתוספת שכר טרחה בשיעור 3% מעלות הפרוייקט; אולם לא נקבע סכום מירבי לעלות השירותים של קבלן הפרוייקט.

לפי אומדני החברה מראשית 1970 נאמדה עלות ההקמה בסך 12.5 מיליון \$, מזה 7.8 מיליון \$ עלות הציוד והתקנתו ו-1.3 מיליון \$ תשלום לקבלן הפרוייקט. הסכום של 1.3 מיליון \$ חושב כלהלן: בעד תכנון - עד 10% מעלות הציוד והתקנתו*; בעד פיקוח ושירותים באתר - 6% מאותה עלות; שכר טרחה - בשיעור 3% מ-10 מיליון \$, סכום העלות של הפרוייקט, לרבות תכנון, אך בלי הוצאות מימון והוצאות אחרות של החברה.

באומדן שקבלן הפרוייקט הגיש לחברה באפריל 1971, הועמדה עלות הציוד והתקנתו על 10.2 מיליון \$, ואילו מחיר שירותיו - על 3.7 מיליון \$; את התפוקה השנתית של המיתקנים העריך קבלן הפרוייקט בכמות של 55,000 טונות פריקלאס.

בסופו של דבר הסתכמה עלות הציוד והתקנתו בסך 11.7 מיליון \$, ואילו התשלום לקבלן הפרוייקט הגיע לסך 4.6 מיליון \$, מזה 2.9 מיליון \$ עבור תכנון (סכום שהגיע לכדי 25% מעלות הציוד), 1.25 מיליון \$ עבור פיקוח ושירותים באתר, ו-450,000 \$ שכר טרחה.

הרצת המפעל החלה ב-1.4.1973. בשנת הייצור הראשונה (1973/74), שבה גויסו עובדים רבים עקב המלחמה, לא פעל המפעל כרציפות; בשתי השנים

* להוציא ריאקטורי "אמן", שתכנונם המפורט נעשה על ידי היצרן, ולפיכך נאמד התשלום לקבלן הפרוייקט בגינם ב-2% בלבד.

שלאחר מכן הגיע המפעל לתפוקה שנתית של 20,000 טונות בקירוב. ממסמכי החברה עולה שרמת התפוקה הגבוהה לעומת התחזית נבעה בעיקר מליקויים בפעולות מיתקני הייצור.

על פי החוזה היה קבלן הפרוייקט אחראי לתקינות התכנון, לפעולתם המכאנית של המיתקנים, לעיבוד החומרים בכמויות שנקבעו באומדנים, ובמשך שנה אחת להעדר פגמים, הנובעים מליקויים בחומרים או בעבודה. עוד צויין בחוזה, שקבלן הפרוייקט ישתדל להשיג ערבויות של ספקי הציוד לתקינות פעולתו. לחברה ניתנת הרשות לעכב 10% משכר הטרחה של קבלן הפרוייקט, עד לסכום של \$ 50,000; הסכום שיעוכב ישולם לקבלן רק לאחר קבלה פורמאלית של המיתקנים. עד גמר הביקורת, בסוף 1978, לא נערכה קבלה פורמאלית של המיתקנים וסכום של \$ 45,000 מתוך שכר הטרחה לא שולם לקבלן הפרוייקט עד אותו מועד.

הזמנת ציוד ומסירת עבודות לקבלנים

את פריטי הציוד העיקריים של המפעל - הריאקטורים, תנורי הקלייה והמכששים - הזמינה החברה, תוך התייעצות עם משקיע א', על פי הצעות שנתקבלו מיצרני ציוד. בעוד שמספקים בארץ נהגה החברה לדרוש ולקבל בטחונות לפעולתו התקינה של הציוד שהוזמן, קיבלה החברה רק מספק אחד בחוץ לארץ ערבות בנקאית למטרה זו, אלא שגם במקרה זה היו לה קשיים במימוש הערבות (ראה להלן).

חלק מהציוד שהוזמן בחוץ לארץ לא פעל בהתאם למפרטים מבחינת ההספק או מבחינת צריכת הדלק, וארעו הפסקות תכופות בייצור עקב הצורך בתיקון תקלות; ליקויים אלה גרמו לחברה הפסדים ניכרים.

לצורך התכנון וההקמה של הריאקטורים עבור תהליך אמן, חתמה החברה בינואר 1971 על חוזה עם מפעל באירופה, בסכום של כ-700,000 \$, שמתוכו \$ 550,000 היוו תמורה לידע ולתכנון הנדסי. להבטחת פעולתם התקינה של הריאקטורים המציא הספק ערבות בנקאית על סך \$ 275,000, שמימושה היה מותנה בפסק בוררות.

עד יוני 1973 שלמה החברה לספק, בהתאם לתנאי החוזה, את המחיר למעט כ-55,000 \$, שעמדו לתשלום לאחר הרצה מוצלחת של המיתקן. באוקטובר 1973 תבעו החברה וקבלן הפרוייקט מהספק סכום של כ-175,000 \$ בגין הוצאות יתר במהלך ההרצה ובתיאום התכנון עם קבלן הפרוייקט. לכיסוי הוצאות אלה ניסתה

החברה לממש את הערכות הבנקאית, אולם משהוברר שהמיוש כרוך בהתדיינות ממושכת, ונוכח הצורך לקבל שירותים גם בעתיד, הסכימה החברה לפשרה עם הספק, לפיה זיתר זה על התשלום האחרון בסך \$ 55,000, והחברה על תביעותיה בסך \$ 175,000.

מסירת עבודות לקבלנים מקומיים וכן הזמנות ציוד מסוגים שונים בחוץ לארץ נעשו באמצעות קבלן הפרוייקט, שקיבל על עצמו לפעול לפי הוראות החברה; כל החלטה על קנייה בסכום שלמעלה מ-\$ 1,000 הייתה טעונה אישור מראש של מבכ"ל החברה, ומסירת העבודות לקבלנים הובאה לאישור גם בוועדת המכרזים של החברה.

משרד מבקר המדינה בדק את סדרי מסירת העבודות לקבלנים מקומיים. הביקורת העלתה שהעבודות נמסרו בשיטה של מכרז זוטא, אולם לא תמיד נמסרה העבודה לבעל ההצעה הזולה ביותר; במקרים אחדים נומקה ההחלטה בנסיון הקבלן או בצורך בתיאום עם עבודות אחרות שכבר בוצעו על ידו, ובמקרים אחרים נמסרה העבודה לאחר משא ומתן עם בעל הצעה יקרה, שהסכים לקרב את מחיר הצעתו למחירים שדרשו בעלי הצעות זולות יותר.

משרד מבקר המדינה העיר לחברה שלא היה מקום לנהל משא ומתן עם המציעים אחרי תחילת הליכי המכרז, ושבמכרז זוטא יש להקפיד מראש על הזמנת הצעות רק מאותם קבלנים, היכולים לפעול בתנאי המקום, ושלהם יכולת הביצוע הנדרשת.

מסירת עבודות נוספות לקבלן הפרוייקט

בתחילת 1974 ביקשה החברה מקבלן הפרוייקט הערכה לגבי עלות ההשקעות הדרושות להקמת תנור סינטור שני ולהסרת "צווארי בקבוק" במערך הייצור. במאס 1974 הגיש קבלן הפרוייקט הערכה, לפיה תסתכם ההשקעה בתנור סינטור שני ב-2 מיליון \$, וההשקעה בתוספת ציוד, להשלמת מערך הייצור - בסך 0.6 מיליון \$. במאי 1974 הגישה החברה לדירקטוריון ולמרכז ההשקעות תכנית השקעות בסך 3.3 מיליון \$, אשר כללה את הסכומים האמורים ו-0.7 מיליון \$ השקעות בציוד אחר. בהתאם לתכנית היה הסכום של 2.6 מיליון \$ מורכב מ-2.2 מיליון \$ עלות הציוד ומ-0.4 מיליון \$ תשלומים לקבלן הפרוייקט בגין תכנון, פיקוח ושכר טרחה.

בספטמבר 1974 נחתם עם קבלן הפרוייקט חוזה שהיה מבוסס, כמו החוזה מ-1970, על כיסוי הוצאות, לרבות תקורה, בתוספת שכר טרחה בשיעור 3%. באוקטובר

1974 הגיש קבלן הפרויקט אומדן, לפיו יגיע מחיר התכנון והפיקוח לסך \$ 375,000 (10% תכנון + 5% פיקוח מאומדן עלות הציוד והקמתו, שהסתכם ב-2.5 מיליון \$), בתוספת שכר טרחה בסך \$ 100,000 והוצאות הקבלן בישראל.

לפי נתוני החברה לאפריל 1976, הסתכמה ההשקעה בתנור הסינטור ובשאר העבודות, שהחזזה התייחס אליהן, בסך 3.8 מיליון \$, מזה \$ 1,273,000 תשלום לקבלן הפרויקט. כמו בעבודות שהוא ביצע עבור החברה בעת הקמת המפעל, גדלו גם הפעם התשלומים שדרש בהרבה מעבר לאומדן, הן בסכומים מוחלטים, והן בשיעורים מעלות הציוד שתוכנן והוקם. בעוד שבמחיר הציוד במטבע זר לא היו שינויים משמעותיים, עלו תשלומי החברה עבור התכנון מ-250,000 \$ ל-844,000 \$ (מ-10% ל-38% מעלות הציוד), ותשלומיה עבור הפיקוח עלו מ-125,000 \$ ל-328,000 \$.

אף שהחברה כבר התנסתה בהפרשים גדולים בין מחיר התכנון והפיקוח, כפי שבמסר לה באומדנים המוקדמים, לבין הסכומים שנדרשה לשלם לקבלן הפרויקט בסופו של דבר, לא דאגה החברה לתיקון כלשהוא בסדרי ההתקשרות עמו, למרות שבחוזא מאוקטובר 1974 היה מדובר, בעיקרו של דבר, בהקמת תנור סינטור דומה במהותו לזה שכבר הוקם.

תנור הסינטור השני נועד לאפשר חזרה על תהליך הסינטור, כדי לשפר את טיב המוצר על ידי צפיפות גבוהה יותר של החומר. לאחר גמר הקמתו של התנור התברר שהסינטור החוזר אינו דרוש לשיפור המוצר, הואיל והחברה מצאה כינתיים שיטות זולות יותר להשגת המטרה, והיא משתמשת בשני תנורי הסינטור לסירוגין.

הגידול בתכניות ההשקעה

תכנית ההשקעה המקורית להקמת המפעל, אשר לפי ההסכם בין מייסדי החברה מינואר 1970 הסתכמה בסך 12.5 מיליון \$, הצריכה רויזיה כבר בשלב מוקדם, לאחר שקבלן הפרויקט הגיש באפריל 1971 אומדן עלות בסך 19 מיליון \$*, וצפה שכומר הייצור של פריקלאס יגיע ל-55,000 טונות לשנה, לעומת 46,000 טונות בתחזית המקורית.

* בשני האומדנים נכללו גם הוצאות החברה בתקופת ההקמה, לרבות הוצאות מימון והוצאות הרצה, השקעות במיתקן נסיוני, בתשתית וכן רזרבה.

