

137

11/15

מדינת ישראל

משרדי הממשלה

37

מחלקת שירות המבחן
מנהל - ביכר

משרד

תכנון המים לישראל בע"מ

תל - אב יב

לפיתח: 1.5.68

לסגור: 30.8.68

תיק מס'

מחלקה



תכנון המים לישראל כרך ג'

שם

ג - 3 / 5301

167080

מס פריט

142.0/1 - 15

מזהה פיזי

28/08/2013

02-107-09-01-05

מזהה לוגי

כתובת

13

137

11/15

ע"תן ס"א/ר

11/15

001

תהל מהנדסים יועצים בע"מ

למכותב בלבד

פרוטוקול

ישיבת מועצת המנהלים מס' 10/68

מיום 16.8.68

נוכחים:

מר ב. בסין - יו"ר
מר ל. ארגוב - חבר
מר א. ויבר - חבר
מר י. בזר - מוזמן, בהיותו מועמד
לתפקיד מזכיר החברה
ומנהל הפיננסים שלה

נעדרים:

מר י. גבריאלי
מר י. לוי
מר ש.ש. שורץ

על סדר היום:

1. הערות לפרוטוקול הישיבה הקודמת
2. מינוי מר י. בזר - כמזכיר החברה ומנהל הפיננסים שלה
3. ביתוח אנליטי של פיתוח ההשקיה במכסיקו
4. עבודות אחרות של החברה במכסיקו
5. תוכנית לדוגמא בעמק סאפוטיטאן (אל-סלודור)
6. עבודות החברה בברזיל

7. פיתוח השוק החברה באמריקה המרכזית
8. פוטנציאל כוח-אדם לאור התרחבות היקף הפעולות של החברה
9. פיתוח שוק החברה בארגנטינה
10. עבודות החברה בתורכיה.

הישיבה בפתחה בשעה 10.46

1. הערות לפרוטוקול הישיבה הקודמת
- ט ר כ ס : באין הערות, מאושר בזה פרוטוקול הישיבה מ-1.8.68.
2. מינוי מר י. נזר - כמזכיר החברה ומנהל הפיננסים שלה
מר א. וינר לאחר ישיבת המועצה מיום 19.7.68 (סעיף 18 לפרוטוקול אותה ישיבה) בה הוחלט לאשר את מינויו של מר ש. יידל כמ"מ מנהל פיננסים ומזכיר החברה, ולפני שהתקשרנו עם מר יידל בהסכם, הומלץ בפנינו מועמד בוסף, מר י. נזר.
למר י. נזר בסיון עשיר ומגוון בתחום הפיננסים. תחילה עסק בתפקידים כאלה במשרד החקלאות, אח"כ סיפל בבנק ישראל בבעיות מימון, ומאז 1961 שימש מנהל בבק "זרובבל" עד למיזוגו של אותו בנק עם בנק "הלואה וחסכון בע"מ".
לאחר בחינת הקואליפיקציות של מר י. נזר וקבלת אינפורמציה מהימנה של ברי-סמכא (ביניהם של סגן שר החקלאות הראשון במדינת ישראל), התברר כי מר נזר עולה על כל המועמדים אשר הוצעו לנו עד כה. אי לכך,

דף 3 מתוך 2 דפים

הנבי מציע לשנות את החלטת מועצת המנהלים מ-19.7.68 ולאשר את מר בזר כמנהל פיננסיים ומזכיר החברה.

מר ב. בסין מתוך הנחה שהמועצה תאשר המינוי, אני מאחל בשמכם הצלחה למר י. בזר ולחברה כאחד.

ס ו כ ס : מועצת המנהלים מבטלת בזאת החלטתה מס' 18 מיום 19.7.68, ומאשרת בזאת מינוי של מר י. בזר כמנהל הפיננסיים ומזכיר החברה.

ניתוח אנליטי של פיתוח ההשקיה במכטיקו

3.

מר א. וינר בישיבתנו הקודמת (סעיף 3 לפרוטוקול הישיבה מיום 1.8.68) מסרתי לכם על תנאי האפשרות לקבלת העבודה הנידונה בשיתוף עם פירמה מקומית שנמצאת בבעלותו של מהנדס מקומי (מר ח. קינטנה), והצעתי קווים מסויימים לסיכום המו"מ בעניין הנידון, שנתקבלו על דעתכם. למחרת הישיבה, ססתי למכטיקו להמשיך הקו"מ, בו הושגו הסיכומים הנאים, המובאים בזאת לאישורכם:

- א. השלטונות המכסיקניים אינם יכולים לחתום על חוזה עם תהל (במיטהיין או באמצעות חברת "פלבימקס") וקינטנה, אלא עם זה האחרון בלבד, ובחוזה עימו יאמר בטפורש, שעליו להעזר בפירמה שהתמחתה במספר דיסציפלינות ספציפיות, הדרושות לצורך המשימה שקינטנה מתחייב לבצעה.
- ב. לאחר בדיקת האפשרויות והמגבלות הפיסקליות, תוקם חברה או שותפות לצורך עיסקה זו, על בסיס של שוויון בהכנסות.

דף 4 מתוך 12 דפים

- ג. הפירמה של קינטנה (אירופוסו מכסיקה) תמציא את מנהל הפרויקט, שתפקידו יהיה לייצג השותפות כלפי חוץ, בעוד שניהול העבודה יהיה בידי מנהל משנה מאנשינו.
- ד. העיסקה תנוהל עלידי קולגיון פריסטי ובמקרה של חילוקי דעות בענינים טכניים באותו דרג או בדרג במוך מזה, תהיה ההכרעה הסופית בידי.
- ה. היקף העבודה כולה יסתכם בשלב ראשון ברבע מיליון דולר בערך, ובשלב השני (שימשך עד 1970) פי שלוש מזה. לגבי השלב הראשון יופרשו \$40,000 ל.צ.מ. והיתרה תהווה תמורה עבור כוח-אדם, שהתחשיב עבור חלקנו יכלול האלמנט של הוצאות עקיפות בשיעור 20%.
- לא אוכל לומר שהתנאים שמביתי לעיל עם האידיאליים שהייתי שואף אליהם. אולם, (תוך הנחה בעלת הסתברות גבוהה שלא תיבזק החברה), יש יתרון רב - נוכח הנסיבות הקיימות במכסיקו - בעצם קבלת העבודה. סימוכין להרגשתי זו, מצאתי בדברי גזבר הבנק הכין-אמריקאי - מר חוזה אפשטיין ושגרירנו במכסיקו, אשר ראו את עצם נכונות המכסיקנים לשתף בחלק נכבד של העבודה גם פירמה זרה, הישג נכבד ביותר.
- בראש הצוות מטעמנו יעמוד כנראה מר י. כהנא, המסיים בימים אלה השתלמותו בארה"ב בכלכלה הנדסית ויעזרו לידו - בין היתר מר ע. שטנשטיין (מהנדס מערכות) וכלכלן נוסף.

מר נ. בסין בלי לעכב החלטה בנידון, אנקש בהזדמנות ראשונה להגיש לנו תוכנית עבודה מפורטת של כוח-אדם המושקע בפרויקט הנידון.

מר ל. ארגוב רצוני לדעת מה תהיך העבודה הנידונה ייעשה בארץ.

מר א. וינר בארץ ייעשו כתיבת הדו"ח (להבדיל מאיסוף הנתונים שצריך לעשותם במקום). תוכנית עבודה מפורטת נמצאת בהכנה, לכשזו תושלם, היא תובא לידיעתכם.

מאושרת בזה קבלת העבודה הנידונה וההתקשרות לשם כך עם הפירמה של מר קינסנה (אירופוסו מכסיקנה), בתנאים שפורטו עלידי מנכ"ל החברה.

ס ו כ ס :

עבודות אחרות של החברה במכסיקו

.4

מר א. וינר לא מכבר בחבקשנו לעשות סקר מקורות המים בסביבות ריו-מאיו. היקף הסקר יסתכם ברבע מיליון דולר בערך. העבודה בסקר זה נמצאת בעצומה ומתקדמת בקצב ובטיב המביחים את הדעת. באותו מחוז (סובורה) בחבקשנו להגיש הצעה לסקר, שהוא רחב במקצת מזה שהזכרתי קודם לכן; היקפו יסתכם איפוא ב- - \$350,000 בערך, ויכלול גם פיתוח השקייה (בלי אספקטים חקלאיים) ושימוש יעיל במים.

בוודאי זכורה לכם התענינותי הרבה בתכנון אספקת מים לבירת המדינה. בביקורי האחרון, העליתי הענין פעם נוספת, לפני השר הממונה על איזור הבירה. לדברי איש שיחי, נקבל "בקרוב" הזמנה. מאחר ומושגי קרבת הזמן בדרך כלל הם גמישים - וביחוד באותו

חלק חבל - קשה לי לומר לכם מה הסיכויים הריאליים בענין זה.

5. תוכנית לדוגמא בעמק ספרטיטאן (אל טלואדור)

מר א. וינר בעזרתו של מנכ"ל משרד החקלאות לשעבר באותה מדינה, קבלנו הזמנה לעשיית התוכנית הנ"ל, כד לקדם החקלאות המושקית באותה מדינה. מדובר כאן בשטח של 4000 הקטר מרובע, והתמורה תסתכם ב- \$94,000. כללנו בתוכנית רזרבה סבירה להנסחת רווח וכיסוי הוצאות ב.צ.מ. יתרון נוסף בתוכנית זו נעוץ בכך שחלק ניכר מהעבודה ייעשה בישראל.

6. עבודות החברה בברזיל

מר א. וינר מלבד שתי העבודות שקבלנו בצפון-מזרח הפדרציה, התנהל מו"מ על סקר מקורות המים במדינת ריו-גרנדה-דוסול, השוכנת על גבול אורגואי. המדובר בסיקור שטח המשתרע על 40,000 קמ"ר, שהוא דליל אוכלוסין וביצולו מועט. הפרויקט כולו עשוי להסתכם ב-3.0 מיליון דולר בערך; מזה 2.0 מיליון דולר שינתנו כאשראי של האוצר הישראלי. בגלל קשיים פורמליים פנימיים אצל הגורמים המקומיים, נחתם בשלב זה "הסכם מסגרת", כללי לכל העבודה, והסכם לעריכת סקר מוקדם ותוכנית עבודה אשר בועדו - בין היתר - להגדיר היקף העבודה בשלבים שלאחר מכן. חלק זה של העבודה יסתכם ב- \$125,000 וימשך כחצי שנה. יועסקו בו המהנדס א. גזית וכלכלן, כשאלה יעזרו בשעת הצורך בעובדים אחרים שלנו שמוצבים כרגע בפרויקטים אחרים בברזיל. בעבודת סקר מוקדם

זה הובטחה רזרבה נכבדה למדי, אך חשיבותה בעוצה יותר בהמשך ובהרחבה שזו עשוייה להביא.

7. פיתוח השוק באמריקה המרכזית

מר א. וינר בראה לי, שפרט למכסיקו לא סיפלנו די באפשרויות האקוויזיציה באמריקה המרכזית. אותו מנכ"ל משרד החקלאות לשעבר נאל-סלואדור, אשר סייע לנו בקבלת עבודת ספוסטיטאן (ראה סעיף 5 לפרוטוקול ישיבה זו) מר ח. טורס - הביע נכונותו לנצל קשריו במדינות מרכז אמריקה, לשם פיתוח השוק של חברתנו. מאחר ולא עמדה לפנינו אלטרנטיבה עדיפה, אינני רואה סיכון רב בקבלת הצעתו, לתקופה של שנה, אשר תוארך אוטומטית - במקרה שתוך אותו זמן שמתקיים מו"מ על קבלת עבודה - עד לסיכום חיובי של המו"מ. תמורת שירותיו של מר ח. טורס תשלם חברתנו הובוראר בשיעור הגע בין 3% ל-5% בהתאם לגודלה של כל עבודה אשר תושג בעזרתו.

ט ו כ ס : מאושרת בזה ההתקשרות עם מר ח. טורס למטרה הנידונה, כפי שהוצעה עלידי מנכ"ל החברה.

8. פוסנציאל כוח-אדם לאור התרחבות היקף הפעולות של החברה

מר א. וינר מחוגי הבנק הבין אמריקאי והבנק העולמי כאחד, נודע לי כי בדעת מוסדות אלה להשקיע באיזור אמל"ס כ-175 מיליון דולר בפיתוח מקורות מים. דבר זה, מצדיק ומחזק ההדגשה הרבה שמושמת על ידינו בפיתוח שוק החברה, באותו חלק תבל. דבר זה מחייב אותנו להערכות מתאימה הן מבחינה ארגונית והן מבחינת מדיניות האקוויזיציה. מהבחינה הראשונה, יתוגבר צוות החברה

העוסק באקוויזיציה, עלידי הפעלת מר א. אפשטיין
במחצית זמנו, בפעילות פיתוח השוק באותן ארצות
שטרם טיפלנו בהן.
באשר למדיניות השגת עבודות, סבורני שלא די במגעים
בדרג מקצועי גבוה, אלא יהיה צורך בשיתוף פעולה
עם גורמים מקומיים, מסוגו של מר ח. קיבטנה
במכסיקו.

כולנו מברכים על התרחבות פעילותה של החברה, זו
הקיימת וזאת העתידית. אולם, התרחבות זאת מחייבת
אותנו ליחן דעתנו על הרזרבות הקיימות בכוח-אדם,
אשר בשוק החופשי הולכות ומצטמקות. אחת הדרכים
להתגבר על כך, היא שיתוף עם פירמות מהימנות
אחרות. אך נראה לי, שיש צורך להקדיש דיון מיוחד
לבעייה זו שהצבעתי עליה בכללותה.

מר נ. בסין

אותי מדאיגה דווקא בעייה אחרת הנוגעת לכוח-אדם,
שהיא אופינית בעיקר לגבי כוח-אדם שהתמחה בענר
בתכנון וארגון התישבות חקלאית, אשר בה יצא
לישראל מוניטין בכבד ביותר. כידוע, התישבות זו
סבבה בענר על קבוצה קטנה של מספר אנשי מפתח.
כיום, הן מסיבות פרסונליות והן עקב צמצום ניכר
בהיקף הפעילות ההתישבותית, הרי שאותם אנשים
נטשו פעילות זו, בלי שתקום עתודה חדשה. לכן,
חוששני שההתמחות בנושא זה של תכנון חקלאי עלולה
במרוצת הזמן לרדת לסמיון. כמו כן, הייתי מבקש
גם דיווח פריודי לאחר מעשה, בהשוואה לתחזית.

מר ל. ארגוב

מר א. וינר

הבעיות עליהן הצביעו ה"ה ב. בסין ול. ארגוב ידועות לחברי ולי, ואנו אף ערים לצורך לפתרון. אחת הדרכים בהן הולכת חברתנו, היא אומנם שיתוף עם כמה פירמות זרות (כגון "מוטור-קולומבוס"), תוך הנחה וצפייה שאף הן תגמולנה לנו בשיתופנו בעבודה המזדמנת להן. באשר לכוח-אדם ספציפי, עשינו בחודשים האחרונים פעולה מקפת בגיוס כוח-אדם נוסף במקצועות ספציפיים הדרושים לנו, לרבות חקלאי, ביביהם מספר ישראלים היושבים קנע בארה"ב, וכמה מומחים אמריקאים (בחלקם לא יהודים). פעילות נוספת במישור זה, מתוכננת בהבטחת עתודות מתאימות בדרג הניהול הנכיר ובדרג של מנהלי פרויקטים וסגניהם. אחד הכיוונים של טיפוח עתודה זו, הוא עלידי מתן אפשרות של התמחות וקידום בעבודה מעשית. בכיוון מקביל יהיה עריכת קורס בנושאים הדרושים לנו, ברמה המקבילה למאסטר. לשם ארגון קורס זה, מתנהל מ"מ עם אוניברסיטת תל-אביב והטכניון, ואני מקווה שהדבר יצא לפועל בסביבות תחילת 1969. עד כה, שרטטתי בפניכם כמה קווים כלליים, בתונים מפורטים יותר יובאו בפניכם בתזכיר שיוכן עבורכם. באשר לבקשת מר ל. ארגוב, אני מציע לדון באופן פריודי (מדי חצי שנה) בהתקדמות קבוצות פרויקטים, ופרויקטים ספציפיים.

מועצת המנהלים תחזור ותדון בישיבתה הבאה בנושא הנידון, לאחר שיובאו בפניה תזכיר מפורט באותו ענין.

ס ו כ ס :

פיתוח שוק החברה בארגנטינה

9.

מר א. ויבר בישיבתנו מיום 1.8.68 (סעיף 5 לפרוטוקול אותה ישיבה) מסרתי לכם על הצעתו של ד"ר ח. שפירא לפעול בשיתוף איתו (במסגרת חברה משותפת), לשם השגת עבודות. ההחלטה בנידון בדחתה, עקב היסוסים מסויימים, נוכח ההסכם שלנו עם מר ח. קרטובי. מאז שקלתי בדבר, והגעתי למסקנה, שכל עוד קיים ההסכם שלנו עם מר ח. קרטובי, לא יהיה זה רצוי להתקשר במסגרת בלעדית (הקמת חברה). אומנם מהות מסגרת כזאת עדיין אינה אקטואלית בשלב זה, אלא נדון בכל מקרה בו יביא ד"ר ח. שפירא הצעה על צורת ההתקשרות, בלי לזנוח אפשרות של צירופו של מר ח. קרטובי.

מר ב. בסין לולא היו שיקולים נוספים אחרים די בעובדה לקיום הסכם מחייב עם מר ח. קרטובי כדי להגיענו לקיימו בקפדנות, לבל יבזק שמה הטוב של חברתנו.

מר ל. ארגוב אף אנוכי, כמבכ"ל החברה סבור, שכל עוד לא הביא ד"ר ח. שפירא בושא קונקרטי לטיפול משותף, עדיין מוקדם לדבר על מסגרת קבועה הקושרת הצדדים באופן בלעדי.

ס ו כ ס : החברה תדון בצורת ההתקשרות עם ד"ר ח. שפירא (לרבות פירמה שלו), בכל מקרה בו תעמוד עבודה ספציפית על הפרק, ובלבד שהדבר לא יעמוד בסתירה להסכם עם מר ח. קרטובי.

פעילות החברה בתורכיה

10.

מר א. ויבר מזה זמן מתענינת חברתנו בקבלת המשך פרויקט סיהאן שהיקפו (לנו ולפירמה השותפת לנו), עשוי להסתכם

ב-\$700,000. מטרת העבודה אושרה עקרונית עלידי
הבנק העולמי, אלא שעקב העדר כספים בזילים בידי
אותה סוכנות לפיתוח בין-לאומי, אשר ממקורה הישיר
ל בועד לבוא המימון, תדחה המסירה בפועל לתחילת השנה
הבאה. אומנם יתכן והתורכים היו יכולים להשיג
מימון ביניים מהמקורות הישירים של הבנק העולמי,
אלא שהדבר כרוך בהוצאות מכרז, ולכן אין התורכים
מוכנים, כשהמדובר בקבלת הלוואה בתנאים מסחריים.
בינתיים פועל שם צוות מצומצם שלנו, כשהביסוי
הכספי יבוא מיתרות מהשלב הקודם.
בין כה וכה פנו אלינו גורמים תורכיים בקשר לשני
נושאים בוספים; האחד מתיחס לארבעה פרויקטים של
הנדסה חקלאית" לפיתוח למסגרת חוות! ערך הביצוע של
פרויקטים אלה נאמד ב-23.0-22.0 מיליון דולר,
והיקף עבודתנו בו עשוי להגיע כדי 1.0 מיליון דולר
בערך. בשלב ראשוני זה, הוכן עלידי צוות מצומצם
שלנו דו"ח מוקדם לקראת עריכת דו"ח כדאיות. הקושי
לגבי המשך העבודה הוא, שהבנק העולמי אינו נושא
לממן דו"חות כדאיות, ומסיבות טכניות ופורמליות,
קשה לנו להסתייע למטרה זו בכספים שנועדו להפעלת
המשך פרויקט סיחאן. כדי לקדם ענין זה, בדעתי
להציע לתורכים אשראי ישראלי.
פנייה בוספת אלינו, קשורה בפרויקט אנקרה, אשר
בקשר אליו הגשנו כשעתו (במסגרת החברה המשותפת
שלנו ולפירמה "גאבט") הצעה לתכנון כללי בה לא
זכינו.

דף 12 מתוך 12 דפים

כעת נשאלתי אם מעובינים אנו בקבלת התכנון המעשי,
תשובתי העקרונית היתה חיובית, ואני מקווה להמשיך
חיובי של המו"מ.

הישיבה נבעלה בשעה 12.05

מזכיר החברה

תכנון המים לישראל בע"מ

רחוב אבן גבירול 54 ת.ד. 11170

טל 033654 242111 טל פקס

תל אביב

בהחשבת או לתוסף
מספר
תאריך 15.8.68

לכבוד

ה"ח כ. כסין - יו"ר ✓

ל. מרגוב

י. זכריאל

ס. גוראון (מפקיד מטעם מ"ב)

א. דגור

י. לוי

ש. שרר

158
11/15

הנני מסבירה להנדסאים לישיבת מועצה מכהני הח"ל, שהנדסאים
נדרשים לשלם, אשר התקיים ביום 16.8.68 מסת 10.30.

על שרת הימים:

1. מסין
2. עבודה עבור מכון חינוך-אמריקאי
3. בהנ"ל שורפו אלגרה
4. אל-סלודור
5. התארגנות בארגונים
6. טורקיה

ס. כ. כ. כ.
Shigle
ש. ש. ש.
הנדסאים

ס"ט ג' תש"ח

מס' 1000

מס' 1000

מס' 1000

מס' 1000

מס' 1000

מס' 1000

מס' 1000

- 1. מס' 1000
- 2. מס' 1000
- 3. מס' 1000
- 4. מס' 1000
- 5. מס' 1000
- 6. מס' 1000
- 7. מס' 1000
- 8. מס' 1000
- 9. מס' 1000
- 10. מס' 1000

מס' 1000

מס' 1000

מס' 1000

- 1. מס' 1000
- 2. מס' 1000
- 3. מס' 1000
- 4. מס' 1000
- 5. מס' 1000
- 6. מס' 1000
- 7. מס' 1000
- 8. מס' 1000
- 9. מס' 1000
- 10. מס' 1000

מס' 1000

מס' 1000

למכתב בלבד

11/15

M

פרוטוקול

ישיבת מועצה המנהלים ממ' 9/68

01

מיום 1.8.68

- נוכחים ה"ח: מר ב. בסין - יו"ר
- מר ל. ארזוב - חבר
- מר א. וינר - חבר
- מר ש. שורץ - חבר
- מר י. רפאל - מוזמן בחוקף הפקידיו
- כמוכיר החברה ומנהל הפיננסים שלה.

נעדרים ה"ח: י. גבריאלי
י. לוי

- 1. על סדר היום: הערות לפרוטוקול הישיבה הקודמת
- 2. פיתוח שוק החברה בפיליפינים ובחאילנד
- 3. ניתוח אנליטי של אפשרויות פיתוח ההשקיה במכסיקו
- 4. השתתפות בתכנון הביוב לעשרים ערים בבואזיל
- 5. פיתוח שוק החברה בארגנטינה
- 6. פיתוח שוק החברה בספרד
- 7. אומדן היקף הכנסות והוצאות לשנת 1968/69.

הישיבה נפתחה בשעה 12.50

1. הערות לפרוטוקול הישיבה הקודמת
ס ו כ ט: באין הערות מאושר בזה פרוטוקול הישיבה מיום 19.7.68.

2. פיתוח שוק החברה בפיליפינים ובחאילנד
מר א. וינר ביזמת האחים איזנברג, בחקשה חברתנו יחד עם "אגרויס" (ועוד פירמה בריטית-הולנדית שהתמחתה במתקני מימן) להגיש הצעה למפעלי דשנים דומים לזה שהחמנו עליו חוזה בקוריאה, אך בגודל יותר קטן, (גודלו המדויק ייקבע לאחר שיוחלט על האלטרנטיבה) בפיליפינים ובחאילנד. ההתקשרות - לכשתעמוד סופית על הפרק - תהיה על אותו בסיס כמו בקוריאה; היינו: שותפות בשיעור רבע מהיקף

העיסקה, בעוד עבודת התכנון של חברתנו תעמוד על שמיניה בערך. בארוף לוח זמנים מתאים בין העבודה כקוריאח לבין זו הגידונה, צפון יחרון העטוי לבדול ככל שיקטן הפער בהיקף בין שתי העבודות, מאחר וניתן להשתמש בפיליפינים בעבודות היסוד של מפעל הדשנים בקוריאח.

במקביל ניתן אולי, בעזרת קשרים של האחים לאדביג עם פירמה מקומית להיכלל ברשימת הקואליפקציות הטרומיות בפרויקט מסוים בפיליפינים. מאחר, ועל מר ע. חבורי לשהות בפיליפינים בקשר למפעל הדשנים, יטפל הלה גם בקידום עניינינו בפרויקט שבשטח המים (מאחר שבשלב זה עדיין אין צורך לנהל מ"מ במישור המקצועי, אלא לקדם עניינה הכללי של החברה בלבד).

3. ניתוח אנליטי של אפשרויות פיתוח השקיה במכסיקו

מר א. וינר בישיבתנו מיום 19.7.68 (ס' 6 לפרוטוקול אותה ישיבה) מסרתי לכם על כך שהתחיימה מצד שר המים המכסיקאי עתידה להינתן בימים הקרובים. בין כה וכה, לא תחאמתו אותן הקוות במלואן; וזאת, מאחר ואותו שר מחנה הסכמתו למסירת הפרויקט לנו בשיתופו של גורם מקומי מסוים. הגורם בו מדובר - מר קינטנה - הינו אחד מבעלי העסקים הגדולים במכסיקו ובין היתר יש לו גם חברה הנדסית קטנה. האיש מוכר לי, ובאחה משיתותינו הביעה הלה ענין בשיחוף עם חברתנו. כדי שלא לסכין קבלת העבודה, נראה לי שעקרונית יש להסכים לשיחוף כזה, אם יחמלאו שני תנאי מינימום, מדלקמן:

- א. ההסכם עם הלקוח למסירת העבודה יחתם גם אתנו (באמצעות חב' פלנימקס). אם לא יסתייע הדבר, יש לעמוד על כך שבחוז זה בין קינטנה לבין המיניסטרינן היכלל הוראה מפורשת על שימוש בשרותינו.
- ב. גיהול הפרויקט על ידנו, או לפחות הגיהול הטכני. אם לא יחמלאו תנאי המינימום דלעיל, אני מציע - עם כל הצער זאי הנעימות שבדבר- לוחר על העבודה.

מאושר בזה קו הפעולה בנידון, כפי שהוחווה ע"י המנכ"ל.

4. השתתפות בחכנון ביוזם לעשרים ערים בבראזיל

מר א. וינר

אחד מהאחים לאדביג, שעמו אנו שותפים בפרויקט אקרה-תמה, פנה אלי בשאלה אם חברתנו מוכנה, להשתתף יחד עם פירמה מקומית ועם הפירמה שלו בחכנון הנ"ל ולהסדיר מימון. מלבד ערכה של העבודה כשלעצמה צפון בה יחרון נוסף של הגדלה המוניטין שלנו גם כשטה הביזם (שאינו איתן ביוזם). בררתי עם האוצר אם ניתן להסדיר המימון, והאפשרות לביטוח סיכונים סחר חוץ. משנעניתי בחיוב, הודעתי על כך גם למר לאדביג, כחוטמת הערה שיקל לנו להסדיר המימון אם לפחות 15% ממנו יוסדרו ע"י הלקוח או ע"י יזם המשתתפים. האחר ועדיין אין כל דבר קונקרטי להחליט עליו, איני רואה טיבה שלא להמשיך המו"מ העקרוני בנידון; וזאת, מתוך הנחה שכאשר יהיו פרטים נוספים ועניינים שיש לנקוט כלפיהם עמדה יובאו אלה בפני מועצה זו.

ס ו כ ס:

מועצה המנהלים מסכימה את המנכ"ל להמשיך במו"מ עקרוני בנידון.

5. פיתוח שוק החברה בארגנטינה

מר א. וינר

לפי יזמה פירמה מקומית (בבעלות מדען יהודי), אשר התמחתה בעיקר במדעי הניהול ובשיתוף איתה, בקשנו להיכלל ב"קואליציות הטרומיות" של כמה פרויקטים. הקושי בענין זה נעוץ בהסכמ שלנו עם מר ח. קרטוני (ר' ס' 9) לפרוטוקול הישיבה מיום 24.1.68) ויחכן ושני הדברים אינם עולים בקנה אחד. מאידך גיסא, בשלב זה עדיין מוקדם לקבוע עמדה לכאן או לכאן מאחר ועם שובם של ה"ה ד. קווסטלר וי. לוי יהיה בידינו מידע נוסף שיקל עלינו בקיטת עמדה.

ס ו כ ס:

מועצה המנהלים תחליט בנידון עם קבלת מידע נוסף שיאפשר לה הדבר.

6. פיתוח שוק החברה בספרד

מר א. וינר

מזה זמן די ניכר שתברחנו מנסה לחדור לשוק הספרדי. לאחרונה הוזמן הידרולוג בכיר שלנו - מר י. הרפז לטור לספרד בקשר לעבודות מסוימות שהדגש בהן הינו על מי תהום. לדברי אנשי שיתו נאמר למר י. הרפז, כי בכרוונתם למסור מספר פרויקטים כאלה לפירמות ספרדיות; אך, כיוון

1. Introduction

The purpose of this document is to provide a comprehensive overview of the project's objectives, scope, and timeline. The project aims to develop a robust system that can handle large-scale data processing and analysis. The scope of the project includes the design, development, and deployment of the system. The timeline for the project is estimated to be 12 months, starting from the beginning of the year and ending at the end of the year. The project is divided into several phases, including requirements gathering, system design, development, testing, and deployment. The project is led by a team of experienced professionals who are committed to delivering high-quality results.

2. Objectives

2.1. Project Objectives

The primary objective of the project is to create a system that can efficiently process and analyze large volumes of data. This system will be used to identify trends and patterns in the data, which will help in making informed decisions. The system should be able to handle data from multiple sources and provide real-time insights. The project also aims to ensure that the system is secure, reliable, and easy to use. The project team will work closely with the stakeholders to ensure that the system meets their needs and expectations.

2.2. System Objectives

2.3. User Objectives

The system objectives include the following: to process data in real-time, to provide accurate and reliable results, to be scalable and flexible, and to be secure and compliant with industry standards. The user objectives include the following: to provide an intuitive and easy-to-use interface, to provide comprehensive reporting and analytics, and to ensure that the system is available and accessible to all users.

שלפירמה כאלה אין בטיס טקצויע מספיק, הם מעונינים
בשיחוף של פירמה ספרדית עם זרות. לדעתם באוח בחשבון
פירמה אמריקאיות וכאלטרנטיבה שניה להן - ישראליות.
מאחר וחברתנו עמוסה לעייפה בעבודות הידרולוגיות,
אינה יכולה כרגע להפנות כוחות נוספים לכך בלי לפגוע
בהתחייבותיה אקיימות ומצד שני כדי למנוע החמאת ההודמנות,
אני מציע לשתף בענין גם פירמה אמריקאית ידועה ומנוסה
בשטח זה (גרטי-מילר), "זוכו! שתף ישראל-אמריקאי-ספרדי יגביר
סיכוינו לקבל פרויקט נכבד.

מועצת המנהלים מסמיכה את מנכ"ל החברה לנהל מו"מ מוקדם
עם פירמה ספרדית ועם הפירמה האמריקאית גרטי-מילר, כדי
לקדם קבלת עבודה בספרד.

10 כ ט:

7. אומדן היקף הכנסות והוצאות לשנת 1968/69

מר י. רפאל

ברשותכם הריני להצביע להלן על כמה קווים שהם אופייניים לאומדן הנדון, כפי שמובא בפניכם בכתובים; ותחילה אחעכב על המבדיל בין האומדן שלפנינו לבין זה דאשתקד:

א. התדירה, בהיקף בעל משמעות, לשטח התכנון התעשייתי בקוריאה ובמקצת אף באיראן.

ב. ההיקף הכמותי של הפעילות התזויה לשנת 1968/69 גדול השנה (בצד ההכנסות הצפויות) ב-11.5 מיליון ל"י לעומת זה דאשתקד. בהקשר זה, יש להזכיר שמידת ההסתברות של אומדן ההכנסות דהשתא גבוהה לאין ערוך, מזו דאשתקד, מאחר ולגבי 90% מההיקף הצפוי קיימים כבר חוזים וחומים, בעוד שלגבי יתרה 10% הנחנו, לאור ההתקדמות במו"כ, שאף הם יחווטפו להיקף. גידול זה בהיקף, בישראל, נובע בעיקר מעבודת קו הנפט 42". מכאן, שבעת טיומה יהיה צורך להבטיח עבודות אחרות בישראל, כדי לקיים הבסיס הביתי המינימלי שהינו הכרחי ליצוא, ואשר כבר כיום הינו מצומצם בלאו הכי (1/3 עבודות כשביל השוק הישראלי לעומת 2/3 עבודות יצוא).

ג. אף הריבחות הצפויה לשנה הנדונה תהיה גדולה מזו דאשתקד; היינו:

- הרווח, לפני מסים, על כלל ההון הרחוק, יהיה 16% לעומת 13.4%.

- הרווח לפני מס ביתם להון העצמי בלבד (בהנחה שהון המניות כנראה לא יעלה השנה על 3 מיליון ל"י) יעמוד השנה על 38% לעומת קרוב ל-20% אשתקד.

- סכום הרווח האכסולוטי יעמוד השנה על 1.9 מיליון ל"י לעומת 1.1 מיליון ל"י אשתקד.

וכמה אפרט בפניכם שעורי ההתפלגות הגיאוגרפית של היקף הפעילות, כפי שהם משתקפים בחובות שהוגשה לכם (כה לא נכללו מסיבות מובנות ההסתמחויות עליהן מסר מנכ"ל החברה בישיבה זו והקודמות לה) היינו:

- אמל"ט - 27%
- תורכיה ואיראן (כשארץ זו האחרונה היא בעלת המשמעת הרבה מן השתיים) - 25%
- באנה וניגריה - קרוב ל-7%
- קוריאה (חוק הנחה שהתקשרות בענין מפעל הדשנים חתמם עוד השנה) - 6%
- ישראל - 35%.

אולם, נוכח התפתחויות עליהן מסר היום מנכ"ל החברה (אשר כאמור לא יכלו להכלל באומדן שהוגש), יש להניח שחלקה של אמל"ט במכלול פעילות החברה יגיע השנה כדי 40% (לעומת 27% שהיו חזויים בעת עריכת האומדן), כשבראדיל בלבד עתידה להתרכז כמחצית מפעילות החברה באותה יבשה.

בין היתר, נכללו בחובת אומדני הוצאות (ע' 26 - 33) והכנסות (ע' 33 ואילך) בהתפלגות מגוונת (ארצות ועבודות). מאחר, וכבר הצבעתי על שעור ההתפלגות הביאוגרפיה, אביא לפניכם פירוט כל שהוא של ההוצאות הכלליות; היינו:

- פיתוח שווקים - 635,000 ל"י
- ניהול כללי של סניפים ומרחבים - 250,000 ל"י
- מחקרים ופיתוח עצמי - 300,000 ל"י
- שירותי עבור תב' הבת (הניתנים ע"י הצוות המנהלי המועסק במשרד הראשי של חכנון המים לישראל בע"מ) - 225,000 ל"י.
- ההוצאות נדחות משנים קודמות (היינו: יתרות שהורגו מהוצאות אקוויזיציה בעבר, ואשר בהתאם להנחיות שנקבעו ע"י המועצה מתחלקות על פני שלוש שנים) - 150,000 ל"י. (חוכניה האקוויזיציה - בפרוט מלא - חוגש לדיון נפרד.)

יורשה לי להוסיף פרטים ספורים לסקירת המבוא של מנהל הפיננסים. אם התכווננו בטבלא הנפרדת, שהוצגה בדף של חוכן הענינים, חרוכה לדעת שבעבודות חו"ל שעור העבודות שבתחזית ביחסם לכלל האומדן הוא 11% בערך. מאז, נחתמו חרזים גם על יתרה זו, ואף יותר מזה.

מר א. וינר

1948

1. The first part of the report deals with the general situation of the country and the progress of the work done during the year.

2. The second part of the report deals with the work done in the various departments during the year.

3. The third part of the report deals with the work done in the various departments during the year.

4. The fourth part of the report deals with the work done in the various departments during the year.

5. The fifth part of the report deals with the work done in the various departments during the year.

6. The sixth part of the report deals with the work done in the various departments during the year.

7. The seventh part of the report deals with the work done in the various departments during the year.

8. The eighth part of the report deals with the work done in the various departments during the year.

לגבי ישראל, כפי שאמר מנהל הפיננסים, חלק ניכר ממנה
מהורה קר הנפט "42. באמצע השנה הבאה החחיל ירידה כדי
40% מהיקף הפעילות הכרוכה בשלבו הראשון של המפעל. אולם,
מאידך ביטא, יש סיכוי שמיד עם תום תכנון השלב הראשון
נחבקש לתכנן חלק מהשלב השני ואת המתקנים הימיים. כמו
כן, קיים סיכוי סביר שבעבודה ישראלית מסוימת חחול
הגדלה מסוימת. לכן, יש יסוד לקוות, שגם החחזית בישראל,
המהורה קרוב ל-16% מכלל ההיקף בישראל תחצמת, אם כי
טרם חלו בה אותן החפתחיות אוטטימיות כבעבודות הייצוא.

מר ב. בסין

יודשה לי להחחיס למכלול השאלות הכרוכות ברווחיות
ובכושר ההחחרות של העבודות הנעשות ע"י החברה, עבור
לקוחות בישראל. שער הרווח שנושאות עבודות כאלה מגיע
כדי 5%. אך, כיוון שזהו גם שער ההוצאות הכלליות,
יוצא שעבודות בישראל אינן נושאות כל רווח; אף אם נאמר
שיש עבודות (כגון אלה שעבור "מקורות" או משרד הכסחון),
אשר גם אם אין בהן אלמנט של רווח לפחה אינן נושאות
הפסדים, בכ"ז סבורני שיש בהן הפסד, מאחר ונוכח הפיבור
בפרעון החשלומים, נזקקה החברה למימון ביניים, ובאותה
עח אינה מחייבת במישרין את הלקוח בהוצאות המימון
הכרוכות בכך. מסקנה אחרת, המתבקשת לדעתי, הן מעובדות
אלה שהצבעתי עליהן והן ממצב התעסקה של סגל החברה -
לרבות בחו"ל - היא, שבנטיבות כאלה מותר ורצוי לה לחברה -
כל עוד הדבר אפשרי - לנקוט בסלקציה מסוימת בקבלת
עבודות, בהתאם למידת רווחיותן, אלא אם כן, קיים השיקול
של חדירה לארץ חדשה ו/או לענף חדש.

חוליה אחרת במסכת זו היא כושר ההחחרות של החברה. כידוע,
יום העבודה של חת"ל זול מזה של משרדים פרטיים. אולם,
נראה שכמות החשומות המושקעת ע"י חת"ל גדולה מזו של אותם
משרדים, וע"י כך נפגם לכאורה כושר ההחחרות של החברה.
אמנם, אין בהשומות קטנות יותר להעיד על יעילות וטיב
גדולים יותר, מאחר ובד"כ אחרי גמר העבודה באות תוספות
ומתעורר הדרך בשינויים. כמו כן, מנטיוני האישי נוכחתי
לדעת שתכנון שנעשה ע"י משרדים פרטיים (שהיה זול מזה
שנעשה במשרד ממשלתי) יצא שכרו הזול בהפסד הוצאות ביצוע
שהיו יקרות ב-14%. אולם החברה זו "מציאות עולות ביוקר"
טרם חדרה להודעתם של כל אלה, אשר כידיהם הברירה בין

The first part of the document discusses the importance of maintaining accurate records. It states that proper record keeping is essential for the efficient operation of any organization. The text emphasizes the need for consistency and thoroughness in data collection and reporting. It also mentions the role of technology in streamlining these processes and reducing the risk of human error.

In the second section, the author explores various methods for data analysis. It highlights the significance of identifying trends and patterns within the collected data. The text suggests using statistical tools and software to facilitate this process. Additionally, it discusses the importance of interpreting the results in the context of the organization's goals and objectives. The author provides examples of how data analysis can be used to make informed decisions and improve overall performance.

The final part of the document focuses on the implementation of data-driven strategies. It outlines the steps involved in translating insights from data analysis into actionable plans. The text stresses the need for clear communication and collaboration between different departments. It also discusses the importance of monitoring and evaluating the progress of these strategies to ensure they are effective. The author concludes by emphasizing the long-term benefits of a data-driven approach to organizational management.

משרדים שונים לבין תה"ל. לכן, אף אם יעלה בידי תה"ל להרכיב לאותם גורמים שעדיפות התכנון שלה מבחינת הטיב והרמה (גם אם במבט ראשון נראה הוא יקר משל משרדים אחרים) אל לה לחברה זו לזנוח גם מאמצים בכיוון מקביל נוסף, היינו: העלאת פירון העבודה של הצוותות ובדרך זו להקטין הפער בינה לבין המשרדים האחרים. אחת הדרכים לכן היא מתן פרטי עידוד ונראה לי שבעזרת נציבות שרות המדינה ניתן לקבל גושפנקא רשמית גם לכך.

מר ל. ארנוב

עם כל ההבנה לגישתו של הדיבר שקדם לי, חוששני, שנוכח ההכרה להבטיח בטיס מינימלי בישראל (אשר בלעדיו לא יכון יצוא) לא יהיה בנסיבות הקיימות מנוס מקבלת עבודה בארץ, אשר הרווח בצידה אינו מובטח; וזאת על יסוד הנתח שהעבודות בתו"ל - בסיכומן הכללי - ישאו דווחים; צר לי להביא כאסמכתא לדברי, את תוצאות המכרזים האחרונים. לכן, נראה לי שיש הכרח להכניס גורמים מוסמכים לעכי הקורה של תה"ל, כדי להבטיח לה בתנאים סבירים אותו בטיס הכרחי בארץ.

מר ש.ש. שורץ

ראשית כל יורשה לי להביע מיטב ההערכה (שאני בטוח בהזדהותכם אתה) לעמל שהושקע בעריכת החומר ולרמח. מאחר, שבישיבה זו אנו נפרדים ממר י. רפאל, יורשה לנו לומר שבחו בפניו, על הישגו האישי בגין חלקו המכריע בהכנת החומר שלפנינו. וכעת יורשה לי להביע שתי משאלות לגבי חומר נוסף, אשר מן הראוי היה להמציאו לחברי מועצה זו; היינו:

א. פרטים על מרכיבי העריפי הוצאות החברה במשך השנים, ביחס להיקף הפעילות. יתכן ופרטים אלה משחקפים בחומר המוגש למועצה האם אף חומר זה אינו מגיע לידי.

ב. דיווח תקופתי על אופן התאמתות האומדן השנתי.

מר א. רינר

יו"ר המועצה הביע דעתו שעדיפותה של תה"ל מבחינת מחיר סופי ו/או טיב, יש להוכיח בעובדות ואכן, מאפשר גסיון העבר להצביע על כך. לדוגמא, אביא את תכנון קרוי הדלק "6", "8" ו-"16", אשר תוכננו במחיר אשר הינו נמוך בערך ברבע מזה של משרדים פרטיים, אשר ברובם אין להם אותו מאגר נרחב, מגוון ומורכב כמו זה של תה"ל, ולכן, גם

The first part of the document discusses the importance of maintaining accurate records and the role of the auditor in ensuring the integrity of the financial statements. It highlights the need for transparency and accountability in the reporting process.

of the year

The second part of the document details the specific procedures and methods used to verify the accuracy of the data. It describes the various tests and controls implemented to minimize the risk of error and ensure that the information presented is reliable.

of the year

The third part of the document provides a comprehensive overview of the findings and conclusions reached during the audit. It discusses any discrepancies identified and the steps taken to resolve them, as well as the overall assessment of the company's financial health.

- 1. The audit was conducted in accordance with the applicable standards and regulations.
- 2. The financial statements are true and fair in all material aspects.
- 3. The company has implemented effective internal controls to manage risk and ensure the accuracy of its reporting.

of the year

The final part of the document provides a summary of the key points and offers recommendations for areas where the company can improve its financial reporting practices. It emphasizes the ongoing nature of the audit process and the commitment to high standards of accuracy and transparency.

אינם מסוגלים להחמודד עם משימות אשר בגלל ממדיהן
והרכבן - מכל המשרדים הקיימים בארץ - רק תה"ל תוכל
להן גם מאמצי האקצוויזיציה בארץ מופנים בכיוון זה,
בלא כל כוונה להתחרות במשרדים הקטנים כשמדובר בעבודות
קטנות אשר לתה"ל אין ענין בהן. אותן העבודות אשר תה"ל
מתאימה להן ניתן להשיג רק מתשוק הציבורי והממשלתי, אם
כי יש עדיין לעשות הרבה, כדי לשכנע את הגורמים
הממשלתיים הנוגעים בדבר, שבלא הבטחה הבסיס המינימלי
בישראל לא יכון יצוא, אשר המדינה כה מעוניינת בו.

באשר למשאלותיו של הדובר שקדם לי, הרי שחומר הנובע
להרכב התעריפים (כשהאלמנט העיקרי בו הוא בראש וראשונה
שכר) כבר חובא בזמנו. מאז, לא חל בו כל שינוי מהותי,
והוא נשאר דומה לזה של גופים אחרים המשגרים עובדים
לתו"ל. באשר לדירות הקופתי ועל אופן התאמתן האומדן,
הרי שנהגנו לעשות זאת מדי חצי שנה; אך אם חברי המועצה
רוצים בכך, אין מניעה להגיש דיווח זה לעיניהם הכופות
יותר, כגון אחת לארבעה חודשים.

א. מאושר בזה אומדן היקף הפעולות לשנת 1967/68.

0 1 0 :

ב. מועצת המנהלים תדון בהתאמתן האומדן הנדון
בתחילת נובמבר.

י"ך

הישיבה נועלה בשעה 14.05

The first part of the report is devoted to a general survey of the situation in the country. It is followed by a detailed analysis of the economic and social conditions. The author then discusses the political and administrative aspects of the situation. Finally, he offers some suggestions for the future.

The second part of the report is devoted to a detailed analysis of the economic and social conditions. It is followed by a discussion of the political and administrative aspects of the situation. Finally, the author offers some suggestions for the future.

- 1. The first part of the report is devoted to a general survey of the situation in the country.
- 2. The second part of the report is devoted to a detailed analysis of the economic and social conditions.

Annex

Annex 1

תכנון המים לישראל בע"מ

רחוב אבן נבירול 54, ת.ד. 11170
מלפון 033654 242111
תל-אביב

במשוכה נא לתזכיר
מספר
תאריך

מס' תשלום
28.7.68
41/15
מס' פתיק

לכבוד

חברי מועצת המנהלים של תה"ל

- | | |
|------------------|---------------|
| מר י. לוי - יו"ר | מר ש. בן-שמש |
| מר ב. כסין | ד"ר מ. גורדון |
| מר י. גבריאל | מר ל. ארנוב |
| מר מ. קנטור | מר ש. לנדאו |
| מר ז. קריב | מר א. וינר |

א.נ.1.

הנדון: פרסומי תה"ל.

בעקבות המשאלה שהובעה בישיבת מועצת המנהלים מיום 20.5.66, הנני מציא לכב' שוב מספר פרסומים מביין אלה שהוצאו לאור ע"י יחידת הפרסומים של תה"ל מאז המשלוח הקודם, והעשויים לעניין את כב'.

מצורפת בזה רשימה של הפרסומים שהופיעו בעברית ובלועזית מאז מאי 1968 (המספרים הטידוריים החסדים בשתי הסדרות חרס יצאו לאור).

