

כרך 15
11

11/15

מדינת ישראל

משרדי הממשלה

17

מחלקת צנזורה
מגזר - מיכל

משרד

ד"ר תכנן / פריט 1-9-67

פריט 311267

תיק מס'

מחלקה



תכנון המים לישראל כרך א'

שם

ג - 1 / 5301

167078
28/08/2013

מס פריט

142.0/1 - 13

02-107-09-01-05

מזהה פיוז
מזהה לוגי
כתובת

כרך 15
11

11/15

פנימי

תהל מהנדסים יועצים בע"מ

001

11/15

פרוטוקול ישיבת מוע' המנהלים מס' 10/67 מיום 1.9.67

נוכחים:

- מר ב. בסין - יו"ר
- מר א. וינר - חבר
- מר מ. גוראון - משתתף במקום מר א. רון, אשר נמצא בחו"ל.
- מר י. רפאל - מוזמן בחוקף הפקידו כמזכיר החברה וסנהל הפיננסיים שלה.

נעדר : מר י. גבריאלי

- על סדר-היום:
1. הערות לפרוטוקול הישיבה הקודמת,
 2. הקציב הכנסות והוצאות לשנת 1967/68,
 3. רכישה מניות בחב' Engineering Science Inc. of California.
 4. פיתוח השוק ביוון.

הישיבה נפתחה בשעה 11.15

1. הערות לפרוטוקול הישיבה הקודמת

נוכחים: באין הערות מאושר בזה פרוטוקול הישיבה מיום 4.7.67.

2. הקציב החברה לשנת 1967/68

מר א. וינר:

מאחר וסביר להניח שהנוכחים כאן עיינו בחוברת ההקציב הנ"ל, שהומצאה לקראת ישיבה זו, אחייחם רק לאותן נקודות הטעונוח הבלטה ו/או אשר נשתנו מאז הוכן אוחו חומר (ראשיה אוגוסט). אך, אקדיט ואומר, כי ליחר דיוק מוטב לכנוח החומר המוגש בזה כחחזיה.

בדף 26 נקוב הסכום (הכל לפי ערך ההכנסה) של עבודות בחו"ל, ואשר לגביהן החקשרה כבר החברה, בכ- 40,638 ל"י. לאלה נוספו - מאז נערך ההקציב הנדון - החקשרויות במיליון וחצי ל"י נוספות. אוחו סכום - 42 מיליון ל"י בערך - בא לציין אח ס"כ ההיקף של ההזמנות, אך לא אח היקף הביצוע במשך השנה שאנו דנים בה, מאחר ורוב העבודות עשויות להימשך יוחר משנה ואוחו מהן אף חמש שנים. על כן, יש להניח שהיקף הביצוע במשך שנת 1967/8, יעמוד על 16-17 מיליון ל"י בערך. הוא הדין בעבודות בישראל אשר

היקפן במשך השנה שבה הכחוב מדבר, יעמוד על 3 מיליון ל"י, מחוך כלל ההתקשרויות המסתכמות בקירוב ל- 6 מיליון ל"י. יוצא אפוא ש"כ העבודות שתבצענה בפועל במשך שנה 67/8, מסתכמת ב- 20 מיליון ל"י בערך. בכך מתממשת החחזיה שהצבנו לעצמנו מבחינה כלל היקף העבודות, ובהו"ל אף יוחד משציפינו. המסקנה הנובעת מכך לגבי כח האדם היא שלאותו היקף נוכל להפעיל את הסגל הקבוע של החברה (המועסק בד"כ במישרין ע"י חכנון המים לישראל בע"מ) פרט להחמחיות בודדות, אשר בהן אנו מעסיקים עובדים עפ"י חוזים מיוחדים לתקופות קצרות הנקשרים עם אותם עובדים ע"י חברת החל מהנדסים יועצים בע"מ. באופן כזה נמנעת הוספת נטל של כח אדם קבוע על חב' האם, וגם אין יוצרים כל נטל של סגל קבוע על חברת החל מהנדסים יועצים בע"מ.

לגבי הרווח החפועולי הצפוי, אין סכנה רבה שלא יתממש, מאחר והחמורה ברוב החוזים שלנו מבוססת על וועריף של זמן הכולל בתוכו אלמנט של סיכון ורווח. הסיבה להרכב כזה של חמורה נעוצה באופיין של רוב העבודות שאותן אנו עושים, שהן עפ"י רוב סקרים ראשוניים וחכנון כולל אשר בהן קשה לחזות מראש את היקף העבודה (ולכן לא ניתן לקבוע לה סכום כולל), וגם רחוקות הן מחכנון מפורט ומביצוע (ולכן אין לקבוע להן אחוז מערך הביצוע).

למטה מקבוצת העבודות בביצוע המופיעה בעמוד 26 - שאני מהייחס אליו - מופיעה קבוצת העבודות בחחזיה. כאן נכללו אותם דברים שניתן כבר לבטאם במספרים, מאחר ועברו כבר את השלב של הגשת ההצעה וחלקם הגם אפילו בחהליך של מו"מ עם קליינט פוטנציאלי. כל אלה מסתכמים ב- 18 מיליון ל"י. כפי שציינתי לעיל, חלק מאותן עבודות אשר בשלב עריכת הצעה התקציב, המונחת לפניכם, היו בגדר חחזיה (בהיקף מיליון וחצי ל"י בערך) ^{המכר} מתחזיה להזמנות ממש. אך, באוחו שער נוספו באוחו סכום עבודות חזויות אשר לגביהן כבר הוגשו הצעות. מובן מאליו, שאין כל ודאות בקבלת כל העבודות אשר נכללו בחחזיה; אבל, יש סיכוי שלפחות חלקן יחוספו להזמנות וכן שאף היקף העבודות שבחחזיה יגדל עם גמר שלב המגעים המוקדמים והגשת הצעות מפורטות.

עד כה דנתי בהכנסות. כעת אתעכב על אומדן ההוצאות (ראה עמוד 20) המסתכמת ב 18,268,000 ל"י. כפי שאמרתי לכם עה ההיחסתי לאומדן ההכנסות במשך שנה 1967/68 יעמוד זה על 20 מיליון ל"י בערך: ההפרש בין שני סכומים אלה ישמש לחשלום מס, לכיסוי הוצאות בצ"מ, סיכונים שונים והיחודה ההווה את הרווח. עבודות בהיקף כ- 5 מיליון ל"י יעשו ע"י חברת האם במישרין והיחודה ע"י עובדים מושאלים מחב' האם וע"י עובדים המועסקים לתקופות קצרות.

בקבוצה ההוצאה העקיפה מופיעה 950,000 ל"י לפיחות שווקים. מאז נערכה הצעה החקציב הנדון, הושג עם האוצר הסדר לפיו ינוכח 10% מהחמורה עבור עבודות שמושגות ממקורות ממשלתיים וכנגדם יקציב האוצר 10%, וכך חיווצר קרן לעידוד יצוא ע"י החל, שכיום נאמדה (במשך 1967/68) ב- 800,000 ל"י. הסכום הנוחר יוקדש לאקוויזיציה בארץ, לרבות חכנון העשייתי הנעשה בארץ, אם כי יחכן והקבוצה התעשייתית הפועלה בחהל החקיים מכמה סקרים שהוזמנו ע"י משרד המסחר והתעשייה, ובמידה וחוצאתם חהיה חיובית, יכלו אלה לשמש מקדם לפיחות השוק. יחר הסכום שיועד לפיחות שווקים נועד לפעולות הבאות: נסיעות לצורך מו"מ; הכנת הצעות; עיסוק חלקי של עובדים בפיחות שווקים (אחד באירן ואחד בבראזיל והסביבה); הכנת חומר רקע לקראת פגעים מוקדמים עם לקוחות בכח כדי לאפשר הצגת קונצפציות וכיו"ב. הסכום השני באותה קבוצה (133,000 ל"י) מיועד לכיסוי הוצאות מנגנון ישיר של חב' תהל מהנדסים יועצים בע"מ, בעוד שיחר שרוחי אותה חברה מוגשים ע"י חכנון המים לישראל בע"מ. הסכום האחרון באותה קבוצה (450,000 ל"י) מיועד להוצאות מימון ביניים עד לפרעון חשבונותינו. בשלב זה אני מציע לא לשנות הסכום שיועד למטרה זו, אך נחזור לדון בה שנית, לאחר שיסוכם במועצת מנהלי חכנון המים לישראל בע"מ, ענין הון המניות של חב' זו ומכלול הזיקות בין אותה חברה לבין חכנון המים לישראל בע"מ.

מר ש"ש שורץ:

הצעה ראשונה שבפי מתיחסת להערתו הפרלימנרית של מנכ"ל החברה המגדירה את החומר שהוגש ואת נושא הדיון כחחזיה ולא כחקציב. הגדרה זו היא נכונה אך בחלקה, היות ובחומר שהוגש קיים טשטוש חחומים בין הקציב לבין חחזיות כששני הדברים משמשים למעשה בערבוביה. על כן, מוטב שיוצגו שני הדברים - הקציב וחחזיה - כשהאחד מופרד מהשני היטב. הבחנה נוספת אשר לדעתי יש להבליטה היטב היא זו שבין העבודות שכבר הוזמנו בפועל לבין אלה שהחברה מקווה לקבלן. לכן, המסמך העיקרי חייב להתבסס על אוחן עבודות שנמצאה כבר בידי החברה. לגבי נושא הרווח (המכונה "לפני רביח ומס") אודה שאינו נהיר לי כל צרכו, כי דינה של רביח כדיון כל הוצאה אחרת. לכן, מוטב שהרווח יוצג בשתי הסיטואציות: זו שלפני המס וזו שלאחר ניכוי.

חסר אחר במסמך שמונה לפנינו נעוץ בכך שאינו מאפשר למעיין בו לדעת את מרכיבי ההוצאה השונים וביחוד לא את היקף כוח האדם המועסק. ידוע לי, אמנם, על קיומ פירוש מלא של כח האדם המועסק במסגרת חכנון המים לישראל בע"מ, אבל כאורגאן נפרד של חהל מהנדסים יועצים בע"מ, איני רואה כל מניעה להתייחס למספר עובדי חברה האם שמעסיקות העבודות המוזמנות מחב' חהל מהנדסים יועצים בע"מ, וכן אוהו מספר עובדים שמעסיקה זו

האחרונה (בסניפים בחו"ל) כמושאלים מחב' האם ואלה שעל חוזים מיוחדים. צורת הצגה שונה הייתי מבקש גם לגבי ההוצאות המכונות, במסמך שהוגש לנו, כ"עקיפות". לדעתי רצוי להפריד בין ההוצאות העקיפות הקשורות בהוצאות הישירות לבין אלה מההוצאות המרכזיות שאינן קשורות בהן, כגון: אקויזיציה וכיו"ב.

חמא אני על ההפסד שנגרם בכמה מעבודת החברה בארץ שנעשו ברג'י (כגון: במתקני דלק), בעוד אשר בד"כ היצוא (אצל מרבית היצואנים) הוא שולי ואילו היצור הרווחי הבסיסי הוא זה המיועד לארץ גופא; מה גם שההפסד יהיה יותר גדול מאשר זה המוצג לפנינו, מאחר וכאן אנו מוגבלים לשנה אחת בלבד, בעוד שהעבודה, שבה הכתוב מדבר, נמשכה יותר משנה אחת.

בקשר לנושאים ספציפיים, רצוני לדעת מדוע זה נושא הניקוז - שנכלל קודם בחקציב תכנון המינו לישראל בע"מ - נכלל הפעם דוקא בחקציב של תהל מהנדסים יועצים בע"מ. נראה לי, שרצוי לפחות בחקופת הנסיון הקרובה להשאיר ההסדר הקודם בעינו. כמו כן רוצה הייתי לדעת על מה מבוססת ההערכה של ערך.

לבסוף ברצוני לקבל כמה פרטים אינפורמטיביים בקשר לפעילות החברה בחו"ל, כגון :

- באירן מקבלת החברה חלק מהתמורה במטבע מקומי. האם כחוצאה מכך נצטברו עודפי מטבע מקומי? ואם כן הדבר, כיצד מתגברת החברה על בעייה זו?

- בגאנה נעשיה עבודת פיקוח על עבודות חב' "סטפרי". אבקש אפוא פרטים על עבודה זאת.

- בניגריה מסרה החברה עבודה לשני משרדי מהנדסים ישראלים. מי הם אותם השניים?

לגבי הארץ, ברצוני לדעת מהם סיכויי השחלבותה של החברה בתכנון השלובת ערך.

מר ב. גוראון: בתקציב ההוצאות (עמ' 20) נקבעו 950,000 ל"י לאקויזיציה. האם סכום זה נקבע לאור נסיון העבר בהחאם ליחס שבין היקף העבודות והוצאות השיווק שנחלרו אליו?

בכמה ארצות בהן עבדה החברה על בסיס של זמן ומתעדת לעבוד בהן (קפריסין, דומיניקנה) נגרמו בכ"ז הפסדים. רוצה הייתי לדעת מה הסיבות לכך ומה הסיכויים למנוע הישנות חופעה זו בעתיד.

לגבי סניפים מסוימים, רואה אני שעחידים הם לצורך ממון רב למרות שמחזור העבודות הצפוי שם אינו גדול. אודה אפוא מאד

על הסבר מהאים גם בנקודה זאת. בהקשר לענין סניפים, הרי שמנכ"ל החברה הזכיר גם את הסניף בריו; אך סניף זה גופו אינו מופיע בהחזית ההוצאות. שאלתי האחרונה נוגעת לסיכויי ההתפתחויות בגאנה ובניגריה.

בטרם אגע בצד המטריאלי של הנושא הנדון, לאור החומר שהוגש לנו לקראת ישיבה זו, יורשה לי להעיר שתי הערות פרלימינאריות בקשר לאופן העריכה של אותו חומר ודרכי הצגתו. ראשית, חולק אני על ההפרדה שבין אומדן ההוצאות לשנה הרלבנטית (עמ' 20) לבין אומדן ההכנסות (עמ' 26) כשזה האחרון אינו מוגבל לשנה החקציב דוקא. במקום זאת יש לדעת, להציג בכפיפה אחת אומדן ההוצאה כולל אומדן ההכנסה לשנה הרלבנטית ולכל אחת מהשנים שלאחר מכן. בהקשר זה, יורשה לי להצביע על אי ההתאמה בין ס"כ ביצוע עבודות בחו"ל, המסתכם בעמ' 20 ב- 8,347,000 ל"י, ובמקום אחר מצוין סך 8,101,000 ל"י. שניה, כפי שכבר ציין בדבריו מר ש"ש שורץ, יש להפריד בין ההזמנות שהחברה קיבלה - ואשר הן בגדר ודאי - לבין אלה שבמו"מ, בהתאם לדרגות ההסתברות השונות.

מר ב. בסין:

וכעת לחוכן הנחונים שהוצגו בפנינו :

- א. רוצה הייתי לדעת האם, כאשר מחקבלת עבודה בחו"ל, נזקפות על חשבונה הוצאות פיתוח השוק שהושקעו בה? אם אמנם ננהג כך, נמנע העמסה הוצאות השיווק על כלל העבודות, ובכך ימנע גם עירות המציאות.
- ב. מן הראוי שמועצת המנהלים היתן דעתה על ההפסדים שנגרמו לה בקפריסין בדומיניקנה (למרות שהחמורה הייתה על בסיס של זמן) ובחכנון מחקני דלק בארץ. מדאיגה אותי במיוחד עבודה קפריסין שעתידה להימשך, ואם צפויים לנו עוד הפסדים - עד כמה שהדבר אפשרי - מוטב להפסיקה, מאשר להיגרר להפסדים נוספים. לגבי מחקני הדלק, לא נעלם ממני-כאדם המכיר את שיקולי החברה - שלולא קיבלה החברה אותו חכנון, הייתה היא נגררת לקשיים רבים עוד יותר, עקב העדר העסוקה לכת האדם ההנדסי. הוא הדין בחכנון כביש אשדוד בו הייתה לחברה ענין לחדור לנושא חדש, אבל, אותם קשיים לא היו נגרמים במישרין לחברה זו אלא לחב' האם שלה, ואז על זו האחרונה לשאת בנטל זה של הפסדים.

מר א. וינר:

עקב הריבוי, הגיוון והשילוב של שאלות כמה מהנוכחים והערוותיהם, אענה לא לפי סדרן, אלא, לפי נוחיות העניין. ה"ה ש"ש שורץ וב. בסין העירו בקשר לאופן העמסה הוצאות פיתוח השווקים על עבודות ספציפיות. כאשר הדבר אפשרי, בשלב של הכנת הצעה ללקוח בכה, אמנם מיתסים לזו ההוצאות האפשריות על אוחו נושא, אבל, לגבי רוב ההוצאות האחרות הדבר קשה יותר, כי הינן בבחינת פעולות גלובליות (נסיעות, חוברות פרסומים וכו') ו/או שאינן מגיעות כלל כדי הגשת הצעה. בסכום שנועד לאקוויזיציה נכללה גם החזקת הסניף בריו.

ההבדל בסכומים שהצביע עליו מר ב. בסין נובע מהבדלי החשומה והחמורה בעבודות שעודן בחהליך.

בעיה עודפי מטבע מקומי שעליהם שאל מר שורץ אינה קיימת כיום, ואם הייתה קיימת בעבר (באירן ובחורכיה) הרי שהיקפה לא היה מטריאלי.

נושא הניקוז נכלל החל מהשנה בחקציבה של החל מהנדסים יועצים בע"מ, מכיוון שעבודה זו נחקלה בחנאים קבלניים, אם כי שבשנה השוטפת יופעל ההסדר לנטיון.

חלק נכבד מדבריהם הקדישו ה"ה ש"ש שורץ וב. בסין לצורך בהפרדה בין ההזמנות בפועל, לבין העבודות שלחברה יש טיכוי (בדרגת הסחברות סבירה) לקבלה. אם הכוונה הייתה להתיחס בעת הדיון בחקציב לעבודות הוודאיות בלבד, הרי שהדבר יגרום לראיית חלקיה בלבד של חחזיה פעילותה השנתיות של החברה. מנטיוננו עד כה למדנו, שאין חחילה אפריל (הזמן שבו בד"כ מובן החקציב החזוי) סוף פסוק לגבי זרימת העבודות, ועלינו להביא בחשבון אפשרויות נוספות במשך השנה, כפי שאמננו ארע ב-6 שנות קיום חברה זו עד כה. יחד על כן, אם הכוונה הייתה להפרדה פונקציונלית גרידא בין הוודאי לבין זה הסביר שיהפך לוודאי (וזה בלבד) הרי שאנו הצגנו הנחונים בחוברת שהוגשה, באותה הפרדה.

ושומח לב רבה הקדישו הדוברים שקדמו לי להפסדים. בטרם אתעכב על כל אחד מהפרויקטים שגרמו להפסדים האמורים, אני מציע למועצת המנהלים של החברה להורות לאורגנים האכסוקוטיביים שלה על הבאה כל פרויקט שנסתחים בהפסד, לפני מועצת המנהלים, בלוויח:

א. הסברים בדבר הגורמים שהביאו להפסד.

ב. המסקנות הארגוניות והפרסונליות לגבי העחיד.

וכעה לכ"א מהפרויקטים שנסתחים בהפסד:

מוקני דלק: לעצם ההפסד, הרי שנאלצנו לקבל העבודה שלא בתנאים נוחים, כי הברירה היחש בין קבלת העבודה באותם תנאים בלתי נוחים לבין הפסד עוד יותר גדול, עקב השפל בתעסוקה. המוצא היחידי שהיה מאפשר להקטין במידה מה ההפסד (אם לא למנעו כליל) היה פיטורי עובדים; והרי ידועים לכולנו סדרי הפיטורין הבלתי גמישים הקיימים, שהיו מאלצים את החברה לוותר על אותם בעלי מקצוע (שנחבלו לא מכבר) אשר דוקא הם הדרושים ליצוא. וגם זאת ניתן להשיג רק אחרי מו"מ מייגע שהיה נמשך חודשים, ובינתיים היה עלינו לפרנס עובדים בטלים מעבודה. אמנם צודק מר ב. בסין בגישתו שבהפסדים כאלה צריך להשתחף הגוף שנהנה מכך (הכנון המים לישראל בע"מ), אבל איני בטוח אם אמנם מועצה מנהלי אותה חברה הקבל גישה זו. לשאלה גובה ההפסד, הרי יתכן ונצליח להקטינו בעקבות מו"מ המתנהל כעת, בדרג העבודה בין נציגי חברתנו והלקוח, וזה העתיד להתנהל ביני לבין מנכ"ל פי-גלילות בע"מ.

קפריסין: החוזה לביצוע העבודה באותה מדינה נכרת לפני כשלוש וחצי שנים, כשהמדינה היחידה בחו"ל בה פעלנו הייתה ניגריה, ולכן גם נסיוננו בעבודת חו"ל לא היה מרובה ולא מגוון דיו. גורם נוסף שהשפיע על ההפסד הוא העליה התלולה שחלה מאז בשכר בישראל. לצערי, לא נוכל להפסיק החוזה באופן חד-צדדי, כפי שהציע מר ב. בסין, פן ישבש הדבר את יחסינו עם הלקוח (האו"מ) שאנו מצויים על שמירת הקינוחם. יתר על כן, ניתן לראות ענין קפריסין על רקע רחב יותר של יחסינו עם מוסדות או"מ.

דומיניקנה: במקרה זה נזקקנו לכח אדם מחוץ לחברה, אשר בסופו של דבר עלה לנו יותר מהצפוי. אבל הרמה לכך גם החמורה הצנועה שדרשנו ללקוח, היווה וקוינו לרפד בכך את הדרך לקבלת המשך הסקר המוקדם שעשינו. ואכן, יש לנו סיכויים רבים להשתחף בעבודה זו שהיקפה בבחינת כסף ותעסוקה עשוי להיות נכבד למדי. בטוחני כי רוב החברות בעולם מתיחסים להתקשרות ראשונית כנ"ל כהשקעה" לכבוש השווק.

כביש אשדוד: צדק יו"ר המועצה בהערכתו שאמנם ראינו בנושא זה אחגר של חדירה לשלב חדש והסיכוי להפסד היה צפוי. ברצוני רק לציין - אגב אורחא - כי חוץ מהלך העבודה העדפנו לעמוד בהתחייבויותינו ולהשליט העבודה על הצד היותר טוב, בלי לעמוד על המקח עם הלקוח. ע"כ נותר לנו כעת לצפות, שבשלב II של העבודה יאוזן ההפסד ונעבור לרווח.

החזקת סניף באנה - שמר גוראון שאל עליה - חדלה להוות בעיה נוכח המשך הכנון אקרה-חימה שקבלנו מארגון הבריאות

העולמי. בפיקוח על עבודה 'סטפרי' מועסק עובד אחד שמפקח על ההקמה. בניגריה נותרה עבודה קטנה ביותר, שלכאורה יכולה להעשות באמצעות סניף החברה באקרה, אך מאידך גיסא, אסור לנו להיות פזיזים בחיסול נוכחותנו הפורמלית שם, לאחר 8 שנות פעילות באותה מדינה. כדי לעצב מדיניותנו להבא, יצא בעתיד - הקרוב האחראי לפיחות השוק באזור כדי לברר האפשרויות במקום. בינתיים, בדעתי להציע למשה"ה לשלב הטיוע המוגש ע"י מש"ב בפעולות משרדנו שם, ובדרך זו לאפשר המשך נוכחותנו בניגריה. המשרדים שלהם נמסרו עבודה בניגריה הם סירקין ובלשה-ילון.

באשר להשחחפותנו בחכנון השלובה ערד, נאמר לנו ע"י מנהל החלובה - אלוף מ.ע. מסר - כי בדעתי למסור לחה"ל את חלק ההנדסה האזרחית וכל החשתי, ואילו הנדסת ההחליכים הימסר ליועץ זר; אבל, אני משתדל להשיג שיתוף חברתנו גם בחלק זה באמצעות היועץ הזר. החמורה עבור עבודה זו מחושבת על בסיס רב'י והוצאות עקיפות, כשאלמנט הרווח הינו מצומצם. כדי לעמוד במחיר התחרותי הצענו שכר זול - יחסית - עבור עבודה הטכנאים, שאנו בעצמנו נשכור מן החוץ.

חחשיב ההוצאות לפיחות שווקים (950,000 ₪) הורכב על בסיס ההשוואה ליחס דאשתקד שבין מרכיבי ההוצאות לבין כלל העבודות שקבלנו. עם הצבה היעדים להשגת עבודה (תוך הבאה בחשבון שרק חלק מהמו"מ מבשיל פירות תוך השנה) הגדלנו ההוצאות באותו יחס בהחאם למרכיבים השונים. יחד עם זאת, איני בטוח שאמנם נבצע השנה את כל פעילות האקוויזיציה שהחווינו לעצמנו, נוכח אבדן הזמן שבו לא יכולנו לפעול בענין, עקב המאורעות באזורנו.

אני מקבל הערתו של מר ש"ש שורץ, בדבר סיקור כח האדם שחברה זו מתעדת להעסיק בחברת האם ומחוצה לה, במשך שנה החקציב החזויה ודיווח הקופתי על הביצוע בפועל.

ט ד כ ט :

א. מועצה המנהלים מאשרת אומדן ההכנסות וההוצאות לשנת 1967/68 כפי שהוגש לה.

ב. בהצעות אומדן כנ"ל (אשר יראה בתהזית) יושם לב בעתיד לנקודות הבאות הטענות הבלטה :

1. ציון ההכנסות הצפויות במשך השנה הרלבנטית לעומת ההוצאות הצפויות באותה שנה;

2. פירוט כח האדם של חכנון המיט לישראל בע"מ, אשר חב' תהל מהנדסים יועצים בע"מ, גורמת להעסקתו, וזה שהחברה האחרונה מעסיקה במישרין.

3. הבחנה בין ההוצאה העקיפה הקשורה בהוצאות הישירות לבין אותן הוצאות מרכזיות שאינן כאלה.

ג. נוסף על האמור בס"ק(ב)(2) לעיל, יימסר למועצה דו"ח הקופתי על העסקה כח האדם האמור בפועל.

Engineering Science Inc. of California

רכישת מניות בחב'

3.

בישיבתה מיום 15.6.67 (סעיף 8 לפרוטוקול אותה ישיבה) אישרה מועצה זו, עקרונית, רכישת המניות בחב' שתוקם ע"י חב' Engineering Science Inc. מובאים אפוא לאישורכם פרטי הישום הלכה למעשה של אותה החלטה כמוסבר בהומר הרקע שהוגש בפניכם. יורשה לי על כן, להסחפק במילוח הסבר בודדות.

מר י. רפאל:

בידי חה"ל יהיו 21 (35%) מתוך 60 מניות בנות \$10 כ"א, המהוות את כלל הון המניות. חברתנו היוצג במועצה המנהלים ע"י שני חברים מתוך חמישה; אבל, כל החלטה שתקבל בכל פורום שהוא של החברה תהיה טעונה הסכמה הדדית של חה"ל, Engineering Science Inc. באסיפה החברה ייורש רוב של 75%, ובמועצה המנהלים רוב של ארבעה מתוך 5 חברים. שיעור המניות שבידינו גם מונע טכנה של שינוי התקנות לרעה חברתנו: מה גם שיש בין שני מרכיבי החברה חוזה מפורט אשר סטייה הימנו תשמש הפרחן הגלויה.

אין הצדדים חפשיים להעביר המניות שבידיהם כראות עיניהם, אלא יש לצד השני אופציה לרכוש אותן או להביא החברה המשותפת לפדיונן.

למרות יחס המניות (65% מיל 35%) ישחדלו הצדדים להגיע לשוויון בחלוקת העבודה.

מר מ. גוראון: רוצה הייתי לדעה כיצד מתעדת החברה המשותפת הנדונה לנהוג במקרה של הפסד?

מר ב. בסין: חמה בעיני שכל שלשה החפיקידים של השורה הראשונה יועדו למרכיב האמריקאי?

מר א. וינר: אם חלילה - נניח - שיהיו הפסדים, הרי שלא יהיו אלה כרוכים בהפעלת החברה המשותפת שנועדה לשמש אך מסגרת משפטית שהקל על קבלת עבודות מ A.I.D. אלא כהוצאה מביצוע העבודה ע"י שני מרכיבי החברה כקבלני משנה של החברה המשותפת עפ"י הסכם שיושב בין שני המרכיבים, אשר - בכל מקרה טפיציפי כמובן יובא כאן לדיון ואישור בהתאם להיהום החפיקידים, העובדה שהעיר עליה יו"ר המועצה באה -

בצירוף עם גורמים אחרים - להבטיח דמום אמריקאית נאוחה כנדרש
ע"י A.I.D.