הממשלה לא הייתה מוכנה להגדיל את ההיקף הכספי של המענקים והלוואות הפיתוח, בשיעור כה רב, ולכן הסכימו בעלי המניות והממשלה ביולי 1971, שההשקעה בהקמת המפעל תמומן כלהלן: שליש מסכום ההשקעה לפי האומדן המתוקן, דהיינו כ-6.5 מיליון \$, יספקו בעלי המניות בצורת הון מניות; המענקים והלוואות הפיתוח יועמדו על 75% מתקרת השקעה בסך 13.75 מיליון \$, ויסתכמו לפיכך ב-10.3 מיליון \$; את הסכום החסר בסך 2.2 מיליון \$ תיתן כ"ל בצורת הלוואת בעלים, צמודה לשער הדולר, בריבית של 7%. עוד הוסכם, שאם סכום ההשקעה יעלה על 19 מיליון \$, לא תידרש הממשלה להשתתף במימון הסכומים הנוספים.

עד 31.3.1974, משנסתיימה הקמת המפעל ותקופת ההרצה, הושקעו במבנים, במיתקנים ובציוד כ-87 מיליון ל"י, לרבות כ-10 מיליון ל"י הוצאות שהונו. סכום ההשקעה עלה ב-10% בקירוב על היקף התכנית של 19 מיליון \$, לפי שער החליפין של 4.20 ל"י לדולר, שהיה בתוקף באותה תקופה. למימון ההשקעה קיבלה החברה מענקים בסך 20.3 מיליון ל"י, (כולל 1.5 מיליון ל"י מענק לתשתית ולמיתקן להשבת מים) והלוואות פיתוח מבנק לפיתוח התעשייה בסך כולל של 24.6 מיליון ל"י, ללא הצמדה, ובערבות המדינה בשיעור 80%. בעלי המניות השקיעו בהון מניות, לרבות פרמיה, כ-32.5 מיליון ל"י* וכ"ל נתנה לחברה, נוסף על חלקה בהון המניות את הלוואת הבעלים בסך 9.3 מיליון ל"י (2.2 מיליון \$) בתנאים שהוסכם עליהם. לצורך מימון הלוואת הבעלים קיבלה כ"ל הלוואה צמודה למדד המחירים לצרכן, בריבית של 9%, מאחד הבנקים למשכנתאות; הלוואה זו ניתנה בערבות המדינה וכן התחייבה הממשלה לשלם לכ"ל את הפרשי הריבית בין שתי ההלוואות ואת הסכומים שבהם הפרשי ההצמדה למדד בגין הלוואת הבנק עשויים לעלות על הפרשי ההצמדה לשער הדולר בגין הלוואת הבעלים.

עוד בתחילת 1974 התברר, שהתקלות כמערכות הייצור, והתפוקה הנמוכה שלהן, מחייבות השקעות נוספות כדי להשלים ולשכלל את מערכות הייצור, וכדי להתגבר על "צווארי בקבוק" בהן. על רקע זה גובשה באותה שנה התכנית להקים תנור סינטור שני ולבצע עבודות פיתוח נוספות במפעל, בהשקעה כוללת של

* ב-1973/74 השקיעו בעלי המניות סכום של 1.5 מיליון \$ בהון המניות, נוסף לסכום של 6.5 מיליון \$, שהם התחייבו בהסכם הנ"ל.

כ-3.3 מיליון \$ (ראה לעיל). אולם בהשקעה נוספת זו לא היה די, וכבר בתחילת 1975 החליטה הנהלת החברה להוסיף לתכנית סכום של כ-1.9 מיליון \$, שנועד לממן הסרת תקלות נוספות בתהליך הייצור, והקמת מיתקן שיסלק מהתמלחת את הבור (B) הפוגם באיכות המוצר.

תכנית ההשקעה המוגדלת אושרה במחצית הראשונה של 1975 בדירקטוריונים של החברה ושל כ"ל, וכן במרכז ההשקעות. התכנית שהסתכמה, לפי שער החליפין דאז: (6 ל"י ל-\$), 30-31 מיליון ל"י, והייתה כרוכה בהגדלת הון החברה בסך 7.6 מיליון ל"י ובקבלת יתר הכספים בצורת מענקים והלוואות פיתוח, אושרה באוגוסט 1975 על ידי ועדת השרים לענייני כלכלה; בדברי ההסבר שהוגשו לוועדה לא הוזכר ההסכם מיולי 1971, לפיו לא תשתתף הממשלה במימון השקעות נוספות במפעל (ראה לעיל).

סמוך לאותו מועד העלתה הנהלת המפעל את הדרישה להגדיל את תכנית ההשקעה ב-7 מיליון ל"י נוספות, עקב ההתייקרות בעלות תנור הסינטור השני (ראה לעיל), ועקב השינויים בשער המטבע. בראשית 1976 אישר מרכז ההשקעות את ההיקף המוגדל, של 37 מיליון ל"י.

במשך 1976 החליטה החברה להוסיף בריכות אחסון לתמלחת ומחליפי חום לחימומה המוקדם, ובזה הגדילה את הסכום הכולל של תכנית ההשקעה ל-42 מיליון ל"י. סכום זה אושר במרכז ההשקעות בפברואר 1977. במאי 1977 החליט הדירקטוריון על תכנית השקעה נוספת, בסך 25 מיליון ל"י בקירוב, שחלקה העיקרי נועד להסבת הריאקטורים מהפעלה בגאז להפעלה בדלק נוזלי, בגלל האזילה הצפויה של הגאז בשדה זוהר*.

סך ההשקעות בהשלמת מערך הייצור, במסגרת התכנית המאושרת על ידי מרכז ההשקעות, הסתכמו בתקופה 1.4.1975 - 31.3.1978, על פי הדו"חות הכספיים של החברה, בסך 43 מיליון ל"י בקירוב. לצורך מימון ההשקעות קיבלה החברה בשנים האמורות כ-12 מיליון ל"י מענקים לפי החוק לעידוד השקעות הון, תשי"ט-1959, וכן כ-15.7 מיליון ל"י הלוואות פיתוח מבנק לפיתוח התעשייה בע"מ. את שאר האמצעים גייסה החברה מבעלי המניות, ובעיקר מכ"ל (ראה לעיל, עמ' 10).

* במשך 1978/79 אישר דירקטוריון החברה השקעות נוספות בשיפור מיתקני הייצור, ועד 31.3.1979 נתן מרכז ההשקעות את אישורו לתכניות השקעה חדשות בסך כולל של 41.8 מיליון ל"י.

על פי כתב האישור של מרכז ההשקעות, הייתה החברה חייבת לממן לפחות 30% מן התכנית המאושרת בהנפקת מניות שאינן ניתנות לפדיון. שיעור זה מהשקעות מאושרות, שהגיעו עד 31.3.1977 לסך 40 מיליון ל"י בקירוב, הסתכם ב-12 מיליון ל"י. אולם בעלי המניות של החברה השקיעו רק כ-9 מיליון ל"י במניות א', שאינן ניתנות לפדיון (כ-1.5 מיליון מניות בערך נקוב של 3.50 ל"י, שתמורת כל אחת מהן שולם סך 6 ל"י, וההפרש נזקף לחשבון פרמיה) ואילו את היתר השקיעו במניות בכורה ניתנות לפדיון. בדו"חות למרכז ההשקעות, שאושרו על ידי רואי החשבון של החברה, לא הראתה החברה שחלק מן ההשקעה היה במניות הניתנות לפדיון - בניגוד לתנאי כתב האישור.

לאחר שמשرد מבקר המדינה העלה דבר זה לפני הנהלת החברה ורואי החשבון, הסבירו שני הגורמים את הליקוי בטעות שקרתה. החברה פעלה מיד והמירה בתחילת 1978 את מניות הבכורה למניות ג', שאינן ניתנות לפדיון.

על אף ההיקף הניכר של ההשקעות הנוספות, לא עלה בידי החברה במשך התקופה האמורה להגיע לרמת התפוקה המתוכננת של 46,000 - 55,000 טונות פריקלאס לשנה, שאליה הייתה צריכה להגיע, לפי התחזיות, עוד בשנת הייצור השלישית (1975/76). בישיבת דירקטוריון שקויימה בינואר 1978 הודיע המנהל הכללי החדש, שנכנס לתפקידו באפריל 1977, שאין המיתקנים מסוגלים לייצר יותר מ-35,000 טונות בשנה. ב-1978/79 ייצרה החברה על פי נתונה, לרבות קו הייצור החדש המופעל בעזרת הידרוכסיד הנתרן, 34,380 טונות.

הקמת מיתקני אחסון וטעינה במל אשדוד

במאוס 1971 החליט דירקטוריון החברה להקים במל אשדוד ממגורות ומיתקני טעינה, שישולכו במיתקני הטעינה של המחצבים בריציף התפזורת של הנמל, ובסוף 1971 חתמו רשות הנמלים והחברה על חוזה להקמת מיתקני האחסון והטעינה. בחוזה נאמר שהרשות מסמיכה את החברה להקים את המיתקנים, שיהיו בבעלות הרשות, וזו תשלם לחברה את עלות ההקמה. על יסוד תקציב מפורט, שהחברה הכינה, הועמדה העלות על 3.36 מיליון ל"י והותרה חריגה בשיעור 10% או בשיעור שיתחייב משינויים בשער המטבע ובמסים. הרשות התחייבה להחכיר לחברה את המיתקנים עד 1990, עם אופציה ל-26 שנים נוספות. דמי החכירה

השנתיים שנקבעו, כללו תשלום עבור שטח של 1,350 מ² במל אשדוד, לפי 5 ל"י למ², ובהצמדה למדד מחירי התשומה בבנייה ממאי 1966, ותשלום עבור המיתקנים, המחושב כהחזר ההשקעה, בתוספת 7% ריבית, במשך 20 שנה לגבי המבנים, ובמשך 12 שנה לגבי הציוד, כאשר התשלומים צמודים לשער הדולר; נוסף לדמי החכירה על החברה להחזיר לרשות את ההוצאות בגין אחזקת המיתקנים, לרבות חשמל, מים ובקיון.

לשם התכנון הכללי של המיתקן, לרבות תיאום ופיקוח, ולשם תכנון מפורט של מערכות הטעינה העמידה מפעלי ים המלח בע"מ, חברה שאף היא בשליטת כי"ל, לרשות חברת פריקלאס עובדים בעלי ניסיון בתכנון ובהקמה של מיתקנים מסוג זה. בין שתי החברות לא נערך חוזה עניין זה. לצורך התכנון המפורט של המבנים ושל מערכת החשמל התקשרה חברת פריקלאס עם מתכננים אחרים.

תקציב ההקמה המפורט, בסך 3.36 מיליון ל"י, שהחברה הכינה ב-1971, כלל עתודה להוצאות בלתי צפויות בשיעור 30% (770,000 ל"י), אולם לפי החשבון הסופי, שהחברה הגישה לרשות הבמלים ב-1975, הסתכמה עלות ההקמה של המיתקנים ב-4.5 מיליון ל"י בקירוב. בהסתמך על החוזה הסכימה הרשות לשאת בסך 4 מיליון ל"י בלבד, וביתרת העלות נשאה החברה. משרד מבקר המדינה בדק את החריגות העיקריות מהתקציב.