אשמח להמציא לכב' כל פרסום נוסף שכב' יציין, ואף לקבל בחזרה כל חוברת שאין כב' מעוניין בהחזקתה בצמיחות.

רצ"ב עוחקים של הפרסומים הבאים: פ"מ 593, ת. 200, 201, T.

בכבוד רב,
י. פרושנסקי
הממונה על הפרסומים

העתק: מר י. רפאל, המנהל הפיננסי

הכונן המים לישראל בע"מ

רחוב מנחם פרידמן 64 תל אביב 6100
בנק הפועלים חשבון מס' 11111111111111111111
2.8 * 2.8

במסגרת או כנוכח
מס' 1870/י
תאריך 22.7.68

א.א.כ. תשלום 29.7.68
11/15
מס' העסק

1/5
מנחם פרידמן

לכבוד

ה"ח מר י. מילרד - סניף התקלאות

מר א. טילה - רשות המכרות הממשלמיות/האוצר

מר ב. גולדמן - הכונן המים לישראל בע"מ

התירוצו וועדת המזון ל-31.3.68.

בהתאם למיגוים כתבתי וועדת המזון, בעיקבות החלטת מועצת המנהלים מ-19.7.68, הנכנס סתבנקטים לכלול בהמלצותיכם, הפרכה על גיבוע החלטות קודמות של המועצה בצדקת מאזניים.

בכבוד רב,
י. רמון
מנהל מיגוים

העמק מר י. לוי
מר ב. גולדמן

העמק לתיק העבודה

WELL BORN WEAR CARE



WELL BORN WEAR CARE





22.7.68 תאריך מס' 1869/י' 10200

מכתב תשלום מס' 58
א/15
בני עמיק

1/5/א

מכתב

לכבוד

ה"ח י. מילוא - משרד החקלאות

א. טילה - רשות החברות הממשלתיות/האוצר

ט. משולם - תהל מהנדסים יועצים בע"מ

הצידון: רופות מאזן ל-31.3.68.

מועצת מנהלי חברתנו מבקשת אתכם לכלול בין

הפקידיכם כרופות המאזן ל-31.3.68.

א. בדיקת קיום החלטות המועצה בהקשר למאזנים קודמים.

ב. הגשת המלצותיכם בדבר היסוב "עורך העבודה בהחליף" לאור הדיוגים שקיימת המועצה בעידון, שמתקפים במרוסוקול המועצה מ-5.6.68 מס' 7/68.

בכבוד רב,
י. רפאל
מנהל פיננסי

הצחקו טר ב. כסין - יו"ר מועצת המנהלים.

תכנון המים לישראל בע"מ

רחוב אבן גבירול 64. ת.ד. 11170
טלפון 11 21 24 טלקס 033654
תל אביב

במשכנתא נא להוסיף
22.7.68
תאריך

משרד המנדטים
בני ישראל
כח תמוז תשנ"ח - 24.7.68
11/15
מס' מנדט

ד ח ר פ

מנדט

לכבוד

- ה"ח ל.ב. בסיץ - יו"ר
- ל. ארגוב
- י. גבריאל
- ס. גוראון (מסקיף מטעם מ"ב)
- א. דינר
- י. לוי
- ש. שורץ

א.נ.א.

הנני מחברת להזמיןכם לישיבה מועצת מנהלי חה"ל, מהנדסים יועצים בע"מ, אשר תתקיים ביום ה' בשעה 12.30.

[Handwritten signature]

1.8.68

על סדר היום:

1. אישור הפרוטוקול מהישיבה מה-19.7.68.
2. חכניה אקוויזיציה 1968/69.
3. אומדן היקף הכנסות והוצאות 1968/69.
4. שונות:
 - א. נתונים על התפלגות עבודות ייצוא לעומת עבודת מקומית בארצות שונות.
 - ב. דוח פעולות על התקשרויות חדשות.

ב ב ר כ ה,
ש. קובלנץ
מזכירת ההנהלה

העתק: מר י. רפאל

1950

U.S. GOVERNMENT PRINTING OFFICE

- 1. UNITED STATES GOVERNMENT
- 2. DEPARTMENT OF COMMERCE
- 3. BUREAU OF ECONOMIC ANALYSIS
- 4. REPORT
- 5. 1950
- 6. 1950

1950

REPORT ON THE ECONOMIC SITUATION IN THE UNITED STATES, 1950

CONTENTS

- I. INTRODUCTION
- II. ECONOMIC DEVELOPMENT
- III. THE ECONOMIC SITUATION IN 1950
- IV. CONCLUSIONS
- V. APPENDIXES
- VI. REFERENCES

U.S. GOVERNMENT
PRINTING OFFICE

1950

תכנון המים לישראל בע"מ

רחוב מנן גבי'רול 64 ת.י. 11170
טל. 033654 11 21 24 ס.ל.ק.ס
ת.ל.מ.י.ב

בהשגחה או להוכיח
1/5/2
22.7.68
תאריך

ד ת ו ר

מקור

משרד המים
מחוז תשכ"ח
26.7.68
11/11

לכבוד

- ח"ה י. לוי - יו"ר
- ל. ארנוב
- ב. כסיץ ✓
- ש. בן-שמע
- ד"ר בורדון
- א. וינר
- ש. לנדאו
- י. סילוא
- ס. קנפור
- ז. קריב

א.ב.א

הנני מחברת להזמינכם לישיבה מועצת מנהלי חה"ל, אשר תקיים ביום ה' 1.8.68, בשעה 10.30, בחדר הישיבות.

על סדר היום

1. אישור הפרוטוקול מהישיבה ב-19.7.68.
 2. דו"ח ביצוע 1967/68.
 3. הצעת הקציב רכישות וחכניה מיסוף ל-1968/69.
 4. שונות
- א. עודפי ציוד F.A.O.
ב. החזרת עודפים 1966/67 (מטיות המאיריות).

כ ב ר כ ה
ש. קובלנץ
ש. קובלנץ
מזכירת ההנהלה

העתק: מר י. רפאל

11/15 ✓

002

תכנון המים לישראל בע"מ

A

למכותב בלבד

פרוטוקול

ישיבת מועצת המנהלים מס' 8/68

מיום 19.7.68

נוכחים:

- מר נ. בסין - יו"ר
- מר ל. ארגוב - חבר
- מר א. וינר - חבר
- מר ש. לנדאו - חבר
- מר ז. קריב - חבר

מר י. רפאל - מוזמן בתוקף תפקידיו
 כמזכיר החברה ומנהל
 הפיננסים שלה.

בעדרים:

- מר י. לוי
- מר ש. בן-שמש
- ד"ר מ. גורדון
- מר י. מילוא
- מר מ. קנטור

על סדר היום:

- (סעיפים שבידוננו)
- 1. בחירת יו"ר הישיבה
- 2. הערות לפרוטוקולים של שתי הישיבות הקודמות
- 3. מינוי וועדת המאזן ל-31.3.68

4. מינוי וועדת מיון השקעות
 5. פרוגרמת המחקר והתכנון - תקציב פיתוח ישיר ל-71-1968
 6. תרומה חד פעמית לסכניון
 7. זכויות חתימה בשם החברה
 8. מינוי מ"מ מנהל פיננסים ומזכיר החברה
 9. רכישת מניות בתהל מהנדסים יועצים בע"מ
- הערה בוסף על הסעיפים דלעיל, עמדו על הפרק הנושאים הנאים שהדיון בהם נדחה לישיבה שלאחר מכן.
- דו"ח ביצוע 1967/68
 - עודפי ציוד אפ.אי.או
 - החזרת עודפים 1966/67 (סטיות תמחירות)

הישיבה בפתחה בשעה 09.10

1. בחירת יו"ר : ס ו כ ס : בהעדר היו"ר הקבוע, נבחר מר ב. בסין לשבת בראש הישיבה.
2. הערות לפרוטוקולים של שתי הישיבות הקודמות : ס ו כ ס : באין הערות, מאושרים בזה הפרוטוקולים של ישיבות המועצה מיום 24.5.68 ו-26.4.68.

מינוי וועדת המאזן ליום 31.3.68

3.

מר י. רפאל

כזכור אל נכון לחברי המועצה, נהוג מדי שנה בשנה למנות וועדה הבודקת את בתובי המאזן ואת חשבונות החברה הנספחים אליו, לפיכך, מתבקשת המועצה, גם השנה, למנות וועדת מאזן בהרכב הבא: -

מר י. מילוא - חבר המועצה - יו"ר
מר נ. גולדסמן-מנהל מחלקת הנח"ש בחברה - חבר
מר א. שילה - כלכלן בכיר ברשות החברות
הממשלתיות - חבר

המאזן עצמו יהיה מוכן ויוצג בפני מועצת המנהלים, לאחר שתושלמנה פעולות הבדיקה של רואי החשבון, וכן לאחר גמר עבודת וועדת המאזן.

מר ש. לבדאו

אם כי הפרטים תדוויקים אינם זכורים לי, בכל זאת בראה לי, שעת דבה המועצה במאזן ל-31.3.67 הוחלפו עלידי חברי המועצה דעות שונות, לגבי פרטי המאזן. לפיכך, אבקש שאותן הערות המועצה תובאנה בחשבון עלידי וועדת המאזן במהלך עבודתה.

מר נ. בסין

בהמשך להצעת הדובר שקדם לי, סבורני שיותר מעשי יהיה אם בורה לוועדת המאזן להביא לישיבה הקרובה (באמר בעוד חודש בערך) הערותיה - לרבות אלה המתיחסות להנחיות קודמות של מועצת המנהלים - כד שזו האחרונה תכוון אותה לקראת המשך עבודתה.

ס ו כ ס : א. מתמנית בזה וועדת המאזן ליום 31.3.68

בהרכב: -

מר י. מילוא - יו"ר

מר ב. גולדמן - חבר

מר א. שילה - חבר

ב. מתוך הבחנה שוועדת המאזן תוכל להתחיל עבודתה לאלתר, מתבקשת הוועדה להביא בפני המועצה הערותיה והמלצותיה בהקדם האפשרי.

מינורי וועדת מיון השקעות

.4

מר י. רפאל מזה ארבע שנים, ממנה מועצה זו מדי שנה וועדה לסיווג השקעות. בישיבתה מיום 7.4.67 (סעיף 5 לפרוטוקול אותה ישיבה), קבלה המועצה את המלצת וועדת הסיווג, בדבר זיכוי חשבון תהל בסך 5.4 מיליון ל"י, המהווה השקעה במפעלים שהוקמו והנמצאים כיום בבעלות חברת "מקורות". כמו כן, בתקש מר א. עמיעד - יו"ר המועצה דאז - בתוקף תפקידו כמנכ"ל משרד החקלאות לפעול לביצוע הדבר. אולם, עד היום לא ידוע לנו על כל תוצאות בעיקבות טיפול אפשרי של מנכ"ל משרד החקלאות.

כעת על הפרק מיון סך 1.6 מיליון ל"י שהושקעו בתקופה 1952-1956, אשר הוועדות שטיפלו עד כה בדבר, התקשו בשעתו לזהות את ייחוסו (ולאחר שנמחקו כ-1.0 מיליון ל"י וזוכה חשבון תהל בכ-16.0 מיליון ל"י שהושקעו במפעלים שהועברו ב-1956 ל"מקורות"). בוסף אף על כך, יהיה

על הוועדה למיין 2.5 מיליון ל"י שניתנו לחברה בשנת 1967/68. לפיכך, מתבקש בזה אישור המועצה למינוי וועדת סיווג השקעות בהרכב הבא: -

מר י. מילוא	- חבר המועצה	- יו"ר
מר ד. בן-יהודה	- נציג החשב"ל	- חבר
מר א. סגל	- נציג "מקורות"	- חבר
מר א. קוגן	- נציג תהל המכסה האספקט	
	ההנדסי	- חבר
מר א. ברטוב	- נציג תהל המכסה האספקט	
	התמחירי	- חבר

לגבי העתיד, קיים סיכוי סביר שאולי כבר החל משנת 1968/69 תינתנה ההקצבות לתהל בצורה כזאת שימנע ממילא הצורך במיון, דבר שאני מניח, יהיה בובע מהמלצת וועדת ברטל - אם וכאשר תבוצע - לפיה תינתנה ההקצבות לתהל עלידי הזמנות שירות של משרד החקלאות.

באשר לביצוע הסיכום הקודם של מועצת המנהלים, הרי שזה מותנה יותר בלחץ אינטנסיבי של מנכ"ל החברה ועוזריו, מאשר בהצטרות נוספות שלנו. באשר לעצם הסיווג, הרי שכל עוד לא נמצאה הדרך אשר תאפשר זיהוי ייעודן של הקצבות - בין אם מדובר בעבר ובין אם בעתיד - הרי שהמצב אינו רצוי, מסיבות שונות ומובנות.

מר נ. בסין

לדעתי, לאחר שתסתיים פעולת מיון ההשקעות שנעשו עד כה, יש ליצור התנאים אשר ימנעו הצורך בפעולות מיון ובמינוי וועדה למטרה זו. לגבי

מר ז. קריב

אותם סכומים שמתחסיים לפעולות, אני מציע שאלה הסכומים יכללו בתקציב בציבות המים, וזה - באמצעות החשכ"ל - ידאג להעברה תקציבית לתהל. הפתרון אותו הציע מנכ"ל "מקורות" בחלקו אינו נוח לחברתנו. הבעייה מתעוררת לגבי אותם סכומים המיועדים לפעולות שאין להן כל זיקה לאובייקט כל שהוא, כגון; הערכת המאזן ההידרולוגי. אילו הופעלה הצעת מר ז. קריב להיות סמוכים על שולחנה של בציבות המים, כי אז פירושו של דבר - מבחינת החברה - היה ויתור על אותו חופש פעולה יחסי שיש לחברה, לעומת מחלקה ממשלתית. קושי בוסף גובע מגישת האוצר, הרואה בהקצבות למחקר המוקצבות לנו, לא שירות המוזמן עלידי המדינה, אלא הקצבה למנצע שיש להעמיסה על חשבון הפרויקט. לי אישית בראה - בקווים עקרוניים כלליים - כפתרון המתאים ביותר, הפיכת ההקצבות שתינתנה לנו בעתיד להזמנות שירות רגילות, כנהוג לגבי מוסדות המדע בארץ (ובמה יגרע חלקנו לעומת אותם מוסדות). מובן מאליו, שפתרון זה סעון עיבוד מפורט יותר, והנאתו בפני שר החקלאות והאוצר. לשם כך, אני מציע שמנהל הפיננסים, הרפרנט באוצר ואנוכי עבדכם, נבדוק את עמדת האוצר לגבי פתרון הבעייה.

מר א. ויבר

א. מתמנים בזה וועדה לסיווג יתרת ההשקעות שטרם סווגו עד ליום 31.3.68 בהרכב המוצע עלידי מנהל הפיננסים של החברה.

ט ו כ ט :

ב. המועצה מטילה על הנהלת החברה, לנוא בדברים עם כל הנוגעים למען למצוא פתרון למניעת הצורך בעתיד במאיקת "השקעות" - היינו מיון עבודות מחקר ותכנון.

פרוגרמת המחקר והתכנון - תקציב פיתוח ישיר ל-1968-71

5.

מר א. ויבר
הפרוגרמה המובאת לפניכם בזה, נערכה עוד לפני שנה, סמוך למלחמת "ששת הימים", כיוון שכך, מצטמצמת הפרוגרמה האסורה לגבולות מדינת ישראל בתחומי "הקו הירוק". ההוצאות הכרוכות במימוש הפרוגרמה נאמדות כעת ב-10.5 מיליון ל"י (8.5 מיליון ל"י של תהל ו-2.2 מיליון ל"י של "מקורות" ונציבות המים). אולם, כיוון שכבראה הסכום שיעמוד לרשותנו לא יגיע כדי 3.5 מיליון ל"י לשנה, עלול גם מימוש הפרוגרמה להימשך מעבר לתחום הזמן שנקצב לה (1971).

כעת, יורשה לי להביא בפניכם כמה דברי הסבר קצרים בדבר הפרוגרמה בעתיד, תוך ציון אותו היקף ממנה אשר כבר בוצע. הפרוגרמה, בה הכתוב מדבר, מתחלקת לשבעה נושאים ראשיים, כדלקמן: -

א. פיתוח משאבי מים בלתי מנוצלים במסגרת הפוטנציאל המוכר

הכוונה, במסגרת נושא זה, להמשיך גילוי שגרותי של מקורות מים באותם איזורים בהם טרם נעשתה פעולה מספקת, היינו; צפונה מעכו ודרומה מנאר-שבע. בחלק הצפוני ישנו

רזרבואר שאנו מפתחים אותו, ואני מקווה
השנה לסיום מחקר הקבוען התחתון בגליל.
בחלק הדרומי נשאר לנו לעשות עוד מספר
עבודות לא רב, אך בעלות משמעות לא מבוטלת,
נוכח פיצול השכבות המסבך את הלימוד בהן.
עד כה הניחה ההתקדמות באזור הצפוני את
הדעת; וזאת, הודות לתקציב נאות שאיפשר
הן לתה"ל עריכת קידוחי בסיון והן ל"מקורות"
חיבור הקידוחים (במחקר מסוג זה הכרחי תאום
ושילוב הדוק וסימולטני של המחקר והביצוע).
בחלק הדרומי, לעומת זאת, נאלצנו להסתפק -
מחוסר תקציב מספיק - בסקרים שהם יחסית
שטחיים, מאחר ולבדיקה יותר של השכבות
העמוקות יותר דרוש תקציב גדול למדי.

כפי שאמרתי בראשית דברי, אין הפרוגרמה
הנידונה מתיחסת לשטחים החדשים. סיפולנו
בשטחים אלה בעשה ע"פ הקצבה בפרדת של משרד
החקלאות, אשר בשנה השוטפת מסתכמת
ב-300,000 ל"י. מובן מאליו, שאין סכום זה
מספיק, למקרה שיהיה צורך להרחיב פעילותנו
באותם שטחים לקנה מידה רחב יותר. אבל, גם
במקרה מנוגד לכן, אם חס וחלילה לא יהיה שם
מקום כלל לפעילותנו, גם אז אין הסכומים
שהוקצבו לנו מובנים על קרן הצבי, אלא חפיק
מהם ישראל תועלת רבה; וזאת, נוכח הקשר
ההדוק והרצוף בין אפקי המים שבמדינת ישראל
ואלה בשטחים.

ב. הגברת הניצול המשולב של המשאבים הקיימים

נושא זה אשר לדעתי הינו הראשון במעלה מכל
הנושאים המוצגים בפניכם, שונה בבשוא
התעניינותנו מזה של "מקורות"; כלומר: אותנו

לא מעסיקה שאלת הפעלת המערכת הארצית לאורך שנה, אלא מציאת הדרך המתאימה לטווח זמן ארוך יותר, להשגת מכסימום ואפסימום של המערכת הארצית. בהקשר זה, יש לזכור שהגדלת הכמות עשוי לגרוע מהאיכות. לכן, בעוצה הבעיה במציאת הגבול הכמותי המכסימלי, אשר לא יגרע מהאיכות הסבירה. נושא זה מקבל יתר חשיבות, מדי שנה בשנה בוכח הצטברות המלחים המואצת בשכבות המים; בתופעה זו בוכחנו בהשוואת המצב באזורים השונים, בהתאם למצב השימוש במים לאורך תקופה ארוכה יותר. כדי לחקור בעיה זו הצענו לאחת המחלקות הסכנולוגיות של ממשלת ארה"ב, להשתתף במחקר כזה בישראל, מאחר ובגמדים של מדינתנו עשויה זו לשמש גם מעבדה טובה לצרכים של ארה"ב, אשר אף היא מתלבטת בבעיה זו, אם כי בממדים נרחבים מזה בהרבה.

במסגרת נושא זה עשינו "סקר מחשב" כלפי המאגר התת-קרקעי וכלפי הפעלת הכנרת. מסקנה אחת, שהגענו אליה בעקבות אותם "סקרי מחשב", בוגעת לאפשרות להפעלת מאגר הכנרת ע"י הגבהתה. מסקנה אחרת בוגעת לסיגול המערכת שלנו לתופעות האקלימיות הקיצוניות שארעו ב- 6-7 השנים האחרונות, אשר לפיהן נתמלא מאגר אחד לחלוטין, בעוד השני בהנה ממילוי חוזר מועט ביותר. המסקנה כלפי תופעה זו היא, שיהיה צורך להעביר מהמאגר הראשון (מאגר האבן) לשני (מאגר החול). כמו כן, ביגשים אנו לבניית מודל חדש מפורט יותר, התואם את מצב המערכת הארצית דהיום, שיחליף את זה הקיים, אשר נבנה לפני 4 שנים, אגב נגיעה בנושא הנידון, ברצוני להצביע גם על עידכון תכנית 15 השנים שלנו ושל תכנית החומש. זו האחרונה תידון בשבוע הבא עם משרד החקלאות לאחר שתסוכם, חופף בין חברי מועצה זו.

ג. פיתוח מקורות מים לא קונבנציונליים

נושא זה כולל כמה נושאי משנה, אשר אחת התכונות המאפיינות אותם הוא הקושי לצפות לתוצאות קרובות לשעת עשיית הניסויים. לגבי מקור אחד (גשם מלאכותי) סיימנו בהצלחה הניסויים באזור החוף; בעקבות אותם ניסויים, ניתן לומר שהשיטה של הזרעת עננים מהאוויר הוכיחה התועלת שבדבר, וכעת אין מניעה לגשת לשלב הביצוע המעשי באותו אזור. באשר לניסויים, בדעתנו להציע המשכתם ע"י הזרעה מן האוויר באותם אזורים, בהם הסתפקנו עד כה בשימוש בתנורים, כגון: בקעת הירדן, ערד וכיו"ב.

לגבי מקור לא קונבנציונלי אחר - הקטנת התאידות - המשכנו בניסויים בשיטה המונומולקולרית באגמים של מקורות במגמה להקיש מהם על האפשרויות הקיימות בכברת. אחד הקשיים בשימוש בשכבות מונומולקולריות הוא הפגיעות לרוח המסיטה אותן ממקומן. לכן, אין בדעתנו להסתפק בשיטה זו בלבד, אלא גם בשיטות אחרות שמחזירות חום. קושי אחד שעלינו עוד למצוא לו פתרון הוא, העדר הדיוק במדידות הנע בגבולות 7%-8%. מאחר שמכסימום הצפייה להקטנת ההתאידות אינו עולה על 15%-20%, מובן מאליו שבפרופורציות כאלה יש משקל בכבד ביותר להעדר דיוק באותם ממדים שהזכרתי זה עתה.

נושא משנה שלישי בקבוצה זו הינו הגדלת ייבול המים. דרך אחת לטיפול בנושא משנה זה היא ע"י שינוי הצמחייה באזורים ההרריים

הדרומיים. לפי הערכתנו עשויה עשביה צמחית להוסיף 70-80 מ"מ. תה"ל הציעה למשרד החקלאות "פרויקט לדוגמא"; אך, אותו משרד מתקשה לגייס הכספים למטרה זו. שיטה אחרת שנועדה להגדיל ייבול המים מיוסדת על טיפול כימי בקרקע. מקור אחר לא קובבנציונלי בו אנו מספלים כיום באופן מעשי, הוא התפלה בשיטת האלקטרודיאליזה. טיפול זה נעשה במסגרת פרויקט משותף עם האו"מ.

מחקר ופיתוח הידרולוגי שימושי כללי

ד.

בושא זה קשור למעשה קשר הדוק עם הנושא השני. לדעתי, לצורך הפעלת המערכת הארצית, אנו זקוקים לכלים הידרולוגיים ולשיטות מעשיות משוכללות יותר ועדינות יותר, מאלה שיש בידינו כיום. ואכן, ביתן לומר שפיתחנו שיטות שאפשר לראותן, בהשוואה לנעשה בעולם, כ"חלוציות", ויש להמשיך בדרך זו, מאחר והנבציות בהן נתקלים אנו בישראל הן מיוחדות במינן. אולם, עקב מגבלות תקציביות, מפגר המצוי בהרבה אחרי הרצוי.

איכות המים

ה.

במסגרת נושא זה הכוונה למצוא שיטות אשר תמנענה מראש הצטברות מלחים, ואפשרויות שימוש באותם מים שכבר המליחו; נעשים כעת בסיונות בכיוון זה האחרון בשיטת האלקטרודיאליזה, אך בלי להזניח גם שיטות אחרות, כגון מיהול. במסגרת תכנית זו הצטמצמה פעילותנו לממדים שגרתיים למדי, כגון: עריכת תכנית מחקר מפורסת שתוצג לשם השגת מימון ע"י גורמים זרים.

תכניות אב לנושאי מים שונים

ו.

בושא זה הינו שגרתית למדי (ואף טיפולנו בו השנה היה כזה). כפי שכותרת הנושא מעידה עליו,

מדובר כאן בהתורית מגמות הפיתוח בנושא המים, הביקור והשפכים. טוות תכניות הפיתוח למדינה הינו לחמש שנים בתוספת חומר רקע ל-10 שנים נוספות. תכניות אלה מתעדכנות מדי שלוש שנים, או עקב ארועים מיוחדים המחייבים שינוי התכנית המקורית.

2. יעוץ למשרדי ממשלה ורזרבה לתכנון

במסגרת נושא זה בכלל היעוץ השוטף שלנו (להבדיל מתכנון) לנציבות המים ול"מקורות".

אם כי הקשר בין השאלה שבדעתי להציג למנכ"ל החברה הינו עקיף ביותר, בכל זאת, נראה לי שטוב יהיה אם אגב אורחא ביגע גם בשאלת השבת השפכים. כידוע מתבטאת כמות המים שניתן להפיק מהשבת השפכים ב-200 מיליון ממ"ע, מזה מחציתם נובעת משפכי גוש דן. כיוון שלפי מיטב הרגשתי טרם נעשה די לגבי שפכים שאינם נובעים מגוש דן (כגון לוד-רמלה) רוצה הייתי לשמוע, ממנכ"ל החברה, פרטים בקשר לשפכים אלה, אשר כמות המים שניתן להפיק מהם עשויה להסתכם ב-100 מיליון ממ"ע.

מר ז. קריב

ראשית כל, רואה אני חובה לעצמי (ובסוהני שיתר החברים מזדהים עמי בכך) להביע תודה מקרב לב למנכ"ל החברה, על שהואיל להאיר המאטריה המקצועית-הנדסית בפני חברי המועצה שאינם מצויים בה. וכעת, יורשה לי להעלות בפורום זה מספר שאלות והערות, כדלקמן:

מר ש. לנדאו

א. אחד האספקטים שקשה לי להתייחס אליהם, בדוננו בפרוגרמת המחקר והתכנון המוצגת בפנינו, הוא טווח הזמן בו צריך להתבצע כל פריט של אותה פרוגרמה. אמנם, יתכן והכרח לקיים סדר עקיבה מסוים בתוך כל קבוצת נושאים, או שדחייה בניצוץ בנושא מסוים מעבר לתחום מוגבל של זמן תסלק כל

תועלת בטיפול באותו נושא; אבל, בד"כ ניתן להפריד בהחלטות לגבי פריט מסויים בין ההחלטה העקרונית החיובית, לבין טווח הזמן בו אפשר לבצע הדבר שהוחלט עליו. לפיכך, אני מניח שכל הנושאים שהוצגו בפנינו ניתנים לביצוע נמשך ארבע שנים, בלא שתארע כל תקלה.

- ב. אני מניח שתסכימו איתי שאין אנו הפורום המתאים כדי לדון לגופם של נושאים מבחינה מקצועית-הנדסית. לכן, רוצה אני לדעת אם ואיזה גוף (מלבד ההנהלה האכסוקוטיבית של החברה) מחליט הן לגבי עצם נחיצותו של נושא זה או אחר והן לגבי סדר עדיפות שבין הנושאים השונים?
- ג. האם הבנתי נכון את יעוד הפרוגרמה שלפנינו, אם אניח שנושאי אותה פרוגרמה אמורים לבוא בשלב ה"טרום התפלת"י?
- ד. לאחרונה נתקל אני אצל המכון הגיאולוגי, בטרונות על אי שימוש מספיק מצד תה"ל בידע ובכושר הקיימים באותו מכון. אודה, למנכ"ל החברה אם יוכל להנהיג ענין זה מנקודת ראות שלו.
- ה. האם - לאור בסיון השנים האחרונות - חל איזה שהוא שינוי ב"החזר החוב".

ברצוני לדעת, כיצד נקבע סדר העדיפויות של שבעת הנושאים שהובאו בפנינו, לאור חוסר בתקציב שאינו מאפשר להשלים כל הנושאים. האם במקרה זה מתבצע חלק יחסי של כל נושא, או שמא מועדפת השלמה של נושא אחד - כולו -, ודחיית נושא אחר - כולו, לכשירחיב.

מר ל. ארגוב

ראשית כל ברצוני להצביע על תופעה שקשה לי להבין פשרה. כוונתי לעובדה שלעתים מוקצב כסף לסעיף זה או אחר, ואותו סעיף אינו מנוצע. לדעתי, קשה להבין

מר ב. בסין

על מה ולמה יוצרים רזרבה כספית לצורך ביצוע של סעיפים שונים מאלה להם יועדו הכספים בתחילה. שנית, רצוני להצביע על קושי מסוים להתייחס לנושאים שהוצגו בפנינו כל עוד לא הוסבר לנו טווח הזמן בו דרוש ביצוע כל נושא ונושא.

מר א. רינר

הסערה הציבורית שקמה סביב נושא השבת שפכים בכלל (לרבות זו של גוש דן) וגם מגבלות תקציביות כובלות כרגע במידה רבה האפשרויות להרחיב פעולותינו, כדי למנוע אבדן 200 מיליון ממ"ע. אם כי ניתן לתלות את קולר הסערה הציבורית גם בקוצר ראייתנו לקדם בעוד מועד פני הבאות, בכל זאת לא אוכל שלא להתייחס לסערה זו אלא כאל היסטריה גרידא ללא כל קשר לעובדות. לאור הכרת העובדות אוכל להעיד בפניכם, שאין כל שמץ של סכנת מטрд כתוצאה ממפעל ההשבה המוצעים על-ידינו. הדבר אמור ראשית כל כלפי שלב הביצוע הראשון; לגבי השלבים שלאחר מכן (אף כי גם בהם לא רבה סכנת המטрд) עוקבים אנו אחרי התפתחויות מדעיות בארה"ב, לפיהן נבחנות עתה במתקן נסיוני שיטות לסילוק השפעת הביטרוגן ע"י "תהליכים ביאולוגיים מואצים". אנו עוקבים אחרי התפתחויות אלה. בהתמדה ולכשיעמדו על הפרק שלבי הביצוע הרלבנטיים, בוכל להעזר כבר בתהליכים אלה שהזכרתי. אני תקווה, שכשם שנמצאה הדרך, להתגבר על הסערה שנתעוררה בקשר להקמת "רדינג ד" כך תימצא גם הדרך להתגבר על סעדה זו. אם - חס וחלילה - התבדה תקוותי זו - לא ייוותר לנו מוצא אחר למצוא תחליף אחר לאותם 100-200 מיליון ממ"ע העלולים לרדת לסמיון; במקרה כזה המקור התחליפי היחידי לכך הנראה לי כרגע הוא התפלה, שהוא כיום יקר ביותר.

באשר למפעלי השנה אחרים, עליהם שאל מנכ"ל "מקורות", הרי שאנו מטפלים בנייב חיפה (שם הבעיות שונות מאלה של גוש דן) ובנייב חולון ובת-ים, אשר כידוע מהווים את מרחב גידול האוכלוסייה של ת"א.

וכעת לכמה משאלותיו והערותיו של מר ש. לבדאו. כל נושא מחקרי בבדק ומוחלט ע"י ועדת מחקר בראשות המהנדס הראשי של "מקורות", מבחינת עצם בחינות הנושא, מקומו מבחינת סדר העדיפויות, וכדאיותו הכלכלית (כשמדובר בחוספת מים ו/או טיובס). לצורך בחינה מדעית מעמיקה יותר של כל נושא המובא בפניה, בעזרת ועדת המחקר בוועדות משנה בה מיוצגים מוסדות המדע הנוגעים בדבר.

נושאי המחקר הכלולים בפרוגרמה המובאת בפניכם אינם מוגבלים - מבחינת הזמן - בהפעלת מפעל ההתפלה; מה גם שעדיין קשה לנקוב במועד ולו משוער - בו יופעל מפעל ההתפלה.

מדי שנה מסכם אני עם מנכ"ל משרד הפיתוח תכנית פעולה שנתית לשביעת רצון שני הצדדים. אך, למרבה הצער, במהלך השנה, עולה שיתוף הפעולה על שרטון של מחלוקות מקצועיות והבדלי טמפרמנט אישי.

בסיון השנים האחרונות מלמדנו שניתן לפזר את ה"חוזר החוב" על פני מספר שנים.

במענה לשאלתו של מר ל. ארגוב, הרי שהדבר תלוי בסיבוי של כל נושא. אותם דברים שגרתיים הטעונים עשייה מדי שנה ואופן משימות המעין ממלכתיות שעלינו לבצעם ללא הפוגה, עלינו למלאם בשלמוחם. לגבי היתרה - ובד"כ זו אינה גדולה - אנו מעדיפים שלא לפצל אותה אלא לבצעה כשיובטח לה מלוא התקציב הדרוש לה לאורך טווח הזמן שקבענו לה. זו גם הסיבה לתופעה עליה הצביע בראשית דבריו הדובר שקדם לי.

תרומה חד פעמית לסכביון

6.

מר י. רפאל

בהתאם להנחיה של רשות החברות הממשלתיות במבצע החברה עד כה ממתן תרומות. באשר לסכביון, בעשתה התמיכה שלנו ע"י הזמנת מחקרים שהחברה בזקקה להם. אולם, בזכח הרחבה של פעולות הסכביון נתבקשה חברתנו - בתור אחת החברות ההנדסיות הגדולות במדינה, לסייע לאותה הרחבה ע"י תרומה חד-פעמית בסך - 7,000 ל"י. לאחר, בדיקת הנסיבות וזכוח הפצרות חוזרות ונשנות מצד נשיא הסכביון לשעבר, נראה שמן הראוי - הפעם הזאת - לססות מהדרך בה נהגה החברה עד כה.

ט ו כ ט:

מועצת המנהלים מאשרת בזה תרומה חד-פעמית לאגודת דורשי הסכביון בסך - 7,000 ל"י.

זכויות חתימה בשם החברה

7.

מר י. רפאל

החלטת המועצה כפי שנתקבלה בישיבתה מיום 24.5.68 (סעיף 3 לפרוטוקול אותה ישיבה) מקשה מאוד על ביצוע פעולות בנקאיות, מאחר ואותה החלטה מזקיקה את הבנקים בכל מקרה לאישור רואה החשבון לסיב המישור בו פועל כ"א מהחותמים; היינו: היזמה או הבקרה. לפיכך, כדי לאפשר פעילות תקינה וללא סרבול, מוצע בזה להשאיר ההחלטה הקודמת של מועצת המנהלים בגדר נוהל פנימי גרידא, שאינו בוגע לצד ג' שמחוץ לחברה.

ה ו ח ל ט:

א. כלפי כל גורם שמחוץ לחברה מחייבות את החברה שתי החתימות - בצרוף החותמת.

בעלי זכות החתימה הינם:

ה"ה א. וינר, א. בלבן, א. אבן, ש. דורון,

י. רפאל, ש. משולם, י. הורוביץ (החל מ-1.8.68),

ד. קוסטלר.

ב. בלי לגרוע מהתוקף המחייב של האמור
בהחלטה 7(א) (דלעיל) תקוים הבחנה פנימית
בין מישור היזמה לבין הנקרה ברוח החלטה
המועצה מס' 3 מיום 24.5.68.

מינוי מ"מ מנהל פיננסים ומזכיר החברה

8.

מר א. וינר

כפי שיכולתם להיווכח מתוך עיון בפרוטוקול חברת
הבת מיום 17.4.68 (סעיף 3 לפרוטוקול אותה
ישיבה) יועבר עיקר הכובד של ביהול מבחינה הנדסית
ופיננסים - במרחב אמל"ם ל-2-3 אזורים - באותו חלק
תבל גופו. לפי התכנית יעמוד בראש כל אזור מנהל
הנדסי. כן יוצב מנהל אדמיניסטרטיבי ופיננסי אחד
לכל האזורים שבאמל"ם. מסיבות אישיות גרידא ביקש
מר י. רפאל להשתחרר לשנתיים-שלוש מתפקידו הנוכחי,
על מנת לקבל תפקיד המנהל האדמיניסטרטיבי-הפיננסי
באמל"ם.

נוכח היכרותי הקרובה את עבודתו של מר י. רפאל
מזה 13 שנים והערכתי אותה, לא בנקל בעתתי לבקשתו;
ואם בכל זאת בעניתי לו, הרי זה רק בשל הפצרתו
הנמרצת שלא הותירה לי כל ברירה אלא לכבד רצונו.
לצורך מינוי מ"מ לתקופת העדרו של מר י. רפאל,
נתקבלו בשלב ראשון כששים מועמדים; מתוכם נבחרו
כ-25 ובשאר לסינון נוסף ארבעה בלבד. לשם בחירת
המועמד המתאים ביותר הוקמה ועדה פנימית בהרכב
יו"ר מועצה זו, מר י. רפאל ואנכ"י.

לפני קבלת החלטה סופית רואיינו המועמדים ע"י
הוועדה הנ"ל, נברקו תוצאות מבחנים פסיכוטכניים,
ובאספה אינפורמציה מקפת על כ"א מהמועמדים הן
מבחינת הכושר המקצועי והן מבחינת התכונות האישיות
הנדרשות מאיש באותו תפקיד ובאותו מעמד. לאחר כל
זאת, המליצה הוועדה על מינויו של מר שמעון יידל

לתפקיד מ"מ מנהל פיננסים ומזכיר החברה. האיש בו מדובר הינו רואה חשבון מוסמך בעל פרקטיקה עצמאית, וכן בעל נסיון בתחום הפיננסי המעשי מזה 15 שנים, בארץ ובחו"ל.
לאור רמת התפקיד אבקש מהמועצה לקבוע עמדתה כלפי ההצעה הנ"ל.

ט ו כ ט: מועצת המנהלים מאשרת בזה מינויו של מר ש. יידל כמ"מ מנהל פיננסים ומזכיר החברה.

רכישת מניות בחב' תה"ל מהנדסים יועצים בע"מ .9

מר י. רפאל בישיבת המועצה מיום 12.1.68 (סעיף 4 לפרוטוקול אותה ישיבה) אישרה מועצה זו - בתורת בעלת השליטה בחב' הבת שלה - הגדלת הונה הרשום של זו האחרונה ל-5 מיליון ל"י, כשמתוך אלה יוקצו מניות ב-1 מיליון ל"י לממשלת ישראל, אשר תפרע את מחציתן השנה ואת המחצית השנייה בשנה הבאה. כמו כן, קבעה מועצת מנהלים זו שיש לשמור על הגדלה פרופורציונלית של השתתפות הממשלה בכל מקרה של צורך בהגדלה נוספת, מאחר והגדלת הון סעונה אישור ע"י ועדת השרים לעניני כלכלה, קוימה תחילה פגישה עם שר החקלאות ונציג רשות החברות הממשלתיות. באותה שיחה הובעה הסכמה להגדלת הון המניות כדי 3 מיליון ל"י בלבד; מתוכם 1 מיליון ל"י לממשלה. לפיכך, מוגש בזה לאישורכם בוסח החלטה פורמלי לצורך רכישת מניות בחב' הבת.

ה ר ח ל ט: א. מועצת המנהלים מקבלת החלטה בנוסח הנספח לפרוטוקול זה.

ב. מועצת המנהלים נמעמד בעלי מניות של תהל מהנדסים יועצים בע"מ מסמיכה את ה"ה א. וינר וי. רפאל

דף 19 מתוך 19 דפים

(בהעדרו ש. משולם) לנקוט בכל הצעדים הדרושים
לביצוע שינויי רישום ההון וההסדר עם הממשלה.

הישג בה נבעלה בשעה 11.00

י"ג"ך

משרד העבודה

תל-אכ"ב 3 באלול תשכ"ח
28 באוגוסט 1968

✓ 111/45

לכבוד
מר א. וינר
ת.ה.ל. כע"מ
רחוב אבן בגידול 54
תל - אביב.

א.נ.י.

הנדון: מדיניות ייעוץ הרווחים באגרות במסלולי
ת.ה.ל. מהנדסים יועצים.

הנני מעביר לך העמק מבחבו של מר י. סלמן בנדון, כיום
16.8.68.

אודה לך בעד תגובתך.

בהכבוד רב,

ב. בסין

מנהל מ.פ.צ.

32/49 : 67

001'

למכותב בלבד

פרוטוקול

ישיבת מועצת המנהלים מס' 9/68

מיום 1.8.68

ד-א לול תשלח - 2 8. 8. 68
11/15
פטי ארניק

- נוכחים :
- מר ב. בסין - יו"ר
 - מר ל. ארגוב - חבר
 - מר א. וינר - חבר
 - מר י. מילוא - חבר
 - מר מ. קנטור - חבר
 - מר ז. קריב - חבר

מר י. רפאל - מוזמן בתוקף תפקידיו
כמזכיר החברה ומנהל
הפיננסים שלה.

- נעדרים :
- מר ש. בן-שמש
 - דר' מ. גורדון
 - מר י. לוי
 - מר ש. לנדאו

- על סדר היום :
1. בחירת יו"ר הישיבה
 2. הערות לפרוטוקול הישיבה הקודמת
 3. הערות רואה החשבון בדבר אופן הניהול הפיננסי והמסקי בחברה
 4. הגדלת הון החב' תהל מהנדסים יועצים בע"מ
 5. דו"ח על הכנסות והוצאות לטנת

1967/68

6. תקציב רכישות
7. מצב הדיוור של מסדדי החברה
8. תכניות המימון
9. דברי פרידה לרגל צאת מר י. רפאל לאמל"ס.

הישיבה נפתחה בטעה 10.38

1. בחירת יו"ר הישיבה
ס ו כ ט : בהעדר היו"ר הקבוע יטב ראש מר ב. בסין.
2. הערות לפרוטוקול הישיבה הקודמת
ס ו כ ט : באין הערות מאוחר בזה פרוטוקול הישיבה מיום 19.7.68.
3. הערות רואה החשבון בדבר אופן הניהול הפיננסי והמשקי בחברה
מר י. רפאל
בהתאם להחלטת וע' הכספים של הכנסת (בעקבות דו"ח מבקר המדינה), על רשות החברות להורות לחברות הנתונות לפיקוחה של אותה רשות, לקבל הערכות רואה החשבון על מבנה מסך הכספים ואיתנות המבדק הפנימי ולהביאן לפני מועצת המנהלים שלה. בהתאם לכך, מובאה בזה לפניכם ההערכה הנ"ל, אולם, כיוון שרואה החשבון הגישה רק אתמול לא עלה בידינו לסכפל החומר ולהפיצו בעוד מועד, ומאידך גיסא והיות ויש ענין למנוע איחור בהגשתו למבקר המדינה, מובאות ההערכות האמורות בפני מוע' זו לאלתר, אבקש היו"ר לקרוא החומר בו מדובר לפני החברים.
מר ב. בסין
ההערות הנ"ל שאקרא להלן יצורפו לפרוטוקול.
ס ו כ ט : מוע' המנהלים רושמת לפנייה את ההערכה של רואי החשבון בנדון.

הגדרת הון המניות של תהל מהנדסים יועצים בע"מ

4.

מר א. וינר

בעקבות החלטת המועצה מיום 19.7.68 (סעיף קטן ב' 5/ לגספח לאותו פרוטוקול) נפגסנו מנהל הפיננסים ואנכי עם סר החקלאות כדי לקדם העניין הנידון, הטר הסכים בשלב זה שלחברת הבת יהיה הון מניות רטום ונפרע בסך 3 מיליון ל"ג, מזה 2/3 יהיו בידי חברת האם (מרווחים טיהונו למניות) והטליט הנותר ינתן ע"י האוצר לחב' האם כנאמנה, כשהרווחים שיניב אותו 1/3 יועברו לאוצר. בעקבות אותו סיכום, נפעל בדרג המבצע באוצר כדי להקדים פרעון חצי מיליון ליעוד לשנה זו (לאחר שקבלנו כבר חצי מיליון) ולהבטיח השתתפות במיליון נוסף בשנה הבאה, כשחב' האם תסקיע אף היא סכום נוסף באותה פרופורציה כמוצע בשנת 1968/69. במקביל, נפעל להסדרת "ערבות בעלים" מצד הממשלה באיסור ועדת הכספים של הכנסת להלוואות שהחברה זקוקה להן, או לקבלת אותן הלוואות ממקורות הממשלה גופא.

באותה הזדמנות, העליתי בפני הטר העדר יחס מתאים בין בעלות הממשלה במניות לבין הסקעוניה בוכסי החברה העולות פי כמה וכמה על חלקה בבעלות, בעוד טבעלי מניות המיעוט לא הסקיעו דבר. אזי מתבקשת המסקנה ההגיונית, כי אט אין בעלי מניות המיעוט בוכנים להסקיע בנכסי החברה, כי אז יש להעמיד ~~מבעלות~~ במניות בפרופורציה המתאימה להסקעות. הטר הסכים לעמדתו והבטיח לעיין בדרכים לפתרון בעייה זו.

דו"ח על הכנסות והוצאות לשנת 1967/68

5.

מר י. רפאל :

החומר שהוגש לכם לקראת הדיון בנושא הנידון, מטא הנתונים הכספיים במסך השנה הסוטפת, כפי שהם

דף 4 מתוך 16 דפים

משתקפים במערכת התמחיר של החברה. אך, בדומה לנתונים הנוגעים לחב' הבת שהובאו בפניכם ב-19.7.68 (ראה דברי בע' 13 לפרוטוקול אותה ישיבה) הרי גם הנתונים שמובאים בפניכם - מסיבות אובייקטיביות אינם סופיים כי רואי החשבון טרם סיימו בקורתם.

אומדן הפעילות של החברה, שאוטר ע"המועצה ביום 10.3.67 פרוטוקול מס' 3/67 הסתכם ב-14.6 מיליון ל"ש. לעומת זה הסתכם הביצוע בפועל ב - 17.3 מיליון ל"ש (122%).

ההכנסה האטורה נבעה כידוע משלושה מקורות :

א. תקציב הפיתוח הממלכתי היטיר : מלבד הסכום שמקבלת חברתנו כמעט מדי שנה בטנה (שני מיליון ל"ש) קבלה החברה הפעם עוד חצי מיליון ל"ש מתוך הסכום האמור נוכח אותם הסכומים שנועדו לכסות את הוצאות הקידום בתקופת המיתון, וכך ניגשה החברה לביצוע נטו של 2,25 מיליון ל"ש בערך. עקב הזמנת מס' החקלאות של טקרים ומחקרים בטחים החדשים חרג הביצוע למעשה של נושאים הכלולים בתקציב זה ב - 176,000 ל"ש בעת שהזמנו אותן עבודות בטחים החדשים הוסכם שהחברה תכסה במסגרת תקציב הפיתוח ותספוג בעצמה סך 220,000 ל"ש בעוד היתרה תכוסה ע"י מס' החקלאות ו"מקורות". הראסון עמד בהתחייבותו (100,000 ל"ש) לעומת זה, "מקורות" פרשה ההסדר האמור בדרך מסלת, ולא עמדה בהסדר המקורי. יוצא אפוא, שכאמור גוררת עמה החברה לשנת 1968/69 גרעון בסך 176,000 ל"ש שהיה עליה לכסות מתקציב שנה זו.