סוכם : מוע' המנהלים מאשרת רכישה 21 מניות בנוח \$10 כ"א -
בחנאים שהוצגו בפניה בכחב ובע"פ.

פיתוח השוק ביוון

4.

בישיבתנו מיום 14.7.67 (סעיף 11 לפרוטוקול אותה ישיבה),
סיפרתי לכם על אחד הכיוונים האפשריים בהם ניתן לפעול להשגת
המטרה הנדונה. בין כה וכה נקשר - באמצעות הנציג הדיפלומטי שלנו
קשר עם גורמים מקומיים העשוי להקל עלינו בקבלת עבודות. אחד
המהנדסים של החברה בדק המצב ביוון - באמצעות אותו קשר שנוצר -
ולדבריו, יש סיכוי לקבלת עבודה אספקת מים לאחונה, אם אמנם
נוכל להמציא גם מיפון. לקראת אפשרות כזאת קיימתי מגעים עם
שני קונצרנים גרמניים (יחד עם הבנק העומד מאחוריהם שהוא
השלישי בגודלו בגרמניה), ולדברי בני שיחי הם מוכנים עקרונית
(בלי להחתיב בכחב) להעניק אשראי (כספים) למשך 7-8 שנים,
ברביח של 25% בערבות הבנק הממלכתי של יוון. אבקש אפוא
אישורכם להמשך הפעולה בנדון. בכיוון זה שהצגתי בפניכם זה עתה.

מר א. וינר:

שאלה ראשונה כפי מחיתסח להיקף העבודה ביוון. שניה, ברצוני
להבין אח המוטיבציה של הקונצרנים הגרמניים להציע אשראי כפי
שסיפר לנו מנכ"ל החברה.

מר מ. גוראון:

מהי עמדת משרד החוץ כלפי הקו שמחכוונן מנכ"ל החברה לנקוט?

מר ב. בסין:

אטפקת מים ליוון היא עבודה לשנים רבות, ונוחה לנו במיוחד נוכח
קרבת המקום לישראל. נכוונתם של הקונצרנים הגרמניים נובעת
מענינם להבטיח שיווק מוצריהם.

מר א. וינר:

באשר לעמדת משרד החוץ, הרי שנציגו נכה במגעי עם הקונצרנים
הגרמניים, והמגע ביוון נעשה ביזמת משרד החוץ עצמו.

סוכם : מועצת המנהלים מאשרת קו הפעולה בנדון כפי שהוצג ע"י
מנכל החברה.

הישיבה ננעלה בשעה 13.15

מסמך מס' 302
לשכת המטה הכללי

ד > א 312

מכ א. 101

~~11/11~~

בא גמלו סממ
ולצמ גממ

מכרה

מיום סוף

~~מסמך מס' 302~~

~~(5)~~

כתב מסלול חשבונית = 31.12.67
מס' חשבונית

CHURCH OF THE HOLY TRINITY

ר י ן ו ח ש ב ן

ש ל

הוצרה לכריקה המוסדרה העוסקים בענינו מים

הודעה לבדיקת המוסדות העוסקים בעניני מים

1.0 סגור הודעה

1.1 הודעה נאמנה ע"י שר החקלאות כמכתבו מיום 8.2.67 בתרכב הבא

- מר ס. אילן, כימיקלים ופוספטים בע"מ
- מר א. ברום, משרד החקלאות
- מר א. כרמל, בחי זקוק היפה בע"מ
- מר י. לוי, בית חנן
- מר י. לוינסון, חברת העובדים
- מר ש. לנר, משרד האוצר

1.2 העקרי הודעה הוגדרו ככתב המנוי כדלקמן:

"המוסדות הממלכתיים העוסקים בפיתוחו ובניהולו של משק המים בישראל הם: משרד החקלאות (נציבות המים), חברת מ"ל וחברת "סקורות". המוסדות האלה תוקמו בזמנו והופעלו כהתאם לצרכים ולתכניות הפיתוח שהיו באותה תקופה.

אחרי שנפתיים פיתוחם של שרבים מקורות המים בארץ התעורר הצורך לבדוק מחדש את המבנה וטתחי השעולה של המוסדות האלה. החלטתי לכן למנות ועדה שתעשה את הבדיקת הזאת.

הריני אנה אמכם כחברים לוועדה לבדיקת המוסדות העוסקים בעניני המים ואבקשכם לבדוק:

1. האם יש צורך בהמשך קיומם והפעלתם של כל שלשת המוסדות.
2. האם טתחי השעולה והמסביות של כל אחד מהמוסדות הנ"ל אינם חוששים ואין בשעולתם טעום כגילות.
3. האם מותאם המבנה של מ"ל לצרכי מכונן מפעלי המים כיום.
4. האם מותאם המבנה הנוכחי של חברת "סקורות" לצרכי הניהול והתחזוקה של משק המים ולצרכי ביצוע מפעלי המים העומדים על הפרק.
5. האם צריכה חברת "סקורות" להספיק גם כעתיד כשני התפקידים שהיא מטלאת כיום בחברה מים וכגוף סבצע של מפעלי מ. מ.

אבקשכם לבדק את פעולותיהם של המוסדות האלה תוך החשבנות עם צרכי המשק הלאומי, והכניות הפיתוח כשנים הבאות ולאור חוק המים הקיימים, ולהציע הצעות על שנויים כמידה שטראו צורך לכך.

כיו"ר הועדה יטש מר א. כרמל

כמרכז הועדה יטש מר ש. לנר

אודת לכס את מסיימו את עבודתכם עד 1.6.1967

1.3 מר י. לוינסון השתתף בישיבת הרשומות של הועדה ולאחר מכן בקש את שר החקלאות לשחררו עקב שליחותו לחו"ל במשך חלק גדול מהקופה עבודה הועדה.

2.0 דרך פעולתה של הועדה

2.1 הועדה קיימה 12 ישיבות, בהן שמעה חוות דעתם של נציגי המיס, מר ס. קנסורן, מנכ"ל סקורות ר/א צ. גורן, מנכ"ל מח"ל, מר א. זינגר, יו"ר דירקטוריון סקורות, מר י. דובובנין מנהל במקורות, מר ז. קריבון מנהל המרכז לחכנון ופתוח הקלאי החישובי במשרד החקלאות, מר א. שילון, יו"ר מועצה אזורית קישון, מר ה. ראמן והיועץ המשפטי לשעבר של נציבות המיס, מר ס. וירשובסקי.

2.2 כמו כן קבלה הו שרה שלושה מוסדות המיס סקירות בכתב, שהוכנו במיוחד לצרכי הועדה, הכוללות תאור הסגב החוקי, תאור פעולתם של המוסדות, הגדרת תפקידיהם ותחום דעת על המבנה הרצוי של מערכת המסכירות, האחריות ויחסי הגומלין בין מוסדות אלה. כן המציאו המוסדות הנ"ל חומר עזר על פעולותיהם ותכניות הבצוע שלהם.

3.0 היקף עבודה הועדה

3.1 לאחר שסיימה חווה הדעה ועיון במקורות, סגרה הועדה לנכון להתרכז במספר נקודות שנראו לה קיימות ועקרוניות, במסגרת לחצית הנחיות העשויות לעזור לאחראים בנושא המיס במטולה ובמוסדות בכפוע ובניהול העבודה השוטפת.

3.2 מחוץ כך לא עסקה הועדה במחש דרכים טפורמיות ליעול פעולותיהם של שלוש המוסדות. תפקיד מבני תעין זה, הכולל בדיקה מקרוב של מרכיבי התרגון הפנימי בכל מוסד ומוסד ובמידת תצורך הכנונו מחדש, צריך להיות מוסל על התנהלות של המוסדות עצמם, אשר תבצענה את הפעולה בעזרת מומחי יקול המאיימים.

4.0 הסמכת המגב הקיים כפי שהתקף סחנות הדעה בע"מ והסקירות בכחב

4.1 הברז תה"ל סוכנות או פירמה המים זמינות, החל מהגוי רעיוני של מדיניות וכלל בביצוע על בצוע ואחזקה מדי החז, ומתן הנחיות על דרך ניצול המים מדי שנה, מעולות תה"ל כוללות מחקר הידרולוגי על בסיס נתונים המסופקים ע"י השרות הידרולוגי של נציבות המים וכן הכנון כללי ומפורט. בנוסף להסקירות אלה מועלת תה"ל בהכנון וייצוך הנדסי סניף בארץ ובחו"ל, בעיקר בתחום המים אך גם בתחומים אחרים. (עבודות תה"ל מוג"ל ממוות 75% מהיקף הכנסותיה). המדיניות הכלולות בתקציב המות מתוכננים ע"י תה"ל וכמויות לשיפור ועדת ההכנון בראשות נציב המים.

4.2 זכרה סקורות מספק מים על פי הרשמות של נציב המים. כן מבישה החברה על יסוד הכנון תה"ל לשל החקלאות או הירישה להקציב מות השנתיים לאוחו חלק של חלק המים שיהיה בעלותה או בעלות המדינה, ומבצעת הקציב זה לאחר אישורו. במקמת מפעלי מים פועלי החברה לביצוע עמלי, באמצעות הכרות בה ובמידת הצורך באמצעות קבלני חוץ. הכרות הבה חנו "סקורות מים, הכרה לעבודות מות בע"מ" המבצעת עבודות עמר וקרוחים ו- "מרות מכניים השטליים בע"מ (ש"מ)" המבצעת תרכבות מכניות והשטליות. לנגול יתר של המוסטנציל הקבוע של פירמה המבצע סקבלת סקורות גם עבודות חוץ ומועלת כעמלן לעבודות שונות בארץ, ובאמצעות חברה בה נוספת - "וודר" - מוג"ל.

4.3 נציב המים מעניק רשוי להמפקת מים ולגריכתם ומפעיל את שיפוטו לבני מדיניות לבצוע מפעלי מים ומסקירות כיו"ר ועדת ההכנון ולבני מדיניות המים כסגן יו"ר מועצת המים.

5.0 ניתוח הילוקי הדעות העיקריים

5.1 מחוץ החומר הרב והמפורט שדעב בנושא זה במני הדעה, הוברר מהילוקי הדעות הקיימים בין האחראים במסדות המים לבני האחראים והסכנות נובקים בעיקר מהתנהות הסכנות הארגוניה תקייתה. מהכונה זו התחומות חוץ כיצוד המשימות במשק המים מאז קום המדינה, ולא סמיד תוכנה מראש לקראת המדרי קבע לזמן הארוך, הילוקי דעות אלה מלווים טבע הדברים במקורה הודים על מות מעולות המסקרות ויעילות עבודתם, ומתבטאים בעיקר במקורות הבאות:

5.2 המרות להכנון

נציב המים פבור מהמרותו לביצוע חוק המים כוללת, לא רק את מעולות השיפור לבני האסוד, אלא מהייבה אוחו בינחם ובמחירות לבני הנדרש להעשה. מירושו, שחלק רב מהינחה והמסקרות מופיע לבני דרך ניצול סקורות המים, המונח מיום לטענת בדיד תה"ל, הייבה להטב בתחום מסכותו הכלכרית.

לדעת מנכ"ל מקורות, צריך התכנון הקונצפציוני זמן הכללי והמפורט של פרויקטים מובדלים להעמדת על ידי המ"ל לפי הזמנת מקורות, שהיא בעלת הפרויקט עצמו ואחרים לו. לדעת יו"ר מקורות זמן לדעת מנכ"ל במקורות, מי קריב, יש להפאיר את התכנון בידי המ"ל כפיפה למטלה ולא להשיל אחריות זו על מקורות.

המ"ל, לעומת זאת, הקיפה בעמיתה שאין היא מוסר הנדסי טכני כלכדי, המבצע התכנון לפי הזמנת גורמים אחרים. המ"ל נוסדה בזמנו כחברה שנחשבה ממחלקה ממשלתית (מינהל המים), ולקחה עמה, בין השאר, את עולת התכנון הקונצפציוני לפיזוה ארוך. כך הפכה, לדעתה, באופן פשוט ליועץ המטלה בענייני מים. עם הזמן רכזה המ"ל בתוכה נסיון וידע מקצועי רב, הנובע הן מקיסוק בנושאי התכנון בחיקף כלל-ארצי ומטכנאי והן מתכנון כללי ומפורט של מפעלי מים מובדלים. נסיונה של המ"ל גדל גם ע"י פעילותה כיועץ ומתכנן עבודות כחול"ל.

הנסיגה שהצטבר מכלל הפעולות הנ"ל בארץ וכוו"ל עשה את המ"ל, לדעתה, לאחד המוסדות המעולים לצורך זה בעולם ולבסוף המעולה מבחינת מקצועיות בין העוסקים במים בישראל, ומבטיחה את איכות העבודה המבוצעת על ידה.

דעה מקורות היא שהמבצע הקיים אינו משביע רצון. מצד אחד אחריות מקורות לפרויקט ולמספקותו, ומצד שני אין לה כמעט דעה במתכונתו, והמבצע לדעתה כמעט בדרך של "כוחה ראה וקדש" על ידי המ"ל. מתוך כך סבורה מקורות שאולי מוטב היה להגדיר את המ"ל כמתכנן, המועל לפי הזמנת מקורות, ולבנות בהתאם סקירה בונה מקצועית בעל יכולת לבקר את עבודתה של המ"ל מבחינת מקצועיות וכלכליות. בדרך זו ניתן היה לנצל יותר את נסיונם המקצועי והמפעולי-מקסי של אנשי מקורות בהשקעת היעילות על התכנון בכלל ועל התכנון המפורט במיוחד.

גם נציב המים הביע דעה שסופס היא לו המ"ל בעלת המתכנן לפי הזמנת של מקורות או של נציבות המים, הכל לפי המקרה.

המ"ל עומדת על דעתה שהיא האחראית לתכנון כולו. לדעתה עובדות התכנון בקורת מטפחה של ועדה שיפוט היעונית (ע"י מנכ"ל המ"ל הכחשירים במקורות) ופניסיות, וכן בקורת של ועדה מתכנן לפי חוק המים, בה מיוצגים גורמים שונים. לדעת המ"ל מצביע היחס בין מחיר התכנון למחיר הפרויקט גם על יעילות עבודתה מבחינת מטפחה.

5.3 ביצוע עצמי בתוך מקורות

כל הנוגעים בדבר הסכימו שרצוי היה שעבודתה המבצעית-מבנית של מקורות המרכז בקישר בהפעלה ובתחזוקה ושכוח המבצע המיועץ לעבודות אחרות יצטמצם כהעפס עובדים בעלי התמחות מיוחדת שאין למצוא אצל קבלנים. כיום מועסקים במקורות לצרכי פיתוח כ-600 עובדים קבועים וכ-400 עובדים ארציים. לפי התשיעה הנ"ל, אפשר היה להקטין את מספרם ל-150 עובדים קבועים, ואילו את מרבית העבודות לבצע באמצעות קבלנים ע"י סכריות ותחרות המבטיחה מחירים נמוכים ככל האפשר. צריך שהיו נסיונות לכוון חלק מהעובדים לביצוע עבודות קבלניות עבור גורמי חוץ, אולם במתכונת של מקורות עשה היה להתחרות עם קבלנים ארציים.

בין שוללי הביצוע העצמי במקורות יש גם המבקרים את יעילות עבודתהן וכחובות ליעילות נמוכה מביאים את אי יכולתה להתחרות בשוק הארצי.

עם זאת, הודגש בפני הוועדה שהמצב הנוכחי נובע מעורך שהיה קיים בעבר לבצע עבודות במקומה שיה של הקמה הטמפל הרצוי, כאשר קבלנים לא יכלו לקנות לרדיסות הביצוע, הן ממחינה מיוחדת והן ממחינה ספקיה. כמו כן הודגש שכאשר הביצוע העצמי מתווה בסיס ליכולת עבודה כמו"ל, המבוצעת היום ע"י חברת "וורר", היא חברה קבלנים עצמאית בעלתמה המירבית ובשליטתה של מקורות.

הילוקי הדעות בנושא הנידון הם בעיקר לגבי השאלה האם יש אפשרות כיום, כמצב התמסקה השורר בארץ, לשפר במקורות עובדים קבועים וארעיים בקנה מידה גדול, או האם מוטב לחפש דרכי יעול ע"י גיבוש הביצוע בחוץ וברוח בה שתפעלה בצורת קבלנים מסחרית. הוועדה דעה שחקמה הברות בה לא הביא לפתרון רצוי, מאחר ובכל מקרה תצטרך החברה בה כדו לחיות מבוסה ממחינה הקציבות ע"י מקורות עצמה, ולכן מוטב לשפר את המצב ע"י הקטנה איפשהו אך עקבית של המנגנון העצמי, המופקס כיום במסגרת עבודות הפיתוח.

5.4 ריכוז או הפרדה של ניהול השקעת הסימ

בפני הוועדה הובעו משקנה את הכרחי שוברת מקורות המסיך לרכז את ניהול כל אותם מפעלים המנוהלים על ידה כיום.

המועצים, וביניהם נסיב הסימ, להפרדה ניהול של חלק מהמפעלים, מצביעים על החקורת המורה מצד לקוחות על ניהול בידי גוף מרכזי. למענתם ניהול על ידי גופים קטנים של הצרכנים עצמם ידיל וזול יותר מאשר ע"י גוף ביוקרטי גדול, והשילוב הטכני והמפעולי יכול להתבצע גם כשחלק מהמפעלים מנהלים באופן עצמאי.

הח"ל ומקורות בדעה ששינסברליות של מסק הסימ בישראל מתייבם ניהול מרכזי. לרצחם, הכרחי לשלב את שמיבת נטיס והורמתם בקנה מידה ארצי, ולתאם את כל פעולות ניהול המקורות ממחינה טיב וכ" לפי תכניות כלל-ארציות.

6.0 שיקולי הוועדה לקראת גיבוש המסקנותיה

הוועדה המיחסת בשיקולית לחוק הסימ, לרעה שפורשו בפרק הקודם ולשאלות שהוצגו ככתב המניין ולהלן תמצית השיקולים:

6.1 בקשר להתייחס של פעולות, שקלה הוועדה בראש וראשונה את תחומי אחריותה ושכנויותיה של הח"ל. הוועדה מכירה בכך שהח"ל צברה נסיון וידע מקצועי פעולה, המחויבים נמש גדול. יכולתה של הח"ל כמתכנן מקיפה שטחי פעולה הנדסיים רחבים ביותר, תמל מתכונן כולל לפנות ארוך ועד לנפר במבונן הנדסי סגור. יכולת שכנית זו מלווה גם בשם בינלאומי טוב ובשרון למכור שירותים לנוכחי חוץ, ביניהם מפעלות ומסדות פותח בינלאומיים.

העובדות הנ"ל מחייבות, לרעה הוועדה, לשפור על הח"ל כגוף מתכנן של מסק הסימ בישראל וכמספק שירותים הנדסיים לחו"ל. עם זאת, רצוי להנדיף ככל האפשר את פחותי פעולתה במסגרת מסק הסימ בארץ, על מנת למנוע כדבון כוחות וסרץ על ויכוחים וחילוקי דעות, התעוררים כמוצאה מחוסר הנדרת סכנויות ואחריות.

הישגיה של תה"ל בששן כל השנים שיתחז בה תרומה במחון ביכולתה הקבוצית, דבר
העוזר לה ללא ספק בעמדתה המשכנת כלפי גורמי חוץ. יש לציין שביחסיה עם
המוסדות בישראל יכלה תה"ל להקל על עצמה במידה רבה, לו במקביל למחון עצמי
מוצק זה, הייתה מאמצת גם גישה מוצהרת יותר של הערכת עמיתיה כששן הסיס וכן
גנון של בקורת עצמית כיאה לגורם קבוצי כה מעולה.

6.2

חילוקי הדעות על מסכויים ודחירות שבין תה"ל ונציבות הסיס נובעים בעיקר מהקפאת
של תה"ל שהיא תרופה למטלה בפנינו הסיס. הדבר נובע כראש וראשונה לפעולתה בשטח
של הכנון כולל לטווח ארוך, בו משולבים נושאים מדיניים וכלכליים כפלי הסיבות
ממלכתיים.

המצב הקובעני הוא שתה"ל יוזמת ותזנה מהסכות ומכנייה בשטח הכנון הכולל לטווח
ארוך, והיא עצמה עוסקת גם בתכנון הכללי והמפורט של הכנייה אליה. בשאלה, איפוא,
השאלה האם נכון שהיא תפעל למעלה הנ"ל - התכנון הקונצפציוני הממלכתי והתכנון התורטי
של הפרויקט - יבוצעו באותו גוף. האם לא היה זה נכון יותר שהתכנון הקונצפציוני,
שהוא בעצם פעולה של יוצן המטלה לפנינו הסיס, יבוצע ע"י גוף נפרד בעיקרו או
לפחות בזיקה גדולה יותר לנציבות הסיס. הפרדה כזאת הייתה מונעת את המצב הניתן
לבקורת, לפיו מופיעה תה"ל גם כ"מולט המלוט" וגם כ"דומיננטי".

הדעה שקלה אפשרות להפריד תה"ל את המונח העוסק ביוזן הכללי והתכנון הקונצפציוני
והפעלתו כגוף נפרד לחלוטין. גוף זה יפעל כיוזע למטלה ישראל ויטפס יוזן הק
למטלות ולמוסדות בתה"ל, אשרות זו נחשלה כתזונה שלילית מריפה ביותר מצד תה"ל
תה"ל. מענה היא שהפולח "צוות המוחנה", לפי התעקת תה"ל, מהגוף הקבוצי התכנון
הגורם:

א. לחוסר קונסרוקטיביות בנישה של צוות זה, לאחר שינוק שהגוף התורטי הסיס
מסוג הוא יונק כיום את הראשו.

ב. לכך שיתידה התכנון הנזכר תקום לעצמה עם הזמן "צוות מוחנה" מקביל שלה
שיתחרה עם זה שהוריד.

הדעה כזאת גם אפשרות אחרת להפריד התקום הנזכרת לעיל. כיום מבצעת תה"ל את
עבודתה כשהתכנון הכל-ארצי מתוך הקצב הממלכתי, והיא קובעת את סליפוי פעולתה
ועדיפותה לפי רצון ענינה. אפשר לשנות מצב זה ע"י הגדרת כל אחת מפעולות
התכנון הכלל ארצי תה"ל מראש והזמנתה כנפרד על בסיס של הסכם נפרד. של התקלות,
הקובע מדיניות הסיס, יהיה המזמין של פעולות התכנון או יוזן כנ"ל. בין אם
היוזמה לפעולה באה מצד תה"ל ובין אם היא באה מצד המטלה, המד נציב הסיס או שכל
צד אחר, יפיל המזמין על תה"ל לבצעה כאמור לעיל.

בדרך המוצעת לעיל התבצעה אמנם פעולות היוזן והתכנון הכלל-ארצי כמסגרת הכללית
של תה"ל, אך כממכונת של צוות נפרד לחלוטין שיעסק בפעולות מסוג זה. צוות זה
צריך לכלול נוסף למנהלית, גם מומחים אחרים כגון כלכלנים והגרונומיים. כך
תקדים הפרדה בין פעולת תה"ל כיוזע למטלה ובין פעולתה כשהתכנון עבור קורות
וגורמים אחרים.

- 6.3 כחשמה להענה הנ"ל בחנה הועדה גם את שאלת בקורת התכנון. הועדה מצאה שיש צורך וסקוט לחזק את מכשירי הבקורת מבחינת תקצויות. לועה הועדה, בדיוק התכנון הקונסטרוקטי וכן התכניות הכלליות העיקריות של הפרויקטים האשובים, גריכה להמנע מליטות בוערת התכנון והוצרה כחוק המים. בצורה וית צורך בהחלטה עם מומחי הנ"ל, רצוי לעשות זאת, אולם האחריות המלאה לבדיקה ולבקורת גריכה לחול על ועדת התכנון.
- החלטה של התמלזה הנ"ל מומחה בכך שתרכב ועדה התכנון יבחן מחדש בתוך מסגרת ליצור צוות מקצועי בעל רמה של מהנדסים, כלכלנים, אגרונומים, וסוכנים אחרים בלתי חלופיים לחלוטין בתכנון. מוסלך סוכנים אלה יקבלו שכר מרמה, וזאת על סמך לחטיבה שישקיעו כמות עבודה מתאימה בליכור החומר ובדיקתו.
- 6.4 הועדה ממליצה שאימוץ שתי ההסלחות המוזכרות לעיל מבטיח והנביר את ניצול המוטבאל הקצועי המשוב של הנ"ל; הבטיח בקורת קונסטרוקטיבית ואוביקטיבית של עבודתה ע"י צוות מקצועי מתאים; המפטר לגביב המים השממות פעילה יותר ביצום התכניות ומעקב אחר המנהלן; והנביר את שיתוף הפעולה בין כל המוצעים בדבר.
- 6.5 אשר לתכנון הכללי והמפורט של ארויקטים סטוימים, הכללים המסדרת עבודתה והחייבות של מקורות, סכורה הועדה שבסמך זה חייב בין מקורות לבין הנ"ל הוא חייב בין מוטין ומתכנון. חומרת הכוון כנ"ל גריכה אף היא להעשות ע"י הטכנים נפרדים לגבי כל סכרה ומקרה.
- עם זאת, אין הועדה סכורה שיש מקום להקים צוות ביקור נרחב במקורות, כפי שהוצע לצורך זה. הנ"ל היא חברה עבודת ונושאה באחריות, ומספיק אם במקורות יהיה מספר מצומצם של מהנדסים שימלאו בצורה בהסמכי עבודת התכנון הנ"ל. להנברה יכולתם המקצועית של מהנדסים אלה, רצוי לאמן את המענה שהושמעה בכני הועדה על חילופים חדישים הקובעים של מהנדסים בין הנ"ל ומקורות.
- 6.6 עם כל האמור לעיל, סכורה הועדה שתכנון המחוקק ושיפורים זעירים צריך ויכול להצטרף ע"י מקורות עצמה ועל אחריותה, ואין היא חייבה למסור כיפוצ הכוון כזה להנ"ל, אלא אם המצב לנכון לעשות זאת ביזממה היא.
- 6.7 הועדה נאמה את דעתה במיוחד לבטיח הביצוע העממי מחברה מקורות. הועדה מכירה ביכולתה של מקורות כממסיר ביצוע מקצועי ארגוני בעל כח וגמיון רב. מבצעה של מקורות בהקמה המפעל הארצי, מפעלים מזוריים, מתקני נפט ועבודת אחרות מקיפים על כך. עם זאת, במחברה הועדה לדעה שמקירה הטכני והעיקרי של החברה הוא להפעיל את מפעלי המים, ולבצע בהם עבודות החוקה דרושה. מכאן, אמרנון הביצוע המפורט לבדכי שיחיה, הן בחברה עצמה והן באחרות בה, חייב להיות קטן ככל האפשר, חייבו מבבולות החברתי לפעולות מקצועיות מיוחדות מסוג שאין להשיגו של קבלנים. עבודות שיחיה אחרות רצוי לבצע באמצעות קבלנים בשיטת מכרזים.
- מסיבות הסטוריות שהוזרו בגני הועדה, קיים במקורות מנגון לבדכי שיחיה ציול מחרבה מהנדס כאמור לעיל.

בגני הוצעה הובאה הצעה להקמת חברה בה כגוף פיוצדי לכל הכצוע, בה ירוכזו כל הכספים הקיימים במקורות לצרכי עבודת החוץ. הוצעה אינה רואה בהצעה זו פתרון לכספים בודדים, אשר הכצוע בחברה וגם לא לפגיעת המצב בו הפולנה כל הוצאות פעולתה של חברה חסרת - על חברה האם.

הוצעה דנה גם באפשרויות של העברת כח הכצוע של משרות לחברה קמלנית גמורה, חברה כזו חייבת להיות בעלת כשר החתירה בשוק הקמלני המשוי וצריכה להחמיל כגוף נפרד במקורות. רצוי אף לשמך בעלונות גורס חוץ סמאים, ויש לשחרר את מקורות סמל אחריות לתוצאות פעולתה הפסיקה של החברה הקמלנית המוצעת. גם כל החיוב שנתפעה זו, מכורה הוצעה שבחנאי שוק העבודה הקיים עתה והנראה לעין אין היא ריאלית מפרה מספיק כדי להוות פתרון לבעיה הנדונה.