(א) חריגות ניכרות מהתקציב היו בהוצאות על תכנון ופיקוח, אשר לפי התקציב המקורי נאמדו בסך 336,000 ל"י, ואילו לפי החשבון הסופי הגיעו ל-730,000 ל"י. למפעלי ים המלח שילמה החברה כ-400,000 ל"י, לפי חשבון שהתבסס על שעות עבודה של המועסקים בתכנון ובפיקוח; ליתר המתכננים שולם, בהתאם למקובל, לפי שיעור מוסכם מעלות החלק של הפרוייקט, שהם היו אחראים לו.

(ב) חריגה ניכרת הייתה בעבודות החשמל, שעלותן הגיעה לכדי 570,000 ל"י (כולל 54,000 ל"י הוצאה על תכנון ופיקוח), בעוד שהאומדן היה כ-300,000 ל"י, ובתוספת תכנון, פיקוח ועתודה - כ-435,000 ל"י. בספטמבר 1972 חתמה החברה עם קבלן לעבודות חשמל על חוזה לביצוע העבודה, בסכום מוערך של 450,000 ל"י; מועד סיום העבודה נקבע ל-15.1.1973. בחוזה לא נכללו סעיפים, שהחברה כללה בחוזים עם קבלנים אחרים, בדבר מתן פיצויים לחברה במקרה של פיגורים בהשלמת העבודה, ובדבר האפשרות להפסיק את עבודתו של הקבלן. עם המתכנן, שקיבל על עצמו את תכנון מערכת החשמל, את הכנת המכרז ואת הפיקוח על העבודה, נחתם חוזה רק באפריל 1973.

בעוד ששאר העבודות נסתיימו בסוף 1973, נמשכו עבודות החשמל עד אוגוסט 1975. החברה הפעילה את המיתקן מינואר 1974 בעזרת חיבורים זמניים ועם

צוות תפעול ותחזוקה משלה. קבלה פורמאלית של עבודות החשמל בערכה על ידי החברה רק ביוני 1976. תוך כדי עבודות תחזוקה במערכת החשמל, שהחברה הזמינה בסוף אותה שנה, נמצאו ליקויים במערכת עצמה.

הפעלת המיתקנים ב-1974/75 הראתה, כי שינוע פירקלאס דרכם גורם נזקי שחיקה חמורים והוצאות תחזוקה גבוהות, הן למיתקנים של החברה עצמה והן למיתקני הטעינה המשותפים של חברות המחצבים ברציף התפזורת. כתוצאה מכך נאלצה החברה לחדול מהשימוש במיתקנים, מלבד הממגורות המופעלות לצורך אחסון, ולהטעין פריקלאס לאניות באמצעות חפנים ממשאיות. נסיונות להחליף את חומרי הבנייה בחלקים הקריטיים של הציוד, לפי עצת המתכנן, לא סייעו לחברה להתגבר על בעיית השחיקה, הנובעת בעיקר מדרגת הקשיות הגבוהה של פריקלאס. בהעדר חוזה עם מפעלי ים המלח בע"מ, לא ניתן היה לקבוע באיזו מידה חייב המתכנן לשאת באחריות לקשיים שנתהוו.

בגלל חוסר אפשרות להשתמש במיתקן לטעינת פריקלאס, הועבר המיתקן בפברואר 1978 לרשותה של חברת פוספטים בנגב בע"מ, לתקופה של שלוש שנים, והיא תישא במשך אותה תקופה בהוצאות התחזוקה ובתשלום דמי החכירה לרשות הנמלים.

מכירות

1. באוגוסט 1973 התחילה החברה לשווק את תוצרתה: פריקלאס נמכר למשקיע א', שבבעלותו מפעלים לייצור לבנים חסינות אש באירופה, וחומצת המלח, המתקבלת כמוצר לוואי, נמכרת למפעל ערד*. עוד מוכרת החברה, בעיקר בחוץ לארץ, כמויות קטנות של תחמוצת מגנזיום שלא עברה תהליך סיבטור (מגנזיה מיוחדת); חומר זה מיועד בעיקר לתעשיות הגומי, הקראמיקה, התרופות והדשנים.

להלן נתונים על היקף המכירות בשנים 1974/75 - 1978/79 (באלפי טונות):

פריקלאס	מגנזיה מיוחדת	חומצת מלח
1974/75	19.3	1.2
1975/76	19.0	1.1
1976/77	25.3	0.7
1977/78	24.8	0.8
1978/79	35.8	1.0
		39.6
		41.4
		46.1
		48.4
		49.1

ההיקף הכספי של המכירות היה מורכב כמפורט להלן:

ס"ה	מכירות מקומיות	יצוא	
		אלפי ל"י	אלפי \$
אלפי ל"י	אלפי ל"י		
25,258	2,372	22,886	3,416
44,304	6,322	37,982	4,449
82,867	9,888	72,979	6,719
111,128	15,025	96,103	6,792
209,000	23,000	186,000	10,000

(1) נתונים ארעיים

* ראה הערת שוליים בעמ' 13 לעיל.

2. המכירות למשקיע א' התבססו על הסכם בדבר זכות קדימה בשיווק, (להלן - הסכם השיווק), שנחתם בינו לבין החברה בנובמבר 1972. במסגרת הסכם השיווק הוענקה למשקיע א' הזכות לרכוש עד 70% מתפוקת הפריקלאס של המפעל, והכמות המזערית שהוא התחייב לרכוש הועמדה על 20% מהתפוקה. באשר למחיר נקבע, שמשקיע א' ישלם את המחיר, שישולם באותה עת על ידי הלקוח המועדף ביותר של המפעל, תמורת פריקלאס באיכות זהה ובכמויות זהות, ונוסף לכך יהנה מהנחה בשיעור 4%. הסכם השיווק יהיה תקף כל זמן שמשקיע א' יחזיק במניות רגילות, במספר שלא יפחת ממספר המניות שהיו בידיו בעת חתימת ההסכם (1,076,667 מניות).

עד 1977 רכש משקיע א' - על יסוד התקשרויות תקופתיות, שבהן נקבעו כמויות ומחירים - את מלוא הכמות של פריקלאס, שהמפעל ייצר. לפי הסברי החברה, היא לא טיפלה באותה התקופה בפיתוח שווקים נוספים בגלל חוסר יכלתה להבטיח הומוגניות ברמת הטיב הרצויה של המוצר. הביקורת העלתה שבמקרה אחד נתקבלה ב-1974 הזמנה מחוץ לאירופה ל-1,000 טונות פריקלאס, במחיר שהיה גבוה ב-25% בקירוב, מזה ששילם משקיע א' באותו זמן. משקיע א' הסכים בתחילה שכמות זו תימכר ללקוח האחר, מתוך הכמות שעליה הוסכם בהתקשרות השנתית, אולם בסופו של דבר חזר בו, והחברה נאלצה לבטל את העיסקה עם הלקוח האחר, לאחר שזה כבר פתח אשראי דוקומנטארי לטובתה.

כיוון שכל התפוקה נמכרה למשקיע א', ובהעדר פרסומי מחירים למוצר הדומה באיכותו לתוצרת המפעל, לא ניתן היה להשוות את המחירים, שהחברה קיבלה ממשקיע א', למחירים שיכלה לקבל במכירות לאחרים. לפיכך, הקביעה בהסכם השיווק, שמשקיע א' ישלם לחברה את המחיר שיתקבל מהלקוח המועדף ביותר, לא הייתה אופראטיבית. למעשה לא כיסו המחירים שהחברה קיבלה ממשקיע א' את עלויות הייצור, והדבר תרם להצטברות ההפסדים הגדולים.

3. מחירי הפריקלאס נקבעו מדי פעם בפעם בין משקיע א' לבין החברה, באישור הדירקטוריון, אולם לישיבות הדירקטוריון לא הוגשו נתונים תמחיריים לשם ביסוס המחירים, ואף לא נתוני השוואה לגבי מחירי פריקלאס של יצרנים אחרים.

משקיע א' שילם לחברה בתחילת הייצור \$ 110 לטונה פו"ב אשדוד, בניכוי הנחה של 4%. במשך 1974 הועלה המחיר ב-60%, במשך 1975 - ב-25%, ובמשך

1976 - ב-20%. העליות במחירים שיקפו את השינויים שנתחייבו מעליית מחירי הדלק, המהווה מרכיב בעל משקל רב בהוצאות הייצור (ראה להלן, עמ' 42), וכן את השינויים הכלליים ברמת המחירים בסחר העולמי באותה תקופה*.

בעקבות השפל בתעשיית הפלדה והצטמקות הביקוש ללבנים עבור תנורי היתוך, הסכים משקיע א' בשנת 1977/78 שהחברה תשווק פריקלאס גם ללקוחות אחרים, ואמנם מכרה החברה, בשנה האמורה, ללקוחות אחרים כ-6,500 טונות מתוך כלל המכירות של כ-25,000 טונות. פעולות המכירה ללקוחות חדשים נוהלו בנסיבות האמורות תוך קשיים, אולם בזכות האיכות הגבוהה של המוצר השיגה החברה, במכירות ללקוחות אחדים, מחירים שהיו גבוהים ב-8% - 15% מהמחיר לאחר ההבחה, שמשקיע א' שילם. לקראת סוף שנת 1978/79 הועלו המחירים, והפער האמור הצטמצם במידה מסוימת.

4. מתחילת הייצור רכש מפעל ערד את חומצת המלח, על פי הסדר בין כ"ל לחברה, לפיו הועמד מחיר החומצה על \$ 5 לטונה. בינואר 1975 הסכים משקיע א' להעלות את מחיר הפריקלאס, בתנאי שיועלה גם מחיר החומצה. בין הצדדים הוסכם להעמיד את מחיר חומצת המלח על 5% ממחיר המכירה של החומצה הזרחנית, שמפעל ערד מייצר, ומכיוון שמחיר זה היה באותו זמן כ-500 \$ לטונה, הועלה מחיר חומצת המלח ל-25 \$ לטונה.

בעקבות ירידה במחירי החומצה הזרחנית, הובנך מחיר חומצת המלח, לקראת סוף 1975, ל-19 \$ הטונה; אולם משנמשך השפל במחיר החומצה הזרחנית, קבעה הנהלת כ"ל באפריל 1976, שמפעל ערד ימשיך לשלם \$ 25 תמורת טונה חומצת מלח. לחומצת המלח, הנוצרת תוך כדי תהליך הייצור של תחמוצת המגנזיום, בשיעור של כ-1.8 טונה חומצה לכל טונה תחמוצת מגנזיום, אין בנסיבות הקיימות שימוש אלטרנטיבי, והפסקת מכירתו למפעל השכן הייתה מחייבת את החברה לסתור את החומצה, דבר הכרוך בהוצאות ניכרות, שהיו עוד מחמירות את מצבו הכספי של המפעל.