ב. "מקורות" : הב" זו הזמינה עבודות שהיקפן מסתכס
ב - 6,650,000 ל"ו והביצוע בשנת 1967/68 עומד על
6 מיליון ל"ו בערך. בהקטר זה, עלי לציין בטיפוק
הטיפור בפרעון חובותיה של אותה חברה לעומת
חוב מחמיד בשנים עברו של 2.2 מיליון ל"ו החוב
כיום נע סביב לסכום שהסכימה לו מוע' המנהלים,
כלומר 1,2 - 1 מיליון ל"ו

ג. הה"ל מהנדסים יועצים בע"מ : לעומת אומדן
ההזמנות המקורי שהסתכס ב - 7.2 מיליון ל"ו הסתכס
הביצוע בפועל ב - 9,170,000 ל"ו (היינו 127%).
ההפרט נובע מעבודות שהוזמנו ע"י לקוחות
ישראלים (העיקרית ביניהן היא קו הנפט "42")
שלא היו בידי החברה באותו ההיקף בעת שנערך
האומדן הקודם. כלל ההיקף של הבצוע לעומת
האומדן עליו עמדתי בראסית דברי, הגיע ל-122%.

כיוון שהעבודה עבור טלוט לקוחותיה מתבצעת תמורת
החזרת הוצאותיה למעטה, הרי שההכנסות (בכפוף לחריג
הטך 176,000 ל"ו עליו עמדתי בדברי קודם לכן) זהות
לסכום ההוצאות ובהקטר לאלה האחרונות הריני מפנה
תשומת לבכט לכמה מהנתונים הכלליים המופיעים בעמוד
האחרון לחוברת שהובטה לכס. מהראטונה מטלוט הטבלאות
המובאות באותו עמוד הוכלו לעמוד על המחיר הממוצע של
סעת העבודה בשנה החולפת. בהתאם להנחיית מוע' זו.

נעטה מאמץ לא לחרג העמוד הממוצע שלשעת עבודה כפי
שהיה בשנת 1966/67 כלומר: 9.89 ל"ו. אבל מסתבר שבפועל
לא רק שהחברה עמדה בכך, אלא אף הצטמצמה עוד יותר מזה,
מאחר ומחיר שנת העבודה הממוצע לא עלה על 8.63 ל"ו.

לעומת הנתון הקודם (אט כי בסיכום כללי עמדה החברה במסגרת תקציב ההוצאות המתוכנן) עלה סעיף הרכב המועט בעבודות יטירות (78.5%) הן על המתוכנן (75%) והן על זה דאטתקד (70.4%). הקבוצה האחרונה, בנתונים הכלליים המובאים באותו עמוד, מתייחסת לטעור ההוצאות הכלליות ביחס להיקף הכללי. למרות גידול בצרכי הניהול לעומת שנת 1966/67 הצליחה החברה לפעול במסגרת טבירה ומבחינה יחסית לא רק שלא חרגה מהמתוכנן (29.9% לעומת 32.6% בשנה שקדמה לה) אלא אף צמצמה קורטוב מהמתוכנן ב-0.2% מההיקף הכללי. כל זאת, למרות עליה לא מבוטלת בכמה ממרכיבי ההוצאות הכלליות, כגון: מחיר טיחות שלפון, דמי דואר, טכ"ד ובמקצת אף הגדלת כח אדם שנבעה מדריסות העבודה. יחד עם זאת, אין ההנהלה האכסוקוטיבית של החברה טוות נפש לגידול במרכיב האחרון; אי לזאת, ראתה צורך להורות על בדיקה חוזרת של ענין זה לטט הטקט מסקנות הן לגבי קיוט התקציב השוטף והן לגבי הכנת התקציב לטנה הבאה.

לטיוט סקירת, יורטה לי להפנות תטומת לבכט לעמוד השטי בחוברת, צו מובאות "הוצאות מאוחדות טל חב" האט והבת" לאורך השנים 67/68 - 62/63, בהתאט להתפלגותן בין הלקוחות. אט נחבונן בטור הרביעי מצד טמאל גיווכח לדעת טטעור העבודות הטמלכתיות (מתקציב פיתוח יטיר ובאמצעות "מקורות") ביחס לכלל ההיקף ירד בטטך אותן שנים מ - 75% ל - 35%. אמנט ההפרט בטכומיט האבטולוטייט מאז 62/63 ועד השנה הנידונה אינו עולה על 11% (1,2 מיליון ל"א); אך, מאידך גיטא גדל ההיקף הכללי מאז ב - 95% בערך. מאחר ובשנת 67/68, עטוי ההיקף להגיע כדי 40 מיליון לי יוצא טאחוז העבודות הטמלכתיות אף ילך ויקטן עוד יותר.

גם אם סיכום כללי (שמעצב טבעו מהווה ביטוי ממוצע)
הינו חיובי, מן הראוי להתעכב גם על אי אלה צללים
שמטילים כמה פריטים בתמונה הכללית.

בעיה ראשונה, סברצוני לעמוד עליה, היא גודל מרכיב
כח האדם בטעיף ההוצאות העקיפות. אמנם אין הגידול
האמור צריך להדאיג אותנו, מבחינת קטיים העלולים
להיווצר אי פעם, מאחר וכמעט כל העובדים הללו מועסקים
עפ"י חוזים מיוחדים המאפשרים לחברה תמרון גמיש למדי.
מאידך ביטא, הרגשתי האיטיות היא, כי טרם נעשה די כדי
לנצל גידול ההיקף לטו הקטנת ההוצאות העקיפות. יתכן,
והסיבה לכך נעוצה בכך שעד כה ריכזנו מירב מאמצינו
הארגוניים בהתאמות הנוגעות ל"קו הייצור", נוכח הצורך
להתאים היחידות ההנדסיות היצרניות לדרישות הנובעות
מהתפתחויות בהרכב המסימות של החברה. מכאן ואילך,
תעשה בדיקה מפורטת גם לגבי החלק האחר של החברה;
היינו: הזרוע הפיננסית, והזרוע הארגונית המנוהלת
ע"י מר א. אבן (מילטטיין). אני מקווה שבדיקה זו
תסתיים תוך 4-5 חדשים ובעקבות זאת נוכל להסיק מסקנות
לגבי העתיד הקרוב.

בעיה שנייה נוגעת לנטייה של הצטמקות החלק היחסי של
עטייה בארץ מחוך עבודות חו"ל. לגבי שנת 1967/68,
ניתן אולי לזקוף ביצוע מוקטן (3.3 מיליון) לעומת
המתוכנן (3.8 מיליון) ע"ח מאורעות. מאי-יוני
דאסתקד. אבל, נראה לי שבכך עדיין לא אתרנו את כל
הגורמים. אחד הגורמים האלה הינו עצם טבען של עבודות
החברה בחו"ל, אשר ברובן נמצאות בטלב התפתחות החלתית
המחייב בעיקר עבודה מרובה בסדה. כדי להתגבר על גורם
זה ירוכזו מאמצי האקוויזיציה שלנו להשגת עבודות
טבעם טבען מאפשרות עבודה "בבית" (בעיקר תכנון תעטייתי)

ו/או כאלה טענות בהן סיכוי סביר להמשיך המחבטא בתכנון מפורט. גורם אחר הינו נטייה "צנטרופוגאלית" של עטיית מירב עבודה בטניפיט. כדי להתגבר על מכשול אפשרי כזה, נערכת פרוגרמה מפורטת בה מוקצב לעבודה בחוץ רק אותו כוח אדם, שהינו הכרחי לעבודות שאין אפשרות לעשותן בישראל.

הבעיה הסליטית והאחרונה, שבדעתי לעמוד עליה במקרה משלימה זאת, נוגעת לכללי העסקת כוח אדם. נוכח היותנו בעיקר חברת עסקים התלויה בתנודות השוק (מבחינת ההיקף וההרכב), הכרח שיהיו אפשרויות נוחות יותר לקיים בידינו אותו הסגל שמכתיבות לנו הנסיבות, מבחינת ההיקף, ההרכב והכושר. מאידך גיסא, אין האופי הממלכתי-ציבורי של חברתנו מאפשר לחלוטין חמרון גמיש כפי שרצוי שיהיה לנו. לקראת צרכים אפשריים כאלה, יקויימו מגעים עם המוסדות השונים הנוגעים בדבר, תוך תקווה להשיג מירב התמיכה.

סבורני שהתופעה של ירידת אחוז העבודה בארץ הינה ענין נכבד ביותר שעלינו לדון בו, כדי לקבוע כיווני פעולה בעתיד. אולם דיון כזה לא תהיה בו תועלת רבה אם יקויים היום, אגב דיון בנושא רחב יותר. לכן, לקראת דיון כמוצע על ידי, אני מבקש להכין נתונים פפורטים הנוגעים לאותו ענין, כגון: העיסוקים שה"ל עוסק בהם - מבחינת סיווג כח אדם מקצועי - בארץ ובחו"ל, כיצד התמודדה עמם, ומה הכוחות שעוד דרושים לה.

מר מ. קנטור

בהקשר לשעור ההוצאות הכלליות של החברה רוצה אני לשאול על נתונים השוואתיים לגבי הוצאות כאמור עם חב' אחרות בארץ ובעולם.

מר ב. בסין

סאלתי הסנייה מתיחסת לסיבות העדר הפרופורציה בין הגידול בס"כ ההוצאות הפרסונליות לבין טעות העבודה המוטקעות. סאלתי הסליטית מתיחסת להתרחסויות מסויימות בקרב הסגל הבכיר של החברה, עליהן שמענו בתוככי החברה ומחוצה לה.

לבסוף, יורטה לי להצטרף להצעת נציב המיס ואף להרחיב הנמקתה. כזכור לכולנו, היה המניע העיקרי למאמצי היצוא של החברה הבטחת המטך העסקת מלוא הצוות המקצועי שלה דאז בארץ. מאז, התפתח היצוא וחייב העסקת פרסונל נוסף עד שהפך עיקר. **זוכה** סנדנציה כזאת, נדמה לי שעלינו לדון בכובד ראש ולהחליט, בדבר כיווני ההתפתחות של החברה בעבודות היצוא שלה, היקפה וגבולותיה הסבירים.

ברצוני להצטרף להצעתם של שני הדוברים שקדמו לי, לקיים דיון בכיווני ההתפתחות של החברה.

מר ז. קריב:

ברצוני לשאול האם היחס בקשר לכח האדם המועסק עבור עבודות חו"ל דומה ליחס של ההוצאות לכלל ההוצאות.

מר י. מילוא:

נושא נכבד שהעסיק שלושה מתוך ארבעה הדוברים שקדמו לי, מתיחס למגמות הגידול של החברה. אף אנכי התלבטתי בכך רבות, עיינתי בחומר וכווחחתי על כך עם עמית אמריקאי נכבד בחו"ל המעורה בחוגי המהנדסים היועצים. לצד כל זאת, התרשמתי כי באמריקה קיימת מגמה של התמזגות פירמות למסגרות גדולות יותר, פרט למקרים יוצאי דופן, בהן כל הפירמה סובבת סביב יחיד בעל מוניטין, כגון : ממציא נודע או אדריכל בעל סט. ההתפלגות הסטאטיסטית של פירמות הנדסיות (מבחינת גודל הסגל) מצביעה על קיומן של 10 פירמות המעסיקות

מר א. וינר:

למעלה מ-1000 איט, לעומת עשרות בקבוצה המעסיקה בין 500 ל-1000 עובדים, בעוד שקטנים מזה הולכים ונעלמים כישויות עצמאיות, נוכח הטגמה שהצבעתי עליה לעיל. את חברתנו ניתן לטווג - מבחינת היקף הסגל לקבוצה השנייה, ואילו מבחינת ההתמחות אין אנו רחוקים מהקבוצה הראשונה. לכן, המסקנה היא, שככל שארגון הינו קטן יותר כך סיכויי קיומו בשוק הבינ"ל קטנים יותר. לפיכך, איני רואה כל רע בהתרחבות כזו של חברתנו, כל עוד פעולתה אינה מופרעת ע"י קטיי מבנה שלא הותאמו כהלכה להתפתחותה. ההתאמה תהיה לדעתי ע"י יצירת מבנה כזה. של החברה, בו תינתן עצמאות למספר מצומצם של יחידות, כשהמסרד הראשי יסתפק בהנחיות עקרוניות ובבקרה.

עד כה, תארתי בפניכם גיחתי כלפי אותו נושא בקווים כלליים ביותר. אבל, קביעת עמדה קונקרטיה יותר מחייבת - כפי שציין בצדק נציב המים - דיון מעמיק בהכנת חומר מפורט לקראת דיון כזה. בדעתי להגיש חומר כזה בערך בסוף 1968, אני מציע שסמוך לאותו זמן אף נקיים הדיון.

השאלה הראשונה, בסדרת השאלות האינפורמטיביות שהוצגו ע"י חברי המועצה, התייחסה להשוואה בין שיעור ההוצאות העקיפות המקובל אצלנו, בהשוואה למקובל אצל אחרים. אילו רציתי לסבר אזנם של חברי המועצה, יכולתי לשכנע אתכם שהשיעור אצלנו הוא סביר, מאחר ובצרפת הוא עומד על 80% ובארזה"ב על 120%. אבל, לדעתי עדיין אין בכך כדי לתת מענה אובייקטיבי שאוכל להיות שלם אתו. וזאת, מאחר והאחוז ששאלתם עליו שונה ממקרה למקרה, ותלוי במספר מגוון ביותר של גורמים, כגון: סיב עיסוקיה של כל פירמה, הגדרות הסיוך של כל הוצאה, מטרות

הריטום וכיו"ב, לכן, נראה לי שנשרת את מטרותנו טוב יותר, ע"י בדיקה אוביקטיבית עד כמה מוצדקות כל ההוצאות העקיפות שלנו. ואכן, כפי שמרתי לכם כבר בישיבה זו, יערך מבדק כזה "מלמטה" בחדשים אוקטובר-נובמבר, ולאחר מכן נמציא לפניכם את ממצאי אותו מבדק.

בקשר לשאלתו הסנייה של יו"ר הישיבה, הרי שהנתונים יבדקו ויובאו לאחר מכן לידיעת המעוניינים. שאלתו האחרונה של יו"ר הישיבה התייחסה להתרחשויות בקרב הסגל הבכיר. התפטר מהחברה רק עובד בכיר אחד, מר ג. סיבור, אשר לצערי כל מאמצי להניאו מכן עלו בתוהו. עובד בכיר אחר שהיה בתהליך של התפטרות, חזר בו. מר י. רפאל עובר - לפי בקשתו הנמרצת-לחפזידי בכיר באמל"ט.

הסאלה האינפורמטיבית האחרונה התייחסה למתאסל'בין כח אדם בעבודה בחו"ל וההוצאות באותן עבודות. מאחר וטכר עבודה הינו המרכיב העיקרי של ההוצאות, טבעי שקיים אותו יחס. אולם, יחד עם זאת, ברצוני להבהיר שקיים פער ניכר ביותר בין הוצאות על כח אדם בארץ לבין זה שבחו"ל, מאחר וטכרו של עובד בחו"ל עולה פי שלוש על זה שבארץ, (ועוד במטבע זר), וזו אחת הסיבות לדאגה שלנו נוכח, הנטייה להפחתת חלקה של העבודה העטוייה בארץ מתוך עבודות חו"ל. באשר לפרופורציה בין גידול העבודות בחו"ל לבין הגידול בכח אדם, הרי שאין כל קורלציה ביניהם בגלל הבדלי ההתמחויות שמצריכות העבודות בחו"ל, כיחוד בתחום החקלאי.

6. תקציב רכישות רכוש קבוע לשנת 1968/69

מר י. רפאל: בטרם אגע בתקציב הנדון, ברצוני ליחד מספר מלים לביצוע תקציב הרכישות דאטקד. התקציב לשנת 1967/68 הסתכם כזכור לכס ב-700,000 ל"ה הביצוע הנומינלי הסתכם ב-696,000 ל"ה, מלבד התחייבות על סך 53,000 ל"ה נוספים בסעיף מבנים, שטרם מומשה. ניתן איפוא לומר שהמסגרת התקציבית דאטקד, בעיקרה נשמרה, אם כי חלה סטייה בתוך מרכיבי התקציב של החברה, ובעיקר בסעיף רכישת ציוד. הסעיף האחרון, המרכיב את התקציב האמור, הוא רכב שבעיקרו מוקדש להחלפת רכב צמוד ל"רכב טרות" בעזרת הלוואות הניתנות לעובדים. לגבי תקציב השנה, הרי שהסכום הכולל שזהה לזה מאטקד, נועד להשקעות בציוד ורכב שהתבלה ויש להחליפו. הסכום האמור מקורו בחלקו הגדול מקרן הפחת, ומחחמורה עבור מכירת רכב יטן הנאמדה ב - 100,000 ל"ה

מר ב. בסין : ברצוני לדעת כיצד מחושב הפחת לרכב.

מר י. רפאל : הפחת מחושב באופן ליניארי לחמש שנים.

ס ו כ ט : מאושר בזה תקציב הרכישות הנדון.

7. מצב הדיור של החברה

מר א. וינר לאחר סדנו בהצעה לרכוש כמה קומות במגדל שלום (ראה סעיף 1 לפרוטוקול הישיבה מיום 5.6.68) הגעתי למסקנה שהדיור של משרדנו הראשי בתל-אביב, אשר נרכש ב-1957 בדלית ברירה ואשר יתכן והתאים בשעתו לממדים ולמסגרת עבודתנו דאז, אינו מתאים עוד לדרישות

עבודתנו דהיום וגם לא יאה כלפי נציגי לקוחות המבקרים
אצלנו. נוכח הלחץ הכבד מצד שר האוצר ועושי דברו,
בדקתי שנית, שמא בכ"ז עשוי "מגדל שלום" להיות תחליף
לצרכי הדיור שלנו בת"א. מסתבר, שאין 10 קומות
רצופות (המהוות השטח הדרוש לנו). נראה, איפוא, שדי
בעובדה זו (נוסף על תנאי המיקום הגרועים) כדי לפטול
לחלוטין את "מגדל שלום". עיריית ת"א מצידה לוחצת אף
היא בכיוון מסויים; בנייה על מגרש פנוי במנסייה.
כיוון שאיזור מנסייה טרם הוכרז לאכלס בנייני משרדים,
לא נראית לי הצעה זו. לכן, הייתי מעדיף האפשרות
להעזר במימוש המגרש שלנו בחיפה והבנין בת"א, כדי
להשיג ממנהל מקרקעי ישראל מגרש מעבר לירקון ולבנות
עליו.

לדידי, אני מסופק בדבר האפשרות למצוא מקורות למימון
מלא של האלטרנטיבה בה מצדד מנכ"ל החברה; וזאת, מאחר
שאין צליל בה בטוח באפשרות המימוש הטביר של הבנין בת"א.
לכן, הייתי מעדיף אילו נעשתה החלפת הדיור בעזרת גורם
ציבורי נוסף, המעוניין בכך והעשוי לסייע בקידום העניין
כגון, בניין המרכז החקלאי. מתוך גיטה זאת הייתי גם
מציע, לא לדחות בסלב זה מכל וכל ההצעה בקטר למנסייה
אלא לאחר בדיקה מפורטת, אם כי יש להביא בחשבון גם
גורם התעבורה, שהוא חשוב ביותר לעניין זה.

מר ב. בסין

לכאורם נראית לי יותר האלטרנטיבה בה מצדד המנכ"ל
(ואף גורם התעבורה הנוחה אף הוא מצדיק העדפת חלופה
זו). אולם, כיוון ש.ת.א היא צד מעוניין, מסופקני
אם אמנם יורשה לתה"ל לבנות על מגרש מעבר לירקון.

מר ז. קריב

מר י. רפאל:

הבעיה של מימון בניין המסרדים בתל-אביב יכולה להיפתר בחלק מהתמורה עבור הבנין החדש. ואכן, נמצא קבלן, שמציע לנו בניית מבנה רב קומות על יד הקריה תמורת 900 ל"המ² (כולל מידוג אויר). לגבי היחרה נוכל להשיג הלוואה בתנאים מסחריים סבירים מהבנק האפוטיקאי.

ס ו ט :

הנושא ידון טנית לאחר שיובאו בפני מועצת המנהלים פרטי בדיקה מסוזה של כל האלטרנטיבות הבאות בחשבון.

8. תכנית מימון לשנת 1968/69

מר י. רפאל

תכנית המימון המוגשת לכם בזה, מוסתתת על אסראי קבוע לחב" הבת ולמקורות בהיקף של שני חדסי עבודה (בלי חיוב ישיר במלוא הריבית) כשהאוצר פורע מדי חודש בחדשו את חלקו מתקציב הפיתוח (180,000 ל"ה), היקף התשלומים כולל סלוק ההתחייבויות מאטקד - תוך קבלת אסראי מספקים עד 3-4 חודשים ומסתכט ב - 20 מיליון ל"ה לעומת תזרים תקבולים המסתכט ב - 17.3 מיליון ל"ה עם התזרים האמור, המזומנים והיחרות טבידי החברה מתחילת השנה, עדיין תהיה החברה בחסר של 2 מיליון ל"ה ל"ה ל"ה לגייסה כמימון נוסף. כל זאת, בהנחה שהחברה תוסיף לקיים אותה מחזוריות תשלומים כלפי הספקים שעמדה עד כה על מרווח זמן של 4 חודשים מיום האספקה.

האלטרנטיבות לגיוס מימון נוסף (והמוע' הצטרך להחליט על כך) הן שתיים : האחת : הקטנת האסראי לחברת הבת ול"מקורות" - או צמצומו - ולחייבן במיטריין במלוא הריבית. השנייה : לינוק במידת האפשר (והאפשרויות מצומצמות ביותר) אסראי מספקים.

הליכה בדרך זו תגרום לעליית מחירים הן של שירותים וטובין הנקנים על ידינו, והן של שירותים שאנו מגישים ללקוחות מסוימים.

ברצוני לדעת, מדוע גידול בהיקף בטך 14 מליון לי מחייב גם גידול באסרטיף היינו:מדוע נוצר חסר בהון חוזר?

מר ז. קריב

ברצוני להציג שתי שאלות :

מר ב. בטיין

א. הסיבה לקיום מזומנים בטך 600,000 לי במטך חודש?

ב. על מה מיוסדת חכנית התקבולים?

הסיבה, לתופעה עליה שאל מנכ"ל מקורות, היא ההחלטה עליה החליטה מועצה זו ב-1966 לרכוש מניות נוספות של חברת הבת. כלומר:המרת "רכוש סוסף לרכוש קבוע". כאשר לשאלתו הראשונה של יו"ר המועצה הרי, שזהו סכום שביום מסויים בחודש נצבר במזומנים. מכאן שאין להסיק מהסכום האמור מוחזק במטך כל החודש. הסיבה לגודל הסכום הוא ההכרה להחזיק רזרבת מינימום לתפעול תקין של החברה תחזית התקבולים מבוססת על חוזי ההתקשרות עם הכמיקים השונים והכרת מוסר התשלומים שלהם.

מר י. רפאל

מועצת המנהלים תקבע עפדה לגבי טעורי האסרטיף סינתנו "למקורות" וחברת הבת בדיון הבא של המועצה.

ס ו כ ט :

9. דב"ר פרידה לרב"ל צאת מר י. רפאל לאמ"ט

מר י. רפאל מאחר וזוהי היטיבה האחרונה בה אני כשחחך, ברצוני להיפרד מכך, בדברי תודה על עזרתכם ועל סיועך הפעולה שסרר . בכל שנות הסתהפותי במועצה, עקב הפקידים בחברה,

מר ב. בטיין חן שבני שאביע את דעה כולנו אם אביע את תודתנו והערכתנו למר י. רפאל על עבודתו המסורה והפוריה.

היטיבה ננעלה בטעה 12.34.

תכנון המים לישראל בע"מ

רחוב אבן ג'ורג' 64, ת.ד. 1170
טלפון 24 21 033654
ת.כ.א.כ.ב

ענין סדר

במשכב או לחצוי
25.8.68
מספר
תאריך

א י ש י

לכבוד
מר ג. סיבור
רח' המשנה
חל-אכ"ב.

א.ג.א

מכתב זה בא בכדי לסכם את הדיון שהתקיים ביום 16.8.68, במשרדנו
בראשותו של יו"ר מועצת המנהלים של חב' תה"ל מהנדסים יועצים ובהשתתפות
הנהלת החברה על פעולותיהן בספרו עבור חב' I.P.D.

על הנושא הזה הגשח בישיבה זו סיכום בכתב ואני הסכמתי לצמצם את
הדיון לחוכן הסיכום הנ"ל.
אחרי שמייעת פוענך הנוסף והסברו אנו הגענו פה אחד למסקנות הבאות:

1. אתה קבלת על עצמך - בעורך עבור חב' תה"ל - ביצוע פעולה עבור חברה
שבייה הפועלת באותו השטח, מבלי לקבל על כך רשות מהנהלת חברה תה"ל
ומבלי להודיע על כך להנהלת חב' תה"ל אחרי המעשה.
2. אתה עשית זאת למרות העובדה שהיה ידוע לך היטב שחיי החברה במקרה
זה פשויות היו לפעול כמתחרות.
3. אתה אף לא דאגת לכך שמנהל חברה I.P.D. יודיע לתה"ל על המנייה
אליך ועל ביצוע המשימה עבורם.
4. כל חב' תה"ל נעשה כנסיעה שהיתה במסגרת פעולותיהן בחב' תה"ל ובסימונן
חב' תה"ל.

הנהלת החברה ויו"ר המועצה הגיעו למסקנה שפעולתך הנ"ל היתה
מנוגדת לנוהלים הקיימים בחברה, לנוהלים מקובלים בחברות מסוג זה
ול- code of ethics שלפיו היה מותר להניח שאדם במעמדך יפעל.

ברצוני להוסיף גם שכניסתך לתפקיד הקשור ישירות עם פעולות חפוש
עבודות עבור גוף סתומה - אינו עולה בקנה אחד עם אותו ה-code of ethics,
המקובל במסדרות ממשלה ועם הודעותיהן הקודמות - שלא תקבל תפקיד אשר יכול
להתקש עם האינטרסים של חב' תה"ל.

אני מצטער שאתה גומר את 20 שנות שדוחך בחברה בצורה לא הולמת זו.

בכבוד רב,
א. וינר
המנהל הכללי

תעתיק לתוך תעבורת

1

11/15

תהל מהנדסים יועצים בע"מ

למכתב בלבד

פרוטוקול

ישיבת מועצת המנהלים מס' 8/68

מיום 19.7.68

נוכחים:

מר ב. בסין - יו"ר

מר ל. ארגוב - חבר

מר א. וינר - חבר

מר ש. שורץ - חבר

מר י. רפאל - מוזמן בחוקף תפקידיו

כמזכיר החברה ומנהל

הפיננסים שלה.

נעדרים:

מר י. גבריאלי

מר י. לוי

- על סדר היום:
1. הערוה לפרוטוקול הישיבה הקודמת
 2. בחירת ועדת מאזן ליום 31.3.68
 3. פיתוח שוק החברה בקוריאה
 4. עבודות החברה בפרו
 5. עבודות החברה בכראזיל
 6. עבודות החברה במכסיקו
 7. פיתוח שוק החברה באורוגוואי
 8. פיתוח שוק החברה באל-סולאדור
 9. עבודות החברה בניגריה
 10. פיתוח שוק החברה באפריקה המזרחית
 11. עבודות החברה באיראן

12. עבודות החברה בחורכיה
13. סיכום מאמצי אקוויזיציה בחו"ל
ומגמותיה.
14. היחסים והתאום בין חה"ל לבין
המכון לתכנון ופיתוח
15. חברת כח להיפוש מחצבים
16. דו"ח ביצוע פיננסי לשנת 1967/68
17. זכויות חתימה בשם החברה
18. מינוי מ"מ מנהל פיננסיים ומזכיר
החברה

הישיבה נפתחה בשעה 11.18

1. הערות לפרוטוקול הישיבה הקודמת
ס ו כ ס: כאין הערות מאושר בזה פרוטוקול הישיבה מיום
5.6.68
2. מינוי ועדת המאזן ליום 31.3.68
מר י. רפאל לקראת גמר הכנת המאזן ליום 31.3.68 מוצע בזה -
כנהוג מדי שנה - מינוי ועדת מאזן, שחבריה יהיו:
מר י. מילוא - יו"ר
מר ש. משולם - חבר
מר א. שילה - חבר
מר ב. בסין בהזדמנות זו בה עוסקים אנו במאזן לשנת 1967/68
הממשמש ובא, ברצוני להזכירכם כי עת דנה המועצה,
לא מכבר, במאזן החברה ליום 31.3.67, סוכם דבר
מה בקשר להצגת רווח על עבודות שעודן בתהליך
עשייה. אבקש, איפוא, להביא לפנינו לישיבה קרובה
הצעה קונקרטית, בדבר הדרך בה תפעל החברה בעתיד.
ס ו כ ס: א. מתמנית בזה ועדת המאזן לשנת 1967/68 בהרכב
המוצע ע"י מנהל הפיננסיים.
ב. תובא לישיבה קרובה הצעה בדבר שיעור העבודה
בתהליך אשר יאפשר הצגת רווח במאזן.

12. עבודות החברה בחורכיה
13. סיכום מאמצי אקוויזיציה בחו"ל ומגמותיה.
14. היחסים והתאום בין תה"ל לבין המכון לחכנון ופיתוח
15. חברת בת לחיפוש מחצבים
16. דו"ח ביצוע פיננסי לשנת 1967/68
17. זכויות חתימה בשם החברה
18. מינוי מ"מ מנהל פיננסים ומזכיר החברה

הישיבה נפתחה בשעה 11.18

1. הערוח לפרוטוקול הישיבה הקודמת
ס ו כ ם: באין הערוח מאושר בזה פרוטוקול הישיבה מיום 5.6.68.
2. מינוי ועדת המאזן ליום 31.3.68
מר י. רפאל לקראת גמר הכנת המאזן ליום 31.3.68 מוצע בזה -
כנהוג מדי שנה - מינוי ועדת מאזן, שחבריה יהיו:
מר י. מילוא - יו"ר
מר ש. משולם - חבר
מר א. שילה - חבר
מר ב. בסין בהזדמנות זו בה עוסקים אנו במאזן לשנת 1967/68 הממשמש ובא, ברצוני להזכירכם כי עת דנה המועצה, לא מכבר, במאזן החברה ליום 31.3.67, סוכם דבר מה בקשר להצגת רווח על עבודות שעודן בתהליך עשייה. אבקש, איפוא, להביא לפנינו לישיבה קרובה הצעה קונקרטית, בדבר הדרך בה תפעל החברה בעתיד.
ס ו כ ם:
א. מהמנית בזה ועדת המאזן לשנת 1967/68 בהרכב המוצע ע"י מנהל הפיננסים.
ב. חוכא לישיבה קרובה הצעה בדבר שיעור העבודה בתהליך אשר יאפשר הצגת רווח במאזן.

פיתוח שוק החברה בקוריאה

3.

מר א. וינר

כידוע לכם נחתם חוזה (בשותפות עם "אנריס") על חכנון מפעל דשנים פוספטיים. הסכם זה טרם אושר ע"י האוצר הקוריאני, ולדברי יוזמי הפרויקט (האחים איזנברג) עשוי ההסכם להחתם חוך חודש ימים. בין כה וכה, בקש הצד הקוריאני החתום על ההסכם אתנו, לשנות הנחונים הסכניים של הפרויקט, ובכך יגדל היקפו בערך ב-\$ 300,000 בערך. מכאן יש ללמוד שעדין גישת הקוריאנים היא רצינית ואין להבין מההשגיה, שהם עלולים חלילה למשוך ידם הימנו. דחיה זו עשויה אף להועיל לנו, מאחר והיא עתידה לבוא בדיוק לאחר שיא העומס הכרוך בעבודה קו הנפט "42".

מלבד החכנון התעשייתי לא זנחנו אה שטח המים ולשם כך שגרנו לקוריאה שנים מעובדינו. אך כיוון שלא די בנכונות עקרונית של המוסדות הקוריאניים (המתבטאת בין היחר בשני מכתכים המביעים כוונה) בקשתי אה מר איזנברג להשתמש בקשריו באוהה מדינה לשם קידום ענייננו. ביטוי אחר לאוהה נכונות הוא הבקשה שהופנתה אלינו להגיש "תכנית עבודה" לקראת הכנת דו"ח הכדאיות על פרויקט שהיקפו עשוי להסחכס ב-150 מיליון דולאר. לשם כך הקימונו קונסורציום - יחד עם "מוטור-קולומבוס" ופירמה הולנדית, והצענו קודם כל - נוכח היקפו על הפרויקט - עריכת סקר מוקדם.

מר ב. בסין

במקרה שהמימון אינו של ממשלת קוריאה אלא של מוסד מימון כינ"ל, האם לא מוטב להעזר בזה האחרון לשם קידום ענייננו שם?

מוסד מימון בינ"ל מספל במימון פרויקט, לאחר שהוגש לו דו"ח כדאיות ועאכו"כ לא בטרם נערך אפילו סקר מוקדם. עכ"פ אם יש מקום לגישושים בכיוון זה יהיה להם מקום לא לפני השלמת הסקר המוקדם.

מר א. וינר

4. עבודות החברה בפרו

בפרויקט העיקרי בו מטפלת חברתנו בפרו (ליברטאד) חלה התפתחות שלילית. מאחר והמזמין מחקשה (מסיבות פוליטיות פנימיות) לבצע כמה פעולות שלפי הסכם בינינו מוטלות עליו, יהיה עלינו כנראה לצמצם טיפולנו לאותם קטעים שאינם תלויים ב"פרויקט לדוגמא" ובקידוחים (שכאמור היה על הפרוואנים לעשותם) ולדחות ההמשך עד לאחר הבחירות הקרובות. לעומת זה, חלה התקדמות חיובית בענין פרויקט צ' אוימוצ' י.ק. קיים סיכום בר"ח בדבר פרטי העבודה ואני מקוה שעד לישיבה הבאה יוסדר מימון הפרויקט ע"י הבנק המממן ואישורו הפורמלי הסופי ע"י הועדה המבצעת שלו.

מר א. וינר

בפרויקט 11 ערים (שהגשנו באמצעות הב' "אנדס" ואשר בעזרת שותפנו באותה חברה הצלחנו להקפיא הטיפול באותו פרויקט אצל הבנק) מסתמנה מצד הבנק הנ"ל נטייה מסויימת לפשרה, לפיה יפצו אותנו ע"י מסירת פרויקט של חכנון הנדסי, על מנת שאנו נסיר ההסתיגויות שיש לנו כלפי מסירת פרויקט 11 הערים לפירמה האמריקאית. מפני דרכי שלום עם הבנק האמריקאי, סכורני שמן הראוי להענות לפשרה זו.

כיוון שבסוגיא של פרו עסקנו, ארשה לי להקדים ענין מסוים בקשר לפעילוחנו בפרו גם אם במישרין כרוך הוא בדו"ח הכיצוע החקציכי, בו עוד נדון בפרוטרוט בהמשך הישיבה. חמהני על ההסבר לסיבות הפסד בפרויקט

מר ב. בסין

דף 5 מתוך 18 דפים

נזקה הנובעות מהפסקת העבודה גרידא. אין אני מערער על עצם העובדה (כי הרי דרכם של עסקים המניבים רווחים גם לשאת לפעמים הפסד) אלא ההסבר נראה לי חמוה.

מר רפאל י. אבדוק הענין, ואעביר לידיעת חברי המועצה העובדות.

5. עבודות החברה בבראזיל

מר א. וינר מדיווחים קודמים שלי ידוע לכם אל נכון על שני פרויקטים גדולים ואחד קטן יותר, אשר יחד מסתכמים הם ב-1.6 מיליון דולאר. בין כה וכה עלה על הפרק פרויקט נוסף בדרום המדינה, אשר לפי הנחונים שהיו בשעתו בידינו, עשוי הוא להסתכם בעוד מיליון דולאר בערך. נוכח הרכבו המסובך של הפרויקט שוגרה למקום, משלחת מתוגברת המורכבת מה"ה י. לוי, ש. דורון וד. קווסטלר. התנאים בהם יבוצע פרויקט זה על-ידינו הורכבו באופן פרגמאטי הן על בסיס "סכום כולל" והן על בסיס של "קוסט פלוס". עם שובה של אותה משלחת אוכל למסור לכם פרטים מלאים יותר על פרטי ההסכם וההיקף, והן על התנאים בהם מוצע להחקשר עם המזמין. כמו כן, הביע אותו מזמין רצונו למסור לנו עוד מספר עבודות בגודל בינוני, אך יחד אף הן מצטברות לסכום לא קטן.

לעבודות אלה יש לנו שותף, - מהנדס יהודי המבצע המדידות והבדיקות בשדה, בעוד חה"ל עושה העבודה ההנדסית כלכלית. החוצאה של השגת עבודות במשך חצי שנה בהיקף של 2.5 מיליון דולאר, בעזרת השותף המקומי, מדברת בעד עצמה ואני מקווה שאין זה עדיין סוף פסוק.

מר א. וינר כזכור לכם, אל נכון, קבעה לעצמה מועצה זו ארכה של ששה חודשים לשם בחינה המשך מדיניות החב' לגבי עצם פעילותה במכסיקו (ראה סעיף 2 לפרוטוקול הישיבה מיום 8.3.68), מאז, חלה תזוזה מסוימת בקשר להצעתנו (באמצעות חב' "פלנימקס") להשתתפות בתכנון הארצי של סקטור ההשקיה במכסיקו. מאחר והשלטונות המכסיקאיים רצו לשנות במקצה הטקטיקה של ההגשה למוסדות הממנים, הוזמנתי לבוא לשם ללא דיחוי. בביקורי שם סוכמו תנאי החוזה עם המזמין ואני מקווה שתת שר המים יחתום עליו בימים הקרובים לאחר הכנת נוסח ספרדי ושובו מחופשתו הקצרה. היקף עבודה זו יסתכם ב-10.5 מיליון פזוס (\$ 800,000); היא מתחלקת לשני שלבים:

א. קביעת מתודולוגיה, קריטריונים ועדיפויות לפיתוח ההשקיה והחקלאות על הסקטורים השונים שלה.

ב. ישום ממצאי שלב א' דלעיל.

ההסכם עם המזמין יהיה מסגרת כללית לכל העבודה; ובשלב זה יוצא מכתב ההזמנה לשלב הראשון, אשר ימשך לפי המשוער כששה חודשים. יחד עם זה הבטיחני המהנדס הראשי של מיניסטרויון המים שאם הביצוע של שלב א' יניח את דעתם, תינתן לנו הוראה עוד לפני חום השלב הראשון, להמשיך בשלב ב' ללא הפסקה. יתר על כן, הובאה ע"י המכסיקאים משאלה להבטיח עוד כעת עתודת עובדים לשלב הבא, ואף נכלל בתמורה עבור שלב ראשון, סכום מסוים שנועד לפצות החברה ועובדיה, במקרה של אי המשכת הפרויקט מיד לאחר חום שלבו הראשון. מבחינה סגולית אני מעריך פרויקט זה כחורג מסושגים חומריים, מאחר והצלחה בו פרושה יהיה החדרה לאמל"ס של גישה הגורסת תכנון משולב וכולל לגבי סקטור ארצי שלם.

מלבד הפרויקט דלעיל, נמצאה כעח בהכנה הצעה
לביצוע עבודה בהיקף \$ 250,000.

פיתוח שוק החברה באורוגואי .7

מר א. וינר ממשלת ישראל נחנה הלוואה לממשלת אורוגואי, אשר
יחכן וכעזרתה ניתן יהיה לקדם שרוחי יצוא שלנו
באותה ארץ. כיוון שחבר המועצה מר י. גברואלי
מסייר בימים אלה באותו אזור, בקשתיו לבחון
במקום, האפשרויות המעשיות בכיוון זה.

מר ב. כסין כיוון שבמקביל פועל באותו כיוון גם "המכון
לתכנון ופיתוח" מן הראוי לדאוג בעוד מועד
לתאום מתאים ולמניעת תחרות שלא הועיל לשום
גורם. לכן, אני מציע בהמשך ישיבה זו ליחד סעיף
נפרד גם לענין היחסים עם המכון הנ"ל.

פיתוח שוק החברה באל-סלוואדור .8

מר א. וינר לארץ זו הצענו פרויקט השקייה, אשר היקפו עשוי
להסתכם (אם תחבל הצעתנו במלואה) ב-\$ 400,000.
המו"מ בקשר לפרויקט האמור נמצא בשלב מתקדם,
ולפי הידיעות שבידי מספלים שם נציגינו בעריכת
החוזה הפורמלי בקשר לאוהה עבודה.

עבודות החברה בניגריה .9

מר א. וינר בעזרתו של מנהל וור"ד במקום, קבלנו כמה עבודות
תכנון מפורט באותה ארץ המסתכמות ב-\$ 300,000.
אבל, חשיבותן של אותן עבודות חורגת מגדר
החשיבות הכספית, ומתבטאת בעיקר בכך שפתרה לנו
בחודשים הקרובים הבעיה של המשך החזקת המשרד שם.
כמו כן, נעשה כעח מאמץ להשיג עבודות נוספות
בניגריה, כגון:

דף 8 מחוך 18 דפים

א. חכניות אב לכמה מהחבלים שלהן התפצלה ניגריה (ואשר כזכור היוו העילה לנסיון הפרישה של ביאפרה).

ב. המשך הספקת המים ללאגוס. אך, כיוון שמימון חכנון זה יבוא ממקור אמריקאי, יעשו מאמצים לקדם ענין זה במסגרת החברה המשותפת לנו ולאחים לאדביג ובעזרתם הפעילה של אלה האחרונים.

מר ב. בסין מה שחסר לנו במקרה זה ואחרים, בהם מדובר בעבודות חדשות, הינו פרטי חשומות בארץ ובחו"ל.

מר א. וינר הערתו של יו"ר המועצה היא בהחלט במקומה; ואם פה ושם קשה למלא אחרי זה, הרי זה לא מחוך הזנחה, אלא מחוך רצון להקדים ככל האפשר מתן אינפורמציה למועצת המנהלים, עוד בטרם הגיעו לידי פרטים מלאים. מובן מאליו, שברגע שיהיו בידי פרטים כאלה הם יובאו לפניכם לאלתר.

10. פיתוח שוק החברה באפריקה המזרחית

מר א. וינר לצורך הסטרה הנידונה, שוגר לאפריקה המזרחית אחד העובדים שלנו, שביקר בארבע מארצות אחרות אזור. בעקבות אותו ביקור, מסתבר שבאותו בחשבון עבודות באחיופיה ובקניה. באחיופיה מדובר על חכנית אב לפיתוח מקורות המים של כל המדינה. בגלל קשיי תעבורה יבשתית, אין מנוס מלהשתמש בהחבורה אווירית, ודבר זה הובא בחשבון התחשיב. היקף העבודה כולה עשוי להסתכם ב-\$ 100,000 בערך, ואנו מחפשים מקור מימון מהימן יותר מאשר ממשלת אחיופיה, מאחר ולזו אין מוניטין טוב של קיום החחייבויות כספיות. אני רואה עבודה זו, למעשה, כחלק ממאמצי אקוויזיציה שלנו שנושא בה במקרה זה הלקוח, כיוון ומגמת עבודה זו להצביע על אותם נושאים אשר מן הראוי להמשיך לספל בהם בצורה יותר אינטנסיבית.

בקניה מדובר בשני נושאים. האחד הוא אספקת מים למומכאסה - הגדולה בערי קניה; השני מורכב מכמה עבודות השקיה. לגבי הנושא הראשון, נמצאת הצעה כהליך של הכנה. כאשר לנושא השני, עודני ממחין לקבלת נתונים בסיסיים, אשר בלעדיהם אין אפשרות להכין כל הצעה שהיא.

לגבי המשך הטיפול בפיתוח שוק זה, נראה לי שיש להשלים סיור הגישוש הראשוני עליו סיפרתי לכם זה עתה, בסיור נוסף שלי, שיטפל בקידום שני הנושאים שהזכרתי לעיל ובעוד כמה נושאים אחרים, שניתן אולי להעלותם על הפרק. המגמה כרגע בפיתוח שוק זה צריכה להיות לדעתי, השבת עבודה כל שהיא (בין אם בחבש ובין אם בקניה) בהיקף סביר אשר יאפשר העסקת עובד שלנו במקום, ואשר באותה עת יוכל לטפל גם באקוויזיציה.

11. עבודות החברה באיראן

מר א. וינר

לאחר מו"מ ממושך ולבטים אין ספור מצד הקליינט, הסכים הלה עקרונית למסור לנו הטיפול באזור חדש (וראמין) הקרוב לטהראן. כרגע, מחקיים עם הלקוח מו"מ על קביעת חנאי העבודה שיכללו בחוזה. אני מניח, שעם ביקורה הקרוב באיראן של משלחת מטעם הבנק העולמי ניתן יהיה לקדם גם את ענין עריכת החוזה עם הלקוח. אני מניח שחברי מועצת המנהלים צמאים לשמוע פרטים נוספים על היקף העבודה, החשומות, מחשיב ההוצאה וההכנסה, וכיו"ב. אך, לצערי נאלץ אני לבקשכם להמתין עד לישיבה הבאה או לזו שאחריה, מאחר וכרגע יש בידי רק פרטי ההצעה כפי שהוגשה על ידינו אשר בשלב זה יתכן ואין להם כל משמעות, מאחר ועדיין לא ידוע לנו למה מוכן הלקוח להסכים.

12. עבודות החברה בתורכיה

מר א. וינר נוסא אחד, שהתעניינו בו בתורכיה, הוא המשך פרויקט אדנה. בקשר לכך עדיין מתקיימים מגעים בין הבנק העולמי לבין המוסדות התורכיים, כלי שבינתיים יצמחו מכך-מבחינת חה"ל-איזה שהם פירות. בין כה וכה, עלו על הפרק בתורכיה שני נושאים חדשים. האחד נובע להכנת מפרטים לביח"ר לצינורות בסוון. העבודה בקשר לכך אינה רבה, אם כי מקווים אנו שתעזור לנו לבבש עמדתנו אצל המוסדות התורכיים. הנושא השני הוא יעוץ למוסדות התורכיים (להבדיל מהקמה ממש) בקשר לפיתוח במסגרת חוות. המדובר כאן ב-5-6 אזורים המשתרעים על 3 מיליון דונאם. בשלב זה, הקציבו לנו המוסדות התורכיים הסכום הדרוש לשם הכנת תכנית מבצע. לשם כך שיגרנו לשם צוות מצומצם, שהספיק כבר לסיים עבודתו, והבוקר חזרו ארצה.

13. סיכום מאמצי אקוויזיציה בחו"ל ומגמותיה

מר א. וינר היעד שהצבנו לעצמנו עוזרי ואני הוא, להגיע לביצוע מינימלי של עבודות בפועל בהיקף 6 מיליון דולאר לשנה, ובממוצע חצי מיליון דולאר לחודש. בחודשיים שלושה האחרונים נחמלאה מכסה זו במלואה. לגבי העתיד, נראה לי שעדיין יש להבטיח עבודות נוספות בפועל בהיקף רבע מיליון דולאר בערך. לכן, רצוי יהיה בזמן הקרוב לבחון ביחד פרוסרוט מערכת העבודות שלנו, כדי להסיק מהן על כיווני המאמצים בעתיד.

מר ל. ארגוב רוצה הייתי, בהזדמנות זו, לשמוע פרטים על מפעל משולב - כולל, בו טיפלה החברה, ואשר ניתן כבר לסיכום, עיקר העניין שלי הוא במפעלים אשר הדגש בהם הוא האספקט החקלאי.

מר ב. בסין הענות למשאלתו של מר ל. ארגוב היא חשובה ונכבדה, אך מפאת הזמן הקצר העומד לרשותנו, נוכח ההכרח לסכם הדיון בכמה נושאים העומדים על סדר היום, נראה לי שמוטב לדחות הרחבת הדיון בנקודה זו, להזדמנות אחרת.