בהחשב עם כל הנאמר לעיל רואה הוצעה לנכון להמליץ על שגול בגושה בדרך של התאמה אשר הכצוע במקורות ובחברות חבה הקיימות לתינוסם החברתי ללא חקמה ממנרות הישות, וזאת בהתבונן לנדוש לפי חקמה ראשונה של מקיף זה. הוצעה אינה רואה פתרון ע"י ולרול איטי של כח הרס הקיים, ללא חכמה ולוח זמנים מוגדר מראש, והמליצה שהנהלת מקורות הכין חכמה מוגדרת של חקמה המבונן הנ"ל כששך חקומה מסוימת של 2 עד 3 שנים, וחראג לביצועה.

6.8 הוצעה התיחסה לרעה שהושעו כפניה בקשר להפרדה גיהול של מקבלים במויסיס מקורות והעברות לצורמים מקומיים. לרעה הוצעה, אין חברה להפריד את הגיהול וזאת סביבה תצורך בגיהול אינברלי של סמך המים.

יחד עם זאת מכורה הוצעה שיש מקום לשמך בעזרה חרבה יותר פעילה צורמים צבוריים ומקצועיים מכין הצרכנים כמקב אחר הצעה כמקבלים אזוריים ומסליפה לבחון אפשרות לשמך נציגות ישירה של צרכנים, כדוגמה, בדרקטוריון של החברה.

כמו כן מוסלף להרחיב כמדה נכרה את פעולה ההמנרה והעברת האינפורמטיה של מדיניות המים הכלל-ארצית והתמלכות האזוריים הנובעים בדבר במסוגה הכלליה.

6.9 הוצעה מכורה שיש לרכז ולחזק ככל האפשר את פעולות המעקב אחר הגיהול היומיומי של שמי החברות בידי הדירקטוריונים של החברות עצמן, החייבים בחוקף המקידים באחריות זו, וכן לשחרר את פוסדות המסמיה מלחש אחר דרכי יעול ושיפור בכל מקרה בו נלקלות החברות בקשיים של גיהול עסקי. ממך כך שרשה הוצעה לעצמה לתפיע בחינה מחדש של חרבה הדירקטוריונים של מקורות והמ"ל.

לרעה הוצעה יש לאמך בחקמה את המלצותיה של "ועדה מוס" לגבי גיהול האנדרים מסלתיים, לפי המלצות אלה צריכים הדירקטוריונים להיות פורכנים לא כנציגות אינפרטים קמטוריאליים בלבד, אלא גם מחברי דירקטוריונים מוכחים בנושאי גיהול, אשר יכולים לתרום אישית לשיפור גיהול החברה וקידומה.

כמו כן מביעה הוצעה לשקול אפשרות של בחירה יו"ר אחר לשמי החברות, אשר יקדיש כדי סחיה מוסמו לעבודתו כיו"ר בשכר. הוצעה ממכינה פמנוי יו"ר סטוחף לשמי החברות ינכיר את שיהוף הפעולה בעבודתן השוטמת.

6.10 כתיבתם לעלוות המגדרות שנכללו בכחב המנוי, סבורה הועדה שיש בורך בהמשך קיומם של כל שלושת המוסדות. כן סבורה הועדה שמבנייתם של שלושת המוסדות מוטמנים בדרך כלל לנדוש מהם בחוקף המקורם כשה וילעשו להיורש בשנים הקרובות.

המבנות המורסות יומד לנרשאים הכלולים בשאלות הנ"ל ניתנו בארקים 5 ו-6 של דו"ח זה. בארקים אלה נרונה בהרחבה בעיה התפיהה בעקולות ותצורך כחחממות מסוימות כהגדרת האחרייות וכמבנת המרגוני של מוסדות המים. תמצית התסקנות מובאת בארק הבא, הוא ארק 7.

7.0 תמצית התסקנות וההמלצות

הועדה הניעה למסקנות ולהמלצות הבאות בדברי ותאמות ושנויים בהגדרות האחרייות והארגון בשלושת מוסדות המים.

7.1 המכנון הקונצנציוני בעל אופי והיקף ממלכתי וכן פעולות אחרות שמשער להגדירן במסגרת יעוץ לממשלה בעניני מים, ייעשה ע"י המ"ל על בסיס התקשרות הוויית גמרית לכל פעולה. המומיין של השרות יתיה בכל מקרה שר התקלאות או כי שיהמנה של ירו.

גיבוע התקולות הנ"ל ייעשה באורך המ"ל ע"י צוות גמרר שייעזר בידע ובנסיון המכני המנוי בכלל מנגנון המ"ל, ויקטוד הוך מתלך עבודהו על שיתוף מנולה מרוק עם נציג המים, בכל המובע לחוק המים והשקעו על הנושא הנדון.

7.2 מכנון כללי ומפורט של פרויקטים מסוימים, אשר נכללות במסגרת מקורות ומער מקורות אחראים להקמתם, ינבצק ע"י המ"ל באמצעות התקשרות הוויית גמרית לכל ארויקט. בהתקשרויות אלה חומיע מקורות כמסויין והמ"ל כמתכנן, ואחרייתם של שני הצדדים אחיה כמקובל בין מומיין למתכנן.

7.3 כל המבניות בעלות אופי קונצנציוני ממלכתי ומבניות אחרות המנויות הישור של ועדה המכנון לאי חוק המים, תובאנה לריון בועדה זו, אשר תהווה בוך חיצוני יחסי לטיפול במקורת המניות.

על סגמ לחיביר את יעילותם של ועדת המכנון, מופע לבחון מהרש את הרכבה, באמצע לכגם אותה על צוות של מהנדסים, כלכלנים, אנלונמיים ומוסחים אחרים בעלי רשם מקצועית ובלתי מלויים, אשר יקבלו שכר שרות עבור פעולתם בועדה. כמו כן מופע מוטמנים זדים, אשר יידרשו להתיקבות מדי פעם באדם, לא יהוו "ועדות סימום" גמריות, אלא יצורפו לאי הצורך, או יפעלו במסגרת של ועדת המכנון, לאחר שהרכבה ישונה כמוצע לעיל.

7.4 מבניות המנויות בדיעה או בקורת של מקורות בחוקף מקורות כמסויין, המסודנת למקורת של מהנדסי מקורות, ומיתגנית מסוינות התבצעי והתפעולי של עובדי הכרה זו. עם זאת מרביתם חושה כי יש להמנע מהגדלה צוות מהנדסי מקורות, מאחר וההיסתמכות על המ"ל כהכרה בעולות צבורית יכולה להיות גדולה מוון של המתכנן פרטי. יתר על כן, ניתן לחוק ולהעשיר את יעילותם של מהנדסי מקורות ע"י חילומים הרריים הכופים של מהנדסים בין המ"ל ומקורות.

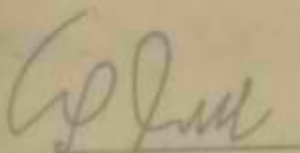
7.5 הכנוף החזקה ועבורה שיפורים, שאין בהם כדי לשנות באופן מהותי את מהותה ההנדסית של מפעל מים מסוים, יבוצעו ע"י מקורה ועל אחריותה, בעצמה או באמצעות מתכנני חוץ, ביניהם גם תה"ל, הכל לפי ראות עיניה.


7.6 הצוות הטכני המבצעי של חברת מקורה חייב להיות מומחם בראש וראשונה להקלות המכניים ולחזקתם. את המנגנון המיועד לפעולות פיתוח ובכלל זה בחברות הבא יש לצמצם למינימום המכרחי כדרוש לביצוע אופן עבודות מיוחדות, אשר התחשבות בהן אינה פשוטה אבל קבלנים. לשם כך חייב חברת מקורה הטכנייה המורשת להקנות הצוות, המועסק עתה לצרכי פיתוח, במשך תקופה מוגדרת של 2 - 3 שנים.

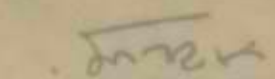
7.7 ניהול מפעלי המים הכלוליים כיום במסגרת מקורה ייעשה גם להבא ע"י החברה. עם זאת יש להגביר את שיתוף הלקוחות באזוריים במעקב אחי הנעשה במפעלים אזוריים, ולבחון אפשרות של שיתוף נציגי הצרכנים ברושניה בדיקטוריון של החברה.

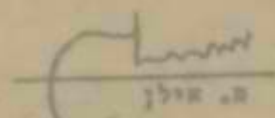
כן מומלץ להרחיב את העברת האינפורמציה לארגוני הלקוחות באזוריים על מדיניות המים הכלל-מרבית ועל השתלבות האזוריים הנוגעים בדבר בתמונה הכללית.

7.8 לחינוך יכולתם המקצועית והגדרת אחריותם של דירקטוריונים במקורה ובתה"ל, יש לבחון את הרכב החברות בהם, במסגרת לתמיכה לרשימת הניהול המתקדם בחברות ביבוריות, כמומלץ בדו"ח של "ועדה מוזס". כן מוצע לשקול אפשרות של בחירת יו"ר אחד לשתי החברות, דבר אשר עשוי להגביר את שיתוף העולה ביניהן.


י. לוי


א. גיא


א. כרמל, יו"ר


א. אילון

א. כרמל

תכנון המים לישראל בע"מ

רחוב אבן נבירול 54, ת.ד. 11170

טלפון 9-228151 סלקס 033654

חל'אביב

בחשבונה או להזכיר

מספר

26.12.67

תאריך

M

11/15

אלו ה"ה ב.בטיין ✓
י.גבריאלי
א.רון
ש.שורץ
א.וינר

א.ג.ג.

הנני מתכבדה להזמיןכם לישיבת מועצה מנהלי הח"ל אשר החקיים ביום א'

ה-31.12.67, בשעה 15.00, בתדרו של מר א.וינר.

על סדר היום :

1. דיון בהצעה עבודה

א. הטייה האילון
ב. ברזיל

2. דווח על פעולות חו"ל

א. חכניה סלרן
ב. והפוח עם מירסה איראניה
ג. זרהמין
ד. חוזיטתאן
ה. ספעל פוטטטים - קוריאה

3. דווח על טרו

א. קוסטה
ב. ליברטד

4. שונות

בכבוד רב
ש. קובלנץ
ש. קובלנץ

העקב: מר י.רפאל
מר ט.ולצקי

DEPARTMENT OF THE ARMY

FORM NO. 1 (REV. 11-15-67)

REGIMENTAL HEADQUARTERS

REPORT

DATE: 0.1.68

- 1. Name of the person or organization
- 2. Address
- 3. City
- 4. State
- 5. Zip

...

... of the ...

1. Name of the person or organization

2. Address

- Street
- City

3. Name of the person or organization

- Street
- City
- State
- Zip

4. Name of the person or organization

- Street
- City

5. Name of the person or organization

...

...

...

...

11/15

Handwritten signature or initials in blue ink.

תכנון המים לישראל בע"מ

001

פרטי - כל

ישיבת מועצה המנהלים מס' 9/67

מיום 22.12.67

נוכחים : מר ב. בסין - יו"ר

מר א. וינר - חבר

מר ש. לנדאו - חבר

מר מ. קנטור - חבר

מר נ. גולדמן - מוזמן בחוקף תפקידו כמנהל מח' החשבונות בחברה
וחבר ועדת המאזן .

מר י. מילוא - מוזמן, בחוקף תפקידיו כממונה על החקציבים במשרד
החקלאות ויו"ר ועדת המאזן .

מר ז. קריב - מוזמן לקראת מינויו כחבר מועצה מנהלים במקום
ר/אלוף צ. צור .

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

מר א. שילה - מוזמן, בחוקף תפקידו כחבר ועדת המאזן .

נעדרים : מר א. עמיעד

מר ש. בן-שמש

ד"ר מ. גורדון

ר/אלוף צ. צור

מר ב. קפלן

על סדר היום (סעיפים שנדונו) :

1. בחירת יו"ר .
2. העדרות מחמדה על חברי מועצה המנהלים, מישיבותיה .
3. הערות לפרוטוקול הישיבה הקודמת .
4. מערך הזיקוח בין מועצת מנהלי החברה: חכנון המים לישראל בע"מ וחהל מהנדסים יועצים בע"מ .
5. מאזן החברה ליום 31.3.67 .

הערה: הסעיפים הבאים לא הגיעו לכלל דיון ונדחו לישיבת

שלאחר מכן:

- מינוי ח"ה א. רון וש"ש שורץ כחברים במועצת מנהלי חהל מהנדסים יועצים בע"מ .
- פרוגרמה חכנון לטוח ארוך .
- דוח בצוע התקציב 1967/68 ליום 30.9.67 .

הישיבה נפתחה בשעה 11.09 .

1. בחירת יו"ר

מר א. וינר: מאחר ומר א. עמיעד פרש מחברותו במועצת המנהלים (ראו ס' 2 לפרוטוקול הישיבה מיום 1.12.67), ומאחר ושר החקלאות טרם המליץ על מועמד למלא מקומו של מר א. עמיעד במועצת זבתפקיד היו"ר, הריני מציע לבחור במר ב. בסין לשבת ראש.

מר ב. בסין: מסכים אני לכהן כיו"ר הישיבה, אך מפקפק אני אם אמנם רצוי להפוך הסדר "אד הוק" ליציב יותר. לכן, רוצה הייתי לדעה ממזכיר החברה מה מורה הדין, בשאלה זו.

מר י. רפאל: חקנות החברה מחייבות כי יו"ר יכהן בכל ישיבה. אך לא משחמע מזה, כי אמנם חובה היא למנות יו"ר קבוע הנושא משרה זו גם בין ישיבה לישיבה.

ס ו כ ס : בהעדר יו"ר קבוע, נבחר מר ב. בסין לשבת ראש בעת ישיבת מועצת המנהלים.

העדרות מחמדה של חברי מועצה המנהלים מישיבותיה

מר מ. קנטור: פרישח מר א. עמידד עוררה תשומה לבי להעדרות מחמדה של כמה מחברי מועצה המנהלים, בייחוד ששניים מאלה מיצגים אחד מנעלי המניות בחברה. לדעתי, עלינו להתריע על הדבר כדי להביא להיקוונו.

מר א. וינר: גם אם הדבר עליו התריע נציב המים מעיד על פגם מסויים, הרי שלא בנו הפגם, אלא בשולחי אותם החברים אשר כנראה אבדו כל ענין בחברתנו. עכ"פ, מאחר ו"רצונו של אדם כבודו" עלינו להשאיר זאת לשיקולו ויזמתו של בעל המניות הנוגע בדבר.

מר ב. בסין: אם כי מחד גיסא - יחכן - ומבחינה פורמלית - צודק מנכ"ל החברה, הרי מאידך גיסא, ספק אם רצוי לנו להיות אדישים לחלוטין לחופעה זו. על כן, מציע אנו שנלבן נקודה זו, עם מינוי יו"ר קבוע למועצה.
ס ו כ מ : נתקבלה הצעה יו"ר הישיבה .

הערת לפרוטוקול הישיבה הקודמת

מר ש. לנדאו: אני מבקש להסחייג מניסוח ס"ק 5 (א) לפרוטוקול הנ"ל נוכח משמעותו שעשויה להתפרש כמרחיקת טווח יתר על המידה (אם כי איני חולק על המשמעות המעשית המשתמעת מן הניסוח).
על כן, מציע אני בנוסח הבא :

"לאור תחזית מבנה ההון והשתתפות האוצר בו, אין מועצה המנהלים רואה - בשלב זה - אורך בשיחוף הון בלתי ממשלתי".

מר י. רפאל: מבחינה מעשית לאו נפקא מינא, אם נאמץ הנוסח המוצע ע"י מר ש. לנדאו, אבל הדבר לא ימצא את רוח החלטת ומניעיה. לדעתי, ניתן להניח דעתו של מר ש. לנדאו, ע"י הוספת המלים "בשלב זה" לנוסח שלנו, אם כי גם הוספת זאת לא תעלה ולא תוריד, מאחר והמועצה ממילא יכולה להחליט בעתיד כל החלטה שחראה לה.

ס ו כ מ : א. מר ש. לנדאו ומנהל הפיננסים של החברה יעבדו נוסח החלטה מוסכם, אשר יובא לאישור המועצה.
ב. בכפוף לסיכום 3 (א) דלעיל מאושר בזה פרוטוקול הישיבה מס' 8/67 מיום 1.12.67 .

הזיקות בין מועצות המנהלים של חכנון המים לישראל ושל חב' הבת:

4.

מר י. רפאל: בהתאם להחלטת מועצה המנהלים משיבתה הקודמת (ראה ס' 4 לפרוטוקול הישיבה מיום 1.12.67) פנינו בנידון ליועצה המשפטי של החב' - עו"ד ח.י. צדוק, - וחשובהו תובא לפניכם כלשונה ובמלואה בהמשך הדברים. אך כיוון, שתשובתו של עו"ד צדוק מהיחסת לארבע שאלות ספציפיות, אקרא בפניכם תחילה אח אוחן השאלות, אשר כ"א מהן מסכמת אחת מהאלטרנטיבות שהועלו בעת הישיבה הקודמת; והרי נוסח השאלות:

- א. העברת תפקידי מועצה מנהלי חברה הבת לחברה האם, בין אם במישרין ובין אם על ידי מינוי כל חברי מועצה מנהלי חברה האם לדירקטוריון של חברה הבת.
- ב. פתרון כנ"ל (אם יתקבל) בתוספת גוף מנהל מצומצם מטעם חברי המועצה אשר יוכל לקבל הכרעות עיסקיות.
- ג. הרחבת פרסונליה של מועצה מנהלי חברה הבת, תוך השארת החלטות עקרוניות לדירקטוריון של חברה האם, כגון: התקשרות בחוזים עם לקוחות, התקשרויות בשותפויות, השתתפות בחברות וכו'.
- ד. הבטחת היאום הדוק יותר בין מועצת מנהלי חברה הבת, על ידי מינוי יו"ר משותף לשתי החברות תוך השארת תחומי האחריות הנפרדים בעינם.

לא לה ניהנה כאמור חשוכה עו"ד ח.י. צדוק, לאמור:

תל-אביב, 21.12.1967

לכבוד

חכנון המים לישראל בע"מ,

רח' אבן גבירול 54,

תל - אביב.

א.ג.

הנדון: הזיקות בין מועצת מנהלי חכנון המים לישראל

בע"מ לבין זו של חברה הבת (הח"ל מהנדסים

יועצים בע"מ).

במענה למכתבכם הנ"ל בו בקשתם חוה דעה משפטית בנושא הנ"ל הנני להשיב כדלקמן:

בפתח-דבר ברצוני להדגיש כי השאלות המועלות במכתב הנ"ל טעונות הכרעה ניהולית והשיקולים החשובים לגביהן הם בחום הארגון. אני מבין שפנייתכם אלי באה על מנת לקבוע את האפשרויות והמגבלות המשפטיות לאלטרנטיבות אשר עליכם לבחון ואשר ההכרעה ביניהן הן, כאמור, בחום שאינו משפטי.

מן הנחונים שבמכתב הנ"ל אני מבין שאין בדעתכם למזג את חברת האם וחברת הבת; נראה לי שתכליתן השונה של פעולותיה של כל אחת מן החברות מצדיקה תיחום האחריות לגבי כל אחת מהן על ידי קיומה של מסגרת משפטית נפרדת.

אתיחס, עתה, לשאלות המופיעות בע' 3 למכתב הנ"ל אחת לאחת.

לשאלה (א)

מבחינת החוק יש להבחין בין זיקה ואחריותה של מועצה מנהלים בחברה כלפי החברה אשר את הנהלתה הם מהווים, לבין זיקתו ואחריותו של בעל מניות. בעוד שבעל המניות זכאי לשווה את האינטרסים שלו עצמו לנגד עיניו ולכוון את פעולותיו בבעל מניות (בעיקר: בהצבעה באסיפות החברה) בהתאם להם, הרי שכל חבר מחברי מועצה המנהלים חייב לשווה לנגד עיניו את האינטרסים של החברה בלבד. מבחינה משפטית, חייב מנהל החברה להכריע בשאלות הקשורות בהנהלת החברה לפי מיטב שיקוליו הוא באשר לטובת החברה; והוא יפעל בניגוד לחובתו כמנהל אם יודרך, בפעולתו כמנהל, ע"י האינטרס של בעל המניות ששיגר אותו או גרם לבהירתו למועצה המנהלים. בחי המשפט קבעו יותר מפעם כי אי אפשר, מבחינה משפטית, שמועצה מנהלים של חברה אחת העביר את שיקול הדעת וההכרעה לגוף שמחוץ למסגרת החברה. האלטרנטיבה הראשונה שבשאלה זו - דהיינו, שתפקידי מועצה המנהלים של חברה הבת יועברו במישרין לחברה האם - לא תהכך, איפוא מבחינה משפטית.

באשר לחלק השני של השאלה הנ"ל. אין כל מניעה שחיה קיימת זהות פרסונאלית בין חברי מועצה מנהלי חברה האם ומועצה מנהלי חברה הבת. אך גם כשקיימת זהות פרסונאלית בין הנהלות, הרי מבחינה משפטית מחייב החוק כי השיקולים אשר על המנהלים לשווה לנגד עיניהם שעה שהם יושבים כמנהלי חברה האם יהיו אך ורק מבחינה האינטרסים של חברה האם ושעה שהם יושבים כמנהלי חברה-הבת יתייחסו שיקולים אלה אך ורק אל האינטרסים של חברה הבת. באותם מקרים בהם לא חיה קיימת זהות-אינטרסים בין שתי החברות (דבר שייתכן בכל מקום בו קיימות שתי חברות נפרדות), הרי שהכרעותיהם של המנהלים במסגרת הנהלתה של כל אחת מן החברות צריכות, להלכה, להיות שונות. כמובן, שאין באמור כדי לפסול את שקילת עמדתה של חברה אחת על ידי מנהליה של החברה האחרת. אולם עמדתה של החברה האחת, בטרם תוכל לשמש גורם מכריע בשיקוליהם של חברי הנהלת החברה האחרת, חייבת להשקל על ידם לגופה ובאופן ענייני.

לשאלה (ב)

מבחינה משפטית אין כל מניעה שמועצה מנהלים חסמין מבין חבריה גופים מאומצמים יותר אשר יפעילו את הסמכויות המוקנות למועצה המנהלים, או חלק מסמכויות אלה. אולם ברצוני שוב להדגיש כי גם גוף שהוסמך כאמור, חייב לפעול מחוך השיקולים אשר פורשו בחשובה לשאלה א'.

לשאלה (ג)

אין כל מניעה משפטית להגדיל את מספר המנהלים בחברה. מאידך, כפי שכבר הוסבר, לא ייחכן שמועצו המנהלים של חברה האם תקבל הכרעות מחייבות מבחינה משפטית לגבי חברה הבת.

לשאלה (ד)

מבחינה משפטית אין מניעה שאותו אדם ייבחר כיושב ראש מועצת המנהלים של כל אחת משתי החברות.

בכבוד רב,

(-)

חיים י. צדוק

"

המסקנות המתבקשות מהדיון הקודם שנערך כאן חוזה"ד של עו"ד ח.י. צדוק, מוצע לישמן ולהשלימן, כדלקמן :

א. עדיף קיומן המשפטי הנפרד של שתי החברות כפי שהיה עד עתה.

ב. יחוגבו ייצוגו של פורום זה בדירקטוריון של חברה הבת, כך שמבין שבעת הדירקטורים של זו האחרונה חמישה יבחרו מקרב חברי מועצה זו, ובכלל אלה אף יו"ר פורום זה, אשר כמוצע בועדה כרתל בענין תה"ל-מקורות יכהן גם כיו"ר מועצה מנהלי חברה הבת. שני הדירקטורים הנוחרים נועדו לייצג במישרין את ממשלת ישראל, בהתאם להרכב החון המוצע אשר עליו עוד איחד הדיבור, בנפרד.

ג. לפורום זה היווד קביעת עמדה בנושאים עקרוניים והנחייה מדיניות לפעילות חברה הבת; דהיינו :

- מגמה פיתוח פעילות החברה .

- אומדני פעילות שנתיים ופרוגנומות רב שנחיות.

- העריטי תכנון ומדיניות מחירים ושוק .

- מדיניות שכר והעסקה.

בנוסף לנ"ל ידווח הדירקטוריון של חב' הבת לפורום זה על חוצאות פעילות חברה הבת מהאספקטים המקצועיים והרווחיים, בחדירות גבוהה יותר מהמקובל לעשות זאת בדרך כלל כלפי בעלי המניות. כמו-כן, מוצע (בכפיפות להוראות החוק), כי במידה והחלטות פורום זה בעתיד לא תתישבנה עם החלטות קודמות של מועצה מנהלי חברה הבת תהיה זו האחרונה חייבת לדון באותם עניינים מחדש, לאור החלטות פורום זה.

מר מ. קנטור: אכן צדק עו"ד ח.י. צדוק באמרו שהבעייה בעיקרה אינה משפטית אלא עניינית - מעשית, מאחר ולפי עניינה דעתי כמעט כל פתרון שהוצע כאן - אם יעשה בדרך הפורמלית הנאותה - יתישב עם הוראות החוק. לכן, מוטב ללכת לעצמנו המניעים המעשיים לפתרון הנכון שאנו מבקשים. כידוע לכולנו, חלה התרחבות מהמדת של היקף-עבודות הנעשות ע"י חברה האם עבור חב' הבת, הן הקטנה היקף פעילותה הישירה של החברה שאנו משמשים דירקטוריון שלה; וכך, נמצאים אנו מנוחקים ממרבית העבודות אשר בסופו של דבר נעשה ע"י המנגנון של חברה האם. לכן, הפתרון הרצוי ביותר יהיה זה אשר - הן שמירה על המסגרות הפורמליות הנפרדות של שתי החברות - ימנע עד כמה שאפשר ניהוק ממרבית פעילותה של חב' הנכונה המים לישראל בע"מ, גם אם היא נעשה באמצעות חב' הבת.

מר ש. לנדאו: הפתרון שהובא בפנינו ע"י מנהל הפיננסיס ומזכיר החברה מושחח על שני אלמנטים: האחד, מחיחס להרכב מועצה מנהלי חברה הבת. מאחר ויש לצפות ליצוב ישיר של ממשלת ישראל ע"י שני חבריה, הרי שהפתרון שהוצע כאן עדיף על מינוי כל חברי מועצה זו (המשתתפת בישיבותיה) לכהן גם כדירקטורים של חברה הבת, פן יכביד הדבר על עבודות מועצה מנהלי אותה חברה. חושבני איפוא, שהאלמנט הנ"ל יחד עם האלמנט של דיון ושיחוף פורום זה באותם עניינים עקרוניים שפורטו ע"י מנהל הפיננסיס, עשויים להוות פתרון מניה אח הדעה לשאלה שאנו מחלבטים בה.

מר ז. קריב:

לכאורה, אולי מוטב היה אילו כל אלה המשתתפים בד"כ בפורום זה (כשבעה במספר) היו מחמנים לכהן גם כדירקטורים בחברת הבח, כי הרי ממילא לעתים רחוקות מופיעים כל החברים. אבל, כיוון שכפי שלמדנו מהחומר שהוגש, ההופעה במועצה מנהלי חברת הבח הינה מלאה (פרט למקרי מחלה או העדרות מהארץ) והכרחית אפשרות דימון לאלתר, הרי מוכן אני להספק בהסדר שהובא בפנינו ע"י מנהל הפיננסים של החברה, בהנחה כי מועצה זו הוותף בדיון והכרעה בנושאים עקרוניים. כמו-כן, הנני מבקש לפרט יותר את הוכנית דרכי הגשמה שתופו של פורום זה בעניני חברת הבח.

מר י. מילוא:

אם נצא מנקודת מוצא שכל פתרון, אשר יבחר על ידי מועצה זו, חייב להבטיח הקשר הידיעתי של פורום זה, לגבי מכלול פעילותה של חברת הבח, הרי שההצעה שהועלתה כאן הן תואמת אותה נקודה מוצא והן ניהנה לביצוע.