* מדד המחירים של כלל הייצוא של ישראל עלה בשנים 1973 - 1976 ב-25%, ומדד מחירי הייצוא של ענף הכימיקאליים ב-70% (לפי נתוני הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה, בירחון לסטטיסטיקה של סחר חוץ); מדד המחירים של חומרי גלם עלה לפי פרסומי הלשכה הסטטיסטית של הממלכה המאוחדת באותה תקופה ב-130% (במונחי £) ומדד מחירי המינרלים (כולל דלק), לפי נתוני האומות המאוחדות - ב-200% בקירוב.

החלטת כי"ל להמשיך בייצור חומצה זרחנית במפעל ערד, למרות ההפסדים
הגדולים שבייצור זה, הייתה מושפעת גם מן השיקול, שמכירת חומצת המלח
למפעל זה מקטינה את הפסדי חברת פריקלאס (בעניין זה ראה פרק "המפעל
לייצור חומצה זרחנית בנגב" בדו"ח שנתי 27, עמ' 397).

סדרי רישום ודיווח על עבודות תחזוקה

במחצית הראשונה של 1973 התקשרה החברה עם שני קבלנים בהסכמים, שהוארכו לאחר מכן מדי שנה בשנה, לביצוע עבודות תחזוקה ומסגרות בשטח המפעל. נקבע, שהתמורה עבור העבודה תשולם על בסיס מספר שעות העבודה של עובדי הקבלנים; המחיר לשעת עבודה בשנים 1973-1976 נע בין 11 ל"י ל-40 ל"י, בהתאם למקצוע העובד וסוגו המקצועי, בתוספת 15%-30% עבור עבודה כלילות, בשבתות ובמשמרות. בשנת 1974/75 אישרה החברה תשלומים לקבלנים בסכום של למעלה מ-1.1 מיליון ל"י, תמורת 57,000 שעות עבודה בקירוב, וב-1976/77 אושרו לתשלום 2.7 מיליון ל"י, תמורת 98,000 שעות עבודה בקירוב. בדיקת סדרי ההתקשרות עם הקבלנים, ושל סדרי הרישום והדיווח בשנים האמורות, העלתה את הממצאים הבאים:

(א) במפעל לא נמצאו נתונים בכתב בדבר המקצועות והסוג המקצועי של העובדים. שאותם העסיקו הקבלנים; לעניין זה הייתה חשיבות, הואיל ונתונים אלה, שנקבעו בפועל על ידי מנהל העבודה מטעם המפעל, שימשו בסיס לתשלומי החברה לקבלנים, וההפרשים בין התעריפים למקצועות ולסוגים השונים היו ניכרים.

(ב) במקרים בודדים בלבד כללו הזמנות העבודה, שהחברה הוציאה לקבלנים, אומדנים בדבר שעות העבודה וכמויות החומרים, ובמקרים רבים לא נעשו רישומים בדבר מועד גמר העבודה וקבלתה על ידי המזמין.

(ג) המעקב אחר עבודתם של עובדי הקבלנים נעשה באמצעות כרטיסי שעות חודשיים וכרטיסי עבודה יומיים; החברה שילמה לקבלנים על פי חשבוניות שהם הגישו, ובהן סיכום שעות העבודה בכרטיסי השעון. בהנהלת החשבונות של החברה פורטו הסכומים ששולמו לקבלנים לפי ההזמנות, על יסוד כרטיסי העבודה היומיים של העובדים. ב-1974/75 עלה מספר השעות שהיו רשומות בכרטיסי השעון ב-1,500 בקירוב על מספר השעות שהיו רשומות בכרטיסים היומיים; ההפרש נרשם כתשלום עבור שעות עבודה ללא פירוט, דהיינו שעות עבודה שלא ניתן היה לוודא, באילו עבודות הושקעו.

בעקבות הביקורת הנהיגה החברה, החל מינואר 1976, שיפורים בסדרי הרישום והדיווח. בדיקת מעקב, שנערכה במאוס 1977, העלתה שמספר השעות, שלא ניתן היה לזקוף להזמנות עבודה מוגדרות, הצטמצם במידה ניכרת.

(ד) בנוסף לעבודות מוגדרות של תחזוקה ומסגרות הוציא המפעל הזמנות שנתיות לעבודות כלליות. תיאור העבודה בהזמנות אלה לא היה מפורט, לא נערכו אומדנים מוקדמים לגביהן, ולא נערך מעקב אחר הביצוע. על פי סיכום כרטיסי העבודה היומיים, הושקעו ב-1974/75 בעבודות אלה כ-20,000 שעות עבודה; בהעדר פירוט בכרטיסי העבודה, לא ניתן היה לקבוע באילו עבודות הושקעו.

(ה) בנוסף לעבודות שתמורתן שילמה החברה על פי שעות עבודה (רג'י), נמסרו עבודות מסוימות במחיר שהוסכם עליו מראש; לגבי עבודות אלו נדרשו הקבלנים לנהל יומני עבודה. משרד מבקר המדינה העיר לחברה, שביומני העבודה לא נרשמו שמות העובדים, ולכן נוצרה אפשרות לרשום עובדים, שהועסקו בעבודות הקבלניות, בין העובדים בעבודות הרג'י.

(ו) החברה ביצעה, באמצעות אחד הקבלנים, עבודות תחזוקה ומסגרות במיתקניה שבנמל אשדוד, באותם תנאי רג'י, שסוכם עליהם לגבי העבודות שבוצעו בשטח המפעל; העבודות באשדוד הסתכמו בשנת 1974/75 ב-180,000 ל"י בקירוב. הדיווח על העבודות בנמל אשדוד הוגש ביומנים, שכללו את שמות העובדים ואת מספר שעות העבודה, והיו חתומים בדרך כלל על ידי מנהל העבודה או עובד בכיר אחר מטעם החברה במקום, ולעתים על ידי מנהל העבודה של הקבלן בלבד.

השוואת הרישומים בדבר העבודות בנמל אשדוד עם כרטיסי השעון של העובדים בשטח המפעל במישור רותם העלתה, שבשבעה מקרים נרשמו אותם העובדים בשני המקומות באותם ימי עבודה. בעקבות הביקורת בדקה החברה את הדיווח על שעות העבודה של עובדי הקבלן באשדוד, וחייבה את הקבלן בתשלומים הכפולים שקיבל, אשר לפי הסכמי החברה נגרמו עקב טעויות ברישומים.

הזמנת טובין ועבודות שונות

ב-1975 נבדקו הפעולות של מחלקת האספקה בחברה, המטפלת ברכישת טובין מסוגים שונים, כמו מכונות, חלקי חילוף, ציוד תחזוקה, וכן ציוד וריהוט משרדי.

הבדיקה העלתה, שבחברה לא היה תכנון של מלאי, אף לגבי פריטים, שהיו דרושים לצרכים שוטפים של תחזוקה. ברכישות לא שמרה החברה במקרים רבים על נהליה, שחייבו לערוך מכרז או לקבל הצעות מחירים ממספר ספקים, הכל בהתאם לגודל ההזמנה. מחלקת האספקה אף לא ערכה השוואות מחירים בכל המקרים שהדבר היה דרוש.

בתחילת 1977 ערך משרד מבקר המדינה בדיקת מעקב מסורגת של הזמנות, בקשר עם רכישת טובין ועבודות שונות, בהיקף שמעל 20,000 ל"י כל אחת. חלק

מההזמנות שנבדקו נמסרו ללא מכרז ובלא לקבל הצעות מחירים. רוב המקרים נומקו בדחיפות הביצוע, או בקימו של ספק יחיד, אולם לא תמיד תמכו המסמכים הנוגעים בדבר, שנמצאו בחברה, בהסברים אלה.

מחסנים

בעת הביקורת ב-1975 היו במחסן הטכני של החברה כ-10,000 סוגי פריטים, בעיקר ציוד תחזוקה, חלקי חילוף, כיגוד, מכונות, מכשירים ומנועים. בדיקת הפעולות של המחסן העלתה את הממצאים הבאים:

(א) בדיקה מסורגת, שהקיפה כ-1,500 פריטי מלאי, העלתה כי ב-1,000 מהם לא הייתה תנועה מאז החל המפעל בייצור באפריל 1973; העלות של פריטים אלה, שכללו חומרים שהיו דרושים בעיקר בעת הקמת המפעל וכן חלקי חילוף, הסתכמה ב-940,000 ל"י. משרד מבקר המדינה העיר לחברה שעליה לנהל רישום נפרד לגבי פריטי מלאי אלה ולפעול למכירתם. (בעניין הפרשה בגין חלפים ישנים ראה להלן, עמ' 37).

(ב) אסמכתאות בדבר קבלת טובין במחסן הוכנו בדרך כלל כשבועיים לאחר קבלת הטובין, ובמקרים מסוימים באחור של חודשים מספר. פיגור זה גרם שיבושים ברישומי המחסן ומנע מידע על הכמויות במלאי, הדרוש בין השאר גם לצורך תכנון הרכישות. הפיגורים הכבידו גם על המעקב של מחלקת האספקה אחרי ביצוע ההזמנות, ועל הנהלת החשבונות בבואה לטפל בתשלומים לספקים.

(ג) ניפוק של כלים ומכשירים יקרי ערך, כמו פטישי אוויר, מכשירי התזה וכד', על ידי המחסן הטכני, נרשם כצריכת חומרים, בלא שקויים מעקב אחר השימוש שנעשה בהם ואחר החזרתם למחסן.

מלבד המחסן הטכני קיימים מחסנים נפרדים לכלי עבודה ולכימיקאליים. הביקורת העלתה כי בשניהם לא נוהלו רישומי מלאי. הגישה למחסן הכימיקאליים, שבו מאוחסנים גם חומרים בעלי ערך ניכר, הייתה חופשית, והחברה לא מינתה עובד אחראי למחסן זה.

מינהל כספי

בדיקה שמשרד מבקר המדינה ערך ב-1975 בנושאים שונים בתחום המינהל הכספי, העלתה פיגורים ברישומים בהנהלת החשבונות ובעריכת התאמות עם הבנקים, וכן ליקויים בסדרי התשלומים לקבלנים ולספקים.

לאחד הקבלנים שילמה החברה ב-1975 מקדמות בסכומים ניכרים, בלא הסדר בכתב ובלא אישור של הנהלת החברה. לפי בקשת אותו קבלן אישר גזבר החברה, בשם החברה, הוראה בלתי חוזרת מטעם הקבלן, שלפיה היה על החברה להעביר את כל התשלומים המגיעים לו, לזכות חשבונו באחד הבנקים. הביקורת העלתה

מקרה שבו החברה לא קיימה את ההוראה האמורה, והעבירה לפי בקשת הקבלן סך 60,000 ל"י לחברת בת של הקבלן, שעמה לא היה לחברה כל קשר חוזי. הנהלת החברה הסבירה, שהפעולה האמורה נעשתה בתום לב על ידי גזבר החברה, שבינתיים פרש מעבודתו בחברה.

