

**דו"חות על הביקורת בחברות
שבקונצרן כימיקלים לישראל בע"מ**



מבקר המדינה

**דו"חות על הביקורת
בחברות שבקונצרן
כימיקלים לישראל בע"מ**

ירושלים, התשנ"א-1991

סודר בסדר-צילום והודפס במדפיס הממשלתי, ירושלים

תוכן העניינים

אי.די.אי. טכנולוגיות בע"מ

11	 החברה והתפתחותה
14	 כוח אדם
23	 חברה-בת ונציגות בחו"ל
30	 ביצוע פרויקטים
	 מתקנים להתפלה
37	 (מפתחי תהליך זרחין) בע"מ
38	 מתקן התפלה באשדוד
42	 עסקת מקרקעין
44	 דו"חות כספיים

המשבר בחברת פוספטים בנגב בע"מ

53	 וההתמודדות עמו
----	----------------------

השקעות קונצרן כי"ל בחברת

67	 ספקטרום כימיקלים בע"מ
----	-----------------------------

איי.די.אי. טכנולוגיות בע"מ

דין וחשבון זה של מבקר המדינה, על חברת איי.די.אי. טכנולוגיות בע"מ מסכם את הביקורת שנערכה בחברה עד סוף שנת 1989. נתונים אחדים עודכנו לנובמבר 1990.

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, התשי"ח-1958 (נוסח משולב), בהיותה גוף שאיגוד ממשלתי - כימיקלים לישראל בע"מ - משתתף בהנהלתו ומבקר המדינה החליט להפעיל עליו את הביקורת.

איי.די.אי. טכנולוגיות בע"מ היא חברת בת ממשלתית, כמשמעותה בחוק החברות ממשלתיות, התשל"ה-1975. שר התעשייה והמסחר אחראי לענייניה לפי חוק זה ובידו, יחד עם שר האוצר, הסמכויות המפורטות בחוק בענייני החברה.

החברה והתפתחותה

1. הנדסת התפלה לישראל (תהליך זרחין) בע"מ, אשר שינתה את שמה ב-1.2.89 ל"איי.די.אי. טכנולוגיות בע"מ" (להלן - החברה), הוקמה ב-1965 על פי החלטת ועדת השרים לענייני כלכלה; ואלה מטרותיה העיקריות: לעסוק במחקר ופיתוח, בתכנון, בייצור ובשיווק של מתקנים להתפלת מים, וכל זאת כדי להגדיל את מקורות המים בישראל על ידי התפלת מי-ים. עם הקמת החברה הקנתה לה הממשלה את זכויותיה בחברת מתקנים להתפלה (מפתחי תהליך זרחין) בע"מ (להלן - "מתקנים"), אשר הוקמה ב-1961 על ידי ממשלת ישראל, חברה אמריקנית והמהנדס אלכסנדר זרחין ז"ל, שהמציא שיטה להתפלת מים בדרך הקפאה. את מניותיה בהנדסת התפלה מכרה הממשלה ב-1982 לחברה הממשלתית כימיקלים לישראל בע"מ (להלן - כי"ל).

בשנים הראשונות לפעילותה התרכזה החברה בפיתוח תהליכי התפלה על ידי הקפאה בעזרת הידע שהצטבר ב"מתקנים". בשנת 1967 הופסק השימוש בשיטה זו ומאז מייצרת החברה ומשווקת מתקנים להתפלת מים, המבוססים בעיקר על שני תהליכי התפלה שהיא פיתחה - תהליך הזיקוק בדחיסת אדים (זד"א)¹ ותהליך הזיקוק הרב-שלבי (זר"ש)². בשתי השיטות תהליך הפרדת המלח מן המים המתוקנים מתבסס על הפעלת מאיידים אופקיים עם שטחי מעבר חום מחמך.

בשנת 1967 נמכר לחי"ל המתקן הראשון בשיטת זד"א. מאז ועד סוף 1989 ייצרה החברה ומכרה קרוב ל-235 מתקני התפלה, רובם ככולם ליצוא. מתקנים מתוצרת החברה פועלים כיום בספרד, פורטוגל, איטליה, אירן, האיים הקנריים, פרו ונצואלה, האיים הקריביים ועוד.

בישראל הוקמו מתקנים מתוצרת החברה במפעלי ים המלח, באילת וליד תחנת הכוח אשכול א' באשדוד; המתקן באשדוד אינו פועל (ראה להלן, עמ' 38) והמתקן שהוקם ופעל באילת, פורק והועתק לחי"ל.

עד 1978 ייצאה החברה את מרבית המתקנים לאירן. עקב המהפכה באירן הופסקה פעילות החברה שם והיא נאלצה להתגבר על קשיים במציאת שווקים חלופיים, שכן השוק למתקני התפלה, המוערך בשנת 1990 בכ-400 מיליון דולר, נמצא ברובו במדינות הסגורות בפני יצוא ישראלי.

2. עיקר הכנסות החברה נובעות ממכירת מתקני התפלה. הכנסות נוספות באות מאספקת חלקי חילוף ושירותים למתקנים שמכרה. החברה התמחתה בייצור שני סוגים של מתקנים, ואלה הם:

¹ בשיטת זד"א משמש המדחס מקור אנרגיה להפעלת מתקן ההתפלה.

² בשיטת זר"ש מופעל המתקן בקיטור בלחץ נמוך.

מתקנים קטנים ובינוניים בשיטת זד"א, בתפוקה של 50 - 1,200 מ"ק ביום; מתקנים בינוניים וגדולים בשיטת זר"ש, בתפוקה של 2,000 - 20,000 מ"ק ביום. המתקנים הקטנים מיועדים בעיקר לאתרי תיירות, לאיים וכד'. המתקנים הגדולים משולבים ברובם בתכניות פיתוח אזוריות.

כדי לעמוד בתחרות להשגת הזמנות התחילה החברה בפיתוח טכנולוגיות חדשות למתקני זד"א וזר"ש גדולים ויעילים יותר. היא פיתחה מתקני זד"א שאפשר לשלבם בתחנות כוח, המופעלות במנועי דיזל, אגב ניצול החום השירי של מנועים אלה. על פי הטכנולוגיה החדשה התאפשרה בניית מתקני זד"א גדולים, המסוגלים להתפיל יותר מ-2,000 מ"ק מים ביממה, והקטנת תצרוכת החשמל של המתקנים. החברה פיתחה גם טכנולוגיה חדשה למתקני זר"ש, אשר אפשרה את שילובם בתחנות כוח גדולות; המתקנים מיועדים לייצור מים מותפלים בכמויות גדולות מאד.

מאז הקמתה עוסקת החברה, נוסף על ייצור ושיווק של מתקני התפלה, גם במחקר ופיתוח (מו"פ) של נושאים הקשורים להתפלת מים. על פי חוזים המתחדשים מדי שנה בשנה, מקבלת החברה ממשרדי הממשלה השתתפות בהוצאותיה למו"פ. המו"פ של החברה הופנה לשיפור שיטות ומתקנים להתפלת מים וכן לתחומים אחרים, הקרובים טכנולוגית לנושא. החברה עסקה, בין השאר, בפיתוח מאייד לריכוז מלחים וחומרים בעלי ערך שבשפכים תעשייתיים, בפיתוח מגדלי קירור לתחנות כוח, ובפיתוח משאבות חום לייצור דייסת קרח. החל ב-1985 צמצמה החברה במידה ניכרת את פעולות המו"פ והקטינה את הוצאותיה בתחום זה מ-948,000 \$ בשנת הכספים 1984 עד ל-462,000 \$ בשנת הכספים 1989. מהמוצרים שפותחו הצליחה החברה למכור רק שני מתקנים לייצור קרח, אחד ב-1986 ואחד ב-1989.

מכירות החברה בשנת הכספים 1985 היו בסך כולל של כ-9.8 מיליון דולר, ב-1986 - כ-20.4 מיליון דולר, ב-1987 - כ-20 מיליון דולר, ב-1988 - כ-11.9 מיליון דולר, וב-1989 - כ-29.7 מיליון דולר. ב-31.12.89 היה ההפסד המצטבר של החברה כ-2.4 מיליון דולר.

3. ב-31.12.89 הון המניות הנפרע של החברה היה מורכב מ-205,108,961 מניות רגילות של 0.0001 ש"ח; הערך המותאם של הון המניות הסתכם ב-1.17 מיליון \$. כל המניות, פרט לאחת, הן בבעלותה של כי"ל.

ביוני 1990 כיהנו בדירקטוריון החברה עשרה דירקטורים: ארבעה עובדי כי"ל, שני עובדי מדינה וארבעה מקרב הציבור. הדירקטוריון התכנס, בדרך כלל, אחת לחודשיים. בחודשים יוני - דצמבר 1986 לא כונסו ישיבות הדירקטוריון בגלל העדר מניין חוקי, כתוצאה מעיכובים במינוי דירקטורים³.

³ בעניין ההשפעות השליליות של העיכובים במינוי דירקטורים, ראה דו"ח מבקר המדינה על מינוי דירקטורים בחברות ממשלתיות ממאי 1989, עמ' 31.

לחברה שתי חברות בת פעילות בשליטתה המלאה : אמביאנט טכנולוג'יס אינק (שמה הקודם היה "אקוויטק אינק"), הפועלת באיי הבתולה שבבים הקריבי ומחזיקה נציגות בארה"ב; ו"אידקן" הפועלת באיים הקנריים. החברה מחזיקה גם ב-86.5% ממניותיה של חברת "מתקנים" שאיננה פעילה מאז 1965.

ביוני 1990 החליטה הממשלה לאשר לחברה להקים בחו"ל חברת החזקות בבעלותה המלאה, שמטרתה החזקת מניות של חברות שבבעלות החברה אשר הוקמו או יירכשו בחו"ל ומתן שירותי ניהול לחברות אלו. עוד החליטה הממשלה, לאשר לחברה לרכוש באמצעות חברת ההחזקות חברות בחו"ל, ובסוף יוני נרכשו שתי חברות, תמורת סך של כ-3 מיליון דולר.

המפעל ומשרדי החברה נמצאים באזור התעשייה של רעננה.

כוח אדם

באמצע 1985 הועסקו בחברה 250 עובדים. עקב אי-יציבות בקבלת הזמנות, עשתה החברה שינויים ארגוניים והעבירה לקבלנים את ביצוע עבודות המתכת, הדרושות לבניית מתקנים. באותה תקופה היא גם צמצמה מאד את פעולותיה בתחום המו"פ. במהלך הצמצומים, שנעשו בשנים 1985 - 1987, פיטרה החברה 115 עובדים, מהם 90 עובדי הנדסה וייצור ו-25 עובדי מינהל, כספים ושיווק. בסוף נובמבר 1990 הועסקו בחברה 127 עובדים.

שכר עובדי החברה

שכרם של עובדי החברה משולם על פי הסכם עבודה קיבוצי מיוחד, המבוסס על הסכמי עבודה קיבוציים של ארבע קבוצות עובדים (מהנדסים, אקדמאים במדעי החברה והרוח, הנדסאים וטכנאים, עובדים בדירוג האחיד). שכרם של 12 עובדים בכירים משולם לפי הסכמים אישיים, המבוססים על הסכם העבודה של העובדים הבכירים בכ"ל.

נוסף על השכר הבסיסי מקבלים עובדי החברה תוספות שכר, והעיקריות בהן: תוספת מפעלית (15% מהשכר) ופרמיה בגין אי-העדרות מעבודה (13%). כן משלמת החברה תוספת כוללנית בעד עבודה בשעות נוספות למהנדסים, לאקדמאים, למנהלי מחלקות ולעובדים בדירוג האחיד מדרגה ט"ז ומעלה. שיעור התוספת תלוי בתפקיד והיא נעה בין 18 ל-28 שעות בחודש. עוד משלמת החברה לעובדיה משכורת י"ג ומענקים מ"קרון ההמצאות". ההפרשות לקרן הן 1% מהיקף המכירות, וחלוקת כספים ממנה מותנית ברווחיות החברה. הקריטריונים לזכאות עובדים לקבלת מענקים מהקרן נקבעו בידי ועדה מיוחדת, אשר מינה הדירקטוריון.

באוגוסט 1989 הגיש ועד העובדים של החברה לבין הדין האזורי לעבודה תביעה משפטית על אי תשלום כספים מהקרן. במועד סיום הביקורת העניין לא הסתיים.

חופשות

לפי הסכם העבודה, מכסת ימי החופשה של העובדים נעה בין 15 ל-22 יום בשנה, לפי דרגת העובד והוותק שלו בחברה. עובדים המדורגים בדירוג המהנדסים, האקדמאים, ההנדסאים והטכנאים זכאים לצבור עד ל-50 ימי חופשה, ובלבד שניצלו כל שנה לפחות 7 ימים רצופים כנדרש בחוק חופשה שנתית, התשי"א-1951. עובדים שרוצים לצבור חופשה מעל ל-50 יום, חייבים לקבל אישור על כך בכתב ומראש מהנהלת החברה; חבר עובד יותר מ-50 ימי חופשה

ללא אישור, יבוטלו ימי החופשה העולים על 50 יום; אישרה הנהלת החברה צבירת החופשה, תהיה זכאית להמיר את ימי החופשה בתשלום. לעובדים המועסקים על פי חוזה אישי, אין הגבלה בצבירת ימי חופשה.

בדיקת יתרות החופשה שנצברו ל-31.3.88 העלתה, כי 11 עובדים, שהועסקו לפי הסכם העבודה הקיבוצי, צברו יתרות של 59 - 96 ימים, בלי שקיבלו אישור מראש ובכתב מהנהלת החברה. החברה לא ביטלה ימי חופשה שנצברו מעל המותר על פי הסכם העבודה. מחלקת כוח אדם לא הזהירה בכל שנה את העובדים מפני צבירת 51 - 98 ימים.

בדיקת ההמרה של ימי חופשה בתשלום ב-1987 העלתה, שבאותה שנה המירה החברה לשמונה עובדים 429 ימי חופשה; לשלושה מהם נפדו יותר מ-60 ימים לכל עובד (69, 75 ו-174), שנצברו כאמור, ללא אישור הנהלה.

הלוואות לעובדים

החברה הגיעה לידי הסדר עם בנק, שלפיו ייתן הבנק לעובדים הלוואות לצרכים אישיים. לצורך מתן הלוואות הפקידה החברה בבנק פיקדון בסך 20,000 ש"ח, שאינו נושא ריבית.

ב-1987 נתנה החברה הלוואות לזמן קצר לארבעה עובדים במישרין ולא במסגרת ההסדר עם הבנק. לשלושה מהם ניתנו הלוואות בסכומים של 8,000 ש"ח - 40,000 ש"ח לתקופה של עד 45 ימים; לעובד הרביעי ניתנה הלוואה בסך 7,000 ש"ח לעשרה חודשים. הלוואות אלה ניתנו בריבית חודשית של 1% עד 3.25%.

התברר, כי לא היו בחברה נהלים המסדירים מתן הלוואות מכספי החברה ישירות לעובדים. בעקבות הביקורת, הוציאה החברה נוהל לטיפול בהלוואות לזמן קצר, הניתנות מכספיה, והודיעה שתצמצם מתן הלוואות כאלה.

הסדרי פרישה

בהסכם הקיבוצי של החברה נקבע, כי כל עובד המפוטל לאחר $11\frac{1}{2}$ חודשי עבודה רצופים בחברה יקבל פיצויי פיטורין בהתאם לחוק פיצויי פיטורין, התשכ"ג-1963. לפי החוק האמור, כל עובד בשכר זכאי לפיצויי פיטורין בשיעור של משכורת חודשית, לפי משכורתו האחרונה, בעבור כל שנת עבודה.

עוד נקבע בהסכם, כי עובדים קבועים, שעבדו בחברה תקופה שאינה עולה על חמש שנים, יקבלו הודעה מוקדמת של חודש ימים על פיטורין; עובד, שעבד יותר מחמש שנים, יקבל הודעה מוקדמת של חודשיים. כן נקבע, שהחברה רשאית לוותר על

עבודתו של העובד שקיבל הודעת פיטורין, אולם עליה לשלם לו שכר עבודה עד תום תקופת ההודעה המוקדמת.

לצורך הבטחת פיצויי פיטורין לעובדים, מפרישה החברה מכספה 8 1/3% ממשכורתם ומעבירה בכל חודש סכומים אלה לקופה מרכזית לפיצויים של אחד הבנקים. לשם צבירת תגמולים לעובדים, מעבירה החברה לקופת גמל, המנוהלת על ידי אותו בנק, מדי חודש בחודשו 10% ממשכורתם - 5% הפרשת החברה ו-5% ניכויים משכר העובד.

לצורך הצמצומים בכוח האדם הקים הדירקטוריון ב-1985 ועדת כוח אדם מקרב חבריו, והסמיך אותה לאשר הסכם עם נציגות העובדים, המסדיר את תנאי הפרישה של העובדים. על פי סעיף 30 לחוק החברות הממשלתיות, הדירקטוריון אינו רשאי לאצול את סמכותו לאשר תנאי פרישה ולכן לא היה רשאי להסמיך את ועדת כוח אדם לאשר את ההסכמים.

בשנים 1985 - 1987 פוטרו, כאמור, מהחברה 115 עובדים, מהם 88 קבועים ו-27 זמניים. בעניין תנאי פרישת העובדים חתמו החברה ונציגות העובדים בנובמבר 1985 ובדצמבר 1986 שלושה הסכמים, שבהם נקבעו ל-40 עובדים תנאי פרישה מיוחדים: למפוטרים נקבעו פיצויי פיטורין בשיעורים שנעו בין 100%-ל-195% מהפיצויים הרגילים, ומענקי פרישה בשיעור שכר של 1.5 - 12 חודשי עבודה.

עוד העלתה הביקורת, כי החברה שילמה פיצויים מוגדלים גם ל-10 עובדים שלא נכללו בהסכמים המיוחדים. שיעור הפיצויים לעובדים אלה נע בין 141%-ל-200%. לארבעה עובדים אחרים, שלא נכללו בהסכמים המיוחדים, נתנה החברה מענק הודעה מוקדמת בשיעור של שלוש משכורות חודשיות, אף כי על פי הסכם העבודה הם היו זכאים להודעה מוקדמת של חודשיים בלבד.

השתלמות ופרישה של משנה למנכ"ל

ביוני 1986 מנכ"ל החברה למשנה למנכ"ל שנת חופשה ללימודים, החל ב-1.9.86. באישור צוין, שההשתלמות תתקיים במוסד אוניברסיטאי בארץ, בלי שפורט שם המוסד ונושא ההשתלמות. לתקופת ההשתלמות אושרו למשנה למנכ"ל 85% משכרו המלא ונשאר ברשותו רכב צמוד של החברה. הוצאות החברה על שנת הלימודים של המשנה למנכ"ל הסתכמו, לפי חישובי משרד מבקר המדינה, ב-70,000 ש"ח בקירוב.

בתום שנת ההשתלמות הודיע המשנה למנכ"ל על רצונו לפרוש מהחברה. מנכ"ל החברה הסכים לכך, וכן הורה להשלים ל-100% את השכר ששולם בתקופת ההשתלמות. לפי הסכם הפרישה, שילמה החברה למשנה למנכ"ל, נוסף על כל הסכומים שנצברו לזכותו בקופת הגמל ובקרן הפיצויים, גם שכר בעבור חודשיים,

אשר הוגדרו תקופת הודעה מוקדמת לסיום העבודה. עוד שילמה לו החברה פדיון שלושה חודשי חופשה. שנת ההשתלמות של המשנה למנכ"ל הייתה בדיעבד חלק מתנאי פרישתו; ההטבה הניכרת הגלומה בה לא הובאה לאישור הדירקטוריון.

פרישת סמנכ"ל לשיווק

בסוף יוני 1987 הודיע הסמנכ"ל לשיווק למנכ"ל החברה, כי ברצונו לפרוש מעבודתו, לפי תנאים שפירט בפנייתו. המנכ"ל הסכים לבקשתו ואשר את תנאי הפרישה.

מועד פרישתו נקבע לסוף פברואר 1988, בהתחשב ב-147.5 ימי חופשה שצבר. הסמנכ"ל לא עבד לפי הסכם אישי ולכן חלו עליו הכללים שנקבעו בהסכם העבודה הקיבוצי, ולפיו זכאי היה לצבור מעל ל-50 ימי חופשה רק באישור בכתב ומראש מהנהלת החברה. הסמנכ"ל לא קיבל אישור כזה. בהעדר רישום בדבר התקופות שבהן הוא שהה בחופשה בעת עבודתו בחו"ל, חושבו בגין אותן תקופות ימי חופשה על פי הצהרתו.

פיצויי הפיטורין שהוא קיבל הסתכמו ב-196% מהפיצויים הרגילים לכל שנת עבודה; נוסף על כך שולם לו מענק בשיעור משכורת של שישה חודשים, בגין הודעה מוקדמת, במקום משכורת של חודשיים, כפי שנקבע בהסכם העבודה.

פרישת מנכ"ל

1. המנכ"ל של החברה שפרש בספטמבר 1984 הועסק בה בתפקידים בכירים מאז היווסדה במארכס 1965; לפני ייסוד החברה הועסק כארבע שנים בחברת "מתקנים"; בדצמבר 1967 הוא התמנה למנכ"ל החברה. ב-1971 נחתם עמו הסכם אישי עד 30.11.73, והוא הוארך אוטומטית עד 30.11.74.

באוקטובר 1975 החליט הדירקטוריון, כי היו"ר יחתום על הסכם אישי חדש עם המנכ"ל, שייכנס לתוקף רק 30 יום אחרי חתימתו, אם רשות החברות הממשלתיות (להלן - הרשות) לא תדרוש בתוך תקופה זו להכניס שינויים בהסכם. היו"ר והמנכ"ל חתמו על ההסכם ב-30.10.75 והיו"ר המציא אותו למנכ"ל משרד התעשייה והמסחר והודיע לו על החלטתו האמורה של הדירקטוריון; העתק של ההודעה העביר היו"ר לרשות.

בהסכם החדש נקבע, בין היתר, כי החברה תעביר מדי חודש בחודשו לקופת הגמל של הבנק סכום השווה ל-18 1/3% משכרו המלא של המנכ"ל, מזה 8 1/3% מיועדים לפיצויי פיטורין ו-10% לגמלאות, בכלל זה 5% שינוכו ממשכורתו.