14. היחסים והתאום בין תה"ל לבין המכון לחכנון ופיתוח

מר ב. בסין מן הראוי שחברי מועצה זו יתנו הדעת לבעיה הנידונה, מאחר והערך תיאום בין שני המוסדות (ובעקבות זה התחרות) עשוי להפריע כבר עתה לעבודת החברה באורוגואי, ביוון, ולא מן הנמנע שעדין אין זה סוף פסוק. כזכור לנו, נועד המכון הנ"ל - בעת שהוקם - לשמש מסגרת להגשת סיוע טכני לאותן ארצות שישראל היתה מעוניינת בכך. במרוצח הזמן, עם גבור הצורך להגביר יצוא ידע הנדסי, הוטל על המכון לעסוק גם בכך, ולחלק עבודות ששייג למשרדים אחרים מאחר ולמשרדים הפרטיים לא היו לא כלים ולא מוניטין מספיק (להבדיל מהמדינה עצמה) לעסוק בכך. אולם, בין כה וכה, קבל טיפולו של המכון הנ"ל חנופה משלו וכיום משחרע כפי הנראה על כל ששחי ההנדסה. אמנם איני גורס שדווקא תה"ל צריכה לעסוק - בעזרת סגל עובדיה - בכל עבודה שתשיג, אלא מן הראוי כי בשעת הצורך תעזר בקבלני משנה, אבל עצם ההופעה הנפרדת והבלתי מתואמת כלפי חוץ עלול להזיק למטרה המשותפת, היינו לדמותה של ישראל ויצוא שרותיה. וזאת מאחר ולתה"ל (להבדיל מהמכון הנ"ל) יש כבר צוותות מאומנים ואפשרות להצביע על עבודות שעשחה. לכן, יש לדעתי למצוא בעזרת מר מ. זנדברג הסדר עם הנהלת המכון.

מר ל. ארגוב אף אנכי סבור, שיש להכניס בעוד מועד סדר בטיפול בנושאים קרובים לתה"ל, פן ידרדר המצב אף יותר מזה, והניזוקה העיקרית תהיה המדינה המעוניינת בהצלחת יצוא ידע.

דף 12 מתוך 18 דפים

מסכים אני עם גישתו של יו"ר מועצת המנהלים לפיה הטיפול בעניני פיתוח מים, החישובות ותעשיות עזר לחקלאות (מזון ודשנים) הוא בטיפול של חה"ל וזו, בעיתות שיא, תעביר משימות לקבלני משנה. מתוך נקודת מוצא זו סיכמתי עם המנהל היוצא של המכון לעבודות באותם נושאים שהזכרתי, אשר תבענה לידי המכון יועברו אלינו ועבודות שיגיעו אלינו בנושאים הנדסיים אחרים נעביר למכון. כאשר להמשך הטיפול אני מציע ליזום פגישה - בה ישתתף גם יו"ר מועצת המנהלים של חברתנו - עם מר ס.ג. זנדברג, לשם מתן גושפנקא להסדר עם המנהל היוצא של המכון.

מר א. וינר

מועצת המנהלים מאשרת קו הפעולה שהוצע ע"י מנכ"ל החברה.

ס ו כ ס:

15. חברת בת לחיפוש מחצבים

הנושא הנ"ל נידון בוועדת השרים לעניני כלכלה, בה הוחלט לאפשר לחברת הנפט הלאומית לספל בנושא זה, וכעת יהיה עלינו לקבוע המסגרת הפורמלית להמשך הפעולה. לפי החרשמותי, כנראה שבכ"ז לא יהיה מנוס מהקמת חברה ישראלית חחילה, ובשלב הבא (כדי להניח דעת היוזמים האמריקאיים) להקים חברת בת משותפת לחברה הישראלית שחוקם, לגורמים השויצריים ולהוגי הרעיון האמריקאיים. מאחר והדברים עודם בתהליכי התגבשות, אין בידי פרטים נוספים. לכן, אני מציע לדחות דיון מפורט יותר בנושא זה עד לאחר החקדמות סבירה כמו"מ העקרוני.

מר א. וינר

16. דו"ח ביצוע פיננסי לשנת 1967/68

לקראת ישיבה זו הוגש לחברי המועצה חומר מפורט כנדון המדבר בעד עצמו. לפיכך, אסתפק בציון כמה תכונות האופייניות לפעילות של השנה החולפת, כמה השלכות המתבקשות מהפעילות הרב שנחית של החברה עד כה, וכמה דברי תחזית לגבי השנה הבאה. אך,

מר י. רפאל

לפני שאכנס לפרטים, עלי להבהיר תחילה שכל הנחונים המספריים המתיחסים לשנת 1967/68, יש לראותם כארעיים, כל עוד לא הסתימה הבקורת של רואי החשבון. אני מקווה שתוך שבועיים שלושה יעלה בידי רואה החשבון לסיים עבודתו, ואז להביא בפניכם הצעת מאזן כמקובל.

כזכור לכם, הסתכם האומדן לשנת 1967/68 בשעתו ב-16.4 מיליון ל"י. במציאות הסתכם הביצוע ב-17 מיליון ל"י; היינו: גידול של 3.5% בערך. הרווח החפעולי של החברה עמד בשנת 1967/68 על 1.9 מיליון ל"י, ולאחר ניכוי ההוצאות הכלליות הסתכם הרווח הנקי לפני מס ב-891,000 ל"י; וזאת, בלי להביא בחשבון השתתפות הממשלה בהוצאות בפיתוח שווקים והחזר מס נסיעות העשויים לנוע בין רבע מיליון ל"י לארבע מאות אלף ל"י. מבחינת הרכב הלקוחות יש לציין חדירה רצינית למדינה גדולה בה טרם פעלנו עד כה (בראזיל) והרחבת פעילותנו באותן ארצות אמל"ס בהן פעלנו עוד לפני כן - (או שהחילונו לפעול בהן). בפיתוח השוק הושקעו בשנה החולפת 104,000 ל"י בישראל ו-734,000 ל"י בחו"ל. לעומת מאמצים אלה נחקבלו השנה עבודות בהיקף 15 מיליון ל"י בחו"ל ובישראל בהיקף 3.3 מיליון ל"י (מלבד עבודות קו הנפט "42 ופרויקט 700 המסחכמים ב-11.3 מיליון ל"י, אשר אין לקשור קבלתם למאמצי האקויזיציה). אולם, תוצאותיהם של מאמצי אקויזיציה אינן מצטמצמות בהכרח לאותה שנה בה נעשו, כי השפעתם של אלה, גם אם חיובית) עשויה לתת אותותיה כעבור מרווח זמן יוחר ארוך. לפיכך, מן הראוי להתיחס גם להיקף ההזמנות בפועל שכיום בידי החברה, המסחכמים - לפי ערך של הוצאה ב-26 מיליון ל"י ואחרות שבשלב מו"מ הקרוב לחתימת הסכם המסחכמות ב-38 מיליון ל"י.

וכעת לכמה מהמשמעויות של הפעילות הרב שנתיח של החברה עד כה. מתוך עיון בנתונים שהובאו בפניכם (בדף 5 לחוברת שלפניכם) מסתבר שהרווח הנקי הממוצע של החברה היה 8.4% על ההון העצמי ו-6.2% על כלל ההון הרחוק. וכעת להשלמת החמונה, מספר מליים (כלליות ביוחר) על הפעילות הצפויה לשנת 1968/69. לפי ערך ההוצאה צפויה ופעילות בהיקף 27.5 מיליון ל"י וחותרים אנו להכנסה של 29-30 מיליון ל"י. כלומר, אנו מקווים להכנסה של כשני מיליון ל"י, לעומת קרוב למיליון אחד השנה. מבחינה גיאוגרפית תתפלג הפעילות בשנת 1968/69 כולקמן:

- אמל"ס - 27%
- איראן - 25%
- גאנה וניגריה (בלי להביא בחשבון הדברים החדשים ששמענו עליהם היום כהאס מפי המנכ"ל)
- 7%
- ישראל - 35%
- ארצות אחרות - 6%

מר ב. בסין

ברצוני להציג שחי שאלות עקב אי בהירויות מסוימות המופיעות בחומר שהוגש לנו; היינו:

א. בסעיף בחוברת (ע' 5 ו-6) נזכרים שעורים שונים של כמות ההון ביחס להיקף הפעולות שהחברה נזקקה לה, במשך שנות פעולתה. אך דא עקא, שאין אותם שעורים הואמים כל צרכם היחס הנכון בין הסכומים המופיעים בטור "סה"כ הון" בעמ' 4 לבין השורה הראשונה באותו עמוד בה מופיעים נתוני ההיקף במשך השנים.

ב. המה בעיני הדמיון במספר 468 המופיע הן בחור רווח נקי בשנת 1967/68 (עמ' 4) והן בחור מונה בנתון הבא לתאר בעמ' 5 "רווח שלפני מס".

כסרם אחיחס לגופו של מכלול הנושא, יורשה לי לשאול לפשר הפריט "הוצאות אקוויזיציה בארץ" המופיע בחוברת שהוגשה לנו לקראת הדיון דהיום. וכעת לקבוצת נקודות מהותיות יותר המזדקרות מתוך אותו חומר שהוגש לנו. מזה זמן, נהוג כחה"ל לנקוב במונח של "רווח לפני רבית ומס". אמנם, מבין אני שהכוונה כאן להראות תשואה על ההון בה משחקפים הן הרווח והן הרבית שיש לשלם למלווים. אבל תשואה עדיין אינה בגדר רווח, כל עוד לא נוכו ממנו כל ההוצאות, לרבות הרבית שדינה לכל דבר כדין כל הוצאה אחרת.

נקודה אחרת נובעת למכנה ההון העצמי והזר של החברה. המעיין בחומר שהוגש לנו יגיע לכאורה למסקנה, שכדאי יותר לחברה להרבות בשימוש בהון זר לעומת הון עצמי, מאחר ובשיטה זו עשויה להתאפשר הגדלת אחוז הרווח ביחס להון העצמי. בהקשר זה ברצוני להחריע מפני טשטוש מושגים של אחוז רווח, להבדיל מסכום הרווח עצמו, אשר כידוע יש לשלם עליו רבית. זאת ועוד; גם אם נניח שגישה זו נכונה, יש בצידה גם סכנה מסוימת, כאשר הרווחים אינם עולים על סכומי הרבית שעל החברה לשלם. אמנם, נחברכה השנה החברה כרווח לפני מס בסך 890,000 ל"י ובשנים הבאות, עוד היד נטויה. אך, מאידך גיסא, מי לידינו יתקע שבהיקף הפעילות של חה"ל ובהתרחבות חנופתה לא תחולנה גם הנודות פחות חיוביות. לכן, הייתי מאוד נזהר - מבחינת החברה - שלא להרחיק לכת בגישה זו, אלא דווקא לדאוג מדי פעם גם להגדלת ההון העצמי, ביחס להיקף הפעילות וההון שזה מצריך, ואפילו (מטעמי דיוקנה של החברה) לשלם דיכידנדום. אמנם, ידועה לי מגמתה של החברה שלא לחלק דיכידנדום אלא להשקיע רווחים לביסוס החברה; אך, אז ניתן אולי (עד כמה שהדבר ניתן מטעמים תקציביים) להתגבר על כך ע"י הסדר מתאים שיזרים הדיכידנדום חזרה לחברה.

ראשית כל, אשתדל לסלק אי הבהירויות בהן נתקל יו"ר מועצת המנהלים, תוך עיון בחומר שהוגש לו. ההפרש בין הסכומים לבין שעורי ההון ביחס להיקף, נובעים מקיומו של הון סמוי שחב' האם מעניקה לחב' הבת שלה ואשר אינו משתקף במאזן. באשר לדמיון במספר 468, הרי שהוא מקרי בלבד ואין לחמוה על ההפרש בהגדרת הרווח מאחר ומדובר במישורים שונים. בעמ' 4 מדובר על רווח נקי בשנת 1967/68 ואילו בעמ' 5 מדובר ברווח לפני מס בממוצע רב שנתי.

הוצאות אקוויזיציה בארץ אשר עליהן הקשה הדובר שקדם לי מבטאות העסקת עובד בכיר, העוסק במגעים עם לקוחות בכוח, מזכירה וצווה העוסק בניסוח טיוטאות חוזים ומעקב אחר הגשת חשבונוח ללקוחות.

וכעת, לשאלה של יחס בין הון עצמי והון זר שבידי החברה. מסכים אני עקרונית עם התפיסה הגורסת שעל החברה להגדיל הונה העצמי; וזאת הן מטעמי דיוקנה האסתטי המחייב יחס סביר בין הון העצמי לבין היקף פעילות, והן נוכח הצורך האובייקטיבי במימון ביניים, כמקור המחאים לכך נראה לי - נוכח אפיה הציבורי של החברה - דווקא הון ממשלתי ולא ממקורות מסחריים. כידוע לנו, קיימת נכונות מצד האוצר להשתתף - במישרין או בעקיפין - בהונה העצמי של חב' זו. לכן, מן הראוי שנסכם לעצמנו ברוח זו, אותה נקודה אשר הדגיש בדבריו הדובר שקדם לי. באשר להצעת הדובר, בדבר השימוש בכספי הדיבידנדים הרי שיש לבדוק ההסדר האפשרי בדיקה קפדנית, מאחר ומאוד יתכן שמטעמי תקציב ומיסוי לא תצמח מההסדר המוצע כל חועלת.

דף 17 מתוך 18 דפים

א. מועצת המנהלים שמעה את דווח הבצוע הפיננסי ותחזור לדון בו בעת קבלת דווח ועדת המאזן.

ס ו כ ס

ב. מועצת המנהלים רואה צורך חיוני בהגדלת הונה העצמי של החברה ביחס סביר להיקף פעולותיה. לדעת המועצה, מן הראוי שמקור ההון העצמי הנוסף יהיה ממשלת ישראל, ע"י השתתפות בסך 1 מיליון ל"י בשנה הבאה, נוסף על חצי המיליון אשר הסכימה להשקיע בחברה השנה.

17. זכויות חתימה בשם החברה

החלטת המועצה כפי שנחקלה בישיבתה מיום 24.5.68 (סעיף 7 לפרוטוקול אותה ישיבה) מקשה מאוד על ביצוע פעולות בנקאיות, מאחר ואותה החלטה מזיקה את הבנקים בכל מקרה לאישור רואה החשבון לטיב המישור בו פועל כ"א מהחוחמים; היינו: היזמה או הבקרה. לפיכך, כדי לאפשר פעילות תקינה וללא סרבול, מוצע בזה להשאיר ההחלטה הקודמת של מועצת המנהלים בגדר נוהל פנימי גרידא, שאינו נוגע לצד ג' שמחוץ לחברה.

מר י. רפאל

א. כלפי כל גורם שמחוץ לחברה מחייבות את החברה שתי החתימות - בצרוף החותמת.

ה ו ח ל ט

בעלי זכות החתימה הינם:

ה"ה א. וינר, א. בלבן, א. אבן, ש. דורון,
י. רפאל, ש. משולם, י. הורוביץ, (החל מ-
1.8.68), ד. קוסטלר.

ב. בלי לגרוע מהתוקף המחייב של האמור בהחלטה 17(א) דלעיל תקוים הבחנה פנימית בין מישור היזמה לבין הבקרה כרוח החלטת המועצה מס' 7 מיום 24.5.68.

18. מינוי מ"מ מנהל פיננסים ומזכיר החברה

מר א. וינר בישיבת מועצת מנהלי חכנון המים לישראל בע"מ מסרתי פרטים מלאים על הרקע להצעה למנות את מר ש. יידל לתפקיד הנ"ל; בעקבות אותם הסכרים אשרה מועצת מנהלי חב' האס המינוי האמור. מאחר והסגל הניהולי של חב' זו וחב' האס שלה זהים, אני מציע למועצת המנלים לקבל החלטה פורמלית זהה לזו שנחקלה בתכנון המים לישראל בע"מ.

ס ו כ ס מועצת המנהלים, מאשרת בזאת מינויו של מר ש. יידל כמ"מ מנהל פיננסים ומזכיר החברה.

הישיבה ננעלה בשעה 13.01

89751

מכתב
מאגן
מכתב
מכתב
מכתב

מכתב
מכתב
מכתב
מכתב
מכתב

מכתב

~~מכתב~~

תכנון המים לישראל בע"מ

תל אביב, רח' אבן גבירול 54

ח.ד, סל 242111

טל 033-654

שמור

תכנון המים לישראל בע"מ

דין וחשבון
על הכנסות והוצאות
לשנת 1967/68

חל'אביב
יולי 1968

תכנון המים לישראל בע"מ

דין וחשבון
על הכנסות והוצאות
לשנת 1967/68

002

חל'אביב
יוני 1968

תכנון המים לישראל בע"מ

דין וחשבון כספי ל-31.3.1968

מוגש בזה דין וחשבון על הכנסות, הוצאות והשקעות ל-31.3.68 בהשוואה לאומדנים שאושרו על-ידי מועצת המנהלים לשנת התקציב 1967/68.

הנתונים המובאים להלן הינם סיכום הזקיפות החמחיריות והרישומים בספרי החברה, עם זאת אין לראותם כסופיים עד לאישור המאזן ליום 31.3.1968.

1. הכנסות

הואיל ותנאי ההתקשרות בין החברה ללקוחותיה הינם רג"י (החזרת הוצאות למעשה), הרי שהסכומים הנקובים בזה מיצגים את "ערך ההוצאה" כפי שנזקפו לחשבון "העבודות".

1.1 תקציב פיתוח ישיר

בתקציב הפיתוח של המדינה הועדו לשנה הנידונה, לפעולות חברתנו סך 2.0 מיליון ל"י. במשך השנה חלו מספר הקטנות וחוספוח שבסיכום גרמו להקצבות נוספות מתקציב המדינה בסך 0.55 מיליון ל"י. לפיכך ס"ה תקציב החברה היה 2.5 מיליון ל"י, אשר ממנו הופרש לכיסוי קידום עבודות משנים קודמות סך 0.3 מיליון ל"י והיתרה בסך -2,234,000 ל"י שוחררה לביצוע משימות החברה בשנה הנידונה. ההוצאות למעשה הסתכמו בסך -2,410,000 ל"י ובכך נוצר קידום בסך -176,000 ל"י.

חריגה תקציבית זו מקורה בביצוע עבודות סקרים ותכנון בשטחים המוחזקים, על פי הוראות שר החקלאות.

למעשה ההוצאות בשטחים המוחזקים הסתכמו ב-0.54 מיליון ל"י, כאשר בנוסף להשתתפות משרד החקלאות ב-0.1 מיליון ל"י, נמצא כיסוי בתקציב הפיחוח של תה"ל (על-ידי העברות תקציביות) בסך 0.27 מיליון ל"י, והיחרה נועדה למצוא כיסוי בתקציב 1968/69.

1.2 עבודות בהזמנת "מקורות"

בעת הדיון על אומדן היקף פעולותיה של החברה בשנת 1967/68 (דיון שקויים בינואר 1967), נכללו הזמנותיה של חברת "מקורות" בסך 4.35 מיליון ל"י. תוך השנה הנידונה הסתכמו הזמנותיה ב-6.65 מיליון ל"י, ואילו ההוצאות למעשה הגיעו ל-5.98 מיליון ל"י בלבד.

1.3 עבודות בהזמנת חברת הבת

אותו חלק מעבודות חברת הבת שנועד להעשות בישראל (לקוחות ישראליים וייצוא שירותים גם יחד), נאמד בחחילת ינואר בסך 7.2 מיליון ל"י, כשמחציתו לערך, הינו בהזמנת לקוחות חו"ל.

כפי שדווח למועצה, בגמר מחצית השנה הנידונה, מאורעות מלחמת "ששה הימים" גרמו להאטת קצב עבודות הייצוא של החברה, והביצוע בעבודות אלה בישראל הגיע בערך ל-90%.

לעומת זאת, חל גידול בעבודות בהזמנת לקוחות בישראל, בה הגענו ל-5.72 מיליון ל"י בהשוואה ל-3.36 מיליון ל"י מתוכננים. לפיכך ס"ה עבודות בהזמנת חברת הבת הגיעו ל-9.16 מיליון ל"י שהם 127% מההיקף המצופה.

לסיכום ההכנסות, היקף הפעולות השנה בישראל הסתכם בסך
-17,680,500 ל"י לעומת אומדן של -14,642,000 ל"י, היינו
גידול של 21% בהשוואה למצופה.

בדף שצורף משתקפת התפלגות עבודות החברה בישראל (בו כלולות
אף עבודות ייצוא שנעשו בחו"ל "בערך הוצאה" של כ-7.0 מיליון ל"י)
בין משימותיה הממלכתיות שמאז 1962 ירדו מ-75% עד ל-35% בשנה
שחלפה, ואשר במקביל לה, חלה עלייה בעבודותיה העיסוקיות של
החברה.

למעשה, החברה עבדה בשנה הנידונה בתעסוקה מלאה, ואף גייסה
עובדים חדשים בהתקשרויות לזמן קצוב, למען להדביק את הדרישות,
לרבות אלה שנגרמו עקב מלחמת "ששת הימים".

2. הוצאות

כאמור בראשית הסעיף דלעיל, ההוצאות זהות להכנסות, ולפי כך
הסתכמו ב-17,680,500 ל"י. ההוצאות הפרסונליות מהוות 62%
מכלל ההוצאה, והיתרה; פעולות טכניות ושירותים הנדסיים 20%;
רכב 6%; פחת וביטוח על רכוש קבוע 3%; שכירות ציוד ומבנים
2%; יעוץ ארגוני, יעוץ משפטי וכו' 3% וסעיפים שונים יחד 4%.

גידול היקף הפעולות, איפשר לחברה לעמוד בתעריפי היציאות
המתוכננים, וזה למרות התיקרות השירותים להם נזקקת החברה
(מוסכים, בתי דפוס, שירותי דואר וטלפון ועוד). בהוצאה
כלולים סך של כ-200,000 ל"י מימון ועמלת בנקים, ובחלקו יחכן
ויועמסו על הלקוחות שנהנו מאשראי מעבר למוסכם, דבר שסעון
החלטה המועצה.

3. השקעות

פירוט ההשקעות ברכוש קבוע, בשנת 1967/68 והשוואתו לתקציב,
נכלל בחוברת "הצעה תקציב רכישות וחכניה מימון 1968/69"
שהוגשה למועצה.

בסיכום, תכנית ההשקעות לשנת 1967/68, נועדה להבטיח חידוש משק
הציוד והרכוש הקיים. לצורך זה אישרה המועצה סך של 700,000 ל"י,
שמקורו בעיקר בפחת השנתי המחושב. ההשקעות הסתכמו בסך
696,000 ל"י, וקיימת התחייבות נוספת על סך 53,000 ל"י שייזקפו
על חשבון תקציב ההשקעות של 1968/69.

לסיכום - כהיות דין וחשבון זה ראשוני, נסתפק בהצגת נתוני הכנסות,
הוצאות והשקעות, ואילו אינפורמציה נוספת על משק הכספים של החברה,
לרבות חברת הבת שלה, הוּן חוזר ובעיות מימון וכן דווחיות, חוגש עם
הצעה המאזן ל-31.3.1968.


תכנון המים לישראל בע"מ

תכנון המים לישראל בע"מ

דו"ח תקציב והוצאות לשנת 1967/68

(באלפי לירות)

נכון ליום 31.3.1968

א. תקציב פתוח ישיר להח"ל

הוצאות	שנת תקציב 1967/68		ביצוע בשנת תקציב 1966/67	סעיף תקציב	סעיף מס'
	אוסדן היקף העבודות	תקציב לניצול*			
223.8	221.9	228.0	197.7	הכנון מפעלי מים ארציים	11-12-13
622.3	481.8	450.0	355.3	מחקרים הידרולוגיים	14
920.1	880.8	870.0	600.7	מחקר ופיתוח מקורות מים חדשים	15-16-17
245.6	220.5	242.0	753.1	מפעלי ניקוז (הכניות אב ויעוץ)	18
166.9	188.0	210.0	180.8	בדיקות, סקרים ויעוץ לממשלה	19
2,178.7	1,993.0	2,000.0	2,087.6	סך הכל	
231.5	240.9	840.0	810.4	קידום תכנון	102 103 104
2,410.2	2,233.9	2,840.0	2,898.0	סך הכל	
115.9	289.0	250.0	334.1	פרויקטים במסגרת F. A. O.	101
2,526.1	2,522.9	3,090.0	3,232.1	סך הכל	
5,985.5	6,650.5	4,352.0	6,007.0	ב. עבודות בהזמנת "מקורות" - חברת מים בע"מ	

ג. עבודות בהזמנת לקוחות שונים

הוצאות	שנת תקציב 1967/68		ביצוע בשנת תקציב 1966/67	לקוח	סעיף מס'
	אוסדן היקף העבודות	אוסדן הזמנות לפי תקציב חב' הכת			
3,448.6	3,278.0	3,840.0	4,032.0	לקוחות חו"ל	40-48
5,720.3	5,214.0	3,360.0	2,797.0	לקוחות שונים בארץ	50-99
9,168.9	8,492.0	7,200.0	6,829.0	סך הכל	
17,680.5	17,665.4	14,642.0	16,068.1	סך הכל כלי	

הערות: * התקציב הפנוי לניצול = תקציב פתוח לאחר ניכוי קידום תקציבים משנים קודמות כהתאם למאזן לשנת 1966/67, ערכונים מאושרים ע"י מועצה הפנהלים, והשתתפות משרד החקלאות בסך 100 אלף ל"י לעבודות בשטחים מוחזקים.

** סיכום הוצאות כולל סך של 545 אלף ל"י שהושקעו בעבודות בשטחים מוחזקים.

הוצאות מאוחדות של חכרות האם והבנה
 והתפלגותן ביזן הלקוחות
 בשנים 1962/63-1967/68

שנת התקציב	סך הכל	הוצאות באלפי לירות			התפלגות לפי אחוז		
		עבודות מפלכניות	עבודות טה"כ	בארץ	עבודות טה"כ	בארץ	בחו"ל
1962/63	12,887	9,727	3,160	1,217	1,943	75	
1963/64	14,745	9,748	4,997	1,694	3,303	66	
1964/65	17,855	10,310	7,545	3,101	4,444	58	
1965/66	20,265	9,844	10,421	3,304	7,117	49	
1966/67	20,099	9,239	10,860	2,797	8,063	46	
1967/68*	24,534	8,512	16,022	5,721	10,301	35	

* נתון תמחירי לפני אישור תמרון *

התפלגות ימי עבודה ישיריים שהושקעו ביישואל לפי הלקוחות העיקריים

1967/68	1966/67		1965/66		1964/65		1963/64		1962/63		שנות חקציב / לקוחות עיקריים	
	%	ימים	%	ימים	%	ימים	%	ימים	%	ימים		
15	15,696	23	22,664	17	19,296	14	16,237	13	15,379	19	24,203	עבודות ע"ח חקציב פירות ישיר
40	42,142	41	41,325	50	54,733	58	67,280	65	77,394	68	87,569	עבודות בהזמנת חב' "מקורות"
14	15,133	19	19,457	14	15,434	10	11,446	9	10,844	5	6,018	עבודות בהזמנת לקוחות חו"ל
31	32,942	17	17,298	19	21,161	18	21,507	13	15,241	8	10,313	עבודות בהזמנת לקוחות בארץ
100	105,913	100	100,744	100	110,624	100	116,470	100	118,858	100	128,103	סה"כ כללי

מצבת נח-אדם

מצבת ל-31.3.68			מצבת מח וכוונת משנה 1967-68	מצבת ל-1.4.67			פ ר ט י ם
זמניים ארעיים חוזים מיוחדים	קבועים	סה"כ		זמניים ארעיים חוזים מיוחדים	קבועים	סה"כ	
73	219	292		21	227	248	א. עובדים בעבודות ישירות בארץ: מהנדסים טכנאים אחרים ? נהגים, קודחים ועוד
34	110	144		6	110	116	
6	9	15		1		1	
5	27	32		2	29	31	
118	365	483	393	30	366	396	סה"כ
7	11	18	18	6	12	18	ב. עובדים בשרותים טכניים בארץ
40	95	135	133	26	102	128	ג. עובדים מנהליים
165	471	636	544	62	480	542	סה"כ עובדים מועסקים בארץ
60	91	151	136	44	81	125	ד. עובדים המועסקים בסניפים, מושאלים, מועסקים ישירות ע"י חברה הבת ובחופשה ללא חשלום
225	562	787	680	106	561	667	סה"כ כללי

תכנון תמיים לישראל בע"מ

דו"ח ב"צולק תקציב תוצאות לשנת 1967/66
(באלפי ל"י)

מספר	תוצאות כלליות		תוצאות יסודיות		סה"כ כללי		ביצור בשנת תקציב 1966/67 סה"כ	פירוט	סקירה
	למעשה	מתוכנן	למעשה	מתוכנן	למעשה	מתוכנן			
								כ"ח ד"ח	
								מספרות ושכר עבודה	40
	1,527.9	1,428.0	7,122.1	6,737.0	8,650.0	8,165.0	8,538.8	אש"ל	41
	18.0	15.0	224.8	205.0	242.8	220.0	221.5	סלסולונים אישיים	42
	10.0	8.0	29.1	29.0	39.1	37.0	38.8	תוצאות סוציאלייות	49
	376.4	352.0	1,685.0	1,646.0	2,061.4	1,998.0	2,130.2		
	1,932.3	1,803.0	9,061.0	8,617.0	10,993.3	10,420.0	10,929.1	סה"כ תוצאות - כ"ח ד"ח	
								אמצעים אחרים	
	181.2	89.0	3,293.2	1,552.0	3,474.4	1,621.0	2,005.9	תוצאות על פקוליות	33-39, 53-55
	78.2	73.0	-	-	78.2	73.0	148.4	פקוליות הרבות ויהמי ציבור	45+58+77
	98.2	36.0	-	-	98.2	36.0	114.1	מסרות מקצועיות והסתמלות	44+75
	68.5	46.0	13.0	2.0	81.5	48.0	226.2	הוסטות ובריכותיה	56+57
	-	-	1,089.0	698.0	1,089.0	898.0	880.1	תוצאות רכב	60-69
	356.2	239.0	63.6	59.0	419.8	298.0	414.4	אדוקת רכוש התורה, שטירה ציוד ומכניס	50-51+70+71
	424.2	475.0	68.6	113.0	492.8	588.0	614.7	פחת וביטוח	72+73
	252.5	213.0	-	-	252.5	213.0	290.6	תוצאות דואר וטלפון	74
	293.8	213.0	220.8	205.0	514.6	418.0	325.7	יקוצ אירגוני, תוצאות מספירות, ראיות חשבון ומיכונן	76
	203.4	29.0	(-) 0.3	-	203.1	29.0	128.4	תוצאות שטלה, ריביות, ביורל ושונות	59+78+79
	1,956.2	1,413.0	4,747.9	2,809.0	6,704.1	4,222.0	5,146.5	סה"כ תוצאות - אמצעים אחרים	
								הכנסות שונות	
			(-) 6.9		(-) 6.9			הפקלה כ"ח-ד"ח ישיב ואמצעים אחרים בעבודה כלליות	
	1,373.0	1,157.0	(-) 1,373.0	(-) 1,157.0				חלוקת תוצאות כלליות	
	(-) 15,261.5	(-) 4,373.0	5,261.5	4,373.0				סך הכל כללי	
	-	-	17,690.5	14,642.0	17,690.5	14,642.0	16,075.5		

נחונים כלליים

א. הוצאות פרסונליות והספק בשעות של עובדים טכניים

שנה תקציב 1967/68		שנה תקציב 1966/67 למעשה	פ ר ט י ם
למעשה	מחוכנן		
8,003.0	7,697.0	7,707.0	סה"כ הוצאות פרסונליות באלפי ל"י
830,484	718,185	779,585	סה"כ שעות עבודה מושקעות
9.63	10.70	9.89	מחיר ממוצע לשעת עבודה בל"י

ב. מצבת הרכב

שנה תקציב 1967/68		שנה תקציב 1966/67 למעשה	פ ר ט י ם
למעשה	מחוכנן		
81	80	83	רכב יחידתי
59	61	57	רכב שרות
51	35	33	רכב אישי
78.5%	75.0%	70.4%	שימוש ברכב לעבודות ישירות

ג. משקל ההוצאות הכלליות לעומת היקף עבודה כללי (ב-%)

שנה תקציב 1967/68 מחוכנן לשנה 1967/68	השוואת ביצוע בשנת ביצוע בשנת 1966/67	שנה תקציב 1967/68		שנה תקציב 1966/67 למעשה
		למעשה	מחוכנן	
99.3%	91.1%	29.7%	29.9%	32.6%

תהיל - תכנון המים לישראל בע"מ

תל אביב, רח' אבן נבירוק 54 ת.ד. 11170 מל, 9-2421111

טלפקס 033654

תהל מהנדסים יועצים בע"מ

משרד ראשי: רח' אבן נבירול 54, תל-אביב, טל. 24 21 11 סלקס 033-654



2.7.68 תאריך מסמך מסננו

M
11/15

למבור
ה"ה ב.בסין - יו"ר
ל.ארגוב
י.גבריאלי
מ.גוראון (מסקיף מטעם מש"ב)
א.וינר
י.לוי
ש.שורץ

א.ג.א.

הנני מתכבדת להזמיןכם לישיבה מועצת מנהלי תה"ל, מהנדסים יועצים בע"מ,
אשר התקיים ביום ו' 19.7.68 בשעה 11.00, בחדר הישיבות של תה"ל.

על סדר היום :

1. אשור פרוטוקול הישיבה הקודמת
2. מינוי ועדה מאזן
3. תכנית האקונומיה לשנת 1968/69.
4. חברה ל- *prospecting*, דווח על המשך הטיפול.
5. דו"ח ביצוע (ראשוני) 1967/68. *חיי בטוח ג-2222*
6. שונות :

- א. קוריאה
- ב. טרו
- ג. ברזיל.

ב ב ר כ ת
ש.י.
שולה קובלנץ
מזכירת ההנהלה

העתק: למר י.רפאל

SECRET

SECRET

SECRET

- SECRET
- SECRET

SECRET

- SECRET
- SECRET

SECRET

SECRET

SECRET

SECRET

SECRET

- SECRET
- SECRET
- SECRET
- SECRET
- SECRET

- SECRET
- SECRET
- SECRET

SECRET

SECRET

SECRET

תכנון המים לישראל בע"מ

רחוב אבן גבירול 54 ת.ד. 11170
טלפון 11 21 24 טלפקס 033664
תל אביב

Handwritten mark

במשכונת או למזכיר
מספר
תאריך
2.7.68

לכבוד

ה"ח י.לוי - יו"ד
ל.אריגוב
ב.בטיין
ש.בן-טטש
ד"ר גורדון
א.וינר
ש.לנדאו
י.טילוא
מ.קנטור
ז.קריב

א.ב.א

הנני מתגברת להזמיןכם לישיבה מועצה מנהלי הת"מ, אשר תתקיים
ביום ו' 19.7.68 בשעה 9.00, באחד הישיבות של הת"ל.

על סדר היום :

1. אסור גרוטוקול הישיבה הקודמת.
 2. מרוגרת הטוקר והתכנון - הקציב פתוח ישיר 1968/71.
 3. מנזי ועדת הטאון
 4. מנזי ופדת מיון השקעות
 5. דו"ח ביצוע 1967/68
 6. הצעת הקציב לכיסות. רכוש קבוע לתכנית מימון 1968/69.
 7. שוכרות :
- F.A.O
א. עודמי ציוד
ב. התזרת עודמים 1966/67 (טמיות המחיריות)
ג. בעלי זכות חתימה בבנקים

ב ב י כ ה
Handwritten signature
שולה קובלנץ
מזכירת ההנהלה

העתק: מר י.רמל



סמנו 831/1831 סמכום חאריך 30.6.68

לכבוד
מר ב. בסין - יו"ר מועצת המנהלים
חברי מועצת המנהלים
תהל מהנדסים יועצים בע"מ.
כ א י .

אדובים בכבדים,

הרינו מצרפים בזה דו"ח ביצוע לשנת 1967/68, לקראת
דיון שיקויים בישיבתה הקרובה של המועצה.

הדו"ח משקף את היקף הפעילות של החברה בישראל ובחו"ל,
בהשוואה להיקף המתוכנן, לרבות הרווחיות שהופקה בהשוואה
למצופה. כן בכללו פרטים בדבר מכנה ההון והמימון של החברה.

בכבוד רב,
C.H.K.

תהל מהנדסים יועצים בע"מ

CHICAGO, ILLINOIS, U.S.A.

1954
1955
1956
1957
1958
1959
1960
1961
1962
1963
1964
1965
1966
1967
1968
1969
1970
1971
1972
1973
1974
1975
1976
1977
1978
1979
1980
1981
1982
1983
1984
1985
1986
1987
1988
1989
1990
1991
1992
1993
1994
1995
1996
1997
1998
1999
2000
2001
2002
2003
2004
2005
2006
2007
2008
2009
2010
2011
2012
2013
2014
2015
2016
2017
2018
2019
2020
2021
2022
2023
2024
2025

1954

1955

1956

1957
1958
1959
1960
1961
1962
1963
1964
1965
1966
1967
1968
1969
1970
1971
1972
1973
1974
1975
1976
1977
1978
1979
1980
1981
1982
1983
1984
1985
1986
1987
1988
1989
1990
1991
1992
1993
1994
1995
1996
1997
1998
1999
2000
2001
2002
2003
2004
2005
2006
2007
2008
2009
2010
2011
2012
2013
2014
2015
2016
2017
2018
2019
2020
2021
2022
2023
2024
2025

שמור

תהל מהנדסים יועצים בע"מ

דו"ח ביצוע

לשנת 1967/68

הוכן ע"י הגזברות

יוני 1968

חליאביב

שמר 7

תהל מהנדסים יועצים בע"מ

דו"ח ביצוע

לשנת 1967/68

הוכן ע"י הגזברות

יוני 1968

001

חליאביב

תהל מהנדסים יועצים בע"מ

6.6.68

דו"ח ביצוע לשנת 1967/68

מובא בזה דוח על ביצוע היקף הכנסות והוצאות לעומת המתוכנן בשנת 1967/68. הנתונים הם אומדנים המיוסדים על הדיווחים לסוף השנה, ונמצאים במהלך הביקורת של רואה-החשבון של החברה.

מאחר וטרם סוכמו התנאים עם המוסדות, לא נכללו בהכנסות, החזר מס-נסיעות, ולא השתתפות הקרן לעידוד היצוא בהוצאות פיתוח שרוקים של החברה, אשר תסתכמה ב-255 אלף ל"י.

כדי לאפשר השוואה, נתוני הביצוע והתכנון הותאמו לשער החליפין החדש של הדולר.

א. הוצאות פיתוח שרוקים והשגת עבודות

בשנת 1967/68 תכננה החברה להשקיע בפעולות פיתוח שרוקים וחיפוש עבודות סך של -100,000 ל"י בישראל, ו-715,000 ל"י בחו"ל. בהתאם לתחזית, השקעות אלה היו צריכות לגרום להשגת עבודות בהיקף של 18.6 מיליון ל"י בחו"ל ו-3.0 מיליון ל"י בארץ.

ההשקעות בפיתוח שרוקים וחיפוש עבודות הסתכמו ב-104,000 ל"י בישראל, ו-734,000 ל"י בחו"ל. התוצאה היתה, שמאותן העבודות אשר היו בתחזית בתקבלו בשנת התקציב עבודות בהיקף של 6.2 מיליון ל"י בחו"ל, ו-1.6 מיליון ל"י בארץ. אך לעומת זאת בתקבלו עבודות חדשות והוגדל היקף העבודות הקיימות ב-8.9 מיליון ל"י בחו"ל, וב-13.0 מיליון ל"י בארץ.

דהיינו; החברה קבלה עבודות חדשות והגדילה היקף העבודות הקיימות במשך שנת 1967/68 בהיקף של 15.1 מיליון ל"י בחו"ל, ו-14.6 מיליון ל"י בארץ. אם נפחית את עבודת קו דלק "42" ואת עבודת פרויקט "700" המסתכמות בהיקף של 11.3 מיליון ל"י, בהנחה שלמאמצי חיפוש עבודה לא היתה השפעה ישירה בקבלת עבודות אלו, יוצא שהיקף העבודות בארץ, כתוצאה מפעולות האקוויזיציה, גדל במשך השנה ב-3.3 מיליון ל"י.

כמובן שאין ליחס את מאפצי פיתוח השווקים הבעשים במשך שנה מסויימת לעבודות שנתקבלו באותה שנה. החברה בכנסה לשנת 1968/69 עם עבודות בוספות במו"מ מתקדם, המסתכמות ב-19.0 מיליון ל"י.

ב. היקף הכנסות והוצאות ביצוע לעומת התכנון

להלן בתונים להשוואה בין תכנון וביצוע של היקף הכנסות והוצאות, רווחיות הסניפים, המרחבים ורווחיות כלל החברה בשנת 1967/68.

מ ר ח ב א' (באלפי לירות)

הסניף		הכנסות		הוצאות		אחזקת סניף ניהול מרחבי רווח ומימון		
תכנון	ביצוע	תכנון	ביצוע	תכנון	ביצוע	תכנון	ביצוע	
פרו	2,142	1,858	1,778	1,199	19	49	345	610
קולומביה	1,381	1,399	1,022	1,206	113	157	246	36
דומיניקנה	120	123	157	163	4	4	(41)	(44)
ובצואלה	538	385	475	317	19	34	44	34
ס"ה המרחב	4,181	3,765	3,432	2,885	155	244	559	482

מ ר ח ב ב' (באלפי לירות)

מכסיקו	297	225	10	62
ברזיל	147	147		
תורכיה	739	296	251	110
ס"ה המרחב	739	740	629	263
			10	107

(באלפי לירות)

מ ר ח ב ג

רווח		ניהול מרחבי		אחזקת סניף ומימון		הוצאות		הכנסות		הסניף
בצוע	תכנון	בצוע	תכנון	בצוע	תכנון	בצוע	תכנון	בצוע	תכנון	
102	23					732	219	834	242	גאנה
21	192					355	238	376	430	ביגריה
1,382	1,407			106	106	4,362	4,311	5,850	5,824	אירן
1,459	1,602	46	20	106	106	5,449	4,768	7,060	6,496	ס"ה המרחב
11						24		35		תכנון תעשיות
(43)	(63)			16	16	219	215	192	168	קפריסין
(115)	(30)			278	278	4,958	4,572	5,121	4,820	עבודות ישראל
1,901	2,178	100	55	654	555	14,158	13,616	26,913	16,404	ס"ה החברה

רווח לפני הוצאות כלליות ומיסים 1,901
 הוצאות כלליות 1,010
 רווח לפני מיסים 891

הרווח הב"ל אינו כולל החזר מס-בסיעות והשתתפות הקרן לעידוד היצוא בהוצאות פיתוח שווקים של החברה בגבולות 255 אלף ל"י

ג. נתוני רווחיות החברה מאז הקמתה

להלן נתונים על רווחיות החברה לפני שנים באלפי לירות :

סה"כ	1967/68	1966/67	1965/66	1964/65	1963/64	1962/63	1961/62	
55,872	16,913	10,726	10,829	9,852	3,380	3,952	1,220	היקף
924	468	9	109	175	(51)	175	39	רווח בקי
2,176	891	356	299	269	(38)	324	75	רווח לפני מיסים
302		131	24	144		3		חובות אבודים
1,746	738	328	273	229	107	30	41	אקויזיציה

מס-הכנסה	ריבית	סה"כ הון ממוצע	הון זר ממוצע	הון עצמי ממוצע	הון זר בסוף שנה	הון עצמי בסוף שנה	השנה
36		129		129		258	1961/62
149		572		572		887	1962/63
13	29	1,250	248	1,002	416	1,118	1963/64
94	71	2,365	666	1,699	837	2,280	1964/65
190	196	4,141	1,616	2,525	2,396	2,770	1965/66
347	300	6,593	4,117	2,476	5,839	2,183	1966/67
423	500	9,413	6,821	2,592	7,802	3,000	1967/68
1,571				ממוצע הון עצמי			
3,495				ממוצע ס"ה הון			
468				ממוצע רווח לפני מיסים וריבית			
179				ממוצע מס			
253				ממוצע מס אלמלא היתה ריבית			
132				ממוצע רווח בקי			
157				ממוצע ריבית			
215				ממוצע רווח אחרי מיסים וללא ריבית			

$6.2\% = \frac{215}{3,495}$	רווח בקי על כלל ההון
$8.4\% = \frac{132}{1,571}$	רווח בקי על ההון העצמי
$13.4\% = \frac{468}{3,495}$	רווח לפני מס על כלל ההון
$19.8\% = \frac{311}{1,571}$	רווח לפני מס על ההון העצמי

הניתוח הרב שנתי דלעיל של השפעת מבנה ההון על רווחיות החברה, מצביע על ביצול המבוי הפיננסי עלידי החברה אשר הביא לידי הגדלת הרווח הבקי על ההון העצמי ל-8.4% לעומת רווח בקי של 6.2% על כלל ההון, ולהגדלת הרווח על ההון העצמי לפני מיסים ל-19.8% לעומת רווח לפני מיסים של 13.4% על כלל ההון. בהקשר לתשלום מיסים, ראוי לציין, כפי שמתקף בסבלאות דלעיל, כי החברה משלמת מיסים גבוהים יותר מאשר חלים עליה לפי חוקי מס בישראל, כתוצאה מקיום מס היקף במספר ארצות בחו"ל.

לסיכום פרק זה ניתן לומר, כי רווחיות החברה גדלה עם גידול היקף העבודות כתוצאה ממאמצי פיתוח שהשקיעה וממשיכה להשקיע. עלידי שימוש בהון זר, מצליחה החברה להגדיל את הרווחיות על ההון העצמי, עובדה זו מצדיקה לדעתה את שיקולי מבנה ההון של החברה וכן מצביעה על כדאיות המשך גיוס הון לחברה ממקורות חיצוניים, בהנחה שמחיר ההון של בעל המניה (דהיינו; הממשלה) גבוה יותר ממחיר ההון הממוצע של החברה הבע בגבולות 7.5% - 8%.

כמות ומבנה הון

.ד

הבדיקות השוטפות הבעשות בחברה בדבר כמות ההון הדרוש, הראו כי עד שנת 1964/65 החברה הזדקקה לכמות הון המהווה 85% מהיקף עבודותיה.

בשנת 1965/66 אחוז זה ירד ל-65%, וזאת הודות לקצב הגבייה, וכן הודות לסוגי ההתקשרויות אשר אפשרו הגשת חשבוניות במועד מוקדם יותר מאשר קודם לכן. אומנם בשנת 1966/67 היתה עלייה מקרית ל-75% כתוצאה מפיגור בגבייה באירן, אך בשנת 1967/68 האחוז ירד ל-65%, והערכתנו היא, כי בסרוח שאיבו עולה על שלושת השנים הנאות יעמוד אחוז זה בגבולות 60%.

להיקף של שנת 1967/68 החברה היתה זקוקה לכמות הון של 11.0 מיליון ל"י. בסיום שנת הפעילות היה בידי החברה הון בסך 10.8 מיליון ל"י המורכב מ-3.0 מיליון ל"י הון עצמי (הון מניות ורווחים וחוב שוטף לחברת האם) ו-7.8 מיליון ל"י הון זר.

פעילות שנת 1968/69

ה.

בהתאם לאומדן היקף הכנסות והוצאות שהוצג בפני מועצת המנהלים, היקף הפעילות בשנה זו יגיע ל-31.3 מיליון ל"י המתחלק ל-27.6 מיליון ל"י עבודות בביצוע (מזה 9.8 מיליון ל"י בישראל) ו-3.7 מיליון ל"י עבודות בתחזית.

הרווח לפני מיסים המוערך להיקף זה לאחר ביכוי הוצאות פיתוח שווקים והוצאות כלליות הוא 1.9 מיליון ל"י.

כמות ההון הדרוש להיקף פעילות השנה, בהתחשב בתנאי המימון של קו הדלק "42", תהיה 16.0-15.0 מיליון ל"י. בהתאם למתוכנן, החברה תגדיל במשך השנה את כמות ההון העצמי הנפרע ב-1.0 מיליון ל"י, ותגייס 3.0-4.0 מיליון ל"י הון זר ממקורות חיצוניים, כהשלמה להון זר המקויים.