משרד מבקר המדינה העיר לחברה על הצורך להקפיד הקפדה יתרה על סדרי פיקוח יעילים בתחום הקשרים הכספיים בינה לבין קבלנים וספקים; ב-1976 הוציאה החברה נהלים בנושא תקבולים ותשלומים, שבאו להסדיר את העניינים שהיו טעונים שיפור.

כוח אדם

בתחזית לגבי כוח אדם, שנערכה במארס 1973 - מועד התחלת הייצור במפעל - נקבע תקן עובדי החברה ל-97 איש. התברר, כי התקן המוצע לא ענה על צורכי התפעול, והיה צורך בתוספת ניכרת של מפעילים במיתקני הייצור וכן בתוספת עובדי תחזוקה. נוסף לכך נמסר הביצוע של חלק ניכר מעבודות התחזוקה לקבלנים (ראה לעיל עמ' 28); שירותי המינהל נזקקו אף הם לתוספת עובדים. במארס 1979 הועסקו בחברה כ-170 עובדים, מלבד עובדי הקבלנים, שעסקו באופן שוטף בתחזוקת מיתקנים ובעבודות שירותים שונות.

תנאי העבודה בחברה מושתתים על הסכם עבודה, שבמועד סיום הביקורת התייחס לתקופת אפריל 1978 - מארס 1980. שכרם של העובדים מבוסס על הסכמי השכר הארציים; בנוסף לכך משלמת החברה, על פי הסכם העבודה, תוספות מיוחדות, כמו "תוספת רותם" הניתנת בהתחשב במיקום המפעל, כשיעור 25% מהשכר היומי הרגיל, ומשכורת י"ג לעובדים החודשיים הקבועים.

זכויות הפנסיה של העובדים מוסדרות באמצעות קרן הפנסיה "מבטחים"; הפרשות עבור תגמולים ופיצויים לעובדים הבכירים משלמת החברה לקופת תגמולים, הפועלת ליד אחד הבנקים.

שבוע העבודה במפעל הינו בן 44.5 שעות; בסוף 1977 עברה החברה לשבוע עבודה של חמישה ימים.

החברה הקימה קרנות משותפות עם בנקים למתן הלוואות לעובדיה, לצורכי שיכון, לסידורים אישיים ולרכישת רכב.

תנאי עבודה של עובדים בכירים

1. תנאי עבודתו של מנכ"ל החברה נקבעו על ידי ועדה מצומצמת של הדירקטוריון. כמו כן מינה הדירקטוריון ועדה אחרת מבין חבריו, וזו קבעה את תנאי ההעסקה של שאר העובדים הבכירים. הוועדה קבעה, כי שכר העובדים הבכירים יהיה צמוד לשכר המהנדסים, בדרגה הגבוהה ביותר בדירוג הארצי, אולם בסיום השכר יהיה גבוה ב-40% משכר המהנדסים בדרגה זו, בעלי ותק מירבי; הפרש זה נועד לתת פיצוי על תוספות מיוחדות לפי ההסכם

הקיבוצי, שאין העובדים בכירים בהנים מהן. תנאי ההעסקה של העובדים הבכירים נקבעו בהתאם לבהוג בחברות אחרות הנמנות על קונצרן כי"ל. עם המנכ"ל ועם ארבעה עובדים בכירים נחתמו חוזי עבודה אישיים; ב-1977 גדל מספר העובדים הבכירים, בעלי חוזה עבודה אישי, ל-10.

2. חישובי השכר לעובדים הבכירים נערכו בנפרד מחישוב המשכורות של כלל העובדים, והחברה משלמת את משכורותיהם מחשבון בנק מיוחד. בדיקת הנושא ב-1975/76 העלתה, שלא היו סדרי בקרה נאותים של החישובים והתשלומים; בין השאר העלתה הביקורת, כי החברה לא הגישה תביעות לקרן השוואה, לקבלת תגמולים בכל המקרים שעובדים בכירים שירתו במילואים. בביקורת מטעם פקיד השומה נמצא שהחברה לא ניכתה מס הכנסה מתשלומים שונים, שהיו חייבים במס בעקבות הרפורמה במס הכנסה.

3. הביקורת העלתה, כי עובדים בכירים צברו ימי חופשה מעל למותר לפי הסכמי העבודה, ולפי חוק חופשה שנתית, תשי"א-1951. עובדים אלה צברו גם זכויות לקצובת הבראה, במקרים אחדים בגין ארבע שנים ויותר. ב-1975/76 שלמה החברה לעובדים אלה ולמנכ"ל את קצובת הבראה שנצברה, מבלי לדרוש מהם לצאת לחופשה.

החברה הסבירה את ההצטברות של ימי החופשה וההבראה של אחדים מעובדים אלה בתקופות שירות ממושכות במילואים, שלא איפשרו להם לבצל את מכסות החופשה וההבראה. משרד מבקר המדינה העיר לחברה, שעליה לחתור, עד כמה שהתנאים מאפשרים זאת, ליציאה סדירה לחופשה של העובדים הבכירים, הן מבחינת השמירה על הוראות החוק וחוזת העבודה, והן משיקולים של מבדק פנימי.

4. עבור נוכחות רצופה בעבודה במשך 12 חודשים, פרט להיעדרות עקב חופשה באישור או שירות מילואים, מעניקה החברה לעובדים 10 ימי הבראה נוספים ושי כספי. הביקורת העלתה, כי גם העובדים הבכירים והמנכ"ל זוכו בימי הבראה עבור אי היעדרות, למרות שתשלום זה לא קיבל אישור מוועדת השכר לעובדים בכירים של כי"ל, המתאמת את תנאי העבודה של העובדים הבכירים בחברות הקונצרן.

בעקבות הערות הביקורת, פנה יושב ראש הוועדה האמורה ביוני 1976 למנכ"ל החברה, בדרישה לבטל את התשלומים בגין ימי הבראה נוספים שניתנו לעובדים הבכירים. בדיקת מעקב העלתה, כי החברה לא ביטלה את התשלומים שכבר בוצעו, והפסיקה את מתן ההטבה הזאת לעובדים הבכירים רק החל משנת 1976/77.

5. לרשות העובדים הבכירים העמידה החברה רכב צמוד שבבעלותה; ל-27 עובדים אחרים שלמה החברה השתתפות בהחזקת רכבם הפרטי, בהתאם לשיעורים המקובלים בשירות המדינה, ולפי מכסות שבעו בין 750 ל-2,000 ק"מ לחודש.

6. במסגרת הביקורת נבדקו תנאי הפרישה של המנכ"ל הראשון, אשר שימש בתפקיד זה מאז ייסוד החברה ועד סוף דצמבר 1976, ושל שני עובדים בכירים אחרים, שפרשו מעבודתם במפעל, האחד באפריל 1976, והשני בפברואר 1977. לשני העובדים הבכירים שפרשו שילמה החברה על יסוד הסכם העבודה האישי, המחייב מתן הודעה מוקדמת של שישה חודשים במקרה של פיטורין או התפטרות, משכורת במשך חצי שנה לאחר העזיבה; נוסף לכך שילמה להם משכורת במשך תקופת החופשה שהצטברה לזכותם (במקרה אחד - 90 יום, ובשני - 130 יום), וכן תמורת החופשה הנוספת שהגיעה להם בגין התקופות של הודעה מוקדמת וחופשה שהצטברה. במשך כל התקופות האמורות שולמו לשני העובדים כל ההטבות בגין ביגוד, הבראה, קרן השתלמות, תגמולים וכיוצא בהן, למרות שכבר הועסקו במקומות עבודה אחרים.

למנכ"ל הפורש שילמה החברה משכורת מלאה, לרבות כל ההטבות והתשלומים הנלווים, במשך שנה לאחר פרישתו; שישה חודשים בגין תקופה של הודעה מוקדמת, ושאר החודשים בגין חופשה שהצטברה לזכותו. בעת הפרישה היו רשומים לזכותו 167 ימי חופשה. בדיקת הנתון העלתה שהחישוב נערך לפי 30 ימי עבודה בשנה, בעוד שבחוק העבודה האישי היה מדובר בחודש קלנדארי בשנה. בעקבות הערות הביקורת תוקן החישוב ל-26 ימי עבודה.

משרד מבקר המדינה העיר לחברה, שלא הייתה חייבת להאריך את תקופת ההעסקה של העובדים שפרשו למשך כל ימי החופשה שהצטברו לזכותם, אלא יכלה לשלם להם פדיון חופשה, ובכך להשתחרר מהצורך לשלם גם הפרשי שכר, הטבות סוציאליות, חופשה נוספת ותשלומים נלווים בגין תקופה, שבה כבר היו העובדים האמורים מועסקים במקומות עבודה אחרים.

ח ש ב ו נ ו ת ו כ ס פ י ם

מאזנים

להלן מאזני החברה לסוף כל אחת משנות הכספים 1973/74 עד 1977/78, כפי שרוכזו על ידי משרד מבקר המדינה, על פי הדו"חנות הכספיים של החברה (באלפי ל"י):

31.3.1974	31.3.1975	31.3.1976	31.3.1977	31.3.1978	
					<u>אקטיב</u>
84,411	86,166	106,247	108,832	108,756	רכוש קבוע, בניכוי פחת
356	640	1,052	1,585	4,201	מילווה חובה
6,016	8,776	14,172	17,302	36,930	מלאי
1,168	1,654	3,038	7,840	18,870	לקוחות
2,925	5,064	5,570	7,865	5,320	חייבים אחרים
75	3	4	544	234	קופה ובנקים
1,519	1,036	1,237	573	315	הוצאות נדחות
<u>96,470</u>	<u>103,339</u>	<u>131,320</u>	<u>144,541</u>	<u>174,626</u>	ס"ה
					<u>פאסיב</u>
32,507	38,936	61,440	71,498	71,498	הון מגילות, פרמיה ותקבולים
(7,919)	(22,655)	(37,723)	(45,915)	(60,062)	ע"ח מניות
<u>24,588</u>	<u>16,281</u>	<u>23,717</u>	<u>25,583</u>	<u>11,436</u>	בניכוי הפסד שהצטבר
12,373	13,221	17,514	18,750	33,180	מענק השקעות
7,910	8,519	12,368	13,551	-	עתודה להשוואת מט"ח
229	520	721	1,958	2,461	עתודה לפיצויי פרישה
35,881	37,673	31,613	36,658	25,867	התחייבויות לזמן ארוך
15,489	27,125	45,387	48,041	101,682	התחייבויות לזמן קצר
<u>96,470</u>	<u>103,339</u>	<u>131,320</u>	<u>144,541</u>	<u>174,626</u>	ס"ה

הערות למאזנים

רכוש קבוע. ההשקעה ברכוש קבוע ל-31.3.1978 הייתה מורכבת כמפורט להלן (באלפי ל"י):

עלות	פחת שנצבר	עלות מופחתת
מיתקנים וציוד	129,163	99,500
פיתוח השטח, רשתות חשמל ומים	3,067	2,576
מיבני שירותים	1,876	1,496
ריהוט, ציוד משרדי וכו'	4,464	3,220
כלי רכב	2,377	1,964
סה"כ	140,947	108,756

הבתוך של עלות המיתקנים והציוד כולל הוצאות שהווננו, בסכום של כ-10 מיליון ל"י, כמחציתן הוצאות ביהול ומימון בתקופת ההקמה (עד מארס 1973), וכמחציתן הוצאות הרצה, שחושבו על יסוד עודף הוצאות על הכנסות בתקופה אפריל-ספטמבר 1973; עוד כוללת עלות המיתקנים והציוד סך 0.5 מיליון ל"י, סכום שבו עלו הוצאות ההקמה של מיתקני השינוע בנמל אשדוד על הסכום שרשות הנמלים אישרה למטרה זו (ראה לעיל, עמ' 21).