מ"ב. בסין:

כיוון שעקרונות מקבל אני בעיקרה ההצעה שהובאה בפנינו, על שני חלקיה, ברצוני, לסלק מספר היסוסים לגבי מספר הדירקטורים בחברת הבח, שהעלה מנכ"ל מקורות. מנסיוני האישי יודע אנכי, כי עדיף מספר חברים מצומצם ככל האפשר (בגבולות מינימום סביר), מאחר ופורום מצומצם שכזה מחייב את הנוכחים להתעמק בנושאי הדיון ולקבוע עמדה כלפיהם. יחרון נוסף להעדר זיהוי פרסונלי בין חברי פורום זה, לבין דירקטוריון של חברת הבח, טמון בהבטחת בקרה מסויימת על החלטות אותו דירקטוריון. מתוך שיקול זה, גם מפקפק אני (אף אם הדבר אפשרי) אם אמנם הכרחי או רצוי ליצור אונייה פרסונלית של יו"ר מועצה זו ושל מועצה מנהלי חברת הבח. עכ"פ, אני מציע לא לקבוע עמדה סופית לגבי נקודה זו, עד אשר ימליץ שר החקלאות על מועמד ליו"ר קבוע של המועצה בה אנו יושבים כעת.

מר א. וינר:

נציב המים הציע בפנינו נקודות מוצא ומגמות מסויימות בדבר הפתרון שעלינו לבחור. אם כך הם פני הדברים, הושבני שההצעה שהועלתה כאן היום, ע"י מנהל הפיננסים, תואמת לחלוטין אותן נקודות מוצא ומגמות. כמו-כן, מזדהה אני עם הצעה יו"ר ישיבה זו לדחות ההחלטה על מינוי יו"ר משותף לשני הדירקטוריונים, ואף יותר מזה: לדעת רצוי לדחות הדיון אף כמינוי חברים נוספים - מבין חברי הפורום הזה - לדירקטוריון חברת הבח, עד אשר ימליץ שר החקלאות על מועמד ליו"ר קבוע של מועצה מנהלי חברת האט.

- ס ו כ ס : א. המועצה מקבלת ההצעה שהוצגה ע"י מנהל הפיננסים בנדון.
- ב. מינוי חברים נוספים לדיירקטוריון חברה הבת- מקרב חברי מועצה מנהלי חברה האם - יעשה בעת הדיון על מבנה הון חברה הבת .

5. מאזן החברה ליום 31.3.67

מר ב. בסין: בטרם הובאו בפנינו המלצות ועדת המאזן, אבקש את מנהל הפיננסים של החברה להציג בפנינו את המאזן עצמו.

מר י. רפאל: מתוך הנחה שהנוכחים כאן עיינו הן במאזן עצמו והן בדו"ח ועדת המאזן, אחיחס - עקב קוצר הזמן - לטעיפי המאזן העיקריים ולשינויים המהותיים שחלו חוץ שנה אותן המאזן, כפי שהם משתקפים בו. אך בטרם אחיחס לנתוני המאזן עצמו יורשה לי להפנות תשומת לבכם, לעובדה שלמרות המאורעות שהתחוללו הקיץ, ושהרחיקו את רובנו ממקומנו הקבוע לזמן לא קצר יחסית, עלה בידינו להגישואח המאזן במועדו (אוקטובר ש.ז.), אם כי מועצה מנהלים נחפזת רק זה עתה לדון בו ובדו"ח ועדת המאזן. וכעת לנתוני המאזן עצמם.

למרות שטעיף "רכוש קבוע" גדל ב-900,000 ל"י, לא הגדילה החברה השקעותיה ברכוש קבוע; רושם כזה עלול להווצר הודות להעברה הרישומית של משרדי החברה בחיפה, מגדר "השלוט" ע"ח רכוש קבוע" לרכוש קבוע. רכישת חלק המבנה האמור נעשה בהתאם לאישור מועצת המנהלים - כבר לפני שנתיים - ורוב החמורה גם שולמה אז. לפיכך הסתכמו השנה הרכישות נטו ב-600,000 ל"י. מקור המיסון של רכישות אלה בא מתוך קרן הפתח ומימוש דכוש; באופן כזה, הושגה המגמה, שהציבה לעצמה החברה, להשיב לעצמה ההון החוזר שהיה לה, חוץ ביטול הון חוזר שלילי בסך 700,000 ל"י שהיה לה אשחקדן וזאת ע"י הקטנת הרכישות בעיקר בסעיף כלי רכב .

עבודת החברה הניזונוה במישרין מתקציב הפיתוח הממלכתי הסתכמו ב-3,167,000 ל"י לעומת תקציב של 3 מיליון ל"י. הפער בסך 167,000 ל"י אינו נובע מחריגה תקציבית, אלא נגרם עקב ההעלאה הרטרואקטיבית ב-1965 של שכר המהנדסים והטכנאים, ואשר גרמה בשעתה ל"קידום" של התקציב. 2/3 מהפער שנגרם בעל אותה העלאה כוסה בשנת 1966/67 והיחרה תכסה לפי ההכנית בשנה הנוכחית.

ברכוש השוטף חלה הקטנה מסויימת ואף ביחרות חוב של הלוואות
עובדים וחובות קטנים של אחרים חלה הקטנה ניכרת (למעלה מ-
100,000 ל"י).

בצד הפאסיב נרשם גידול בקרנות ובאמצעים עצמיים בסך 138,000 ל"י.
גידול זה נובע בחלקו ממימוש רכוש קבוע בסך כ-40,000 ל"י ויחרו
מרווחי הון שנוצרו עם מכירת מניות חברת וור"ד .

בסעיף "זכאים בעד ציוד וחמרים" חל גידול בסך 514,000 ל"י.
כאן, הכתוב מדבר בטובין שהחברה מקבלת מ"ארגון המזון" של או"מ,
כהשתתפות של זה האחרון בפרויקטים המשותפים לו ולממשלת ישראל;
אותם הטובין יושקעו בחוף הפרויקט עצמו, או שימכרו ל"מקורות"
והפורתם הכספית חושקע בפרויקט. לנושא הקשור בסעיף זה נחזור
בעקבות אחת מהערוה ועדת המאזן בדו"ח שלה.

הסעיף "הלוואות לזמן ארוך" משקף הלוואה שלוותה החברה בסך מיליון
ל"י מ"גמול", כדי לסלק התחייבויותיה לקוח"ג. הגורם שהזיק את
החברה להלוואה האמורה הינו גידול החוב של חב' "מקורות"
ליום המאזן אשר חרג בהרבה מהמוטכט (והמוטכט הוא חודשיים מחזורשק"ם
כמיליון ל"י בערך) והגיע בתאריך האמור כדי 3,243,000 ל"י
(6,5 חודשי מחזור). מאז יום המאזן חל שיפור כלשהו, אם כי עדיין
רחוק מאוד מהמוטכט, ע"י הקטנת החוב ליום 30.11.67 כדי 2,5 מיליון
(3,3 חודשי מחזור). חברה הבת, אשר היקף העבודות שהוזמנו על ידה
בשנת המאזן הסתכט ב-6,8 מיליון ל"י תייבט לחברה ליום המאזן 2,1
חודשי מחזור, וכך המצב גם כיום.
סך הכל יחרת חובות לקוחות בארץ אשר המאזן כולל אותם תחת חובות
חברת הבת והעומד על 1,126,000 ל"י מתפצל לשיעורים התקופתיים

הבאים :

- 4% ל-1/4 הראשון של שנת המאזן (אפריל-יוני)
- + 5% ל-1/4 השני של שנת המאזן (יולי-ספטמבר)
- 21% לרבע השלישי של שנת המאזן (אוקטובר-דצמבר)
- 46% ל-1/4 האחרון של השנה (ינואר-מרץ)
- 24% (355,000 ל"י) שנגרדים עוד מהתקופה שקדמה לשנת המאזן;
מאותו סכום נגבה 1/3 לאחר תאריך המאזן, והיחרת (275,000 ל"י)
מחלקה כדלקמן :

118,000 ל"י עבור הכנון הסדרה ערוץ הירדן והפיקוח על ביצועו, אשר זה שנים נאבקים אנו עם נציבות המים על סילוקם, אך ללא הצלחה. אמנם סייע לנו נציב המים בקבלת מימון ע"י הסדרה הלוואה, אך מבחינה מאזנית, עדיין רובצת אותה הערה שלילית בדבר הוב שטרם טולק בלי שהטיפול בו יחן תוצאה משביעת רצון.

- 100,000 ל"י עבור עבודות נפט שעודן נמצאות בברור עם המזמין והסיכויים לקבלתן (כולן או חלקן) יתבהרו בעתיד הקרוב.
- 13,000 ל"י שחכה הסוה"י .
- 17,000 ל"י עבור מתקן האלקטרודיאליזה באאליים .

מר ב. בסין: אבקש כעת את יו"ר ועדה המאזן, להביא לפנינו את הערות הוועדה אנו נדון תחילה בהערות הוועדה לסעיפי המאזן הספציפיים, ואחר מכן נקבע עמדתנו כלפי המאזן כולו .

מר י. מילוא: בסיכום עבודתה ממליצה הועדה לאשר המאזן בשינויים קלים, כפי שיפורטו בהמשך הערותינו. וכעת להערוך הספציפיות.

הערה 1 לפרק "סעיפי המאזן" (להלן "ס"ה")

מר י. מילוא: כבר בעה הדיון בסעיפי המאזן לשנת 1965/66 (ראה ע' 6.7 לפרוטוקול הישיבה מיום 17.2.67) עלה לדיון ענין ציוד שנחבל מארגון המזון של או"ם (שערכו 150,000 ל"י) ושהטיפול בהסדרתו טרם נתן תוצאות משביעות רצון .

מר י. רפאל: המדובר בציוד שהפך עודף, עקב שינוי בחכנון של הפרויקטים המשוחפיים. נחקבלה הסכמה נציג ארגון המזון לממשו הציוד העודף ולהפנות החמורה לפרויקט המקורי שלמענו הוזמן הציוד. כאן ראוי לזכור שמכירה במכרז החטיא את מטרתה; וזאת מטתי סיבות: א. הציוד הובא ללא מכס ואין כל הצדקה להנות בכך גורם מסחרי פרטי (שעשוי לקנות הציוד) . ב. הציוד הוא כזה, שנוכח המצב בשוק, יציעו חמורחו מחיר בלתי סביר ונמוך .

לכן נטינו למכור הציוד לגורמים צבוריים; אך עד עתה ללא הצלחה; גם כעת מחנהלים מנעים עם "מקורות" בקשר לכך .

מר ב. בסין: המהני מה הקושי למכור ציוד זה. לדעתי יש לנסות להשתחרר מהציוד ע"י מכירתו ל"מקורות" או למוסדות ממשלתיים אחרים, מוניציפליים או ציבוריים.

מר י. רפאל: האם יש להבין מהצעה היו"ר כי במקרה ולא נצליח למכור הציוד האמור במחיר סביר - למוסד מסוגה של "מקורות", - עלינו למכרו במכרז וע"י כך לסכן אפשרות עתידית למכרו במחיר סביר? הרי אחרי ככלות הכל אין הציוד בו מדובר הופס שטח רב או גודם להוצאות. יו.ר.

מר ב. בסין: יש לנסות תחילה כמה דרכים אפשריות ע"י פנייה ל"מקורות" ובאותה עת גם למוסדות ממשלתיים ומוניציפליים.

סיכום ביניים: יעשה מאמץ לממש ציוד בהנאית סבירים ע"י מכירתו למוסדות ממשלתיים, מוניציפליים, או ציבוריים.

הערה מס' 2 (ס"ה):

מר י. מילוא: נמצא במאזן סך חצי מיליון ל"י, שחכנון המיט לישראל שלמה לחברה הבח ע"ה מניות של זו האחרונה, אך תהל מהנדסים יועצים בע"מ טרם הקצאה אותן לחברה האם שלה. כעת איני רואה כל סיבה לאי ביצוע ההקצאה האמורה.

מר י. רפאל: הקצאה המניות לא נעשתה, מאחר והתנהלו מזה למעלה מחצי שנה מד"מ עם כלל ודיונים של שיחופח בהון המניות. כעת, לאחר שהמועצה אינה מאשרת שיחוף "כלל", אין מניעה לכך, ובלבד שמועצה המנהלים תתפנה לדוק במבנה והרכב ההון של תהל מהנדסים יועצים בע"מ.

הערה מס' 3 (ס"ה):

מר י. מילוא: מאז נעשה הסיווג שנדון בישיבת המועצה מיום 7.4.67 (ראה ס' 5 לפרוטוקול אותה ישיבה) נוסף סך 6,6 מיליון ל"י, - שלגביו הייבט מועצה המנהלים להחליט על סיווגו.

מר מ. קנטור: בהזדמנות זו ברצוני לשאול לגבי מחקני מדידה שבהם צריך היה לחייב את נציבות המיט.

מר י. מילוא:

אכן, טרם נעשה כל חיוב, כי לשם כך דרוש ניחוח הנתונים לפי עבודת שבוצעו ומזמיניהן, וניחוח כזה טרם הסתיים. אני מקוה שחך חודש מהיום ניתן יהיה להביא לידי גמר את הענין שעליו שאל נציב המים.

מר י. רפאל:

מרבן מאליו, שהשקעות בשנה השוטפת (1967/68) טרם ניתנות למיון ואלה שבשנת 1968/67, מיוגן הינו בעצמו. לכן, ממילא אין כל צורך בהנחיה מיוחדת של מועצת המנהלים. אולם, מן הראוי להזכיר בהזדמנות זו למועצת המנהלים, כי טרם בוצעה החלטת המועצה מסד' (ב) מיום 7.4.67 לפיה נחבקש יו"ר המועצה - לפנות לאוצר כדי להביא לזיכוי ספרי החברה בטכומים שהושקעו באותם מפעלים שהועברו לגופים אחרים וחיובם של אלה האחרונים. הסיבה לעיכוב בביצוע החלטה דלעיל נעוצה במיון הנוסף, שנחבקשנו לעשותו ושאיני מצפה לסיומו חוך חודש ימים.

מר א. וינר:

הייתי מציע כנוהל כללי לגבי תהליך מיון השקעות, שמיון ההשקעות בשנה החולפת יובא למאזן של השנה שבאה אחרי השנה בה נעשתה ההשקעה.

סיכום ביניים:

- א) מועצת המנהלים רושמת לפניה הודעת מנהל הפיננסים של החברה בדבר המשך תהליך המיון.
- ב) מועצת המנהלים מקבלת הצעה הנוהל של המנכ"ל לגבי תהליך מיון השקעות.

הערות הוועדה 4 א' ר' 4 ל' (ס"ה)

מר י. מילוא:

בהערות הנ"ל, מצביעה הוועדה על הגידול הניכר בחוב "מקורות" מעל לשעורים המוסכמים. כמו כן, רוצה אני לשאול על גודל הוצאות המימון הנגרמות לחברה, עקב הצורך במימון ביניים עד לסילוק תקין של חובות "מקורות".

מר א. וינר:

במשך החדשים האחרונים נתקיימו שני דיונים בינינו לבין נציגי "מקורות", אשר המגמה שהסתמנה בהם הינה חיובית. עד תחילת ינואר הסתיים כנראה תסדרת החשבונות הפנימיים (שנערכה מסיבות שאינן תלויות באיש) וטמוך לאחר אותו מועד יתקיים דיון נוסף לשם סיכום הדרכים להחזיר מצב החוב למרווחי הזמן המוסכמים. בקשר להוצאות המימון הרי שחייבנו את מקורות בריבית.

מר ז. קריב:

יורשה לי להתייחס לדברים ששמענו כאן בהקשר הנידון, גם כנוגע בדבר בחוקף הפקידו בחב' "מקורות". אני מצטרף לרישא של דברי מנכ"ל החברה, כי באמת איני רואה כל הצדקה עקרונית לחריגה מגדר החוב המוסכם בין שתי החברות. אבל, חמה אני על ועדת המאזן. שקבעה את אשר קבעה באורח חד-צדדי בלא להתעמק במכלול הסיבות שגרמו לגידול החוב; הרי, אין הכרח שספרי החשבונות של "מקורות" יזדהו מכל וכל עם ספרי חה"ל, והלא יתכן ו"מקורות" חולקה על סכום זה או אחר, המופיע בחשבונות חה"ל. כמו-כן, חמה אני על חיוב "מקורות" כרביח על עו"ש. צעד כזה מן הראוי היה לתאמו מראש עם "מקורות"; מה גם, שלדעתי אין לו מקום כלל ביחסים שבין שתי החברות; אחרת לא תעמוד בפני "מקורות" כל ברירה, אלא לבחון מדי שנה את העריף החכונן.

מר י. רפאל:

באשר לענין הרביח והפערין שנגע בהם מנכ"ל "מקורות". עצם חיובה של "מקורות" בהוצאות ריבית איננו סותר את היחסים שבין שתי החברות, מאחר וכזה הנוהג בין "מקורות" עצמה לבין חברות יוחר מקורבות לה (חב' הבח שלה); אם אלה האחרונות אינן פורעות החשבונות חוך ששה שבועות מיום הגשתם. באשר להעריף החכונן, אין הוא נקבע באורח חד צדדי ואוטומטי, אלא נדון בשעתו ע"י מועצת המנהלים בטרם השתתף בה מר ז. קריב, (ראת סיכום מס' 3 לפרוטוקול הישיבה מיום 10.3.67),

מר ב. בסין:

אין לערב ענין ריבית עם המחלוקת בין שתי החברות בדבר נכונות חשבונות חה"ל. לגבי החשבונות שעודם תלויים ועומדים בין שתי החברות הרי שמן הראוי למצות כל דרכי ההסדר ההדדי האפשרויות כדי להביא הענין לידי גמר. באשר לריבית, הרי שיהיה זה הוגן לזכות את חה"ל בריבית על סכומים שאין עליהם מחלוקת ואשר הינם בגדר החוב המוסכם.

סיכום ביניים:

מועצת המנהלים רואה צורך בהסדר בהקדם של החשבונות התלויים ועומדים בין שתי החברות.

הערה מס' 4 ג' (וס"ה)

מר י. מילוא:

היות והענין אליו מתייחסת הדועדה בהערה הנ"ל קשור לשני הסעיפים הקודמים, הריני מבקש לחזור ולהדגיש הענין הנדון באותו הקשר. המדובר כאן בחשבונות המסתכמים בחצי מיליון לירות שטרם אושרו, כיוון שלא בעקבות הזמנה מראש של "מקורות".

לדברי הנוגעים בדבר בחברה, היקף הסכום אינו אופייני; בד"כ אין הוא עולה על 250,000 ל"י ובסופו של דבר הסכום מתאשר ע"י ועדת הסטיות המשותפת לשתי החברות. אולם, למרות קיומה ופעולתה של ועדת הסטיות רואה ועדת המאזן מקום להחריע על עצם התופעה כדי שתהא מוע' המנהלים דעתה על הצורך בחיקוק הדבר. עמדתה של הוועדה היא, כי על תה"ל להימנע מעבודה שלא הוזמנה מראש ע"י "מקורוח", או-במקרה שאין הדבר אפשרי - להגביל הדבר לאותם מקרים דחופים אשר נסיבות העבודה בשדה אינן מאפשרות הצטיידות מראש בהזמנה פורמלית.

לגבי המקרה הקונקרטי, שעליו העירה הוועדה, הרי שהיקפו הנוכחי אינו אופייני לשעור המקובל על כה ובידולו הפעם גבע מחקופה המיתון, שהזיקה אותנו לקידום תכנון. כאשר לתופעה עצמה, הרי שאינה לא לרצון לתה"ל ואף לא ל"מקורוח". האלטרנטיבה הראשונה שמציעה הוועדה אינה מעשית ובסופו של דבר חכביד יוחר על "מקורוח", בכך שחששה ביצוע דברים הדרושים לאלתר, עד לגמר התהליך הביורוקראטי, לכן, כדי להתגבר על קשיים עתידיים כאלה, כוננה ועדת שניים המורכבת מנציגי תה"ל ומקורות שמחפידה להציע דרכים מוסכמות להקטנת הסכום העלול להיות שנוי במחלוקה במקרים כאלה, ובכך אנו מתקרבים לאלטרנטיבה השניה של הצעת וועדת המאזן. כאשר לשרידי העבר, ידונו אלה במסגרת הדיונים עם "מקורוח", בקשר להטדחה החשבונות והקטנת החוב לגבולותיו המוסכמים.

מר א. וינר:

לעניות דעתי, הצעת הוועדה הגורסת הזמנה פורמלית לכל עבודה (אף אם דחופה) היא דוקא במקומה. אמנם, יתכן ובתחילה יגרום הדבר לקשיים מסויימים, אך עם הרצת ההסדר עשוי להיווצר תהליך רוטיני, אשר ישביע רצון כל הצדדים. להעדר הזמנה מראש גם השלכה נוספת על מיטון העבודה ממקורות האוצר, וקל וחומר שיקשה בנסיבות כאלה לדרוש "ממקורוח" גם ריבית, כל עוד אין למקורות אסמכתאות לכיסוי כספי של עבודה זו או אחרת.

מר ז. קריב:

לי דוקא לא נראית כלל האלטרנטיבה הראשונה של הוועדה שמנכ"ל "מקורוח" מצדד בה. לדעתי, יהיה זה בלתי מעשי להכניס את תה"ל ו"מקורוח" למיטת סדום, בלי יכולת של מינימום גמישות במקרים שהנסיבות מצדיקות זאת. לכן, מוטב ששתי החברות תקבענה ביניהן מסגרת אשר יתחום הדבר לאותם מקרים שאין מנוס מהם. הוא חדין בקשר לריבית שחזר ועלה גם בקשר להערת הוועדה הנ"ל לדעתי, גם ענין הריבית

מר ב. בסין:

מן הראוי ששתי החברות תעשינה כל מאמץ להסדיר הדברים בדרג האקסקוטיבי, ובמקרה שלא יעלה הדבר בידן, ידון בכך פורום זה שנית.

סיכום ביניים:

(א) מועצה המנהלים רואה בדרך הנאותה ביותר לפתרון הבעיה שעליה העירה ועדת המאזן בקביעה מסגרת מוטכמת על דעת שתי החברות לגבי עשיית עבודות דחופות.

(ב) מועצה המנהלים מורה למנכ"ל לברר ענין הריבית במסגרת הדיונים להסדרת החשבונות ההדדיים שעודם תלויים ועומדים במקרה של העדר פתרון מוטכמת בין שתי החברות, תחזור מועצה המנהלים לדון בענין.

הערה מס' 5 (ס"ה)

מר י. מילוא: הוועדה מציעה בהערכת הנ"ל לכלול בסיווג ההשקעות קיזוז סכומים שנחבלו במשך שנה קיומה של החברה כהשתתפות בביצוע עבודות (להבדיל מהלואות).

מר י. רפאל: המלצת הנ"ל של ועדת המאזן כבר בוצעה.

הערה מס' 6 (ס"ה)

מר י. מילוא: המלצה דלעיל (ראה הערה מס' 5 לעיל) חוזרת גם לגבי 1,6 מיליון ל"י (בכלל זה ציוד בשווי חצי מיליון ל"י) שהחברה קבלה כנאמן של מדינת ישראל. הסכום מופיע משני צידי המאזן ומנכח ללא צורך הן את היקף העבודות והן את היקף ההתחייבויות. כיוון, שלפי טענת החברה, הסכום הנ"ל לא ניתן לתח"ל המישרין, כי אם זו משמשה לו נאמן בלבד מציעה הוועדה לקזז אף סכום זה במסגרת סיווג ההשקעות.

הערה מס' 7 (ס"ה)

מר י. מילוא: כחוצאה משיטת התמחיר הנהוגה בחברה, נוצר עודף זקיפה על הוצאה, המסתכם ב- 280,000 ל"י. הוועדה מציעה להחזיר עודפים אלה ללקוחותיה ביחס להיקף העבודה שהוזמנה על ידם ובוצעה.

מר ז. קריב: יורשה לי בהזדמנות זו להעיר לגבי זיכוי "מקורות" מסך 24,000 ל"י מאחר ועבודות המוזמנות ע"י מקורות מהוות כ-37,5% מהיקף כלל עבודות חברה הבה (6 מתוך 16 מיליון ל"י), סבורני שאין הדבר חואם המפתח המוצע ע"י הוועדה. לפיכך, ברצוני לדעת לפי איזה מפתח נעשה הזיכוי.

מר י. רפאל: הפער שעליו מתיחס מנכ"ל "מקורות" נובע מהעובדה שהוצאות העקיפות מועמדות מאז שנת 1966/67 רק על הוצאות שהוצאו על פרסונל ולא על פעולות (קידוחים וכו'). בכך נמנע יקור פעולות העשוי להרתיע את "מקורות" מלהזמין אותן פעולות בהת"ל. שינוי זה נעשה בעקבות משאלה של אנשי "מקורות" דוקא ורואה החשבון שבדק הדבר סמך ידוע על הדרך בה הלכנו.

מר י. מילוא: יחכן והאספקט שעליו הצביע מנהל הטייננסים נעלם מעיני הוועדה. לאור ההסבר ששמענו זה עתה, לפיו מועמדות הוצאות עקיפות רק על הוצאות פרסונליות, מתקבלה על הדעה כפועל יוצא גם הגבלת החזרת עודפי הזקיפות ביחס של אותן הוצאות פרסונליות.

סיכום ביניים

מאחר שועדת המאזן לא בחנה כל האספקטים הכרוכים בשאלה הנידונה בחנן הועדה את השאלות הכרוכות בהערה שניה, אך בלי שמסקנותיה יתייחסו לגבי המאזן הנדרש.

הערה מס' 8

מר י. מילוא: גם השנה חוזרת הוועדה על הערהה מאשקד בקשר להלוואה למועד ארוך של המוסדות הלאומיים, כיוון שטרם הוסדר הדבר, מציעה הוועדה לעשות זאת, בדרך שהמליצה הועדה לטיווג השקעה כלפי השקעה הממשלה.

יש קושי מסויים בישום הצעתה של ועדת המאזן, כיוון שמצד האקטיבה קשה ליחס את הסכום הנ"ל לאוביקט קונקרטי, שבו הושקע כביכול. מאידך גיסא, מצד הפאסיבה זוהי הלואה של בעל מניות וכל עוד זה טוען לכספו, לא נוכל באורח חד צדדי למחוק הסכום בו מדובר.

מר י. רפאל:

אולי ניתן להסדיר הדבר ע"י הקצאת מניה מיוחדת לסוה"י.

מר ז. קריב:

בין אם חוקצה מניה נידחת ובין אם מניה נושאת דיבידנד ו/או מצביעה, לא תהיה לכך בסופו של דבר כל משמעות, מאחר ו- :

מר א. וינר:

א. אין כל דיבידנדה לחלוקה.

ב. כדי לא לאבד השליטה בחברה, חביא ממשלת ישראל להקצאת מניות נוספות גם לה, וכך תבטל כל השעיה אפשרית לפניות שיוקצו לסוה"י.

סיכום ביניים:

מועצת המנהלים רשמה בפניה את הערות הוועדה, ואין היא מורה על נקיטה צעדים בקשר לכך.

הערות הוועדה לגבי "חקציב וביצורעו"

הוועדה מוצאת לנכון להצביע גם הפעם על הפער בין החקציב המאושר ע"י מועצת המנהלים לבין ביצועו למעשה. הסטיות בולטות ביותר לגבי חקציבי הפרויקטים. הוועדה סבורה - אם אין מנוס מסטיות כאלה-כי על מועצת המנהלים לבחור באחת משתי הדרכים:

מר י. מילוא:

- א. אשר חקציב בקוים כלליים בלי להתיחס לפרוט לפרויקטים ספציפיים.
- ב. הנהגת דיווח פריודי מהאים למועצת המנהלים, בדבר סטיות.

מר א. וינר:

כדי להסיר ספק מלבכם, ברצוני להבהיר ראשית כל, כי מדובר כאן לא בחריגה (היינו יצירה גרעונית), כי אם בשוני בהיקף שמתעורר בו צורך תוך כדי התפתחות החכנון והביצוע לגבי הפרויקטים המוזמנים ע"י "מקורוח", הרי שאין כל משמעות לדיון כאן, כיוון שממילא אין פורום נכבד זה יכול להציב את "מקורוח". מאוחה סיבה נקבעה ועדה של נציגי חה"ל ו"מקורוח" לצורך דיון וטיפול בסטיות. אוחו העדר משמעות לדיון כאן, חל גם על עבודות חב' הבת, כיוון שהדברים קשורים בהתפתחות הפרויקט תוך מו"מ עם כל מזמין. לגבי עבודות הניזונות במישרין מחקציב

הפיתוח הממלכתי, הרי שהתנודות מובאות מדי 6 חודשים לאשור מועצה המנהלים, אם כי ברמה של סעיפים ראשיים.