עוד נקבע, כי אם יותרו יחסי העבודה בין החברה לבין העובד, יוכל העובד לבחור אחת מהחלופות האלה: (א) לגבות מהקופה את סכומי הפיצויים והתגמולים, שהצטברו לזכותו באותה קופה לפי תנאיה; (ב) להורות על העברת הסכומים, שהצטברו לזכותו כאמור, לידי החברה; ואז יהיה העובד זכאי לקבל מקרן, שאליה תעביר החברה את הסכומים, גמלה בשיעור השווה למכפלה של מספר שנות עבודתו כמנכ"ל החברה ב-4% משכרו האחרון, בתוספת המכפלה של מספר שנות עבודתו בחברה בתפקיד אחר ב-2% משכרו האחרון. החברה תבטיח, שהעובד יוכל להוון את זכותו לגמלה מהחברה, ומשעשה כן, תשוחרר החברה מהתחייבויותיה לתשלום הגמלה.

בהסכם לא נקבע בחלופה ב' - בניגוד למקובל - גג לשיעור הגמלה, רצפת גיל לתחילת קבלתה וסייגים להיוונה. כמו כן, לא נקבעו במפורש רכיבי השכר שיש לכלול בחישובה.

ביוני 1975, כשלושה חודשים לפני חתימת ההסכם האמור, פורסם חוק החברות הממשלתיות, התשל"ה-1975, ולפיו חובה על דירקטוריון של חברה ממשלתית לקבוע, על פי הכללים שקבעה לכך הממשלה ובאישורה, שכר, תנאים סוציאליים, הטבות מענקים ותנאי עבודה אחרים של המנכ"ל. חוק זה נכנס לתוקף בדצמבר אותה שנה.

2. בתשובה להודעת היו"ר, בהתאם להחלטת הדירקטוריון מאוקטובר 1975, נתקבלה בחברה בנובמבר הודעה ממשרד התעשייה והמסחר, בשמו ובשם הרשות, כי אין לדירקטוריון רשות להסמיך את היו"ר לחתום על הסכם עם המנכ"ל לפני אישורו בוועדת השרים לענייני שכר. דירקטוריון החברה לא הגיב על הודעה זו.

ביוני 1976 הודיע מנהל הרשות ליו"ר, כי תנאי הפרישה מאושרים עקרונית לפי החלופה הראשונה בלבד. באותו חודש פנה יו"ר הדירקטוריון לרשות בבקשה לאשר את טיוטת ההסכם עם המנכ"ל, והרשות סירבה לאשרו וציינה שאין מקום לערוך שינויים בשכרו של המנכ"ל קודם שתתקבל החלטה כוללת של ועדת השרים לענייני שכר.

באוקטובר אותה שנה חזר ואישר הדירקטוריון, בהתנגדות נציג הרשות שהשתתף בישיבה⁴, את הסכם העבודה של המנכ"ל, כפי שנחתם באוקטובר 1975, וציין, שההסכם ייחשב לחסר תוקף אם ועדת השרים או היועץ המשפטי לממשלה יודיעו לחברה, כי הם מתנגדים למימוש ההסכם. הודעה כזאת לא נתקבלה בחברה.

בדצמבר 1977 החליטה ועדת השרים לענייני שכר על הנהגת הסכם העסקה אחיד למנכ"לים בחברות ממשלתיות ועל לוח שכר למנכ"לים, שתחולתו מ-1.4.76.

⁴ נציגי רשות החברות הממשלתיות משתתפים בישיבות הדירקטוריונים של החברות הממשלתיות, אך בלא זכות הצבעה, על פי סעיף 27 (ב) בחוק החברות הממשלתיות.

התשלומים לפי לוח זה מותנים בחתימה על ההסכם; מנכ"ל שלא יחתום על ההסכם האחד, ימשיך לקבל את שכרו בלי שינויים. מנכ"ל החברה נמנע מלחתום על ההסכם האחד, ועד פרישתו מהחברה המשיך לקבל את שכרו על פי ההסכם מאוקטובר 1975, אשר הוארך בידי הדירקטוריון פעמים מספר, בהתנגדות נציג הרשות.

3. ביולי 1984 מינה הדירקטוריון מנכ"ל חדש, והוא נכנס לתפקידו ב-1.10.84. באוגוסט הודיע המנכ"ל היוצא לחברה, כי בהתאם להנחיות יו"ר הדירקטוריון יותרו יחסי העבודה בינו לבין החברה ביום 30.9.84 ועל כן, בהתאם להסכם העבודה מאוקטובר 1975, הוא מודיע על בחירתו בחלופה ב', דהיינו בקבלת גמלה מהחברה.

בתחילת דצמבר 1984 חתמו יו"ר הדירקטוריון והמנהל האדמיניסטרטיבי של כ"ל (להלן נציגי החברה) והמנכ"ל לשעבר על סיכום דברים בקשר לפרישתו. בסיכום נקבע, כי תאריך הפרישה הוא 1.10.84 ומאותו יום זכאי המנכ"ל לשעבר לפנסיה מאת החברה. עוד נקבע, שהוא יהווה חלק מהפנסיה המגיעה לו, עד לגובה תקרת הפיצויים הפטורים ממס והתגמולים שנצברו לזכותו בקופת הגמל; עוד יוכל להוון חלק נוסף מהפנסיה, בתנאי שההוון כולו לא יעלה על מחצית הפנסיה המשולמת. נקבע, כי ערך הפנסיה יובטח על ידי הצמדתה לשכר המהנדסים בדרגה הגבוהה ביותר בסולם הדירוג של המהנדסים.

בסיכום הדברים התחייבה כ"ל כלפי המנכ"ל לשעבר, כי "תהיה אחראית למתן ערבות שלה או של זרוע מזרועותיה להבטחת תשלומי הפנסיה אם תימכר החברה לגוף שאינו כ"ל או תהיה במצב שלא תוכל לעמוד בהתחייבותה, או שהערבות של זרוע מזרועותיה לא תהיה טובה עוד". ההתחייבות של כ"ל ניתנה בלא קבלת אישור מראש מאת דירקטוריון כ"ל; האישור ניתן למפרע רק בספטמבר 1986, בעת שדירקטוריון כ"ל, על פי המלצת ועדה של הדירקטוריון שהוקמה בעניין זה, אישר מתן כתב הערבות וייפה את כוחם של העובדים הבכירים בחברה לחתום עליו. יצוין, שבעקבות זאת המליצה אותה ועדה למנכ"ל כ"ל להנחות את עובדי החברה, לא ליצור התחייבויות שהן בסמכותו הבלעדית של הדירקטוריון.

במארכ 1985 הורה ראש אגף כוח אדם של החברה לשלם למנכ"ל לשעבר מדי חודש בחודשו ועד להודעה חדשה מקדמות על חשבון הגמלה בשיעור של 81.25% משכרו של מהנדס בדרגה הגבוהה ביותר בדירוג המהנדסים כפי שייקבע מפעם לפעם. חישוב שיעור הגמלה נעשה על פי תנאי הפרישה, שנקבעו בהסכם מ-1975, והתוצאה חורגת מהמקובל בהסדרי הפנסיה בארץ, שלפיהם שיעור הגמלה המרבי הוא 70%.

4. בין נציגי החברה לבין המנכ"ל לשעבר נתגלעו חילוקי דעות בדבר רכיבי השכר שיש לכלול בחישוב בסיס הפנסיה, והצדדים הסכימו להעביר את העניין להכרעת בורר יחיד.

בפסק הבוררות מדצמבר 1985 קבע הבורר, כי לצורך חישוב הפנסיה יש לכלול בשכר 28 שעות נוספות גלובליות ופרמיה של 18 שעות נוספות, משכורת י"ג, ופרמיה בגין אי-היעדרות. רכיבי השכר הללו הוסיפו לפנסיה של המנכ"ל כ-51% מהסכום שהיה מגיע לו על בסיס רכיבי השכר שהיו מקובלים על נציגי החברה לפני הבוררות.

לפי נתוני החברה, עבד המנכ"ל לשעבר בחברה כ-24 שנים, מהן כ-17 שנים בתפקיד מנכ"ל. בעת פרישתו היה בן 53.

ביוני 1986 סוכם לפי בקשת המנכ"ל לשעבר, שייעשה היוון לצמיתות של 50% מהגמלה ושסך ההיוון ישולם לו מכספי הפיצויים והתגמולים שבקופת הגמל; את המחצית האחרת של הגמלה החודשית תשלם לו החברה כל ימי חייו.

חברת כ"ל הסבירה למשרד מבקר המדינה, שהיות שההסכם לא כלל סעיף בדבר זכאות של שאירים לפנסיה, הוכנס סעיף בדבר היוון 50% מהפנסיה, דבר שאינו מקובל, אך הוא יאפשר למנכ"ל לבנות קרן שתבטיח את עתיד שאיריו.

לפי חישוב החברה מספטמבר 1986, היה ההיוון של מחצית הגמלה כ-264,000 ש"ח. סכום זה שולם למנכ"ל לשעבר באותו חודש מהכספים שנצברו לזכותו בקופת הגמל. הכספים שנצברו עד לאותו מועד הגיעו ל-258,000 ש"ח בקירוב, והחברה שילמה לו את ההפרש.

יוצא, שבאותו מועד היה הערך המהווה המלא של פנסיית המנכ"ל לשעבר כ-528,000 ש"ח (כ-340,000\$); זאת לאחר שהחברה שילמה לו על חשבון פנסיה עד אוגוסט 1986 כ-43,500 ש"ח (כ-33,000\$). באפריל 1988 הסתכמה הגמלה החודשית של המנכ"ל לשעבר (המחצית שלא הוונה) ב-2,070 ש"ח.

המנכ"ל לשעבר לא הסכים לסכום ששולם לו על חשבון חלק מהגמלה שהוונה, ובאפריל 1987 הגיש לבית הדין לעבודה תביעה נגד החברה לתשלום נוסף של כ-62,000 ש"ח. תביעתו נדחתה.



בעניין הסכם העבודה עם המנכ"ל לשעבר, שעליו מבוססים תנאי הפרישה שלו קבע דירקטוריון החברה בשעתו, כי ההסכם יכנס לתוקף 30 יום לאחר חתימתו, אם בתוך פרק הזמן הזה לא תביע הרשות התנגדות; למרות השגות הרשות על ההסכם, לא התחשבה בהן החברה. בעקבות הסכם זה קבעה החברה למנכ"ל לשעבר פנסיה בשיעור של כ-81% משכרו, החל ממועד פרישתו מהחברה (כאמור, בהיותו בן 53) והיוונה 50% מהפנסיה המגיעה לו. תנאי הפנסיה האלה חרגו מתנאי פרישה המקובלים במגזר הציבורי.

שימוש בידע בידי עובדים שפרשו

בשנות קיומה השקיעה החברה משאבים ניכרים במחקר ופיתוח של תהליכים וטכנולוגיות להתפלת מים ועל יסודם היא מייצרת מתקני התפלה ייחודיים. התהליכים והטכנולוגיות שפיתחה הם הנכס העיקרי של החברה.

החברה החתימה את עובדיה על התחייבות לשמירת סודיות בעת עבודתם בחברה ועל חובת סודיות החלה לגבי המצאות גם לאחר פרישתם. ההמצאות הן נכס של החברה ולא של העובדים, ואם הן מוגנות על ידי רישום פטנטים בישראל ובארצות אחרות, אפשר יהיה לתבוע לדין את העובדים לשעבר, אם בעיסוקיהם החדשים יש כדי הפרת הפטנטים האמורים.

החברה לא הסדירה בהתחייבות, שקיבלה מעובדיה, מניעת ניצול ידע סודי, שאינו בגדר המצאה, ומניעת ניצול קשרים, שנוצרו עם לקוחות החברה תוך כדי העבודה, במשך תקופת צינון לאחר הפרישה. בשנים 1984 - 1987 עזבו את החברה שלושה מעובדיה הבכירים - מנכ"ל החברה, המנהל הטכני ומנהל השיווק - שרכשו במסגרת עבודתם בחברה קשרים וידע נרחב בהתפלת מים.

ב-1987, הקים המנכ"ל לשעבר, חברה (להלן חברה א'), וביוני 1988 היא פנתה לאחד הלקוחות הגדולים ביותר של אי.די.אי. בהצעה לספק לו שירותים בתחום הפעלת מתקני התפלה. על הצעת חברה א' חתום מנהל השיווק לשעבר של אי.די.אי. בעניין מתן שירותים אלה קיימות התקשרויות חוזיות בין החברה לבין הלקוח מספטמבר 1978 וממאי 1987.

בעקבות זאת ביקשה החברה, בתחילת אוגוסט 1988, מבית המשפט המחוזי בתל אביב להוציא צו מניעה, האוצר על שלושת עובדיה הבכירים לשעבר ועל חברה א' להציע ללקוחות החברה שירותים בתחום התפלת מים, וכן לאסור עליהם להשתמש במידע ובטכנולוגיה של החברה. בבקשה לצו מניעה הסתמכה החברה על ההתחייבות בכתב של העובדים לשמירה על סודיות ועל הסכמים נוספים בין העובדים לחברה בעניין המצאות.

הבקשה לצו מניעה נמחקה בעקבות הסכם בין הצדדים, שלפיו התחייבו חברה א' ושלושת העובדים לשעבר, שלא להציע ללקוח האמור שירותים המתחרים בשירותים שמספקת לו החברה. ההתחייבות נוגעת רק למתקנים הנקובים בחוזה בין החברה ללקוח ולמשך תקופת החוזה, שהסתיימה בפברואר 1990.

לאחר הדברים האלה הכינה החברה טופס התחייבות חדש לשמירת סודיות. בטופס החדש הוסף סעיף בדבר התחייבות העובד שלא לעסוק בתחום התפלת מים במשך שנתיים מיום סיום עבודתו בחברה, אלא באישור בכתב של החברה. החברה

החתימה על התחייבות זו את עובדיה החדשים, אך לא ביקשה מעובדיה הוותיקים לחתום על הטופס החדש.

משרד מבקר המדינה העיר לחברה, שעליה לפעול להחתמת כל עובדיה על ההתחייבות ובמיוחד את העובדים הוותיקים, שבעיקר בידיהם מצויים הידע והקשרים של החברה.

חברה-בת ונציגות בחו"ל

חברה-בת

ב-1.12.80 אישרה ועדת השרים לענייני כלכלה לחברה להקים חברה בת בארה"ב ושמה "אקוויטק אינק" (להלן - אקוויטק), אקוויטק נרשמה באיי הבתולה (טריטוריה של ארה"ב) ב-1981 ; הון המניות הנפרע מורכב מ-5,000 מניות של 10 דולר האחת, כולן בידי החברה.

הרקע להקמת אקוויטק היה משא ומתן בין החברה לשלטונות איי הבתולה למכירת שלושה מתקני התפלה תמורת 9.5 מיליון דולר. חוזה המכירה נחתם במאי 1982 ובו התחייבו השלטונות המקומיים להעניק פטור מלא ממס על העסקה, בכפוף למילוי תנאים מסוימים על פי החוק האמריקני, שאחד מהם היה קיומה של חברה מקומית, ש-50% (אחר כך שונה ל-65%) מהכנסותיה מקורן בפעילות עסקית או מסחרית באיי הבתולה.

בחוזה ממאי 1982 התחייבה החברה להפעיל במשך שבע שנים שלושה מתקני התפלה בתפוקה של 550,000 גלוני מים ביום מכל מתקן. בתמורה קיבלה החברה משלטונות איי הבתולה איגרות חוב בסך 9.5 מיליון דולר, הנושאות ריבית של 10%, לפירעון בשבע שנים, כך שסך הקרן והריבית יגיע ל-14.15 מיליון דולר.

כארבע שנים לפני כן, ב-1978, נחתם חוזה בין החברה לרשות המים והחשמל של איי הבתולה, ועל פיו התחייבה החברה לתת את שירות ההפעלה של שלושה מתקני מים, שהיא סיפקה בשנים קודמות.

ביוני 1982 המחתה החברה את זכויותיה והתחייבויותיה על פי שני החוזים לאקוויטק. ההתחייבויות שהומחו כללו הספקת מים ושירותים כאמור. לצורך ביצועו של החוזה ממאי 1982 קנתה אקוויטק מהחברה שלושה מתקני התפלה תמורת 6.9 מיליון דולר.

בשנת 1988 חתמה אקוויטק על חוזה לאספקת מתן 8 התפלה נוסף תמורת 1.26 מיליון דולר ; מועד האספקה נקבע למאי 1989.

ניהול החברה

בהחלטה האמורה של ועדת השרים לענייני כלכלה מ-1.12.80 על הקמת אקוויטק נקבע, כי מספר הדירקטורים בה יהיה שלושה עד שבעה. הדירקטורים ימונו בידי החברה באישור השרים, לאחר התייעצות עם רשות החברות הממשלתיות.

ביוני 1982 מונו באקוויטק שישה דירקטורים, מהם ארבעה עובדים בכירים של החברה האם, עובד משרד התעשייה והמסחר ועובד תע"ש. ליו"ר הדירקטוריון

נבחר מנכ"ל החברה האם. למנכ"ל אקווטק התמנה מנהל הנציגות של החברה האם בארה"ב.

תקופת המינוי של הדירקטורים פגה במאי 1985. השרים נתבקשו לאשר מינויים חדשים כבר במאוס אותה שנה, אך רק באוגוסט 1987 אישרו את מינויים של ארבעה דירקטורים, מעובדיה הבכירים של החברה האם: המנכ"ל, הסמנכ"ל לכספים, מנהל הנציגות בארה"ב ומזכיר החברה. אישורי המינוי נשלחו לחברה בפברואר 1988.

ממאי 1985 עד פברואר 1988, במשך כשנתיים ותשעה חודשים, לא היה אפוא לאקווטק דירקטוריון⁵. יצוין, כי על פי החוק המקומי ממשכירים הדירקטורים לשמש בתפקידם גם אם תוקף מינויים פג, כל עוד לא מונו דירקטורים אחרים, אולם בפועל כבר לא היה למרבית הדירקטורים שמונו בעבר קשר עם החברה. בהעדר דירקטוריון, לא ניתן היה להסמך מורשי חתימה ולמנות עובדים באקווטק.

בישיבת הדירקטוריון של אקווטק במאוס 1988 נבחר ליו"ר הדירקטוריון מנכ"ל החברה האם. למנכ"ל אקווטק מונה מנהל הנציגות של החברה האם בארה"ב. באותה ישיבה הוחלט לשנות את שמה של אקווטק ל-"אמביאנט טכנולוגיס אינק".

מסקירת הפרוטוקולים של ישיבות הדירקטוריון של אקווטק עולה, כי הדירקטוריון לא קיבל מהמנכ"ל דיווח תקופתי על פעולותיה ולא אישר את תקציביה. הדו"חות הכספיים שלה אושרו בדירקטוריון רק לשנים 1982 ו-1987. כאשר לא היה לאקווטק דירקטוריון, אושרו הדו"חות הכספיים והתקציבים שלה על ידי דירקטוריון החברה האם. יצוין, שבתקציב החברה האם נכלל גם התקציב של אקווטק, אך מסקירת הפרוטוקולים של דירקטוריון החברה האם, בהם גם הפרוטוקולים מהישיבות שבהן אושרו התקציבים, עולה, כי במשך שש השנים 1982 - 1987 לא נערך בדירקטוריון החברה האם דיון על פעולות אקווטק.

תשלומים לחברה האם: אקווטק חתמה בינואר 1985 על הסכם עם החברה האם, ולפיו תשלם לחברה תשלום שנתי בסך של 150,000 דולר בעבור שירותי ייעוץ שהיא מקבלת ממנה. מינואר 1987 נקבע התשלום לסך של 200,000 דולר לשנה; סכומים אלה כלולים בסעיף הוצאות כלליות של החברה.

תנאי עבודה: בשנת 1988 העסיקה אקווטק באיי הבתולה שני טכנאים, אשר הושאלו לה מהחברה האם, ופקידה מקומית. הטכנאים נשלחים לעבוד באקווטק לתקופה של שנתיים, בדרך כלל, לאחר מכן הם מוחלפים באחרים.

⁵ בעניין ההשפעות השליליות של העיכובים במינוי דירקטורים ראה דו"ח מבקר המדינה על מינוי דירקטורים בחברות ממשלתיות ממאי 1989 (עמ' 31).

במהלך השנים 1986 - 1988 שלחה החברה לעבודה באקווטק ארבעה טכנאים. הטכנאים חתמו על הסכמים עם אקווטק, שלפיהם בתקופת עבודתם באיי הבתולה הם מושאלים לאקווטק ולצורך זה הם מקבלים מהחברה חופשה ללא תשלום.

הביקורת העלתה, כי תנאי העסקת העובדים המושאלים לאקווטק לא אושרו בדירקטוריון אקווטק, ולא בדירקטוריון החברה האם (בזמן שלא היה לאקווטק דירקטוריון).

דיווחים: באוגוסט 1985 הוציא הסמנכ"ל לכספים נהלים לאקווטק בדבר דיווחים והעברת מסמכים לחברה.

נמצא, שלא כל הדיווחים והמסמכים, שנקבעו בנהלים, מועברים לחברה; אין היא מקבלת העתקי חשבוניות מספקים ומנותני שירותים ולא אומדן תזרים מזומנים.

ביוני 1987 הוציא הסמנכ"ל לכספים נוהל, שעל פיו חייבת אקווטק אחת לשלושה חודשים להגיש לחברה דו"ח על תנועת מלאי; יש להעביר ארצה את הדו"ח לא יאוחר מ-15 יום מתום הרבעון. עד מועד סיום הביקורת בנושא זה (יולי 1988), לא קיים הנוהל. בעקבות הביקורת הודיעה החברה, כי אקווטק הגיעה לרישום ודיווח נאות בענייני מלאי.

ביקורת פנימית: הביקורת העלתה, כי מאז נוסדה אקווטק לא נערכה בה ביקורת על ידי המבקר הפנימי של החברה האם.

תוצאות עסקיות

להלן התוצאות העסקיות של אקווטק בשנים 1985-1989.