מאחר והחברה ביצלה את מלוא אפשרויותיה מבחינת הבטוחות בגיוס הלוואות ממסדות בנקאיים, גיוס ההון הזר יוכל להתבצע עלידי ערבות הבעלים כלפי מוסדות אלו, או עלידי הלוואות בעלים.

בעת הכנת אומדני רווח והפסד לשנת 1968/69 הונח כי ההון הדרוש לשנת 1968/69 יגוייס בחלקו הגדול מהון עצמי. במידה, וכאמור לעיל הון זה יגוייס ממקורות חיצוניים, תגדלנה הוצאות המימון שהופיעו בחשבון רווח והפסד פרפורטה בגבולות 250 אלף ל"י.

לפי כך, הרווח לפני מיסים על כלל הון החברה יהיה כ-15%, ואילו על ההון העצמי יהיה בסביבות 40%.

תהל מהנדסים יועצים בע"מ

חליאביב, רחי אבן נבירול 54 ת.ד. 11170 מל. 9-242111

מלקס 00. 033654

מ"ד - מ"ד

1831/יד

30.6.68

1831/יד

לכבוד
מר ב. ג. גטין - יו"ר מועצת המנהלים
חברי מועצת המנהלים
התל סהודסים יוטעים בע"מ.

כ.א.ו.

אדוניים בכבודים,

היינו מצרפים בזה דו"ח ביצוע לשנת 1967/68, לקראת
דיון טיקודים בישיבתה הקרובה של המועצה.

דו"ח מסקני את היקפי הפעילות של התורה בישראל ובחו"ל,
בהשוואה להיקפי המוכבן, לרבות הדיווחים שהוסקה בהשוואה
למצופה. כן בכלל סרטים בדבר טגנה החון והמימון של החברה.

בכבוד רב,

התל סהודסים יוטעים בע"מ

תקופת לוחי תעבורה

שמור

תהל מנהנדסים יועצים בע"מ

דו"ח ביצוע

לשנת 1967/68

הוכן ע"י הגזברות

יוני 1968

תל-אביב

שמור

תהל מהנדסים יועצים בע"מ

דו"ח ביצוע

לשנת 1967/68

הוכן ע"י הגזברות

יוני 1968

חליאביב

004

תהל מהנדסים יועצים בע"מ

6.6.68

דו"ח ביצוע לשנת 1967/68

מובא בזה דווח על ביצוע היקף הכנסות והוצאות לעומת המתוכנן בשנת 1967/68. הנתונים הם אומדנים המיוסדים על הדיווחים לסוף השנה, ונמצאים במהלך הביקורת של רואה-החשכון של החברה.

מאחר וטרם סוכמו התנאים עם המוסדות, לא נכללו בהכנסות, החזר מס-בסיעות, ולא השתתפות הקרן לעידוד היצוא בהוצאות פיתוח שרוקים של החברה, אשר תסתכמה ב-255 אלף ל"י.

כדי לאפשר השוואה, בתוצי הביצוע והתכנון הותאמו לשער החליפין החדש של הדולר.

א. הוצאות פיתוח שרוקים והשגת עבודות

בשנת 1967/68 תכננה החברה להשקיע בפעולות פיתוח שרוקים וחיפוש עבודות סך של -100,000 ל"י בישראל, ו-715,000 ל"י בחו"ל. בהתאם לתחזית, השקעות אלה היו צריכות לגרום להשגת עבודות בהיקף של 18.6 מיליון ל"י בחו"ל ו-3.0 מיליון ל"י בארץ. ההשקעות בפיתוח שרוקים וחיפוש עבודות הסתכמו ב-104,000 ל"י בישראל, ו-734,000 ל"י בחו"ל. התוצאה היתה, שמאותן העבודות אשר היו בתחזית נתקבלו בשנת התקציב עבודות בהיקף של 6.2 מיליון ל"י בחו"ל, ו-1.6 מיליון ל"י בארץ. אך לעומת זאת נתקבלו עבודות חדשות והוגדל היקף העבודות הקיימות ב-8.9 מיליון ל"י בחו"ל, וב-13.0 מיליון ל"י בארץ.

דהייגו; החברה קבלה עבודות חדשות והגדילה היקף העבודות הקיימות במשך שנת 1967/68 בהיקף של 15.1 מיליון ל"י בחו"ל, ו-14.6 מיליון ל"י בארץ. אם נפחית את עבודת קו דלק "42 ואת עבודת פרויקט "700 המסתכמות בהיקף של 11.3 מיליון ל"י, בהנחה שלמאמצי חיפוש עבודה לא היתה השפעה ישירה בקבלת עבודות אלו, יוצא שהיקף העבודות בארץ, כתוצאה מפעולות האקוויזיציה, גדל במשך השנה ב-3.3 מיליון ל"י.

כמובן שאין ליחס את מאמצי פיתוח השווקים הנעשים במשך שנה מסוימת לעבודות שנתקבלו באותה שנה. החברה נכנסה לשנת 1968/69 עם עבודות נוספות בטו"מ מתקדם, המסתכמות ב-19.0 מיליון ל"י.

היקף הכנסות והוצאות ביצוע לעומת התכנון

ב.

להלן נתונים להשוואה בין תכנון וביצוע של היקף הכנסות והוצאות, רווחיות הסניפים, המרחבים ורווחיות כלל החברה בשנת 1967/68.

מ ר ח ב א (באלפי לירות)

הסניף	הכנסות		הוצאות		אחזקת סניף ניהול מרחבי רווח ומימון	
	תכנון	ביצוע	תכנון	ביצוע	תכנון	ביצוע
פרו	2,142	1,858	1,778	1,199	19	49
קולומביה	1,381	1,399	1,022	1,206	113	157
דומיניקנה	120	123	157	163	4	4
רבצואלה	538	385	475	317	19	34
ס"ה המרחב	4,181	3,765	3,432	2,885	155	244
	10,162	9,420	8,707	7,807	200	314

מ ר ח ב ב (באלפי לירות)

מכסיקו	ברזיל	תורכיה	ס"ה המרחב
297	147	296	740
225	147	251	263
10		629	629
62		110	110
		107	107

(באלפי לירות)

מ ר ח ב - ג

רווח		ביהול מרחבי		אחזקת סניף		הוצאות		הכנסות		הסניף
				ומימון						
תכנון	בצוע	תכנון	בצוע	תכנון	בצוע	תכנון	בצוע	תכנון	בצוע	
102	23					732	219	834	242	גאנה
21	192					355	238	376	430	ניגריה
1,382	1,407			106	106	4,362	4,311	5,850	5,824	אירן
1,459	1,602	46	20	106	106	5,449	4,768	7,060	6,496	ס"ה המרחב
11						24		35		תכנון תעשיות
(43)	(63)			16	16	219	215	192	168	קפריסין
(115)	(30)			278	278	4,958	4,572	5,121	4,820	עבודות ישראל
1,901	2,178	100	55	654	555	14,158	13,616	16,913	16,404	ס"ה החברה

רווח לפני הוצאות כלליות ומיסים 1,901
 הוצאות כלליות 1,010
 רווח לפני מיסים 891

הרווח הב"ל אינו כולל החזר מס-בנסיעות והשתתפות הקרן לעידוד
 היצוא בהוצאות פיתוח שווקים של החברה בגבולות 255 אלף ל"י

ג. נתוני רווחיות החברה מאז הקמתה

להלן נתונים על רווחיות החברה לפני שנים באלפי לירות : -

סה"כ	1967/68	1966/67	1965/66	1964/65	1963/64	1962/63	1961/62	
55,872	16,913	10,726	10,829	9,852	3,380	3,952	1,220	היקף
924	468	9	109	175	(51)	175	39	רווח בקי
2,176	891	356	299	269	(38)	324	75	רווח לפני מיסים
302		131	24	144		3		חובות אגודים
1,746	738	328	273	229	107	30	41	אקויזיציה

מס-הכנסה	ריבית	סה"כ הון ממוצע	הון זר ממוצע	הון עצמי ממוצע	הון זר בסוף שנה	הון עצמי בסוף שנה	השנה
36		129		129		258	1961/62
149		572		572		887	1962/63
13	29	1,250	248	1,002	416	1,118	1963/64
94	71	2,365	666	1,699	837	2,280	1964/65
190	196	4,141	1,616	2,525	2,396	2,770	1965/66
347	300	6,593	4,117	2,476	5,839	2,183	1966/67
423	500	9,413	6,821	2,592	7,802	3,000	1967/68
1,571				ממוצע הון עצמי			
3,495				ממוצע ס"ה הון			
468				ממוצע רווח לפני מיסים וריבית			
179				ממוצע מס			
253				ממוצע מס אלמלא היתה ריבית			
132				ממוצע רווח בקי			
157				ממוצע ריבית			
215				ממוצע רווח אחרי מיסים וללא ריבית			

$6.2\% = \frac{215}{3,495}$	רווח בקי על כלל ההון
$8.4\% = \frac{132}{1,571}$	רווח בקי על ההון העצמי
$13.4\% = \frac{468}{3,495}$	רווח לפני מס על כלל ההון
$19.8\% = \frac{311}{1,571}$	רווח לפני מס על ההון העצמי

הניתוח הרב שנתי דלעיל של השפעת מבנה ההון על רווחיות החברה, מצביע על ביצול המגוון הפיננסי עלידי החברה אשר הביא לידי הגדלת הרווח הנקי על ההון העצמי ל-8.4% לעומת רווח בקי של 6.2% על כלל ההון, ולהגדלת הרווח על ההון העצמי לפני מיסים ל-19.8% לעומת רווח לפני מיסים של 13.4% על כלל ההון. בהקשר לתשלום מיסים, ראוי לציין, כפי שמשתקף בסבלאות דלעיל, כי החברה משלמת מיסים גבוהים יותר מאשר חלים עליה לפי חוקי מס בישראל, כתוצאה מקיום מס היקף במספר ארצות בחו"ל.

לסיכום פרק זה ניתן לומר, כי רווחיות החברה גדלה עם גידול היקף העבודות כתוצאה ממאמצי פיתוח שהשקיעה וממשיכה להשקיע. עלידי שימוש בהון זר, מצליחה החברה להגדיל את הרווחיות על ההון העצמי, עובדה זו מצדיקה לדעתה את שיקולי מבנה ההון של החברה וכן מצביעה על כדאיות המשך גיוס הון לחברה ממקורות חיצוניים, בהנחה שמחיר ההון של בעל המניה (דהיינו; הממשלה) גבוה יותר ממחיר ההון הממוצע של החברה הנוע בגבולות 7.5% - 8%.

כמות ומבנה הון

.ד

הבדיקות השוטפות הנושאות בחברה בדבר כמות ההון הדרוש, הראו כי עד שנת 1964/65 החברה הזדקקה לכמות הון המהווה 85% מהיקף עבודותיה.

בשנת 1965/66 אחוז זה ירד ל-65%, וזאת הודות לקצב הגבייה, וכן הודות לסוגי ההתקשרויות אשר אפשרו הגשת חשבוניות במועד מוקדם יותר מאשר קודם לכן. אומנם בשנת 1966/67 היתה עלייה מקרית ל-75% כתוצאה מפיגור בגבייה באירן, אך בשנת 1967/68 האחוז ירד ל-65%, והערכתנו היא, כי בסרוח שאיבנו עולה על שלושת השנים הבאות יעמוד אחוז זה בגבולות 60%.

להיקף של שנת 1967/68 החברה היתה זקוקה לכמות הון של 11.0 מיליון ל"י. בסיום שנת הפעילות היה בידי החברה הון בסך 10.8 מיליון ל"י המורכב מ-3.0 מיליון ל"י הון עצמי (הון מניות ורווחים וחוב שוטף לחברת האם) ו-7.8 מיליון ל"י הון זר.

פעילות שנת 1968/69

ה.

בהתאם לאומדן היקף הכנסות והוצאות שהוצג בפני מועצת המנהלים, היקף הפעילות בשנה זו יגיע ל-31.3 מיליון ל"י המתחלק ל-27.6 מיליון ל"י עבודות בביצוע (מזה 9.8 מיליון ל"י בישראל) ו-3.7 מיליון ל"י עבודות בתחזית.

הרווח לפני מיסים המוערך להיקף זה לאחר ביכוי הוצאות פיתוח שווקים והוצאות כלליות הוא 1.9 מיליון ל"י.

כמות ההון הדרוש להיקף פעילות השנה, בהתחשב בתנאי המימון של קו הדלק "42", תהיה 16.0-15.0 מיליון ל"י. בהתאם למתוכנן, החברה תגדיל במשך השנה את כמות ההון העצמי הנפרע ב-1.0 מיליון ל"י, ותגייס 3.0-4.0 מיליון ל"י הון זר ממקורות חיצוניים, כהשלמה להון זר המקויים.

מאחר והחברה ביצלה את מלוא אפשרויותיה מבחינת הנסוחות בגיוס הלוואות ממוסדות בנקאיים, גיוס ההון הזר יוכל להתבצע עלידי ערבות הבעלים כלפי מוסדות אלו, או עלידי הלוואות בעלים.

בעת הכנת אומדני רווח והפסד לשנת 1968/69 הונח כי ההון הדרוש לשנת 1968/69 יגוייס בחלקו הגדול מהון עצמי. במידה, וכאמור לעיל הון זה יגוייס ממקורות חיצוניים, תגדלנה הוצאות המימון שהופיעו בחשבון רווח והפסד פרופורמה בגבולות 250 אלף ל"י.

לפי כך, הרווח לפני מיסים על כלל הון החברה יהיה כ-15%, ואילו על ההון העצמי יהיה בסביבות 40%.

תהל מהנדסים יועצים בע"מ

תל-אביב, רחי אבן גבירול 54 ת.ד. 11170 מל. 9-242111

מלקט 00. 033654

תהל מהנדסים יועצים בע"מ

משרד ראשי: רח' אבן נבירול 54, תל-אביב, טל. 242111 סלקט 0357664



סגנון יל/1845 ססנס.....תאריך 30.6.68

לכבוד
מר ב. בסין
יו"ר מועצת מנהלי
תהל מהנדסים יועצים בע"מ
ב. א. נ.

א.נ.,

הריבוי מצוי בזה פירוטים רביאורים לרו"ח הכספי
של חברתנו ל-31.3.67, לאחר אישור מאזננו במועצת
המנהלים.

בכבוד רב,

י. רצאל

מנהל פיננסים

תהל מהנדסים יועצים בע"מ

תל - אביב

פרוטים ובאורים לדו"ח הכספי ליום

31 במרץ, 1967

ליובושיץ קסירר ושות'
רואי חשבון

גד רופין ושות'

רואי חשבון
משרד ראשי: תל אביב
סניף: חיפה

גד רופין ושות'
רואי חשבון

GAD RUPPIN & Co.
CERTIFIED PUBLIC ACCOUNTANTS

תל אביב, רח' לבונטין 7
טלפון 623426
TEL-AVIV, 7, Levontin St.
Tel. 623426

ליובושיץ, קסירר ושות'
רואי חשבון

LUBOSHITZ, KASIERER & Co.
CERTIFIED PUBLIC ACCOUNTANTS

תל אביב, רחוב אחד העם 9
ת.ד. 1452, ס. 53901
TEL-AVIV, 9, AHAD HAAM ST.
P. O. B. 1482 TEL. 53901

תל-אביב, 1 בפברואר, 1968

לכבוד
תהל מהנדסים יועצים בע"מ,
רח' אבן גבירול 54,
תל-אביב.

א.נ.,

הננו ממציאים בזה פירוטים ובאורים לדו"ח הכספי ליום
31 במרץ, 1967 כולקמן:

נד

2

א. המבנה החוקי והרכב החון

3-11

ב. פרטים ובאורים לסעיפי הרכוש וההתחייבויות
לפי המאזן ליום 31 במרץ, 1967

11-15

ג. פרטים ובאורים לדו"ח רווח והפסד לשנה
שנסתיימה ביום 31 במרץ, 1967

16-17

ד. כללי

17-18

ה. דו"ח על מקורות המטאבים ושמוטם בשנה
שנסתיימה ביום 31 במרץ, 1967

בכבוד רב,

ליובושיץ, קסירר ושות'
רואי חשבון

גד רופין ושות'
רואי חשבון

פירוטים ובאורים לדו"ח הכספי

ליום 31 במרץ, 1967

א. המבנה החוקי והרכב החון

(1) חון המניות

- א- בשנת החשבון לא חל שנוי בהרכב החון הנמרע ובבעלי המניות של החברה.
- ב- בהתאם להחלטה מיוחדת מיום 30.3.1966 הוגדל חון המניות הרשום בסך 2,480,000 ל"י כדלקמן:
- 1,480,000 ל"י מניות רגילות בנות 1 ל"י.
- 1,000,000 ל"י מניות בכורה מצטברות 6% ומסתמכות עד 10%, בנות 1,000 ל"י.
- ההחלטה הנ"ל נרשמה אצל רשם החברות ביום 2.5.1966.
- ג- ביום 30.3.1966 החליטה מועצת המנהלים של החברה ליצור קרן לחלוקה מוצעת של מניות הטבה ולהעביר לקרן זו סך של 200,000 ל"י שיחרה הרווח שלא יועדה ליום 31.3.1965.
- ד- ביום 31.3.1966 נחקבלה בקשה מהחברה-האם להקצות 499,901 ל"י מניות רגילות בנות 1 ל"י. המניות טרם הוקצו.

(2) מועצת המנהלים

לא חל שנוי בהרכב מועצת המנהלים של החברה. חברי מועצת המנהלים הם ת"ח: ב. בסין, י. גבריאל וזא. וינר. המועצה קיימה בשנת 1966/7 אחת-עשרה ישיבות בתאריכים: 4.4.1966, 19.4.1966, 20.5.1966, 17.6.1966, 19.8.1966, 23.9.1966, 4.11.1966, 2.12.1966, 27.1.1967, 17.2.1967, 10.3.1967.

פירוסים וואוריס לדו"ח הכספי

ליום 31 במרץ, 1967

ג. פרטים וכוונות לפעילות הרכוש ותחייבויות לפי השאון ליום 31 במרץ, 1967

(1) רכוש קבוע

להלן הרבה הרכוש הקבוע לסוגיו ולמי ארצות המבאותו משנהיים האחרונות:

<u>31.3.1966</u>		<u>31.3.1967</u>		
<u>מטלעלין</u>	<u>כלי רכב</u>	<u>מטלעלין</u>	<u>כלי רכב</u>	
₪	₪	₪	₪	
59,996	33,231	52,734	20,438	בניגריה המערבית
46,109	65,348	53,364	53,802	בגאנה
283,169	46,868	400,134	47,148	באיראן
-	-	4,091	-	בקולומביה
44,522	2,162	25,417	2,162	בטורכיה
-	-	<u>7,299</u>	<u>8,826</u>	בפרו
<u>435,796</u>	<u>147,609</u>	<u>543,039</u>	<u>132,376</u>	

(2) פחת שנצבר

פחת שנצבר עד ליום 31.3.1967 מסתכם בסך 352,459 ₪ והוא חוזב כדלקמן:

באנה דניגריה - למי השעורים המקובלים באוחן הארצות.

איראן ותורכיה - שעורי הפחת נקבעו ל-33/3%, כמטנה קודמת.

פרו - שעורי הפחת חושבו בהתבסס על חוזיה תקומת הפעילות העסקית של החברה שם.

שעורי הפחת דלקיל גבוהים מאלה המותרים בחוצות למרכי טס הכנסה בישראל.

סכומי הפחת שנכחו ונרשמו בספרים עד 31.3.1967 עולים בסך של כ-275,000 ₪

(מזה כ-104,000 ₪ נקנת החשבון) על סכומי הפחת המותרים לניכוי לפי תקנות טס

הכנסה בישראל.

פירוטים ובאורים לרו"ח הכספי

ליום 31 במרץ, 1967

להלן הרכב המזח שנצבר לטי ארצות:

31.3.1966		31.3.1967		
מטלסלין	כלי רכב	מטלסלין	כלי רכב	
₪	₪	₪	₪	
32,696	8,368	33,254	8,258	בניגריה המערבית
12,024	34,831	17,007	33,179	בבאנה
113,681	7,811	218,862	23,481	באיראן
-	-	682	-	בקולומביה
10,291	360	15,007	1,080	בחורכיה
-	-	766	883	בפרו
<u>168,692</u>	<u>51,370</u>	<u>285,578</u>	<u>66,881</u>	

(3) עבודות תכנון, מקום רכוז בכפוע - כסף 5,942,559 ₪

(א) להלן פירוט היחידה:

הקבולים על המבון	סך-הכול	האמד סמוער	ריוח סמוער	עלות	
₪	₪	₪	₪	₪	
-	86,640	-	-	86,640	עבודות ע"י המניחים:
-	86,640	-	-	86,640	טרו (לימה)
1,281,123	308,027	-	-	308,027	טרו (ליברטור)
-	173,142	-	-	173,142	איראן (טאלראן)
2,097,807	2,339,946	-	690,770	1,649,176	ניגריה המערבית (חונה 43)
-	19,044	-	-	19,044	באנה טסח (שלב ב')
1,303,873	1,452,480	-	287,902	1,164,578	באנה חח"ל (מקום עליון סטטרי)
-	2,316	-	-	2,316	באנה חח"ל (יעוץ לממשלת באנה)
-	53,582	-	-	53,582	עבודות ע"י המרכז בחו"ל:
-	127,972	-	-	127,972	קולומביה (אטלנטיקו)
-	47,480	-	-	47,480	" (בויאקה)
61,800	119,882	-	-	119,882	" (גואחייכות)
-	65,274	-	-	65,274	דומיניקנה (עמק יונח)
<u>4,744,603</u>	<u>4,795,785</u>	-	<u>978,672</u>	<u>3,817,113</u>	ונצואלה (אינוס)
					העברה

פירוטים ומאורים לדו"ח הכספי

ליום 31 במרץ, 1967

הקבולים על חשבון	סך-הכול	רווח		עלות	
		המסד משוער	משוער		
4,744,603	4,795,785	-	978,672	3,817,113	העברה
-	68,113	-	-	68,113	מקסיקו (עיר בירה)
-	14,826	-	-	14,826	מקסיקו (דקטולים)
4,744,603	4,878,724	-	978,672	3,900,052	
<u>1,533,440</u>	<u>1,821,974</u>	<u>(152,363)*</u>	<u>-</u>	<u>1,974,337</u>	<u>עבודות ע"י השרכז בארץ -</u>
<u>6,278,043</u>	<u>6,700,698</u>	<u>(152,363)</u>	<u>978,672</u>	<u>5,874,389</u>	
	<u>758,139</u>				סחוח: החלק שהוצג כהחייבויות שוטפות
	<u>5,942,559</u>				

החקבולים על חשבון עבודות בביצוע כלולים במאזן בדלקמן:

4,380,848
1,897,195
6,278,043

ברכוש שוטף

כהחייבויות שוטפות

* לאחר נכוי רווחים משוערים בסך 60,393 ל"י.

(ב) כשנה וחמש חודשים חושבו רווחים משוערים לגבי עבודות שלב הביצוע בהן הגיע להאריך הדו"ח הכספי לכדי 75% בעוד שבשנים קודמות חושבו הרווחים על עבודות כחוף לארץ החל משלב ביצוע של 50%, ואילו לגבי עבודות בארץ לא חושב רווח כלל, אלא רק עם גמר העבודה. כחוצאה מכך נכללו השנה בדו"ח רווח והמסד רווחים משוערים נוספים בגין עבודות בביצוע בסך 60,393 ל"י הנובעים מעבודות בארץ. כשנה וחמש חודשים לא היו עבודות בחו"ל שלב הביצוע בהן הגיע לשעור שבין 50% ל-75%. לגבי המסדים משוערים המשיכה החברה במדיניותה הקודמת ומביאה אותם כחשבון ברווח רווח והמסד, מבלי להתחשב בשלב הביצוע של העבודה. הרווחים או החסדים חושבו על בסיס ההכנסה הכפויה לפי ההוצאה עד גמר העבודה, לפי היחס שבין החובאות להאריך המאזן לבין כלל ההוצאות בהתאם להערכת ההנהלה, ולאחר נכוי 10% מסכום הרווח המשוער מחושב כנ"ל.

(ג) לגבי העבודות מרו (לימה) ומקסיקו (עיר בירה) שים נחתמו חוזים.

מידועים ובאורים לדו"ח הכספי

ליום 31 במרץ, 1967

(4) חייבים-לקוחות, בנכוי הרעה לחובות מסופקים - בסך 5,178,612 ₪:

ליום		
31.3.1966	31.3.1967	
₪	₪	
52,389	205,500	באנה - ארגון הבריאות הבינלאומי
259,676	128,418 (א)	חורכיה - עסקה מסווגת
1,362,044	2,108,153 (ב)	איראן - P.O. - קצונין (שלב א', ב')
102,221	71,483	ניגריה - מסדד העבודה
44,656	-	ניגריה - א.מ.י. - חימה
23,301	-	טרס - ארגון הסדד הבינלאומי
-	101,269	קפריסין - "אום"
48,937	-	קפריסין - מסדדי העבודה והתחבורה
61,181	- (ג)	בורמה - מסדדי המטעלה
-	844,935	ורד - קבוצה מירומס
21,000	-	ניגריה - חברה באסון
58,680	92,563	מטעלה מבטיקו
179	1,691	באנה - חברה מסדדי
-	105,000	פרו - מסדדי המטעלה
-	13,500	ונצואלה - מסדדי המטעלה
<u>1,524,110</u>	<u>1,506,100 (ד)</u>	לקוחות עבור עבודות בישראל
<u>3,558,364</u>	<u>5,178,612</u>	

(א) לאחר חיוב העסקה המסווגת בשנת החשבון ברווח מסוער בסך 102,333 ₪. הרווח הנ"ל נקבע בהתאם לספרי העסקה המסווגת. ספרי העסקה המסווגת לא בוקרו על ידינו. החישובים הסמיכסיים להוצאות העסקה נבדקו על ידינו. כמו כן הומצא לנו לעיון הדו"ח הכספי של העסקה המסווגת לשנה שנסתיימה ביום 31.3.1967 כשהוא תחום ע"י השותפים.

(ב) לאחר נכוי סכומים שיש ספק אם יאושרו על ידי הלקוח, למי הערכת ההנהלה, בסך 91,108 ₪.

(ג) לאחר נכוי חובות אבודים בסך 145,682 ₪ (מזה 61,171 ₪ בשנת החשבון).

(ד) לאחר נכוי הרעה בסך 70,000 ₪ לכסוי חובות מסופקים וללא הנועה בסך של כ-400,000 ₪.

פירוטיט ובאורים לדו"ח הכספי

ליום 31 בארץ, 1967

(ה) אימות הלקוחות בחוץ לארץ נעשה על ידי בדיקת התפתחות החשבונות והסכומים לאור האריך המאזן וזאת מאחר וקבלת אישורי יתרות מלקוחות החברה בחו"ל אינה מעשית. ללקוחות בארץ נשלחו בקטנות לאישורי יתרות. מספר החשבונות שקבלנו היה מועט. אימות היתרות נעשה על ידי בדיקת התפתחות החשבונות לאור האריך המאזן וביול החובות.

(5) עובדים ושכרם בסך 341,038 ל"י:

להלן שירות היתרות:					
סה"כ ליום	סה"כ ליום	הוצאות	ספקים	עובדים	
31.3.1966	31.3.1967	מראש	ושכרם	עובדים	
ל"י	ל"י	ל"י	ל"י	ל"י	ל"י
10,494	11,283	8,778	2,285	220	בניגריה המערבית
43,787	23,316	3,344	1,793	18,179	בבאנה
95,696	145,119	8,100	99,531	37,488	באיראן
34,702	18,898	1,939	5,707	11,252	בחורכיה
17,181	71,730	50,913	20,817	-	במריכז - ישראל
-	70,692	65,622	-	5,070	במ"ד
<u>201,820</u>	<u>341,038</u>	<u>138,696</u>	<u>130,133</u>	<u>72,209</u>	

(6) פרופנים בקופה ובמזקיה (כולל כספים במעבר) בסך 943,416 ל"י:

להלן הרוב היתרה לפי ארצות:		
31.3.1966	31.3.1967	
632,144	39,916	בניגריה המערבית
369,764	499,261	באיראן
72,696	10,416	בבאנה
28,370	20,386	בחורכיה
-	38,754	במ"ד
10,324	334,683	במריכז - ישראל (הסכום ממ"ד)
<u>1,113,298</u>	<u>943,416</u>	

בחוף חנ"ל שהורה סך 11,337 ל"י כספים במעבר.

פירוטים ובאזורים לדו"ח השנתי

ליום 31 במרץ, 1967

לפי חוזה ההחמרות בסניפים באו"ל מקבלת החברה חלק מהסכר במטבע מקומי אשר מטעם לסווי הוצאות מקומיות. בסניפים אלה קיימות הגבלות הוקיות להסרה עודפי המטבע המקומי. הנהלת החברה סבורה שתגלית להעביר ארצות אחרים כספים במטבע מקומי, שלא יהיו נחוצים למקורותיה בסניפים.

(7) הוצאות נדחיות בסך 517,159 ₪

כולל:

<u>414,168</u>	(א) הוצאות בקשר לפתוח שווקים
93,150	(ב) הוצאות חירמה עובדים ועוד
<u>9,841</u>	(ג) הוצאות הגדלת הון
<u>517,159</u>	

לחלן פירוט היתרה:

(א) הוצאות בקשר לפתוח שווקים:

ימיה ליום <u>31.3.1967</u>	חוטמות בשנת החשבון	המחאה בשנת החשבון	יתרה ליום <u>1.4.1966</u>	
₪	₪	₪	₪	
				<u>בסניפים באו"ל:</u>
10,773	10,773	45,360	45,360	ניגדיה הטקטיבית
2,925	2,925	-	-	באנה
35,819	35,819	-	-	ונצואלה
87,297	87,297	-	-	פרו
19,269	19,269	-	-	איראן
44,336	-	22,167	66,503	אמריקה הלטינית (פלילי)
54,974	54,974	-	-	דומיניקנה
29,242	24,590	9,258	13,910	תורכיה
7,562	7,562	-	-	קולומביה
<u>37,899</u>	<u>37,899</u>	-	-	פלילי
330,096	281,108	76,785	125,773	סך הכל בסניפים באו"ל
<u>84,072</u>	<u>84,072</u>	-	-	<u>באי"צ -</u>
<u>414,168</u>	<u>365,180</u>	<u>76,785</u>	<u>125,773</u>	סך הכל

פירושים ובאורים לדו"ח הכספי

ליום 31 במרץ, 1967

יתרה ליום 31.3.1967 ₪	חוססות בשנת החשבון ₪	הסתה בשנת החשבון ₪	יתרה ליום 1.4.1966 ₪	(ב) תוצאות הדרכה עובדים ועוד בארץ:
52,833	52,833	-	-	הסקעות במיחוז הסבה עובדים
40,317	40,317	-	-	סיתוח המחשב
-	-	8,336	8,336	חברות שרסום וחכונת טרט הטברה
<u>93,150</u>	<u>93,150</u>	<u>8,336</u>	<u>8,336</u>	

החברה נדרגת לראות כ"הוצאות נדחיות" את אותה חלק מתוצאותיה המתייחס להסקנות שנעשתה בהיטוט עבודות הדרכה במנימי החברה בחו"ל ובארץ, ואשר אינן קשור ישירות לעבודה מסוימת. במידה ולחבריה ראינה הונומיה כי הוצאה שנעשתה כאמור לעיל לא הביא כל פירות, נזקפות ההוצאות לדו"ח רבוח והמסד.

בוסף לג"ל החליטה החברה בשנת החשבון לראות כ"הוצאות נדחיות" את אותן הוצאות שעמדה בהן בקשר להכשרה סגל עובדים למעבר לפסח יבוצו חדש אשר היא החלה לעסוק בו וכן את אותן הוצאות המתייחסות להכשרה סגל עובדים לעבודה במחשב ומתוח נדחיות עבודה וסטנדרטים בקשר לכך.

החברה נדרגת להפחית את ההוצאות הנ"ל החל מהשנה שלאחר היווצרותן תוך תקומה של 3 שנים.

(8) הלוואות מבנקים בסך 5,825,000 ₪

הפירוט כולקמן:

31.3.1966 ₪	31.3.1967 ₪	
1,100,000	1,500,000	בנק לאומי לישראל בע"מ (נחקבלו מקרן למימון היבוא)
300,000	500,000	(" " " ") ברקלים בנק
312,500	-	(" " " ") בנק אגודה ישראל בע"מ
600,000	975,000	אנגלו-ישראל בנק לימיטר (נחקבלו מאמצעות בנק לאומי לישראל בע"מ)
83,440	-	בנק הסמנדה בע"מ
407	2,400,000	ברקלים בנק
-	450,000	בנק לפלאכה בע"מ
<u>2,396,947</u>	<u>5,825,000</u>	

מירוטים ובאזורים ליו"ח הכספי

ליום 31 במרץ, 1967

סך של 3,375,000 ל"י מתוך ההלוואה ולעיל נחשב כמתבע חוץ ורשום בטורים למי שער של 3 ל"י = 1 \$.

ההלוואה שנתקבלה ממנכ"ל לאומי לישראל בע"מ או באמצעותו, סוכנותו בשעבוד קבוע על חוץ המניות והמוג'יטין, ובשעבוד שוטף על רכוש החברה. כמו כן שועבד לטובת הבנק חוזה שנחתם בין החברה לבין ארגון הכריאות העולמי בדבר בצנע סוקר והכנון מפעלי מיס בחוץ לארץ וכן שועבדו הזכויות של ארבעה חוזים נוספים.

(9) לעננות - דמי עדימה בסך 194,186 ל"י.

	המרום כדלקמן:
169,003 (*)	משרד העבודה
12,378	עידית ח"מ
4,000	כימיקלים ומוספטים בע"מ
4,542	מנהל מקרקעי ישראל
2,500	אגוד ערים
<u>1,563</u>	שונים
<u>194,186</u>	

(*) הכסום הנ"ל מהווה את יתרה השבון משרד העבודה משה לעבודות מתוכננות באכל ערד.

(10) עובדים וזכאים שונים בסך 1,075,904 ל"י.

		להלן מירוט היתרות			
סה"כ	סה"כ	שלטונות טס	ממקיים,		
31.3.1966	31.3.1967	(כולל נכויים	שוחפים		
ל"י	ל"י	מעובדים)	לפונים		
		ל"י	ל"י	ל"י	
103,172	43,868	-	16,044	27,824	בניגריה המערבית
285,603	262,703	173,488	30,171	59,044	בגאנה
493,502	710,857	174,316	362,761	173,780	באיראן
41,352	19,224	-	19,224	-	בחורכיה
-	<u>6,553</u>	-	<u>1,761</u>	<u>4,792</u>	בסרו
923,629	1,043,205	347,804	429,961	265,440	העברה

פירוטים ובאזורים לדו"ח המסטי

ליום 31 במרץ, 1967

מח"ב 31.3.1966	מח"ב 31.3.1967	שלטונות טס (כולל נכויים מעובדים)	עובדים	מסכים, שוחטים ושונים	
₪	₪	₪	₪	₪	
923,629	1,043,205	347,804	429,961	265,440	חברה
<u>69,705</u>	<u>32,699</u>	<u>(91,084)</u> (**)	-	<u>123,783</u> (*)	במרכז - ישראל (*)
<u>993,334</u>	<u>1,075,904</u>	<u>256,720</u>	<u>429,961</u>	<u>389,223</u>	
					(*) כולל:
			102,185		הוצאות שנאכרו
121,084					מוטור קולומבוס בע"מ (טרויאריה)
			6,690		אינג'ינרינג סאיינס
<u>30,000</u>			2,498		פרופסור וין קיבטן
<u>91,084</u>			5,224		סיכאל בר שני
			<u>7,226</u>		
			<u>123,783</u>		

ג. פרטים ובאזורים לדו"ח רווח והסדר לענת שנתיימה ביום 31 במרץ, 1967

(1) רווח גלום מעבודות שנבטרו בענת החשבון בסך 1,005,999 ₪.

רווח (הסדר) גלום %	₪	עלות מעבודות ₪	הכנסות מעבודות ₪	מכילים בחו"ל:	
44.8	25,376	31,345	56,721	ניגריה הערבית	
31.6	996,676	3,610,746	4,607,422	איראן	
(19.0)	(126,022)	788,014	661,992	באנה	
(14.3)	(37,326) (*)	298,400	261,074	תורכיה	
(1)	<u>(60.7)</u>	<u>(100,169)</u>	<u>265,169</u>	<u>165,000</u>	שרו
	<u>13.2</u>	<u>758,535</u>	<u>4,993,674</u>	<u>5,752,209</u>	

(*) הרווח מתעסקת המסותמה במורכיה בסך של 102,333 ₪ הוצג בנסדר
(רווח גם באור ג(3) להלן).

פירוטים ומאזנים לדו"ח הכספי

ליום 31 במרץ, 1967

רווח (הפסד) גלום		עלות העבודות		הכנסות מעבודות		
₪	₪	₪	₪	₪	₪	
23.3	349,713	1,154,004	1,503,717			המרכיב:
						לקוחות בחו"ל:
						ניגודיה המערבית (מידיווט)
(15.9)	(36,737)	266,969	230,232			קבריסין
32.5	82,880	172,030	254,910			סטריי - רמת הולוקה באנה
(2)	(35,904)	67,704	31,860			אויגנטינה שיבוט
(3)	(15,797)	29,297	13,500			וונצואלה קיבור
(29.5)	(22,146)	97,278	75,132			המסיקן
(143.9)	(2,806)	4,756	1,950			פדנות
(3.3)	(71,739)	2,265,860	2,194,121			לקוחות במדין
5.7	247,464	4,057,898	4,305,362			
10.0	1,005,999	9,051,572	10,057,571			סה"כ

להלן התסבירים שניתנו ע"י הנהלת החברה לגבי הסברים מהותיים בסכומם והפולים על

90% מהמחזור:

(1) סיו - סכום התוצה המקורי היה 890,000 והוקטן לסך של 855,000 מאחר ולא נמצאו מספיק מקורות טים שיבדוקו את הסך העבודה.

(2) אויגנטינה שיבוט - החמסד נתיחס להכנה סקר כדאיות כפלב מוקים לחבנון המפורט העמיד היה להחזיק. עקב גורמים טובים לא נמסר לחברה כידוע החבנון המפורט.

(2) רווחים (במבוי המסדים) משועדים על עבודה במצוק, לפי הערכת והנהלה, בסך 366,094 ₪.

הפרוט כדלקמן:

₪	₪
539,127	ניגודיה המערבית (חונה 43)
69,330	באנה (מקוח עליון סטרי)
60,393	עבודות ישראל
668,850	<u>סך רווחים משועדים</u>

פירוטים ובאורים לדו"ח הכספי

ליום 31 במרץ, 1967

₪	הכרה
668,850	
<u>102,756</u>	<u>בנכוי - הפסדים משוערים - עבודה ישראל</u>
<u>566,094</u>	

לבני מלטה היטוב הרווחים וההפסדים המשוערים דאח השיה (ב) לטעוף 3.

(3) רווח משוער העסקה כמחמת בכך 102,333 ₪.

הסך הנ"ל נקבע בהחלט לסמרי העסקה המטומת עם חברה אמריקאית במורכיה ואשר מתנהלים במשרדי החברה בתל-אביב. בשנת החשבון לא הומתח החכום הפניע לחברה בהחלט לדו"ח רווח והפסד של העסקה 10% לסיכונים מיוחדים (המפתחם בכך 10,000 ₪) היות והחוצאה הסובית של העסקה הקוסית לפני טיובה מראת רווח.

(4) הכנסות (בנכוי הוצאות) בגין שנים קודמות 113,915 ₪.

הפירוט כדלקמן:

<u>סה"כ</u>	<u>ביגריה</u>	<u>איראן</u>	<u>ערב</u>	
				ביטול הריסה טנקטתה כנגד אפשרות של היקוני הטכנות על ידי הלקוחות
90,540	-	90,540	-	
93,628	20,000	58,628	15,000	ביטול הטרטות לחוצאות שלא נדדשו היקוני הטכנות ללקוחות שנים קודמות
(30,005)	-	(23,152)	(6,853)	
<u>(40,248)</u>	<u>-</u>	<u>(33,248)</u>	<u>(7,000)</u>	השלמת הוצאות שנים קודמות
<u>113,915</u>	<u>20,000</u>	<u>92,768</u>	<u>1,147</u>	

(5) פסים על ההכנסה - הטרטות סך 346,745 ₪.

הפירוט כדלקמן:

<u>31.3.1966</u>	<u>31.3.1967</u>	
₪	₪	
-	33,191	ישראל
54,521	86,739	באנה
-	26,815	מבטיקו
<u>135,200</u>	<u>200,000</u>	גרים
<u>189,721</u>	<u>346,745</u>	

פירוטים ובאורים לדו"ח הכספי

ליום 31 במרץ, 1967

הפרשה למסים בארץ מהושבה על כלל הכנסות החברה לרבות הכנסותיה מחו"ל. סכומי המס ששולמו או הופרשו בבין פעולות החברה בחו"ל נחבטים כזכוי מסכות המס שהחברה מתחייבת בו בארץ. ההפרשה לשלטונות המס בארץ בסך 33,191 ₪ מורכבת כדלהלן:

השלמת הפרשה עבור שנים קודמות	3,191 ₪
הפרשה נוספת בבין שלמות שהוצאו ע"י שלטונות המס לשנים 1961-1964 שבגינן הוגשו הטבות	<u>30,000 ₪</u>
	<u>33,191 ₪</u>

ההפרשה למסים על ההכנסה במניפיים בחו"ל נעשתה כדלהלן:
בסניף גאנה - בהתאם להפרשה הכלולה בדו"ח הכספי של הסניף שבוקר ע"י רואה החשבון המקומי.

במניפיים מכתיקו נפרט - על בסיס פט מהחזר לפי השעורים המקובלים בארצות אלו.
בהחשב בסכומי המס ששולמו או הופרשו בחו"ל לא התחייב החברה בתשלום מסים בארץ, בשנת החשבון, בהתאם לדו"ח המותאם המוגש לשלטונות המס.

גחקבלו שומות שלטונות מס הכנסה עד וכולל שנת המס 1964 שבגינן הוגשו הטבות. לפי השומות הנ"ל נדרשה החברה לשלם מס בסך של כ-75,000 ₪ מעל לסכום שהוצהר על ידה, זאת מאווי ושלטונות המס בישראל לא הכירו בסכומי המוח שזוכו ונרשמו בספרים והעולים על אלו המותרים לנכוי לפי תקנות מס הכנסה בישראל (ראה בהקשר לכך את הבאור ב(2) שבדף 3 לעיל).

לאור הדירוגים מס שלטונות המס שפרט נסתיימו, נעשתה הפרשה נוספת בסך 30,000 ₪ לכסוי חלק מהמס הנדרש בחו"ל.

פירוטם רבאנרים לרנ"ח וספני

ליום 31 ססרן 1967

(6) רנח נקי בשנת הסטנון סטר 9,386 ל.

<u>1965/66</u>		<u>1966/67</u>		
<u>%</u>	<u>ל.</u>	<u>%</u>	<u>ל.</u>	
100	<u>8,798,965</u>	100	<u>10,057,571</u>	הכנסות מעבודות סנגסרן
				רנח גלום (כולל רנחים
				סטרסרס)
<u>18.4</u>	<u>1,624,119 (*)</u>	<u>16.3</u>	<u>1,637,083</u>	<u>הוצאות התנהלה והכללות:</u>
				סטרסרס, הוסטות סוציאליות ואחרות
				הוצאות בקטר להסוסי עבודות, הוכלה
				ונסטרס
				דמי סטרסרס, החוקת סטרסרס וססס
				סטרסרס
4.0	350,659	2.6	255,575	סרסי סטרסרס, דטר וסונות
4.6	403,898	3.3	328,118	סטרסרס סקצועיים
0.6	58,029	0.5	52,641	הדרכת עובדים
1.0	88,879	0.9	92,640	סחת סכלי רכב וסטרסרס
0.9	79,330	1.1	113,445	הוצאות אחרות
-	-	0.5	51,318	
0.7	59,867	0.6	59,932	רנח סטרסרס
<u>0.4</u>	<u>32,023</u>	<u>0.1</u>	<u>8,600</u>	הוצאות סטרסרס
<u>12.2</u>	<u>1,072,685</u>	<u>9.6</u>	<u>962,269</u>	
6.2	551,425	6.7	674,814	רנח סטרסרס
<u>2.4</u>	<u>211,110</u>	<u>3.0</u>	<u>300,494</u>	הוצאות סטרסרס
3.8	340,315	3.7	374,320	רנח סטרסרס לאטר הוצאות סטרסרס
-	(2,351)	-	1,143	גרעון (ערוד) סטרסרס רכוש קבוע
0.3	23,625	1.3	131,000	הוצאות אטרסרס וסטרסרס
0.2	20,210	(1.1)	(113,914)	הוצאות סטרסרס סטרסרס קודסרס
<u>2.1</u>	<u>189,721</u>	<u>3.4</u>	<u>346,745</u>	(הכנסות סטרסרס הוצאות)
<u>1.2</u>	<u>109,110</u>	<u>0.1</u>	<u>9,346</u>	סטרסרס על הוצאות - סטרסרס
				<u>רנח נקי בשנת הסטנון</u>

(*) סטרסרס סטרסרס.

סטרסרס בקטר לסטרסרס רנח סטרסרס (7) להלן).

פירושים ובאחרים לדו"ח הכספי

ליום 31 במרץ, 1967

ד. כללי

1. תאור מערכת החשבונות.

לא הל סנוי מהווי במערכת החשבונות של החברה בשנה החשבון פרט להנמכת מיכון ברישום הפעולות בהנהלת החשבונות בסמיה לענות לצרכים המטרבים של החברה. בשנה החשבון החלה החברה לגאל מערכת השבונות עצמאיה לבכי פעולות סנוף פרו, שנכלל בשנה קודמת במערכת החשבונות של המרכז. פעולות סניפיי החברה כחוץ לארץ (איראן, ניגריה המערבית, פרו, ובאנה) נרשמו בספרי החברה בארץ ברובם למי העתקים או צילומים של מסמכים מקוריים המוחזקים כחוץ לארץ.

2. מבקר פנימי.

באוקטובר, 1967 מינתה החברה מבקר פנימי, כחוץ צוות קבוע של פואי החשבון של החברה, לתקומה קבומה ער אשר המבקר הפנימי הקבוע יחזור לתפקידו.

3. דו"ח המבקרים.

דו"ח המבקרים לבעלי המניות התייחסנו לעוכרה כי בקורתנו חקימה גם העתקים או צילומים של המסמכים המקוריים המתייחסים לפעולות החברה כחוץ לארץ. לבכי פעולות החברה באיראן, הזממנו לנו לבקורת כחוץ גם המסמכים המקוריים. לבכי פעולות החברה בבאנה וניגריה הועברים לעידננו מאזני החברה המבוקרים ע"י דואי החשבון המקומיים.

ער האריך הבקורה קבלנו לעיון רק את טיוטת הדו"ח הכספי של סנוף באנה ולא את הדו"ח הכספי המבוקר והחמוס ע"י רואה החשבון המקומי.

4. הוצאות שנה החשבון כוללות הוצאות כחוץ לארץ בקטר לקבלת עכודות שכביכן לא הוצגנו לנו קבלות מקוריות והמסתכמות בטן 68,250 ל"י. (בשנה קודמת 22,500 ל"י).

5. בשנה החשבון הנתיגה החברה לראשונה כיסוח לסיכנוי סוח חוץ בגין עכודה ליברטוד שבשרו בלבד.

6. לדעתנו מערכת החשבונות של החברה היא באותה. הקרוחינו, ממאיי הקורה והמלצותינו בקטר לג"ל נכללו בדו"ח נפרד שיוגש להכרה.