עלות פיתוח השטח כוללת 60,000 ל"י תשלום תמורת זכויות החכירה ל-49 שנים, על שטח של 1,000 דונם במישור רותם.

החברה מפחיתה בספריה את ערך מיתקני הייצור בשיעור 6.66% לשנה. בוכח תופעות הקורוזיה והשחיקה, המלוות את תהליכי הייצור בחברה ומקצרות את תקופת השימוש במיתקנים, דן משרד מבקר המדינה עם החברה ועם רואי החשבון שלה על שיעור הפחת, שהוא במוך מהמקובל במפעלים הפועלים בתנאים דומים, ועל הצורך לבחון מחדש שיעור זה לגבי המיתקנים, הציוד וההוצאות שהווננו.

מ ל א י. להלן הרכב יתרת המלאי בסוף שנות הכספים 1975/6 - 1977/78 (באלפי ל"י):

31.3.1976	31.3.1977	31.3.1978	
9,886	12,850	18,013	מלאי חלפים וחומרי תחזוקה
2,088	2,696	13,315	תוצרת מוגמרת
2,198	1,756	5,602	תוצרת בתהליך וחומרי גלם
14,172	17,302	36,930	סה"כ

במאזן ל-31.3.1978 יצרה החברה לראשונה הפרשה בסכום של 1 מיליון ל"י בגין חלפים ישנים; היתרה בטבלה היא לאחר ביכוי ההפרשה. בעניין זה ראה גם עמ' 30 לעיל.

בסוף מארס 1978 הצטבר מלאי גדול של תוצרת מוגמרת, הואיל ולא היו משלוחים באותו חודש; עובדה זו, יחד עם שינויים שחלו בשער המטבע לעומת השנה הקודמת, גרמו לעלייה הניכרת של היתרה במאזן.

ל ק ו ח ו ת . להלן פירוט של חובות הלקוחות בסוף השנים 1975/76 - 1977/78 (באלפי ל"י):

31.3.1976	31.3.1977	31.3.1978	
2,283	6,989	14,648	לקוח עיקרי בחו"ל
71	227	1,286	לקוחות אחרים בחו"ל
652	534	2,864	לקוח עיקרי בארץ
32	90	72	לקוחות אחרים בארץ
<u>3,038</u>	<u>7,840</u>	<u>18,870</u>	ס"ה

הלקוח העיקרי בחו"ל הוא משקיע א'; הלקוח העיקרי בארץ הוא מפעל ערד של חברת פוספטים בנגב בע"מ, הקונה את חומצת המלח, הנוצרת בתהליך הייצור של פריקלאס. העלייה הגדולה ביתרות החוב של לקוחות אלה נובעת מהשינויים בשער המטבע, הואיל והמחירים בקובים במטבע חוץ; גם האטה מסוימת בקצב התשלומים של שני הלקוחות העיקריים תרמה לגידול היתרות.

ח י ב י ם א ח ר י ם . להלן הרכב הסעיף בסוף השנים 1975/76 - 1977/78 (באלפי ל"י):

31.3.1976	31.3.1977	31.3.1978	
602	2,300	-	חביעות ממשדי ממשלה:
3,931	2,050	918	בגין תמריצי יצוא
-	1,748	2,702	בגין מענקי השקעה
303	707	672	בגין החזר מע"מ
405	518	574	מקדמות לספקים
329	542	454	עובדים
<u>5,570</u>	<u>7,865</u>	<u>5,320</u>	חייבים אחרים
			ס"ה

יתרת החוב של עובדים כללה בעיקר פקדונות בבנקים לשם מתן הלוואות לעובדים.

הוצאות נדחת. היתרה ל-31.3.1978 מתייחסת להוצאות ארגון החברה והגדלת ההון. בעבר כלל סעיף זה גם הוצאות בגין מיתקן בסיוני, ששימש לבדיקת תהליך אמן, בגין רכישת ידע, מחקר שווקים ופיתוח תהליך לשימוש בדלק כבד.

הון מניות, פרמיה ותקבולים ע"ח מניות. להלן הרכב הסעיף לסוף שנות הכספים 1976/1977 ו-1977/78.

31.3.1977	31.3.1978	
(אלפי ל"י)		
38,131	61,046	הון מניות נפרע
24,954	-	חבולות על חשבון מניות
8,413	10,452	פרמיה
<u>71,498</u>	<u>71,498</u>	סה"כ

פרטים על הרכב הון המניות ראה בעמ' 9 לעיל. ההפסד שנצבר הגיע ב-31.3.1977 לשיעור 64% בקירוב מסעיפי ההון, וב-31.3.1978 ל-84%.

מענק השקעות ועתודה להשוואת מסים. עד 31.3.1978 אושרו לחברה מענקים על פי חוק לעידוד השקעות הון, תשי"ט-1959, בסך 17.8 מיליון ל"י בגין תכנית ההשקעה המקורית, ובסך 12.5 מיליון ל"י בגין ההשקעות הנוספות בשכלול מערכות הייצור. נוסף לכך ניתנו לחברה מענקים בסך 1.5 מיליון ל"י כהשתתפות בפיתוח התשתית, וסך 1.4 מיליון ל"י בגין רכישת ציוד מקומי.

בשנים קודמות רשמה החברה חלק מהמענק כעתודה להשוואת מסים בעתיד, אולם בהתחשב בהיקף הפסדיה, שוב לא מצאה טעם להמשיך ברישום זה במאזן ל-31.3.1978.

עתודה לפיצויי פרישה. היתרה במאזן היא לאחר ניכוי סכומים, שהחברה הפקידה בקופת פיצויים ליד אחד הבנקים, לכיסוי

התחייבויותיה כלפי עובדיה הבכירים. ב-31.3.1978 הייתה יתרת ההפקדה סך 0.6 מיליון ל"י בקירוב, לרבות רווחים שהצטברו.

ה ת ח י ב ו י ו ת ל ז מ ן א ר ו ך . להלן הרכב היתרה בסוף שנות הכספים 1975/76 - 1977/78.

31.3.1976	31.3.1977	31.3.1978	
(א ל פ י ל " י)			
7,520	-	-	הלוואות מבעלי מניות
27,160	32,456	31,420	הלוואות מבנק לפיתוח התעשייה
6,016	7,424	3,938	הלוואות במטבע חוץ
654	539	1,437	התחייבויות אחרות
41,350	40,419	36,795	
9,737	3,761	10,928	בניכוי חלויות שוטפות
31,613	36,658	25,867	ס"ה

משקל ההתחייבויות לזמן ארוך בסכום המאזן נמצא בירידה (מ-36% ב-31.3.1975 ל-15% ב-31.3.1978). היתרה לפני ניכוי חלויות שוטפות אף הצטמצמה בסכומה המוחלט. מגמה זו נבעה ב-1976/77 מהמרת הלוואות הבעלים להון מניות, דבר שלא השפיע על גודל המקורות של החברה, וב-1977/78 מעודף פרעונות על תוספת הלוואות חדשות.

(א) החברה קיבלה מבנק לפיתוח התעשייה בשנים 1971 - 1973, שתי הלוואות בסך כולל של 24.7 מיליון ל"י, בריבית של 6.66%, לפרעון בשנים 1973 - 1981; הלוואה שלישית, בסך 3.8 מיליון ל"י, ניתנה לחברה ב-1973/74, בגין פיגורים בתשלום ריבית ופרעון קרן על שתי ההלוואות הראשונות; הלוואה זו עומדת לפרעון בשנים 1974 - 1982 וניתנה בריבית של 12%. שלוש הלוואות נוספות, בסך כולל של 15.7 מיליון ל"י, ניתנו לחברה בשנים 1974/75 - 1977/78 לפרעון עד 1983, מהן אחת בריבית של 6.66%, ושתיים בריבית של 8.16%. ב-1977/78 החברה קיבלה מקדמה בסך 1 מיליון ל"י, בריבית של 17% על חשבון הלוואה חדשה. כל ההלוואות האמורות אינן צמודות.

* כולל עמלה בשיעור 0.16% עבור ערבות המדינה.

בעת הביקורת של נושא זה, באמצע 1978, פיגרה החברה בסכומים ניכרים בפרעון ההלוואות.

(ב) ב-1973/74 קיבלה החברה הלוואה בסך \$ 800,000 ממוסדות כספיים בחו"ל, באמצעות בנקים בישראל, בשיעור ריבית שחל על הלוואות ביורודולר, בתוספת עמלה לבנקים המקומיים. ההלוואה חודשה מפעם לפעם, וגפרעה בחלקה ב-1977/78.

(ג) ההתחייבויות האחרות כוללות ב-31.3.1978: הלוואה עומדת עד 1999; ללא ריבית, בסך 265,000 ל"י, שנתקבלה מנציבות המיס בגין הקמת מתקן לחשבת מים; הלוואה משלימה לצרכי פיתוח, בסך 1 מיליון ל"י, שנתקבלה ממוסד בנקאי, בריבית של 22%; חוב בסך 172,000 ל"י בגין אגרות עבור הקצאת מניות והגדלת הון, שתשלומן נדחה לתקופה של חמש שנים.

ה ת ח י ב ו י ו ת ל ז מ ן ק צ ר . להלן הרכב היתרה לסוף שנות הכספים 1975/76 - 1977/78 (באלפי ל"י):

31.3.1976	31.3.1977	31.3.1978	
9,503	16,939	31,280	אשראי בנקאי
8,007	6,300	11,818	מימון שוטף מכ"ל
1,368	401	1,684	ריבית שהצטברה
			חלויות שוטפות של הלוואות
9,737	3,761	10,928	לזמן ארוך
12,693	15,212	36,523	ספקים
1,115	2,344	3,298	זכאים בגין שכר וניכויים משכר
			הפרשות, הוצאות שנצברו וזכאים
2,964	3,084	6,151	שונים
<u>45,387</u>	<u>48,041</u>	<u>101,682</u>	סה"כ

(א) האשראי הבנקאי היה ברובו מימון מקרנות יצוא, הניתן בתנאים נוחים, חלקו במטבע זר, והשאר - משכונות יתר במטבע ישראלי, לפי שיעורי הריבית שהיו נהוגים לגבי אשראי מסוג זה.

(ב) המימון השוטף, שחברת האם כ"ל נתנה לחברה (כמו לחברות אחרות בקונצרן), נשא ב-1977/78 ריבית בשיעור של עד 29%.