דו"חות רווח והפסד מרוכזים (באלפי דולרים):

1985	1986	1987	1988	1989	
					הכנסות
1,533	1,530	1,524	1,447	933	מהפקת מים (חוזה 1982)
-	-	-	1,260	-	מכירת מתקן (חוזה 1988)
516	514	573	680	710	ממתן שירותים (חוזה 1987)
149	137	250	60	309	ממכירת חומרים וייעוץ
2,198	2,181	2,347	3,447	1,952	ס"ה
					עלות המכירה
1,216	1,214	1,214	1,145	630	הפחתת ערך מתקני ההתפלה
-	-	-	1,224	-	עלות המתקן שנמכר
				120	משכורת והוצאות נלוות
125	120	118	147		של טכנאי שירות
32	64	88	109	115	חלקי חילוף ושונות
121	119	208	29	213	קניית חומרים
1,494	1,517	1,628	2,654	1,078	ס"ה
704	664	719	793	874	רווח גולמי
330	272	358	604	910	הוצאות כלליות
374	392	361	189	(36)	רווח (הפסד) תפעולי
(34)	-	22	17	32	הכנסות (הוצאות) מימון
340	392	383	206	(4)	רווח (הפסד) לשנת הדו"ח
51	391	783	1,166	1,372	רווח לתחילת השנה
391	783	1,166	1,372	1,368	רווח מצטבר לסוף השנה

נציגות בארה"ב

1. בנובמבר 1978 פתחה החברה נציגות במיאמי שבארה"ב, שאמורה הייתה לטפל בשוק בארה"ב, באיים הקריביים, באמריקה המרכזית ובאמריקה הדרומית. הנציגות אוישה במהנדס שיווק ומזכירה.

בפברואר 1985 הגיש מנכ"ל החברה לוועדת התקציב של הדירקטוריון תזכיר, ובו נאמר, שעקב הגידול בהיקף המכירות, שנעשו בשנים האחרונות באמצעות הנציגות במיאמי, יש להרחיב את בסיס השיווק של החברה בארה"ב; בכוונת החברה להעביר את הנציגות לניו-יורק ולרכז בה את כל פעולות השיווק של

החברה באמריקה, למעט הפעילות באיי הבתולה, שתוסיף להתבצע על ידי אקווטק. עוד נאמר בתזכיר, שגם בניו-יורק רצוי להקים חברה בת, במקום הנציגות.

באוגוסט אותה שנה החליט דירקטוריון החברה להקים במדינת ניו-יורק חברה בת ושמה יהיה אמביאנט טכנולוגייס אינק, אולם ההחלטה לא הוצאה אל הפועל.

עוד בינואר אותה שנה הגיעה החברה לידי סיכום עם חברת אמריברוס בארה"ב⁶, כי עד להקמת החברה הבת יבוצעו הפעולות בארה"ב באמצעות אמריברוס. באוגוסט נחתם הסכם בנדון בין החברה לאמריברוס.

בהסכם נקבע, כי החברה ממנה את אמריברוס למפיץ מוצריה בארה"ב; מוצרי החברה יסופקו לאמריברוס במחירים שיאפשרו לאמריברוס למכור את המוצרים במחירים תחרותיים וישאירו לה רווח גולמי סביר. אמריברוס התחייבה לבצע את כל המכירות של מוצרי החברה במסגרת אגף נפרד של אמריברוס ושמו אמביאנט טכנולוגייס אינק; עובדי האגף ימונו בידי אמריברוס בהסכמת החברה; תנוהל מערכת הנהלת חשבונות נפרדת לאגף.

עוד נקבע בהסכם, כי עד להסכמה בין הצדדים על הסדרים לטווח ארוך תפצה החברה את אמריברוס על בסיס חודשי בעבור כל ההוצאות שנגרמו לאמריברוס בהפעלת האגף (להלן - נציגות בארה"ב); אמריברוס תחייב את החברה בכל חודש בהוצאות הנציגות בארה"ב; החברה תפרע את החשבון 15 יום לאחר קבלתו, ונוסף על כך תשלם החברה דמי שירותים בסך 1,000 דולר בחודש.

באמצעות הנציגות בארה"ב בוצעו בשנים 1985 - 1988 מכירות בהיקף כולל של כ-15.2 מיליון דולר, מזה ב-1985 כ-2.4 מיליון דולר, ב-1986 כ-3.7 מיליון דולר, ב-1987 כ-5.5 מיליון דולר וב-1988 כ-3.6 מיליון דולר. עוד סייעה הנציגות בארה"ב במכירת ארבעה פרויקטים בהיקף כולל של 24.5 מיליון דולר.

בדצמבר 1987 נתקבלה בחברה בקשת חברת הברוס להפסיק את הפעילות של הנציגות בארה"ב, כיחידה במסגרת אמריברוס. במארכ 1988 החליטה החברה על העברת הפעילות של הנציגות בארה"ב למסגרת החברה הבת "אקווטק אינק", ששמה יוסב ל"אמביאנט טכנולוגייס אינק".

2. משרד מבקר המדינה בדק ביולי 1988 את פיקוח החברה על הנציגות בארה"ב. הבדיקה נערכה בארץ על פי המסמכים שנמצאו בחברה. להלן הממצאים העיקריים:

תנאי עבודה ושכר: בשנים 1987 - 1988 הועסקו בנציגות בארה"ב ארבעה עובדים: מנהל הנציגות, שני מהנדסים ומזכירה. המנהל ואחד מהמהנדסים הושאלו

⁶ אמריברוס היא חברת שיווק בבעלות מלאה של חברת ברוס יס-המלח בע"מ, שאף היא נמנית עם קונצרן כי"ל.

מהחברה לאמריברוס והמהנדס השני והמזכירה היו עובדים מקומיים. העובדים בנציגות בארה"ב נחשבים פורמלית לעובדים של אמריברוס, אולם הסכם העבודה בין העובדים לבין אמריברוס נחתם על בסיס התנאים שסוכם עם החברה, והיא מחזירה לאמריברוס את ההוצאות הכרוכות בהעסקתם. תנאי ההעסקה של העובדים לא הובאו לאישור הדירקטוריון של החברה.

בקרה חשבונאית: ביולי 1985, כחודש וחצי לפני חתימת ההסכם עם אמריברוס, שלח הסמנכ"ל לכספים של החברה תזכיר למנהל הנציגות בארה"ב על עקרונות תפעולה. בתזכיר נקבע, כי אמריברוס תנהל בשביל הנציגות בארה"ב ספרי הנהלת חשבונות וחשבונות בנק נפרדים וכל חודש תדווח לחברה על ההוצאות, וזאת במסגרת תקציב מאושר. על הדו"חות יחתום מנהל הנציגות בארה"ב; כל ההוצאות טעונות אישור של מנהל הנציגות בארה"ב, אשר יהיה אחראי גם להחזקת ההוצאות לאמריברוס, במסגרת התקציב המאושר; הוצאותיו האישיות של מנהל הנציגות בארה"ב יאושרו בידי מנכ"ל החברה או הסמנכ"ל לכספים בעת ביקורם בניו-יורק.

חלק מהוראות אלו, אשר היו דרושות לקיום פיקוח נאות על תפעולה של הנציגות בארה"ב, לא עוגנו בהסכם בין אמריברוס לחברה.

הביקורת העלתה, כי מאוגוסט 1985 עד מארס 1988 - תקופת הפעילות במסגרת אמריברוס - לא ערכו המבקר הפנימי של החברה או מנהל החשבונות הראשי שלה ביקורת במקום על ההוצאות שהוציאה הנציגות בארה"ב.

החברה הסבירה למשרד מבקר המדינה, שכל הוצאות הנציגות בארה"ב בוצעו באישורו של מנהל הנציגות, והוא העביר דיווחים חודשיים לחברה; החברה לא ראתה צורך לדרוש מסמכים נלווים לדיווחים, מאחר שלדבריה, בעת ביקור מנכ"ל החברה או הסמנכ"ל לכספים בנציגות, הם עשו בדיקות מדגמיות של קבוצות חשבונות וביצעו התאמות בין חשבונות אמריברוס לחשבונות החברה.

לדעת מבקר המדינה, היה על החברה לקבוע סדרי דיווח מפורטים יותר להנהלה בארץ, ובכלל זה דו"חות חודשי על הוצאות שכר, הכל בצירוף העתקי מסמכים כספיים.

פיקוח באמצעות תקציב מאושר: לפי הוראות הסמנכ"ל לכספים של החברה מיולי 1985, כל הוצאות הנציגות בארה"ב טעונות, כאמור, אישור ממנהלה, במסגרת התקציב המאושר.

משרד מבקר המדינה בדק במשרדי החברה בארץ את הוצאות הנציגות בארה"ב, בשנים 1986 ו-1987 בהשוואה לתקציב, והעלה את הממצאים האלה:

בשנת 1986 חרגה הנציגות בארה"ב ב-\$60,000 מהתקציב שאושר לה ובשנת 1987 (תשעה חודשים) - בכ-\$27,000. את החריגות האלה לא אישר המשרד

הראשי. פעולות ללא קבלת אישור מראש לשינויים בתקציב פוגעות ביכולת הבקרה של המשרד הראשי.

הוצאות הנסיעות של ארבעת עובדי הנציגות מחוץ לארה"ב ב-1986 היו בסך של כ-\$88,000 וב-1987 (תשעה חודשים) בסך של כ-\$51,000. אין בתיקי החברה בארץ דיווחים על מטרות הנסיעות ועל הפעולות שבוצעו בהן.

ביצוע פרויקטים

מאז ביצוע פרויקט ההתפלה באשדוד (ראה להלן) ייעדה החברה את כל ייצור מתקני ההתפלה לביצוע פרויקטים של התפלת מי ים בחו"ל, בעיקר באיים הקנריים ובאיים הקריביים. השווקים המשניים של החברה הם באוקיאניה ואוסטרליה, בדרום אמריקה ובאגן הים התיכון. במהלך כ-15 שנה מכרה החברה באיים הקנריים כ-41 מתקני זד"א ובאיים הקריביים 13 מתקני זר"ש; כן נמכרו באיים הקריביים 4 מתקני זד"א.

על פי נתוני החברה, היא ייצרה בשנת הכספים 1986 5 מתקני התפלה והיקף מכירותיה היה כ-20 מיליון דולר, בכלל זה כ-12.5 מיליון דולר בעד פרויקט משולב באחד האיים בים הקריבי (להלן - הא). בשנת הכספים 1987 (אפריל - דצמבר) ייצרה החברה 11 מתקני התפלה והיקף המכירות היה כ-19 מיליון דולר, מזה כ-6.6 מיליון דולר בעד פרויקט התפלה נוסף באי. בשנת 1988 ייצרה החברה 9 מתקני התפלה והיקף המכירות היה כ-11 מיליון דולר. בשנת 1989 יצרה החברה 9 מתקני התפלה והיקף המכירות היה כ-27.4 מיליון דולר, מזה כ-21.5 מיליון דולר בגין מתקן משולב באחד האיים בים הקריבי. לפי התחזית לשנת 1990, יהיו הכנסות החברה ממכירת מתקנים כ-32 מיליון דולר.

במרבית הפרויקטים שבוצעו בשנים 1986 - 1989 כיסה המחיר את העלות הישירה והותיר סכום סביר לכיסוי הוצאות התקורה ורווח. בשני פרויקטים גדולים היו התוצאות שונות: באחד מהם היה עודף ההכנסה על העלות הישירה מזערי ואילו בשני היה עודף גדול של העלות הישירה על ההכנסה. שני פרויקטים אלה גרמו למעשה להפסדי החברה בשנות הכספים 1986 ו-1988.

משרד מבקר המדינה בדק את סדרי קבלת ההחלטות ואת סדרי ביצוע הפרויקט שגרם להפסד ב-1986.

פרויקט משולב

באפריל 1986 נחתם חוזה בין החברה לבין חברת החשמל והמים באי (להלן - הלקוח) להקמת מתקן דו-שימושי המורכב ממתקן זר"ש להתפלת מים בהספק של 10,000 מ"ק ביממה ומטורבו-גנרטור לייצור חשמל בהספק של 3.1 מגוואט. הפרויקט מאפשר עבודה משולבת של מתקן ההתפלה והטורבינה ולחילופין הפעלת מתקן ההתפלה בלי הטורבינה. יצוין, כי הפרויקט הוא הראשון מסוג זה שהקימה החברה.

בחוזה נקבע מחיר הפרויקט בסך 12.55 מיליון דולר ומועד סיומו נקבע ל-29.10.87. נמצא, כי ההכנסות מהפרויקט (כולל ביטוח שער) הסתכמו ב-13.45 מיליון דולר; ההוצאות הישירות היו כ-14.43 מיליון דולר, והוצאות מימון ישירות כ-0.529 מיליון דולר; נוצר אפוא הפסד גולמו של 0.98 מיליון דולר והפסד ישיר של כ-1.51 מיליון דולר. החברה סיימה את הפרויקט ב-18.4.88, באיחור של כחצי שנה, ובגינו שילמה ללקוח קנסות בסך \$544,000. נמצא, שחלק מן ההפסד אפשר לייחס לסדרי קבלת החלטות וחלק לליקויים בתהליך הביצוע.

סדרי קבלת החלטות

בישיבת הדירקטוריון בינואר 1986, שבה התקבלה ההחלטה לאשר את הפרויקט, דיווח המנכ"ל, שלפי הערכתו התרומה מהפרויקט להוצאות הקבועות של החברה תהיה בסך של 2.45 מיליון דולר, בהנחה שהלקוח ישלם את כל התשלומים ושהחברה לא תיאלץ לשלם קנסות גבוהים על איחורים. בעניין הקנסות אמר המנכ"ל, שאם לא תעמוד החברה בלוח הזמנים או באיכות הביצוע יהיה עליה לשלם ללקוח קנס העלול להגיע לסכום מרבי של 1 מיליון דולר.

המנכ"ל דיווח עוד באותה ישיבה, כי החברה תקבל מקדמה של 10% - 15% מסכום החוזה בתוך 30 יום מיום חתימתו. התשלומים הנותרים יהיו באמצעות שטרות, שהחברה תקבל מהלקוח בערבות הממשלה של האי. השטרות ייפרעו בשבע שנים; התשלום הראשון יהיה שישה חודשים לאחר מבחן הקבלה של המתקן.

הדירקטוריון אישר את הפרויקט אף כי לא הובא בפניו אומדן תקציבי מפורט, אשר יכלול הערכה מלאה ומפורטת של העלויות הצפויות והעלויות הבלתי צפויות מראש עקב ביצוע פרויקט מסוג חדש. כמו כן, לא הובאה בפני הדירקטוריון טיוטת חוזה ולא נערך דיון מפורט על אומדן העלויות ופרטי החוזה, דבר שהתבקש במיוחד, מפני שדובר בפרויקט שהחברה טרם ביצעה כמותו. רק בפברואר אותה שנה הכינה החברה תקציב מפורט, ולפיו תרומת הפרויקט להוצאות הקבועות של החברה תגיע ל-2.0 מיליון דולר בקירוב, וזאת לאחר שנכללו בהוצאות הפרויקט כ-1.05 מיליון דולר הוצאות בלתי צפויות מראש וקנסות.

הביקורת העלתה שלפי התקציב, הסתכם אומדן ההוצאות של הפרויקט ב-\$11,069,000 ואילו ההוצאות בפועל הגיעו ל-\$14,428,000 בקירוב (חריגה של כ-30%), כולל \$544,000 קנס פיגורים.

החברה קיבלה מהלקוח מקדמה של 15% ממחיר הפרויקט ועל יתרתו נתנה לו אשראי בסך \$10,667,500, שנשא ריבית של 10% החל ב-29.10.87, שהיה המועד המתוכנן לסיום הפרויקט. האשראי ניתן כנגד 28 שטרות בסך כולל של 14.7 מיליון

דולר קרן וריבית. בגלל הפיגור בסיום הפרויקט הפסדיה החברה ריבית בסך \$533,000⁷.

בדצמבר 1987 ובפברואר 1988 מסרה החברה לניכיון 26 שטרות בערך כולל של כ-13.3 מיליון דולר. הניכיון נעשה בשיעור של 12.5. לפי חישובי משרד מבקר המדינה, עלות המימון עקב ניכיון השטרות הסתכמה ב-\$737,000 ולאחר קיזוז השתתפויות שונות, הגיעה ל-\$141,000 בקירוב.

בדו"ח המנכ"ל מינואר 1986 ובתקציב, שהכינה החברה בפברואר אותה שנה, לא הובאו בחשבון הוצאות מימון, העלויות להיגרם לחברה עקב מתן אשראי ללקוח במשך שבע שנים בריבית של 10%.

סדרי ביצוע הפרויקט

בבדיקת גורמי ההפסד העיקריים בביצוע הפרויקט הנדון הועלו הממצאים האלה:

1. העדר ניסיון קודם בפרויקטים מסוג זה, העמיד את החברה בפני קשיים בלתי צפויים בתכנון הפרויקט ובהקמתו, והיא לא הצליחה להתגבר עליהם במועד. כמו כן, התגלו תקלות בעת ההרצה ובעת מבחן הקבלה, שלתיקון נדרשו זמן ואמצעים ניכרים נוספים. גורם חוסר הניסיון לא קיבל ביטוי מספיק בתקציב הפרויקט על ידי הקצבת סכום הולם להוצאות בלתי צפויות מראש.

הפיגורים בלוח הזמנים היו בעיקר בשלבי התכנון והרכש. הפיגור הודבק בשלבי הביצוע בארץ, אך גדל שוב באתר, ובסך הכל היה פיגור של חצי שנה.

2. כשנה לפני קבלת ההזמנה של הפרויקט שינתה החברה את המבנה הארגוני שלה וצמצמה את כוח האדם בכ-40% והחלה להיעזר במספר גדול של עובדי חוץ ברמות שונות, לרבות לעבודות תכנון וניהול. יצוין, שזה הפרויקט הראשון שבו נמסרו עבודות בהיקף גדול לביצוע מחוץ לחברה, וההשגחה עליהן מצד אנשי החברה הייתה כרוכה בקשיים.

3. כדי לחסוך זמן, התחילה החברה בהזמנת ציוד ועבודות קודם שקיבלה מהלקוח נתונים מפורטים. בהזמנת הטורבו-גנרטור התחילה החברה לטפל עוד בטרם נחתם החוזה. היא פנתה לכמה יצרנים וביקשה הצעות, וצירפה לפנייתה את המפרט

⁷ לפי הסברי החברה, לא רצו הצדדים לשנות את השטרות המקוריים עקב פיגור במועד סיום הפרויקט, ולכן החזירה החברה ללקוח שני שטרות, הכוללים קרן בסך כ-\$762,000 וריבית בסך של כ-\$533,000 (שחושבה על יתרת כל החוב מהתאריך המתוכנן לסיום הפרויקט ועד תאריך הפדיון הראשון, בתום שישה חודשים) ובמקומם קיבלה שטר נוסף, שכלל את הקרן של השטרות האמורים בתוספת ריבית מחושבת על סכום הקרן לתקופה שבין מועד סיום הפרויקט בפועל לבין תאריך הפירעון של השטר הנוסף (שבע שנים).

הטכני הכללי שהיה בידיה באותה העת. לפניית החברה נענו שני יצרנים. החברה בחרה אחד מהם והודיעה על כך ללקוח. לאחר שהלקוח עמד מקרוב על מהימנות היצרן והתאמת הציווד, הוא הודיע, שרק לטורבו-גנרטור מתוצרת יצרן זה הוא מסכים.

הצעת המחיר של היצרן הסתכמה ב-1.94 מיליון מרקים גרמניים (מ"ג), ואת המחיר הזה כללה החברה בתחשיב עלות הפרויקט, שעליו התבססה הצעת המחיר שהגישה ללקוח. לאחר מכן קיבלה החברה מהלקוח מפרט מפורט של הטורבו-גנרטור והתברר, שנכללו בו שינויים אחדים. החברה הודיעה ליצרן על השינויים במפרט והוא העלה את המחיר ל-2.6 מיליון מ"ג, תוספת של 34%. החברה שילמה ליצרן את המחיר שדרש, דבר שייקר את עלות הפרויקט בכ-660,000 מ"ג.

הואיל והחוזה עם הלקוח נחתם והמחיר נקבע קודם שהיה לחברה מפרט טכני מלא של הציווד ולא נקבע בחוזה ששינויים במפרט יכוסו על ידי הלקוח, לא התאפשר לחברה לקבל מהלקוח את תוספת המחיר בגין ציווד זה.

4. באפריל 1986 הזמינה החברה ממספנה באי את ביצוע העבודות המכניות לפרויקט, שעיקרן ייצור והרכבה של 13 מיכלים ומעבים והכנת הצנרת. מחיר ההזמנה נקבע ל-2.4 מיליון דולר.

ביוני אותה שנה כבר היו עיכובים בביצוע ההזמנה. כעבור חודש, מחשש לפיגורים באספקה, העבירה החברה את הביצוע של עשרה מיכלים לחברה ומעבים והכנת הצנרת. מחיר ההזמנה נקבע ל-2.4 מיליון דולר.

ביוני אותה שנה כבר היו עיכובים בביצוע ההזמנה. כעבר חודש, מחשש לפיגורים באספקה, העבירה החברה את הביצוע של עשרה מיכלים לחברה ישראלית והכנת הצנרת והמעבים פוצלה בין שלוש חברות אחרות, מהן אחת באי.

פיצול העבודות המכניות בין כמה חברות, הצורך להתגבר על בעיות של טיב, שהתגלו אצל יצרן צינורות החמרן (ראה להלן), ראה להלן), והצורך להעביר את המיכלים מהארץ לאי, האריכו את זמן הביצוע והגדילו את העלויות (בכ-400,000\$, מזה כ-220,000\$ הוצאות על הובלה ימית.

5. ביוני 1986 אישרה ועדת הרכש של החברה רכישת צינורות חמרן בשביל מתקני התפלה מאת יצרן ישראלי ושני יצרנים באירופה; כמחצית מן הכמות הוזמנה מהיצרן הישראלי.