סיכום ביניים:

מועצה המנהלים מקבלת עקרונות את עמדת ועדה המאזן בדבר' הצורך בדוח פריודי, ומטילה על מנכ"ל החברה ועוזריו להציע נוהל דוח מתאים התואם את צרכי העבודה והסדר הטוב.

הערות הועדה בפרק "שונות"

מר י. מילוא:

ועדה המאזן מוצאת לנכון להצביע בפני מועצה המנהלים, על שתי חופעות הנוגעות למערך הדרוג של העובדים. בשעה המאזן הקודמת, הלה עלייה דרבה בשעור 56% ובשנת המאזן שאנו דנים בשעור 20%. כיום, מראה התפלגות דרבה העובדים על הימצאות 2/3 מכלל העובדים הטכניים בדרגות הגבוהות (ב' ומעלה). החופעות הללו הוסברו לנו בהסכם הקיבוצי - ארצי של מהנדסים וטכנאים - המחייב קדום בדרגה עובד, בהתאם למתח שנים מסויים. גם אם אין העלאת דרגות בשעור כזה נחונה לשליטתה המלאה של החברה, בכל זאת מן הראוי ליחז הדעה על כך, מאחר ולחופעה זאת השפעה ניכרת על תעריפי העבודה של החברה.

מר ב. בסין:

הנושא הספציפי שהעלה בפנינו זה עתה יו"ר ועדה המאזן הינו נכבד למדי כדי להצדיק דיון מיוחד ונפרד לגופו, שלא במסגרת הדיון במאזן. לפיכך, מציע אני להביא לישיבה הבאה לדיון את מדיניות החברה בקידום העובדים בסולם השכר.

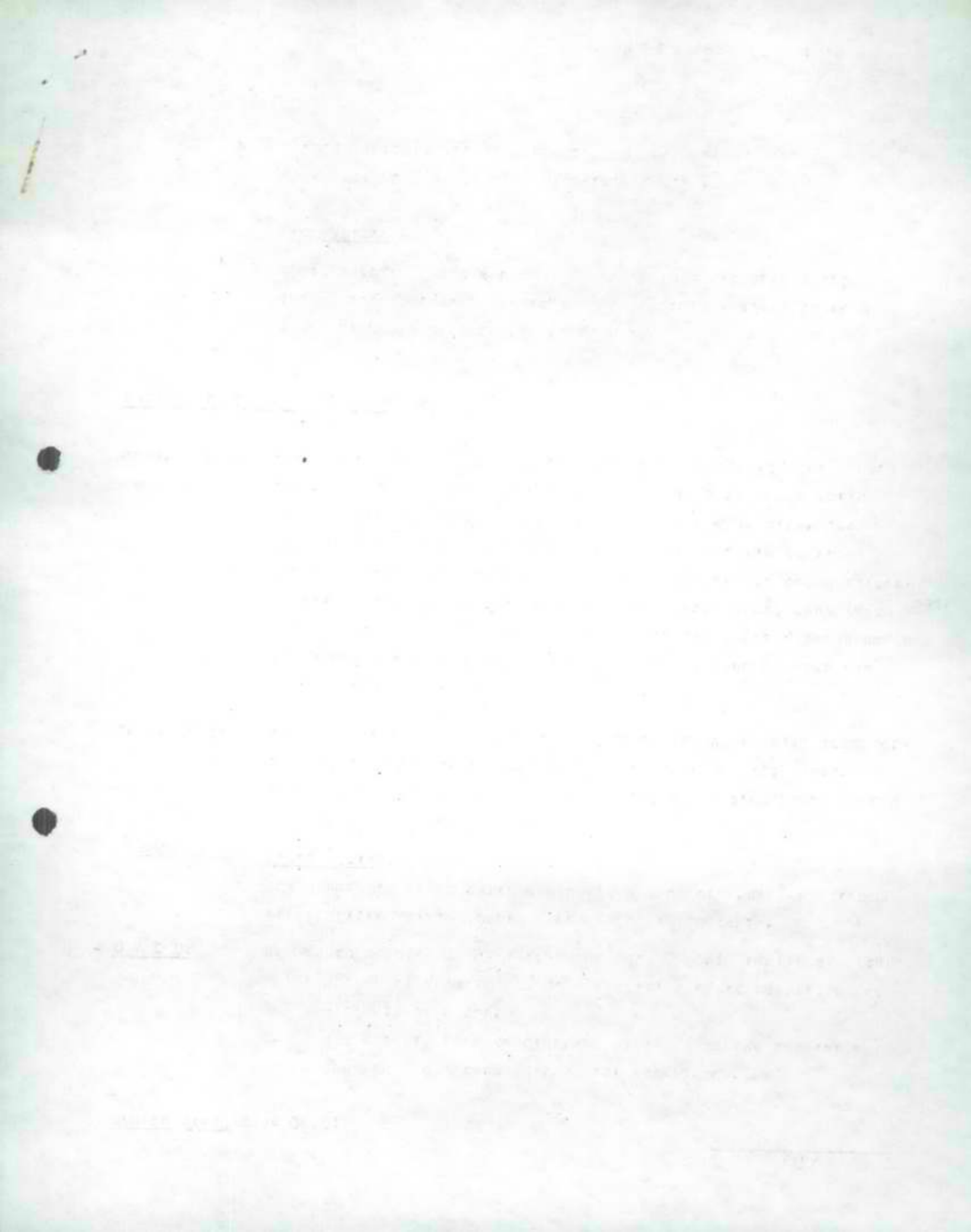
סיכום ביניים:

מועצה המנהלים רושמת לפני הערות הועדה בפרק הנ"ל. המועצה תקיים דיון במדיניות קידום עובדים בסולם השכר בישיבה נפרדת.

ס ו כ ט:

- א. מועצה המנהלים מאשרת מאזן החברה ליום 31.3.67 ומטילה על מנכ"ל החברה לדאוג לביצוע אותם סיכומי הביניים דלעיל הטעונים ביצוע על-ידי מנגנון החברה.
- ב. מועצה המנהלים מודה לחברי ועדה המאזן על עבודתם המעמיקה ועל הצלתם להעלות המלצות לקידום דרכי נהול החברה.

הישיבה נועלה בשעה 13.20



ג.ג.ג.ג

11/15

פכ"ג
אז ב. כס"ן
אז אוצ"ת אנטי-
מלחמה
מלחמת העולם השנייה

הגדלה של חומר לציון היסטוריה אנטי-מלחמה
המחלקה טכניקה ג. ג. 12.168

ההכרה

ההכרה

ה

תכנון המים לישראל בע"מ

תל-אביב, רח' אנן גבירול 54

ת.ד. 57000 טל. 2420000

טלפק 694-690

תכנון המים לישראל בע"מ

20.12.1967

לכבוד
יו"ר וחברי מועצה מנהלי - תכנון המים לישראל בע"מ
בעלי מניות חברה תהל מהנדסים יועצים בע"מ.
כ א נ .

..ג.א

הנידון: כמות ומבנה הון חברה תהל מהנדסים
יועצים בע"מ.

מועצה מנהלי תכנון המים לישראל בע"מ, בישיבתה מיום 1.12.67, החליטה
שלא למכור מניות חברה תהל מהנדסים יועצים בע"מ לחברה "כלל". לאור עובדה זו
מוגשת בזה הצעה לכמות ומבנה ההון הדרושים לחברה, בכדי לאפשר גיוס ההון הזר
וקיום ההון החוזר החירוני לתיפעולה השוטף.

1. להלן כמות ומבנה ההון הדרושים לחברה, מבוססים על היחס המקובל בין
ההון העצמי לבין ההון הזר בחברות מסוגנו, על אומדן היקף הפעולות
הצפויות בשנים 1975 - 1968, וצרכי המימון החזויים, לאור נסיוננו
בעבר.

השנה	היקף עבודות חזוי במיליוני ל"י	כמות הון דרוש במיליוני ל"י	הון עצמי מוצע במיליוני ל"י	הון זר במיליוני ל"י
1967/68	20.0	12.0	4.5	7.5
1968/69	23.0	13.0	5.0	8.0
1969/70	26.0	15.0	6.0	9.0
1975	40.0	20.0	7.0	13.0

2. הואיל וכמות ההון הדרוש כולל בחוכו גם את ההון המופעל בחברה תכנון
המים לישראל בע"מ, עבור עבודות חברה תהל, הון שאינו משחק במאזנה
של זו האחרונה (מדובר בעיקר בהון המושקע ברכוש קבוע של תכנון
המים לישראל, וכן ההון החוזר, ש-חד מהווים מקור מימון לכלל

עבודותיה), הרי שהסכום שיוצע להלן כהון עצמי, יהיה הון עצמי "נטו" לאחר הקטנה אוחו ההון המופעל בחברת האם, ואשר משמש מקור מימון גם לעבודות חברת הבת ביחס לחלקה בכלל עבודותיה של חברת האם. מצב ההון הקיים בחברת חהל מהנדסים יועצים בע"מ ב-1967/68: -

הון זר (הלוואות)	7.6	מיליון ל"י
הון מניות ורווחים שלא חולקו	1.0	" "
	<u>8.6</u>	מיליון ל"י
הון מופעל בחברת האם עבור חברת הבת	2.5	" "
ס"ה	11.1	מיליון ל"י

הואיל וחישוב תרומתו של ההון המופעל בחברת האם, למימון עבודותיה השונות, נעשה ביחס לחלקו של כל "לקוח" (חקציב פיתוח ישיר; חברת "מקורות"; חברת הבת) בשנת חשבון נחונה, והואיל והונח כי חלקה של חברת הבת - יחסית לחלקם של שני "הלקוחות" האחרים - תגדל, נלקח בחשבון גידול יחסי בהון שיהיה תפוש במימון חברת הבת, מכלל אמצעיה של חברת האם.

3. לאור האמור לעיל, כמות ומבנה ההון המוצע (במיליוני לירות): -

השנה	כמות הון דרוש	הון חברת הבת (ללא השתקפות במאזן)	הון עצמי	הון זר
1967/68	12.0	2.5	2.0	7.5
1968/69	13.0	2.5	2.5	8.0
1969/70	15.0	2.6	3.2	9.0

הואיל וההון הדרוש הינו 2.5 מיליון ל"י, מוצע בזה להקצות לתכנון המים לישראל בע"מ 2.2 מיליון ל"י מול 1.0 מיליון ל"י שיוקצה לממשלה במישרין או באמצעות תכנון המים לישראל בע"מ, ואשר עליו סוכם עקרונית עם שר האוצר, לאחר הגדלת הון המניות כפי שיפורט בהמשך.

4. החברה צופה לבידול היקף עבודותיה ל-1975 בקצב לא קטן יותר מהחזוי לשנת 1968/70, ולפי כך חגיע החברה ל-40.0 מיליון ל"י היקף שנתי אשר הרוש הון עצמי בסך 5.0 מיליון ל"י, לכן מוצע לאשר הגדלה הון הרשום מ-2.5 מיליון ל"י הקיים כיום ל-5.0 מיליון ל"י להיקף הצפוי לשנת 1975.

להלן הצעה לאופן הגדלת ההון העצמי המוזכר בסעיף 3 דלעיל (במיליוני ל"י) :

ס"ה	הממשלה	הכנון המים לישראל בע"מ	
			1967/68
			מצב קיים - הון נפרע 0.5
			מניוח הטבה 0.2
			רווחים בלתי מחולקים 0.3
1.0		1.0	גיוס הון נוסף מהממשלה
<u>1.0</u>	<u>0.5</u>	<u>0.5</u>	וחכנון המים לישראל בע"מ
<u><u>2.0</u></u>	<u><u>0.5</u></u>	<u><u>1.5</u></u>	ס"ה הון לסוף שנת 1967/68
			1968/69
<u>0.5</u>	<u>0.5</u>	-	השלמת רכישה מניוח ע"י הממשלה
<u><u>2.5</u></u>	<u><u>1.0</u></u>	<u><u>1.5</u></u>	ס"ה לסוף 1968/69
			1969/70
<u>0.7</u>	-	<u>0.7</u>	תשלום חמורה מניוח שהוקצו לחכנון המים לישראל בע"מ
<u><u>3.2</u></u>	<u><u>1.0</u></u>	<u><u>2.2</u></u>	ס"ה ההון לסוף שנת 1969/70

הרווחים שעשויים להצטבר בשנתיים (1968/69/70) ואשר לא יחולקו, יכולים לשמש כתחליף להלוואות (היינו; הקטנת הון זר) או כמקור למימון היקף עבודה גדול יותר, שקיים סיכוי טוב שיחאמה.

5. לאור כל האמור לעיל, חברי מועצה המנהלים כבעלי מניותיה של חהל מהנדסים יועצים בע"מ, מתבקשים לאשר: -
- 5.1 הצעת כמות ומבנה ההון, לרבות הגדלת הון המניות הרשום ל-5.0 מיליון ל"י.
- 5.2 חתימה על מניות חברת חהל מהנדסים יועצים בע"מ בסך 1.5 מיליון ל"י, כהשלמה למניות בסך 0.7 מיליון ל"י המוחזקות עלידה.
- 5.3 לשאח ולחת עם הממשלה בכדי להביא להשחתפוחה בהון המניות של חהל מהנדסים יועצים בע"מ ב-1.0 מיליון ל"י, בין באמצעות חכנון המים לישראל בע"מ לבין במישרין.
6. לאחר אישור ההצעות הנ"ל, מצב ההון יהיה: - (במיליוני ל"י)

ס"ה	ממשלה	חהל		
5.0	-	-	הון רשום	6.1
<u>3.2</u>	<u>1.0</u>	<u>2.2</u>	הון חתום ומוקצה	6.2
			הון גפרע: -	6.3
2.0	0.5	1.5	ס"ה לסוף 1967/68	
<u>2.5</u>	<u>1.0</u>	<u>1.5</u>	ס"ה לסוף 1968/69	
<u><u>3.2</u></u>	<u><u>1.0</u></u>	<u><u>2.2</u></u>	ס"ה לסוף 1969/70	

בכבוד רב,

 י. רפאל
 מנהל פיננסי

מחלקת עבודות צבוריות, המשרד הראשי
רח" לינקולן 3, ת.ד. 20101 טל. 623271

חל-אביב א.בכסלו תשכ"ח
13 בדצמבר 1967

V M/15

לכבוד
הה"ל
סח' המנג'ר.

,.ג.א

הנרוץ: נסיעה מנהל מע"צ, מר ב. בסין.

בהמשך לענייני הטלפוזיה אבקשכם להמציא
לנו בהקדם פירוט חשבון הוצאות החלות על מע"צ.

ב ב ר כ ה,

ג. בריסקר
ס/חשב, מע"צ

הפתק: לכספית.

אי/

1303



הנהגת הרכב
היא על ידי
הנהגת הרכב
היא על ידי

הנהגת הרכב
היא על ידי
הנהגת הרכב
היא על ידי

הנהגת הרכב
היא על ידי

תכנון המים לישראל בע"מ

חליאביב, רח' אבן גבירול 54
ת.ד. סל 24222 טל 0000
טל 654-333

11/15

תכנון המים לישראל בע"מ

דו"ח ביצוע תקציב לשנת 1967/68

לתקופת 1.4.67 - 30.9.67

הוכן בנובמבר 1967

תכנון המים לישראל בע"מ

דו"ח תקציב והוצאות
לתקופה 1.4.67 - 30.9.67

מוגש בזה דו"ח על היקף ההוצאות שהושקעו על ידי החברה בעבודותיה בתקופה 1.4.67 - 30.9.67, בהשוואה לאומדן היקף העבודה לשנת 1967/68, אשר אושר על ידי מועצת המנהלים בישיבתה מיום 20.1.1967, ותקציבים ותזמנות בפועל לשנת תקציב זו (ראהנספח א').

במחצית הראשונה של השנה הוציאה החברה לביצוע משימותיה כ-7.3 מיליון ל"י - המהווים כ-50% מאומדן היקף העבודה המקורי, אם כי קיימות סטיות קלות, יחסית, בקצב הביצוע לפי סעיפי התקציב הבודדים. הדבר נבע מקביעת סדר עדיפויות שונה לעבודותיה של החברה בעיקבות מלחמת "ששת הימים" ומשפעות עונתיות מחד גיסא, ושינויים בהיקף ההזמנות לעומת האומדן המקורי, מאידך גיסא.

בתקציב הפיחות הישיר של החברה הועדנו סך 161.6 אלף ל"י לכיסוי הוצאות יתר שהוצאו בשנים קודמות (אשר נוצרו עקב שינוי רטרואקטיבי בשכר מהנדסים וטכנאים) והשקענו בעבודותינו עד 30.9.67 כמחצית הסכום הנותר מהתקציב.

בעיקבות מלחמת "ששת הימים" שינונו-בחיאום עם הנהלת משרד התקלאות - אה חוכניה עבודותינו וביצענו מספר משימות הקשורות בפיחות מקורות מים וביצולם לצרכי השקיה בבקעת הירדן, ברצועת עזה, בצפון סיני וברמת הנולן. בהקשר לזה, הנשנו בחיאום עם משרד התקלאות, דרישה לתקציב נוסף, לשם המשך המשימות במחצית השנייה של שנת התקציב 1967/68 ולשנת 1968/69.

לעומת האומדן המקורי בסך 4.4 מיליון ל"י, גדל היקף ההזמנות של חברת "מקורות" לשנה זו לסך כ-6.4 מיליון ל"י. הנדלה זו, באה בעיקבות החלטת של חברת "מקורות" להזמין תכנון למספר מפלים אשר לא היו כלולים בתוכנית הביצוע המקורית שלה. הוצאותינו עד 30.9.67 מטכמות בסך כ-2.9 מיליון ל"י. קצב הביצוע של ההזמנות וקביעת העדיפויות, הואפו עם הנהלת חברת "מקורות".

גם היקפן של ההזמנות לעבודות עסקיות המבוצעות עבור חברת הבח (חול מחנדסים יועצים בע"מ) ללקוחותיה בארץ ובחו"ל, גדל בהשוואה לאומדן המקורי (8.5 מיליון ל"י, לעומת 7.2 מיליון ל"י). אך קצב ביצוע עבודות אלו במחצית הראשונה של השנה לא הדביק את גודל החקציב שנועד להן, וזאת מהסיבות המובאות להלן.

השלמת העבודה במספר פרויקטים המוזמנים ע"י לקוחות בארץ ובחו"ל, אשר היו כלולים בחוכמה המקורית, בוצעה רק בחודשים האחרונים או יבוצעו בחודשים הקרובים. כך למשל ייחסם חוזה "אקרה טימה" רק בחודש דצמבר ש.ז., והעבודה בו החחיל רק בחחילה שנת 1968, כשתלק ניכר ממנה יבוצע בארץ; נחאחרת קבלת העבודה לפי חוזה טלארן (אירן) ונס בה יוחל הביצוע - בהיקף בעל משמעות, רק בשנת 1968. בפרויקטים אחרים היה צורך להעביר הביצוע לאנשינו העובדים בחו"ל (ראה הוצאות בסניפים בנספח ב' הר"ב). לנבי העבודות המוזמנות על ידי לקוחות מקומיים בארץ, הרי שפיגור נוסף בביצוע החקציב נבע מירידה החעסוקה ה"לא טיפוסית" של החודשים טאי-יולי. בינתיים הונבר באופן ניכר קצב החכנון, והתחלנו בביצוע של פרויקט קו הדלק ופרויקט של משרד הכסחון. השפעתם של אותם הפרויקטים על החעסוקה, עדיין אין לה ביטוי בדוות חודש ספטמבר 1967. מאחר ונוסף לזה, אנו מנהלים עתה משא ומתן על קבלת כמה עבודות נוספות בארץ ובחו"ל, אשר חלק ניכר מחכנונן יבוצע בארץ, קיים סיכוי סביר, כי בפחציה השנייה של השנה הגדל החעסוקה בחברתי האם בסעיף חקציבי זה, וידביק את האומדן המחוכנן.

אותם השיקולים חלים ביתר חזקף גם כלפי עבודות המבוצעות על ידינו בסניפינו בחו"ל. מסיבות הקשורות עם מלחמת "ששת הימים" וסיבות אחרות. נחמנו מספר הסכמים רק בחלק האחרון של הקופת הרווח, ופל כן, הוצאותיו אינן אופיניות כלפי השנה כולה. לפי היקף הביצוע של החודשים האחרונים, ניתן לשער בדאות, כי החיקף בששת החודשים האחרונים של השנה, יעלה על זה של ששת החודשים הראשונים.

לצורך השלמת התמונה הכללית, מובאת בנספח ב' השוואת הוצאות
והתפלגות בין לקוחות החברה ב-5 השנים האחרונות. בלוח נכללו בנפרד נחוגי
הוצאות חברה הכה בסניפיה בחו"ל, וזאת, בכדי לאפשר ראיית התשפעה ההדדית של
עבודת בהדמנת לקוחות חו"ל, המבוצעות בארץ ובסניפים.

עקב גידול תיקי העבודה הצפוי במחצית השנייה של שנת החקיצים 1967/68,
לעומת האומדן המקורי, חוסלה בעיית המעטוקה הבלתי מספקת לאי אלה קבוצות
מקצועיות בחברה, שאפיינה את השנה הקודמת, ונהפוך הוא: אנו עומדים כעת בפני
הצורך בהנדלח צוות עובדינו שנעשה על ידי החקשרויות לזמן קצוב, וזאת בכדי
לאפשר לחברה לעמוד במשימותיה בארץ ובחו"ל.

דו"ח תקציב והוצאות לשנת 1967/68

תאריך: 24.10.67

תקופה: 1.4 - 31.9.1967

(באלפי לירות)

א. תקציב פתוח ישיר לתהיל

סעיף מספר	תיאור	סך הכל		תקציב הכנסות 1967/68
		הוצאות	חודשי ניצול **	
11-12-13	הכנון מפעלי מים ארציים	130.8	7.7	228.0
14	מחקרים הידרולוגיים	261.6	7.2	450.0
15-16-17	מקטב ופתוח מקורות מים חדשים	351.2	4.9	870.0
18	מפעלי ניקוז (תוכניות אב ויעוץ)	105.5	8.3	242.0
19	בריקות, סקרים ויעוץ לממשלה	61.4	3.6	227.0
	סך הכל	910.5	5.9	2,017.0
101	עבודות במימון משותף	85.5	3.6	250.0
102-103-104	קידום הכנון	174.8	8.6	840.0
	סך הכל	1,170.8	5.9	3,107.0

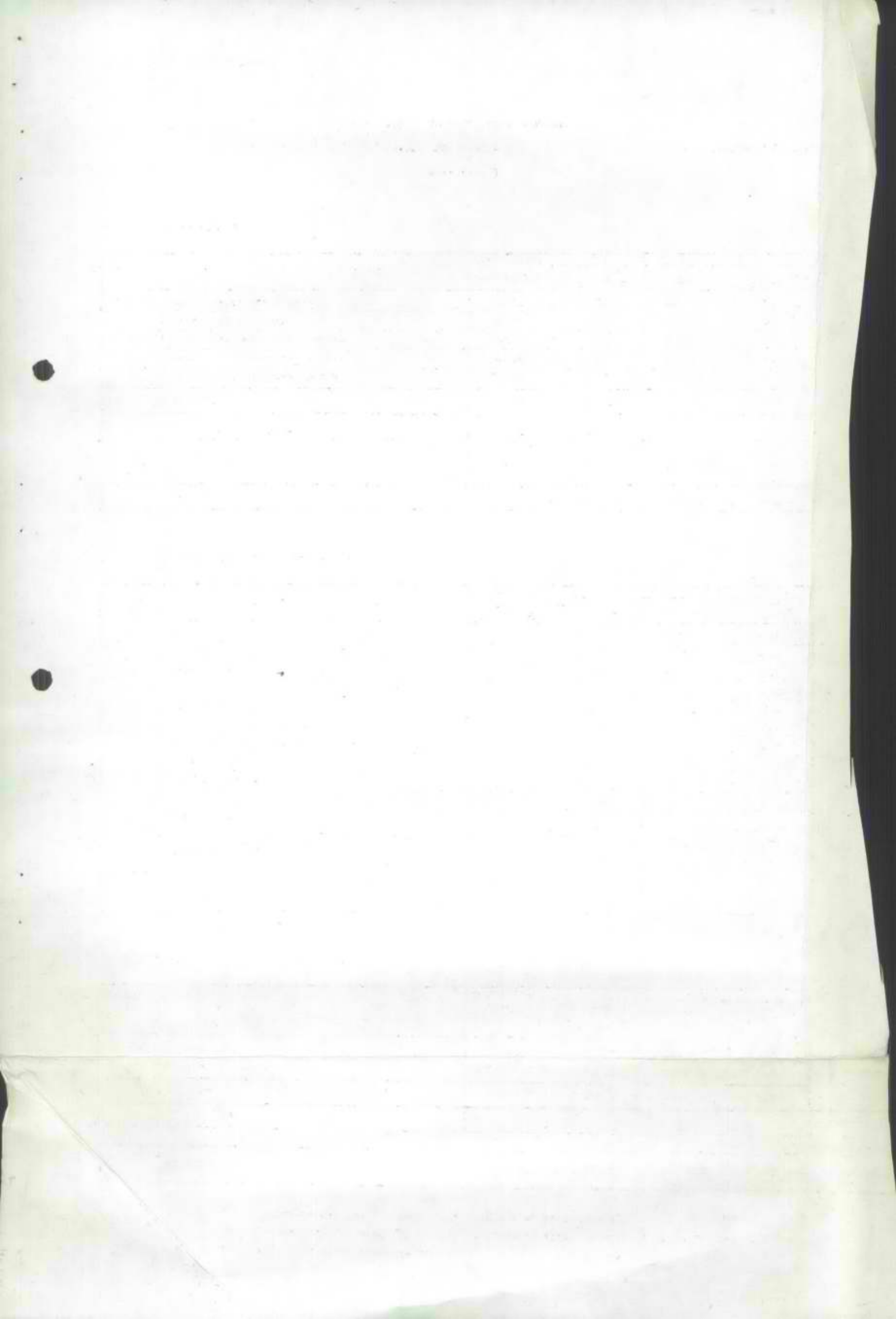
ב. עבודות בהזמנת "מקורות" - חברת מים בע"מ

סעיף מספר	תיאור	סך הכל		תקציב הכנסות המקורי 1967/68
		הוצאות	חודשי ניצול **	
20-21	מפעלים איזוריים - תקציב 1967/68	483.8	4.5	1,299.5
22	מפעלים איזוריים - תקציב 1968/69	282.2	6.3	541.3
23	מפעלים איזוריים - סווח ארוך	74.6	6.0	150.0
24-25	המפעל הארצי - הכנון ומקורות הכנון	260.9	11.0	284.6
26	מסינות מלוחים וחסימתם	159.1	4.3	439.0
27	מתקני קליטה למי המוביל הארצי	273.1	4.6	708.0
28	הכנון מפעלים להפיכת מי גיאופיות	474.3	7.4	789.9
29	השבת מים (מי דן)	334.1	5.0	809.0
30	מפעל הר הנגב ופרד	87.5	3.0	271.5
31-33	מפעלים ארציים אחרים	58.8	5.2	135.3
342	מפעל הערבה	57.7	2.0	341.0
34	עבודות ע"ה מזמיני חוץ של "מקורות" בע"מ	45.0	6.0	89.9
35	אגף המים	175.4	7.7	275.1
36-39	הזמנות שונות	144.0	7.2	240.8
	סך הכל	2,890.5	5.5	6,354.9

ג. עבודות עבור חברת הבת (בהזמנת לקוחות שונים) ***

סעיף מספר	תיאור	סך הכל		אומדן היקף מקורי 1967/68
		הוצאות	חודשי ניצול **	
40-48	לקוחות חו"ל	1,388.2	5.1	3,278.0
50-99	לקוחות שונים בארץ	1,598.8	3.8	5,214.0
	סך הכל	2,987.0	4.2	8,492.0
999	הוצאות בחשבון מעבר	299.1		-
	סך הכל כללי	7,347.4	5.1	14,659.0

הערות: * (תקציב/הזמנות לניצול - לאחר ניכוי קדום תקציבי שנים קודמות)
 ** חודשי ניצול - היחס בין ההוצאות ובין התקציב לניצול - מחולק ל- 12 חודש (התקציב לחודש)
 *** אינו כולל סניפי החברה בחו"ל.