פירוט ודאורים לדו"ח הכספי

ליום 31 בארץ, 1967

7. בשנים קודמות נהגה החברה להביג בדו"ח רגנז והסדר את זקיסת חלק מהוצאות הנהלה וכלליות בפנימיה בניגריה ובגאנה להסכוך עלות העבודות.

עקב שינויים שולו בתיקף העבודות בארצות הג"ל וכחוצאה מטינוי טייטונז הרישום לא נקטה הדגרי בטנז החסכוך והמטפריים של טנז קודמת מדינו בחתאם.

עלות העבודות במישוע ליום 31.3.1967 בטניפיים הג"ל כוללת חלק מהוצאות הנהלה וכלליות ככשנים קודמות.

ה. דו"ח על מקורות המאבים ושקופת בונז פנסטייפה ביום 31 בארץ, 1967

(בלירות שלמות)

מקורות המאבים:

מקורות עצמיים -

9,346

רוזז לטנז-החשכוך לפי דו"ח רוזז והסדר

נוסין: סכומים שהוצמחו סאריוז הג"ל זאשר אינם מטייעים על ההוך החוזרי

162,789

שוח מהרכוש הקבוץ

85,121

הפחתת הוצאות נדהוז

249,053

1,143

הסדר ממכירה רכוש

258,399

מקורות אחרים -

37,572

המורה ממכירה רכוש קמוץ

295,971

סך מקורות

השקוז פנימאבים:

161,117

השקוזז מרכוש קבוץ

17,939

השלומים פ"ח גלוה קליטוז ובטוחוזת אחרוז

468,171

הוצאות נדהוז - הוטפוזז בטנז החשכוך

596,138

הכנוך החיים לישראל בע"מ - הקטנז כחשכוך השולף

1,243,365

סך שמוז בטנזחבים

947,394

הקטנז ההוך החוזרי

על מקורות המימון והאמצעים

פירוט של האמצעים לדו"ח הכספי

ליום 31 במרץ, 1967

המינויים בתוך החומר

טבלה שנתית ליום 31 במרץ, 1967

הקטנה בתוך החומר	הגדלה בתוך החומר	31.3.1966	31.3.1967	
₪	₪	₪	₪	
				<u>רכוש קבוע:</u>
	111,512	1,450,199	1,561,711	עבודות הכנון, פקודת זכו' כמסופק בכספי הקבולים על חשבון
	1,620,248	3,558,364	5,178,612	חייביהם לקוחות
	26,660	45,549	72,209	עובדים
	8,968	121,165	130,133	טובים
	103,590	35,106	138,696	הוצאות מראש
	1,654,985	-	1,654,985	שטרות לקבל
169,882		1,113,298	943,416	מזומנים בקופה ובבנקים
		<u>6,323,681</u>	<u>9,679,762</u>	
				<u>התחייבויות שלטופות:</u>
3,442,644		2,396,347	5,838,991	הלוואה מבנקים ומשיכון יתר
626,272		512,784	1,139,056	קבולים ממזמיני עבודות, בכספי עבודות כמסופק
25,209		168,677	194,186	לקוחות - זמי קדימה
126,480		-	126,480	הכנסות מראש - רכישת
82,570		<u>993,334</u>	<u>1,075,904</u>	עובדים וזכאים טובים
		<u>4,071,142</u>	<u>8,374,617</u>	
			2,252,539	הון חוזר ליום 31.3.1966
			<u>1,305,145</u>	הון חוזר ליום 31.3.1967
				הקטנה בתוך החומר
	<u>947,394</u>			
<u>4,473,357</u>	<u>4,473,357</u>			

GAD RUPPIN & Co.
CERTIFIED PUBLIC ACCOUNTANTS (ISR.)

HEAD OFFICE: TEL-AVIV
BRANCH: HAIFA

001

תל-מנהלים-יושעים-רע"מ

למכתב בלבד

פרוטוקול

ישיבת מועצת המנהלים מס' 7/68

מיום 5.6.68

נוכחים: מר ב. בסין - יו"ר
מר ל. ארגוב - חבר
מר א. וינר - חבר
מר ש.ש. שורץ - חבר

מר מ. גוראון - מוזמן כמסקיף מסעם
מש"ב

מר י. רפאל - מוזמן בתוקף תפקידו
כמזכיר החברה ומנהל
הפיננסים שלה

מר א. שילה - מוזמן בתוקף תפקידו
כחבר וועדת המאזן

מר ש. משולם - מוזמן בתוקף תפקידו
כגזבר החברה וחבר
וועדת המאזן

בעדרים: מר י. גבריאלי
מר י. לוי

- על סדר היום: 1. הערות לפרוטוקול הישיבה
הקודמת
2. חברת בת לחיפוש מחצבים
3. פיתוח שוק החברה בברזיל

4. עבודות החברה בפרו
5. פעילות החברה בתורכיה
6. פיתוח שוק החברה במלאוי
7. קו הנפט "42"
8. פיתוח שוק התכנון התעשייתי
9. מאזן החברה ליום 31.3.67

בשעה 15.20 הישיבה נפתחה

1. הערות לפרוטוקול הישיבה הקודמת

מר ש.ש. שורץ

צר לי להעיר שנסח הפרוטוקול לא דייק במסגירת דברי, כפי שהובאו בעמוד 10 שורות 11 ו12. אבקש איפוא להחליף הקסע: -
"..... ואף חברה אחרת העוסקת באותו פרויקט לא נמנעה מלחשב תשואה על הון, למרות שהתנאים עודם בגדר רג'י" - בקסע הבא: -
"..... ואני מביח שאף חברות אחרות העוסקות באותו פרויקט, ויע להן הוצאות מימון, מחשבות אותן הוצאות במחיר שעת עבודה שלהן".

מר י. רפאל

אף אני מבקש לתקן שיבוש ניסוח שנפל בעמוד 17 לאותו פרוטוקול. לפי כך, אבקש להשמיט בשורה השנייה שבאותו עמוד המלה "במקומו". יוצא איפוא לאחר התיקון - שזכות החתימה של גזבר החברה הינה בדרגה אלטרנטיבית שווה לזו של מנהל הפיננסים, ולא בתורת ממלא מקומו של זה האחרון.

א. הפרוטוקול יראה כמתוקן לאור שתי ההערות דלעיל.

ס ו כ ס :

CONFIDENTIAL

MEMORANDUM FOR THE DIRECTOR

TO : DIRECTOR, FBI

FROM : SAC, NEW YORK

SUBJECT: [Illegible]

Reference is made to New York letter to Bureau dated 1/15/54.

Enclosed for the Bureau are two copies of a report dated 1/15/54.

The report is being furnished to the Bureau for information.

Very truly yours,

[Illegible Signature]

[Illegible Title]

[Illegible Address]

[Illegible City]

[Illegible State]

[Illegible Zip]

[Illegible Phone]

[Illegible Fax]

[Illegible Email]

[Illegible Website]

[Illegible Social Media]

[Illegible Other]

[Illegible Footer]

ב. בכפוף לשתי ההערות הנ"ל יראה הפרוטוקול מס' 6/68 מיום 24.5.68 מאושר; אך זאת, מתוך הנחה שלאיש מהנעדרים אין הערות נוספות.

2. חברת בת לחיפוש מחצבים

מר א. וינר

מאז דנו בנושא בישיבה שלפני הקודמת (סעיף 4 לפרוטוקול הישיבה מיום 26.4.68), חלו התפתחויות מסויימות בשני מישורים. המישור האחר הוא זה של הוגי הרעיון האמריקאים. אלה קבלו עקרונית עיקר סיכומנו, פרט להרכב הון המניות, בעמדם בתוקף על כך שלקבוצה הישראלית לא תהיינה יותר מניות מאשר לקבוצה השויצרית; כלומר לקבוצות הישראלית והשויצרית יהיו - לכ"א מהן - 42.5% מהמניות ויתר 15% ליוזמים האמריקאים. המישור השני הוא זה של עוזרו של סגן שר האוצר - מר לירן. בפגישה אצל הלה השתתפו; מטעם חברתנו - מנהל הפיננסים, נציגי "וור"ד", חברת הנפט הלאומית, משה"ח ומשרד הפיתוח. באותה פגישה הוצע קו פעולה שונה מזה שהותווה על ידינו כאן; היינו: תוקם חברה ישראלית בה ישותפו (בן אם כמחזיקי מניות ובין אם כדירקטורים) "וור"ד", חברת הנפט הלאומית, משרד הפיתוח, משה"ח, ותהל. לאחר מכן, תוקם חברת בת אשר תירשם במקום מתאים שיבחר בבוא העת.

כפי שהנבנתם, אל נכון, נבצר ממני להיות בוכח באותה פגישה. לכן, אעיר הערותי לגבי אותה הצעה בפורום נכבד זה, למען תקבע עמדתנו לגבי המשך המו"מ; ואלה הערותי: -

א. השתתפותה של חברת "וור"ד" לא רק שאינה מוסיפה דבר (מאחר וההון שזו עשוייה להשקיע מקורו ממילא באוצר, וזה יכול להזרימו במישרין אליה), אלא אף לא רצוייה, וזאת מאחר וצרוף קבלן עם חברה ששירותיה הם מתן ידע, עלול להרחיק מאתנו לקוחות פוטנציאליים.

מ/ב
מ/ג
מ/ד
מ/ה
מ/ו
מ/ז
מ/ח
מ/ט
מ/י

ב. מאחר והרעיון כמקשה אחד - יוזם לא עלידי גורמים ישראלים כי אם אמריקאים, הרי שיש להתחשב ברצונם ובהנבנתם של אלה את מכלול הנסיבות והמניעים. גם איני רואה כל הצדקה לסרבול התהליך והגופים, עלידי יצירת חברה ישראלית וחברת בת שלה בחו"ל. לכן אני מציע לקבל הצעת היוזמים האמריקאים, בדבר חלוקת מספר מניות שווה לישראלים ולשויצרים (42.5% לכ"א), והיתרה ליוזמים האמריקאים, מתוך זה יהיו לתהל 25% ופריבילגיה של רוב מיוחס.

מ/י
מ/כ
מ/ל
מ/מ
מ/נ
מ/ס
מ/ע
מ/פ
מ/צ
מ/ק
מ/ר
מ/ש
מ/ט
מ/י

ג. הון המניות הרשום יעמוד על 0.5 מיליון דולר, אשר מחציתו תיפרע במשך שנתיים. ההשתתפות בפרעון המניות תהיה מחצה על מחצה עלידי הקבוצה השויצרית והישראלית, כשתהל תפרע מחצית מחלקה של הקבוצה הישראלית (כ- \$70,000.-). למותר לחזור ולהסביר לכם, שסכום כזה (במשך שנתיים), אינו בעל משקל רב, מאחר ולעיתים השתתפות במכרז בין-לאומי אחר אשר סיכויי הצלחתו בו תמיד מוטלים בספק, כרוכה בהשקעת 20,000.- דולר.

מ/פ
מ/צ
מ/ק
מ/ר
מ/ש
מ/ט
מ/י

ד. השתתפותו של משרד הפיתוח צפונה בה ברכה רבה; אך הכרח שזו תעשה לא באמצעות המכונים שלו (הגיאולוגי והגיאופיסי) המהווים חלק אורגאני ואינטרגאלי מהמנגנון של ממשלת ישראל; אם כי, לא תהיה מניעה להזמין שירותים מאותם מכונים, כשם שנוהגים אנו כיום, בעת הצורך.

מר ש.ש. שורץ לדידי, סבורני שמועצת המנהלים יכולה להסכים להצעות מנכ"ל החברה.

ס ו כ ס : מועצת המנהלים מאשרת בזאת ביהול מו"מ בנידון, בהתאם לקווים שהותוו לעיל, עלידי מנכ"ל החברה.

3. פיתוח שוק החברה בברזיל

מר א. וינר לפני יומיים נמקש במברק, להגיש הצעה לפיתוח במדינת ריו-גדנה דה סול, הגובלת אם אורגואי וארגנטינה. השטח בו דן, משתרע על 40,000 קמ"ר, אך רק חלק קטן משטח זה ניתן לפיתוח מעשי. על העבודה אשר בדעתנו להציע, לכלול תוכנית אב ודו"ח כדאיות מוקדם לקראת הגשת הצעה מפורטת יותר, שיגרנו בתובים ראשוניים, וכשתתקבל תגובת המזמין, תוכן הצעה מפורטת, שתובא לאישורו של פורום נכבד זה, בסרם תוגש למזמין.

4. עבודות החברה בפרו

מר א. וינר פרויקט אחד בו מספלים אנו כרגע בפרו, הינו במחוז ליברטאד. כאן נערם קושי על דרך ביצוע עבודתנו, מאחר והלקוח מתקשה לממן כמה שירותי עזר שהלה קיבל על עצמו, כגון: קידוחים וכיו"ב.

בנסיבות אלה, לא ראינו לפנינו דרך אחרת אלא להסתפק בשלב זה בדברים שאנו יכולים לעשות בכוחותינו אנו, ולדחות יתר הדברים לשנה הבאה. משמעותו של הדבר תהיה הארכת משך זמן פרויקט זה, בשנה נוספת.

כמו כן, מתקיים כיום מ"מ בשלב מתקדם, בקשר לפרויקט "צאוימוצ'יק", הכולל בתוכו ניצול מימי הריי-סנסה. במסגרת פרויקט זה, עלינו יהיה לעשות ראשית כל תוכנית אב, דו"ח כדאיות, ולתכנן פרויקט חקלאי לדוגמא. בוסף על כך, בזכר בהצעת החוזה שלנו, תכנון מפורט מחדש של התוכניות הקיימות, אך בלי לקבוע לו תנאים, אלא צויין רק האחוז שישולם בערו. היקף התמורה בעד עבודתנו, באמדת עתה ב-1.0 מיליון דולר בערך.

5. פעילות החברה בתורכיה

מר א. ויבר

רבות נסינו לקדם בתורכיה פיתוח עלידי הקמת חווה; אך, עד כה ללא הצלחה. בין כה וכה, החליטו לא מכבר השלטונות התורכיים לנצל ביקור קבוצת סקר של הבנק העולמי לשם הגשת תזכיר שהוכן על ידינו. אם מאמצים אלה יוכתרו בהצלחה, חשיבותם יותר בהנחת המשך בעתיד, מאשר בהיקף העבודה כשלעצמה.

6. פיתוח שוק החברה במלאוי

מר א. ויבר

בפגישתי עם שר הכלכלה של מלאוי, העלה הלה רעיון זהה לזה שהיה בדעתי להביא בפניו; היינו; לאחר התבוננות בבעיות הפיתוח של ארצו, לבחור באיזור

בעל סיכויים אטרקטיביים, להכין דו"ח כדאיות (שימומן עלידי אשראי של ממשלת ישראל), כדי להשיג מימון בין-לאומי לפיתוח אותו איזור. לשם כך, סיכמתי עם מש"ב על שיגור משלחת אשר תורכב מאנשי תהל ומש"ב, לפי מפתח מקצועי. אותה משלחת (כולה) תספל תחילה בדו"ח הכדאיות הנ"ל, ואחרי כן בעניינים האחרים המעניינים את מש"ב.

קו הנפט "42"

.7

מר א. ויבר

לא מכבר נחתם החוזה בקשר לתכנון המפעל הנ"ל ופיקוח עליו. התמורה מבוססת על עלות (בדומה לתעריף בו בעשית העבודה עבור "מקורות" ומדינת ישראל כשזו ממומנת מתקציב הפיתוח הישיר), בתוספת - 850,000 ל"י המהדורים אלמנט הדרוה. היקף העבודה ההנדסית תבוע בין 7.0 ל- 10.0 מיליון דולר, כשעבודה זו כוללת תכנון כללי לכל המפעל (היקף ביצוע הנאמד ב-115.0 מיליון דולר), תכנון מפורט לשלב הראשון ולכמה מתקנים של השלב השני (750.0 מיליון דולר), בדיקות מעבדתיות, פיקוח באתר ופיקוח עליון.

פיתוח שוק התכנון התעשייתי

.8

מר א. ויבר

סמוך לגמר תכנון קו הנפט "42", עלולה להסתמן ירידה בתעסוקה. כדי למנוע זעזועים לחברה, על ידי צמצומים מרחיקי לכת, מן הראוי להכין בעוד מועד עבודות מתאימות להעסקת כוח אדם העשוי להתפנות באותה עת. על סוג העבודות המתאים ביותר נמנה התכנון התעשייתי. אשר מעלתו הגדולה היא האפשרות לעשותו "בבית". לשם כך בקשרו כמה

מגעים בארצות אסיה על ידי מר ע. תבורי, ועל ידי, עם כמה מפעלים ממלכתיים באירן. כמו כן, הגעתי להסכם ג'נטלמני, בדבר שיתוף פעולה עם אחד האחים אייזנברג, אשר הפירמה שלו יכולה לעזור רבות בהסדרת מימון.

מאזן החברה ליום 31.3.67

9.

כזכור לכם אל נכון, המליצה וועדת המאזן על אישורו. מועצת המנהלים קבלה המלצה זו בישיבתה מיום 24.5.68 (ראה סעיף 6 ב' לפרוטוקול אותה ישיבה).

מר א. שילה

בהערותיה כלפי תוכן המאזן, מבקשת הוועדה להפנות תשומת לב המועצה לבעיית אופן חישוב הרווח על עבודות הנמשכות מעבר ליום המאזן, כדי שפורום זה יבחה את החברה בהתאם. לקראת הכנת המאזן ליום 31.3.67, עד למאזן שלפני זה אשר אנו דנים בו, בהגה החברה להציג רווח על עבודות שהגיעו כדי 50% מהיקף הביצוע, מתוך רצון לכלול שולי בסחור רחבים יותר, הורתה בשעתו מועצה זו על הגדלת מיבימום המאפשר הצגת רווח ל-75%, הייבוי; דק עבודות שיגיעו לשלב ביצוע של 75% יכללו בחישוב. מאז, חל גידול ניכר בהיקף עבודות הנעשות על ידי החברה בארצות בהן קיים מס מחזור (במקום על הכנסה) ז.א. החברה משלמת מס ללא קשר עם מצב הרווח, אך החברה אינה יכולה לקזז אותו ממס בישראל, בהעדר רווח חייב במס, כתוצאה משיטת חישוב מעל 75% כאמור, דבר שלולא ההגבלה שהורחתה

עליה מועצת המנהלים, יכלה החברה להפחית המס ב- 100,000 ל"י. משמעות בוספת מקיפה יותר בודעת לשיטה בה בהגה החברה עד כה מבחינת דמותה של החברה כעסק נושא רווחים, כי אילו היה מינימום העשייה של הפרויקט בשנת המאזן המתיר הצגת רווח מאותו מאזן במוך יותר, אז גם חזותה הרווחית היתה גדולה יותר. לחזות זו חשיבות ביכרת כלפי מוסדות מימון ושותפים פוטנציאליים. איתרע מזלה של הוועדה בכך, שנתאספר לה להשוות אומדני הרווח במשך שנת המאזן הנידונה עם המציאות בשנה שלאחריה, ונוכחנו לדעת שאותם האומדנים התממשו כמעט במלואם. לכן, יתכן וסכנת ההפתעה בהנמכת המינימום ל-50% אינה כה גדולה.

אומנם הגישה בה נקטה החברה בשנת המאזן האחרונה תואמת ביסודה הגישה החשבונאית השמרנית הגורסת, כי הפסד חזוי יש להפריש כנגדו (ואומנם החברה מציגה אותו במלואו), בעוד שרווח יש להביאו בחשבון, רק כאשר בא לעולם. אבל, כמו בכל גישה שמרבית, כך גם בשדה החשבונאות משננות רווחת חדשניות שאינן רואות פסול בהצגת רווח בעל סיכוי סביר, כשרק חלק קטן יותר ממנו מומש בפועל. מלבד זאת, אין כל הכרה שהמאזן המוצג לפני שלטונות המס, יהיה זהה עם זה המובא לפני הציבור. אין מניעה להציג לפני שלטונות המס בארץ רווח על עבודה שחלקה הקטן יותר בוצע בשנת התקציב בעוד שניתן (אם אומנם הדבר דרוש) להציג לפני הציבור ובעלי המניות רווח על עבודתן שחלקן הגדול יותר, בוצע בפועל.

מר י. רפאל

מאחר ואחד השיקולים שהנחו את מועצת המנהלים, כאשר זו קבעה את המינימום של 75%, היה הסיכון של הפתעות, יורשה לי להוסיף לכם פרט מסויים העשוי להקל עליכם, בקביעת עמדה. באותן עבודות בהן יש סיכון מסויים, מחושב רווח על עבודות בתהליך, בשיעור הקטן ב-10% מהרווח החזוי, בעוד אומדן ההוצאות מוצב במלואו. באשר לאחוז העבודות בתהליך, אנו מציעים להציג רווח על עבודות בתהליך, כשאחוז העשייה ייקבע עלידי מועצת המנהלים, בגבולות החוק, באופן פריגמאטי ממקרה למקרה, בהתאם לעקרונות המנחים, הבאים: -

- א. יש יסוד סביר להאמין בתום לב, שהרווח המוצג במאזן אומנם יתממש.
- ב. הצגת אותו רווח דרושה (וכמובן מותרת), כדי להימנע מלתכד בכפל מס.

גישה זו בתקבלה על דעת רואה החשבון שלנו, ואין בה כל סיכון אחר, מאחר ורווחי החברה אינם מחולקים כדיבידנד לבעלי המניות, ומכיוון שכך, אין כל סכנה של דלדול רזרבות של החברה.

לאור האמור לעיל, מתבקשת מועצת המנהלים לאשר הדרך של חישוב רווח בעבודה בתהליך, כמוצע על ידי, הן מבחינת שיעור העשייה, והן מבחינת אופן חישוב הרווח ביחס להכנסה.

אחד השיקולים המובחים ביסוד ההצעה שהובאה בפנינו, נובע מהאפשרות לאמוד באופן סביר רווח על עבודה שטרם נסתיימה. אני כשלעצמי מסופק מאוד לגבי אפשרות כזאת, מאחר ולעיתים מאוד מאוד

מר נ. נסין

קרובות עשוי להתעורר הצורך בשינויים המשנים
כמויות התשומות הדרושות ונ.צ.מ. כאלה הם פני
הדברים בדרך כלל לגבי עבודות תהל, בה שיעור
הרווח נע בין 8% ל-50%, ואיני בסוח אם הרגיל
אינו דווקא המינימום. לכן, במקום להסתכן בהצגת
רווחים העלולים להתבדות, ולהעמיד החברה במצב
בלתי נעים, מוטב אולי לנסות להגיע להסדר עם
שלטונות המס, ובכך לסלק הגורם העיקרי להצעה
לסטות מהדרך בה נהגה החברה במאזן לשנת 1966/67,
ובאותה עת, להימנע בדרך זו מסיכון שהצבעתי עליו
זה עתה. עכ"פ, גם אם נסכים עם הצורך להפחית את
אחוז העשייה על עבודות בתהליך המאפשרות הצגת
רווח, גם אז קשה לי להסכים לדרך של פרגמטיות
מוחלטת, אותה הציע מנהל הפינגנסים. במקום זאת,
מוטב לקבוע דפוסים קבועים (אם כי לא אחידים)
בהתאם לסוגי העבודות השונים בהם עוסקת החברה.
אומנם מובח ביסוד ההצעה שהובאה בפנינו, גם
הנימוק של חזותה הרווחית של החברה; אבל, אף אם
אין לזלזל גם במניע זה, בכל זאת, הרי לעניות
דעתי, (ועמדתי זו ידועה לכם היטב) לא הגדלת
רווחים הוא יסוד קיומה, מהותה, ועיקר קיומה
של חברה זו, אלא בראש וראשונה האפשרויות
הגלומות בה, לסייע לפתרון בעיות תעסוקה של
אקדמאים.

עלינו להתייחס לנקודה שהועלתה כאן; משני אספקטים
אשר אינם שווים במעלה חשיבות. הראשון שבהם
הוא האלמנטים (לרבות הרווח) אשר לדעת מועצת
המנהלים צריכים להשתקף במאזן. השני במעלה

מר ש.ש. שורץ

היבו בעיית חבות החברה במס. ותחילה אתיחס לפתוח מורכב משני האספקטים; הלא הוא, הענין השני דוקא. על החברה לשלם המס שהחוק מסיל עליה לשלם. לא פחות מזה; אבל, גם לא יותר; כלומר: אם החוק מאפשר לחברה להסדיר עניניה באופן לגיטימי כזה, אשר יאפשר לה שלא להתחייב בכפל מס, כי אז יש לאפשר לה הדבר. באשר לתוכן המאזן (ופרטי הרווח בכלל זה), הרי שעלינו ראשית כל להבהיר לעצמנו הגישה היסודית כלפי שימוש ברווחים וחלוקתם לבעלי המניות. בניגוד לעמדות שהובעו כאן (בהבדלי נוסח והדגשה) עלינו מבכ"ל החברה ויו"ר המועצה, מן הראוי להתייחס אל החברה, כליציר כלכלי רגיל הפועל על פסים בריאים, היינו; נושא רווחים ומחלק דיבידנדות לבעלי המניות. ברם, לא הייתי רוצה שדיבידנדות כאלה יבצעו מרווחים על עבודות בלתי גמורות, ולכן הם פחות מוודאיים. איני שולל הצורך וההצדקה להציג הרווחים גם על עבודות בלתי גמורות (בלי להכנס כרגע לשיעור העשייה המינימלי המותר, כי הדבר תלוי בסיבן של העבודות לסוגיהן) אלא ביתוח בפרד של הרווח על העבודות שנגמרו ועל אותן עבודות שעודן בתהליך.

יורשה לי בהזדמנות זו, להביע משאלה לא דק לגבי המאזן, אלא גם כלפי וועדת המאזן. לפי עניות דעתי, שומה על וועדה זו לא להסתפק בתוכן המאזן בלבד, אלא גם לבדוק מצב העסקים של החברה. לכן הייתי מבקש מוועדת המאזן לעשות אולואציה של מכלול העבודות שבתהליך, על מצב הרווח וההפסד שלהן.

מר א. ויבר

מתוך שקלה וטריה ששמענו בפורום זה, נראה לי שכולנו תמימי דעים, בדבר הצורך להסדיר עניינינו (לרבות מערכת החשבונות והמאזנים) באופן, אשר בתחייב מכוח החוק במינימום מס.

נקודה אחרת אשר במהלך הדיון קנתה לה מקום מרכזי בו, היא ענין יעוד הרווחים והרכבם. לדעתי, מחייב מצב ההון של החברה הגדלת הון המניות וההון החוזר שלה, לשם כך, ביתן לדעתי ואפשר, להשתמש ברווחים בלי לחלקם כדיבידנדים. מבין אני לרוחו של הדובר שקדם לי. אבל, במציאות הסיכון בשימוש ברווחים שהניבו עבודות בתהליך, אינו רב, מאחר ורוב עבודותינו הן על בסיס רג'י. אילו קבלנו גישתו של אותו דובר בכבוד, כי אז צריכים היינו להתעלם משני שלישי מרווחי החברה. אם ניקח לדוגמא את תכנון קו הבפט "42, כי אז לפי אותה גישה - אליה אני אתיחס - עלינו להתעלם מרווח בסך - 300,000 ל"י, ובאותה עת, (מאחר והעבודה טרם הגיעה לשיעור עשייה מאפשר הצגת רווח) לא יסתכם סכום זה במאזן. עד כאן, הבאתי בפניכם גישתי העקרונית, אך כדי שהמועצה תוכל לקבוע עמדתה הקונקרטית הלכה למעשה בדבר יעוד הרווחים (לאור היקפם), אני מציע לצרף בעתיד לכל מאזן, ביתוח של רווח והפסד בכל העבודות.

מר נ. בסין

מלבד הנקודה הנוספת שהועלתה גם בדברי מנכ"ל החברה, הרי שעלינו לקבוע עמדה כלפי הנקודה הראשונה שהעלה בפנינו חבר וועדת המאזן; היינו; אחוז העשייה של עבודה בתהליך המאפשר הצגת רווח. בהמשך לגישה, שהנעתי קודם לכן בדיון זה, חושבני שיקל עלינו לקבוע דפוסים באותים באותו ענין

דף 14 מתוך 14 דפים

לאחר שיוגשו לפנינו בתובנים בדבר אומדן הרווחים
לשנת 1967/68 ומידת התממשותם.
נתקבלה הצעת יו"ר המועצה דלעיל.

ס י כ ו ס :

הישיבה בנעלה בשעה 16.06

מזכיר החברה

תכנון המים לישראל בע"מ

15/10

הצעת תקציב רכישות רכוש קבוע

ותכנית ממון לשנת 1968/69

תכנון המים לישראל בע"מ

הצעת תקציב רכישות רכוש קבוע

ותכנית ממון לשנת 1968/69

אפריל 1968

תכנון המים לישראל בע"מ

הצעת תקציב רכישות רכוש קבוע לשנת 1968/69

מובא בזה הצעת תקציב רכישות רכוש קבוע לשנת 1968/69 המסתכם ב-700,000 ל"י.

התקציב מבוסס על ההנחה שהחברה תשקיע בריהוט, כלי עבודה ומכשירים במסגרת הפחת שיצטבר בשנת התקציב, כשמגמתה היא, להחזיק את הריהוט והציוד הדרוש בצורה תקינה וראויה לשימוש. השקעות חדשות בציוד למטרות פיתוח תובאנה לדיון ואשור הרשויות הרלבנטיות לאחר בדיקת הכדאיות שלהן.

להלן פרוט הצעת התקציב לפי סעיפים:

ה ס ע י ף	הצעת התקציב	אומדני פחת לשנת 1968/69
מ ב נ י ם	156,000 ל"י	120,000 ל"י
כלי עבודה, ריהוט, מכשירים ציוד ומכונות	274,000 ל"י	322,000 ל"י
ר כ ב	270,000 ל"י	145,000 ל"י
ס ה " כ	700,000 ל"י	587,000 ל"י

בנוסף לקרנות הפחת אשר תסתכמה בגבולות 600,000 ל"י כאמור לעיל, יעמוד סכום של 100,000 ל"י לבצוע תקציב הרכישות ממכירת 37 כלי רכב ישנים.

ההשקעה במבנים כוללת הרחבת מרכזית הטלפון הקיימת בסך 95,000 ל"י, תוספת בניה באזור עבור המעבדה בסך 40,000 ל"י בנוסף ל-20,000 ל"י שאושרו ע"י מועצת המנהלים בשנת 1967/68 כתוצאה מההחלטה להעמיד בנין קבע, בניקבשטח המתפנה של המעבדה בסך 11,000 ל"י ובלתי צפוי מראש בסך של 10,000 ל"י.

סעיף הרכב כולל החלפת 16 מכוניות בהתאם להחלטת ועדת הרכב בסכום כולל של 270,000 ל"י.

1945

1946

1947

1948

1949

1950

1951

1952

1953

1954

1955

1956

1957

1958

1959

1960

להלן השוואת תקציב הרכישות בשנת 1967/68 תכנון לעומת ביצוע.

<u>1967/68</u>	<u>ביצוע</u>	<u>1967/68</u>	<u>תקציב</u>	<u>ה ס ע י ף</u>
ל"י	133,000	ל"י	179,000	מ ב נ י ם
				כלי עבודה, ריהוט
ל"י	342,000	ל"י	281,000	מכשירים, ציוד ומכונות
ל"י	221,000	ל"י	240,000	ר כ ב
ל"י	696,000	ל"י	700,000	ס ה " ב

בסעיף מבנים קיימת התחייבות נוספת של 53,000 ל"י אשר טרם מומשה.

תכנון המים לישראל בע"מ

תוכנית מימון לשנת 1968/69

תוכנית המימון נבנתה בהתאם לזרמי התשלומים והתקבולים לפי מועד התהוותם בשנת 1968/69. זרם התשלומים נובע משלושה סעיפים:-

- א. תקציב הוצאות החברה המסתכם ב- 18.9 מיליון ל"י
- ב. תקציב רכישות המסתכם ב- 0.7 מיליון ל"י
בניכוי הכנסות ממכירת רכב בסך 100,000 ל"י.
- ג. סילוק חוב לזכאים ליום 31.3.68:-
 - 1. ספקים וזכאים שונים 1.16 מיליון ל"י
 - 2. פרעון שטרות והלוואות " " 0.47
 - 3. פרעון חוב לקופת התגמולין " " 0.42

התוכנית נבנתה בהנחה של ספיגת אשראי מספקים לתקופה עד 4 חודשים. זרם התקבולים נובע משלושת לקוחותיה העקריים של החברה, שהן:-

- א. תקציב פיתוח.
- ב. מקורות חברת מים בע"מ
- ג. חברת תהל מהנדסים יועצים בע"מ (חברת הבת).

תקציב פיתוח

תקציב הפיתוח משתלם מדי חודש בגבולות -160,000 ל"י.

מקורות חברת מים בע"מ

התקבולים מחברת "מקורות" מבוססים על תשלום חודשי בסך -400,000 ל"י הבא לבסות את החשבונות השוטפים ע"ח תקציב משוער של כ-5 מיליון ל"י בשנת 1968/69.

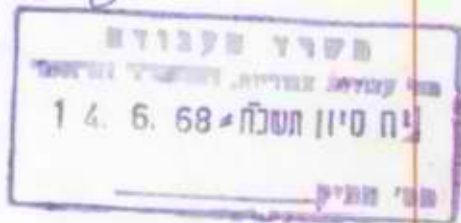
תהל מהנדסים יועצים בע"מ

התקבולים מחברת הבת הם הסכומים המומרים מתוך תקבולי מטבע זר של החברה, בגבולות -3,000,000 ל"י במשך השנה, וכן תקבולים מלקוחות שונים בארץ. התקבולים מלקוחות שונים בארץ, מבוססים על גביה מלקוחות שונים, בממוצע של 240,000 ל"י לחודש, בתוספת גביה משוערת בגבולות 300,000 ל"י מעבודת תכנון קו הדלק "42.

תכנית השלומים וחקבוליים לשנת 1968/69 (באלפי ל"י)

מ"ק	פברואר	ינואר	דצמבר	נובמבר	אוקטובר	ספטמבר	אוגוסט	יולי	יוני	מאי	אפריל	
תשלומים												
1,537.9	1,537.9	1,537.9	1,537.9	1,537.9	1,537.9	1,537.9	1,578.2	1,634.9	1,337.8	1,266.0	1,093.7	הוצאות לפי תקציב הוצאות
50.0	50.0	50.0	50.0	50.0	50.0	50.0	50.0	50.0	50.0	50.0	50.0	הוצאות לפי תקציב רכישות
									408.3	455.7	298.0	סלוק חוב לזכאיים ל-31.3.68
100.0			115.0						100.0		55.0	פרעון הלוואות
1,687.9	1,587.9	1,587.9	1,702.9	1,587.9	1,587.9	1,687.9	1,628.2	1,684.9	1,896.1	1,771.7	1,496.7	סה"כ תשלומים
תקבולים												
165.0	165.0	165.0	165.0	165.0	165.0	165.0	165.0	165.0	165.0	165.0	165.0	תקציב פתוח
400.0	400.0	400.0	400.0	400.0	400.0	400.0	400.0	400.0	400.0	400.0	600.0	מתב' מקורות ע"י השוטף
1,025.0	535.0	1,105.0	535.0	1,115.0	535.0	1,025.0	625.0	1,405.0	1,260.0	735.0	435.0	מתב' הנת
1,590.0	1,100.0	1,670.0	1,100.0	1,680.0	1,100.0	1,590.0	1,190.0	1,970.0	1,825.0	1,300.0	1,200.0	סה"כ תקבולים
ה פ ר ש												
(97.9)	(487.9)	82.1	(602.9)	92.1	(487.9)	(97.9)	(438.2)	285.1	(71.1)	(471.7)	(296.7)	ה פ ר ש
600.0	600.0	600.0	600.0	600.0	600.0	600.0	600.0	600.0	600.0	600.0	600.2	מזומן במחילת התקופה
502.1	112.1	682.1	(2.9)	692.1	112.1	502.1	161.8	885.1	528.9	128.3	303.5	ה ל ו א ו ת
97.9	487.9	(82.1)	602.9	(92.1)	487.9	97.9	438.2	(285.1)	71.1	471.7	296.5	ה ל ו א ו ת
600.0	600.0	600.0	600.0	600.0	600.0	600.0	600.0	600.0	600.0	600.0	600.0	מזומן בסוף התקופה
2,592.7	2,494.8	2,006.9	2,089.0	1,486.1	1,578.2	1,090.3	992.4	554.2	839.3	768.2	296.5	הלוואות מצטברות

ברגסי כבאז



תהל סהנדסים יועצים בע"מ
רח' אבן נבירול 54, תל-אביב, מל. 00 2421



10.6.68

Seite

11.2.2.11

11.2.2.11

11.2.2.11

die

11.2.2.11

11.2.2.11

11.2.2.11

11.2.2.11



תהל מהנדסים יועצים בע"מ

תל - אביב

FW

דין וחשבון כספי ליום

31 במרץ, 1967

001

ליובושיץ, קסירר ושות'
רואי חשבון

גד רופין ושות'
רואי חשבון
משרד ראשי: תל אביב
סניף חיפה

גד רופין ושות'
רואי חשבון

GAD RUPPIN & Co.
CERTIFIED PUBLIC ACCOUNTANTS

חל'אביב, רח' לבנוסין 7
טלפון 623426
TEL-AVIV, 7, Levanfin St.
Tel. 623426

ליבושיץ, קסירר ושות'
רואי חשבון

LUBOSHITZ, KASIERER & Co.
CERTIFIED PUBLIC ACCOUNTANTS

חל'אביב, רחוב אחד העם 9
ח.ד. 1452, טל. 53901
TEL-AVIV, 9, AHAD HAAM ST.
P. O. B. 1482 TEL. 53901

חל-אביב, 25 בדצמבר, 1967

לכבוד
חלל מהנדסים יועצים בע"מ,
רח' אבן-גבירול 54,
חל-אביב.

א.נ.,

לבקשתכם בקרנו את הדו"ח הכספי של חלל מהנדסים יועצים בע"מ ליום
31 במרץ, 1967 והרינו מתכבדים להמציא לכם את הדו"ח שלנו ואח המסמכים
כמפורט להלן:

דף

2

דין וחשבון המבקרים

3

מאזן ליום 31 במרץ, 1967

4

דו"ח רווח והפסד לשנה שנסתיימה ביום 31 במרץ, 1967

5-6

הערוח לדו"ח הכספי ליום 31 במרץ, 1967

7

רשימה 1 - הוצאות הנהלה וכלליות לשנה
שנסתיימה ביום 31 במרץ, 1967

כבוד רב

ליבושיץ, קסירר ושות'

רואי חשבון

גד רופין ושות'

רואי חשבון

גד רופין ושות'
רואי חשבון

GAD RUPPIN & Co.
CERTIFIED PUBLIC ACCOUNTANTS

תל-אביב, רח' לבונטין 7
טלפון 623426
TEL-AVIV, 7, Levontin St.
Tel. 623426

ליובושיץ, קסירר ושות'
רואי חשבון

LUBOSHITZ, KASIERER & Co.
CERTIFIED PUBLIC ACCOUNTANTS

תל-אביב, רחוב אחד העם 9
ת.ד. 1452, סל. 53901
TEL-AVIV, 9, AHAD HAAM ST.
P. O. B. 1482 TEL. 83981

דין וחשבון המבקרים

לבעלי המניות של תהל מהנדסים יועצים בע"מ

בקרנו את המאזן של תהל מהנדסים יועצים בע"מ ליום 31 במרץ, 1967

ואת דו"ח רווח והפסד המצורף אליו. קבלנו את כל הידיעות והביאורים אשר לפי מיטב ידיעתנו והכרתנו היו דרושים למטרת הבקורת הזאת. הרישומים בספרי החשבונות של החברה בארץ, המתחסיים למסמכים שנוצרו בחוץ לארץ, נעשו ברובם לפי העתקים או צלומים, ונקטנו לגביהם באותם נוהלי בקורת אשר חשבנום לנחוץ בהחלט לנסיבות. לדעתנו, ספרי החשבונות של החברה, במידה שנראה מתוך בדיקתם, התנהלו באופן תקין.

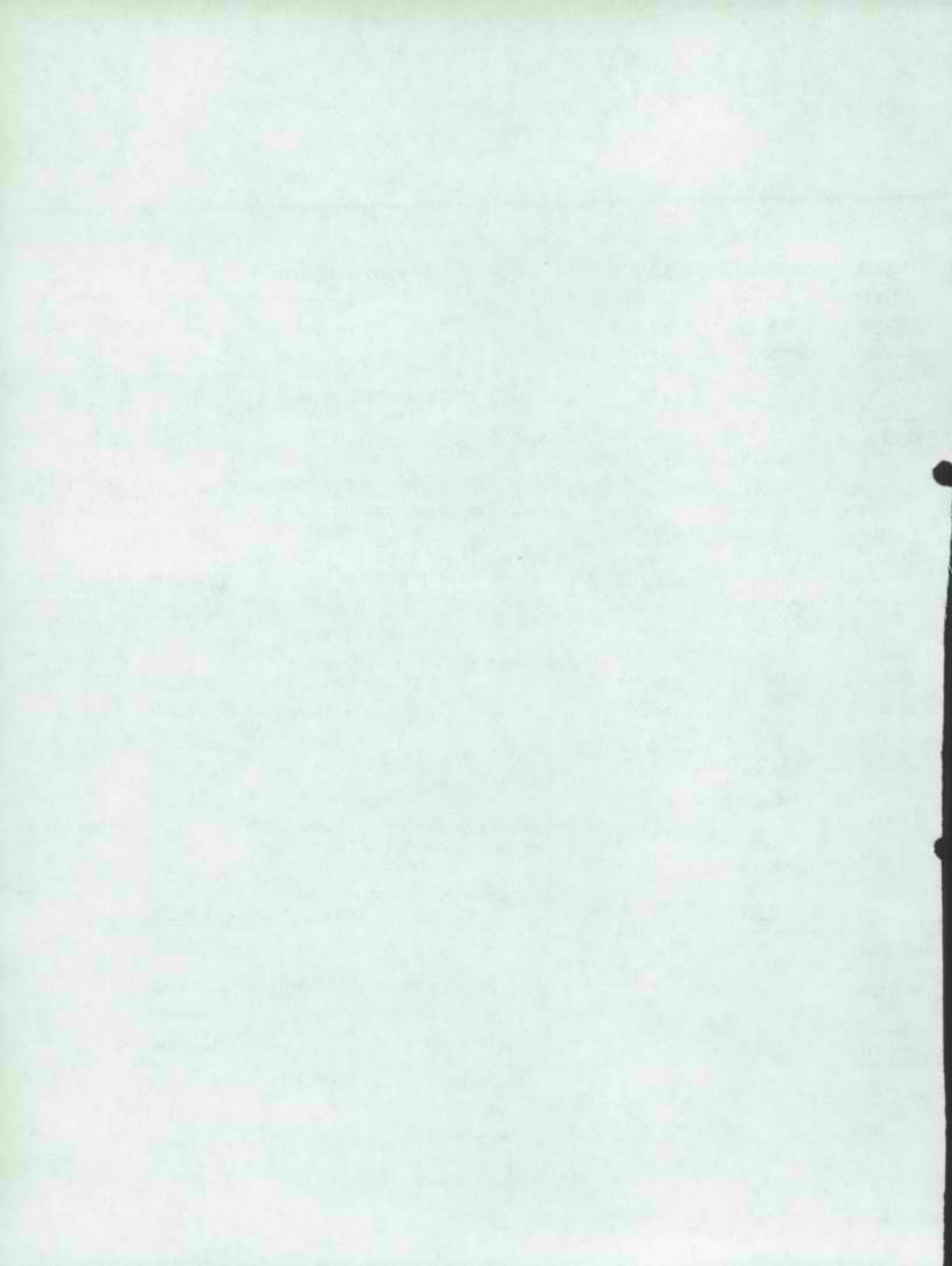
המאזן ודו"ח רווח והפסד הנ"ל מתאימים לספרים. לדעתנו, ולפי מיטב הידיעות והביאורים שקבלנו, המאזן מראה אל נכון את מצב עסקי החברה ליום 31 במרץ, 1967 ודו"ח רווח והפסד משקף בצורה נאותה את תוצאות פעולותיה העסקיות בשנה שנסתיימה באריך המאזן.

לד וויקטור
ליובושיץ, קסירר ושות'
רואי חשבון

גד רופין ושות'
רואי חשבון

תל-אביב,

25 בדצמבר, 1967



			31.3.1966	
<u>עלות מופחתת</u>	<u>פחת שנצבר</u>	<u>ע ל ו ת</u>	רכוש קבוע (הערה 1)	
65,495	66,881	132,376	כלי רכב	96,239
<u>257,461</u>	<u>285,578</u>	<u>543,039</u>	מטלטלין	<u>267,104</u>
322,956	<u>352,459</u>	<u>675,415</u>		363,343
<u>38,130</u>			השלומים על חשבון מלווה קליטה ובטוחות אחרות	* <u>20,191</u>
361,086				<u>383,534</u>
			רכוש שוטף:	
		5,942,559	עבודות הכנון, פקוח וכו' בבצוע (הערה 2)	2,473,098
		<u>4,380,848</u>	טוחות - הקבולים ממזמיני עבודות על חשבון הנ"ל	<u>1,022,899</u>
1,561,711				<u>1,450,199</u>
			חייבים:	
		5,178,612	לקוחות, כנכוי הפרשה לחובות טוטקיים בסך 70,000 ל"י	3,558,364
		72,209	עובדים	* 45,549
		<u>130,133</u>	שונים	* <u>121,165</u>
5,380,954				<u>3,725,078</u>
138,696			הוצאות מראש	* <u>35,106</u>
		1,654,985	שירות לקבל (כולל שירות לגביה בסך 1,249,920 ל"י שנחקלו ממזמיני עבודות בבצוע)	---
		<u>943,416</u>	מזומנים בבנקים ובקופה (כולל כספים במעבר)	<u>1,113,298</u>
9,679,762				<u>6,323,681</u>
517,159			הוצאות נדחות - (הערה 3)	<u>134,109</u>
<u>10,558,007</u>				<u>6,841,324</u>

* מויך מחדש.