בסוף אותו חודש הוצאה הזמנה ליצרן הישראלי, בסך כ-330,000\$ לתשלום במטבע ישראלי לפי השער היציג ביום האספקה. מועדי האספקה נקבעו בין 1.10.86 ל-7.12.86; אם יהיה פיגור ישלם היצרן קנס בשיעור של 5% על הכמות שבפיגור לכל יום של איחור, והחברה תהיה זכאית לקזז את הקנסות מכל סכום שיגיע לו תמורת ביצוע ההזמנה.

התברר, כי חלק מהצינורות שסיפק היצרן היו פגומים וחלק סופקו באיחור, אולם החברה לא עמדה על מלוא זכויותיה. החברה קיזזה מחשבוניות היצרן רק חלק

מקנסות הפיגור שהגיעו לה ולאחר שפרעה את החשבוניות דרשה להחזיר את יתרת הקנס ולא נענתה. בכמה מהצינורות גילתה החברה את הפגמים רק במפעל של קבלן משנה שלה שעסק בהרכבת המיכלים בארץ; תיקוני הצינורות נעשו בידי עובדי קבלן המשנה והחברה דרשה מהיצרן להחזיר לה את הוצאותיה על תיקון הפגמים, אך דרישתה לא נענתה. בצינורות אחרים נתגלו פגמים רק בשלבי הפעלת המתקן באי; תיקון הפגמים עיכב את מסירת המתקן ללקוח.

בדצמבר 1987 הגיש מנכ"ל החברה לדירקטוריון דו"ח על סיבות התקלות בפרויקט המשולב. בעקבות דו"ח המנכ"ל, הטיל הדירקטוריון על ההנהלה לבדוק ביסודיות שמא יש להגיש תביעה נגד היצרן.

בעקבות החלטת הדירקטוריון פנה, בינואר 1988, הסמנכ"ל לכספים ליצרן בתביעה להעביר לחברה 52,728 ש"ח, אשר מגיעים לה, לדבריו, לאחר קיזוז חשבונות. היצרן לא שילם את הסכום והחברה לא נקטה צעדים כדי לגבותו.

תשלומים במטבע חוץ

ביוני 1987 נתן מנהל הכספים של החברה הוראה למנהל הפרויקט באי לשלם לעובדי קבלן החשמל הישראלי \$5,000 במטבע מקומי. הוא נימק את ההוראה בכך, שיש לעובדים קשיים בהוצאת מטבע חוץ מהארץ. בחודשים יוני-אוקטובר אותה שנה שולמו לעובדי אותו קבלן עוד כ-\$10,000 במטבע מקומי. התשלומים בוצעו מהכספים שהיו לחברה בבנק באי וקוזזו מהכספים שהגיעו לקבלן במטבע ישראלי לפי ההסכם עם החברה.

עוד נמצא, שהחברה שילמה ביולי 1987 \$2,100 במטבע מקומי לעובדי קבלן ישראלי אחר שעשה בעבורה עבודות פיקוח באתר. גם סכום זה שולם מהכספים שהיו לחברה באי. החברה הסבירה למשרד מבקר המדינה, כי סכומים אלה שולמו לעובדי הקבלן, כדי שיוכלו לחזור לארץ, הואיל וההקצבה שקיבלו לא הספיקה להם למשך שהייתם בחו"ל והקבלן לא פעל בזמן כדי להשיג הקצבה נוספת; לדעת החברה, תשלומים אלו נעשו במסגרת ההיתר שהיא קיבלה מבנק ישראל.

משרד מבקר המדינה העיר לחברה, כי התשלומים במטבע חוץ לעובדים ישראליים של קבלנים ישראליים בעד עבודתם בחו"ל, גם אם בוצעו בתום לב, הם בניגוד לחוק הפיקוח על מטבע חוץ, התשל"ה-1978.

עמלות

לחברה התאפשר להשתתף במכרז בגין הפרויקט הודות לתיווכה של חברה בין-לאומית שהשתתפה גם במשא ומתן עם הלקוח, ובסיומו של המו"מ קיבלה

החברה את ביצוע הפרויקט. ההתקשרות עם החברה הבין-לאומית לא עוגנה בהסכם בכתב⁸. על סמך סיכום שהושג במו"מ אתה שילמה החברה לחברה הבין-לאומית סך של כ-500,000\$.

לחברה סוכן באי, שעמו נחתם הסכם המעניק לו בלעדיות בקידום מכירות של מתקני החברה. בהסכם נקבע, כי תמורת מאמצי השיווק שלו הוא יקבל עמלות בשיעורים הנעים בין 10% בגין מכירות של עד 50,000\$ לבין 2% בגין מכירות מעל 1,000,000\$ מהערך פו"ב של כל חוזה מכירה. לסוכן שולם סך 52,000\$ בגין הפרויקט המשולב, אף על פי שלא היה מעורב בהשגתו, אך שיעור העמלה היה נמוך מזה שנקבע בהסכם עמו.

תקציב ובקרה

מחלקת הפרויקטים של החברה מכינה את תקציבי הפרויקטים ומבצעת את המעקב אחר ביצועם. בתקציבים הובא פירוט לפי סעיפי הוצאה, שלא תאם את פירוט ההוצאה בהנהלת החשבונות. חוסר התיאום במיון וברישום העלויות מקשה על המעקב אחר ביצוע תקציבי הפרויקטים ועל ניתוח הסטיות.

בעקבות הביקורת הודיעה החברה למשרד מבקר המדינה, כי נעשו שינויים כדי ליצור תיאום בין המערכת של הנהלת החשבונות לבין המערכות התקציביות.

הצגת הפרויקט בדו"חות הכספיים לשנת הכספים 1986

לפי דו"ח רווח והפסד לשנת הכספים 1986 שנסתיימה ב-31.3.87, היה הרווח הנקי של החברה כ-822,000\$; הרווח הגולמי מהמכירות היה כ-5,422,000\$, מזה כ-2,959,000\$ רווח מהפרויקט.

בביאורים לדו"חות הכספיים האמורים צוין: "החברה נוהגת לרשום את מכירת המתקנים לפי שיטת עבודות גמורות, לפיכך נרשם הרווח בסיום או בסמוך לסיום העבודה". הביאור לא הבהיר מתי עבודה נחשבת גמורה.

לפי גילוי דעת מס' 6 של לשכת רואי חשבון בישראל תיחשב, בדרך כלל, "יחידת בנייה"⁹ לגמורה גם כשיש עוד לבצע בה עבודות גמר, אשר העלות שלהן אינה מהותית לגבי העלות של כל היחידה ושביגין נעשתה עתודה סבירה להשלמה". בדו"חות הכספיים ל-31.3.87 כללה החברה את הפרויקט בעלות של 10.49 מיליון

⁸ בין החברה לחברה הבין-לאומית היה הסכם בדבר נציגות בלעדית באותו אזור, אשר נחתם ב-1978 לחמש שנים ולא הוארך.

⁹ יחידת בנייה - הקמה של נכס או צירוף של נכסים המהווים יחד פרויקט אחד.

דולר. התברר, כי לאותו תאריך העריכה החברה את שיעור הביצוע של הפרויקט ל-77%; העתודה להשלמת העבודות, שהחברה הפרישה באותה שנה בהתאם לכך, לא הייתה מספקת ועל כן נאלצה החברה לכלול בדו"חות הכספיים ל-31.12.87 הוצאה נוספת בגין הפרויקט בסך של כ-\$3,530,000, בדו"חות הכספיים ליום 31.12.88 - בסך של \$263,000, ובדו"חות הכספיים ל-31.12.89 בסך של כ-\$144,000, שנרשמו כהוצאות בגין שנים קודמות. כתוצאה מכך, הפרויקט המשולב הסתכם בהפסד גולמו של כ-\$978,000, ולא ברווח גולמי של \$2,959,000 כפי שנרשם בדו"חות הכספיים ל-31.3.87. הרווח שהוצג בדו"חות הכספיים ל-31.3.87 שימש בסיס לקבלת החלטה בדירקטוריון כי"ל מ-30.7.87 בדבר מתן אישור לחברה לגייס הון בבורסה בתל אביב. הדבר לא יצא לפועל עקב התנגדותה של רשות החברות הממשלתיות.

לדברי החברה, החלק העיקרי בתהליך ביצועו של פרויקט הוא ייצור המתקן, ומשנסתיים הייצור רואה החברה בכך עבודה גמורה. החברה הסבירה, שניסיון העבר הראה, כי בגמר ייצורו של מתקן מגיעה ההשקעה לסדר גודל של 75% - 80% מסך כל ההשקעות בפרויקט, אולם ייתכנו סטיות משיעור זה עקב סטיות מהתכנון או חריגות מהמסגרת הכספית במהלך ההרכבה באתר. בעקבות הביקורת שינתה החברה את הביאור המובא בדו"חות הכספיים; הנוסח החדש מסביר, כי בניית מתקן נחשבת לגמורה כאשר הושקעו בו 75% מהעלות וניתן לקבוע בצורה סבירה את סכום הוצאות ההשלמה.



החברה הפסידה סך של כ-1.5 מיליון דולר מהקמת המתקן המשולב, שהיה הראשון מסוג זה שהקימה. בהפסד זה נכללו קנסות שהחברה שילמה ללקוח בסך כ-\$544,000 עקב פיגור בסיום הפרויקט. הבדיקה העלתה ליקויים בסדרי קבלת החלטות בידי הדירקטוריון של החברה, בפיקוח תקציבי וכן בביצוע עבודות שונות בפרויקט.

משרד מבקר המדינה העיר לחברה, כי לקראת ביצוע פרויקט חדש, בהיקף כספי ניכר, שתוצאותיו עשויות להשפיע במידה ניכרת על מצבה הכספי, הייתה דרושה היערכות מיוחדת של החברה על כל זרועותיה. באומדן העלות של הפרויקט היה עליה לכלול מקדם סיכון הולם להוצאות בלתי צפויות מראש עקב תקלות אפשריות עם ספקים והתארכות משך העבודה, דברים שאמנם אירעו.

מתקנים להתפלה (מפתחי תהליך זרחין) בע"מ

חברת מתקנים להתפלה (מפתחי תהליך זרחין) בע"מ (להלן - "מתקנים") נוסדה במארכ 1961 על ידי ממשלת ישראל וחברה אמריקנית. בעת ייסוד "מתקנים" הוקצו לחברה האמריקנית 50% ממניות "מתקנים", למדינה - 36.5% ולממציא אלכסנדר זרחין ז"ל - 13.5%. בעת הקמת "מתקנים" השקיעו בה הממשלה והחברה האמריקנית כ-0.8 מיליון דולר.

"מתקנים" פעלה בתחום פיתוח טכנולוגיה ותהליכים להתפלת מים עד להקמת הנדסת התפלה, במארכ 1965, ומאז היא הפסיקה לפעול.

בתקופת פעילותה של "מתקנים" הושקעו בה הלוואות בעלים בסך 5.7 מיליון דולר - כ-2.8 מיליון דולר מצד החברה האמריקנית, ו-2.9 מיליון דולר השקיעה המדינה. "מתקנים" חייבת לפרוע את ההלוואות רק אם יש לה רווחים.

ב-1975 רכשה החברה תמורת מחיר סמלי את מניות "מתקנים", שהיו בבעלותה של החברה האמריקנית יחד עם זכויותיה על הלוואות הבעלים שהיא נתנה.

על פי הסכם מ-1982 העבירה המדינה ללא תמורה את מניותיה ב"מתקנים" לחברה, אולם בעת העברת המניות לא הועברו זכויותיה של המדינה על הלוואות הבעלים וכתוצאה מכך חייבת "מתקנים" למדינה כ-2.9 מיליון דולר (קרן בלבד). בידי החברה שטר העברת מניות חתום בידי נציגי הממשלה, אולם העברת המניות לא הושלמה פורמלית בהעדר דירקטוריון לחברת "מתקנים", שיאשר את ההעברה. "מתקנים" נתנה לממשלה רישיון להשתמש בפטנטים ובידע שלה תמורת תמלוגים. בעת הקמת הנדסת התפלה היא קיבלה רישיון משנה מהממשלה, ולפיו יועברו אליה זכויותיה והתחייבויותיה של הממשלה על פי הסכם הרישיון, לרבות התחייבויות הממשלה לתשלום תמלוגים. בפועל לא שולמו תמלוגים. עד שנת 1983 נהגה החברה להפריש מדי שנה בשנה סכומים לתמלוגים שהצטברו עד ל-31.3.83 בכ-\$350,000.

לאחר שמניות המדינה ב"מתקנים" הועברו לחברה, היא הפסיקה להפריש בספריה את התמלוגים. ההפרשה נשארה לפי הערך הנומינלי במטבע ישראלי בלי לשערך אותה לדולרים. כתוצאה מכך נשחקה יתרת ההפרשה, וב-31.12.88 הייתה שווה ל-\$11,800.

חברת הנדסת התפלה, שהיא בעלת מניות עיקרית ב"מתקנים", לא דאגה למינוי דירקטורים ורואי חשבון ולעריכת מאזנים, דבר שהיה חובתה על פי פקודת החברות. בחברה אין תיעוד שיסביר מה היו הסיבות שבמשך שנים רבות כל כך לא מצאה לנכון להסדיר את פעילותה של "מתקנים" או לפרקה.

החברה הסבירה למשרד מבקר המדינה, שניסיונותיה בעבר להביא לפירוק "מתקנים" הופסקו בגלל אי הסכמת משרד האוצר להעביר אליה את זכויות המדינה על ההלוואות שנתנה ל"מתקנים".

מתקן התפלה באשדוד

1. ביוני 1975 נחתם הסכם בין ממשלת ישראל לממשלת ארה"ב בעניין תכנית משותפת להקמה ולהפעלה של מתקן התפלה בתפוקה של 40,000 מ"ק מים ביממה באתר תחנת הכוח של חברת החשמל באשדוד. ואלה המטרות העיקריות של הפרויקט, כפי שהוגדרו בהסכם:

(א) לשפר טכנולוגיה קיימת, לפתח ולקדם טכנולוגיה חדשה ולצבור ניסיון בבניית מתקני התפלה גדולים, כדי לתרום תרומה של ממש להתפלה זולה בכל הארצות.

(ב) לקדם את החלפת הידע בהתפלה ובתחומים קרובים לה בין שתי הארצות.

(ג) לאפשר באמצעות שיפורים טכנולוגיים הפקת מים מותפלים בקנה מידה גדול להפרחת שטחים צחיחים בשתי הארצות.

עוד נקבע בהסכם, שבשלב הראשון, שיימשך עד ספטמבר 1981, יוקם מתקן ביניים, שיפיק כ- 17,000 מ"ק מים ביממה. הפעלתו הניסיונית של המתקן תוכננה לשנת 1982. השלב השני, שעל פי התכנון אמור היה להסתיים ב-1985, יועד להרחבתו של המתקן ולהגדלת התפוקה עד 40,000 מ"ק מים ביממה.

החברה הייתה בין יוזמי הפרויקט ונבחרה לקבלן ראשי שלו. באפריל 1976 נחתם חוזה בין החברה לבין המועצה הלאומית למחקר ולפיתוח¹⁰. בחוזה נקבע, בין היתר, שהחברה תפעיל את המתקן בקיטור הנפלט מתחנת הכוח.

כדי לקדם את הפרויקט, הוקמה ב-1980 חברה ממשלתית לניהול הפרויקט ושמה מינהלת התכנית המשותפת להמתקת מי-ים ישראל - ארה"ב בע"מ (להלן - מינהלת התכנית המשותפת). שר האנרגיה והתשתית הוא השר האחראי לחברה.

בניית מתקן הביניים הושלמה בינואר 1983. ועדת היגוי לבחינת עתידו של המתקן, שמינה מנכ"ל משרד האנרגיה והתשתית (להלן המשרד), המליצה באמצע אותה שנה, שנוכח העלות הגבוהה של המים המותפלים יש להפסיק את הפעלת המתקן עם תום תקופת הניסויים המתוכננת ולחפש חלופה כלכלית טובה יותר לניצול הציוד.

מתקן הביניים הופעל עד מארס 1984 ואז הודמם לאחר שהתברר שבגלל העלות הגבוהה לא כדאי למשק המים בישראל להשתמש במים המותפלים; במסמך של מינהלת התכנית המשותפת צוין, כי הזמן הרב שעבר והשינויים שחלו בינתיים במחירי האנרגיה וההתפתחויות בשיטות ההתפלה ובמידת ההיזקקות של מדינת

¹⁰ בעניין תפקידי המועצה ואופן פעולה, ראה דו"ח שנתי 38 של מבקר המדינה (עמ' 416).

ישראל להתפלת מים בקנה מידה גדול בעתיד, כל אלה שחקו את התועלת שבפרויקט לישראל ולארה"ב. ממילא ירד מהפרק הביצוע של השלב השני.

2. לאחר הדממת המתקן הציע אגף התקציבים במשרד האוצר למכור אותו לחו"ל או להעבירו לבעלות הנדסת התפלה. בנובמבר 1985 הציע משרד האנרגיה והתשתית, שבאחריותו היה המתקן, כי בעניין עתידו של המתקן יש לפעול על בסיס החלופות האלה:

(א) תינתן זכות סירוב ראשונה לנציבות המים להפעלת המתקן באחריותו, ומימון התחזוקה לשנת הכספים 1986 יהיה מתקציב המשרד.

(ב) אם לא תממש נציבות המים את האופציה האמורה יהיו שתי אופציות אחרות:

(1) האפשרות שממשלת ארה"ב תיקח את המתקן ותציבו במדינה שלישית;

(2) העברה לבעלות הנדסת התפלה לשימוש כרצונה.

במארס 1986 חתמו המשרד והחברה על הסכם בדבר ביצוע פעולות לשימור המתקן ולתחזוקתו; לשנת 1985 תמורת כ-36,000 ש"ח ולשנת 1986 תמורת כ-59,500 ש"ח. בהסכם מצהירה החברה, שביצוע הפעולות האמורות, שנקבעו בתכנית, יביא לכך שהמתקן יהיה מוכן וכשיר להפעלה בהתראה שלא תעלה על שבעה ימים.

במאי 1986 אישר המשרד למקורות, חברת מים בע"מ להשתמש ללא תשלום בשלושה מבנים, אשר יחד עם המתקן עברו לאחריותו. מקורות משתמשת במבנים למחקר בתחום התפלת מים, בהתאם לאישור שניתן.

נוכח מצוקת משק המים באמצע אותה שנה, נבדקה שוב האפשרות של ניצול המתקן להפקת מים למערכת הארצית והמתקן הופעל בחודשים אוגוסט - אוקטובר 1986. במהלך שלושת החודשים הפיק המתקן 328,440 מ"ק מים מותפלים בעלות של 80.25 סנט למ"ק (בלי הפרשה לפחת). מסקנת המשרד הייתה, שעלות ההתפלה גבוהה מאד, בייחוד משום שהמתקן קשור ליחידת כוח המופעלת רק בעתות של ביקוש שיא לחשמל.

ביוני 1987 פנה המשרד במכתב אל נציב המים והודיע, שאין באפשרותו להמשיך ולתקצב את תחזוקת המתקן לאחר שנת הכספים 1987 וביקש לדעת אם נציבות המים מוכנה לקבל לרשותה את המתקן. במכתב צוין, שאם הנציבות לא תהיה מוכנה לכך, יבחון המשרד אפשרויות אחרות, כמו הוצאת מכרז למכירת המתקן או העברתו לחברת הנדסת התפלה, כפי שהציע בזמנו אגף התקציבים באוצר.

בספטמבר 1987 הודיע נציב המים למנכ"ל משרד האנרגיה והתשתית: "אנו מוכנים לקבל לידינו את המתקן הנדון וננסה להפעילו כמתקן זד"א, בלתי תלוי בתחנת הכוח". בנובמבר אותה שנה הודיע הנציב למנכ"ל המשרד, שלמשק המים

אין עניין בניצולו של המתקן ולכן אין גם הצדקה להמשיך ולתחזק אותו בדרך שנקטה בשנים האחרונות, שכן הדבר לא ימנע את התבלותו; לדעת הנציב, אין לדחות את ההחלטה בדבר עתידו של המתקן.

3. באותו חודש נחתם בין המשרד לבין החברה הסכם לביצוע פעולות שימור ותחזוקה במתקן בשנת הכספים 1987 תמורת 78,000 ש"ח. לפי בקשת החברה מתחילת 1988, נדחה מועד ביצוע העבודה עד 30.6.88 לפי דרישת המשרד המציאה לו כ"ל ערבות על סך 78,000 ש"ח, היות שאת התשלום כבר קיבלה החברה במועדים שנקבעו בהסכם.

עוד נקבע בהסכם, שביצוע פעולות השימור והתחזוקה יבטיח את הפעלת המתקן בהתראה של עשרה ימים. במאי 1988 הודיעה החברה למשרד, כי השלימה את העבודות על פי ההסכם, למעט הטיפול בעגורן.

בבדיקה, שערכו ביולי אותה שנה עובד המשרד ועובד מקורות, התברר, שמצבו הבטיחותי של המתקן גרוע ואי אפשר להפעילו. בדו"ח הבדיקה נכתב, שרוב המשטחים במתקן, הברגים והסולמות, חלודים עד כדי כך שהשימוש במתקן כרוך בסכנה; השמן במערכת הסיכה אינו טרי או שאין בה שמן כלל. בעקבות הדו"ח פנה המשרד לכ"ל בדרישה לממש את הערבות ולהעביר אליו 78,000 ש"ח בשל אי-עמידת החברה בהתחייבותיה.

בסופו של דבר ויתר המשרד על מימוש הערבות. המשרד הסביר למשרד מבקר המדינה, שבירור נוסף העלה, שבמסגרת התקציב שהועמד לרשות החברה אפשר היה לבצע תחזוקה מזערית בלבד, המאפשרת לשמור על הרכיבים החיוניים ביותר ולא לתקן רכיבים כמו שמטחי עבודה.

4. במאוס 1988 הודיע נציב המים למשרד האנרגיה והתשתית שאין לפרק את המתקן. נוכח שינוי עמדת הנציב סוכם בינו לבין המשרד באפריל אותה שנה, כי המתקן יעבור מאחריותו של המשרד לאחריותה של נציבות המים. באוגוסט 1989 הסביר הנציב למשרד מבקר המדינה, שאין הוא מצדד עוד בפירוק המתקן, כי "בעתות בצורת ניתן לראות בהפעלת המתקן אפשרות של הקלה פורתא ושיש מחשבה שניתן יהיה להפעיל את המתקן בשילוב עם תחנת דיזל - גנרטורים בעלות סבירה".