(ג) למעלה ממחצית היתרה לזכות ספקים, התייחסה לחובות שוטפים לחברת

מגל, מפעלי גאז לישראל בע"מ תמורת אספקת גאז, ולמפעלי ים המלח בע"מ - תמורת אספקת תמלחת; החוב למפעלי ים המלח ב-31.3.1978 השתווה כללית לעלות התמלחת, שסופקה במשך כל שנת 1977/78.

(ד) יתרת הסעיף הפרשות, הוצאות שנצברו וזכאים שונים כוללת ב-31.3.1978 את ההפרשות הבאות: 808,000 ל"י לתשלום דמי חופשה לעובדים, 650,000 ל"י לתשלום מס רכוש ו-600,000 ל"י לתשלום מכס והיטל יבוא.

משרד מבקר המדינה בדק את הרקע של ההפרשה לתשלום מכס והעלה את הממצאים הבאים:

המפעל ייבא, במסגרת הציוד שיובא כתנאי פטור מותנה* גם חלפים. בעקבות ביקורת של שלטונות המכס פנתה החברה בפברואר 1976 למשרד המסחר והתעשייה בבקשה לאשר לה פטור ממכס על חלפים מיובאים, בשווי כולל של 5% מערך הציוד במפעל. בקשה זו לא תאמה את הנוהג המקובל, שלפיו מוענק הפטור על חלפים מיובאים בשווי של 5% מערכו של הציוד שיובא בפטור. המשרד המליץ לפני מרכז ההשקעות להיענות לבקשת החברה, וזה אמנם הסכים והביא את ההחלטה לידיעת שלטונות המכס. הנהלת המכס ראתה באישור שניתן סטייה מן הנוהג המקובל, ובקשה ממרכז ההשקעות לשוב ולדון בעניין.

החברה הגישה לשלטונות המכס מסמך וציינה בו את שווי הציוד והמיתקנים ליום 31.3.1974 בסך 77.8 מיליון ל"י, ואת שווי החלפים שיובאו בפטור - בסך 4.6 מיליון ל"י. בבדיקה של משרד מבקר המדינה נמצא, שהחברה כללה בנתון הציוד והמיתקנים את כל הרכוש הקבוע, לרבות קונסטרוקציות, יסודות בסון, רשת חשמל, צנרת, ציוד מקומי, עלות התכנון והוצאות הרצה.

לאחר שמשרד מבקר המדינה דן בנושא זה עם שלטונות המכס, ואלה המשיכו בטיפולם, החליט מרכז ההשקעות באוקטובר 1977 לאשר את הפטור המותנה רק לגבי חלפים מיובאים, בשווי כולל של 5% מערך הציוד המיובא.

במאזן ל-31.3.1978 יצרה החברה הפרשה בסך 600,000 ל"י לתשלום מכס עבור חלפים שיובאו מעבר לסכום הפטור. בעת סיום הביקורת טרם הוברר, באיזו מידה יהיה המפעל חייב לשלם לשלטונות גם ליבית בגין החוב.

חשבונות רווח והפסד

להלן חשבונות רווח והפסד של החברה, החל משנת ההפעלה של המפעל - 1973/74 ועד 1977/78, כפי שרוכזו על ידי משרד מבקר המדינה על פי הדו"חות הכספיים של החברה (באלפי ל"י):

* בעניין פטור מותנה, ראה גם דו"ח שנתי 24, עמ' 223.

1973/74	1974/75	1975/76	1976/77	1977/78	
3,965	25,258	44,304	82,867	111,128	מכירות
8,800	25,133	44,667	75,642	95,962	עלות המכירות
(4,835)	125	(363)	7,225	15,166	רווח (הפסד) גולמי
314	2,054	3,205	3,622	6,860	הוצאות מכירה
970	3,051	3,717	5,008	8,989	הוצאות הנהלה וכלליות
1,800	9,194	7,857	8,187	14,855	הוצאות מימון נטו
(7,919)	(14,174)	(15,142)	(9,592)	(15,538)	
-	(¹ 562)	74	1,400	1,391	הכנסות (הוצאות) אחרות
(7,919)	(14,736)	(15,068)	(8,192)	(14,147)	הפסד שנתי
(7,919)	(22,655)	(37,723)	(45,915)	(60,062)	הפסד מצטבר

(1) לאחר קיצוז הכנסות

עלות המכירות

להלן מרכיבי עלות המכירות בשנים 1975/76 - 1977/78 (באלפי ל"י):

1975/76	1976/77	1977/78	
8,472	13,780	20,735	שכר עבודה ותשלומים בלוויים
4,621	8,492	14,010	חומרים (כולל מים)
17,689	27,274	40,219	דלק וכוח
6,826	15,241	18,502	הוצאות תחזוקה
1,766	1,999	4,433	הוצאות ייצור אחרות
6,154	8,254	8,711	פחת
743	538	332	הפחתת הוצאות נדחות
46,271	75,578	106,942	
(1,604)	64	(10,980)	שינויים במלאי
44,667	75,642	95,962	ס"ה

ח ו מ ר י ם . הסכומים מתייחסים בעיקר לתמלחת שהמפעל רוכש ממפעלי ים המלח בע"מ ולתשלום עבור שאיבת התמלחת דרך צינור ומיתקני שאיבה, שבבעלות חברת הפוספטנים בגב בע"מ (שנועדו לשרת את מפעל ערד).

ד ל ק ו כ ו ח . לסעיף זה השפעה רבה על עלות הייצור במפעל, הואיל ומשקלו בכלל הוצאות הייצור הגיע לכדי 40%-35%. כרבע מן ההוצאה על דלק

וכוח התייחס לחשמל, ואילו היתר - לגאז טבעי, המסופק למפעל משדה זוהר, ליד ערד.

בעניין הגאז הטבעי, התחייבה הממשלה ב-1970 כלפי החברה, שמחירו לא יעלה על המחיר שיידרש ממפעל ערד (ראה לעיל, עמ' 8), מחיר שהיה צמוד למחיר שחברת החשמל שילמה תמורת מאזוט (מתואם לפי הערך הקאלורי של שני סוגי הדלק).

בסוף 1972, לקראת התחלת הייצור במפעל, קבע משרד האוצר, על פי התחייבותה האמורה של הממשלה, שלגבי הכמות הראשונה של 80,000 טונות דלק, שהמפעל יצרוך (לא יאוחר מ-31.12.1974), יהיה המחיר \$ 16.30 לטונה בשער המפעל. לאחר שמחירי הגאז הועלו בסוף 1973, במקביל לעליית מחירי הדלק האחרים, שילם מינהל הדלק במשרד האוצר לחברה את ההפרש שבין המחיר המוסכם לבין המחיר שהמפעל שילם בפועל עבור גאז; סובסידיה זו הסתכמה ב-1973/74 בסך 2.3 מיליון ל"י (מתוך 3.14 מיליון ל"י שהחברה שילמה תמורת הגאז והולכתו), וב-1974/75 בסך 6.45 מיליון ל"י (מתוך 9.8 מיליון ל"י). החברה לא הספיקה לנצל את כל הכמות של 80,000 טונות עד 31.12.1974, בין השאר בגלל הפסקות הייצור שהיו בזמן המלחמה, ולכן הסכים משרד האוצר להאריך את ההסדר של המחיר הקבוע הנ"ל, לגבי כמות נוספת של 6,000 טונות. לאחר תום ההסדר ב-1975, קבע משרד האוצר מחיר של \$ 54.70 ל-1,000 מ³ גאז. הואיל והערך הקאלורי של 1 טונה מאזוט כבד שווה בערך לזה של 1,100 מ³ גאז טבעי*, היה מחיר הגאז שנקבע לחברה שווה למחיר של \$ 60 לטונה מאזוט כבד, בעוד שבאותו זמן שלמו חברת החשמל ומפעלי הפיתוח \$ 75 עבור טונה מאזוט. שער הדולר, לצורך חישוב המחיר, עודכן פעמיים בשנה. החל מיוני 1977 הועלו המחירים מעבר לעלייה בשער הדולר, ובמחצית השנייה של 1977/78 שילמה החברה 1,069 ל"י תמורת 1,000 מ³ גאז (סכום שאינו כולל דמי הולכה).

צריכת הגאז בשנים 1976/77 - 1977/78 הסתכמה ב-39 מיליון מ³ לשנה, ותמורתו שילמה החברה כ-20.4 מיליון ל"י ב-1976/77, וכ-31.2 מיליון ל"י ב-1977/78 (לרבות דמי הולכה).

* ראה גם דו"ח על הביקורת בנפטא, חברה ישראלית לנפט בע"מ, מדצמבר 1970 (עמ' 49).

משרד מבקר המדינה דן עם הנהלת החברה בעניין דיוק המדידה של כמויות הגאז שסופקו לה, על פי המונה הראשי שהתקין הספק. בעקבות דיונים אלה החלה החברה לטפל עם הספק בנושא זה.

הוצאות תחזוקה מהוות אף הן סעיף בעל משקל רב בעלויות הייצור (20%-15%), בגלל העבודות המתמידות, הדרושות לשם שיפוץ המתקנים, הסובלים מבלאי מהיר. עבודות התחזוקה מבוצעות ברובן על ידי קבלנים קבועים, שהמפעל מעסיק למטרה זו (ראה לעיל, עמ' 28).

הוצאות ייצור אחרות מתייחסות בעיקר לתחזוקת כלי רכב, לביטוח מיתקני המפעל, לשירותי יעוץ (שחלקם הגדול ניתן לחברה על ידי המפעלים של משקיע א'), לשירותי אבטחה, וכן לתשלומי מס רכוש ודמי חכירה. שוויים במלאי. בעניין הגידול במלאי, ראה עמ' 36 לעיל.

הוצאות מכירה

הגידול בהוצאות המכירה ב-1977/78 לעומת השנה הקודמת, בשיעור שעלה בהרבה על הגידול בפדיון ממכירות, נובע מהגידול בשני המרכיבים העיקריים - הוצאות אריזה ומשלוח עד הנמל (המהות ב-1976/77 וב-1977/78 כמחצית מכלל הוצאות המכירה) והוצאות הקשורות במיתקני השינוע בנמל אשדוד (ראה לעיל, עמ' 21).

משרד מבקר המדינה הסתייג מטיפול החברה במקרה, שבו הפרישה סכום ניכר כעמלה לזכות אדם - לדעת הביקורת ללא צורך - עבור עסקות מכירה שהחברה עשתה. החברה אמנם ביטלה לאחר מכן את ההפרשה, אך נתנה תרומה באותו סכום למוסד מדעי.

הוצאות הנהלה וכלליות

הגידול בהוצאות אלה ב-1977/78 נובע מהעלייה בסכום המשכורות והתשלומים הנלווים (מ-2.6 מיליון ל"י ב-1976/77 ל-3.8 מיליון ל"י ב-1977/78) ומהתחלת התשלום של דמי ניהול לחברת הגג כ"ל, בסך 1.6 מיליון ל"י

ב-1977/78*; בהתחשב במצבה הכספי הקשה של החברה לא דרשה ממנה חברת הגג דמי ניהול בשנים קודמות. גידול בשיעורים ניכרים היה גם בהוצאות אש"ל ונסיעות (לרבות נסיעות לחו"ל), שהגיעו ב-1977/78 לסך 760,000 ל"י בקירוב.