מ א ז ן

ליום 31 במרץ 1967

(כלירות שלמות)

מנפס ונפרע	ר ש ו ם	הון, קרנות ועודפים: הון המניות:	31.3.1966
-	1,000,000	מניות בכורה מצטברות 6% ומשחמתות עד 10% בנות 1,000 ₪	-
100	1,500,000	מניות רבילות בנות 1 ₪	100
100	2,500,000		100
499,901		חקבוליס על חשבון מניות	499,901
200,000		קרן לחלוקה מוצעת של מניות הטבה	200,000
257,158		עודפים - יתרת רווח שלא יועדה	247,812
957,159			947,813
		חברה אם:	
1,226,231		חכנון המיס לישראל בע"מ - חשבון שוטף	1,822,369
		החחייבריות שוטפות:	
	5,838,991	הלואות מננקיס ומשיכות יתר, ברובן מובטחות	2,396,347
	1,897,195	חקבוליס ממזמיני עבודות	3,492,994
	758,139	פחות - עבודות חכנון, מקוח וכו' בבצוע (הערה 2)	2,980,210
	1,139,056		512,784
	194,186	לקוחות - דמי קדימה	168,677
	126,480	הכנסות מראש - רביח	-
	1,075,904	עובדים וזכאים שונים (כולל הפרשה למסיים בנכוי חלומים)	993,334
8,374,617			4,071,142
		חבר דירקטוריון	
		חבר דירקטוריון	
		ההערות לדו"ח הכספי מהוות חלק בלתי נפרד ממאוזן זה.	
10,558,007			6,841,324

גד רופין ושות' רואי חשבון
ליובושיץ, קסירר ושות' רואי חשבון
- 35 -

חלה מהנדסים יועצים בע"מ

דו"ח רווח והפסד

לשנה שנסתיימה ביום 31 במרץ, 1967

(בלירות שלמות)

	<u>שנה קודמת</u>
10,057,571	הכנסות מעבודות שנסתיימו בשנת החשבון 8,798,965
<u>9,051,572</u>	עלות העבודות הנ"ל * <u>7,415,989</u>
1,005,999	רווח גלמי מעבודות שנסתיימו בשנת החשבון 1,382,976
<u>37,343</u>	<u>פתות - רווחים (בנכוי הפסדים) שנוקמו בשנים קודמות</u> על עבודות שנסתיימו בשנת החשבון <u>161,193</u>
968,656	1,221,783
	רווחים (בנכוי הפסדים) על עבודות כביצוע (הערה 2) 167,477
566,094	234,850
<u>668,427</u>	<u>102,333</u>
1,637,083	רווחים מעסקה משותפת בחו"ל 234,850
	רווח גלמי 1,624,110
<u>962,269</u>	רווח הוצאות הנהלה וכלליות (רשימה 1) * <u>1,072,685</u>
674,814	רווח מהפעלה 552,425
<u>300,494</u>	הוצאות מיטון <u>211,110</u>
374,320	רווח מהפעלה לאזור הוצאות מיטון <u>340,315</u>
	חובות אבודים - (כולל הפרשה לחובות מסופקים בסך 70,000 ₪) 23,625
131,000	גרעון (עודף) מממוש נכסים (2,351)
<u>1,143</u>	
132,143	האמות בגין שנים קודמות (הכנסות בנכוי הוצאות) <u>20,210</u>
<u>(113,914)</u>	<u>41,484</u>
18,229	רווח נקי בשנת החשבון לפני הפרשה למסים על ההכנסה 298,831
356,091	מסים על ההכנסה - הפרשה (לרבות מס מחזור על חלק מהכנסות החברה בחו"ל) <u>189,721</u>
<u>346,745</u>	רווח נקי בשנת החשבון לאחר מסים על ההכנסה 109,110
9,346	יתרת הרווח ליום 1.4.1966 <u>338,702</u>
<u>247,812</u>	רווח ליעוד 447,812
257,158	יעוד הרווחים:
	העברה לקרן לחלוקה מוצעת של מניות הסבה <u>200,000</u>
<u>-</u>	יתרת הרווח שלא יועדה <u>247,812</u>
<u>257,158</u>	

ההערות לדו"ח הכספי מהוות חלק בלתי נפרד מדו"ח זה.

* מדין מחדש.

ליובושיץ, קטירר ושות'
רואי חשבון

גד רופין ושות'
רואי חשבון

תהל מהנדסים יועצים בע"מ

הערות לדו"ח הכספי ליום 31 במרץ, 1967

-1-

1. פחת מרכוש קבוע:

שעורי הפחת שנוכה מהרכוש הקבוע בסניפים בחו"ל גבוהים משעורי הפחת המותרים לנכוי לצרכי מט הכנסה בישראל. ההפרש מסתכם בסך של כ-300,000 ל"י (מזה סך של כ-100,000 ל"י בשנת החשבון).

2. עבודות תכנון, פקוח וכו' בבצוע:

החברה נוהגת להטב רווח מהעבודות הנ"ל בהתחשב בשלבי הביצוע ולחפריש בגין הפסדים צפויים מבלי להתחשב בשלבי הביצוע.

בשנת החשבון הוטב רווח על העבודות שביצוען הגיע לכדי 75% מההיקף ואילו בשנה קודמת הוטב רווח רק מעבודות בחוץ-לארץ שהיקף הביצוע בהן הגיע לכדי 50%.

כתוצאה מהשינוי הנ"ל גדל הרווח בשנת החשבון בסך של כ-60,000 ל"י.

בהתאם לנ"ל, ערך העבודות בביצוע לתאריך הדו"ח הכספי המסתכם בסך 6,700,698 ל"י כולל רווחים טכוערים בסך 978,672 ל"י בנכוי הפסדים צפויים בסך 152,363 ל"י.

סך העבודות בביצוע הוצג במאזן כדלהלן:

בסעיף רכוש שוטף	5,942,559 ל"י
בסעיף התחייבויות שוטפות	758,139 ל"י
	<u>6,700,698 ל"י</u>

3. הוצאות נדחות:

להלן פרוט היחרה:

א. הוצאות בקטר עם פתוח שווקים בחו"ל:

יהרה ליום	חוספות בשנת החשבון	הפחתה בשנת החשבון	יהרה ליום	
31.3.1967			1.4.1966	
ל"י	ל"י	ל"י	ל"י	
267,887	223,551	22,167	66,503	בארצות דרום אמריקה
48,511	43,859	9,258	13,910	בארצות אסיה
13,698	13,698	45,360	45,360	בארצות אפריקה
84,072	84,072	8,336	8,336	בישראל
<u>414,168</u>	<u>365,180</u>	<u>85,121</u>	<u>134,109</u>	
93,150	93,150	-	-	ב. הוצאות הדרכת עובדים
9,841	9,841	-	-	ג. הוצאות הגדלת ההון
<u>517,159</u>	<u>468,171</u>	<u>85,121</u>	<u>134,109</u>	

החברה נוהגת להפחית את ההוצאות הנ"ל החל מהשנה שלאחר הווצרותן תוך שלוש שנים.

ליובושיץ, קסירר ושות'
רואי חשבון

גד רופין ושות'
רואי חשבון

תהל מהנדסים יועצים בע"מ

הערות לדו"ח הכספי ליום 31 במרץ, 1967

4. מס הכנסה:

לחברה הוצאו שומות על ידי שלטונות מס הכנסה עד וכולל שנת המס 1964 שבגינן הוגשו השגות.
לפי השומות הנ"ל נדרשת החברה לשלם מס בסך של כ-75,000 ל"י מעל לסכום שהוצהר על ידה.
לאור הדיונים עם שלטונות המס שטרם נסתיימו נעשתה הפרשה נוספת לכסוי חלק מהמס שנדרש כנ"ל.

5. מטבע חוץ:

א. יחרוה במטבע חוץ חושבו בדו"ח הכספי לפי השער של 3 ל"י = \$ 1. מטבעות אחרים לפי שערים מקבילים.
ב. לאחר האריך הדו"ח הכספי חלו שינויים בשערי החליפין של הלירה הישראלית וכן של מטבעות אחרים בחלק סארצות בהן פועלה החברה.
בהחאם לחישוב שנערך על ידי החברה לא צפוי לה הפסד כתוצאה מהשינוי בשער החליפין במטבעות הנ"ל.

6. כללי:

ביום 16.1.1967 שונה שם החברה מתה"ל (חכנון המים) בע"מ ל"תהל מהנדסים יועצים בע"מ".

ליובושיץ, קסירר ושות'
רואי חשבון

גד רופין ושות'
רואי חשבון

תהל טהנדסים יועצים בע"מ

רשימה 1

הוצאות הנהלה וכלליות

לשנה שנסתיימה ביום 31 במרץ, 1967

(בלירות שלמות)

		<u>שנה קודמת</u> *
255,575	משכורות, תוספות סוציאליות ואחרות	350,659
328,118	הוצאות בקשר לחטוטי עבודות, נסיעות וכו"	403,898
52,641	דמי שכירות, החזקת משרדים ומסים מקומיים	58,029
92,640	צרכי משרד, דאר ושונות	88,879
113,435	שרוחים מקצועיים	79,330
51,318	הדרכת עובדים	-
59,932	פחח מכלי-רכב ומטלטלין	59,867
<u>8,600</u>	הוצאות אחרות	<u>32,023</u>
<u>962,269</u>	סך-הכל	<u>1,072,685</u>

* מוין מחדש.

ליובושיץ, קסירר ושות'
רואי חשבון

גד רופין ושות'
רואי חשבון

002

תכנון רמיס לישראל בע"מ

למכות בלבד

פרוטוקול

ישיבת מועצת המנהלים מס' 7/68

מיום 24.5.68

נוכחים: מר י. לוי - יו"ר

מר ל. ארגוב - חבר

מר ג. בסין - חבר

מר א. וינר - חבר

מר י. מילוא - חבר

מר מ. קנטור - חבר

מר ז. קריב - חבר

מר י. רפאל - מוזמן בתוקף תפקידיו
כמזכיר החברה ומנהל
הפיננסים שלה

בעדרים: מר ש. בן-שמס

ד"ר מ. גורדון

מר ש. לנדאו

על סדר היום: 1. רכישת קומות משרדים ב"מגדל שלום"

2. פרוגרמת ביקורת פנימית

3. זכות חתימה בשם החברה.

הישיבה נפתחה בשעה 11.41

רכישת קומת ב"מגדל שלום"

.1

מר א. וינר

לפני זמן מה פנו אלי האחים מאיר, וכך אחד המשקיעים המקומיים ב"מגדל שלום", בהצעה לרכוש שתי קומות משרדים באותו בנין.

כיום תופשים משרדינו בתל-אביב כ-7000 מ² מהם כ-1000 מ² בבנין המפלגה הליברלית בבנין "פם-פם", ובעוד מקום בסביבה הקרובה ביותר, כשהמשרדים העיקריים מחוברים במרכזת סלפונים אחת, והמרחקים הפיסיים אינם מהווים בעייה מיוחדת. לאחר בדיקת הצעת האחים מאיר, שבעשתה עלידי עוזרי, מסתבר שאותה הצעה לוקה בשתיים:

א. שסחן של כל אחת משתי הקומות (1065 מ²) ברוטו, פחות משטח המשרדים בבנין הראשי, אך עולה על כל המטראג' שאנו מחזיקים מחוץ למשרד הראשי, ולכן אינו יכול להחליף אף לא אחד ממקומות הדיור הנוכחיים.

ב. הריחוק בין "מגדל שלום" לבין הסניבה בה משוכנת החברה כיום, עלול לגרום לפיצול ולהוצאות נוספות רבות, כגון: מרכזת סלפונים נפרדת; מקום חנייה נוסף; הזמן העשוי להתבזבז בנסיעות בין שני מוקדי הדיור וירידת היעילות הנובעת מכך. תוצאתם של כל אלה עלולה להתבטא בייקור עבודתנו ב-6% בערך.

לאור שני הממצאים דלעיל, עביתי לפנייה (באופן כללי ביותר) בצורה מסתייגת.

לפני ימים ספורים, פנה אלי שר האוצר והסביר לי שהוא מעוניין ברכישת הקומות הנ"ל עלידי תהל. הנאתי לפניו אותם הממצאים דלעיל, וכן הצבעתי על העדר הסכום הדרוש לנו לביצוע העסיקה (כ-2.0 מיליון ל"י). על כך, ענה לי שר האוצר, שהוא מוכן לעזור בזה לתהל עלידי רכישת מבנות בחברת הבת (תהל מהנדסים יועצים בע"מ). הצעתו זו של שר האוצר מביאתני להעלות אלטרנטיבה נוספת, והיא - ריכוז כל הדיור שלנו בתל-אביב ב"מגדל שלום". ההשקעה הכרוכה בכך באמדת עלידי ב-8.0 מיליון ל"י; חצי מזה ניתן יהיה כנראה לגייס בעזרת שר האוצר, 3.0 מיליון ל"י תמורת הבנין בתל-אביב והמגרש בחיפה, והיתר כהלוואה. אבל, גם אז תתווסף להוצאה זו ריבית ודיבידנדה (אשר לא יהיה מנוס מלשלמה), ושוב אנו עומדים בפני יקור של יום עבודה באותו שיעור (6%). לעומת זאת, בחנו עוזרי, לשם השוואה בלבד, האלטרנטיבה של ריכוז דיור במקום שמחוצה לתל-אביב (איזור תוכנית "ל" למשל), והגענו לתוצאה, שאז יעלה יום העבודה ב-3% בלבד. המסקנה של אותן הבדיקות היתה, שגם אם פה ושם קיימות מגבלות על הדיור שלנו בתל-אביב, מוטב להשקיע בשיפורים (כגון; תוספת מיזוג אויר) הכרוכים ביקור יום העבודה ב-0.5% בחמש השנים הקרובות.

אפשרות אחרת שהעלו בפני האחים מאיר, היא השכרת הקומות במחיר 10% ממחיר המכירה בו הם נקבו, דהיינו; כ- 700,000 ל"י לשנה.

מאחר ובהתאם לתייחוס תפקידי מועצת המנהלים והמבכ"ל, לא בידי הסמכות להכריע בדבר, הנסחתי לשר האוצר להביא העובדות בהוייתן בפני פורום זה, כדי שהלה ינקוט עמדה כפי שיראה לו.

אם נקודת המוצא של הדיון שלנו היתה הצורך הדחוף בהחלפת כל הדיור של החברה, כי אז קיימות אלטרנטיבות נוספות יותר מתאימות, כגון: בנין "מפיא", בנין "הדר דפנה" וכיו"ב.

מר ז. קריב

אילו הובאה בפנינו ההצעה לרכישת שטח משרדים ב"מגדל שלום" בוכה הצורך הדחוף להחליף הדיור הקיים של החברה, יתכן והיינו דנים על כל המסכת מנקודת מוצא ואספקטים אחדים. אבל, בפנינו לא הובאו כל נתונים בדבר צורך דחוף כזה; יתר על כן, ומתוך היכרותי הקרובה את מצב העניינים, איני סבור שיש צורך מידי בהחלפה סדסלית כזאת. לכן, גם איני סבור שיש מקום להחלפת-המשרדים, ולא כל שכן לפיצול משרדי החברה.

מר י. לוי

לצורך הויכוח, מוכן אני להניח שהקומות ב"מגדל שלום" ניתנות לנו חינם אין כסף. גם אז, מתוך היכרותי הקרובה והתכופה את התנאים השוררים באותו בנין, יכול אני להעיד שאלה הם מאוד בלתי נוחים, כרוכים באובדן זמן יקר ולכן אינם מאפשרים עבודה תקינה.

מר מ. קנטור

דף 5 מתוך 10 דפים

לדעתי, די בעובדות אלה כדי להביאני לדחיית ההצעה, בלי שים לב כלל לאספקט הכספי, בין אם לשלילה ובין אם לחיוב.

אף לדעתי, יש לדחות ההצעה לרכישת שטח משרדים כמוצע, בין אם לצורך דיור חלקי או כתחליף לכל הדיור של החברה בתל-אביב. הפיצול כאמור, יגרום הן ליקור יום העבודה והן להורדת היעילות. אף החלפת הדיור כרוכה בהוצאות העשריות אף הן ליקר יום העבודה. מה גם, שלא נראה כיום צורך בהחלפת הדיור של החברה, ודי בכך כדי לדחות כל הצעה בכיוון זה.

מר ב. בסין

מאחר וכיום אין לחברה הכרח מידי להחליף הדיור שלה, אף אני סבור שיש לדחות ההצעה לרכישת שטח משרדים ב"מגדל שלום".

מר ל. ארגוב

מועצת המבהלים אינה רואה צורך בהחלפת סידורי הדיור הנוכחיים של החברה בתל-אביב. לפי כך, אין היא רואה מקום לקבל ההצעה לרכישת שטח משרדים ב"מגדל שלום".

ט ו כ ס :

פרוגרמת ביקורת פנימית

2.

בעיקבות החלטת פורום זה מיום 18.5.67 (סיכום 4 (ג) בפרוטוקול אותה ישיבה) מובאת בזה לפניכם פרוגרמת פעולתו של מבקר הפנים, המתיחסת לשטחי המינהל והפיננסים. בהתאם להחלטת מועצה זו מיום 17.1.66 (סיכום 2 בפרוטוקול אותה ישיבה) כפוף המבקר ישירות לי, ומדווח לי באותו בתיב.

מר א. וינר

בלי לגרוע באותה כפיפות ובאותו בתיב של דיווח, בעזר אני במנהל הפיננסים במה שנוגע לגיבוש המסקנות הנובעות מהדיווח של מבקר הפנים, ובדבר הצעדים שיש לבקום לאחר מכן; הדברים שיכולים להתבצע בדרג של מנהל פיננסים לשביעת רצון מבקר הפני אינם חוזרים אלי, ואילו יתר הדברים מוכרעים בהתייעצות משותפת של מבקר הפנים, מנהל הפיננסים ואנוכי. הדווחות הספציפיים שהוגשו עלידי מבקר הפנים, לא עלו במספרם על חמישה; והענינים שאליהם מתיחסים אותם דווחות אינם רציניים במיוחד, אך אם רוצה בכך המועצה, אין מביעה לדון בהם.

מנסיוני האישי (מחוץ לתהל) בתקלתי בנטייה של רואה החשבון להרחיב יריעת עבודתו מעבר לביקורת החשבונאית המקובלת, ולהחילה אף על המבדק הפנימי (כמובן לא בלי תמורה נוספת), כאשר נאותה עת פועל בחברה צוות העוסק בביקורת פנימית, שהעסקתו כרוכה אף היא בהוצאה לא מבוטלת. לפיכך, נוכח ההבדלים הפונקציונליים בין פעולות רואה-החשבון והמבקר הפנימי, רואה אני לנכון להזהיר בפני אותה תופעה גם בתהל.

מר ז. קריב

נראה לי שאין אנו חולקים על ההבדל המהותי בין הפונקציה של רואה החשבון לבין זו של המבקר הפנימי. אך יחד עם זאת, איני בטוח

מר י. רפאל

שטוב הדבר להחליט כאן במפורש על התחומים שעל אותם שני הגורמים ליחד לעצמם, מאחר ולגבי רואה החשבון, הדבר בתוך לאורגן הממנה אותם (בעלי המניות), ולכן חורג הדבר מסמכותה של מועצת המנהלים. כמו כן, אף מבקר המדינה בהבחיותיו לרואי-החשבון הווה שלא להסתפק בביקורת החשבונות המקובלת, אלא לבחון גם ההשלכות הכלכליות, תפעוליות וכיו"ב.

לגבי המקרה והקובקרי שלפנינו לא הבחנתי בשום נסייה מצד אי מי מקרב עובדי משרד רואה-החשבון למשטש התחומים, וקיימת הקפדה על הפרדה פרסובלית בין העוסקים בתחומים השונים.

רוצה אני להפנות תשומת לבכם להבדל שבין פעולת מבקר פנים לבין זו של גורם מבקר בוסף מלבד רואה-החשבון; הלא הוא מבקר המדינה. בעוד זה האחרון עוסק בביקורת שלאחר המעשה, הרי שעל מבקר הפנים לחוות דעתו, לייצץ ולהדריך העושים, תוך כדי עשייה, ואפילו לפניה.

מר ב. בסין

גם אם דברי המנהל הפיננסי יש בהם לסלק חשש כלשהוא מפני התופעה עליה התריע מנכ"ל "מקורות", בכל זאת, שוב שלמען הסדר הטוב, נדרשם לעצמנו ההבחנה המהותית בין הפונקציות של רואה-החשבון ומבקר הפנים; הראשון עוסק בראש וראשונה בביקורת חשבונות וכל הכרוך בזה, בעוד שהשני תפקידו לבחון תהליכי ביצוע של פעולות החברה, בתחומי המינהל, הכספים והמשק.

מר י. לוי

ס ו כ ס : מועצת המנהלים מאשרת פרוגרמת הביקורת הפנימית כפי שהו באה בפניה, והעתקו מצורף בזה, ורושמת לפניה ההפרדה המהותית בין הפונקציה של רואה-החשבון לבין זו של מבקר פנימי. זאת, בלי לשים לב למסגרת הארגונית של ביצוע הביקורת הפנימית.

זכות חתימה בשם החברה

3.

מר י. רפאל בעיקבות דיוני מועצת המנהלים בישיבתה מ-26.4.68 (סעיף 2 לפרוטוקול אותה ישיבה), מובאת בזה לפניכם הצעת נוהל מפורט בנידון, שתואם עם נציג רואה-החשבון המשמש כמבקר פנימי. כמקובל בחברות מסוגנו, שתי חתימות בלווית החותמת, מחייבות החברה. אולם, ראוי לזכור, כי החתימה המחייבת על כל מסמך אינה מהווה שלב שיפוט יחיד, אלא אחד השלבים הבא לאחר שלבי השיפוט כהליכי התהוות קודמים, המופעלים עלידי בעלי התפקידים האכסוקוטיביים הנוגעים בדבר ו/או עלידי וועדות ממונות מטעם ההנהלה האכסוקוטיבית או ברמתה כגון: - וועדת ביהול, וועדת שיווק, וועדת רכב וכו'.

באשר לצדופי ההרכב של החותמים בשם החברה, מוצע בנוהל המובא לפניכם, שחתימה אחת תייצג את המישור המקצועי, והשנייה את מישור הנקרה. על הקבוצה הראשונה במנים: -

- מר ט. אניספלד - מנהל פיתוח השיווק
בארץ - לגבי התקשרויות עם מזמינים
בארץ.

- מר ד. קוסטלר - מנהל פיתוח שוקי חו"ל -
עם התקשרויות על לקוחות בחו"ל.

- מר א. אבן (מילשטיין) - מנהל הפעולות -
על חוזים עם עובדים בודדים ובותני
שירותים

- מר י. רפאל - מנהל הפיננסים - או -

- מר ש. משולם - גזבר החברה - על הסכמי
מימון ומסמכים אחרים בעלי משמעות
פיסקלית.

על הקבוצה השנייה במבים: -

- המנכ"ל ושני המשנים שלו.

- מנהל הפיננסים, או גזבר החברה, נאותם
מקרים שאין המדובר במסמך החייב חתימתם
ראשונה, כמוצע לעיל.

מר א. וינר
בדומה להגבלה בענין הנידון שנתקבלה בישיבת
מועצת מנהלי תהל מהנדסים וועצים בע"מ מהיום
(סיכום 7 לפרוטוקול אותה ישיבה) חושבני שטוב
בעשה אם גם כאן בנהג, בשיבוים המתחייבים
משוני פעילותן של שתי החברות, הייבו; אותן
התחייבויות בעלות משקל ומשמעות יוצאת מגדר
הרגיל, כגון; ציסקות מקרקעין, סוכנים וכיו"ב.
לגבי התקשרויות כאלה, רצוי שתהיינה טעונות
חתימתי שלי.

מר ב. בסין כיוון שמדובר בהתחייבויות של החברה, אשר נכל
מקרה יש להן משמעות פיננסית, טוב בעשה אם
בקבע שבכל מקרה, אחת החתימות תהיה של מנהל
הפיננסים או של גזבר החברה.

ט ו כ ס : אושר הנוהל שהוצע עלידי מנהל הפיננסים,
בכפוף לתיקונים הבאים: -

- א. כל התחייבות של החברה תישא חתימתו של
מנהל הפיננסים או של גזבר החברה.
- ב. חתימת המנכ"ל, תינתן על כל מסמך
המחייב התקשרות בעיסקה יוצאת מגדר
הרגיל, כגון: עיסקות מקרקעין סוכנים
וכיו"ב.

14

למכותב בלבד

פרוטוקול

ישיבת מועצת המנהלים מס' 6/68

מיום 24.5.68

11/15

נוכחים:

- מר ב. בסין - יו"ר
- מר ל. ארגוב - חבר
- מר א. ויבר - חבר
- מר י. לוי - חבר
- מר ש.ש. שורץ - חבר

מר י. מילוא - מוזמן בהיותו יו"ר וועדת המאזן

מר י. רפאל - מוזמן בתוקף תפקידיו כמזכיר ומנהל הפיננסים של החברה.

בעדרי:

- מר י. גבריאלי
- מר א. שילה - מוזמן בהיותו חבר וועדת המאזן

על סדר היום:

1. הערות לפרוטוקול הישיבה הקודמת.
2. ריכוז טיכומי ישיבות מועצת המנהלים ומעקב אחריהם.
3. מבין בוכרות מינימלי בישיבות המועצה.
4. חלוקת דוחים.
5. אומדן היקף הכבסות והוצאות לשנת 1968/69.
6. מאזן החברה ליום 31.3.67.
7. זכות חתימה בשם החברה.

הישיבה נפתחה: בשעה 9.41

הערות לפרוטוקול הישיבה הקודמת

1.

מר ש. ש. טורץ צר לי להעיר, שהסיכום מס' 4 לפרוטוקול הישיבה הקודמת לוקה בביסוסו וגם אינו תואם את רוח הסיכום כפי שנתקבלה כאן, מאחר והמילים "..... בכפוף לאיסור סיכומיו עלידי מועצת המנהלים" עלולות להתפרש בהתחייבות מצד מועצת המנהלים לאמץ הסיכומים שיושגו עלידי המנכ"ל. לעומת זאת, לאמיתו של דבר, היתה כוונת המועצה לבחון האלטרנטיבות העולות מתוך המו"מ, כשהמועצה חרפשית לקבוע עמדתה כראות עיניה.

ט ו כ מ :

א. סיכום מס' 4 לפרוטוקול ישיבת מועצת המנהלים מיום 26.4.68 יתוקן ויקרא כדלקמן:

א. -"כפוף לאמור בסעיף 4 (ב) להלן, מסמיכה מועצת המנהלים את המנכ"ל לנהל מו"מ בבירון, בהתאם לקורים הבאים: -

1. תוקם חברה לחיפוש מחצבים וביצולם, בשיתוף עם גורמים שוייצריים ואמריקאיים.

2. יש לשאוף לכך שלגורמים הישראליים בחברה יינתן רוב מכיות, ולתהל יובטח הן רוב בקרב הקבוצה הישראלית והן רוב מיוחס שימבע העמדתה במיעוט.

ב. האפשרויות השונות אשר תתגבשנה במהלך המו"מ האמור, תובאנה עלידי המנכ"ל בפני מועצת המנהלים לשם קביעת עמדה מחייבת של החברה!"

ב. בכפוף לאמור בסיכום 1 (א) לעיל ייחשב פרוטוקול הישיבה מס' 5/68 מיום 26.4.68 כמאושר.

ריכוז סיכומי ישיבות מועצת המנהלים ומעקב אחריהם

2.

מר י. לוי חושבני טנוסף על פרוטוקולים של הדיוצים, מן הראוי להוסיף לחברים שני מסמכים: -

Section 1: Introduction

The purpose of this document is to provide a comprehensive overview of the project's objectives and scope. This section outlines the key goals and the structure of the report, ensuring that all stakeholders are aligned with the project's direction. The following sections will delve into the detailed analysis and findings of the study.

Section 2: Methodology

This section describes the research methods used to collect and analyze data. It details the sampling process, data collection techniques, and the analytical tools employed to ensure the validity and reliability of the results.

The methodology adopted for this study is a combination of qualitative and quantitative approaches. Data was collected through interviews, surveys, and archival research. The analysis involves both content analysis and statistical methods to identify patterns and trends in the data.

The data analysis process involved identifying themes and categories from the qualitative data, while the quantitative data was analyzed using statistical software to test hypotheses and measure the significance of the findings.

The results of the analysis are presented in the following sections, where the implications of the findings are discussed in detail. This section provides a clear and concise summary of the key findings and their relevance to the project's objectives.

Section 3: Results and Discussion

The results of the study are presented in this section, highlighting the key findings and their implications. The discussion explores the significance of these findings in the context of the project's goals and the broader field of study.

א. ריכוז סיכומים של ישיבות המועצה בדף נפרד אשר יצורף לכל פרוטוקול.

ב. דו"ח תלת חודשי על ביצוע אותם סיכומים המחייבים פעולה, והסבר על ביצוע שאינו זהה עם לשון הסיכום.

מועצת המנהלים מקבלת הצעת מר י. לוי דלעיל, ומורה על ביצועה.

ס ו כ ס :

מניין נוכחות מינימלי בישיבת מועצת המנהלים

3.

בהתאם להקנות ההתאגדות של החברה, שני חברי המועצה מהווים קוורום בישיבותיה. הגדלת הקוורום, עלידי שינוי התקנות היא מעבר לסמכותנו, מאחר והיא מוקנית לאסיפת החברה. אבל, אף על פי כן, מטעמים של סדר טוב, אין זה רצוי ולא נאה לקיים דיונים והחלטות כשעלול להיות נוכח מלבד המנכ"ל, שנדרך הטבע אינו בעדר משום ישיבה, חבר אחד בלבד. לכן, אני מציע שנקבע לעצמנו נוהל פנימי, לפיו בקפיד בעת דיוני המועצה על מניין נוכחות מינימלי של שלושה.

מר ש.ש. שורץ

בתקבלה הצעת מר ש.ש. שורץ דלעיל.

ס ו כ ס :

חלוקת רווחים

4.

בפרוטוקול ישיבת מועצת מנהלי תכנון המים לישראל בפ"מ מיום 26.4.68 (סעיף 4 ב) לפרוטוקול אותה ישיבה), קראתי על אפשרות של חלוקת רווחים עלידי חברת האם. מאחר והרווחים, אשר בהם עשויים לשתף עובדים, הם של חברת הבת, ברצוני לשאול, אם אומנם בכון יהיה להשאיר ההכרעה הבלעדית בעניין זה בידי מועצת מנהלי חברת האם.

מר ש.ש. שורץ

כידון שמדובר בחלוקת רווחים, הרי שהדבר ממילא אינו נתון להכרעתו של הפורום בו אנו יושבים כיום, אלא בידי אסיפת החברה; ומאחר ולמעשה השליטה הבלעדית בחברת הבת בתובה בידי תכנון המים לישראל

מר י. רפאל

THE UNIVERSITY OF MICHIGAN LIBRARY

1960-1961

...

...

...

...

...

...

...

בע"מ, סביר שההכרעה בענין שהעלה מר ט.ש. שורץ
תהיה בידי מועצת המנהלים של זו האחרונה.
אוכל להוסיף בימוק עניני לאלה שהעלה הדובר
שקדם לי. חלוקת הרווחים עטוייה להשפיע בעיקר
על עובדי חברה הבת. לפי כך, לא יהיה זה מן
התבונה להפריד ענין זה ממכלול השאלות של
מדיניות כוח-אדם. עכ"פ גם אם יתכן ויש בענין
שהעלה מר ט.ש. שורץ פנים לכיוון אחר, ממילא עוד
מוקדם לקבוע מסמרות באותו ענין, מאחר ובשלב זה
עוד רחוקים אנו מקביעת פרטי ביצוע, הלכה למעשה.

מר ב. בסין

אומדן הכנסות והוצאות לשנת 1968/69

5

חושבני שטוב יהיה להתחיל סקירת בנידון, עלידי
התיחסות לריכוז ההשוואתי של אומדן היקף
ההכנסות וההוצאות המובא בדף בפרד, לפני עמוד 1
לחוברת; מתוך אותו דף, אתיחס תחילה לנתונים
הנוגעים לשנה החולפת. האומדן בשנת 1967/68
הסתכם בשעתו בקרוב ל-20.0 מיליון ל"י, בעוד
שבפועל בוצעו עבודות בהיקף הקרוב ל-17.0 מיליון
ל"י. ההפרש הגדול בין התכנון לבין הביצוע, נובע
בעיקרו מהמאורעות שארעו אשתקד בחודשים מאי-יוני,
אשר נתקו חלק ניכר מכוח-האדם שנועד תחילה
להישלח לעבודה בחו"ל, ובשל כך, נמנעה התחלה
בכמה עבודות. אולם, לאהר תום אותו מצב חירום,
לא היה יחסית כל פיגור. בישראל לעומת זאת,
השתווה הביצוע עם האומדן (ב-5.0 מיליון ל"י).
אומדן ההיקף לשנת 1968/69, ניתן לאפיינו לאומדן
ההיקף דאשתקד, בשתיים: -

מר א. וינר

א. הקפיצה הגדולה בהיקף האומדן הן בישראל
(11.5 מיליון ל"י לעומת 5.0 מיליון ל"י)
והן בחו"ל (19.5 מיליון ל"י לעומת ה-17.0
מיליון ל"י שבוצעו בפועל) ובסה"כ 31.0
מיליון ל"י לעומת קרוב ל-20.0 מיליון ל"י.

בהקשר זה, יש לציין ההכפלה בין עבודות
בביצוע השנה לבין אלה של אשתקד (9.0
מיליון ל"י לעומת 5.0 מיליון ל"י). ההסבר
לכך, ניתן למצוא בעיקר בעבודת קו הנפט.

ב. ההפרש הגדול ביחס בין עבודות שעליהן יש
כבר חוזים חתומים (המכרזות בטבלא "עבודות
בביצוע") לבין אלה שעוד במו"מ מתקדם
(המכרזות באותה טבלא "עבודות בתחזית"),
היינו: בעוד שאשתקד היו העבודות שבתחזית
קרוב לשליש מהאומדן (6.5 מיליון ל"י) הרי
שהשנה ירד שיעור העבודות הללו כוד 10%
בערך (3.7 מיליון ל"י).

פועל יוצא מעריכת אומדן הכנסות והוצאות
היבו גם אומדן הרווח. בהתאם לכך, נראה לי
ולעוזרי שגידול ההיקף בשיעור 70% יתבטא
באותו שיעור גם בהיקף הרווח (1.9 מיליון
ל"י לעומת 1.1 מיליון ל"י).

וכעת, הנה בעבור לבתובים מפורטים יותר (לפי
ארצות) של האומדן הגידול, כפי שמופיעים בעמוד
41, ותחילה אתיחס לעבודות שבחו"ל, כדלקמן: -

א. במרחב הראשון (איזור האבדים), צפויות,
לפי האומדן, הכנסות בסך 4.7 מיליון ל"י,
אשר יתנו רווח של 1.0 מיליון ל"י.

ב. במרחב השני - צפוי בנראזיל בלבד רווח של
210.000.- ל"י, במכסיקו התיחסנו רק לחוזים
החתומים שמסתכמים בסך 500,000.- ל"י, הוא
הדין בתורכיה.

ג. במרחב השלישי עיקר ההיקף והרווח היבו
באירן. כאן מדובר בפרויקטים - קזווין
וטלארן. העבודה בגאנה היא חדשה יחסית
(וגם צרופה למדי), אך יחז עם זאת רווחית.

בניגריה גותרה רק עבודת פיקוח על חכנון שנעשתה עלידינו קודם לכן. מאחר ואין באותה עבודה כדי לאפשר תעסוקה מלאה של עובדינו במקום, הרי שהעבודה האמורה אינה עיסקית כלל. כדי לספר מצב זה, אנו משתדלים להשיג עבודה בוספת, אם כי לא יפלא שהסיכויים לכך אינם רבים, בוכה המצב המעורער באותה מדינה.

ד. בקפריסין ממשיכים אנו בעבודה לפי ההסכם שבינינו לבין האו"ם, שהוא הראשון להסכמים עם אותו ארגון. מזלנו שהיקף העבודה הנדרשת אינו גדול, ולכן ההפסד הצפוי לנו אינו גדול במיוחד

ה. בקוריאה הבאנו בחשבון - מתוך זהירות יתר - רק את אותן ההכנסות שהצפויות לנו כמתכננים, בלי להביא בחשבון רווחים אפשריים מהעיסקה המשותפת.

לסיום חלק זה של סקירתי, בו התייחסתי לפירוט לפי ארצות, ברצוני להבהיר שאומדן מס' זה תלוי לעתים קרובות בבטיחת האישית של עורך אומדני התשומות וההוצאות של הפרויקטים הטובים. מתוך הכרתי את מנהלי המרחבים הטובים הייתי מעז לומר שיש פער בגישה בין מנהלי מרחבים, גורח בוסף הענאי להשפיע על אופן מימוש האומדן ולכה למעשה הוא, מגבלות הנובעות לקוח זה או אחר. למשל, בעבודות במחוז ליברסאד (בה חתמנו חוזה על עבודה בהיקף מיליון דולר) מתקשה המזמין לסמן סרותי עזר טובים, עליהם התחייב בחוזה. בבטיבות אלה לא גותרה ברירה, אלא להתאים התכנית לבטיבות המשתנות.

סעיף אחרון לסדרה של "עבודות בניצוע" הינו "עבודות בישראל (ע' 42). כאן צפויות הכנסות הקרובות ל-9.8 מיליון ל"י, והרווח הצפוי מכך יהיה קרוב, לחצי מיליון ל"י.

הסיבה לרווח צנוע כל כך הוא העובדה שמספר עבודות בעטו במחירי רג'י, בלי לכלול בהם אלמנט רווח. על עבודות אלה נמנים הפרויקטים עבור משרד הנסחון והעבודה בערד. המוטיבציה להסכמתנו דאז לקבל עבודה בתנאים אלה הייתה הרצון וההכרח טראיתי להכנס לתחומי עבודה חדשים. יתכן וכיום הייתי מחליט אחרת, כפי שאמנם עטינו בקו הנפט, אך, בשעתו לא בראה מוצא אחר שיבטיח קנלת העבודה. לעומת זה כוללת התמורה עבור עבודתנו במשך השנתיים הקרובות בקו הנפט "42, אלמנט גלוי של רווח בסך 850,000 ל"י.

ה"עבודות שנתחזית" מתחלקות לעבודות בחו"ל, בהן נאמד רווח בסך 200,000 ל"י ולעבודות בישראל בהן נאמד רווח בסך 167,000 ל"י. אולם מאז בערך האומדן שאנו דנים בו (29.2.68) בוטפו דבריי מסויימים המאפשרים לראות שעור רווח גדול יותר. על אלה נמנה למשל, המחשב שקלטנו המועסק בשלוש משמרות, ואף דבינו מהמהנדסים הפרטיים בזקקים לשרותיו.

האחרון לטעיפי האומדן בע' 42 הוא "הוצאות כלליות" ואף אלה מתחלקים לטעיפי משנה כדלקמן:

- פיתוח שווקים. בהקטר זה, תרנא בפניכם בעתיד הקרוב ביותר תכנית אקויזיציה מפורטת.

- מחקר ופיתוח עצמי. כאן הכוונה לעבודות מוקדמות שבועדו להקל על פיתוח שווקים ע"י הצגת רעיונות פיתוח ללקוחות בכוח.

- שרותים עבור חב' הבת. אלה הם שרותים (שאינם דוקא בדרג הניהולי) שביתן ליחסם כשוגשים לחברתנו במישרין.

בטרם אשמיע מספר הערות ושאלות ברצוני להביע גם משאלה מסויימת לגבי דרך עבודתה של מועצה זו. הושבני שטוב יהיה אם תיבתן לחברי המועצה גם ההזמנות להתבונן באופן בלתי אמצעי בנושא עבודתה של החברה, בדומה לסיור בפרס ובתורכיה שערך לא מכבר יו"ר מועצת המנהלים, וטוב יהיה אם הלה יביא בפנינו את התרשמויותיו וממצאיו.

מר י. לוי:

וכעת כמה הערות וטאלות לעצם הנושא בו אנו דנים.

א. הבתרובים בדף הנפרד מצביעה על הפסד שנגרם לה לחברה בשנת 1967/68 בעבודותיה בישראל. יוצא איפוא, שלולא עבודות החברה בחו"ל היתה החברה מפסידה. תופעה זו אומרת דרשני, מאחר והיא מנוגדת הן לטעון שלנו והן למקובל בעולם, לפיו העבודה בארץ המושב של החברה היא הנושא של יצוא, ותנאי לו.

ב. אמנם הביצוע בשנת 1967/68 (קרוב ל-17 מיליון ל"י) גחל ב-3 מיליון ל"י בערך אך, לעומת זה, אותן הביצוע גדול בשלושה מיליון ל"י מהאומדן לגבי "עבודות בניצוף" (13.4 מיליון ל"י). הפרש זה האחרון, לא ברור לי מהיכן הוא נובע. האם זוהי תוספת שהצמיחו אותן עבודות אשר מלכתחילה היו צפויות כחלק מהעבודות שבניצוף, או אולי מקורו של הפרש בתחזית שנתמססה. הסבר בענין זה דרוש, כדי לדעת סיכויי התמססות של תחזיות בפרט וסבירות של אומדנים בכלל.

ג. בדף הנפרד בסדר הפרט רוח על ביצוע קורא אני על אומדן רוח בסך 1,114,000 ל"י. אבל נתון זה בקבע לאחר החזרת מס בסיעות ותמריצים בסך 400,000 ל"י (ראה הערת השוליים). יוצא מזה שלולא אותן העברת מס היה הרווח עומד על 711,000 ל"י בלבד.

ד. הפיסקא הרביעית למכתב הלוואי מתיחסת לרווח בשעור 6%, בהנחה כי ההון הממוצע המושקע בחברה יגיע ל-15 מיליון ל"י. לדעתי הסימום בטבע הלשון "המושקע" עלול לשמש ההכנה כאילו כבר הושקע הון בוסף בחברה.

ה. לעומת הדף הנפרד, ממנו למדים כי ומריצי יצוא בשנה החולפת הסתכמו ב-400,000 ל"י, הרי שלגבי שנת 1968/69 למדים אנו מתוך מכתב הלוואי כי בבתרביט הב"ל לא בלקחו בחשבון תמריצי יצוא שהחברה תקבל בשנת 1968/69 ברצוני איפוא, לדעת מה התחזית לגבי סעיף זה של ומריצי יצוא לשנת 1968/69.

ו. מעירן בע' 41, ואילך, למד אני כי אומדן הרווח בע בין 8% ל-33%. אמנם, מקווה אני ומתפלל בכל לבי שהרווח יתקרב למכסימום, אך, יתכן גם אחרת. בבסיבות אלה, אני מקווה שתסכימו אתי שרווח של 8% טומן בחובו גם סיכון שיהיה פחות מזה, ואפילו שלא יהיה רווח כלל. לכן, רוצה אני לדעת, אם קיים איזה שהוא מינימום, אשר מתחתיו אין לרדת, כדי למנוע סיכון של הפסד.

עובדת הסוביקטיביות של הכנת אומדן, אשר המבכ"ל העמידנו עליה, מקשה על חברי מועצת המנהלים להתייחס לאומדנים כאלה. לכן, מן הראוי למצוא מודוס מתאים אשר יבטיח אחידות ומירב האוביקטיביות האפשרית של האומדנים המובאים לפנינו.

מר ל. ארגוב:

בטרם אגש לכל אחת מהערותי ושאלותי, ברצוני להביע הערכתי לאופן עריכת החומר שלפנינו והגשתו. וכעת לעצם הערותי:

מר ש' ש שורץ:

א. בוסף לאומדן היקף הכנסות והוצאות, אבקש לקבל גם פירוט התפלגות התסומה הפיסית בכוח אדם בעבודות טבישראל ובחו"ל.

ב. כדי להקנות תמונה בהירה יותר של הוצאות החברה, מבקש אני, כי יומצא לנו גם פירוט התעריפים בהתאם לקבוצות השרות.

- ג. מאד מחשיב אני הסבלה שנעמ' 33, מאחר והיא מאפשרת לדאות ההכנסות במסך השנה, שאנו דביס בה, על רקע שניה עברו. אך כדי שהתמונה תהיה שלמה יותר, אבקש סיוגם לבן פרוט מקביל גם לגבי ההוצאות.
- ד. הרווח המצומצם בישראל במסך 1967/68 מביאנו למסקנה שלולא קו הנפט "42 במצאנו מפסידים. בהקשר זה, ברצוני להתייחס לתבאי העבודה עבור טטרד הבטחון. מבקודת השקפה כלכלית, הוון מרותק לעבודה מסויימת, שאינו נושא רווחים, כמותה כהפסד. כאדם המכיר היטב סיכו של אותו פרויקט, אוכל לומר שאיני רואה כל הצדקה לכך, ואף חברה אחרת העוסקת באותו פרויקט לא במנעה מלהחשב תשואה על הוון למרות שהתנאים עומים בגדר "רג" י".
- ה. כיוון שמבכ"ל החברה הזכיר את עבודת החברה בתשלובת ערד, מאד מודה הייתי על פריטים, בדבר סיבה של עבודת החברה באותו פרויקט.
- ו. סיקור הארצות בהן פועלת החברה מלמדת שאין החברה פועלת כלל בארצות מפותחות, כגון: מערב אירופה או ארה"ב. בהקשר זה, רוצה הייתי לדעת, אם הסיבה לכך בעוצה במדיניות מסויימת, או במכשולים העומדים על דרכה של החברה.
- מ. נ. בסיון: כאן ובהזדמנויות אחרות מוצג לפנינו אומדן רווח, שכולנו נבדך עליו, אך לדידי לא בו העיקר (אם כי אין לזלזל בו, וודאי שאין תה"ל צריכה להפסיד) אלא שעיקר הדגש והמביע של פעילות החברה הינו וצריך להיות הנסחת תפסוקה. לכן, אני מציע שגם ע"י כך יושם הדגש בהכנת התשומה אותה ביקש הדובר שקדם לי.

טנעי הדבר, שאין מועצת המנהלים יכולה לרדת לפרטים מהותיים שבטיקול מקצועי. לא כן, הדבר באספקטים הארגוניים של פעילות החברה. לפיכך, רוצה הייתי לקבל אינפורמציה לגבי הדברים הבאים:

- מה מטמעותו של ביהול מרחבי המופיע בדף 41 ואיך הוא מתבצע בפועל?

- כיצד נעשה "פיתוח שוקים" מהן מגמותיו? מה סיכויי הרווח ו/או הגברת התעסוקה?

לבסוף ברצוני להעיר הערה ולהעלות הצעה בקשר לתעריפי העבודה כה"ל. שומעים אנו כאן רבות על תעריף יום העבודה סידר מ-16.80 ל-16.30. יש לברר על כך; אך, יחד עם זה מן הראוי שיהיה לבו ברור שמחיר יום העבודה אינו הגורם היחידי בקביעת מחיר העבודה או ערכה; הרי יתכן ומחיר יום העבודה יהיה במידה, אך שבאותה עת תושקענה כמויות משומת כוח אדם למעלה מן הסביר. ואם לא כך הדבר, יתכן שסכר מחירה הנמוך של עבודה ייצא בהפסד איכותה הנמוכה. הצעתי בהקשר לתעריפים מתייחסת לאותן עבודות עבור לקוח שאינו בהנה מרווח על הכסף, שהוא משקיע בעבודה, להבדיל מעבודות עבור מזמינים אחרים, אשר התמורה עבורן אינה כוללת אלמנט רווח, ומאידך גיסא מפסידה החברה התשואה על ההון.

מר א. ריבר:

אני מודה לכם על שאלותיכם והערותיכם, כי רבות מהן עשויות להועיל לבו בעתיד. וכעת אשתדל לענות על כמה משאלותיכם, במידה והדבר מתבקש, או אפשרי לאלתר, אני מקבל הרעיון שהעלה מר ב. בסין, בדבר יצירת תעריף בפרד ומיוחד לאותם גופים (כגון מטרד החקלאות) אשר השקיעו בחברה במשך שנים ללא כל רווח על אותו הון. קבוצת שאלות אחרת המתייחסה לגורמי ההפסד בארץ. בכל מקרה שקורית תופעה כזאת, נעשה בחברה ביותח הסיבות שגרמו לאותו הפסד. מסתבר שחלק ניכר מההפסדים נגרם בעבודות טרמינלים לדלק, כשתרמה לכך לא נמעט בוקשות פרסובלית של המזמין.

סיבות אחרות להפסד הן:

- העבודה היתה כביסה לשטח חדש, כגון: כביש אסרוך.
- העדר כושר מספיק מצד מרכז הפרויקט. במקרה כזה מסיקה אבו המסקנות האיטיות המתבקשות מכך.
- היקף מצומצם של העבודה, אשר גיבש המבנה של חברתנו, מן המבצע שיהיה רווח על עבודה כזאת. כלפי מקרים כאלה החלטנו חברי ואבי בהנהלה האפקטיבית שלא לקבל עבודה שהיקפה פחות מ- 5,000 ל"י.

כפי שאמרתי לומדים אבו הלקחים כדי למנוע חזרה על שגיאות. אבל, יש להביא בחשבון שהרווח אינו שיקול יחיד שעלינו לטוות נגד עינינו, ואם רוצים אבו היום גם ברווחים, הרי זה רק משום שהשוק מאפשר זאת, השיקול החשוב יותר הוא - כפי שאמר יו"ר המועצה - הבטחת תעסוקה וביחוד תעסוקה בישראל, כי בלעדיה לא יכון יצוא.