באוקטובר 1988 המליץ היועץ ההנדסי של נציבות המים לנציב להטיל על חברת מקורות את האחריות הבלעדית לתחזוקת המתקן ולתפעולו.

ב-1.11.88 פנה הנציב לחב' הנדסת התפלה והודיע, שנציבות המים מעוניינת בהמשך תחזוקתו ושימורו של המתקן באשדוד באמצעותה וביקש להמציא לו הצעה בנדון. החברה הציעה לערוך סקר על מצב המתקן ורק על פי תוצאותיו היא תוכל להכין תכנית לתחזוקתו.

באוגוסט 1989 הודיע הנציב למשרד מבקר המדינה, שבד בבד עם תשובת הנדסת התפלה, הוא קיבל ממקורות הצעה לשמר את המתקן על ידי פירוק, שיפוץ ואחסון של הציוד הסובב והרגיש ולטפל בחלקים שיש בהם סכנה בטיחותית, וזאת תמורת תשלום חד-פעמי של \$60,000 ותשלום שנתי של \$50,000; הנציב החליט לקבל את ההצעה. עד סיום הביקורת ביוני 1990, לא נעשו שום פעולות תחזוקה במתקן מכיוון שלא נקבע תקציב לכך.

לאחר דיון ששר החקלאות קיים ב-23.7.90 עם נציב המים ועם ההנהלות של חברת החשמל, מקורות, תה"ל, כי"ל, איי.די.אי. ואחרים, סוכם, בין היתר, כי יקודמו ההכנות להפעלת מתקן ההתפלה באשדוד. לפי הנתונים, שמנהל יחידת התפלת המים במקורות הגיש לנציב המים לקראת הדיון, הסכומים הדרושים להכנת המתקן באשדוד לפעולה סדירה מגיעים ל-\$250,000 בקירוב והזמן הדרוש לכך הוא שניים - שלושה חודשים.

בעקבות הסיכום הוקם צוות בראשותו של נציב המים לבחינת כל נושאי התפלת המים בארץ; הצוות נתבקש לתת תשומת לב מיוחדת למתקן ההתפלה באשדוד. במועד סיום הביקורת (אוקטובר 1990) היה המתקן דומם ועדיין לא נתקבלה החלטה להפעילו.

עסקת מקרקעין

ב-1976 רכשה החברה שטח של 40 דונם קרקע חקלאית ברעננה, כדי להקים עליו את מפעלה לאחר שיאושר שינוי יעוד השטח לתעשייתי. האישור ניתן רק בינואר 1985. בתחילת 1989 הועברו המפעל והמשרדים של החברה לרעננה. עד אז הם שכנו בכמה מבנים בהרצליה, שאחדים מהם היו בבעלותה ואחד מהם הוחזק בשכירות.

באמצע 1984 פנה המנהל הטכני של החברה לדירקטוריון בהצעה לשכור מחברה פרטית שטח של 15 דונם בנתניה, שעליו מצוי מבנה, ולשכן בו את מתקני החברה. הנכס בנתניה הוצע להשכרה או למכירה, והמנהל הטכני צירף תחשיב המצביע על כדאיות רכישתו. החישוב התבסס על השוואה, שהוא ערך וממנה הסיק, כי עלות ההקמה בנתניה נמוכה ב-800,000 מעלות ההקמה ברעננה.

המנהל הטכני ביקש לשכור בדחיפות את האתר בנתניה לתקופה של חמש שנים, בנימוק שהעובדים באישור שינוי יעוד הקרקע ברעננה מעכבים את הקמת מבני החברה שם, ואילו תוקף חוזה השכירות של המבנה בהרצליה עומד לפוג בתחילת 1987. בהסתמך על נימוקים אלה, החליט הדירקטוריון לאשר שכירת הנכס בנתניה לחמש שנים, מ עם אופציה לרכישתו.

באוגוסט 1984 חתמה החברה על חוזה עם בעל הנכס בנתניה בדבר שכירת הנכס לחמש שנים מ-1.10.84 עד 30.9.89. דמי השכירות לחמש השנים נקבעו בסך 1 מיליון דולר; בשלוש השנים האחרונות יוצמדו דמי השכירות לשיעור האינפלציה בארה"ב. בד בבד נחתם הסכם, שלפיו ניתנה לחברה אופציה לרכוש את הנכס לאחר שכירות ש שנתיים. זמן קצר אחרי חתימת חוזה השכירות נדחתה תקופת השכירות בחודשיים ונקבעה מ-1.12.84 עד 30.11.89.

הביקורת העלתה, שאישור הדירקטוריון ניתן על בסיס מידע בלתי מדויק: בהשוואה בין עלות האתרים בנתניה וברעננה לא הובאו בחשבון דמי שכירות בנתניה בסך \$400,000 לשנתיים הראשונות ולא נכללו בה הוצאות השיפוצים שהיו דרושים שם והגיעו, לפי הערכת החברה, לסך של \$300,000 בקירוב.

במארס 1985, לאחר שנתקבל האישור לשינוי ייעוד הקרקע ברעננה, החליט הדירקטוריון, שהמקום הטוב ביותר להקמת מתקני החברה הוא באתר רעננה, והוחלט להקים את המפעל שם.

ביולי 1986 הווארך הסכם השכירות של המבנה בהרצליה עד 31.12.87 ולאחר מכן עד 12.1.89, מועד העברת המפעל והמשרדים לרעננה.

בנובמבר 1986 הגיעה החברה לידי הסכם עם בעל הנכס בנתניה בדבר שחרורה מהתחייבויותיה על פי הסכם השכירות, תמורת תשלום של \$220,000 בתוספת 15% מע"מ. הוצאות החברה בגין האתר בנתניה, שבסופו של דבר לא נזקקה לו, הגיעו לסך של כ-\$800,000, כ-\$740,000 דמי שכירות וכ-\$60,000 מסים עירוניים.

דוחות כספיים

החברה עורכת את דו"חותיה הכספיים בש"ח מותאמים על פי גילוי דעת 36 של לשכת רואי החשבון בישראל. כל הסכומים מותאמים על פי השינויים בשער החליפין של השקל יחסית לדולר של ארה"ב, וזאת בהתחשב בכך שמחזור המכירות רובו ככולו ויותר ממחצית מהנכסים נקובים בדולרים של ארה"ב. החברה שינתה בשנת הכספים 1987 את תאריך גמר שנת הכספים מ-31 במארס ל-31 בדצמבר.

להלן, בעמוד הבא, מובאים מאזניה של החברה לסוף שנות הכספים 1986 - 1989, כפי שריכוז משרד מבקר המדינה (באלפי דולרים)¹¹:

¹¹ לנוחות הקורא, מתורגמים הדו"חות הכספיים לדולרים של ארה"ב. התרגום נעשה בדרך של חלוקת הסכומים בש"ח בשער החליפין היציג של הדולר בסוף כל שנה: 1.963 ב-31.12.89, 1.8065 ב-31.12.88, 1.5386 ב-31.12.87 ו-1.6065 ב-31.3.87.

<u>31.3.87</u>	<u>31.12.87</u>	<u>31.12.88</u>	<u>31.12.89</u>	
				רכוש קבוע
				(בניכוי פחת)
				מבנים וקרקעות באזור
186	166	145	185	התעשיה בהרצליה
				מבנים וקרקע באזור
467	1,427	5,448	5,565	התעשיה ברעננה
				מכונות, מכשירים
247	219	224	401	ציוד וכלי עבודה
283	350	383	731	מחשב, ריהוט וציוד משרדי
72	148	134	147	כלי רכב
				השקעות וחייבים לזמן ארוך
-	-	827	1,060	חברות בת
				מלוות חובה ממשלתיים
91	106	59	49	והשקעות אחרות
11,445	3,960	1,192	21,735	חייבים לזמן ארוך
				רכוש שוטף
1,539	905	1,524	4,828	מלאי
2,717	8,813	3,690	4,587	לקוחות וחייבים שונים
436	-	124	319	הוצאות מראש
4,688	3,333	2	6,950	הלוואות ופקדונות
591	1,594	602	1,197	פקדונות במט"ח
4	3	1	1	מזומנים
22,766	21,024	14,395	47,755	ס"ה
				גרעון בהון
1,174	1,174	1,174	1,174	הון המניות
(1,746)	(1,818)	(2,535)	(2,634)	יתרת הפסד
(1,843)	(1,107)	(380)	-	רווחים שימומשו בעתיד*
(2,415)	(1,751)	(1,741)	(1,190)	
				עתודה לפיצויי פיטורין
(23)	167	103	200	בניכוי יעודה
8,981	7,140	7,624	31,271	התחייבות לזמן ארוך
				התחייבויות שוטפות
4,159	8,172	6,360	1,520	אשראי והלוואות לזמן קצר
5,851	7,296	2,049	12,353	ספקים, זכאים והוצאות לשלם
				מקדמות מלקוחות בניכוי עבודה
6,213	-	-	3,655	בתהליך
22,766	21,024	14,395	47,755	ס"ה

* ראה הסבר בעמוד הבא.

רכוש קבוע

הרכוש הקבוע מוצג בניכוי מענקי השקעה שנתקבלו בגינו ופוחת לפי שיטת הפחת השווה בשיעורים שנתיים מקובלים, הנעים בין 4% לשנה בגין מבנים לבין 20% לשנה בגין מכונות, מכשירים, ציוד ומחשב. העלייה ביתרת הרכוש הקבוע ליום 31.12.88 מייצגת בעיקר את ההשקעות במבנים החדשים של החברה ברעננה. ביתרה המופחתת של המבנים ברעננה ליום 31.12.89 נכללו הוצאות מימון שהיוונו בשנת 1988 בסך של \$324,000.

השקעות וחייבים לזמן ארוך

השקעות בחברות בת: הרכב הסעיף הזה לסוף שנות הכספים 1986-1989 היה כדלקמן (באלפי דולרים):

<u>31.12.89</u>	<u>31.12.88</u>	<u>31.1.87</u>	<u>31.3.87</u>	
עלות ההשקעה בחברת				
50	50	50	50	אקוויטק
חלק החברה ברווחים ובקרנות שנצברו מתאריך הרכישה				
1,368	1,372	1,166	783	ביטול רווחים שטרם מומשו
-	(380)	(1,107)	(1,844)	ממכירת מתקני התפלה
ביטול רווחים שטרם מומשו				
(294)	(250)	(147)	(147)	ממכירת מלאי
<u>1,124</u>	<u>792</u>	<u>(38)</u>	<u>(1,158)</u>	
עלות ההשקעה בחברת				
32	32	-	-	אידיקן
רווחים (הפסדים) שנצברו מתאריך הרכישה				
(12)	17			רווחים שטרם מומשו
(84)	(14)			ממכירת מלאי
<u>(64)</u>	<u>35</u>			
<u>1,060</u>	<u>827</u>	<u>(38)</u>	<u>(1,158)</u>	ס"ה

בעבר מכרה החברה לאקוויטק שלושה מתקני התפלה בסכום כולל של 6.9 מיליון דולר (ראה עמ' 23 לעיל). הואיל והחברה-הבת לא מכרה את המתקנים, אלא היא מוכרת את המים המותפלים, נרשם הרווח מעסקה זו כרווח שטרם מומש. סכום הרווח שטרם מומש מופחת, כמוצג לעיל, מההשקעות בחברה-הבת באקטיב

ובמקביל מוצג כהגדלה של יתרת ההפסד. ההעברה לחשבון רווח והפסד נעשתה כל שנה בהתאם להפחתת המתקנים על ידי החברה-הבת (ראה להלן בחשבון רווח והפסד). בשנת 1988 מומשו כל הרווחים מהעסקה האמורה.

חייבים לזמן ארוך: היתרה ליום 31.12.89 כוללת בעיקר שטרות לגבייה מלקוחות בסך של כ- 21.5 מיליון דולר, המובטחים בערבות בנק בחו"ל.

רכוש שוטף

לקוחות וחייבים שונים: בסעיף זה נכללו ליום 31.12.89 בעיקר חובות של לקוחות בחו"ל בסך כ-0.8 מיליון דולר, חובות של חברות-בת בסך כ-0.5 מיליון דולר, שטרות לגבייה שנתקבלו מלקוחות (לאחר ניכוי הפרשה לחובות מסופקים) בסך כ-1.5 מיליון דולר וחוב של החברה לביטוח סיכוני סחר חוץ בסך של כ-1.2 מיליון דולר.

הלוואות ופקדונות: היתרה ליום 31.12.89 כוללת הלוואות לזמן קצר בסך של 6.9 מיליון דולר שנתנה החברה לחברות הקשורות בקונצרן כי"ל. הלוואות אלה אינן בתנאי הצמדה ונושאות ריבית שנתית בשיעור של 23.2%.

עתודה לפיצויי פיטורין

כנגד ההתחייבויות, המכוסות בעתודה לפיצויים, קיימת יעודה המופקדת בקופת פיצויים מוכרת וכוללת רווחים הנצברים על ההפקדות. תשלומים לביטוח מנהלים ולקופת תגמולים, המתנהלים על שם העובדים, אינם בשליטת החברה ולפיכך לא ניתן להם ביטוי במאזן.

התחייבות לזמן ארוך

לצורך מימון האשראי לזמן ארוך, שנותנת החברה ללקוחותיה, קיבלה החברה הלוואות לזמן ארוך מבנקים ומהחברה האם. בסעיף זה נכללו ליום 31.12.89 הלוואות מבנקים במטבע חוץ או בהצמדה למטבע חוץ בסך של 18.3 מיליון דולר (מזה 12.4 מיליון דולר בהצמדה לפר"ש בריבית של 5.6% - 3.7% והיתר בהצמדה לדולר בריבית של 9.5% - 7.5%).

עוד כוללת היתרה הלוואות שנתקבלו מהחברה האם כימיקלים לישראל בע"מ, בסך של כ-7.1 מיליון דולר (מזה 6.4 מיליון דולר בהצמדה לשער הדולר בשיעורי ריבית שבין 8.1 ל-10.25%, וכ-0.7 מיליון דולר יתרת הלוואה בהצמדה למ"ג ובריבית של 7.1%) והלוואות מכי"ל מימון והנפקות בע"מ (חברה בת של כימיקלים לישראל) בסך 3.2 מיליון דולר (מזה 0.9 מיליון דולר בהצמדה לדולר ובריבית של

9% - 9.75% והלוואה בסך 2.3 מיליון דולר צמודה למדד המחירים לצרכן ובריבית של 6.1%).

התחייבויות שוטפות

אשראי והלוואות לזמן קצר: בסעיף זה נכללו ליום 31.12.89 בעיקר חלויות שוטפות בסך כ-\$846,000 בגין הלוואות לזמן ארוך והלוואות לזמן קצר מבנקים בסך של \$354,000. הירידה היתרה ליום 31.12.89 נובעת מהמרת הלוואות לזמן קצר בהלוואות לזמן ארוך שנתקבלו מהחברה האם.

ספקים, זכאים והוצאות לשלם: בסעיף זה נכללו ליום 31.12.89 בעיקר התחייבויות החברה לספקים בסך כ-3.9 מיליון דולר, הפרשה להשלמת עבודות בסך כ-5.6 מיליון דולר והפרשה לדמי חופשה והבראה בסך כ-\$403,000. העלייה ביתרה ליום 31.12.89 נובעת מעלייה בהיקף הפעילות של החברה.

ערבויות והתחייבויות תלויות

החברה נתנה ערבויות ביצוע ללקוחותיה באמצעות בנקים ובאמצעות החברה האם בסך כ-41.3 מיליון דולר.

דו"חות רווח והפסד

בעמוד הבא מובאים דו"חות רווח והפסד של החברה, על פי הדו"חות הכספיים שלה לשנות הכספים 1986 - 1989, כפי שמייך וריכז משרד מבקר המדינה.

מ כ י ר ו ת : הכנסות החברה הן מיצוא מתקני התפלה מים, מכירת חלפים ומתן שירות תחזוקה למתקנים אלו. הגידול הניכר במכירותיה בשנת 1989 הוא תוצאה של מכירת מתקן ב-21.5 מיליון דולר.

הוצאות מימון נטו

להלן פירוט של הוצאות המימון בשנים 1986-1989 (באלפי דולרים):

<u>1986</u>	<u>1987</u>	<u>1988</u>	<u>1989</u>	
237	652	1,307	1,382	ריבית על הלוואות מהחברה
718	1,270	501	363	האם ומחברות שלובות
				ריבית ועמלה לבנקים
<u>955</u>	<u>1,922</u>	<u>1,538</u>	<u>1,745</u>	ס"ה הוצאות מימון
152	550	1,390	937	הכנסות מריבית והפרשי שער
<u>803</u>	<u>1,372</u>	<u>148</u>	<u>808</u>	הוצאות מימון נטו

דו"חות רווח והפסד מרוכזים

1986		1987		1988		1989		
	אלפי \$		אלפי \$		אלפי \$		אלפי \$	
%		%		%		%		
100.0	20,417	100.0	20,014	100.0	11,875	100.0	29,703	הכנסות ממכירות
73.4	14,994	56.9	11,380	71.2	8,460	78.7	23,383	עלות המכירות
26.6	5,423	43.1	8,634	28.8	3,415	21.3	6,320	רווח גולמי
12.2	2,487	7.3	1,471	14.0	1,657	8.3	2,451	הוצאות מכירה ושיווק
11.5	2,336	10.5	2,104	16.3	1,940	7.6	2,259	הוצאות הנהלה כללית
0.8	165	1.7	335	0.6	4	0.9	276	הוצאות מחקר ופיתוח בניכוי השתתפות הממשלה
2.1	435	23.6	4,724	(2.1)	(256)	4.5	1,334	רווח (הפסד) הפעלה
3.9	803	6.9	1,372	1.3	148	2.7	808	הוצאות מימון נטו
(1.8)	(368)	16.7	3,352	(3.4)	(404)	1.8	526	רווח (הפסד) לאחר הוצאות מימון
	(8)	0.2	32	0.3	34	(0.2)	(53)	הכנסות אחרות בניכוי הוצאות אחרות
2.0	418	1.9	382	0.9	106	(0.5)	(143)	חלקה של החברה ברווחי (הפסדי) חברה בת
3.6	737	3.7	737	6.1	727	1.3	380	מימוש חלק של רווחים שטרם מומשו
0.2	43	(19.2)	(3,840)	(3.8)	(453)	(0.5)	(158)	הכנסות (הוצאות) בגין שנים קודמות
4.0	822	3.3	663	0.1	10	1.9	(552)	רווח נקי לשנת הדו"ח
	(4,410)		(3,588)		(2,925)		(2,915)	יתרת הפסד לתחילת השנה
	(3,588)		(2,925)		(2,915)		(2,363)	יתרת הפסד לסוף השנה

הירידה בהוצאות המימון בשנת 1988 נבעה בחלקה מהיוון הוצאות מימון בסך של כ- \$324,000 בגין הלוואות שהחברה נטלה לצורך השקעותיה במבנה ברעננה. עוד השפיע על הקטנת הוצאות המימון הפיחות של סוף השנה, שיצר לחברה הכנסות מהפרשי שער בסך של כ-\$453,000; סכום זה נובע מירידת ערכן של התחייבויות במטבע ישראלי מכיוון שנתוני המאזנים מתואמים לפי שער הדולר.



כפי שעולה מדו"חות רווח והפסד של החברה לשנים 1986 - 1989, הצטמצם ההפסד הנצבר מכ- 4.4 מיליון דולר בתחילת שנת 1986 לכ- 2.4 מיליון דולר בסוף שנת 1989, דהיינו בשנים הללו היה לחברה בסה"כ רווח חשבונאי של כ- 2.0 מיליון דולר. יצוין, כי באותה תקופה ביצעה החברה פעולה חשבונאית של מימוש חלקי מודרג של רווחים ממכירת שלושת המתקנים לאקווסק עוד במאי 1982, בסך של כ- 2.6 מיליון דולר. יוצא אפוא, שהחברה הפסידה מפעילותה השוטפת בשנים 1986 - 1989 כ- 0.6 מיליון דולר, בעיקר כתוצאה מהפסדי החברה בפרויקט המשולב הראשון.

עוד עולה מהדו"חות הכספיים של החברה, כי על אף הגידול הניכר במכירותיה בשנת 1989 לכ- 29.7 מיליון דולר לעומת מכירות של 11.9 מיליון דולר בשנת 1988, היא סיימה את שנת 1989 ברווח של כ-\$550,000, שהם כ- 1.9% מסך כל המכירות, וזאת לאחר מימוש של \$380,000, רווחים שטרם מומשו (ראה לעיל עמ' 46), דבר המצביע על הרווחיות הנמוכה מפעילות החברה.



1. חברת איי.די.אי. טכנולוגיות בע"מ הוקמה כדי לפתח, לייצר ולשווק מתקנים להתפלת מי-ים. החברה אמנם הצליחה בפיתוח טכנולוגיות להתפלת מי-ים והיא מייצרת מתקני התפלה ומשווקת אותם בארצות רבות, אולם בישראל עצמה אין מתקניה פועלים, הואיל והעלות הגבוהה שלתהליך ההתפלה לא הצדיקה עד כה שילוב של מתקנים כאלה במשק המים בארץ.

הואיל ומרבית הארצות, שמבחינת תנאי הטבע עשויות היו להיות שוק טבעי למוצרי החברה, סגורות בפני תוצרת ישראלית, היה על החברה לרכז את מאמצי השיווק במספר מצומצם של אזורים בעולם. השוק המוגבל שבו פועלת החברה הביא לתנודות ניכרים בהיקף ההזמנות והייצור.

נוכח הצטברות של הפסדים גדולים החלה החברה ב-1985 בהליכי ארגון מחדש, אגב צמצום ניכר בכוח האדם שהעסיקה והעברת עבודות רבות לקבלני משנה.

הביקורת העלתה ליקויים שנתלו להליכים אלה, בעיקר בתנאי הפרישה של עובדים ובמיוחד בתנאי הפרישה של עובדים בכירים, שקיבלו הטבות גדולות.