הוצאות מאוחדות של מברות האס והב
 והתפלגות בין הלוקחות
 בשנים 1962/63-1967/68

* 1 תפ"ג

התפלגות לפי אזור				הוצאות באלפי לירות				שנת חקירה	
מס' אזור	מס' סניף	מס' סניף	מס' סניף	מס' סניף	מס' סניף	מס' סניף	מס' סניף		
15	10	25	75	1,943	1,217	3,160	9,727	12,887	1962 - 63
22	12	34	66	3,303	1,694	4,997	9,748	14,745	1963 - 64
25	17	42	58	4,444	3,101	7,545	10,310	17,855	1964 - 65
35	16	51	49	7,117	3,304	10,421	9,844	20,265	1965 - 66
41	14	55	45	*8,345	*2,797	11,142	9,239	20,381	1966 - 67
46	15	61	39	4,646	1,599	6,245	4,061	**10,605	1967 - 68

* נתון מחדש - לפי אישור האזור
 ** כולל מס 299 אלף ל"י מתשובת מעבר שא"נ כולל במישור ההתפלגות

תכנון המים לישראל בע"מ

דו"ח ביצוע תקציב ההוצאות 1967/68
לתקופה 1.4.67 - 30.9.67

בהמשך לדו"ח המתיחס לתקציב ולהוצאותינו בעבודותיה השונות של החברה בחלוקה לפי לקוחות, מובש בזה דו"ח ביצוע תקציב ההוצאות, המציג חלוקה לפי סוגי ההוצאות השונות, כשההוצאות הישירות הכרוכות בעבודות החברה מופרדות מההוצאות הכלליות (העקיפות).

דו"ח זה, המבוסס על רישום הוצאות למעשה, מסתכם בסך כ-7.2 מיליון ל"י למחצית השנה הראשונה של שנת התקציב 1967/68, לעומת התקציב השנתי המסתכם ב-14.6 מיליון ל"י.

מחוך סכום זה הוצאו סך כ-5.4 מיליון ל"י על כוח-אדם; הוצאה זו מהווה כ-51% מהתקציב שיועד למטרה זו. הסכום הנ"ל כולל סך כ-162 אלף ל"י, אשר שולמו על ידי החברה לשם השלמת משכורת העובדים שנויים בחודשים מאי-יוני, ואשר ציבור העובדים מחזיר לחברה על ידי המרה חופשית. בנושא זה, פעלנו ברוח ההלטה נציבות שירות המדינה לגבי עובדי המדינה, ובהתאם להוראות של לשכת החברות הממשלתיות.

הוצאותינו ל"אמצעים אחרים" (פרט לכוח-אדם) הסתכמו בסך כ-1.6 מיליון ל"י שהם כ-44% בלבד מהאומדן השנתי; הסיבה לכך נעוצה קודם כל בצמצום ביצוע חלק מהפעולות במקופה מאי-יוני 1967.

ההוצאות הכלליות הסתכמו בתקופה אפריל-ספטמבר בסך כ-2.1 מיליון ל"י המהווים כ-48% מהתקציב השנתי שיועד להן, וכ-29.4% מסך ההוצאות ל-30.9.67. השוואה הסכום הנ"ל לעומת הוצאותינו העקיפות בשנים 1965/66 (כ-4.7 מיליון ל"י) ו-1966/67 (כ-5.1 מיליון ל"י), משקפת טאמצי החברה לצמצם עד למינימום הדרוש את הוצאותיה הבלתי ישירות.

אומנם הנידול הצפוי בהיקף העבודה במחצית השנייה של שנת התקציב יחייב כנראה הגדלה מסויימת של ההוצאות העקיפות, אך לא ביחס ישיר לנידול של ההוצאות הישירות. יחד עם זאת, שומרה החברה על העיקרון שלא לעלות את מחיר יום-עבודה הממוצע בשנת 1967/68, וזאת ברוח החלטת מועצת המנהלים מיום 20.1.67.

מצבת כוח - אדם

מצבת ל-30.9.67			מצבת מחוכנת לשנת 1967/68	מצבת ל-1.4.67			
זמניים ארעיים חוזים חיוחדים	קבועים	ס"ה		זמניים ארעיים חוזים מיוחדים	קבועים	ס"ה	
22	225	247	393	21	227	248	א. עובדים בעבודה ישירות בארץ - מהנדסים
18	103	121		6	110	116	טכנאים
12	5	17		1		1	אחרים
4	29	33		2	29	31	נהגים, קודחים ועוד
56	362	418		30	366	396	ס"ה
6	12	18	18	6	12	16	ב. עובדים בשווייץ טכניים בארץ
32	115	137	133	26	102	128	ג. עובדים מנהליים
94	479	573	544	62	480	542	ד. עובדים המועסקים בסניפים, מושאלים, מועסקים ישירות ע"י חברה הבת, בחופשה ללא משלם
59	88	147	136	44	81	125	ה. עובדים המועסקים בסניפים, מושאלים, מועסקים ישירות ע"י חברה הבת, בחופשה ללא משלם
153	567	720	660	105	561	667	סך הכל כללי

כפי שהוסבר בדו"ח "חקציב והוצאות", גדל התיקף השנתי של עבודות החברה לעומת האומדן המקורי בסך של כ-2.6 מיליון ל"י. גידול זה שבא בעיקרו בשבועות האחרונים של תקופת הדו"ח, מתווה תוספת של 0.35 - 0.40 מיליון ל"י לחודש, ב-7-8 החודשים האחרונים של שנת החקציב 1967/68, והעמדת ההוצאה החודשית לכ-1.6 מיליון ל"י, לעומת 1.2 מיליון ל"י לפי ההכנון המקורי.

הוספת 25 עובדים טכניים לעומת הממוכנן (ראה מצבה כוח-אדם דלעיל), איפשרה לנו אומנם להניע בחודש ספטמבר התיקף של כ-1.45 מיליון ל"י (לעומת התיקף הממוצע בחודשים אפריל-יוני כ-1.06 מיליון ל"י), אך כדי לבצע את המשימות העומדות לפנינו עד סוף שנת החקציב, יהיה צורך להוסיף כ-50-60 עובדים טכניים נוספים. בתקופת הדו"ח הוגדל צוות העובדים המינהליים ב-4 עובדים בלבד. מגמה הנהלת החברה היא עד כמה שאפשר לא להגדיל מספר העובדים המינהליים, מעל לזה הקיים כיום.

עם התאמתו ציפיות החברה לגידול התיקף עבודותיה מעל ההכנון המקורי, תביש ההנהלה - במידת הצורך - בקשה לעידכון חקציב ההוצאות, וזאת לאחר בדיקת הנתונים לסוף חודש דצמבר 1967.

דו"ח בצדד תקציב ההוצאות לשנת 1967/68
 בחקופהו אפריל - ספטמבר 1967

10.24.67 יערך ביום

הוצאות כלליות		הוצאות ישירות		סך הכל כללי		מס' פרויקט	סעיף
למעשה	מתוכנן	למעשה	מתוכנן	למעשה	מתוכנן		
8	7	6	5	4	3	2	1
כח אדם							
680.4	1,342.0	3,386.8	6,398.0	4,067.2	7,740.0	מסכרות	40
7.2	15.0	89.3	206.0	96.5	220.0	אש"ל	41
3.4	8.0	10.1	29.0	13.5	37.0	סלפונים אישיים	42
38.6	86.0	126.0	339.0	164.6	425.0	שכר עבודה	43
189.4	352.0	832.2	1,646.0	1,021.6	1,998.0	הוצאות סוציאליות	49
919.0	1,803.0	4,444.4	8,617.0	5,363.4	10,420.0	סה"כ הוצאות - כח אדם	
אמצעים אודים							
42.1	89.0	540.7	1,532.0	582.8	1,621.0	הוצאות על פעולות	33-39, 53-55
18.7	73.0			18.7	73.0	פעולות הרבות ויחסי ציבור	44+58+77
19.9	36.0			19.9	36.0	ספרות מקצועית והשתלמות	45+75
32.4	46.0	0.7	2.0	33.1	48.0	הדפסות ובריכה	56+57
		356.0	898.0	356.0	898.0	הוצאות רכב	60-69
23.9	15.0	14.3	8.0	39.8	23.0	שכירות ציוד ומבנים	70
134.0	224.0	15.8	51.0	148.2	275.0	אחזקה רכוש החברה	51+71
211.3	475.0	42.5	113.0	253.8	588.0	פחת ובטוח	72+73
70.2	213.0			70.2	213.0	הוצאות דואר וטלפון	74
89.7	213.0	160.5	206.0	230.2	418.0	יקוף אירגוני, הוצ' משפטיות, ראית חשבון ומיכון	76
90.5	29.0			90.5	29.0	הוצאות עסקה, רבייה, ביול ושונות	59+78+79
712.7	1,413.0	1,130.5	2,809.0	1,843.2	4,222.0	סה"כ הוצאות - אמצעים אודים	
479.1	1,157.0	(-) 2.9	(-) 1,157.0	(-) 2.9		הכנסות שונות הפעלת כ"א ישיר ואמצעים אחרים בעבודות כלליות	
(-) 2,110.8	(+) 4,373.0	2,110.8	4,373.0	-	-	חלוקת הוצאות כלליות	
-	-	7,203.7	14,642.0	7,203.7	14,642.0	סך הכל כללי	

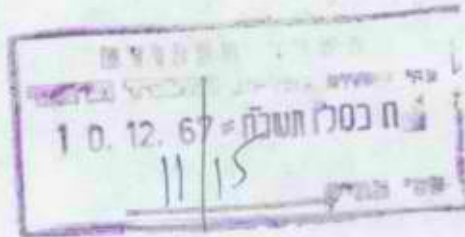


Handwritten signature or initials at the top of the page.



תה"ל
חברון המים לישראל בע"מ
מועצת העובדים
הנהלה

1 לדצמבר 1967



לכבוד
מר ב. בסין
חבר מועצת המנהלים
א.נ.,

הזמנה לטכס זגיני ולחלוקת פרסי עבודה

הנהלת החברה ומועצת עובדיה מחכבדים בזה להזמין לטכס חגיגי ולחלוקת פרסי עבודה, לרגל מלאות חמש-עשרה שנה לקיום תה"ל, שיתקיים ביום שישי, י"ג בכסלו תשכ"ח (15.12.67), החל משעה 11.00, ב"בית החייל", רח" וייצמן 60 (פינת רח" פנקס), הל-אביב.

הטכס החגיגי יתחיל לאחר סיום האסיפה השנתית של ציבור עובדי

החברה.

על סדר היום:

הגשת כיבוד	11.00
דברי פתיחה: יו"ר מועצת המנהלים, מר א. עמיעד	11.30
דברי שר החקלאות, מר ח. גבתי	11.45
דבר נציג ציבור עובדי תה"ל	12.15
טכס חלוקת פרסי עבודה	12.30

בברכה,

י. קאלמן

י. בשוראי
יו"ר המועצה הארצית

Handwritten signature of A. Ziner.

א. זינר
מנהל כללי

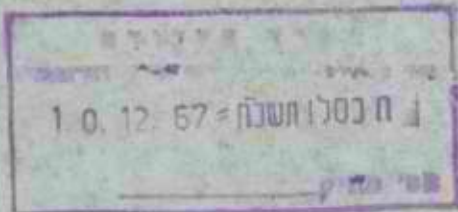
תכנון המים לישראל בע"מ

רחוב אבן גבירול 54, ת.ד. 11170

טלפון 242111 טל.קס 033654

תל-אביב

כחשבונית או לחשבוני
1967
תאריך 5.12.67



לכבוד
ה"ה א. עמיעד
ב. בסיון (יו"ר בהעדרו של מר א. עמיעד)
י. גבריאל
ד/א צ. צור
מ. קנטור
ש. לנדאו
א. וינר
ש. בן-שמש
ד"ר גורדון
ב. קפלן

הנני מתכבדת להזמיןכם לישיבת מועצת מנהלי תה"ל, אשר התקיים ביום ו'

ה- 22.12.67, בשעה 11.00.

על סדר היום :-

1. אישור פרוטוקול הישיבה הקודמת
2. אישור מאזן חברת האם
3. מערך הזיקות בין תכנון המים לישראל בע"מ לבין תהל מהנדסים יועצים בע"מ.
4. מינוי מנהלים לתהל מהנדסים יועצים בע"מ -
ה"ה א. רון ושר שלום שוורץ.
5. פרוגומת תכנון 1966/71.
6. דו"ח ביצוע תקציב לשנת 1967/68 ליום 30.9.67
7. שונות

בכבוד רב,
[Signature]
ש. קובלנץ
מזכירת התנהלה.

העתק: מר י. רפאל
מר א. שילה - רשות החברות הממשלתיות -
האוצר ירושלים

מר י. מילוא
מר נ. גולדמן

פנ"א

פרוטוקול
ישיבת מועצת המנהלים מס' 11/67
מיום 15.11.67

נוכחים :

- מר י. גבריאל - יו"ר
- מר א. רינר - חבר
- מר א. רון - מוזמן, בתוקף הפקידו במש"ב
- מר ש"ש שורץ - מוזמן, לקראת מינויו האפשרי כחבר מועצת המנהלים.

נעדר:

מר ב. בסיך

על סדר היום:

1. בחירת יו"ר
2. קו הנפט 42"
3. עבודה אדנה ופרויקטים הקלאיים נוספים בחורכיה.
4. הכנת הכניה אב לטראקיה
5. נושאים נוספים לפעילות החברה בחורכיה
 - א. הכנון אספקה מיט ובירוב לאיזמיר
 - ב. פיתוח הפרט העליון
 - ג. הכנון ביח"ר לצמנט
 - ד. מסגרת משוחפת קבועה לפעילות תהל בחורכיה
6. פיתוח שוק החברה באיראן
7. הכנון המשך מפעל אקרה - חימה
8. עתיד סניף החברה באיבדן
9. עבודה בכרזיל
10. הכניה נובה קונספסיון (גואטמלה)
11. פרויקט בויאקה (קולומביה)
12. פרויקט אסואה (דומינקה)
13. סקר ריו-סנטה (פרו)
14. פרויקט לימה רבתי
15. פרויקט צ'ובוט (ארגנטינה)
16. תחודה של עובדים

הישיבה נפתחה בשעה 15.10

1. בחירת יו"ר

ס ו כ מ : בהעדר היו"ר הקבוע ישב מר י. גבריאל בראש הישיבה.

מר א. וינר :

על החלטת הממשלה לגשת לחכנון הקו הנ"ל כבר ידוע לכת בוודאי מתוך העתונות. לפני כחדשיים נחבקה חברתנו להכין החכנון הכללי, לפני כחודש החכנון המפורט, והיום נחבקה להורות על הגברה מכסימלית של קצב החכנון, כדי לאפשר הפעלה הקו בינואר 1969. אך הפקידה של החברה אינו מצטמצם בחכנון גרידא אלא מכונה כ"גנרל קונטראקטור"; כלומר: נוסף על החכנון והפיקוח יהיה עליה לשמש יועץ במובן הרחב ביותר, ובחור שכזה עליה לדאוג גם לחלק הטכני של רכישה הציוד, לתאום בין הקבלנים השונים ולשמש מעין "נוטריון טכני" המאמת תקינות הביצוע או פעולה המחקן. היקף הרשומה של החברה בחכנון במשך השנה הראשונה יהיה כ- 60 איש/שנה ובשנה השנייה כ- 35 איש/שנה. הפיקוח יצריך בשנה הראשונה, כ- 60 - 50 איש/שנה (נוכח פיזור העבודה במספר אחרים, מרוחקים זה מזה והצורך בכדיקות קפדניות בהתאם לטנדרטים בינ"ל), ובשנה השנייה 20 - 19 איש/שנה, מבחינה כספית, מסתכמת החשומה שפרטתי בפניכם ב- 8 מיליון ל"י, לאלה הצטרף כיועץ הפירמה O.T.P. שהשתתפה בחכנון הקו הטרינסאלפיני 40 שהושלט זה עתה.

הערב עלי להגיש ההצעה בדבר החמורה עבור עבודה תה"ל, אשר מובאה בזה לפני המועצה לשם אישור. החמורה - כפי שמועצה על ידי מיוסדה על שלשה אלמנטים:

א. תשלום עבור עלות הזמן וההוצאות העקיפות, כפי שמשחקפות בספרים עם סיכום שנה הכספית.

ב. תשלום קבוע בשעור 8% מהאלמנט הראשון דלעיל שיהווה רווח החברה.

ג. תשלום נוסף, כפרט על סיומ העבודה בזמן, אשר ינוע בין 0% ל-4% - הכל בהתאם למועד גמר העבודה בין חצי שנה לאחר מועד גמר העבודה הנקוב לבין המועד האמור בפועל.

מר י. גבריאלי : לדעתי, הצעה מנכ"ל החברה ברצייה משביעה רצון.

מר א. רון : לי נראה קצת קשה לנקוט עמדה, מאחר שבסופו של דבר החמורה, בה דגים אנו כעת, תיקבע במהלך המו"מ בין מנכ"ל החב" לבין האוצר. אבל, נוכח המאמץ הגדול בכח אדם שעל החברה להשקיע בעבודה הנידונה מחזור הצורך להחשב במבטוח העשירות לנבוע מכך, לגבי פעילות החב" בחו"ל.

מר ש. שורץ : לגבי האלמנט השלישי בהצעה החמורה, שהביא לפנינו מנכ"ל החב", נראה לי שמוטב להבחין בו היטב בין גמר עבודה תהל עצמה (מאחר והדבר נחוץ לשליטתה) לבין גמר עבודתה של אחרים, כשעל כך אין לחב" כל שליטה.

מלבד ההערה היחידה שהיחה לי, יורשה לי לבקש את מנכ"ל החברה למסור לנו פרטים מספר על מבנה הקו.

מר א. רינר : לעבודה קו הנפט אין כל השפעה על משאבי כח האדם בחברה המזועדים לעבודה בחו"ל, מאחר ולעבודה הנידונה נחוצים עובדים בענפי ההנדסה הצרה יותר (טכניקה חשמל וכיו"ב), ואח אלה החקשינו בשעתו להעסיק למרות ההרחבות עבודתנו בחו"ל.

הצעה מר ש"ש שורץ בקשר לאלמנט החמורה השלישי היא בהחלט מהקבלה על הדעה, ואין מניעה לנהל המו"מ בכיוון המוצע על ידו.

וכעת יורשה לי למסור לכם אינפורמציה על קו הנפט גופו. מתקן העגינה הקיים באילת יספיק לשלבו הראשון של הקו, אך לשלב השני יהיה צורך להוסיף עליו עוד מתקן עגינה גדול. קיבול המיכלים באילת והאחר בו הם נמצאים אינם מספיקים לתפוסה המוגדלת. על כן, יהיה צורך להקים "אתר מיכלים" נוסף. המקום שנבחר לשם כך יהיה מרוחק מאילת כ- 3 ק"מ, וזאת מתוך רצון למנוע מחלוקה ציבורית כגון זו שקמה בקשר לחב" רדינג ד', על כל אי הנעימות ואבדן זמן יקר העשויים

לנבוע מכך. המיכלים יחזרו ע"י רשת צינורות לתח' חדשה הנמצאת בסמוך ל"אחר המיכלים". מהח' השאיבה מתחיל קו צינורות באורך 275 ק"מ עד לזיקים, בו יהיה מוצא לים באורך 2,5 אליו תקשרנה אניות הטעונות נפט. המקום האחרון נבחר בהתחשב בצורך להבטיח בעתיד מקום למתקן תפיסת המים בשביל מפעל ההתפלה. הצנורות יהיו בעלי עובי של 9,5 מ"מ ועשויים מסוגי פלדה שונים (הכל לפי טיב הקרקע והפרשי הגובה). הצינורות ייוצרו בצריפין בעזרת ציוד חדש שיגיע באפריל 1968, ועד אז יעשה היצור בציוד הקיים (המובל).

כמות החשומה הישראלית (עבודה, שימוש בציוד, שווחים וכו') בקו הנפט החדש נאמדה ב-34 מיליון דולר מחוך 110 דולר שיוטקעו בהקמת המפעל.

מאחר שקשה לנבא כרגע את כמויות הנפט שתוזרמנה דרך הקו החדש, ממילא קשה לערוך בחינה כלכלית מפורטת. כל כן, הסתפקנו באנליזה המחבססת על ההנחה של תפועל מכסימלי של הקו. את האנליזה האמורה עשינו בשתי אלטרנטיבות:

א. אפשרות של מעבר בתעלה סואץ. השוואת דמי השימוש בצינור לעומת תעריפי ההובלה, שנרשמו בלוגרון ערב מלחמת ששה הימים מאפשרת במקרה הקיצוני הנמוך (אניות המסוגלות לעבוד בתעלה בשני הכיוונים) מאפשרת מחיר הובלה דרך צינור הנפט בשעור 55 סנט ובמקרה הקיצוני הגבוה (הכרה לעקוף התעלה בשני הכיוונים) מתאפשר מחיר של 1.20 \$; כל זאת בתחשיב עלות שהניח 20 שנות היים, עד נקודת פריקה מטויבת, (בניח גוואה).

ב. שימוש משולב בצינור לעומת שימוש בצי מיכליות, עד לגמל הפריקה המטויים, מסהבר כי הזרמת 60 מיליון טון נפט תצריך 25 במקום 45 אניות שמצויכות

350 מיליון דולר (לעומת 116 מיליון דולר שיושקעו בקו). מלבד הקו, כנראה שיוקם באשדוד גם בית דיקוק, ולא מן הנמנע שתוקמה טביב המפעל העשירות לוואי גוספוח, כגון: הפקה חשמל במהיר נמוך יותר.

מועצת המנהלים מאשרת הגשת הצעה לקבלת החמורה עבור תכנון ויעוץ בקשר לקו הנפט "42", כפי שהוצע ע"י המנכ"ל, אך חרף מגמה להבחין ביץ חמריץ לגמר עבודה בזמן ע"י תה"ל לבין גמר עבודה בזמן ע"י תה"ל לבין גמר ע"י אחרים, כשהדברים אינם חלונים בחברה.

ס ו כ ס :

3. עבודת אדמה ופרויקטים חקלאיים נוספים בתורכיה

כידוע לחברי מועצת המנהלים, החמה החברה לפני כשלוש שנים על הסכם בקשר לפיתוח אזור אדנה וסביבתה (מתוז סייחאן), המשתרע על 2 מיליון דונם. במסגרת אותו חוזה היה עלינו להכין חכניות מפורטות לאותו חלק מהשטח אשר לגביו לא היו כל חכניות ולתקן חכניות שהיו קיימות; לגבי מחצית השטח היה עלינו להכין גם "דו"ח כדאיות". עם סיום אותו שלב וסיכום ההכנסות וההוצאות שהיו כרוכות בו, מסתבר שמצב הרווח של הפרויקט מניח את הדעת. אך, חשובים מזה ההדגים החיוביים ביותר שעוררה העבודה שעשינו. והא ראייה: כאשר המוסדות התורכיים נגשו לפיתוח החקלאי של השטח בקשובו להתחיל מיד בעבודה ואף הקציבו לנו \$100,000 למען נוכל לקיים מנגנון מינימלי שלנו, עד לחתימת הסכם המימון בין השלטונות התורכיים והבנק העולמי (כנראה בקיץ 1968). עבודה הפיתוח החקלאי שנעשתה עד כה הוכתרה בהצלחה יוצאת מגדר הרגיל, מכאן ראוי לציין התרומה הרבה שתרם לכך האחראי לאותה עבודה - מר ד. בנאור - הודות לאישיותו, כושרו ומסירותו. היקפה על עבודה זו נאמד ב-\$80,000, שתחשב על בסיס של זמן, אין כל סיכון בקבלתה.

מר א. וינר:

אין חימה שעל רקע ההצלחה עד כה מעוניינים המוסדות התורכיים למסור לנו עוד 2 - 3 פרויקטים של פיתוח חקלאי (במקומות בהם קיימות כבר בריכות והעלות ראשיות). היקף עבודות אלה נאמד כרגע בשני מיליון דולר בערך ואני מאמין שניתן יהיה לשכנע

הבנק העולמי בכדאיות השקעה כזאת באותם פרויקטים,
אם כי איני מצפה למימוש המימון לפני אמצע 1969.

אם כי שותף אני להערכה החיובית על תוצאות המשך הפרויקט
אדנה, בכ"ז כל נשכה שהפרויקט האמור עודנו בתהליך
של "הרצה". על כן, כל עוד לא הושלם תהליך זה באופן
שנוכל לסכם תוצאותנו, מחטט אני אם אפגוש נכון יהיה
להתחייב על פרויקטים נוספים, אם אלה יופיעו לפני המועד
שנקב בו מנכ"ל החברה.

מר י. גבריאלי:

אין מניעה להחנות המו"מ לקבלת הפרויקטים החקלאיים הנוספים
בכך שהם יופעלו לא לפני 1969, או במקרה שהדבר יטיל על
החברה עומס רב מדי, תקל היא על עצמה ע"י העזרות בשותף.

מר א. וינר :

ס ו כ מ : מועצה המנהלים מאשרת :

- א. קבלת העבודה החקלאית באדנה בתנאים שפרט לפנייה המנכ"ל.
- ב. המשך מו"מ על פרויקטים חקלאיים נוספים, ובלבד שלא יהיה
על החברה להתחיל במימוש לפני 1969, או (במקרה שלא
תוכל לעמוד בהם בכוחות עצמה), תעזר החברה בשותף.

4. הכנת תכנית אב לטראקיה

לפני כחודש ימים הגישה תהל בשותפות עם פירמה תורכית
גדולה ("קארה טאבאן") הצעה לעבודה הנ"ל. עיקר העבודה
סובב כאן סביב מי ההום ושימוש בהם לחקלאות. היקף העבודה
היגו כרבע מיליון דולר אשר מתציתו תהיה במטבע עביר והמחצית
הנותרת במטבע מקומי, אשר מיועד להחזקת המנגנון התורכי
ואנשי תהל במקום. מחר יפתח המכרז ובעוד כמה ימים אוכל
להודיע את מצבנו בקשר לעבודה הנ"ל.

מר א. וינר :

ס ו כ מ : המועצה חדון בעבודה הנ"ל לכשיוודעו תוצאות המכרז.

5. נושאים אחרים לפעילות החברה בתורכיה

מר א. וינר : להלן אינפורמציה על מגעים ראשוניים שקוימו ע"י חברתנו בכמה נושאים חדשים, אך כל אלה בשלב שאין בו כל החתיבות ומאותה סיבה אינו מחייב קביעת עמדה ע"י מועצת המנהלים. ואלה הנושאים:

א. תכנון אספקת מים וכיוב לאיזמיר:

ההל נבחרה בין שש מועמדות להגשת הצעות, לעבודה האמורה. היקף העבודה נאמד ב- \$800,000 ותמונן ע"י A.I.D. דבר שמחייב אותנו להשתמש בחברה בעלת צביון אמריקאי. לכן חוגש ההצעה לא במישרין ע"י ההל, אלא באמצעות חברה G.F.C.C. (M.E.)

ב. פיתוח הפתח העליון:

בעתונות המקצועית פורסמה מודעה בה מוזמנות הצעות לתכנון פיתוח 500,000 הקטאר כמורד הנהר. העבודה האמורה כוללת תכנון סכרים בגובה 200 מ', חת' כוח ההדרואלקטרות והחישבות הקלאית בגלל מיעוט נסיונו בשני הנושאים הראשוניים, עלינו להרכיב קונסורציום, פניחי לשם כך לכמה פירמות ידועות: אלכסנדר גיבט ענה בשלילה; שתיים אחרות (איטלוקונסטלט - שהביעה בשעתו משאלה לשתף פעולה עם ההל - והיידה מצפאי) טרם ענו דבר, אך רמזו לי שבגלל מגבלות פוליטיות יקשה עליהן שיחזף גלוי עם ההל בעבודה זו, כל עוד לא הסירה ההל קשיים אלה. אמנם יכולה ההל להופיע בצורה מוצנעת יותר, אך יש לשקול היטב אם ועד כמה יהיה זה לכבודה של ההל (שפעילותה הגלויה בתורכיה ידועה היטב) להופיע בצורה כזאת. החיעצתי בקשר לכך עם מנהל המחלקה הכלכלית במשרד החוץ, אך הלה התקשה להשכילני בקשר לשיקולים ולהשלכות הפוליטיות של הענין, מאחר והדבר אינו בגדר סמכות מחלקתו. מר ע. דגין, שקרוב מבחינה מקצועית ומדינית לענייני הסיור החקלאי לכמה מארצות המזרח הקרוב, סבור שאין זה לכבודה של ההל להעטף במחלצות לא שלה.