אי לכך, יתכן ואילו ביתנה הברירה בשעתו בין העדר תעסוקה - כאשר זה עלול לפגוע ביצוא - לבין עבודה ללא רווח, לא מן המבצע שהייתי בוחר באפשרות השניה. במצב דומה לזה עלולים אבו להמצא גם בעבודותינו בחו"ל. לצערי, הרב, טרם הגענו למצב האידיאלי בו יכולים אבו לבחור בעבודות נוחות לנו ולדחות אחרות שהן פחות נוחות. לכן, כשנראה סיכוי לחדור לארץ חדשה, או להתקשר עם לקוח חדש, תמורת העדר סיכון להפסידו (אך לא ללא רווח) לא נמנעו מלקבל עבודה כזאת.

מתוך הערתו של מר ל. ארגוב בדבר יצירת קריטריון אשר יבטיחו אחידות האומדנים ואובייקטיביות שלהם, למד אני שימתן ודברי בענין זה טעונים הסבר נוסף. האובייקטיביות של עורך האומדן לכל עבודה נוגעת לפרוט התטומות בלבד. כל תכנית עבודה מפורטת עוברת תהליך עיון מדוקדק ולאחר בדיקה נוספת, נוספות דרבות אשר בה, לקרב האומדן, במידה רבה, לאחידות אובייקטיבית ולבטחון מכסימלי.

אך כל זאת, לא לחלוטין, מאחר שגם אינסטנציה לא תוכל לרדת לאותו עומק שמסוגל לו רק האחראי לביצוע פרויקט. הערתו של מר מ'ט טורץ בדבר הצורך לחשב תשואה על הון בעבודות רג'י היבה בהחלט במקומה. לכן בדעתי להורות על פעולה בהתאם. בערך עושים אנו רק עבודת תסתית הכוללת מיט חשמל, סילוק שפכים, הכנת השטח וכו'. אך אף לא דבר הקשור במתקנים עצמם. בהקטר זה, יורשה לי אגב אורח להצביע בצער על העדר כל עזרה מצד פקידים ממסלתיים (בעיקר באוצר) בקבלת עבודות. הבטחת העבודה כדי להרחיב הבסיס בישראל היא כפי שחזרתי והדגשתי פעמים אין ספור - תנאי בל יעבור, אשר בלעדיו לא נוכל לייצא. באשר לארצות בהן פועלים אנו הרי שמאמצינו להדור לארצות הטוק המשותף טרם גשאו פרי. באשר לארה"ם לא מן הנמנע שאמנם בצליה לקבל עבודה כל שהיא, בשרתפות עם פירמה אמריקאית מקומית; אך, זאת לא בעבודות שהן לחם חוקנו אלא במשימות ספציפיות בהן יצא לנו מרביטין יחודי.

מר לוי העיר ושאל לגבי שתי הפיסקאות שלפני האחרונה במכתב הלוואי. לגבי הערתו הראשונה, הרי שזה עבין של תפיסה דקדוקית; היינו כיוון שלא נאמר "שהוטקעו" בלטרון העבר אלא "המוטקעים" בלטרון בינוני פעול (שאין לו זיקה לזמן מן הזמנים), הרי שאין מקום לטעות. באשר היקף תמריצי יצוא - אשר כאמור בפיסקא שלפני האחרונה לא בכללו באומדן - הרי שאלה עשויים להסתכם בחצי מיליון ל"י. הסיבה לאי הכללת אותם תמריצים בעוצה בכך, שעדיין אין על כך כל מסמך מחייב אלא הודעות בע"פ על בכובות עקרונית להקציב אותם תמריצים.

באשר להוצאות הכלליות במציא לכם בכתב פרוט מלא; אף לגבי ביהול מרחב ופיתוח שווקים תוגש להחלטה בעתיד הקרוב הצעות מפי רשות.

מופצת המבהלים מאשרת אומדן ההכנסות וההוצאות לשנת

ס ו כ ס:

1968/69.

מר י. מילוא: בסיכום עבודתה מציעת ועדת המאזן לאשר המאזן. תוך עבדתה התעכבה הוועדה של שני עובדיה עקרוניים, כדלקמן:

א. אומדן ערך עבודות בתחליף

בעקבות סיכום ביניים של מרע' זו ביטיבתה מיום 10.3.67 (ס' לפדוטקול אותה ישיבה) הציבה החברה רווח על עבודות בתחליף רק כאשר הביעו ל-75% מהיקף הביצוע. לשיטה זו (אשר הרמלצה בספתו ע"י ועדת המאזן ואושרה כאמור ע"י מרע' המבטלים) שתי השלכות: - היא גורמת לתכודות ביכרות בשעור הרווח הגלום המוצב במאזן.

- בארצות מסוימות משלמת החברה "מס מחזור" באופן שוטף עם מולד העבודה, בלי שום לב להיקף הביצוע. לעומת זאת, אי הצבת הרווח (כל עוד לא הביע לשעור 75% מערך הביצוע) דוחה אומדן השלוח מס הכנסה בישראל לשבח שלאחריה, אך אינו מאפשר לקדוץ הימנו מס המחזור ששולם בשבח קודמת בסרח הוצב כל רווח. כתוצאה מזה יוצא שהחברה עלולה להתחייב במס כמעט פעמים בגין אותה הכנסה.

לועת הועדה, על מרע' המבטלים ליתן דעתה על ההשלכות שתוארו לעיל, ולהבהיר החברה בהתאם, לקראת עריכת המאזן ליום 31.3.68.

ב. הוצאות פיתוח שווקים

החברה מוציאה הוצאות גדולות מאוד על פיתוח שווקים. והוצאות אלה הולכות וגדלות ביחס למאמציה בתפועי עבודה בחו"ל. כיום ברהגת החברה לגבי אותה חלק מההוצאות אשר אין אפשרות ליחסן בשנת החשבון הבידרובה לצבודות ספציפיות, כהוצאות בידרות הנפתחות במסך שלוש שנים. ביכויין של הוצאות אלו בשנת ההוצאה היה גורם להפסד ביכר לחברה. הוועדה עמדה על הבעייה, אם יש לראות בהוצאות אלה הוצאות שניתן להרוץ אותן, והמליצה על ביכויין במסך שנים, ביחס למידת הרווחיות מדי שנה.

מאחר והרועדה עצמה המליצה על אישור המאזן, ובפנינו לא הובאו כל עובדות שתמנענה אותנו מלאמץ המלצה זו, הרי שאין מביעה לאשר המאזן. באשר לשתי הבקורות, שעליהן עמדה הוועדה בדו"ח שלה, חוששני שהזמן הקצר העומד לרשותנו, אינו מאפשר לנו לדון בהן בכובד ראש. לכן, אני מציע לדון באותן שתי בקורות, בישיבתנו הבאה.

מר ב. בסין

א. מועצת המנהלים מאשרת מאזן החברה ליום
31.3.67

ס ו כ ס :

ב. הבקורות שהעלתה וועדת המאזן בדו"ח שלה, ידונו עלידי מועצת המנהלים בישיבתה הבאה.

7. זכות חתימה בשם החברה

בעיקבות דיוני מועצת המנהלים בישיבתה מ-26.4.68 (סעיף 11 לפרוטוקול אותה ישיבה), מובאת בזה לפניכם הצעת בוהל מפורט בנידון, שתואם עם נציג רואה החשבון המשמש כמבקר פנימי. כמקובל בחברות מסוגנו, שתי חתימות בלווית החותמת, מחייבות החברה. אולם, ראוי לזכור, כי החתימה המחייבת על כל מסמך אינה מהווה שלב שיפוט יחיד, אלא אחד השלבים הבא לאחר שלבי השיפוט בתהליכי התהוות קודמים, המופעלים עלידי בעלי התפקידים האכסקוטיביים הנוגעים בדבר ו/או עלידי וועדות ממונות מטעם ההנהלה האכסקוטיבית או ברמתה כגון: - וועדת ביהול, וועדת שיווק וועדת רכב וכו'.

מר י. רפאל

באשר לצרופי ההרכב של החותמים בשם החברה, מוצע בבוהל המובא לפניכם, שחתימה אחת תייצג את המישור המקצועי, והשנייה את מישור הבקרה. על הקבוצה הראשונה במבים: -

- מר מ. אניספלד - מנהל פיתוח השווק בארץ -
לגבי התקשרויות עם מזמינים בארץ.

- מר א. אבן (מילשטיין) - מנהל הפעולות -
על חוזים עם עובדים בודדים ובוטחי
שירותים.

- מר י. רפאל - מנהל הפיננסים - או במקומו
מר ש. משולם - גזבר החברה - על הסכמי
מימון ומסמכים אחרים בעלי משמעות
פיסקלית.

- מר ד. קוסטלר - מנהל פיתוח שוקי הו"ל -
על התקשרויות על לקוחות בהו"ל.

על הקבוצה השנייה נמנים: -

- המנכ"ל ושני המשנים שלו.

- מנהל הפיננסים, או גזבר החברה, באותם
מקרים שאין המדובר במסמך החייב חתימתם
ראשונה, כמוצע לעיל.

סבורני שמן הראוי להבהיג הבחנה נוספת לגבי טיב
עיסקות או היקפן, אשר יחייבו חתימה ברמה מסוימת
ומעלה, כגון המנכ"ל או אחד המשנים שלו.

מר ש. ש. שורץ

לדעתי יש הרבה מן הצדק בהצעת מר ש. ש. שורץ,
לגבי מספר מצומצם של התקשרויות בעלות חשיבות
יוצאת מגדר הרגיל, כגון: שותפויות, עיסקות
משותפות, הקמת חברות, עיסקות מקרקעין, מיבוי
סוכבים וכו'. לגבי התקשרויות כאלה, אני מציע
שאלה תהיינה טעוברת חתימתי שלי.

מר א. וינר

כיוון שמדובר בהתחייבויות של החברה, אשר בכל
מקרה יש להן משמעות פיננסית, טוב נעשה אם נקבע
שבכל מקרה כזה אחת החתימות תהיה של מנהל
הפיננסים או של גזבר החברה.

מר נ. בסין

אושר הנוהל שהוצע עלידי מנהל הפיננסים, בכפוף
לתיקובים הבאים: -

ס ו כ ס :

- א. כל התחייבות של החברה תישא חתימתו של מנהל הפיננסים או במקומו של גזבר החברה.
- ב. חתימת המנכ"ל, תיבחן על כל מסמך המחייב התקשרות בעסקה יוצאת מגדר הרגיל, כגון: שותפויות, עסקות משותפות, השתתפות בהקמת חברות, עסקות מקרקעין וכיו"ב.

הישיבה נבעלה בשעה 11.32

תכנון המים לישראל בע"מ

רחוב אבן נבירול 64 ת.ד. 11170

טלפון 03 24 21 24 טל.קס 033654

ת"ל אביב

במשכנה או לחו"ב

9.5.68

מסר

תאריך

משרד העבודה

מס' תשלום	מס' חשבונית
10.5.68	11/15
מס' חשבונית	

לכבוד

ה"ה ב. בסין - יו"ר ✓

ל. ארגוב

י. גבריאל

מ. גוראון

א. וינר

י. לוי

ש. שורץ

(משקיף מטעם מש"ב)

מ. ש. ש.

א.נ.נ.

הנני מתכבד להזמין אתכם לישיבת מועצת מנהלי תה"ל, מהנדסים יועצים בע"מ, אשר התקיים ביום ו' 24.5.68 בשעה 09.30.

על סדר היום:

1. אשור פרטי-כל הישיבה הקודמת.
2. דיון בדו"ח ועדת המאזן ליום 31.3.67.
3. אומדן היקף הכנסות והוצאות לשנת 1968/69.
4. שונות.

ב ב ר כ ה
ש. קובלנץ
 ש. קובלנץ
 מזכירת ההנהלה

העתק: מר י. רפאל

מוזמנים לדיון בסעיף 2, ה"ה י. מילוא, א. שילה וס. משולם.

חוק המערכת המשפטית

מס' 5779-1

תש"ל

החוק

מס' תיק: _____
תאריך: _____



שם:

המנהל הכללי של שירות המבחן

- 1. שירות המבחן
- 2. שירות המבחן - מחלקת אבחון
- 3. שירות המבחן - מחלקת טיפול
- 4. שירות המבחן - מחלקת מעקב
- 5. שירות המבחן - מחלקת חינוך
- 6. שירות המבחן - מחלקת סיוע
- 7. שירות המבחן - מחלקת אכיף

כתובת:

השירותים המרכזיים של שירות המבחן, תל אביב-יפו, רחוב המדע 10, תל אביב-יפו 6100.

שם היחידה:

- 1. שירות המבחן - מחלקת אבחון
- 2. שירות המבחן - מחלקת טיפול
- 3. שירות המבחן - מחלקת מעקב
- 4. שירות המבחן - מחלקת חינוך
- 5. שירות המבחן - מחלקת סיוע
- 6. שירות המבחן - מחלקת אכיף

מס' תיק: _____

תאריך: _____

שם היחידה:

השירותים המרכזיים של שירות המבחן, תל אביב-יפו, רחוב המדע 10, תל אביב-יפו 6100.

תכנון המים לישראל בע"מ

רחוב אבן גבירול 84. ת.ד. 17011
טלפון 24 סלקט 083654
ת.ל. אביב

Handwritten signature

כחשבוט או רשמי
מסר
תאריך
9.5.68

Handwritten signature

משרד אקונומיה
מחלקת עבודות עמיתיות
תאריך תשלום 10.5.68
מפי תחיקה 17/15

- לכבוד
- ה"ח י. לוי - יו"ר
 - ל. ארנוב
 - ב. כסין ✓
 - ש. בן-שמש
 - ד"ר גורדון
 - א. וינר
 - ש. לנדאו
 - י. טילוא
 - מ. קנטור
 - ז. קריב

א. 1.1

חנני מהחברת להזמיןכם לישיבת מועצת מנהלי הח"ל, אשר התקיימה ביום ר' 24.5.68 בשעה 11.30.

על סדר היום:

1. אשור פרוסוקול בהישיבת הקודמת.
2. פרוגרמה תכנון ומחקר - תקציב מיחות ישיר 1968-71.
3. חכניה בקרה פנים.
4. שונות.

כבר כ.ת.
Handwritten signature
ש. קובלנץ
מזכירת ההנהלה

החקן מר י. רפאל



Prepared for
EA PROJECT

Subject:
Welded Assemblies for
42" Pipeline

Date of Issue
May, 1968

Welded Assemblies (as specification HN - 1071/4)

	One Assembly	Weight	Delivery
(1) TUBE TURNS, U.S.A.	\$ 4227.-	N.A.	12 weeks
(2) Albert Pipe Supply U.S.A.	\$ 5708.-	N.A.	12 weeks
(3) west Deutsche Schweiss & Rohrleitungsbau Germ.	\$ 2500.-	3125 kg	3 months

Of 10 manufacturers only 3 have responded with complete bids.

Required: 9 assemblies

Recommendation: Order on (3) at value \$22.500 f.o.b.



HN-107/4

Prepared for

EA Project

Subject :

Steel Butt Welding Tees

Date of Issue

March, 1968

Superseding :

Accompanying Specifications :

Prepared

Submitted S. Klein

Approved E. Balaban

Steel butt welding tees 42 x 42-inches, with 30 inch branch, 30 x 24-inches conical reducer and 24-inch series 600 weld neck flange and 24-inch blind flange (all sizes nominal), fabricated and assembled complete.

Dimensions

The 42-inch run of the tee shall be suitable for welding to 42-inch O.D. pipe, 0.5-inch wall grade X-60; the internal diameter of 41-inch shall be strictly adhered to in order to enable passing of scraper. The extruded 30 inch branch shall be fitted with five bars for scraper guidance. Design to take into account good hydraulic flow conditions. A 30 x 24 inch, 0.5 inch wall, concentric reducer shall be welded to the 30 inch branch, approx. 24 inch long, with a 24 inch weld neck flange, series 600, having ID 23 inch.

Design and Materials (except flanges)

Design shall be to rules under USAS B31.4. Computations and drawings shall be submitted with bid. Material shall have a minimum yield of 60,000 psi; cold working as a method for obtaining yield strength is not permitted; if heat treatment is proposed for such process temperatures and tempering shall be detailed in the bid.

Flanges

Weld neck flange, series 600, 24-inch nom. dia. to ASA B16.5, raised faced with concentric serrated finish; weld neck minimum 3/4 inch suitable for welding to conical reducers as above.



Prepared for

KA Project

Subject:

Steel Butt Welding Tees

Date of Issue

March, 1968

Blind flange (for above weld neck flange) otherwise as above. Material for flanges shall be to ASTM A182 Grade F1 or equivalent, having a minimum yield point of 40,000 psi, provided that any material be suitable for welding to material of conical reducer.

Stud Bolts

Alloy Steel Stud Bolts, material to ASTM A193 Grade B7, each with two heavy hexagon nuts, material to ASTM A194 Grade 2H, threading as USAS B16.5.

Gasket

Graphited Klinger "Oilite" or equivalent, suitable for high pressure Crude Oil Service.

Requirements

Tee, conical reducer, weld neck flange, blind flange, stud bolts and nuts and gasket, fabricated and assembled.

Quantity: 9 assemblies.

Note: Quotation should be submitted within one month.



SY/009/18

Prepared for
EA PROJECTSubject:
STEEL PLATESDate of Issue (2)
22 May 1968Superseding:
First issue

Accompanying Specifications:

Prepared
Submitted
Approved E. BalebanSTEEL PLATES for:

Manufacture of Line Pipe.

Fabrication of Storage Tanks.

SUPPLY CONTRACTSPurchasing AgentA. Koor Industries and
Crafts Co. Ltd.

B. Middle East Tube Co. Ltd.

VendorKannesmann-Export GmbH and
Thyssen-Stahlunion Export GmbH

Italsider S.p.A.

SPECIFICATION, QUANTITIES, PRICES

<u>Specification</u>	<u>Contract A</u>		<u>Contract B</u>		<u>Equivalent in US\$</u>
	Tons	Cost per ton	Tons	Cost per ton	
API 5LX 60	20,800	DM552.-	-	-	\$138.-
API 5LX 52	12,300	DM472.-	-	-	\$118.-
API 5LX 46	18,000	DM444.-	14,000	\$111.-	\$111.-
ASTM A283 GrC	10,000*	DM348.-	-	-	\$ 87.-
HBB 40 (PB 40)	10,000*	DM412.-	-	-	\$103.-
API 5LB	-	-	16,000	\$ 87.-	\$ 87.-

* Total is 20,000 tons as per contract; breakdown is estimated.

Prepared for
EA PROJECTSubject:
STEEL PLATESDate of Issue (2)
May 1968DELIVERY

Contract A: In monthly lots of 3,000 t to 12,000 t, on basis of general schedule being part of contract, beginning January, ending September 1968.

Contract B: In three-monthly shipments.

TERMS OF PAYMENT

Cash against shipping documents.

VALUE OF CONTRACTSContract A

	<u>US \$</u>
20,800 tons @ 138.-	2,870,400
12,300 tons @ 118.-	1,451,400
18,000 tons @ 111.-	1,998,000
10,000 tons @ 87.-	870,000
10,000 tons @ 103.-	1,030,000
Total	<u>8,219,800</u>

Contract B

	<u>US \$</u>
14,000 tons @ 111.-	1,554,000
16,000 tons @ 87.-	1,392,000
Total	<u>2,946,000</u>



Prepared for

LA PROJECT

Subject:

STEEL PLATES

Date of Issue (2)

May 1968

ALLOCATION

a.	42-inch Pipeline	<u>US \$</u>
	20,800 @ 138.-	2,870,400
	12,300 @ 118.-	1,451,400
	32,000 @ 111.-	3,552,000
	Total	<u>7,873,800</u>
b.	Piping in Tank Farms, Sealines etc.	<u>US \$</u>
	16,000 @ 87.-	1,392,000
	Total	<u>1,392,000</u>
c.	Storage Tanks	<u>US \$</u>
	10,000 @ 87.-	870,000
	10,000 @ 103.-	1,030,000
	Total	<u>1,900,000</u>

20.5.68

מנחם פריד

משרד הפקודות
 פני דפוסים כפולים, רשמיים, חתומים ומוסמכים
 21. 5. 68 חשבונית
 11/15

- לכבוד
 ה"ח ד. בן-דרור
 ב. בסין ←
 א. ברחל
 א. וינר
 י. שיף
 א. אורן
 א. בלבן
 מ. דעואל
 ע. יהודאי

א.נ.א.

הנדון: דו"ח פעילות.

בהתאם להחלטה ועדת הביצוע מתאריך 9.5.68, מצ"ב דו"ח הפעילות מעודכן לתאריך 20.5.68.

בכבוד רב,

שמעון שיר
 ישרון שיר

ראשי פרקים לדו"ח ועדת הביצוע
ביום ה' 23.5.68.

1. עבודות העפר ברמת יוחס.
2. עבודות העפר באשקלון.
3. ביקורו של מר וורדלי סמית.
4. המו"מ עם "מקורות" להנחת הקו.
5. תכנון המתקנים הימיים והמו"מ עם רשות הנמלים.
6. הסדר ייצור הצינורות עם ביהח"ר לצינורות.
7. ייבוא 25 אלף טון פלדה.
8. המו"מ עם כור והסדר הייבוא לפלדה.
9. עטיפה.

1. עבודות העפר ברמת יותם

בהתאם לתנאי החוזה התחיל הקבלן (סולל-בונה ו"מקורות") בעבודות העפר באתר. הוקמו הצריפים ומחנקי העזר הדרושים ונגמרו המדידות הראשוניות לקראת העבודה. נגמרה ההתארגנות לקראת הבאת הציוד הכבד לשטח.

2. עבודות העפר באשקלון

נחתם החוזה עם הקבלן זאבי ובניו והוא יתחיל במדידות בסוף השבוע.

3. ביקורו של מר וורדלי סמית

הסומחה הבריטי למניעת זיהום ים ע"י נפט, ביקר בארץ בין התאריכים 6-13.5.68. בהיותו כאן ביקר באילת, באשקלון ונפגש עם שר התיירות, סגן שר האוצר, מנהל רשות שמורות הטבע, ראשי עיריית אילת ואשקלון, נציגי משרד התיירות (החברה לפיתוח חוף אילת) ונציגי משרד התחבורה (מנהל אגף הספנות והנמלים ויו"ר הוועדה למניעת זיהום הים בנפט) וכן עבר על החומר והמסמכים שהומצאו לו ע"י תה"ל וגופים אחרים. ביקורו בארץ היה בלוויית המהנדס סויפר מכה"ל. את הדו"ח והמלצותיו ימציא לנו תוך חודשיים, אולם לפי שעה עיקר המלצותיו תתחלקנה ל-3 סוגים.

- א. טיפול מונע בהפעלה יומיומית.
- ב. טיפול שוטף בזמן ההפעלה.
- ג. התארגנות לקראת מקרי חרום.

4. המו"מ עם "מקורות" להנחת הקו

המו"מ עם "מקורות" לקראת הנחת הקו היה אינטנסיבי ואף היה צורך בהתערבותו של השר.

המחלוקה מצטמצמת כעת בנקודות הבאות:

- א. כמה צריך לעלוח משטח העבודה - ולשם כך הובאו מומחים מחו"ל לחוות דעה ("מקורות" הובעה משטח שצריך לעלות כ-12 מיליון ל"י ותה"ל סבורה לאחר בדיקת החתכים שעבודה זו צריכה לעלות כ-6 מיליון ל"י).

- ב. מעברי כבישים ורכבת ומעבר ע"י חמנע.
- ג. החספק היומי של ציוד מכני כבד.
- ד. מחיר פיזור כורכר, כמויות ומחיר חומר הנפץ ועוד נושאים.

ההערכה הכספית של הסעיפים ב' ד' מסתכמת בכ-4 מיליון ל"י. מאחר שהשעה דוחקת ובודעתנו לסיים את הענין לפני התכנס מועצת המנהלים של חברת הקו בחאריכים 3-4 יוני שבפניה יש להציג את ההצעות להנחת הקו, נתבעה "מקורות" להחיש את סיכומיה.

בד בבד המו"מ עם "מקורות" הגיעו ארצה שני קבלנים מצרפת חב' "דאמס" וחב' "קאפס", אשר מוכנים להציע מחיר להנחת הצינור. הכוונה לנהל איתם מו"מ בהתאם להנחיות החלטות ועדת הביצוע מס' 12-22 מתאריך 25.4.68, כדי לראות אם יש מקום להעסיקם כמהנדסים יועצים.

5. חכנון המתקנים הימיים והמו"מ עם רשות הנמלים

- א. לאור סירובה של רשות הנמלים להפחית מהתגמול של 350,000 ל"י שחבצו עבור פיקוח עליון להקמת המזח הגדול באילת, הוחלט לפנות אל מחכננים בארה"ב ובאיסליה ולקבל הצעותיהם. קיבלנו הצעת חב' "מורפי" (ארה"ב) לגבי חכנון כללי, חכנון מפורט בסך של למעלה מ-250,000\$. החב' האיטלקית אינטרקונסאלט הביאה את נכונותה לעסוק בנושא ונציגה יגיע ארצה בתאריך 22.5.68.
- ב. בשיחוף עם רשות הנמלים הוזמן מר ריסלדה המומחה להקמת מחקנים ימיים שהיה אחראי גם על הקמת המזח הקיים באילת, לבדוק מה הפעולות שיש לבצע כדי להתאים את המזח הקיים לעגינת אניות בנפח 125,000 טון. רשות הנמלים הוסמכה לפנות לחב' "מנסמן" הולנד ולבקש הצעות להתאמת המזח בין בעצמה ובין ע"י שיגור מומחים שבפיקוחם תעשה העבודה ע"י רשות הנמלים עצמה. הכוונה היא להתחיל בעבודה שתחייב תוך חודש ימים בקיץ 1968.

המתקנים הימיים באשקלון

בישיבת סיכום של ועדת המשנה למתקנים ימיים, הוחלט לבצע שני מנגשים בחוף אשקלון. האחד רב-מצופים והשני חד-מצופים, אשר תכנונו יוזמן בהקדם.

6. הסדר ייצור הצינורות עם ביהח"ר לצינורות

בהתערבותו של שר האוצר, נקבע הסדר עם ביהח"ר לצינורות לגבי קצב הייצור. לאחר שתי ישיבות עם שר האוצר, נקבע שעד אמצע חודש יוני 1968 יושלם הרכבת הציוד ועד סוף חודש יוני הושלם הרצח הציוד. ייצור צינורות 42 אינץ' יתחיל בקצב ממוצע של 118 צינורות ליום ויסתיים במחצית פברואר 1969. מחיר הייצור טרם נקבע והוא נושא לבוררות בפני שר האוצר.

7. ייבוא 25,000 טון פלדה

חב' כור סיימה עוד לפני שהגענו להסדר כללי איתה, חכירת אניה "עין-גדי" של "צים" לייבוא 25,000 טון פלדה מאנטוורפן. ייבוא כמות גדולה כזאת מעלה בעיות רבות של פריקה מהירה, מסירה ישירה, הובלה ואחסנה, וממילא חשש של ייקור כמה מסעיפי הטיפול. האניה תגיע ב-1.6.68. ננקטו כל האמצעים לשריידן מעגן מהיר ופריקה של כ-2,000 טון כל יום והעברתם לביהח"ר בצריפין.

8. המו"מ עם כור והסדר הייבוא לפדה

לאחר מו"מ עם הנהלת כור, נקבעו הסדרים לטיפול בייבוא הפלדה באמצעות כור ויעשה מאמץ משותף לקצץ בהוצאות לגבי הצעת כור. כור תקבל בתמורה על פעולתה בהזמנת פלדת הייבוא, פריקתה ואחסונה 0.75% ממחיר הפלדה פ.ו.ב.

9. עטיפה

הוזמנה העטיפה אצל "קנדל" בשיקגו. נפתח אשראי והועבר חלק מהכסף. המשלוח הראשון יצא במחצית חודש יוני 1968.

תהל מהנדסים יועצים בע"מ

משרד ראשי: רח' אבן גבירול 54. תל אביב. טל. 242111. טלפקס 454-033



14.5.68

תאריך

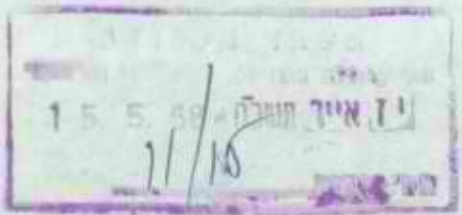
סמכים

סוג

Handwritten signature

לכבוד

- ה"ח ב. בסין - יו"ר ✓
- ל. ארגוב
- י. גבריאלי
- מ. גוראון
- א. וינר
- י. לוי
- ש. שורץ



א.נ.י.

בהתאם לסיכום מועצת מנהלי מהנדסים יועצים בע"מ, כשיבתה האחרונה, הריני מעבירה אליכם רצ"ב רישום הופעת מר וינר בפני ועדת צ'וי-מוצ'יק בפרו.

בכבוד רב,
Handwritten signature
 ש. קובלנץ
 מזכירת ההנהלה

העתק: מר י. רפאל

1944

- 1. 1944 - 1945
- 2. 1946
- 3. 1947
- 4. 1948
- 5. 1949
- 6. 1950
- 7. 1951

1945

1. 1945 - 1946

2. 1947 - 1948

3. 1949 - 1950

4. 1951 - 1952

5. 1953 - 1954

6. 1955 - 1956

7. 1957 - 1958

8. 1959 - 1960

9. 1961 - 1962

10. 1963 - 1964

11. 1965 - 1966

12. 1967 - 1968

13. 1969 - 1970

14. 1971 - 1972

15. 1973 - 1974

16. 1975 - 1976

17. 1977 - 1978

18. 1979 - 1980

19. 1981 - 1982

20. 1983 - 1984

21. 1985 - 1986

22. 1987 - 1988

23. 1989 - 1990

24. 1991 - 1992

25. 1993 - 1994

26. 1995 - 1996

27. 1997 - 1998

28. 1999 - 2000

29. 2001 - 2002

30. 2003 - 2004

31. 2005 - 2006

32. 2007 - 2008

33. 2009 - 2010

34. 2011 - 2012

35. 2013 - 2014

36. 2015 - 2016

37. 2017 - 2018

38. 2019 - 2020

39. 2021 - 2022

40. 2023 - 2024

41. 2025 - 2026

42. 2027 - 2028

43. 2029 - 2030

1946

1947

1948

1949

TRANSCRIPT OF WIENERS PRESENTATION
TO CHAVIMOCHIC COMMISSION
FEB. 1968.

Libertad has a significant portion of the total cultivated area of Peru. We therefore have to view it within the context of the agricultural sector of the whole of Peru. Therefore, when drawing up the objectives of the Libertad development project, we must first have a look at the overall objectives of irrigated farming in Peru as a whole. Here we would have to choose between alternative overall objectives. Either we could aim at maximizing the national products of agriculture, or as an alternative, we could aim at improving the distribution of additional income in agriculture. These two main objectives need not be contradictory.. Only by improving distribution of agricultural income, only by spreading this additional agricultural income over a wider population shall we be able to create the demand and payment ability for additional agricultural products, and the demand and payment ability for additional industrial products. If we concentrate too much on maximizing agricultural production, we shall have to do this maximizing in the large farms and the additional income created will not improve in any way the purchasing power of a large strata of the population.

Incidentally, according to Engel's law, out of one dollar additional income of a small farmer, some 60 cents approximately will be spent on purchasing or consuming additional agricultural products. While an additional dollar created on the latifundia would only to a negligible extent be spent on additional agricultural products. Better distribution of additional agricultural income would also have a considerable effect on bettering the employment situation or reducing underemployment of agricultural manpower. This effect could both be classified as social and purely economical. Of course, in addition to this main objective, there would be additional objectives we have to keep in mind like substitution of local production for imports, increasing exports, diversification of agriculture in order to improve the standards of nutrition, etc.

Assuming furthermore that it is the objective of the Government of Peru to concentrate in the near future on short and medium term projects and assuming that it is the desire of the Government to minimize costs of the above objectives, preference in the near future would have to be given to development projects in the Costa. In the Costa the productive response to additional water, to improved seeds, to improved agrotechniques, is known at least for a few basic techniques and conditions which are similar enough to other regions of the continent, so that actual observations can be supplemented to existing experience. In addition, in the Costa the basic infrastructure is available, and very little additional infrastructural investment would have to be made. Furthermore, the Costa is closest to the main internal and external markets, and finally the immigration of agricultural workers from the Sierra to the Costa, make the Costa an attractive area for development. After having explained the background to our project, I should like to describe in a few words the present status of agricultural development in the Costa.

In the Costa, we can distinguish all types of agricultural development and if we want to describe agriculture in the Costa we have to describe first the two extremes of the agricultural development possibilities. On the one hand, the very effective, very efficient and very modern hacienda agriculture for industrial and other export cash-crops, and on the other end of the scale, the irrigated agriculture of the small farmer, with usually very low levels of agricultural efficiency. The hacienda type agriculture needs relatively little public intervention. It will usually even create its own water resources. But it will at the most, be dependent upon public intervention for creating major new water resources. It can and it will effectively create all (or provide) all the other inputs that are a pre-condition of modern agriculture. On the other hand, the small holder. If water is made available to him will either not fully utilize this additional water or if he in many cases will utilize the water, he will still utilize it at the lowest levels of production, which will, as a rule, not be sufficient to justify the heavy investment for major irrigation projects.

Therefore, we shall have to raise the efficiency of agricultural production of the small holder by carefully planned, comprehensive programmes of public intervention.

Now if we assume that the projects in the near future in the Costa will be aimed at combining the increase of general production with an improvement of distribution of the additional production we shall have to apply to a much greater extent public intervention in development programmes, public intervention related to all those inputs without which modern agriculture cannot become effective. Unfortunately, our knowledge and data about the response of the farmer to the various possible incentives that will have to be created in order to induce him to use those modern inputs are still lacking and we shall have to generate this kind of information as a first phase of our actual development programme. At present, a number of major projects have been started which are practically all still in the capital investment phase, little has been done so far on the erection of non material inputs, on settlement disseminating agricultural information, etc. During my last visit to Washington, I had an opportunity to talk quite unofficially (since I had no authority to talk on anybody's behalf except my own) with some of my professional friends in the Bank and I attempted to sound out their reaction to additional investment in irrigated agriculture in the Costa of Peru. The prevailing attitude was that sufficient potential for development is now being created in Peru through capital intensive projects and that the next essential phase of development must be to concentrate on production, transformation inputs, settlement aspects of the project in the areas in which in the past few years projects have been constructed. It was furthermore felt that adding new investments to those already made, would not significantly add to the production potential of Peru, but it would on the contrary add to the financial burden of the State.

Now to come to the Santa project programme, let me first say that after having studied water resources, soil data, agricultural potential, etc., of the area, I have come to a first and perhaps most important conclusion: no major development of the Libertad Costa is imaginable without the Santa river development. On the other hand, we have to realize that Santa river

development is a very expensive project and that a project of that nature cannot be subdivided into too many phases. The project is relatively very lumpy, especially in its first stages and it will become justifiable only to the extent that we are successful in transforming existing agricultural practices, in raising the efficiency of existing agricultural production processes in creating institutions and approaches and procedures for effective settlement programmes.

Therefore, I feel that the strategy to be adopted in the development of the Costa of Libertad would have to be along lines that were recommended by the bank for the rest of the Peruvian Costa. I am trying to outline this type of programme in a few sentences: the first thing to be done, we will call it from now on "The priming phase of the project" should be bent mainly on creating and generating the type of information that we most lack in order to plan the whole programme on a large scale effectively and implement it effectively. This is information on the response of the farmer to incentives, information on the whole agro-production process in the Costa, information on the type of micro-organization on the village level and on the regional level, required for effective settlement programmes, required for effective procurement programmes and marketing programmes. In short, a type of information that we need to prove to the funding agencies that we know how to improve the production process and achieve a better distribution of income. Simultaneously with this generation of information, it would be our task to implement this information initially on a small scale, because information of that nature can be created only by trying it out and finding out by trial and error if we are on the right path. In short, I feel that the priming phase should be kind of preinvestment, that should be made now as soon as possible, and before we attempt major capital intensive investments, before we attempt approaching the Bank. Once we have collected the data, once we have proven on a small scale at least to ourselves and to the Bank that we can change the agriculture production process, that we know what kind of institutions are required for settlement and for the agricultural process; only then can we request loans from the funding agencies and we would have good chance to obtain such loans.

An objection might be raised against this attitude and the objection would be that this priming programme would postpone the development. It is my opinion that this priming programme will not postpone benefits in any way that could be obtained from a more capital intensive development programme. We must realize that in this initial phase of development, the limiting dimension will not be the quantity of water made available to farmers, but the production potential and absorptive capacity of these farmers for water used in a modern agricultural process.

Therefore, the pre-creation or pre-strengthening of this productive capacity will make the later introduction of considerable quantities of water into the area really productive. And if we have a look at the alternative development programmes, where one would start with major capital investment and postpone the creation of production potential for later stages, we would see that our proposed development schedule, while requiring considerable smaller investments in the initial period, would still have a considerably bigger return until that time when the production potential in both cases would be identic. I would therefore recommend to execute the Chavimochic project in the following phases:

A first two year period, which I would call a priming phase. In this phase I suggest to concentrate our efforts on the small irrigation projects executed by the Corlib, the Guadalupito project on the Santa river where no water problem exists, and add to these projects some small scale settlement projects, say in the order of magnitude of some 500 families, and use these 3 groups of projects as the priming phase, as a pre-investment phase for the major projects in order to generate all the necessary information on the agro-complex, on settlement, on organizational patterns, on legal institutional frame-works required, and on general development methodology, prove it out in the field at a sufficient scale to convince ourselves and to convince the funding agencies. During this same first phase I would suggest that from the very beginning, work be started on drawing up a master-plan for the overall development of the Costa of Libertad in all its phases, including this priming phase and all subsequent phases. And again, simultaneously, I would suggest that work be started on a feasibility type of study, for the first phase of development described in our project. So that by the end of the priming phase,

after 18 or 20 months, we would be in a position to support an application for a loan to a funding agency. The first phase of the project would include the continuation of the development of the pre-investment phase up to the limit of available local water resources. And here I have to mention, that we cannot at this very stage now, establish what these exact limits really are. We can say, however, the following - that we are absolutely certain that the local resources are sufficient to support what we called "The priming phase of the project", in all the areas that we consider for this priming phase. We can furthermore say, the local water resources are sufficient to support some additional volume of first phase development, we can even say that it would be a significant volume of first phase development. But we cannot set the limit now and therefore we cannot say yet at what part of time exactly we would be required to start with the Santa river project and at what date water would become available, at least to part of the project area. If I have to commit myself, I would quote a figure of some 80 to 100 million cubic meters which would be available in the whole Costa for the development of the small irrigation projects and the start of the settlement project. Of course, no water limitations would exist for the Guadalupe project.

The first phase would therefore include continuation of the pre-investment phase to the very limit of the local water resources whatever they are and commencing the first initial construction phase of the Santa project, the phase that would bring the Santa river water to the Chao and Viru valleys possibly with partial capacity only. The second phase, as far as we can define it now, would include continuation of the main conduit, in order to cover the whole project area, to its northernmost basin, the Chicama Valley. In the third phase the capacity of the project would be gradually built up and irrigated areas extended.

Our real concern now is actually with the priming phase and with a very flexible definition of the first phase. The definition of later phases we can quietly leave to the future.

I should like to say a few words on the study which we have submitted to you. This study was of course based mostly on existing data and on discussion with various people connected with the development programme in the area. We did not attempt in this study, even if it appears to you sometimes that we did, to set up a firm and inflexible development programme not even for the priming phase and certainly not for the first phase. We did not intend to do so because we feel that the data available to us now is insufficient, mainly hydrological data. We did point out in this report a certain range of confidence within which we feel future development would occur. You have to read the report in this spirit even if it appears in some cases that the writer of this report quotes a very definitive line of action. This should only indicate that such a line would be one of the possibilities and that this one possibility seems already attractive enough to warrant continuation of our efforts, but this does not say that the line proposed will have necessarily to be the line chosen.

What we hope we have proved in this report is that there are sufficient local resources available for the priming phase. That there are sufficient local resources available to continue development in the first phase beyond the priming phase up to a certain point which we cannot yet define at this time. That the cost of developing the area by pre-investment prior to the major investment will be smaller and the benefit bigger than in the alternative. That the priming project is feasible, that enough information and management capacity is available to prime the project now.

The main findings of the report are the following: first, there are 3 groups of farmers in the general project area - A. The large farms, the haciendas which have provided most of their irrigation installations by themselves. These large farmers might have to rely in the future on the creation of major works by the State. But they're capable of taking care of all the other inputs required for production, and therefore they'll need very little, if any, help except for creating water resources, from public programmes. B. The second group of farmers are the medium-sized farmers. These would have to rely in addition to the creation of water resources, on certain facilities provided by the Government. These facilities would be mainly for agrotechnical advice

as to seeds to be used, markets and crops rotation, etc. but these medium-sized farms will be capable to create most of the non-material inputs by themselves and therefore will not be dependent for those non-material inputs upon Government planning. C. The third group of farmers are the small holders for which we aim our objectives. The small holder, as a rule will have to rely for practically all the material and the non-material inputs upon government programmes, and therefore government programmes that are aimed at the small holder will have to provide all these material and non-material inputs. Now our basic assumption has been that the government programme in the Costa is aimed mainly at the small holder, for economic and social reasons outlined above. The main objective of the project or one of the main objectives, is the creation of higher production and higher incomes for the small holder; the critical controlling element of development during the first phases of the project would therefore not be the amount of water we provide in the programme, but the combination of such additional water with all the other material and non-material inputs, upon which the agricultural development process depends. A corollary finding to this would be the creation of a development organization which is capable of making available such inputs to wide strata of the population.

The second corollary finding would be that once such an organization exists, the first thing it would have to do is to start developing these inputs and applying them in order to find out in which ways such inputs can be disseminated and the ways by which the farmer can be induced to adopt them. Corollary finding number 3 would be that this critical dimension will determine the rate of progress of the project, during the first ten to fifteen years, and not commonly assumed, the rate of provision of water resources.

Here I have to make a cautionary remark. The methodology I tried to outline here relates to the small holder, it does not relate to the major farms, haciendas and only to a limited extent to the medium-sized farms. It is realized that those haciendas and to a certain extent the medium-sized farms could develop production capacity, even if government provided only major capital investments in water works. But as I said, a part of the posture has been the assumption that the main objective of the programme is resettlement and the increase in productions of the small holders.

Since we are dealing with an extremely complex transformation process relating to many dimensions in social, and economic spheres, we cannot fully pre-plan the kind of plan we shall need, but we shall have to work according to what we called the sequential definition process. A process where we make decision only to the extent that our imminent action requires such decisions, a process that postpones decisions that are related to future actions until we have to make these decisions because we are aware that at present our data is scarce and therefore the quality of our decisions wouldn't be too good. In this approach, we assume that with time, data will accumulate and this accumulated data will make it possible to improve the quality of our decision process.

We therefore determine the general trend of development and we make firm decisions on immediate steps, leaving ourselves as much freedom of action as is economically justifiable for future decisions.

An additional finding in our report is that since we are dealing with such a complex process, and since this process and the methodology acquired will differ from country to country and even from region to region, we shall be able to develop the methodology, only by the development process itself as there are not ways to create such information by engineering and armchair agriculture. We shall have to develop it by trial and error in the field. We shall have to prime the development process, observe it, measure it where it is measurable, measure responses of the farmer and in the light of this additional data, we shall have to continue to improve our planning.

And since information in all those factors is our prior necessity and our critical factor - the corollary conclusion from this finding is that we have to start the priming process, this information generating process forthwith.

It is realized that no major development of the coastal area can be made without fully developing the Santa river project. However, it is also realized that sufficient local water is available in the area to support this priming phase activities and a significant portion of the proposed first phase activities. With these local resources it will

therefore be possible to create all of the necessary information for the major plan, to start the development process, to prove it out in the field, to start the transformation on which we can only base later major investments in the Santa project.

This pre-investment phase is in fact the most difficult and most complex of the phases of the whole programme, and therefore it will be necessary, in order to insure smooth effective implementation of this first and all important phase, to set up an executive authority which would have the authority to disburse money and make decisions within general, say, annual or semi-annual budgets. Incidentally, the setting up of such a development authority will, in my opinion, be a certain precondition of the funding agencies for their financial participation. I can tell you this because of our wide experience of similar projects with major funding agencies in other countries. In the line of these general comments, it appears to me that the Chavimochic commission would have to come to conclusions on the following 3 items:

1. It would have to arrive to the conclusion whether it accepts our general basic attitude, that is, to establish forthwith, pre-investment programmes and follow these up by first-phase programmes which will be partly based on continued development of local water resources, and partly on initiation of a possible partial capacity first phase of the Santa project.
2. Now assuming that the conclusion of the commission will be favourable to this our basic attitude, the commission would have to instruct the consultants to plan and support the implementation of the priming phase of the programme; to prepare during the same period a master-plan of the overall development of the project. This plan would indicate the aggregate investment, show the aggregate results in the various phases of the programme. To prepare furthermore again during the same time period a feasibility type of study of what we call the first phase, the first following the priming phase of the programme; so that the commission would be in a position to submit a fully supported application for a loan, say two and a half or two years from today, or from the day of your decision.

3. The commission ought, if they decide favourably on the first two points, request the appropriate government officer to write a letter to the World Bank, requesting them to give to the government and to the Chavimochic Commission their preliminary opinion on the proposals described in the Tahal Report. I am certain that the work we are proposing to do in the priming phase will be sufficient to define the limit of available ^{local} water resources, and therefore to include in the feasibility study of the first phase a definitive timetable for the construction of the Santa project. Incidentally, this work will also enable us to arrive at a conclusion whether it would be worthwhile to start the Santa river project with full capacity or construct in the initial phases the project only for partial capacity. This decision would have to be made only after a proper and thorough investigation of the two alternative approaches. Presentation to the Chavimochic Commission on February 13, in Trujillo-Libertad.

Discussion on the Telephone with Mr. De la Puente, Chairman of the
Chavimochic Commission - 16 February.

Again I excused myself for not being able to come to the second meeting of the Chavimochic Commission, and I asked him whether it would suit the commission to continue their deliberations in our presence toward the end of the month, when Tibor would be visiting Libertad, and he agreed to this. Tibor could continue with the discussions that we have started at the beginning of this week with the commission. I asked him what his personal impression was of our report, and he said that he and most members were very favourably impressed by the presentation, and he felt that the chances of acceptance were reasonably good. However, he said that the time available to study such a voluminous report was too short before our first meeting, and therefore, the members should be given the opportunity to study the report in more detail. They would be in a better position in the next planned meeting to prepare their questions. He felt that the major part that would have to be discussed in the next meeting will be the economics of the project, the question of re-payment, of project cost, the question of self-liquidation of the project. He mentioned that his project was first submitted to the bank as a self-liquidating project. Now, he had his doubts whether the project could really be a self-liquidating project. He stressed that the small farmer in the Costa was not very inclined to pay much for services obtained from government. Now, the question therefore would be, whether since this custom existed of getting free or almost free water, the small farmer could possibly be induced to pay for the water and for other services. Whether we did not feel that part of these costs should be borne by the government and only part by the farmers; then the project evidently would stop to be a completely self-liquidating project.

I answered that I knew few projects, if any, where the farmer was supposed to pay directly to government all the project costs, the investment operating costs at what I called the transformation costs of the project - that in most cases part of it was borne in one form or other by the government. We agreed that I would discuss this question with

Tibor so that he would be ready for such a discussion at the next meeting. We agreed that this discussion would be held on Monday or Tuesday, the 26th or 27th of February, and he said that these questions would be the kind of questions that Tibor would have to expect in the meeting. He suggested that Tibor perhaps should attempt to supplement my presentation in the last meeting.