2. בבדיקת הפעולות שהחברה ביצעה בחו"ל, הן במישרין, הן באמצעות חברות בת והן באמצעות נציגות, העלתה הביקורת ליקויי בבדיקה של אחד הפרויקטים הגדולים שהקימה החברה, ושגרם לה הפסד ניכר, ס בתחום הפיקוח והבקרה מהארץ.

בבדיקה של אחד הפרויקטים הגדולים שהקימה החברה, ושגרם לה הפסד ניכר, העלתה הביקורת ליקויים בסדרי קבלת ההחלטות וחוסר ערנות לסיכונים הכרוכים בפרויקט, שהיה בשבילה חדשני, ואף הפרויקט הגדול הראשון, שחלק ניכר מהעבודות בו נמסרו לקבלני משנה.

3. הפסדי העבר, המשתקפים בדו"חות הכספיים של החברה בגירעון גדול בהון העצמי, מכבידים עליה ומגדילים את תלותה באשראי, המסופק בעיקר על ידי החברה האם כי"ל.

קשייה הכספיים של החברה אילצו אותה לצמצם את הוצאות המחקר והפיתוח, שבענף שהיא בו עוסקת הן גורם חשוב כדי לעמוד בתחרות עם גורמים אחרים, שממילא נהנים מעדיפות בגישה לשווקים.

4. בקונצרן כי"ל, שבמרכזו קבוצה של מפעלים כימיים המפיקים ומעבדים אוצרות טבע של המדינה, אי.די.אי. טכנולוגיות היא חברה יוצאת דופן הן בתהליכי הייצור והן במוצר שהיא מפיקה. העברת החברה מידי המדינה לבעלותה של כי"ל ב-1982 העניקה לה מסגרת תמוכת, בעיקר מהצד הפיננסי; דבר זה יכול לסייע לה רבות במאבקה על הפלח שלה בשוק העולמי, בתנאי שתוכל לשמור על התקדמות טכנולוגית בקצב הדרוש בשוק התחרותי של מוצרים מתוחכמים, שבו היא פועלת.

בשנת 1987 התגבשה בחברה האם כי"ל תכנית לאפשר לחברה לגייס הון באמצעות הבורסה בתל אביב, אך התכנית לא יצאה אל הפועל.

לדעת מבקר המדינה, על כי"ל להמשיך ולבחון את השאלה האם רצוי להחזיק את אי.די.אי. טכנולוגיות בשליטתה המלאה או שמא עדיף לחפש שותפים שיוכלו לספק לחברה הון, ידע וגישה לשווקים חדשים.

מבקר המדינה

ירושלים, אדר התשנ"א
מרס 1991

המשבר בחברת
פוספטים בנגב בע"מ
וההתמודדות עמו

דוח זה של מבקר המדינה על המשבר בחברת פוספטים בנגב בע"מ מסכם את הביקורת שנערכה בחברה עד יוני 1989. נושאים מסוימים עודכנו עד תחילת 1990. 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, התשי"ח-1958 (נוסח משולב), כגוף שאיגוד ממשלתי - כימיקלים לישראל בע"מ - משתתף בהנהלתו ומבקר המדינה החליט להפעיל עליו את הביקורת.

פוספטים בנגב בע"מ היא חברת בת ממשלתית, כמשמעותה בחוק החברות הממשלתיות, התשל"ה-1975; שר התעשייה והמסחר אחראי לענייניה לפי חוק זה ובידו, יחד עם שר האוצר, הסמכויות המפורטות בחוק בענייני החברה.

מבוא

המחצבים, המכונים פוספטים, הם חומרים המכילים מלחים של חומצות זרחתיות (מלחים שהם פוספטים מבחינה כימית). חשיבותם הכלכלית של הפוספטים היא בתכולת הזרחן, שהוא אחד היסודות החיוניים להתפתחות הצמח, ואיכותם נמדדת לפי השיעור של תחמוצת זרחן שהם מכילים. הדשנים הזרחניים משווקים בדרגות עיבוד שונות, החל מסלע פוספט גרוס ליישום ישיר ועד לדשנים מרוכזים ובעלי מסיסות גבוהה, כמו סופר-פוספטים ודשנים מורכבים המכילים גם יסודות דיזון אחרים (חנקן, אשלגן).

חברת פוספטים בנגב בע"מ (להלן - פו"ב) - חברה בת בבעלות מלאה של כימיקלים לישראל בע"מ (להלן - כי"ל) - מייצרת ומשווקת סוגים שונים של סלע פוספט וכן חומצה זרחתית לבנה (מטוהרת). סלע הפוספט משמש לדיזון ביישום ישיר או כחומר גלם לייצור דשנים מורכבים. החומצה משמשת בעיקר למטרות תעשייתיות. כן מספקת פו"ב לרותם דשנים בע"מ¹ חומרי גלם לייצור חומצה זרחתית, סופר-פוספט משולש ודשנים מורכבים.

לפו"ב שלושה מפעלים בנגב הצפוני: מפעל צין - המייצר פוספט לייצור חומצה ודשנים, בעל כושר ייצור של כ-2.2 מיליון טון בשנה; מפעל אורון - המייצר סוגים שונים של פוספט קלוי בכושר ייצור של כ-6,000 טון בשנה; ומפעל ערד - המייצר פוספט ליישום ישיר בכושר ייצור של 500,000 טון בשנה, וחומצה זרחתית לבנה בכושר ייצור של 27,000 טון בשנה.

בשנת 1988 מכרה פו"ב 3.5 מיליון טון פוספטים², מהם 2.2 מיליון טון (63%) ללקוחות בחו"ל. חלקה של פו"ב בסחר הבין-לאומי של פוספטים באותה שנה היה 4.8%. סך כל ההכנסות של פו"ב ממכירת פוספטים באותה שנה הסתכמו ב-108.1 מיליון דולר, מזה 85.5 מיליון דולר מיצוא לחו"ל. בשנת 1989 מכרה פו"ב 3.7 מיליון טון פוספטים וחלקה בסחר הבין-לאומי עלה ל-5.2%; סך כל ההכנסות של פו"ב ממכירת פוספטים באותה שנה הסתכמו ב-125 מיליון דולר, מזה 101 מיליון דולר מיצוא לחו"ל.

לפי הסברי מנכ"ל פו"ב לשעבר³, שוק הפוספטים הבין-לאומי מאופיין בעודפי היצע, בתחרות קשה, ובחוסר יציבות במחירים המושפעים בעיקר ממדיניות

¹ חברה בת של כי"ל. מבקר המדינה נתן דו"ח על הביקורת בחברת רותם דשנים ביוני 1988.

² המכירות כוללות מוצרי לוואי שאינם כלולים בכושר הייצור של המפעלים.

³ בפברואר 1988 עבר מנכ"ל פו"ב לתפקיד מנכ"ל בחברה אחרת של קונצרן כי"ל (דשנים וחומרים כימיים בע"מ), ולפו"ב נתמנה מנכ"ל חדש. הואיל ועיקר ממצאי הביקורת הם על תקופת הכהונה של המנכ"ל הקודם, דן עמו משרד מבקר המדינה על ממצאי הביקורת.

השיווק של היצרנים הגדולים בענף, וירידת המחירים נבעה בעיקר מתחרות פרועה בין היצרנים. לפי נתונים שריכזה כי"ל, המחיר לטון של סלע פוספט, שב-1981 היה 45 דולר (F.O.B.) רד עד ל-32 דולר ב-1983. ב-1984 חלה עלייה מתונה במחיר עד ל-35 דולר ולאחר מכן שוב ירד המחיר ל-27 דולר ב-1987. ב-1988 עלה המחיר ל-30 דולר לטון וב-1989 חלה עלייה נוספת ל-37 דולר לטון.

מאז 1985 הסתמנה הרעה בתוצאות העסקיות של פו"ב. באותה שנה חלה ירידה ניכרת ברווחיות פו"ב ובשנים 1986 - 1987 היו לחברה הפסדים גדולים בסך כולל של כ-39 מיליון דולר. בשנים 1988 - 1989 חלה הטבה ניכרת ופו"ב סיימה את שנת 1989 ברווח של 16.05 מיליון דולר לפני מס.

משרד מבקר המדינה בדק בחודשים ספטמבר 1988 - יוני 1989, לסירוגין, את הרקע לקשיים העסקיים, שאליהם נקלעה פו"ב, והפעולות שנקטה נוכח מצב זה.

שוק הפוספט העולמי

בשנת 1981 החל להסתמן משבר בשוק דשני הזרחן. לפי נתוני ארגון המזון והחקלאות של האו"ם (F.A.O.), עודף ההיצע העולמי על הביקוש העולמי בשוק הפוספטים בשנת 1981 הסתכם ב-0.9 מיליון טון, ואילו ב-1984 הוא עלה עד כדי 2.61 מיליון טון. קצב הגידול השנתי הממוצע של צריכת הפוספטים העולמית בשנים 1981 - 1984 היה 3.8%, ואילו קצב הגידול השנתי הממוצע של הייצור היה 4.2%.

החל בשנת 1984 הצטבר בידי כי"ל, החברה האם של פו"ב, מידע המצביע כי השפל בשוק הפוספטים יימשך עד סוף העשור וילווי בירידת מחירים, וכי שפל זה אינו יכול להיחשב עוד לשפל זמני והוא משקף עודף היצע כלל עולמי של דשנים הנובע מביצוע השקעות עתק במפעלי ייצור של הענף. על שיווק הדשנים עלולים להקשות גם הלחצים הגוברים והולכים של חוגי איכות הסביבה ושל ממשלות באירופה, שמגמתם להגביל את שימוש בדשנים כדי למנוע זיהומים אקולוגיים.

התוצאות העסקיות של פו"ב

שני גורמים עיקריים מכבידים על כושר התחרות של פו"ב בשוק העולמי:

1. ארצות רבות המייבאות פוספטים סגורות בפניה, בעיקר מסיבות לוגיסטיות (כגון קשיים בשינוע ימי הנובעים מריחוקם של שווקים אלה מישראל) ולפיכך כ-70% מהתוצרת של פו"ב נמכרים במערב אירופה ובאגן הים התיכון.

2. עלות הכרייה והייצור של סלע הפוספט בישראל גבוהה מזו של היצרנים העיקריים.

להלן נתוני הרווח או ההפסד (לפני מס) כפי שהם מוצגים בדו"חות הכספיים השנתיים של פו"ב:

שנת הכספים	רווח(הפסד) במליוני דולרים *
1982	(9.8)
1983	6.5
1984	(12.9)
1985	0.9
1986	(18.8)
1987 (9 חודשים)**	(20.3)
1988	(5.5)
1989	16.0

* הדו"חות הכספיים של פו"ב נקובים בדולרים של ארה"ב.

** בעקבות שינוי בתאריך הדו"ח הכספי מסוף מארס לסוף דצמבר, החל ביום 31.12.87.

ההפסד המצטבר משנת 1986 ועד 1988 הגיע לכסי 44.6 מיליון דולר. לפי נתוני פו"ב, כמחצית ההפסד הזה נבעה מירידת מחירי התוצרת והשאר בעיקר מגידול בעלויות העבודה והוצאות הייצור האחרות במונחים דולריים, עקב הקפאת שער החליפין של הדולר.

בדיונים, שקיים דירקטוריון כי"ל באמצע 1988, נסקרו הסיבות לקשיים, שבהם שרויה פו"ב, כדלקמן:

א. התחרות הקשה בייצור הפוספטים ועודף ההיצע בשוק העולמי.

ב. הפוספטים מופקים בעיקר בארצות מתפתחות, ששכר העבודה בהן נמוך במידה ניכרת מזה המשולם בארץ.

ג. גודל החברה והמבנה הארגוני שלה, רמת השכר והתנאים הנלווים של עובדיה, כל אלה נקבעו בשנות השפע, ואינם מתאימים לתקופת שפל ולירידה ברווחיות. שכר העבודה הוא כ-1/3 מהוצאות הייצור של הפוספטים בארץ; העלות השנתית של העסקת עובד בפו"ב גדלה מ-25,000 דולר ב-1985 לכ-38,000 דולר ב-1988.⁴

⁴ לפי נתוני תמחיריים של החברה לסוף 1988 התברר, כי עלות עובד בפו"ב הגיעה לכדי 34,500 דולר.

ד. פו"ב השקיעה סכומים גדולים בתכניות פיתוח במפעליה בתקופת הגאות, והחובות הרובצים עליה גוררים הוצאות מימון, המהוות נטל כספי כבד.

מידע ודיווחים על המשבר

הנהלת כ"ל והנהלת פו"ב שתיהן העריכו, שהמשבר בשוק דשני הזרחן, שניצניו נראו עוד ב-1982 הוא משבר מחזורי בענף; רק בשנת 1984 הגיעה כ"ל לידי מסקנה, שמדובר במשבר מתמשך. באפריל 1984 דווחה הנהלת כ"ל לדירקטוריון כ"ל, כי המגמה של עודפי היצע בשוק הפוספטים - המלווה בירידת מחירים - תימשך עד סוף העשור.

הנהלת כ"ל מינתה ועדה לבדיקת המצב בשוק הזרחן הבין-לאומי והשפעותיו על כ"ל. הוועדה מצאה, בדצמבר 1984, כי הגידול בסחר הבין-לאומי של הפוספט מתרכז בחומצה זרחתית ובדשנים מגורענים, נטייה שתימשך גם בעתיד; אין גידול ניכר בסחר הבין-לאומי בסלע פוספט ועודף ההיצע יימשך בשנים הקרובות. בעקבות מסקנות אלה סיכמה הנהלת כ"ל מדיניות, שלפיה אין מקום להשקעות גדולות בהרחבת כושר הייצור של הפוספט.

הנהלת פו"ב לא הציגה בפני דירקטוריון החברה את דו"ח הוועדה האמורה, אשר לממצאיה היו השפעות גם על פעילות פו"ב. כמו כן, לא הובאו לידיעת דירקטוריון פו"ב החלטותיה של הנהלת כ"ל בדבר המדיניות שתנקוט בעניין זה בעתיד, וממילא לא התקיים דיון בדבר הצעדים שעל פו"ב לנקוט בעקבות ממצאים אלה. בתשובתו למשרד מבקר המדינה אישר מנכ"ל פו"ב לשעבר, שדו"ח הוועדה והחלטות הנהלת כ"ל בעניין זה לא הובאו לידיעת דירקטוריון פו"ב, אך הסביר כי מצב השוק של עודף היצע על ביקוש היה ידוע לחברי הדירקטוריון, שמקצתם חברים בהנהלת כ"ל וכל העיתונות המקצועית והמידע בנדון מגיעים אליהם באופן שוטף ונהירים להם היטב.

לדעת מבקר המדינה, צריכים היו הנהלת פו"ב ויו"ר הדירקטוריון שלה (שהוא מנכ"ל כ"ל) ליזום דיון מקיף בדירקטוריון פו"ב כדי לקבוע את המהלכים הדרושים להיערכות לקראת המשבר המתמשך. מידע על חומרת המשבר בשוק הפוספטים, שכאמור לא הובא בפני דירקטוריון פו"ב, וממילא לא נדון בו, עשוי היה לסייע לפו"ב להיערך מבעוד מועד להתמודדות הולמת עם המשבר.

הביקורת העלתה, כי לא זו בלבד שההערכות בדבר המשבר המתמשך לא הובאו במועד לידיעת דירקטוריון פו"ב, אלא נמסרו לו דיווחים אופטימיים על עתיד שוק הפוספטים, שהתבססו על שישפור ארעי בשוק זה בשנת 1984:

בדו"ח מנכ"ל פו"ב לדירקטוריון לחודשים יולי - אוגוסט 1984 נאמר, כי בשוק העולמי ניכרת התייצבות מחירים, בד בבד עם ירידה מתונה במלאים בארה"ב וכי אספקת סלע פוספט, בעיקר למערב אירופה, עומדת בסימן של התאוששות.

בישיבת דירקטוריון פו"ב מספטמבר 1984 דיווח המנכ"ל על מגמה כללית של התאוששות בשוק הדשנים העולמי, לרבות שוק הזרחן על שלושת מוצריו העיקריים: סלע פוספט, חומצה זרחתית ודשנים מורכבים; ההתאוששות מתבטאת בעיקר בגידול בביקוש. לדעת מנכ"ל פו"ב, תחזיר ההתאוששות את הביקוש לקצב גידול "בריא" של כ-3.5% בכל שנה.

בתחזית לשנת 1985, שנמסרה לדירקטוריון פו"ב בדצמבר 1984, נאמר, כי באופן כללי צפוי המשך העלייה המתונה בגידול הצריכה של הדשנים, אשר הייתה בשנת 1984, וצפויה אפשרות של עלייה קלה במחירים במחצית השנייה של השנה הבאה.

בתשובתה למשרד מבקר המדינה הסבירה פו"ב, כי בפרסומים מקצועיים הובאו תחזיות שונות ומנוגדות זו לזו, והנהלת החברה מסרה לדירקטוריון גם תחזיות והערכות בדבר העמקת השפל.

משרד מבקר המדינה העיר לחברה, כי הנתונים על סיכויי השוק הוצגו בפני דירקטוריון פו"ב כחלק מדיווח שגרתי של ההנהלה, והמשבר תואר בו כמשבר זמני ולא כנושא מרכזי שיש לדון בו ובהשפעותיו ולהסיק מסקנות אופרטיביות. כתוצאה מדיווחים אלה לא קיבל הדירקטוריון עד סוף שנת 1986 החלטות בדבר הצורך להתמודד עם המשבר המתמשך.

תכניות השקעה

בשנים 1984 - 1988 הוציאה פו"ב אל הפועל תכניות השקעה שכללו בעיקר הרחבת כושר הייצור של מכרה צין, בסכום של 10 מיליון דולר וכמה השקעות נוספות: 7.3 מיליון דולר הושקעו במתקן קלייה באורון, המשמש להעשרת הפוספט וניטרולו של חומר אורגני המצוי בו; 4.0 מיליון דולר הושקעו במתקן שטיפה בצין, המשמש להעשרת הפוספט; ו-7.9 מיליון דולר הושקעו ברכישת ציוד מיכני כבד למכרה ערד.

הרחבת כושר הייצור של מכרה צין

ועדת ההשקעות של דירקטוריון פו"ב אישרה ביוני 1984 הצעה להרחיב את כושר הייצור של מפעל צין מ-2.0 ל-2.5 מיליון טון סלע פוספט, בעלות של 17 מיליון דולר: 10 מיליון דולר השקעה במתקנים ו-7 מיליון דולר השקעה בציוד מיכני כבד

ובקרונוט רכבת. הפרויקט נדון ואושר במליאת הדירקטוריונים של פו"ב וכי"ל ביולי ובספטמבר 1984, וזאת למרות ההערכות הפסימיות בדבר ההתפתחויות בשוק הפוספט העולמי.

הביקורת העלתה, כי לקראת אישור ההשקעה מסרה הנהלת פו"ב לוועדת ההשקעות של הדירקטוריון תחזיות שיווק אופטימיות שעמדו בסתירה לתחזיות שנמסרו חודשיים קודם לכן לדירקטוריון כי"ל: צריכת דשני הזרחן בעולם תגדל בשיעור שנתי של 4.5%, ובשנים 1985 - 1990 אף בשיעור גבוה יותר; יימשך הגידול בסחר העולמי בסלע פוספט, הגם בקצב מתון יותר; היקף היצוא של סלע פוספט מישראל יגיע ל-5 מיליון טון בשנה.

יצוין, כי לפי נתוני ארגון המזון והחקלאות של האו"ם מתחילת 1988 עלתה בפועל הצריכה השנתית העולמית ב-2% בממוצע בלבד; יתר על כן, הצריכה השנתית של דשני הזרחן בארצות מפותחות, שאליהן מופנה עיקר היצוא של פו"ב, ירדה ב-4.6% בממוצע.

בשנת 1987, לאחר ביצוע עבודות בהיקף של 6.1 מיליון דולר להרחבת מתקנים ולאחר רכישת קרונוט בהיקף כספי של 3.9 מיליון דולר, הוקפא זמנית המשך הביצוע של ההשקעות בגלל ספק בכדאיותן. פו"ב הסבירה למשרד מבקר המדינה, כי הקפאת ההשקעות הנוספות נבעה מכך שמצב המכירות לא הצדיק באותה העת המשך השקעות בהרחבה נוספת של כושר הייצור.

תוכנית ההבראה

תכנית הבראה א'

ביולי 1986, לאחר שהתברר כי שלושת החודשים הראשונים של שנת הכספים 1986 הסתיימו בהפסד של 2.2 מיליון דולר, הכינה הנהלת פו"ב תכנית לצמצום הוצאות החברה באותה שנה בסכום של כ-1.5 מיליון דולר. בסקריה על פעילות החברה, שהגישה באותה חודש הנהלת פו"ב לדירקטוריון, דווח על התוצאות הכספיות ועל כוונתה לצמצם בהוצאותיה ולהגדיל את פעילותה. לדעת ההנהלה, קיימת אבטלה סמויה בפו"ב ואפשר לפטר כ-150 עובדים, בלא שהדבר יפגע בפעולות החברה.

בדיון, שהיה בישיבת הדירקטוריון ביולי אותה שנה, דיווחה ההנהלה על ההתפתחויות בשוק הפוספטים, שעקב השפעתן קיימים עודפי היצע ניכרים, וסברה כי על פו"ב להקטין את עלויות הייצור ולשפר את טיב המוצר באמצעות תהליכי השבחה שונים. באותה ישיבה לא נדונו הצעדים לצמצום בהוצאות שהציעה ההנהלה, ולא נתקבלו החלטות בתחום זה.

בישיבה שהייתה בספטמבר 1986 הציגה ההנהלה בפני דירקטוריון פו"ב תכנית הבראה. תכנית זו כללה, נוסף על תכנית הצמצום האמורה מיולי אותה שנה, גם צמצום העבודות הנעשות באמצעות קבלנים; שינויים ארגוניים באגף השיווק, במטרה להגביר את היקף המכירות; וריכוז אגפי המטה. גם בישיבה זו לא קיבל דירקטוריון פו"ב החלטות בעניין זה.