הוצאות מימון

להלן הרכב הוצאות המימון בשנות הכספים 1975/76 - 1977/78, (באלפי ל"י):

<u>1975/76</u>	<u>1976/77</u>	<u>1977/78</u>	
			ריבית:
2,175	2,458	2,797	על הלוואות בנק לפיתוח התעשייה
1,454	-	-	על הלוואות בעלים
512	569	861	על הלוואות אחרות לזמן ארוך
778	1,295	1,843	על אשראי שוטף של כ"ל
1,008	1,864	3,208	על אשראי שוטף של אחרים
2,040	2,081	7,401	הפרשי הצמדה
<u>7,967</u>	<u>8,267</u>	<u>16,110</u>	
110	80	1,255	בניכוי הכנסות מריבית ומהפרשי הצמדה
<u>7,857</u>	<u>8,187</u>	<u>14,855</u>	ס"ה

העלייה הניכרת בהוצאות המימון ב-1977/78 נובעת בעיקר מהגידול בעול הפרשי ההצמדה, עקב הגידול ביתרת האשראי השוטף במטבע חוץ. לעומת זאת, העלייה הגדולה בהכנסות מריבית ומהפרשי הצמדה באותה שנה משקפת רק שינוי

באופן ההצגה של מילווה חיסכון (מעבידים), שיתרתו ל-31.3.1978 כוללת ריבית והפרשי הצמדה שהצטברו; בשנים קודמות ברשמו ההכנסות ממילווה אלה רק במידה שמומשו. ההכנסות מריבית ומהפרשי הצמדה כוללות את הסכומים שהצטברו ב-1977/78; ההצטברות בשנים קודמות בכללה בסעיף "הכנסות אחרות".

* דמי הניהול שכ"ל גובה מהחברות שבשליטתה, כוללים גם מרכיב של השתתפות בהוצאות המחקר של הקונצרן.

הכנסות אחרות

סעיף זה בטבלה כולל ב-1977/78 בעיקר ריבית והפרשי הצמדה, שהצטברו על מילווה חיסכון (מעבידים) בשנים קודמות.

עודף ההוצאות על ההכנסות האחרות ב-1974/75 נובע מהפרשי הצמדה בסך 900,000 ל"י, שנזקפו לזכות משקיע א' בגין מקדמה של \$ 500,000, שנתן לחברה בספטמבר 1974 על חשבון משלוחי פריקלאס.

תחילה מדובר היה בכך שהמקדמה תיפרע על ידי ניכוי סכום קבוע מהמחיר של כל טונה פריקלאס, שיופק למשקיע א', אולם בשלב מאוחר יותר הוסכם שהמקדמה תיהפך להלוואה לשנתיים, שתישא ריבית בשיעור 15%. לאחר שבעלי המניות הסכימו ביניהם להמיר את הלוואותיהם לחברה להון מניות, והחלטה בעניין זה נתקבלה בדירקטוריון בינואר 1976, הפך הסכום של \$ 500,000 לתשלום על חשבון מניות.

הריבית שהצטברה לזכות משקיע א', בסך \$ 80,000 בקירוב, הומרה לתשלום על חשבון מניות כעבור שנה, בעת המרה נוספת של הלוואות בעלים לתשלומים על חשבון הון מניות, שהדירקטוריון החליט עליה בדצמבר 1976. הריבית חושבה לפי השיעור האמור של 15% עד 30.6.1975, ולפי שיעור של 9.3% מ-1.7.1975 ועד 31.12.1975 (השיעור השני, אשר שולם באותו זמן גם עבור שאר הלוואות הבעלים, היה מבוסס על שיעור הריבית של פקדונות יורודולר). משרד מבקר המדינה העיר לחברה, שלקבלת ההלוואה האמורה ממשקיע א' ולתנאיה לא ניתנה הרשאה מאת המפקח על מטבע חוץ, שהייתה דרושה על פי הוראות תקנות ההגנה (כספים) 1941.

דו"חות על השינויים במצב הכספי

בעמוד הבא מובאים דו"חות על השינויים במצב הכספי לגבי השנים 1973/74 - 1977/78, כפי שרוכזו על ידי משרד מבקר המדינה, על פי הדו"חות הכספיים השנתיים של החברה.

הנתונים מצביעים על הקשיים הרבים, שהיו כרוכים בפעולות החברה, מבחינת אספקת המשאבים, שהיו דרושים בעת ובעונה אחת לכיסוי ההפסדים השוטפים ולהמשך ההשקעות במיתקנים. בשנים האחרונות אמנם חלה ירידה בהיקף הכספי של ההשקעות, ביחוד אם מביאים בחשבון, שהירידה במונחים ריאליים היא גדולה מזו המשתקפת בנתונים השוטפים של הטבלה; גם בלחץ ההפסדים על המצב הכספי הסתמנה הקלה מבחינת סדרי הגודל.

פרעון הלוואות לזמן ארוך הווה אף הוא עומס ניכר על המצב הכספי של החברה, וב-1977/78 עלה סכום הפרעון במידה ניכרת על תוספת ההלוואות מסוג זה. בשתי השנים הקודמות כוללים בתוני הפרעון גם הלוואות בעלים שהומרו לתקבולים על חשבון מניות.

1973/74	1974/75	1975/76	1976/77	1977/78	משאבים
(א ל פ י ל " י)					
-	-	-	1,992	-	רווח מפעולות (לאחר תיאום טעימים שלא השפיעו על ההון החוזר)
6,300	6,429	22,503	10,058	-	הנפקת מניות ותקבולים ע"ח מניות הלוואות לזמן ארוך (לרבות גידול בהפרשי הצמדה)
5,406	5,484	7,233	16,323	8,734	מענק השקעה
682	1,458	8,142	2,419	879	מימוש בכסים
52	1,133	434	279	701	מילדות חובה שהפכו לנכסים שוטפים
-	-	-	-	1,436	
12,440	14,504	38,312	31,071	11,750	
9,043	6,600	10,698	-	21,639	עלייה בגרעון בהון חוזר
21,483	21,104	49,010	31,071	33,389	ס"ה
					שימוש במשאבים
4,594	8,187	7,783	-	4,378	הפסד מפעולות (לאחר תיאום טעימים שלא השפיעו על ההון החוזר)
					השקעות:
11,443	8,600	26,449	11,108	9,236	ברכוש קבוע
155	284	412	572	-	במילדות חובה
82	341	1,073	-	249	בתוצאות נדחות ורכוש אחר
5,209	3,692	13,293	11,277	19,526	פרעון הלוואות לזמן ארוך
21,483	21,104	49,010	22,957	33,389	
-	-	-	8,114	-	ירידה בגרעון בהון חוזר
21,483	21,104	49,010	31,071	33,389	ס"ה

הדו"חות על השינויים במצב הכספי מראים בעליל, שגורם מרכזי במימון היה הגידול בגרעון בהון חוזר, בכל השנים פרט ל-1976/77, שהייתה עד אז השנה היחידה, שבה בוצרו משאבים מפעולות.

מניתוח הנתונים של חשבונות רווח והפסד עולה, כי ב-1976/77 הצליחה החברה להגדיל את ההכנסות ממכירות בשיעור ניכר הן עקב הגידול המשמעותי בתפוקה והן עקב השיפור במחירים ובשער האפקטיבי של מטבע חוץ שנתקבל,

לרבות תמריצים; בו בזמן עלה בידי החברה לעכב את גידול העלויות. בשנה שלאחר מכן, ב-1977/78, לא היה גידול בתפוקה, ואילו הגידול בהוצאות עלה במידה ניכרת על תוספת ההכנסה, שנבעה באותה שנה בעיקר מהמשך העלייה בשער האפקטיבי של מטבע חוץ.

לפי נתונים ארעיים של החברה, היא השיגה בשנת 1978/79 לראשונה רווח, בסכום משוער של 5 מיליון ל"י; רווח זה הושג במידה רבה בזכות המשך הגידול בתפוקה, שאיפשר לחברה למכור באותה שנה כ-37,000 טונות פריקלאס ומוצרי מגבזיה אחרים.



מפעלה של חברת פריקלאס ים המלח בע"מ נמנה עם המפעלים של כימיקלים לישראל בע"מ, שהוקמו לשם ניצול אוצרות הטבע הגלומים בים המלח; המפעל מייצר, על פי תהליכים שחלקם פותחו בארץ, חומר גלם לבניין כורי היתוך.

כדומה למפעלים אחרים, המפיקים חומרי גלם כנגב, לוו שנותיו הראשונות של מפעל זה קשיים טכניים ממושכים, תפוקה נמוכה מהחזוי, והפסדים כספיים כבדים. רק בשנת הייצור השישית, שנסתיימה במארס 1979, עלתה התפוקה לרמה, שאיפשרה לחברה להגיע לאיזון שוטף, ולפי נתונים ארעיים - אף לרווח.

החברה הוקמה בשיתוף עם משקיעי חוץ, שאחד מהם סיפק לה ידע לגבי חלק ממגזרי הייצור. הקשר עם משקיע זה, שהוא גם לקוח עיקרי לתוצרת המפעל, הקל עליה את בעיות השיווק בעת שהייצור עדיין לא היה רצוף וברמת הטיב הרצויה; אך בשלב הנוכחי, משהושגה רמת איכות גבוהה של התוצרת, זיקה זו מצמצמת את אפשרויותיה ליהנות ממחירים טובים יותר, שמגוון רחב של לקוחות יכול היה להציע לה.

לאחר שהושלמו הקמת המפעל והרצתו עדיין נאלצה החברה להמשיך ולהשקיע סכומים ניכרים כדי להתגבר על קשיים טכניים, שהתעוררו חדשים לבקרים במיתקני הייצור. משנמשכה תקופת הקשיים וההפסדים, לא היו כל בעלי המניות שבחוץ לארץ מוכנים להשקיע את הסכומים הנוספים, שהיו דרושים לסילוק התקלות; לפיכך גדל חלקה של החברה הממשלתית כימיקלים לישראל בע"מ מ-50% ל-70% בהון המניות, והיא אף מספקת לחברה מימון שוטף חיובי.

משרד מבקר המדינה עמד על סדרי ההתקשרות עם פירמה מחוץ לארץ, שנבחרה להיות המתכנן והקבלן הראשי של המפעל, על התנאים שבהם נערך השיווק לשני בעלי עניין, שהם הלקוחות העיקריים של החברה, ועל שורה של ליקויים שנתגלו בסדרי המינהל של החברה, בעיקר בשנות פעולתה הראשונות. עתה, לאחר שהושגו שיפורים ביכרים בתפוקה וברווחיות של החברה, היא עומדת בפני האתגר לחסל את ההפסד המצטבר, תוך המשך החתירה לייעול והתמודדות עם האמרת המחירים של התשומות, שהדלק תופש מקום חשוב ביניהן.

מבקר המדינה

ירושלים, אלול תשל"ט
ספטמבר 1979