בין כך ובין כך, מוקדם עדיין להכריע בשאלה זו כל עוד לא ברור לנו הסיכוי ליצור קונסורציום בינ"ל אשר בלעדיו אין כל טעם לטפל בענין.

ג. הכנון ביח"ר לצמנט:

בעקבות הידיעה שנפוצו אף בתורכיה על הרחבת פעילותנו גם לתחום התכנון התעשייתי, שאל אהיו של ראש ממשלת תורכיה אם נוכל לקבל על עצמנו תכנון ביח"ר כאמור. אמנם אין סוג זה של העטיה קרוב כל כך לשטה שלנו, אבל נוכח אישיותו של הפונה, מצאנו לנכון לנסוח להעגה לפנייתו. ואכן, עלה בידינו ליצור קבוצה שתטפל בנושא זה ואף להבטיח מימון ממקורות חוץ.

ד. מסגרת משותפת קבוצה לפעילות חברתנו בתורכיה

אותה הפירמה, אשר עמה הגשנו הצעה לעבודה טראקיה ("קארה-טאבאן") הציעה ליצור חברה משותפת בתורכיה (או לפחות שותפות) אשר תפעל להשגת עבודות באותה מדינה. הקושי, הכרוך בקבלת עבודות בתורכיה הממומנות ומשולמות במטבע תורכי, הוא העברת אותו מטבע ארצה ואז, אם לא ניתן לכלול אותו בהסכם חליפין של מדינת ישראל עם תורכיה, יהיה עלינו להשקיע אותו בתורכיה גופא.

ה. פיתוח שוק החברה באירן

מר א. וינר : בימים אלה עומדים השלטונות האירניים לסכם פרטי הכניח החומש הבאה, אשר הסתכם ב- 10.5 מיליארד דולאר, מהם יוקדשו למיט כ- 220 מיליון דולאר לשנה. כדי להבטיח השתלבותנו באותה הכניח, שהיחי מספר ימים בטהראן, בה נפגשתי עם שרי המיט, הפיתוח והחקלאות; אלה הבטיחונו לשחף את תחל בפרויקט אחד או שניים.

אירן, בכללה נראית לי ולהכרי במנגנון האכסקוטיבי של החב' כשוק הנוח ביותר לקבלת עבודות נוספות, הודות למוניטין של תהל שם, והראון הטוב מצד חוגי השלטון. אך הפקת תועלת מהרקע הנוח שתארחי כרוכב במו"מ רציני וממושך. על כן, בשלושת החודשים הקרובים, יופנו 70% - 60% ממאמצי האקוויזיציה של החברה לשוק האירני.

7. תכנון המשך מטעל הקרה - חימה

מר א. וינר : בב' נבה סיכמתי זה לא מכבר עם הנהלת ארגון הבריאות העולמי פרטי ההסכם עם אותו מוסד, בקשר לעבודה הנידונה. היקף העבודה יהיה 1.2 מיליון דולר מהם \$200,000 יהיו שווי השתתפות מטעלה גאנה בפרויקט, שחנחן בצורה שרוחים שוגים. במהלך המו"מ בקשנו בני שיחי מענק צנוע כמחווה לטובת הארגון הבינלאומי. נעחרתי להם, ע"י זה שהסכמתי לערוך על חשבון החל פרובדמה לסקר מוקדם לקראת עריכת "חכנית אב" עבור רשות המים הגבאית הלאומית שהוקמה זה עתה. בחלק הביוב של עבודה זו אנו משתפים את הפירמה Engineering Science Inc.

אבל האחראי לתכנון בהתאם לחוזה הינה החל בלבד. האסמכתא לפיה מבצעת ונברחנו את העבודה הינה בשלב זה - "מכתב המביע כוונה", ואילו החוזה המלא יחתם בטכס חגיגי בשבוע השני של דצמבר.

8. עתיד סניף החברה באיבדן

מר א. וינר : להבדיל מסניף החברה באקרה, אשר פעולתו התקינה מובטחת למשך השנתיים הקרובות, הרי שבאכיב הקרוב נצטרך להכריע בדבר גודלו של הסניף באיבדן, אם לא נתקבלנה עבודות נוספות. הסניף באיבדן הינו הראשון בסניפי החברה בחו"ל וכדי למנוע היסול נוכחותנו שם, לאתר שמונה שנות פעילות, נעשה כעת מאמץ לשכנע הרשויות הגובעות בדבר בניגריה למסור לנו עבודות נוספות. מצבה הפנימי הקשה של ניגריה אינו טומן בחובו סיכויים רבים, ואם מאמצינו יעלו בתוהו יחכן ויהיה עלינו לשקול היסול הסניף ועשיית עבודות אפשריות בניגריה (לרבות אקוויזיציה כלשהיא) באמצעות סניף החברה באקרה.

מר ש"ש טוררץ : מאחר שוור"י עודנה פועלת בניגריה, האם לא ניתן למזג שני המשרדים, וע"י כך להבטיח המשך נוכחות כלשהיא של החל בניגריה ?

מר א. וינר : ההכרה להפריד בין שתי הפונקציות של הכנון ובצוע מונע מימוש הצעת מר ש"ש שורץ בכלל, וביחוד לא באיבדן, מאחר והפרדת הפעילות בין וור"ד ותהל באה דווקא בעקבות דרישה חגיפה של השלטונות הניגריאניים.

9. עבודות בבראזיל

מר א. וינר : לא מכבר ביקר בארץ שר הפנים הברזילאי בלוויח מהנדס יהודי מקומי, אותו מהנדס - מר ה. רוטשטיין - עומד בראש פירמה הנדסית מקומית ("טונדוטכניקה") הנמנית על הפירות ההנדסיות הגדולות בבראזיל, ומסובגת ע"י ממשלה אותה המדינה כמומחיה למים.

בשיחה שקיימה בין שר הפנים הברזילאי ושר האוצר שלנו דובר על מלווה בסך 2 מליון דולאר, לשט מימון יצוא שרותי הנדסה ישראלים לבראזיל. בקשר למימוש העניין, הפנה אותי שר האוצר למפקח על מטבע חוץ - מר י. כץ - ובשיחתי עם הלה סוכם שההלוואה האמורה תשא אופי של מלווה ממדינה אחת לשנייה באמצעות הבנקים הממלכתיים של שתי המדינות. היות עומדים לסכם ביניהם את פרטי ההלוואה, נציג בנק ישראל, המפקח על מטבע חוץ ונציג שלנו. במסגרת הראשונים בין נציג חברתנו והמוסדות הברזילאיים דובר על שני פרויקטים עיקריים: מרניאו-שהיקפו נאמד במיליון דולאר, ופורטו-אלגרה שנאמד ב-\$300,000 בערך. אבל, השר הברזילאי ומלווהו אמרו לי שיש להם תכניות רבות, אך טרם גובש סדר העדיפויות שלהן; זה יקבע עם היוודע יתר פרטים על גודל ההלוואה. נוכח הטיפול החירובי של האוצר בהלוואה, הודענו לברזילאים על התקדמות חיוביה בהסדרת ההלוואה. בין כה וכה נחבקשת חה"ל ע"י מנכ"ל משרד הפנים הברזילאי לשגר לשט חבר מינהלת חה"ל לסיכום מו"מ בדבר החימה חוזה. לקראת מו"מ כזה נחבקש את המהכננים הבכירים שלנו השוהה כעת בבואינס-איירס לבגש לריו, ולבחון פרטי הפרויקטים העומדים על הפרק. לכשנדע אותם פרטים נוכל לשגר לשט את האיש האחראי לפיתוח שוקי חו"ל לשט גיהול מו"מ מפורט, ונחליט כאן על אופן המשך פעולתנו.

כעת אבקש, ברשות היו"ר, את מר א. רון למסור כמה פרטי רקע על העבודה בברזיל פנקודה מגע של מש"ב.

מר א. רון :

בשעתו נחתם הסכם עם ממשלת בראזיל בדבר סיוע טכני לפיתוח אזור פיאו, ההסכם נחתם בקרויט כלליים ביוזמי, ובנפרד ממנו קבעו לעצמנו חכניה לברור אפשרויות גילוי מים ופיתוח האזור. בשלב זה מדובר בשיגור ראש אונה קידוח ישראלי. לדעתי, נוכל רק כעבור שנה לדעת את האפשרויות להמשך הפיתוח של האזור ובעקבות זה אף אפשרויות שילובה של תחל בחכניה.

מר י. גבריאלי :

יורשה אף לי להוסיף כמה פרטים, מזוית ראייה שלי הנובעת מהפקיד במש' החקלאות. על סמך חומר גיאולוגי שנאסף במקום, יש סיכוי טוביר למצוא שם מים. במקביל נעשה סקר על 500,000 דונאט והכוונה היא לתכנן פיתוח קרקע של שטחים לדוגמא מטיפוסים שונים. אני מניח שבערך במאי - יוני 1968 אפשר יהיה לדעת את סיכויי המשך החכניה והרחבתה, כך שאם ימצאו כטפים למימון אותו המשך, יוכלו בכוא העת להשתלב אנשי תחל בצורתה מש"ב.

מר א. וינר :

אילו צריך הייתי להכריע היום לגופם של דברים, נוכח הערכותיו של יו"ר המועצה, כי אז הייתי מחלכט קשות במה שנוגע לאדמינסטרציה של פרויקט שאחראים לו שני גופים ומשולבים בו עובדים הכפופים למעסיקים שונים. אך, לאור דברי כל הדוברים בסעיף זה, עוד מוקדם לקבוע מסמרות בענין שהועלה כאן, אגב הדיון.

10. חכניה נוכח - קונספסיון (גראטמלה)

מר א. רון :

החכניה הנ"ל מעוררת איזו שהיא בעייה, קבלנו לאחרונה מברק בקשר לאותה חכניה, שעוהקו הועבר גם לתהל. חוכן המברק קצח מוקשה לנו וכנראה שחל גם שיבוש בנירוב עוהקור. עכ"פ עמדה משרד החוץ היא כי על תהל לבחון פרטי החכניה, כי כל עוד לא העשה זאת תהל לא יוכל משה"ח לסכט דבר בקשר לנ"ל.

מר א. וינר : הוריתי לאחד מאנשי תהל במכטיקו סיטי לצאת למקום ולהכין דו"ח ראשוני, למען נוכל להבהיר לעצמנו המשך פעילותינו בקשר לאותה חכניה.

11. פרויקט כריזקה (קולומביה)

מר א. וינר : הגשנו הדו"ח הטוקט בקשר לפרויקט הנ"ל, והצעתנו להמשך החכניה (שכולל חכנון הנדסי ויעוץ כללי וחקלאי), נחקלה עקרונית. בינתיים הסכימו המוסדות הקולומביאניים לבטח להכנון 50,000 דונם מתוך 140,000 הדונמים אליהם מתיחסת החכניה כולה.

מר א. וינר : יורשה לי בהקשר זה של פעילות תהל בקולומביה - למסור כאן על ההדיט החיוביים והתשבות שבפי אנשי המקום לפעילות של החב' שם.

12. פרויקט אטואה (דומיניקנה)

מר א. וינר : בשעתו הציעה תהל לבנק הבין-אמריקאי לפיתוח חכניה פעולה מפורטת של פרויקט זה (שלב א') לכשהוגש בקשה מימון ע"י השלטונות הדומיניקניים. אך בקשה כזאת טרם הוגשה. נושא אחר שהעלינו בפני הבנק הבין-אמריקאי, לפני שנה וחצי, הוא פרויקט אטואה. מדומיניקנה נחקלה ידיעה שהפרויקט אושר לבצוע ונשאלנו אם אנו מוכנים לבצעו. **היקף** העבודה נאמד ב-\$120,000 בחוטפת מטבע מקומי. לדעתי, אין מקום שלא להענות לפני **ה** ומציע אני להענות לה בחיוב.

מר א. וינר : הידיעות שבידי משה"ח מצביעות על כך שהחכניה, כפי שהוגשה ע"י השלטונות הדומיניקניים לא נחקלה על דעת הבנק הבין-אמריקאי והוחזרה למגישים לשם עריכת מחדש.

מר י. גבריאלי : בשעתו טרכמו דברים מסויימים עם מר י. אבט, בקשר לפרויקט שאנו דנים עליו. לדעתי, על מש"ב לקבוע כעת עמדה אם עודה צמודה לסיכום הנ"ל.

מס"ב נמנעה עד כה מלקבוע עמדה, כיוון שאין בידיה נתונים מספיקים. : מר א. רון

אם סיבת העיכוב נובעת מחוסר נתונים, כי אז נוכל להטיל על אחד מאנשינו השהה באזור (מר א. מיזל) לברר הדברים. אני מניח שבעקבות ברור זה יהיו בידינו הנתונים הדרושים, לא יאוחר מתחילת דצמבר. : מר א. וינר

13. סקר ריו סנטה(פרו)

כידוע לכת מטפלה חברתנו בפרויקט ליברטאד שהיקפו מיליון דולאר בערך. בידי רשות הפיהוח של מחוז ליברטאד חכניה פיתוח מרחיקה לכת ורחבת ממדים, העשויה להצריך השקעה 220 מיליון דולאר בערך. כשראיתי את פרטי החכניה הגעתי למסקנה (אשר מחוסר נתונים מספיקים היתה עדיין אינטואיטיבית), כי סדר הפעולות של החכניה משובש, ותחילה מוטב להכנון ניצול מי התהום, החדרת מימי הנהר בעת הגיאות למי התהום, וכן להביא לטרנספורמציה מתאימה של הגידולים התקלאיים. אף משלחת של הבנק הבין אמריקאי לפיחות הגיעה למסקנה דומה מחוסר נטייה להזרים סכומים גדולים להשקעה קפיטליות. בעקבות מגעים עם רשות המחוז הסכימו הפרואנים להפריש סכום מסוים מפרויקט ליברטאד המקורי, לעשיית סקר צנוע. לשם כך, שלחנו לשם הידרוגאולוג ומתכנן ואלה אשרו מסקנותי האינטואיטיביות. כיוון שכך יצא לאזור מנהל מרחב אמל"ט, ובין היחר ינסה לשכנע את רשות המחוז להסמיך את והל לפנות לבנק הבין-אמריקאי בהצעה להכין דו"ח כדאיות לפיחות מודרג של השטח, לפי אותם הקווים שציינתי לעיל, אני מקווה שאוחו סקר צנוע יצמיח פרויקט נוסף כמו זה שאנו עושים כעה בליברטאד, וכי הצלחתנו באוחו מחוז האפשר לנו לפעול גם במחוז איקה הגובל בליברטאד ושחנו השני בחשיבותו בפרו.

14. תכנית לימה רבתי

מר א. וינר : נשיא פרו מינה ועדה חדשה שתפקידה לבחון ההצעות השונות בקשר לתכנית הנ"ל. הועדה החדשה הגיעה, מבחינתנו למסקנות הפוכות מאלה של קודמתה; היינו: ההצעה שלנו (שהוגשה בשיחוף עם "מוטור-קולומביה") לא רק שנכללה בבחירה מצומצמת, אלא אף הקדימה האחרות מבחינת המחיר והגייסה ההנדסית. ברם, המצב הכלכלי והפוליטי בפרו ברם לבנייה זמנית של התכנית כולה. כדי למנוע ירידה מאמצנו (והכספים שהושקעו בהם) לטמיון, אנו מנסים להחיות התכנית בהיקף מצומצם יותר.

15. פרויקט צ'וברט (ארבנטיינה)

מר א. וינר : אודה למנכ"ל על אינפורמציה בקשר לפרויקט הגידון.

מר א. וינר : ההסכם עם הלקוח בקשר לעבודה הנ"ל נחתם בר"ח, אך תהליך אישורו הסופי על ידי המזמין עודנו מתנהל בעצלתיים. ניחנה האמת להאמר כי אופיה של העבודה, שהיא מסובכת ביותר ובלתי נוחה, מקשה עלי לומר שאני מאוד להוט לקבלה. אך המאמץ שהושקע על ידינו עד כה מחייב להביא הענין לידי גמר חיובי, ולשם כך שוהה כעת בארגנטינה נציג של החברה הפועל זה זמן מה באזור.

16. עתודה של עובדים

מר ש"ש שורץ : לאחרונה הופיעו בעיתונות מודעות של חב' תהל מהנדסים יועצים בע"מ, אשר לפיהן מחפשת חברה זו. מועמדים להוות עתודה הנדסית לעבודה בחו"ל. אודה איפוא למנכ"ל על הסברים בקשר לחוכן מודעות אלה.

מר א. וינר : בשעתו ערכנו (באמצעות חברה שנחמתחה בכך) סקס כח אדם פנוי בענפי החקלאות השונים. כיוון שראינו שאנחנו סקר נתן תוצאות מענינות ביותר, סברנו שטוב יהיה לערוך סקר דומה גם לגבי עובדים במקצועות הנדסה, במקרה ונזקק לעובדים נוספים, כפי שארע זה לא כבר בקשר לקו הנפט "42". לסקר האחרון, כפי שנערך על ידינו, הועלה נוספה בכך שמלמד הוא גם על כח אדם מהאים העשוי להחפנות כעבור זמן לעבודה מחוץ לישראל, ונוכל על כן להביאו בחשבון בהכנת הצעותינו למדפיונים פוטנציאליים בחו"ל.

הישיבה נועלה בשעה 16,59.

גד רופין ושות'

רואי חשבון

GAD RUPPIN & Co.
CERTIFIED PUBLIC ACCOUNTANTS

תל אביב, רח' לבונטין 7
623426 | 1978
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, טל. 53901
TEL-AVIV, 9, AHAD HAAM ST.
P. O. B. 1452 TEL. 53901

תל-אביב, 8 בנובמבר 1967

67/6905

לכבוד
תכנון המים לישראל בע"מ
רחוב אבן גבירול 54
תל-אביב

א.ג.

כקשתכם בקרנו את החשבונוה של תכנון המים לישראל בע"מ שלפיהם נערך
המאזן ליום 31 במרץ 1967 והרינו מהכבדים להמציא לכם בזה את הדין וחשבון המורכב
מהמסמכים הבאים:

ע מ ד

2		<u>דין וחשבון המבקרים</u>
3	- ליום 31 במרץ 1967	<u>פ א ד נ</u>
6 - 4	" "	<u>הערות לדו"ח הכספי</u>
7	- בשנה שנתימה ביום 31 במרץ 1967	<u>דו"ח היציאות והזיפות לעבודות</u>
7	" "	<u>דו"ח רווחי הון</u>
8	" "	<u>ל צ י א ת</u> (רשימה א')
9	" "	<u>דין וחשבון על מקור המשאבים ושימוש</u> (רשימה 1 למאזן)
10	" "	<u>השנויים בהון החוזר</u> (נספח לרשימה 1 למאזן)

בכבוד רב,

גד רופין ושות'
רואי חשבון

ליובושיץ, קסירר ושות'
רואי חשבון

ה/ש

גד רופין ושות'
רואי חשבון
GAD RUPPIN & Co.
CERTIFIED PUBLIC ACCOUNTANTS
תל אביב, דה' לבנוסין 7
טלפון 623426
TEL-AVIV, 7, Levanfin St.
Tel. 623426

ליבושיץ, קסירר ושות'
רואי חשבון
LUBOSHITZ, KASIERER & Co.
CERTIFIED PUBLIC ACCOUNTANTS
תל אביב, רחוב אחד העם 9
ת.ד. 1452, סני. 53901
TEL-AVIV, 9, AHAD HAAM ST.
P. O. B. 1452 TEL. 53901

דין וחשבון המבקרים לבעלי המניות

ש ל

הכנון המים לישראל בע"מ

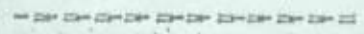
בקדנו את המאזן של הכנון המים לישראל בע"מ ליום 31 במרץ 1967
הרצוף ודו"ח היציאות והזקיפות לעבודה המצורף אליו. קבלנו את כל
הידועות והבאורים אשר לפי מיטב ידיעתנו והכרתנו היו דרושים למטרת
הבקורת הזאת. לדעתנו, ספרי החשבונות של החברה, במידה שנראה מתוך
בדיקתם, ההנהלו באופן הקלן. המאזן ודו"ח היציאות והזקיפות לעבודה
הנ"ל מהאימים לספרים.

כפוף למציאת הסדר עם האוצר בדבר סימוש רכוש החברה, המיוצג במאזן
ע"י עבודות הכנון, סקר ומחקר בסך של 25,583,784 ל"י בערכו המלא (ראה
הערות 2 ו-4 לדו"ח הכספי), מראה המאזן, לדעתנו ולפי מיטב הידיעות
והבאורים שקבלנו אל נכון, את מצב עסקי החברה ליום 31 במרץ 1967
ודו"ח היציאות והזקיפות לעבודה טסקף בצורה נאותה את תוצאות פעולותיה
העסקיות בשנה שנסתיימה בהאריך המאזן.

גד רופין ושות'
רואי חשבון

ליבושיץ, קסירר ושות'
רואי חשבון

תל-אביב, 8 בנובמבר 1967.



31.3.1966

7,659,439	(הערה 1)	רכוש קבוע	רכוש קבוע לפי העלות, או הערכה מחדש	7,717,468			
<u>2,714,796</u>		בנכוי - פחת שנאבר		<u>3,054,272</u>			
4,944,643		השלומים על השבון רכוש קבוע		4,663,196			
<u>11,750</u>				<u>423,657</u>			
4,956,393		ה ש ק ע 1 ת - לפי העלות		<u>5,086,853</u>			
		חברה בה:					
	99	מניות		99			
499,999	<u>499,900</u>	השלומים ע"ה מניות		499,901			
<u>2,192</u>		השלומים ע"ה מלווה קליטה		<u>2,192</u>			
502,191	(הערה 2)	עבודות החברה	הכנון, סקר ומחקר, לפי העלות	<u>502,192</u>			
25,583,784		רכוש שוטף					
	257,413	מלאי המרים והלפים, לפי העלות		<u>284,489</u>			
		היובים:					
	3,243,120	מזמיני עבודות:					
	<u>1,226,231</u>	מקורות חברה מים בע"מ		1,950,753			
	4,469,351	חברה בה		<u>1,822,369</u>			
		עובדים - הלוואה, מקדמות על השבון		3,773,122			
	253,068	הוצאות וכו'		420,193			
	<u>259,536</u>	שונים ויתרות הובה		<u>294,047</u>			
4,981,955		שטרה לקבל		<u>456,872</u>			
		מזומנים בקופה ובבנקים, כולל החשב					
	513,876	הכללי בהשבון סילוקין		<u>361,871</u>			
5,753,244				<u>5,590,594</u>			

הצהרה בהתאם לסעיף 107(5) לפקודת החברות
רוחי חברה חבה לא הובאו בהשבון במאזן זה.

..... חבר דירקטוריון.
..... חבר דירקטוריון.

36,795,612
===== 33,596,317
=====

תל-אביב, 8 בנובמבר 1967.

31.3.1966

הון קרנות ועודפים

הון המניות - רשום מונמק ונפרע:
מניות רגילות בנות 1,000 ל"י
קרן עודף מהערכה חדשה של המבנים
קרן כלליה

300,000
1,641,400
257,674
2,199,074

300,000
1,641,400
395,954 (הערה 3)
2,337,354

ה א ל א

הקציבז מדינת ישראל

22,521,147

25,521,147 (הערה 4)

הקבולים ע"ח השתתפויות בעבודות החברה

597,093

597,093 (הערה 5)

זכאים בעד ציוד וחמרים בהשאלה

1,146,732

1,660,760 (הערה 6)

עתודה לפצויל פרישה

80,557

50,758 (הערה 7)

הלוואות לזמן ארוך

מבעלי מניות:

הסוכנות היהודית לארץ - ישראל
הקרן הקליטה לישראל

465,025
120,000
585,025

465,025
120,000
585,025

מאחרים (הערה 9)

בנכוי - הלויות שוטפות

272,550
111,410
161,140

977,558
318,503

659,055

1,244,080

746,169

התחייבויות שוטפות

בנקים - משיכות יתר

94,660

הלוואות לזמן ארוך - כולל הלויות שוטפות של

386,410

הלוואות לזמן ארוך

עובדים, מוסדות בעד נכולים והוצאות שנצברו

3,888,191

מפקים והתחייבויות שונות

1,936,288
6,305,549

868,503
3,161,230
1,283,328

5,384,420

..... חבר דירקטוריון.

..... חבר דירקטוריון.

36,795,612
=====

33,596,317
=====

ההערות לדו"ח הכספי מהווה חלק בלתי נפרד ממאוזן זה.

הערוך לדו"ח הכספי ליום 31 במרץ 1967

1. רכוש קבוע לפי העלות או הערכה מחדש בנכוי פחת שנצבר
א - להלן ההרכב:

יחרה ליום 31.3.1966	יחרה ליום 31.3.1967	פחת שנצבר	% הפחת השנה	ס"ה	תוספות בנכוי גריעות כשנה החשבון לפי העלות	יחרה ליום 31.3.66		פירוט
						לפי העלות	לפי הערכה מחדש	
18,837	33,530	59,362	15	33,530	14,693	18,837	18,837	קרקע בחיפה
7,068	4,041			63,403		63,403	63,403	צריפים בחיפה משרדים בבתיים משותפים (על קרקע הכורה): בתל-אביב בחיפה מחסנים באזור (על קרקע שלא בבעלות החברה)
3,345,000	3,272,100	95,438	3	3367,538	22,538	3345,000	3345,000	מכונות וציוד כלי רכב מכשירים וכלים רהוט וציוד משרדי
	671,866	6,787	2	678,653	678,653			
65,000	62,746	3,951	6	66,697	1,697	65,000	65,000	
245,979	125,673	350,345	20	476,018	(60,626)		536,644	
493,848	332,561	542,187	20	874,748	(185,824)		1060,572	
263,786	168,115	1200,891	33/3	1369,006	1,738		1367,268	
223,678	274,011	455,835	15	729,846	116,691		613,155	
4,663,196	4,944,643	2714,796		7659,439	589,560	3410,000	3659,879	

ב - שוויים של בניני המשרדים בת"א ובניני המחסנים באזור ליום 31 במרץ 1966 נקבע על ידי הדירקטוריון בעקבות הערכה מחדש של שמאי מקרקעין מוסמך (ש. מסטבוים). התוספת עקב ההערכה מחדש הנ"ל בסך 1,641,400 ליגרשמה לזכות " קרן עודף מהערכה מחדש של המבנים".

ג - פחת בשנת החשבון כבשנים קודמות נוכח לפי שיעורים שנתיים קבועים מהעלות ולגבי המבנים שהוערכו מחדש לפי השווי של ההערכה מחדש בשעורים כפי שנקבעו ע"י השמאי הנ"ל.

ד - הסעיף מכונות וציוד כולל ציוד בסך 532,680 לי שנחשב בהשאלה מארגון המזון וההקלאות של ארגון האומות המאוחדות לצורך בצוע פרויקטים משותפים ומוסמכים שממנו נוכח פחת לפי השעורים הנהוגים בהכרה לגבי ציוד דומה (הערה 6).

הערות לדו"ח הכספי ליום 31 במרץ 1967 (המשך)

תוספות בשנה	עד	עבודות החברה - הכנון, סקר ומחקר, לפי העלות
31.3.1966	31.3.1966	להלן ההרכב: (1) הכניות, סקרים ומחקרים המתייחסים למפעלים שהוקמו או שיוקמו במשך הזמן ובהוצאות שנעשו ניהן יהיה לחיוב את הרשות שתקים את הפרויקטים
9,249,312	9,249,312	(2) הכניות, סקרים ומחקרים בעלי אופי כללי אשר ניהן ליהס את הוצאותיהם למפעל מסוים
5,967,165	5,967,165	(3) הכניות, סקרים ומחקרים בעלי אופי כללי אשר לא ניהן ליהס למפעל מסוים לעה עהה, אך הוצאותיהם דרושות לפתוח סדיר של מקורות מים
2,978,592	2,978,592	(4) סקרים ומחקרים מוקדמים לקראת הקמת מפעלים. ואשר הביאו למסקנות שליליות של אפשרות הקמתם
83,607	83,607	(5) מים לשעה היום
36,889	36,889	(6) עבודות שטרם סווגו
7,916,687	3,232,106	4,684,581 (*)
26,232,252	3,232,106	23,000,146
648,468	65,000	583,468
25,583,784	3,167,106	22,416,678

מהות - סכום שהועבר מחשבון החקבולים ע"ח השתתפות בעבודות החברה

(*) העבודות עד ליום 31.3.1966 מוינו ברובן על ידי ועדה שמונתה בשנים קודמות על ידי מועצת המנהלים למטרה זו.