בנובמבר 1986, לאחר שהתברר לפו"ב שההפסד השנתי צפוי להגיע לכ-10 מיליון דולר⁵, הגיש מנכ"ל פו"ב לדירקטוריון תכנית הבראה, שכללה את הצעדים האמורים לעיל, ועוד צעדים כלהלן: צמצום כוח האדם ב-150 עובדים; הקטנת ההוצאה השנתית על רכישת חלפים בסכום של מיליון דולר; שינוי המבנה הארגוני ומיצוי כושר הייצור של החברה. החברה העריכה, שפעולות אלה יביאו לחיסכון בתזרים המזומנים בסכום שנתי של 6 מיליון דולר. כן כללה התכנית הקפאת ההשקעות בהרחבת מכרה צין (ראה לעיל). דירקטוריון החברה אישר את התכנית.

הביקורת העלתה, כי תכנית ההבראה שאושרה לא כללה לוח זמנים ונתונים מפורטים שיראו באיזו מידה אכן ניתן להבריא בעזרתה את החברה; בפני דירקטוריון פו"ב לא הוצג תרחיש משוער של כמויות הייצור, מחירי מכירה משוערים, העלויות הקבועות של הייצור, העלויות המשתנות ליחידה וכמות הייצור שבה ניתן להגיע לאיזון בין הכנסות להוצאות.

משרד מבקר המדינה בדק את ביצוע תכנית ההבראה, על סמך דו"חות תזרים המזומנים ודו"חות אחרים של פו"ב. הבדיקה העלתה את הממצאים דלהלן.

1. הוצאות שוטפות: תכנית ההבראה נועדה לקצץ בתזרים המזומנים סך של 6 מיליון דולר בשנה. הביקורת העלתה, כי בפועל גדלו ההוצאות השוטפות של החברה במסגרת תזרים המזומנים: בתקופה אפריל 1987 עד מארס 1988 הסתכמו הוצאות אלה ב-171.5 מיליון דולר - עלייה של 9.2 מיליון דולר, לעומת התקופה המקבילה שקדמה לה. בחודשים אפריל - ספטמבר 1988 לא חל שינוי ממשי ברמה זו.

החברה לא הצליחה לעמוד בתקציב ההוצאות כפי שקבעה לעצמה; ההוצאה השוטפת עלתה לעומת הסכומים שנקבעו בתקציב החברה: בתקופה אפריל 1987 - מארס 1988 ב-2.9 מיליון דולר, ובתקופה אפריל - ספטמבר 1988 ב-0.7 מיליון דולר.

באפריל 1989 הסבירה פו"ב בתשובתה לממצאי הביקורת את הגידול בהוצאות השוטפות בעלייה ריאלית של שכר העבודה, של השינוע הימי ושל עיבוד הפוספטים בחו"ל (הוצאות, שעל-פי הסכמים עם לקוחות מסוימים,

⁵ ההפסד השנתי בשנת 1986 הגיע, בסופו של דבר, ל-18.8 מיליון דולר.

חלים על פו"ב) לפי חישובי פו"ב, אם מנכים את עלויות השינוע הימי, עיבוד הפוספטים בחו"ל והוצאות המימון - הכל הוצאות שאינן בשליטת החברה - ירדה ההוצאה הריאלית השוטפת בתקופה מאפריל 1987 עד מארס 1988 - לעומת 1986/87 - ב-7.8 מיליון דולר.

משרד מבקר המדינה העביר לחברה, כי מתכנית ההבראה של פו"ב אין לדעת האם שינויים בהוצאות שאינן בשליטת החברה הובאו בחשבון בתכנית. הבאת החברה לידי איזון בין הכנסות והוצאות הייתה מחייבת לתת משקל נאות להוצאות שאינן בשליטת החברה ובהתאם לכך צריך היה לתכנן את הקיצוצים בהוצאות שבשליטת החברה.

2. כוח אדם: כוח האדם שהפעילה פו"ב ושמנה 1,355 עובדים ב-1986 ירד ב-1987 ל-1,154 עובדים ובאמצע 1988 ל-1,127 עובדים.

הביקורת העלתה, כי לאחר שהחברה הקטינה את מצבת כוח האדם שלה ב-220 עובדים ויותר, כמויות הייצור השנתיות של פו"ב לא זו בלבד שלא פחתו לעומת 1986, אלא אף אלו. דבר זה מעיד על ממדי האבטלה הסמויה בעבר, שהשפיעה על גודל ההפסד של פו"ב, שכן העלות השנתית להעסקת עובד הגיעה בשנים 1985 - 1988 לכ-30,000 דולר בממוצע.

בתשובתו למשרד מבקר המדינה הסביר מנכ"ל פו"ב לשעבר, כי צמצום מצבת כוח האדם בשנת 1987 התאפשר הן בשל השקעות בטכנולוגיות חדשות והן בשל חיסול האבטלה הסמויה, שעמה לא התמודדה החברה בעבר.

3. רכישת חלפים: ההוצאה על רכישת חלפים בתקופה אפריל 1987 - מארס 1988 הסתכמה ב-3.0 מיליון דולר - ירידה של 0.4 מיליון דולר בלבד בהשוואה לשנה הקודמת (1986/87); ההוצאה בפועל הייתה גבוהה ב-0.4 מיליון דולר מהסכום שנקבע לכך בתקציב. בתשובה למשרד מבקר המדינה הסבירה פו"ב, כי כמות החלפים שנרכשה אמנם קטנה, אולם עלייה ניכרת במחיריהם קיזזה את השפעת הירידה בכמות הרכישות.

4. שינוי המבנה הארגוני: החברה החלה בשינוי המבנה הארגוני רק באמצע 1988.

5. הגדלת היקף המכירות: המכירות של סלע פוספט גדלו מ-2.5 מיליון טון בשנת הכספים 186 ל-2.7 מיליון טון בשנה שהסתיימה במארס 1987. באותה שנה הגדילה פו"ב גם את היקף המכירה של חומצה זרחתית בכ-4,000 טון.

רכיביה העיקריים של תכנית ההבראה הוצאו אל הפועל, אם כי בקצב איטי, אך לא היה בתכנית כדי למנוע את המשך ההפסדים שהגיעו בתקופה אפריל - דצמבר 1987

לסכום של 20.3 מיליון דולר. רק בשנת 1988 קטנו במידה ניכרת הפסדי החברה, וירדו ל-5.5 מיליון דולר. פו"ב הסבירה, כי ההפסדים נבעו מגורמים חיצוניים, שלא הייתה לה שליטה עליהם; אם לא הייתה מבוצעת תכנית ההבראה היה מצבה של החברה גרוע בהרבה.

הירידה בסכום ההפסד בשנת 1988 לעומת 1987 נבעה, לפי נתוני החברה, בעיקר מעלייה ניכרת במחירי הפוספטים שתרמה תוספת הכנסות של כ-27 מיליון דולר. עוד תרמה לצמצום ההפסד הקטנת מצבת העובדים. לעומת זאת, השפיעו בכיוון של הגדלת ההפסד, אם כי בסכומים קטנים יותר, הגידול בעלויות העבודה וכן הוצאות חד-פעמיות בגין תכנית ההבראה (בעיקר תשלום של פיצויי פיטורין).

תכנית הבראה ב'

ביוני 1988, לאחר חילופי המנהלים הכלליים בחברה (ראה לעיל), אישר דירקטוריון פו"ב תכנית הבראה נוספת, שהובאה כעבור חודש לדיון בדירקטוריון כ"ל. ביולי אותה שנה החליט דירקטוריון כ"ל למנות מבין חבריו ועדה, בראשות יו"ר הדירקטוריון, לבדיקת מצבה ועתידה של פו"ב.

בדצמבר אותה שנה הגישה הוועדה את מסקנותיה, ואלה הובאו לדיון בדירקטוריון כ"ל בינואר ובפברואר 1989. הוועדה המליצה על תכנית הבראה שנועדה להביא בתוך שנתיים לצמצום בסך 15 מיליון דולר בהוצאות הייצור של פו"ב. בפברואר אותה שנה החליט דירקטוריון כ"ל לאמץ את המלצות הוועדה.

ואלה עיקרי תכנית ההבראה: צמצום מספר העובדים עוד ב-150, עד סוף שנת 1989; שינויים יסודיים בהתאם העבודה במגמה להביא לשיפור ממשי בפריון העבודה; אי-תשלום תוספות שכר ריאליות; הגדלת היקף המכירות השנתי של סלע פוספט לסוגיו ב-400,000 - 300,000 טון; והימנעות מהשקעות בפיתוח מעבר להשקעות שוטפות נדרשות.

לדעת עורכי התכנית, ביצועה בד בבד עם העלייה המתונה הצפויה במחיר הפוספט יביאו את החברה לידי איזון ב-1989 ולרווח ב-1990.

לפי הדו"חות הכספיים של פו"ב ל-31.12.89, הרווח לפני מס הסתכם בסכום של 16.05 מיליון דולר. השיפור הניכר בתוצאות העסקיות של פו"ב נבע בעיקר מעליית מחירים בשוק הפוספטים העולמי ומתכניות ההבראה שביצעה. עם זאת כבר בתחילת 1990 שוב הסתמנה ירידה במחירים המלווה בקשיים בשווקים אחדים של החברה. לפי תחזיות פו"ב מתחילת 1990, הרווח לשנת 1990 יהיה נמוך בהרבה מהרווח שהושג ב-1989 ויגיע לכ-2 מיליון דולר בלבד.

ארגון מחדש בחברות הזרחן של כי"ל

בד בבד עם ביצוע תכניות ההבראה של פו"ב, בחנה כי"ל את האפשרות לאחד את כל החברות של הקונצרן העוסקות בייצור, בעיבוד ובשיווק של דשנים זרחניים. בדצמבר 1988 החליט דירקטוריון כי"ל למזג שתי חברות בנות של הקונצרן העוסקות בייצור דשנים זרחניים ולבחון את האפשרות והכדאיות של שילוב פו"ב במערך זה לאחר סיום תהליך ההבראה.



חברת פוספטים בנגב בע"מ, שהיא אחת החברות הגדולות והחשובות לניצול אוצרות הטבע בארץ, הן מבחינת היקף הייצור והייצוא והן מבחינת מספר המועסקים, נפגעה במחצית השנייה של שנות השמונים ממשבר בשוק הפוספטים העולמי, שגרם לה הפסדים גדולים.

למרות שבידי כי"ל ופו"ב היו ידיעות בדבר התפתחות מגמות שליליות בשוק הפוספטים מבחינת היצרנים, אף אחת מהן לא דאגה להיערכות מקדימה המתבקשת בנסיבות אלה, ופו"ב אף המשיכה, באישור כי"ל, להשקיע בהגדלת כושר הייצור.

רק בשלב מאוחר יחסית, משהתברר היקף ההפסדים שנגרמו לחברה, היא ניגשה לביצוע תכנית הבראה, שנועדה להתגבר על התופעות השליליות שהשתרשו בה בשנות הגיאות שקדמו למשבר - בעיקר אבטלה סמויה ומבנה ארגוני מסורבל - שהיו מעמסה מיותרת גם בימים כתיקונם והכבידו על יכולתה להתמודד עם המשבר.

החברה הגישה למוסדות המנהלים את תכנית ההבראה בלא לוח זמנים ובלי להציג נתונים שיבססו את תהליך ההבראה החזוי. צעדי הייעול שננקטו, ושכללו בעיקר צמצום במספר המועסקים, שינויים ארגוניים וכן הקפאה של השקעות מסוימות, תרמו עד גמר הביקורת לשיפור במצב החברה, אם כי הדבר הושג במידה רבה הודות לעליות מחירים בשוק הפוספטים.

לדעת מבקר המדינה, נוכח ההתפתחויות הצפויות בשוק העולמי, היה על המוסדות המנהלים של החברה ושל החברה-האם, כי"ל להפעיל שיקול דעת זהיר בבחינת תכניות ההשקעה ומבנה העלויות של החברה ולהתוות מבעוד מועד דרכי פעולה, שיקלו על החברה להתמודד עם התנודות בשוק העולמי והקשיים הנובעים מכך

ירושלים, אדר התשנ"א
מארס 1991 מבקר המדינה

**השקעות קונצרן כי"ל בחברת
ספקטרום כימיקלים בע"מ**

דו"ח זה מסכם את הביקורת, שנערכה בשנת 1989, על השקעות קונצרן כימיקלים
לישראל בחברת ספקטרום כימיקלים בע"מ.

הביקורת נערכה בחברת תרכובות ברום בע"מ (שבשליטת כימיקלים
לישראל בע"מ), שהייתה הגורם הפעיל העיקרי בנושא ההשקעות;
בדיקות השלמה נערכו בחברת כימיקלים לישראל בע"מ. ממצאי
הביקורת הובאו לידיעת ההנהלות של שתי החברות.

כימיקלים לישראל בע"מ ותרכובות ברום בע"מ עומדות לביקורת מבקר
המדינה על פי סעיף 9(5) לחוק מבקר המדינה, התשי"ח-1958 (נוסח
משולב). מבקר המדינה הפעילה את הביקורת על חברת ספקטרום
כימיקלים בע"מ ביולי 1989 מכוח סעיף 9(7) של החוק.

כימיקלים לישראל בע"מ היא חברה ממשלתית, ותרכובות ברום בע"מ
וספקטרום כימיקלים בע"מ הן חברות בת ממשלתיות, כמשמעותן
בחוק החברות הממשלתיות, התשל"ה-1975. שר התעשייה והמסחר
אחראי לענייניהן לפי חוק זה, ובידו, יחד עם שר האוצר, הסמכויות
המפורטות בחוק בענייני החברות.

מבוא

חברת ספקטרום כימיקלים בע"מ (להלן - ספקטרום) נוסדה בשנת 1977 על ידי קבוצת יזמים פרטיים, בכללם שני כימאים. החברה פעלה במגדיאל, ששם ייצרה מוצר אחד לשימוש בתעשיות הטקסטיל והדשנים, ועסקה במתן שירותים ובפיתוח תהליכים חדשים לתעשיית התרופות. בשנת 1980 העבירה ספקטרום את פעילותה לאזור התעשייה הכימית ברמת חובב (ליד באר-שבע), בסמוך למפעל של חברת תרכובות ברום בע"מ. מבני המפעל של ספקטרום בשטח בנוי של 800 מ"ר (על מגרש של 4,000 מ"ר), חכורים מחברת מבני תעשייה בע"מ.

בעת הרצת המפעל באתר החדש בדצמבר 1980 אירעה בו התפוצצות, ובעקבותיה הופסקה פעילותה של ספקטרום. רק בתחילת 1984 חודשה הפעילות, והתרכזה בעיקר בעבודות בקבלנות בשביל חברת תרכובות ברום בע"מ, הנמנים עם קבוצת כימיקלים לישראל בע"מ (להלן - כי"ל). בדצמבר 1988 העסיקה ספקטרום 64 עובדים.

בשנת 1986 רכשה כי"ל ממשקיע (להלן - חברה א'), שהחזיק במרבית הון המניות של חברת ספקטרום, 44% ממניות ספקטרום. בתחילת 1989 החזיקה כי"ל 42% מהון המניות; חברה א' החזיקה גם היא 42%; משקיעים אחרים החזיקו 12%, ושני הכימאים שניהלו את המפעל החזיקו כל אחד 2% מהון המניות. באוגוסט 1989 רכשה חברת ברום ים המלח בע"מ¹ את מניות ספקטרום שלא היו ביד כי"ל.

בשנת 1989 בדק משרד מבקר המדינה, לסירוגין, את רכישת מניות ספקטרום בידי כי"ל, הקמת מתקן ברומינציה² בשטח של ספקטרום על ידי תרכובות ברום ואת סדרי קבלת ההחלטות בדבר רכישת יתר המניות של ספקטרום.

רכישת מניות ספקטרום בידי כי"ל

1. במחצית השנייה של שנת 1984, לאחר שמפעל ספקטרום חזר לפעול, בעיקר בעבודה קבלנית בעבור תרכובות ברום, החל כי"ל לשאת ולתת עם חברה א' על רכישת חלק מן הבעלות והשליטה בספקטרום. באוגוסט אותה שנה הציעה כי"ל סכום של \$627,000 בתמורה למניות, שיקנו לכי"ל בעלות ושליטה בשיעור של 43.5%. מטרת ההשקעה בספקטרום, כפי שהוצגה בפני דירקטוריון כי"ל, הייתה לנצל את המסגרת של ספקטרום לשם פיתוח וייצור מוצרים שאינם מצדיקים הקמת מפעל נפרד לצורך זה.

¹ החברה האם של תרכובות ברום בע"מ; לשתי החברות הנהלה וסגל מינהלי משותפים.

² ברומינציה היא טיפול כימי או פיסי בחומרים באמצעות ברום.

בנובמבר 1984 הגישה המחלקה הכלכלית של כ"ל לדירקטוריון ניתוח כלכלי של העסקה ובו תחזית, שספקטרום תוכל להגיע, בלא השקעות גדולות, למכירות בהיקף של 10 מיליון דולר בשנת 1990; זאת, על ידי שילוב הייצור והפיתוח העצמי של מוצרים עם ייצור בקבלנות בעבור תרכובות ברום.

בניתוח הכלכלי נקבע ערכה של ספקטרום בסכום של כמיליון דולר. הערכה זו התבססה על ערך נוכחי של רווח חזוי ועל ערך נכסי ספקטרום; בניתוח צוין, שקשה להגיע לידי הערכה אמינה, הואיל וספקטרום חזרה לתפקד כחברה פעילה רק לפני פחות משנה.

ההערכה התבססה על שיטה שלפיה נקבע ערכה של חברה על פי הרווח בעת הבדיקה (השיטה פורסמה במאמר ב-HARVARD BUSINESS REVIEW, יולי 1982). שיטה זו אינה מתאימה, לדברי כותב המאמר, להערכת חברה שרק לאחרונה החלה לפעול, אלא אם אפשר להוכיח רווחיות קבועה. יצוין, שבעת הניתוח הכלכלי פעלה ספקטרום, כאמור, במשך פחות משנה, וכפי שהתברר לאחר מכן - אגב הפסדים.

אמדין הרווח, לפי הניתוח הכלכלי האמור, היה \$160,000 עד \$400,000 כבר בשנת 1986. לפי נתוני תרכובות ברום, השיגה ספקטרום רווח של \$36,000 בשנת 1986 ושל \$80,000 בשנת 1987.³

2. בנובמבר 1984 אישר דירקטוריון כ"ל את רכישת מניות ספקטרום. בחוזה שנחתם עם חברה א' באוגוסט 1986, לאחר שהתקבל כנדרש אישור ועדת השרים לענייני כלכלה, נקבע, כי כ"ל תשלם סכום של \$873,500 תמורת 44% מהון המניות של ספקטרום.

המחיר נקבע על יסוד הסכום שהשקיעה חברה א' בספקטרום. בתמורה קיבלה כ"ל בעלות ושליטה בשיעור שווה לזה שנוטר בידי חברה א'. לוועדת השקעות ולמליאת הדירקטוריון של כ"ל לא נמסרו הסברים לפער הגדול בין ערכן של המניות לפי הניתוח הכלכלי (\$440,000) לבין מחיר הרכישה ששולם בסופו של דבר (\$873,500).

לאחר רכישת המניות מינתה כ"ל, באוגוסט 1986, את החברה הבת כ"ל תעשיות בע"מ למייצגת את האינטרסים של כ"ל בספקטרום. באותו חודש החליטו נציגי

³ בשנת 1989, לאחר רכישת שאר המניות בידי חברת ברום ים המלח, הועבר ניהול החברה לידי חברת תרכובות ברום; לפי הדו"חות הכספיים של ספקטרום ל-31.12.89, שהוגשו לדירקטוריון לאחר תום הביקורת, הגיע הרווח המתואם הנקי בשנת 1989 0423,000 ש"ח; ב-1988 הפסידה ספקטרום 117,000 ש"ח.

כ"ל וחברה א' להקצות לכל אחד משני מנהלי המפעל של ספקטרום מניות בשיעור של 2% מהון המניות הנפרע שלה. ההנהלה המצומצמת של כ"ל החליטה בנובמבר 1987, כי יש מקום להקצות מניות אלו כתמריץ לשני מנהלי המפעל, בכפוף לקבלת חוות דעת משפטית בדבר הגורם המוסמך לאשר את הקצאת המניות. בתחילת 1988 בוצעה ההקצאה, שאושרה על ידי דירקטוריון ספקטרום ב-5.1.88. כתוצאה מההקצאה הוקטן חלקו של כ"ל ושל חברה א' בספקטרום ל-42% כל אחת (עניין רכישת המניות של מנהלים אלה בשנת 1989 בידי חברת ברום ים המלח, ראה להלן).

משרד מבקר המדינה העיר לכ"ל, כי על פי סדרי מינהל תקין, הנהלת כ"ל לא הייתה צריכה להסכים, בלא אישור דירקטוריון כ"ל, להקטנת שיעור הבעלות של כ"ל בספקטרום. בידי כ"ל גם לא נמצאה חוות הדעת המשפטית, שלפי החלטת ההנהלה המצומצמת הייתה דרושה לביצוע העסקה.

הקמת מתקן ברומינציה בשטח ספקטרום

1. מפברואר 1984 פועלת ספקטרום כקבלן של תרכובות ברום לייצור כמה מוצרים ומוצרי ביניים, ולשם כך העבירה תרכובות ברום בשנת 1984 לספקטרום, בהשאלה, ציוד שהותאם לייצור כמה ממוצרים אלה.

בנובמבר 1985 אישר דירקטוריון תרכובות ברום השקעה של 2.5 מיליון דולר בהקמת מתקן ברומינציה רב-תכליתי בשטח של ספקטרום (להלן - המתקן). תרכובות ברום ראתה במתקן השקעה בפיתוח תהליכי ייצור ובשיווק. המתקן יועד ליצור כמויות קטנות (50 - 100 טון בשנה) של מוצרים חדשים, שיאפשרו בחינה ופיתוח של השוק עד להעברת הייצור למתקניה של תרכובות ברום. כמקובל במתקן מסוג זה, לא צפתה תרכובות ברום לרווחים ממנו ואף לא להחזר מלא של ההשקעה במשך עשר שנות הפעלה.

הנהלת תרכובות ברום העלתה בפני הדירקטוריון את היתרונות שיש להקמת המתקן בשטח ספקטרום ולהפעלתו על ידי עובדי ספקטרום. עם היתרונות נמנו: יכולת קליטה והרצה מהירה של תהליכים חדשים; כושר המצאה של צוות ספקטרום בתחום הכימיה של תהליכים; גמישות ניהולית, התורמת לזמן תגובה קצר לשינויים בדרישות - זאת בניגוד למפעל של החברה עצמה, אשר בהיותו גדול, הוא בעל שרשרת ניהול ארוכה, ועל כן רווחת בו מידה גדולה של אינרציה וגמישות מעטה בלבד לשינויים.

הפעלת המתקן תוכננה לחודש מאי 1986, ותחילה נועד לייצר חומר כימי מסוים (להלן - מוצר A) במהלך ארבעה - שישה חודשים, עד להעברת ייצורו למתקני תרכובות ברום. כן תוכננה הרצת סדרה של מוצרים, שנמצאו אז בתהליכי פיתוח.

ההסכם עם ספקטרום להקמת המתקן נחתם ב-29.8.86 לאחר שתרכובות ברום כבר החלה בהקמתו. ההסכם הוא לתקופה של עישר שנים, שתוארך בכל פעם בשנתיים, אלא אם כן הודיע אחד הצדדים, 12 חדשים לפחות לפני תום תקופת ההסכם, על רצונו להביאו לידי גמר.

על פי ההסכם תקים תרכובות ברום, על חשבונה ובתיאום עם ספקטרום, את המתקן, לרבות התשתית, ותעמידו בתחום המפעל של ספקטרום. המתקן יהיה בבעלות תרכובות ברום וייחשב מצד ספקטרום למטלטלין. תרכובות ברום תספק לספקטרום את הידע, הציוד וחומרי הגלם הדרושים לייצור המוצרים בשבילה וספקטרום תבצע את ההרצה ותייצר את המוצרים שתזמין תרכובות ברום בכמויות שזו תקבע. ספקטרום תבצע במעבדותיה אימות התהליך של ייצור המוצרים על פי הידע והתכניות שתמסור לה תרכובות ברום. בתמורה תשלם תרכובות ברום לספקטרום סכום קבוע של \$56,000 בחודש, נוסף על כיסוי ההוצאות השוטפות על הפעלת המתקן.

עוד נקבע בהסכם, כי אם תחליט ספקטרום להקצות מניות למי שאינו בעל מניות, עובד או מנהל שלה, או אם חברה א' תרצה להעביר או למכור את מניות ספקטרום שבחזקתה, באופן שכתוצאה מהעברה או מכירה זו יחזיק צד, שאינו בעל מניות בספקטרום באותה העת, ביותר מ-50% ממניות ספקטרום, תהיה לתרכובות ברום זכות הסירוב הראשונה והיא תהיה זכאית לרכוש במחיר ובתנאים שיציע אותו צד (להלן - צד ג'). בהסכם התחייבה ספקטרום לדאוג לכך שבתוך 30 יום מיום חתימת ההסכם, בעלי מניות השליטה בה יאשרו בכתב שהם מסכימים לתנאי זה, ונקבע כי אישור זה הוא תנאי מוקדם לכניסת ההסכם לתוקף.

הביקורת העלתה, כי בעלי המניות בספקטרום לא אישרו בכתב את הסכמתם כנדרש, וכי תרכובות ברום לא דרשה שספקטרום תעמוד בהתחייבותה בעניין זה. יצוין, כי על פי תקנות ההתאגדות של ספקטרום, שתוקנו ביום 13.8.86, רשאית חברה א' להעביר את המניות שברשותה לקבוצה בנקאית מסוימת שאינה בעלת מניות בספקטרום, בלי להציע תחילה לבעלי המניות האחרים.

זאת ועוד, ההסכם אינו מבטיח שחברת תרכובות ברום תוכל בכל מקרה למנוע העברת השליטה לגורם אחר, שכן זכות הסירוב הוקנתה לחברה רק אם כתוצאה מהעברת המניות יחזיק צד ג', שאינו בעל מניות באותה העת, ביותר מ-50% מהשליטה, אך אינה חלה אם צד ג' מחזיק בעת ההעברה במניות ספקטרום שרכש מבעלי המניות האחרים.

2. הקמת הפרויקט תוכננה ובוצעה בידי תרכובות ברום בלי מעורבות כל שהיא של ספקטרום, זולת העמדת השטח לרשותה ותפעול המתקן בידיה לאחר שהוקם. בפועל הסתכמה ההשקעה במתקן בכ-3.67 מיליון דולר, דהיינו בחריגה של כ-1.2 מיליון דולר מסכום ההשקעה שאישר הדירקטוריון. \$800,000 מהחריגה הם תוצאה

של שינויי מחירים⁴. חריגה ריאלית, בסך של \$400,000 מהתקציב, נבעה מכך, שבמקור תוכנן מתקן ברומינציה רב-תכליתי; ברם, במהלך ההקמה, כשהקונסטרוקציה כבר נמסרה לייצור, שינתה תרכובות ברום את גישה והחליטה, כי בשלב ראשון יועד המתקן לייצור מוצר אחד בלבד (מוצר A).

תהליך הייצור של מוצר A התבסס על ידע שפותח במתקן חלוץ (PILOT PLANT) של תרכובות ברום. מאחר שידע זה לא היה שלם שעה שתוכנן המתקן, חלו שינויים במהלך התכנון וההקמה. שינויים אלה ותוספות בתכנון המתקן ובציוד שהוזמן גרמו לגידול בסכום ההשקעה ולערכובים בהשלמת המתקן. ההקמה, שלפי התכנון אמורה הייתה להסתיים במאי 1986, הסתיימה במאוס 1987, אולם השינויים והשיפורים נמשכו גם לאחר מכן.

הנהלת תרכובות ברום לא דיווחה לדירקטוריון על השינויים בתכנון ובהקמת המתקן והשפעתם על גודל ההשקעה ולוח הזמנים.

3. בפברואר 1986 חתמה תרכובות ברום על הסכם עם חברה בענף התעשייה הכימית בארץ (להלן - חברה ב'), ולפיו התחייבה תרכובות ברום לייצר ולספק לחברה ב' את מוצר A בכמות מזערית של 80 טון בשנה. ההספקה תחל לא יאוחר מיולי 1986. תוקף ההסכם ל-12 שנה מיום חתימתו.

הביקורת העלתה, כי תרכובות ברום חתמה על ההסכם, בטרם עלה בידה להשלים את פיתוח המוצר ואת הקמת המתקן לייצורו. בסופו של דבר היא לא הצליחה לייצר את המוצר האמור, וכדי לעמוד בתנאי ההסכם היא נאלצה לייבא את המוצר כדי לספק לחברה ב'. לפי חישובי משרד מבקר המדינה, הנזק הישיר שנגרם לה (עלות היבוא בניכוי התקבולים מחברה ב') עד סוף פברואר 1989 הגיע לכ-\$478,000.

מדו"ח על מצב הפרויקט, שהוכן בתרכובות ברום בפברואר 1988, עולה, כי למתקן, שנמצא אז בהרצה, לא היה כושר לייצר יותר מ-4 טון בחודש. כדי לעמוד בתנאי ההסכם עם חברה ב' יהיה צורך בהשקעה נוספת ובהפסקת הפעלתו של המתקן לתקופה ארוכה. לפי הערכות מוקדמות, ההשקעה הדרושה תגיע לכמיליון דולר ועוד הוצאות הרצה בסך חצי מיליון דולר.

במאי 1988 מחנה המחלקה הכלכלית של תרכובות ברום חלופות שונות של ייצור מוצר A ואת העלות הכרוכה בהפרת ההסכם עם חברה ב'. במסקנות נקבע, כי החלופה העדיפה היא להקים בשנת 1992 מתקן חדש לייצור המוצר, ועד אז לייבא את החומר בשביל חברה ב'.

⁴ חריגה זו נובעת מעליות מחירים בשקלים בשעה ששער הדולר היה מוקפא וכן משינויי מחירים כתוצאה מהתחזקותם של המטבעות האירופיים יחסית לדולר.

לפי דו"חות הייצור של תרכובות ברום לשנים 1987 ו-1988, לא ייצר המתקן את המוצר האמור ואף לא מוצרים אחרים.

הנהלת תרכובות ברום לא דיווחה לדירקטוריון על המצב שאליו נקלעה עקב חתימת ההסכם עם חברה ב' עוד בטרם עלה בידה להשלים את תהליך הייצור, ולא על הנזק הכספי שנגרם לא ושהיקפו הסופי עדיין לא ידוע.

תרכובות ברום הסבירה למשרד מבקר המדינה, כי היא בחרה להבטיח שוק למוצר עוד לפני השלמת פיתוחו, אגב נטילת הסיכון שיתעוררו בעיות טכנולוגיות במהלך הפיתוח.

הביקורת העלתה, כי בעת שתרכובות ברום חתמה על ההסכם ארוך הטווח האמור, לא היו בידיה חוות דעת מקצועית על המועד הצפוי להשלמת פיתוח המוצר ואף לא תחשיבים כלכליים היכולים לבסס את טיעוני החברה בדבר נטילת סיכון מחושב.

עוד הסבירה תרכובות ברום למשרד מבקר המדינה, כי בתחילת 1989 עלה בידה להשלים את פיתוחו של מוצר A, אולם עם סיום תהליך הפיתוח הופסקה הפעלתו של המתקן כדי להתאימו להרצת מוצר אחר. לדברי החברה, העיכובים בפיתוח מוצר A ובהתחלת ייצורו הסדיר נבעו ממגעים שקיימה עם חברה בחו"ל בתחילת 1988, בדבר חתימת הסכם ביניהן לייצור משותף של מוצר A, ולפיכך נמנעה תרכובות ברום מהשקעות במתקן ייחודי שהיה מאפשר ייצור סדיר של המוצר.

הביקורת העלתה, כי הסבר זה לא קיבל ביטוי בדו"חות שההנהלה הגישה לדירקטוריון תרכובות ברום. המגעים עם החברה בחו"ל, אשר כאמור התנהלו בתחילת 1988, לא נשאו פרי. עד מועד סיום הביקורת בסוף 1989 לא קיבלה תרכובות ברום החלטה בעניין ייצורו של מוצר A, והיא ממשיכה לייבאו כדי לעמוד בתנאי ההסכם עם חברה ב'.

רכישת מניות ספקטרום בידי חברת ברום ים המלח בע"מ (החברה האם של תרכובות ברום)

1. בישיבת הדירקטוריון של תרכובות ברום בנובמבר 1988 הובאה לדיון הצעת ההנהלה לרכוש מבעלי המניות של ספקטרום (זולת כי"ל) עד 58% מהון המניות. על פי ההצעה, תבוצע העסקה במחיר שלא יעלה על 1 מיליון דולר, סכום שנגזר מאמזן שווי החברה בסכום של 1.6 מיליון דולר⁵. המניות ירכשו מחברה א' (42%), ממנהלי ספקטרום (4%), ומבעלי המניות האחרים (12%), כולם או מקצתם, ולאחרונים יינתן יחד תשלום של \$200,000 מעבר לסכום הנגזר משווי החברה.

להלן הנימוקים העיקריים לרכישה, שהציגה הנהלת תרכובות ברום בפני הדירקטוריון: (א) הצורך להבטיח את תפעולה הסדיר והתקין של ספקטרום כקבלן של תרכובות ברום ושל המתקן בחצרה; (ב) תרכובות ברום מתכננת להקים מתקן חלוף, ורכישת ספקטרום תאפשר הקמתו בשטח המפעל של ספקטרום על בסיס התשתית הקיימת ואגף הפעלה משולבת של מתקן החלוף ושל מתקן הברומינציה; (ג) יתרונות תפעוליים שבניהול ספקטרום על ידי תרכובות ברום; (ד) ערך הרכישה, כפי שנקבע בין הצדדים, נמוך מהערך של ספקטרום מנקודת ראותה של תרכובות ברום (ראה להלן).

בסיכום הדיון החליט הדירקטוריון לאשר עקרונית את רכישת המניות, כפוף לדיון נוסף בוועדת ההשקעות שלו ולאישור ועדת השרים לענייני כלכלה. בינואר 1989 החליטה ועדת ההשקעות לקבל את הצעת ההנהלה.

בפברואר 1989 חזר דירקטוריון תרכובות ברום ואישר רכישה של עד 58% ממניות ספקטרום תמורת סכום כולל של מיליון דולר, כפוף לאישור ועדת השרים לענייני כלכלה.

בדברי ההסבר, שהגישה כי"ל בפברואר 1989 לוועדת השרים לענייני כלכלה, לצורך קבלת אישורה לרכישת מניות ספקטרום בידי תרכובות ברום, הובאו, בין השאר, נתונים שלפיהם היקף המכירות השנתי של מוצר A מגיע לכדי מיליון דולר. כאמור, עד אז לא יוצרה כל כמות ממוצר A תרכובות ברום הסבירה למשרד מבקר המדינה, שהנתונים האמורים חלו על הכנסות ספקטרום הנובעות מהפעלת המתקן. לדעת מבקר המדינה, המידע שנמסר לוועדת השרים לא שיקף נכונה את המציאות והיה בו כדי להטעות.

ועדת השרים לענייני כלכלה החליטה במארכ 1989 לאשר רכישת 42% מהמניות, המוחזקות בידי חברה א', תמורת סכום של \$600,000. כן החליטה, שהסכום, אשר

⁵ לאחר מכן התברר לתרכובות ברום, כי לספקטרום התחייבות לרכוש את המבנה שהיא מחזיקה ברמת חובב בתנאי שכירות. כתוצאה ממידע זה הוקטן אומדן שווי החברה ב-\$200,000 והוא נקבע ל-1.4 מיליון דולר.

ישולם תמורת מניות המיעוט (16% מהון המניות של ספקטרום), יהיה כפוף לאישור משרד התעשייה והמסחר ורשות החברות הממשלתיות. באוגוסט 1989 אישרו גופים אלה את רכישת מניות המיעוט בסכום של כ-\$385,000.

באוגוסט 1989 רכשה חברת ברום ים המלח בע"מ 58% ממניות ספקטרום, ובכך היה בידיה, יחד עם כ"ל, כל הון המניות של החברה. תמורת 42% מהון המניות שהיו בידי חברה א' שולם סך \$600,000, ותמורת 16% מהון המניות שהיו בידי קבוצת המיעוט שולם סכום של \$270,000. נוסף על כך שילמה חברת ברום ים המלח לאחד משני המנהלים של ספקטרום, שפרשו באותה העת, סכום של \$120,000 תמורת ידע ומוניטין. תשלום זה לא הובא לידיעת דירקטוריון החברה, וממילא גם לא אושר בידו. לפי הסברי תרכובות ברום, סך כל תשלומי החברה לא עלו על הסכום שאושר בוועדת השרים לענייני כלכלה.

2. משרד מבקר המדינה בדק את הנימוקים והנתונים, שמסרה הנהלת תרכובות ברום לדירקטוריון, בנובמבר 1988, לצורך קבלת אישורו לביצוע העסקה; להלן הממצאים.

(א) הנהלת תרכובות ברום חששה שאם גורם זר ירכוש את מניות ספקטרום, ייפגעו האינטרסים של החברה, שהקימה את המתקן בחצר ספקטרום.

לדעת מבקר המדינה, אילו עמדה החברה על קיום ההסכם בינה לבין ספקטרום ודרשה שבעלי המניות האחרים של ספקטרום יחתמו על התחייבות להציע את מניותיהם תחילה לתרכובות ברום, היה בכך כדי למנוע חשש זה, אשר היה אחד השיקולים בהחלטה לרכוש את מניות ספקטרום.

(ב) הנהלת החברה הסבירה לדירקטוריון, כי ניהול ספקטרום בידי תרכובות ברום יניב יתרונות תפעוליים ויעלה את רמת הביצוע בתחומי הפעילות של ספקטרום בשביל תרכובות ברום.

נימוק זה סותר את הנימוק שהוצג לפני הדירקטוריון בנובמבר 1985, כשהנהלה ביקשה את אישורו להקמת המתקן בשטח ספקטרום. ההנהלה הצביעה אז דווקא על היתרונות שבניהול העצמאי של ספקטרום (ראה לעיל).

(ג) לפי הדיווח שהגישה ההנהלה לדירקטוריון בנובמבר 1988, המחיר שנדרש בעד מניות ספקטרום נמוך משווייה של ספקטרום מנקודת ראותה של תרכובות ברום: שווייה של ספקטרום לצורך רכישת מניותיה נקבע בסך 1.6 מיליון דולר, בעוד ערכה לתרכובות ברום הוצג בסכום של 3.4 מיליון דולר. סכום זה היה מורכב מ-2.4 מיליון דולר חיסכון בהעברת הפעילות של מתקן החלוץ של תרכובות ברום מבאר-שבע לשטח ספקטרום, במקום להקימו באתר אחר ברמת חובב, וממיליון דולר חיסכון, המייצג את היוון התשלומים לספקטרום בגין ייצור בקבלנות בשביל תרכובות ברום.

לקראת האישור הסופי של הרכישה הגישה ההנהלה לדירקטוריון, בינואר 1989, מערכת נתונים מתוקנת, ולפיה ערכה של ספקטרום מנקודת ראותה של תרכובות ברום מגיע לכדי 2 מיליון דולר בלבד. עיקר השינוי נובע מהקטנת אמדן החיסכון הכרוך במתקן החלוף.

תרכובות ברום הסבירה למשרד מבקר המדינה, כי בעת הכנת ההערכה הראשונה היו בידיה נתונים חלקיים בלבד. לדעת מבקר המדינה, יש לראות בחומרה את העובדה שבדיווח הראשון לדירקטוריון לא נאמר שאין בידי החברה אלא נתונים חלקיים.

הנהלת תרכובות ברום לא מסרה לדירקטוריון הערכה מוסמכת של שווי נכסי ספקטרום. הביקורת העלתה, שנתון זה לא היה בידיה. לדעת מבקר המדינה, הערכת השווי היא אחד הרכיבים החיוניים בהערכת מחירה של חברה, ויש לראות בחומרה קבלת החלטה על רכישת ספקטרום בלי נתון זה.

(ד) להלן נתונים על המכירות ועל הרווחים של ספקטרום בארבע השנים שקדמו להחלטה על הרכישה, כפי שהוצגו בדירקטוריון תרכובות ברום (באלפי דולרים):

(ה)				
	1984	1985	1986	1987
מכירות מייצור עצמי	92	400	595	395
הכנסות מעבודה קבלנית				
בשביל תרכובות ברום	158	350	585	1,475
ס"ה	250	750	1,180	1,870
רווח (הפסד)	(125)	(6)	36	80

הנתונים דלעיל מראים, שהכנסות ספקטרום מפעילות קבלנית בשביל תרכובות ברום בשנת 1987 היו כ-80% מהכנסותיה, לפי נתונים לשנת 1988 - שיעור דומה. מכאן, שהיקף הפעילות של ספקטרום היה פועל יוצא של הסכמי הקבלנות עם תרכובות ברום והפעלת המתקן שלה. בתנאי תלות מרחיקי לכת אלה של ספקטרום בתרכובות ברום, ספק אם הייתה הצדקה כלכלית לשלם בעד מניות ספקטרום מחיר שהיה מבוסס במידה רבה על שווי שנבע מקשריה העסקיים של תרכובות ברום עם ספקטרום.

★

בשנת 1985 רכשה כי"ל ממשקיעים פרטיים 44% מהון המניות של חברת ספקטרום, שבבעלותה היה מפעל כימי, שלא היה פעיל שנים מספר קודם לכן.

הביקורת העלתה, כי השיטה, שלפיה נערכה בכ"ל הבדיקה הכלכלית שקדמה לרכישה, לא התאימה לעסקה זו, ותחזיות הרווחיות הצפויה, שעליהן התבסס אמדן שווייה של החברה, עלו בהרבה על התוצאות העסקיות שהושגו בפועל. בסופו של דבר שילמה כי"ל תמורת המניות סכום כפול אף מאמדן השווי של המניות על פי הבדיקה האמורה.

בד בבד עם הליך רכישת המניות התקשרה חברת תרכובות ברום בע"מ (הנמנית עם קונצ'רן כי"ל) עם ספקטרום בחוזה, שלפיו זו תייצר בשביל תרכובות ברום מוצרים אחדים. בשנת 1986 הקימה תרכובות ברום בשטח המפעל של ספקטרום מתקן ייצור בהשקעה של 3.7 מיליון דולר. עד למועד סיום הביקורת, בסוף 1989, לא עלה בידי תרכובות ברום להפעיל את המתקן באופן סדיר ולכן לא יכלה לעמוד בהתחייבות חוזית שנטלה עליה - לספק ללקוח שלה מוצר שהתכוננה לייצר במתקן זה. דבר זה הסב לתרכובות ברום נזק כספי ניכר.

בשנת 1989 רכשה החברה האם של תרכובות ברום (חברת ברום ים המלח בע"מ) את כל מניות ספקטרום שנותרו בידי המשקיעים הפרטיים. בקביעת המחיר של המניות יוחס לספקטרום ערך שנוצר בעיקר על ידי תרכובות ברום עצמה, משהפכה את ספקטרום לספק שירותים ומוצרים בעבורה; לפיכך, גם ברכישה זו מתעוררים ספקות בדבר סבירות המחיר ששולם.

במסגרת ההשקעות של קונצ'רן כי"ל, הרכישה של מניות ספקטרום והקמת המתקן במפעלה, הן אמנם השקעות לא גדולות, אולם אין להתעלם מכך שתהליך קבלת ההחלטות בנושאים אלה היה לקוי, התבסס על מידע חלקי ואף על מידע לא מדויק בעליל; נוכח הממצאים שהועלו מתעוררת השאלה אם אמנם כל המניעים לרכישה ולמחיר שהוסכם עליו הוצגו בפני הדירקטוריון.

ממצאי הביקורת מצביעים על הצורך שהגופים המאשרים השקעות יעמדו על קבלת מידע מפורט ובדוק בכל שלבי הדיון ושגם אחרי ביצוע ההשקעות שאושרו, יובא לגופים אלה מידע על הסכומים שהוצאו בפועל ועל השגת היעדים שהוצגו לפניהם בתחילה.

ירושלים, אדר התשנ"א מבקר המדינה
מארס 1991