קרן כללית

257,674	להלן התנועה בקרן הנ"ל בשנת החשבון:
138,280	יתרה לראשית השנה (בחשבונות קרן שמורה וקרן לחדוש הציוד) נוסף - העברה מדו"ח רוחי הון.
395,954	

הקצלבי מדינת ישראל - יתרה

טרם נקבעו עם האוצר התנאים בקשר להקציבים הנ"ל שנחקלו בקשר לעבודות החברה. במאדן לא נעשה ולא נכללה הפרשה לרביית, באם חדרש.

התנועה בשנת החשבון היחה כדלקמן:

22,521,147	יתרה לראשית השנה
3,000,000	נוסף - הקציב מהוח לשנת 1966/67
25,521,147	

הערות לדו"ח הכספי ליום 31 במרץ 1967 (המשך)

5. הקבולים ע"ח השתתפויות בעבודות החברה

ההקבולים הנ"ל נהקבלו בשנים קודמות מארגון האומות המאוחדות בקשר לבצוע פרויקטים במסגרת "קרן משותפה לסיוע טכני".
טרם נקבעו התנאים בגין ההקבולים הנ"ל.

6. זכאים בעד ציוד וחמרים בהשאלה

בהתאם להסכם עם ארגון המזון והחקלאות של ארגון האומות המאוחדות, קבלה החברה בהשאלה לצורך בצוע פרויקטים משותפים ומוסכמים:

	31.3.1966		
(העוה 1 ד")	535,554	לי 532,680	ציוד בסך
	611,177	1,128,080	חמרים בסך
	1,146,731	1,660,760	ס"ה
	=====	=====	

טרם נקבעו תנאי ההחזרה של הציוד והחמרים הנ"ל.

7. עבודה לפצויי פרישה

התחייבויות החברה לפצויי פרישה לעובדיה מכוסות ע"י חשלומים שוטמים לקופה גמל ועל ידי עבודה זו שנוצרה בקשר לעובדים שבגינם אין החברה נוהגת לשלם לקופה גמל.

8. הלוואות לזמן ארוך - מבעלי מניות

טרם נחתמו חוזים לקביעת תנאי ההלוואות (מועדי החזרה, שיעור רבית וכו') בספרי החברה לא נכללה הפרשה לרבייה, באס חדרש.

9. הלוואות לזמן ארוך - מאחרים

כולל:

- א - סך 962,558 לי הצמוד למדד יוקר המתייה, לפי בסיס חודש מרץ 1967
- ב - סך 15,000 לי שלגביו טרם נקבעו תנאי החזרה.

10. התחייבויות הלויות

- א - בגין שטרות שהוסבו בסך 44,143 לי
- ב - בגין ערבויות שנתנו עבור חברה-בת 2,923,900 לי

11. מסל

שומות סופיות הוצאו לחברה ע"י אגף מס הכנסה בעד השנים שנסתיימו ב-31 במרץ 1962.

דו"ח היציאות והזקיפות לעבודה
בשנה שנסתיימה ביום 31 במרץ 1967
 (בלירות שלמות)

	שנה קודמת
16,075,563	16,205,669
	יציאות בשנת החשבון (רשימה א') נוסף -
<u>10,165</u>	<u>136,850</u>
16,085,728	16,342,519
	הוצאות שונות (כולל התאמת הוצאות שנים קודמות) ס"ה יציאות
	זקיפת היציאות
	לבורמי חוץ לפי חשבונית שהוגשו:
6,007,088	6,819,020
<u>6,828,625</u>	<u>6,478,653</u>
12,835,713	13,297,673
	"מקורות" חברת מים בע"מ חברת הבת
	להשכונות החברה:
3,232,107	3,024,881
<u>17,908</u>	<u>19,965</u>
3,250,015	3,044,846
<u>16,085,728</u>	<u>16,342,519</u>
	עבודות הכנון, סקר ומחקר רכוש קבוע

דו"ח רווחי הון
בשנה שנסתיימה ביום 31 במרץ 1967
 (בלירות שלמות)

55,030	77,351
<u>83,250</u>	-
138,280	77,351
	עודפים ממכירת רכוש קבוע
	עודף ממכירת מניות בחברה שלובה, בשנים קודמות
<u>138,280</u>	<u>77,351</u>
	פחות - העברה לקרן כללית

ל צ י א ו ת

בשנה שנסתיימה ביום 31 במרץ 1967
(בלירות שלמות)

רשימה א'

		שנה גודמת
	שכר והוצאות נלוות:	
8,654,704	משכורה ושכר עבודה	(*8,373,240)
2,154,771	הוספה סוציאליות	1,968,401
221,363	אש"ל	216,962
214,066	רכב פקידים נדרשים	195,119
	רכב שכור (כולל נסיעות במוניות, טיסות ושכירה כלי שיט)	105,570
91,689	השתלמויות	55,442
84,004		
11,420,599		<u>10,214,734</u>
	שרותי חוץ והצרכות חמרים:	
741,136	שרותים טכניים ישירים	(*1,076,706)
185,385	יעוץ ארגוני ושרות מכון משרדי	(* 244,325)
57,956	קדוחים ושאיבות	237,485
161,515	הצרכות חמרים	186,176
39,193	מפות, העתקות שמש וצלומים	54,833
1,185,185		<u>1,799,525</u>
	הוצאות החזקה (**):	
763,289	החזקה רכב	846,220
581,145	תקונים אחזקה ושכירות ציוד	626,063
397,554	החזקה מבנים	337,339
1,741,988		<u>1,809,622</u>
	ש ו נ ו ת:	
686,312	נסיעות לחו"ל (כולל אש"ל)	(* 840,232)
92,454	בטוח	116,114
352,953	צרכי משרד והדמסות	262,422
329,335	דאר וטלפון (כולל טלפונים אצל עובדים)	239,258
37,684	משפטיים ובקורת השבונות	28,199
26,384	ספרות מקצועית	26,588
42,804	כבודים הארחה ושונות	40,071
85,569	מודעות, פרסומים תרבות וכו'	60,966
1,653,495		<u>1,613,850</u>
123,197	הוצאות מימון (בנכוי הקבולים 52,260 ל"י)	102,704
16,124,464		16,247,435
48,901	פחות - הכנסות מחלקת ההחבורה מגורמי חוץ	41,766
16,075,563		<u>16,205,669</u>

(* מוין מהדש.
(** כולל פחת מרכוש קבוע בסך 611,262 ל"י: שנה קודמת 761,335 ל"י.

רשימה 1
למאזן

ד"ר והשבון על מקור המשאבים ושימושם
בשנה שנסתיימה ביום 31 במרץ 1967
(בלירות שלמה)

מקורות המשאבים

		<u>1. משאבים עצמיים</u>
		פחה מרכוש קבוע
	611,262	חמורה רכוש קבוע שנמכר
	161,327	רוח ממכירת מניות "ו.ר.ד."
	83,250	הקטנת ההשלומים ע"ה רכוש קבוע והשקעות
	<u>411,908</u>	
1,267,747		
		<u>2. משאבי חוץ</u>
		הקציב מדינת ישראל
	3,000,000	ארגון המזון והחקלאות של ארגון האומות
	514,028	המאוחדות בעד השאלת ציוד וחמרים
	<u>497,915</u>	הגדלת ההלוואה לזמן ארוך
4,011,943		
5,279,690		
=====		

השימוש במשאבים

		<u>1. השקעות ברכוש קבוע</u>
		מבנים, מכונות, ציוד ועוד
999,006		
		<u>2. עבודות החברה</u>
		הוספת בשנה ההשבון
3,107,106		
20,749		
		<u>3. הקטנת העבודה לפצוי פרושה</u>
		<u>4. הגדלת בהגז החוץ (נספה א")</u>
		הגדלת ברכוש השוטף
		הקטנת בההחייבויות השוטפות
	162,650	
	<u>931,139</u>	
1,083,778		
1,083,778		

נספח
לרשימה 1 למאזן

השנתיים בהון החוזר
בשנה שנפתחה ביום 31 במרץ 1967
(בלירות שלמה)

גדול (הקטנה)	31.3.1966	31.3.1967	רכוש שוטף
(27,076)	284,489	257,413	מלאי המרזם וחלפים הייבוי:
696,229	3,773,122	4,469,351	מזמיני עבודות
(167,125)	420,193	253,068	עובדים
(34,511)	294,047	259,536	שונים
(456,872)	456,872	-	שטוח לקבל
<u>152,005</u>	<u>361,871</u>	<u>513,876</u>	מזומנים - בקופה, בבנקים ואצל החשב הכללי בחשבון סילוקין.
	5,590,594	5,753,244	ס"ה רכוש שוטף
	=====	=====	
162,650			הגדלה ברכוש השוטף
=====			

			התחייבויות שוטפות
(23,301)	94,660	71,359	בנקים - משלכות יתר
482,093	386,410	868,503	הלוואות לזמן קצר
(726,961)	3,888,191	3,161,230	עובדים, מוסדות והוצאות שנצברו
<u>(652,960)</u>	<u>1,936,288</u>	<u>1,283,328</u>	ספקים והתחייבויות שונות
	6,305,549	5,384,420	ס"ה התחייבויות שוטפות
	=====	=====	
921,129			הקטנה בהתחייבויות השוטפות
=====			

			עודף הרכוש השוטף על ההתחייבויות השוטפות
	(714,955)	368,824	(שנה קודמת: הון חוזר שלילי)
	=====	=====	
1,083,779			הגדלה בהון החוזר
=====			

תכנון המים לישראל בע"מ

15.10.67

דו"ח ועדת המאזן לשנת 1966/67

הועדה בדקה את פרטי הצעת המאזן ומציעה למועצת המנהלים לאשר אותה בשינויים קלים כפי שיפורטו בגוף הדו"ח.

מאזן החברה לשנת הכספים הקודמת - 1965/66 - והמלצות ועדת המאזן לגבי נידונו ואושרו במועצת המנהלים של החברה, סמוך לסיום שנת הכספים אליה מתיחס המאזן הנדון. כתוצאה מכך המלצות שונות של הועדה המתייחסות לנושאים של תקצוב, בקרה ודווח לדירקטוריון עדיין לא הופעלו בתאריך המאזן. לפי אינפורמציה שנחקלה מן החברה יופעלו מרבית המלצות אלו במשך שנת הכספים 1967/68 ויקבלו את ביטויין במאזן לסוף מרץ 1968.

סעיפי המאזן

1. כמוסבר בדו"ח ועדת המאזן לשנת 1965/66 נכללים במסגרת הרכוש הקבוע של החברה ציוד וחומרים בסך 150 אלף ל"י שנתקבלו מהא.א. או. ולא נמצאו להם שימוש. בעקבות המלצת הועדה החליטה מועצת המנהלים להטיל על החברה למצוא גורמים המעוניינים ברכוש זה ולפעול לשחרור החברה מהחייבויותיה בגינו. עד היום לא הוסדר נושא זה.
2. חברת הבת "תהל מהנדסים יועצים בע"מ", טרם הקצתה לחברה האם מניות עבור חשלומים שבצעה ע"ח מניות בסך כ- 0.5 מיליון ל"י לפני למעלה משנתיים ימים. הנהלת החברה מטבירה עובדה זו כמו"מ המחנהל עם גורם מסויים לגבי השתתפותו בכעלות של חברת הבת. מאחר ומו"מ זה עלול להמשך עוד זמן ניכר נראה כי אין לחלות את הקצאת המניות בסיומו.
3. ועדת המאזן מביאה בזה לחשומת לב מועצת המנהלים את החלטתה בדיון שהתקיים על המאזן הקודם, להטיל על יו"ר המועצה את הטיפול במימוש החלטות ועדת הסווג של עבודות החברה. יש לציין שמאז שועדת הסווג סיימה את עבודתה, גדלה יתרת עבודות החברה מ- 19,4 מיליון ל"י ל- 26 מיליון ל"י בערך. במסגרת הטיפול במימוש ההמלצות יהיה צורך לדאוג גם לסווג של העבודות בסך 6,5 מיליון ל"י שהתווספו בתקופת הביניים.

4. א' במאזן הנדון ישנה הטבה ביחס בין הרכוש השוטף להחייבויות השוטפות לעומת המאזן לשנה הקודמת הנובעת מירידה ביתרת ההחייבויות השוטפות ליום המאזן.

<u>ס"ה רכוש שוטף</u>	<u>ס"ה החייבויות שוטפות</u>	
5.6	6.3	1965/66
5.6	5.0	1966/67

ביום המאזן הסתכמה יתרת חוב הלקוחות ב- 4.3 מיליון ל"י. סכום זה מהווה רבע מהיקף העבודות הכולל של החברה וכ- 1/3 מהיקף העבודות שלא מחקציב הפיחות הישיר לתה"ל.

ב' בחוב חברה "מקורות" ישנו גידול בסך כ- 850 אלף ל"י לעומת המאזן הקודם (מיחרה של 1.93 מיליון ל"י ליתרה של 2.8 מיליון ל"י לערך) וזאת בשעה שהיקף העבודות שבוצעו עבור "מקורות" בשנת הכספים הנדונה קטן ב- 0.8 מיליון ל"י לערך (מ- 6.8 מיליון ל"י ל- 6 מיליון ל"י).

נחונים אלה מצביעים על כך שח"ל נוחתה ל"מקורות" אשראי על עבודותיה בסכום המגיע למחצית היקף העבודה השנתית. אשראי זה יוצר בחברה קשיי נזילות שוטפים ומטיל עליה הוצאה מימון ניכרות.

לעומת ההתפתחות בחוב חב' "מקורות" יש לציין שחוב חברה הבת במאזן הנדון הצטמצם לעומת המאזן הקודם ב- 0.4 מיליון ל"י והסתכם ב- 1.4 מיליון ל"י לערך, וזאת בשעה שחל גידול העולה על 0.5 מיליון ל"י בהיקף העבודה השנתית עבורה. יתרה חוב חברה הבת ביום המאזן מהווה כחמישית בלבד מהיקף העבודות שבוצעו עבורה.

ב' בחאריך המאזן כללה יתרת החוב של "מקורות" חשבונות שטרם אושרו על ידה בסך 0.5 מיליון ל"י לערך. חשבונות אלו נוצרו כהוצאה מחריגה מהיקף העבודות שהוזמנו וכהוצאה מביצוע עבודות ללא הזמנה מחייבת מראש מצד מקורות. לפי אינפורמציה שנחקלה מהחברה היתרה הבלתי מאושרת בסך 0.5 מיליון ל"י הינה מקרית והיתרה הממוצעת של חשבונות מסוג זה מסתכמת ב- 0.25 מיליון ל"י בלבד.

לטענת החברה יש להחייחם לסכום זה כאל קדום עבודות המוצא את הסדרו הכספי במסגרת התזמנות השוטפות לשנת הכספים הבאה.

לאור הנאמר סבורה ועדת המאזן שעל מועצת המנהלים להחליט בצורה ברורה ומחייבת על אחד משני התסדרים הבאים:-

1. למנוע לחלוטין ביצוע פרויקטים ע"י תה"ל עבור מקורות ללא הזמנה ותסדר כספי רשמיים ומחייבים מראש.
2. לאפשר התחלת ביצוע פרויקטים על חשבון תב' "מקורות" ללא הזמנה מחייבת מראש בגבולות כספיים מוגבלים שיקבעו ע"י מועצת המנהלים.
5. לחברה ישנם תקבולים בסכום מצטבר הולך וגדל על חשבון השתתפויות בעבודות חכנון סקר ומחקר שונות.
ועדת המאזן ממליצה לקדז במקביל מחוץ סעיף "תקבולים ע"ה השתתפויות" ומחוך סעיף "עבודות החבר" את כל הסכומים שאינם בבחינת התחייבות ממשית.
פעולה זאת יש לבצע במסגרת סוג העבודות.
6. בחברה הצטבר ציוד בסך 1.6 מיליון ל"י שהחברה קיבלה מהאו"מ (אפ.א.או.) כנאמן של מדינת ישראל. מזה ציוד בסך 0.5 מיליון ל"י התקבל בשנת הכספים הנדונה בלבד. מאינפורמציה שהתקבלה מן החברה מחבר שאותו חלק מן הפרויקטים אשר עברו התקבל הציוד הסתיים. אי לכך סבורה הועדה כי יש להסדיר בהקדם עם האו"מ ומדינת ישראל את היקף ומהות ההתחייבויות של תה"ל בגין ציוד זה.
7. כחוצא משיתט התמחיר הנהוגה בחברה נוצר עודף נטו בזקיפות על היציאות בסך כ- 280,000 ל"י בהיקף עבודות אותו ביצעה השנה.
הועדה ממליצה להתזיר את העודף ללקוחות ביחס להיקף העבודות שבוצעו עבורם.
8. בהמשך להמלצתה במסגרת הדיון במאזן הקודם לגבי ההלוואות לזמן ארוך של המוסדות הלאומיים שבה ועדת המאזן וממליצה לסכס הנאי ההלוואות הללו עם הבעלים. לועדה נראה שדינן של הלוואות אלו כדין התקבולים מתקציבי מדינת ישראל ויש לטפל בהן בהתאם, כמוצע בהמלצות ועדת סוג העבודות.

תקציב וביצוע

1. בדיקה הנחונים לגבי ביצוע התקציבים בשנת הכספים 1966/67 מצביעה ביחר שאת על העובדות שהועלו על ידי הועדה לגבי ביצוע התקציבים בשנת הכספים הקודמת. חלו חריגות ניכרות בהיקף הביצוע של התקציבים הכוללים ובמסגרת ביצוע הפרויקטים הבודדים.

2. באופן כולל ביצעה החברה עבודות בהיקף העולה ב- 33% לערך על המחוכנן מראש. (16 מיליון ל"י במקום 12.6 מיליון ל"י). בעבודות מתקציב הפיחות הישיר היתה סטייה בשיעור 45% לערך; בעבודות עבור "מקורות" היתה סטייה בשיעור 20% לערך ובעבודות עבור חב' תה"ל (הבח) הגיעו הסטיות ל- 33% לערך.

3. הסטיות מן התקציב בביצוע הפרויקטים הבודדים נעות בין 33% ל- 214%.

4. סטיות בסדר גודל כנ"ל קיימות גם בתקציב ההוצאות על מרכיביו.

5. מן הסיבות שצויינו בפתח הדו"ח טרם בוצעו המלצות ועדת המאזן משנה קודמת בקשר לתקציבי העבודה ולתקציבי ההוצאה, לאישור התקציבים ומעקב אחר ביצועם. ועדת המאזן מוצאת לנכון לחזור על המלצותיה אלה בפני מועצת המנהלים.

א. תקציבי פרויקטים כלליים הממומנים מתקציב הפיחות הישיר

הועדה ממליצה כי תקציבי הפרויקטים המוגשים לאישור מועצת המנהלים יכללו את הפרטים הבאים:

- תקציב רב שנתי המבוסס על אומדן היקף ההוצאה הכולל למשך ביצוע הפרויקט.

- היקף ההוצאה עד הגשת התקציב.

- הצעת תקציב המוצעת לביצוע בשנת כספים הנדונה.

ב. תקציבי ההוצאות

הועדה ממליצה כי החברה תגיש עדכון תקציב ההוצאות ודו"ח ביצוע לאחר ששה חדשי ביצוע בכל שנה. כ"כ תחוייב החברה לדווח מראש למועצה על השינויים הבאים:-

- עליה מוחלטת ברמת ההוצאות העקיפות מעל למחוכנן.

- העלאת מספר העובדים הקבועים ומספר כלי הרכב מעל למחוכנן.

- העלאת מחיר יוט עבודה.

ש ו נ ו ת

1. הועדה מוצאח לנחוץ להביא לידיעתה ולשיקול דעתה של מועצת המנהלים אח החופעה של קידום עובדים בטולם השכר בחברה.
כשנת הכספים הנידונה עלו בדרגה כ- 20% מכלל עובדי החברה וזאח לאחר שבשנה קודמת הגיע היקף העליות בדרגה ל- 56% מכלל עובדי החברה.
2. לפי נחוני מצבת כח האדם של החברה ליום המאזן החרכזו כ- 2/3 מעובדי החברה בדרוג המהנדסים והטכנאים. מניחות החפלגות העובדים בשני דרוגי שכר אלו מחבור שכ- 80% מן העובדים נמצאים בחצין העליון בטולם הדרגות. יתר על כן כ- 20% מן העובדים בדרוגים אלו בהח"ל הינם בעלי דרגות שכמעט ואינן מצויות בשרות המדינה.
3. הועדה מוצאח לנכוון לציין אח העובדה שהחברה עמדה כמועד שקבעה עצמה להגשת המאזן וזאח למרות הנסיבות המיוחדות של קיץ 1967. משום כך מקווה הועדה שבשנה הבאה ניחן יהיה להשיג שיפור נוטף ולהקדים בהגשת המאזן בחודש חדשיים נוספים.

הועדה מודה על שיחוף הפעולה מצד החברה במהלך עבודתה ועל הספקת הנחונים שנדרשו ע"י הועדה במהירות וביעילות.



אהוד שילה
חבר



נחמיה גולדמן
חבר



יהודה מילוא
יו"ר

הכנון המים לישראל בע"מ

פרוטוקול

מישיבה מועצה המנהלים מס' 8/67

מיום 1.12.67

002

Handwritten notes: "15" and "כ"א" with a large diagonal slash.

- נוכחים:
- מר א. עמיעד - יו"ר
 - מר ב. בסין - חבר
 - מר א. וינר - חבר
 - מר מ. קנטור - חבר
 - מר ל. ארגוב - מוזמן כנציג הסוה"י במקומו של מר ב. קפלן
 - מר י. מילוא - מוזמן בהוקף הפקידו כממונה על החקציבים במש' החקלאות
 - מר ש. משולם - מוזמן בהוקף הפקידו, כגזבר החברה.
 - מר ז. קריב - מוזמן במקום ר/א צ. צור שטרש מחברותו במועצה.

- נעדרים:
- מר ש. בן-שמש
 - מר י. גבריאל
 - ד"ר מ. גורדון
 - מר ש. לנדאו
 - ר/אלוף צ. צור
 - מר ב. קפלן

- על סדר היום:
1. הערות לפרוטוקול הישיבה הקודמת
 2. דברי פרידה של יו"ר מוע' המנהלים
 3. מאזן החברה ליום 31.3.67
 4. מערך הזיקוח בין הכנון המים לישראל בע"מ לבין תהל מהנדסים יועצים בע"מ ומועצות המנהלים שלהן.
 5. שיחוף "כלל" בהון מניות תהל מהנדסים יועצים בע"מ.

הישיבה נפתחה: בשעה 12.10

1. הערות לפרוטוקול הישיבה הקודמת
סוכט: באין הערות מאושר בזה פרוטוקול הישיבה מיום 25.8.67.
2. דברי פרידה של יו"ר מוע' המנהלים
פ.א. עמיעד: מאחר ונבצר ממני להמשיך בכהונתי במועצה נכבדה זו, הגשתי לשר החקלאות התפטרותי מחברות במועצה. בהזדמנות זו רצוני איפוא להיפרד מכם, ולהודות לכם על עזרתכם ושיחוף הפעולה מצדכם.
3. מאזן החברה ליום 31.3.67
מר א. וינר: אמנם הנושא עומד על סדר היום, אך מאחר ויחכן שלא כל החברים הספיקו לעיין בו ובהערות ועדת המאזן (נוכח הזמן הקצר שחלף מאז הופצו) אני מציע לדחות הדיון בנושא זה לישיבה הבאה.

מערך הזיקוח בין חכנון המים לישראל בע"מ לבין תהל מהנדסים יועצים בע"מ
ומועצת המנהלים שלהן.

פר א. וינר: מאחר ויחכן שלא עלה בידי חלק מהנוכחים לעיין בחוברת המפורטת שהומצאה להם בעוד מועד, יורשה לי להוסיף כמה דברים כחומר רקע וסיכום הפהרון המוצע על ידי.

לקראת גמר חכנון המוביל הארצי עמדה החברה בפני הכרעה בין אמצעים היקף הפעילות והסגל של החברה לבין מציאת מוצאים אלטרנטיביים לידע שנצטבר ולכח האדם שנחמחה בחברה. בחרנו באפשרות השנייה, ואחד המוצאים הללו היה יצוא שרותי הנדסה אשר מלבד תכליתו העסקית לחברה, משרה גם מטרת מדיניות של המדינה. בשנתיים הראשונות מעה שעלו על הפרק עבודות הנדסיות מחו"ל (1959) נעשו אלה במסגרת חב' וור"ד אך נוכח הצורך להפריד בין חכנון לבין ביצוע, הוקמה, לאותה מטרה חברה-הבה הנקראת כיום תהל מהנדסים יועצים בע"מ ככל התחלה כך גם עבודת חב' הבה בחו"ל היו בראשיתן צנועות למדי ובהשוואה להיקף כל פעולות תה"ל אף טפלות ושוליות. אך מאז, גדל ההיקף הכספי של העבודות הנעשות באמצעות חב' הבה כדי 70% מכלל פעולות החברה. לא יפלא, איפוא, ששינוי זה בפרופורציה העלה אף הצורך לבחון מחדש הזיקוח בין חברות האם והבה, לרבות האורגנים האחראים לניהולן (מועצות המנהלים).

לעניות דעתי, מצדיקים אופיה המהותי של כל חברה, אופי פעילותה, והתועלת העניינית, המסך ההפרדה הפורמלית כפי שקיימה כיום. למעשה (אף כי לא ניתן לכך ביטוי מפורש בחוק) ממלאה חב' חכנון המים לישראל בע"מ תפקידים ממלכתיים, בהיותה אחראית לחכנון פיתוח מקורות המים, לחכנון הנקוד ומאז מבצע קדש אף לחכנון מפעלי הובלת נפט ומוצרים. ועדת ברחל, שנתבקשה ע"י שר החקלאות לבחון את הסטטוס של מוסדות המים במדינה, המליצה להשאיר את חב' חכנון המים לישראל בע"מ בסטטוס ממלכתי זה (בהבדלי ניואנס מסויימים) כיוון שכך ולו בשל הבדל עקרוני זה בלבד (אשר כפי שמטכור בהמשך הדברים יש לו השלכה גם על עבודת האורגאן המנהל של כ"א משתי החברות), אין זה רצוי לטשטש התחומים בין אותן שתי החברות, מה גם, שרפרדה זו תועלת בצידה, בארץ ובחו"ל, כגון:

- האפשרות להעסיק עובדים עפ"י חוזים לחקופה קצובה. הסדר זה מאפשר גמישות בסלקציה חיובית של עובדים, בהתאם לצרכי החברה במרוצת הזמן וכושרו של כל עובד.
- הצנעה שליטת הממשלה בחברה, אשר לעתים הרחיעה לקוחות פוטנציאליים בחו"ל.

כיוון שכאמור, אופיין של החברות שונה, שונה גם אופי עבודתה ומהותה של כל מועצת המנהלים. אם נחבונן בהרכבה של מועצה זו ניווכח לדעת שיעקר היצוג הטורמלי בה (מש' החקלאות, נציבות המים, הסוה"י הקק"ל) נועד לשקף האינטרס והאספקט של משק המים במדינה.

לעומת זה, מועצה מנהלי חב' הבת המפכנסת לישיבות יותר תכופות ויורדת לאספקט המבצעי - עסקי של כל אחת מעבודות חברה הבת. לאופי זה הוא גם הרכבה של מועצה המנהלים; דהיינו: מנהל אפרוד, מנהל מש"ב, מנהל מ.ע.א. - החורט רבות הודות לידיעתו המקצועית והבנתו העסקית-ואנטי עבדכם. לכן, מוטב לדעתי להשאיר בעינה הפרדה זו והבדלים עקרוניים אלה חוץ בחירה דרכי התאום הנאותים בין מועצה מנהלי חברה הבת לבין מועצה מנהלי חברה זו בחוקף בעלותה בכל מניות חברה הבת. הצעותי לתאום נכון מהיתסות לשני מישרים :

א. נוהלי: מועצה זו חדון במכלול פעולות של חב' הבת במסגרת הדיון באומדני החקציה ובמאזן של זו האחרונה, וחוץ לגופט (לאחר שגידונו במוע' מנהלי חב' הבת) כגון: פרוגרמה הפעילות של החברה להמש השנים הקרובות ועוד.

ב. פרסונלית: יצירה איחוד פרסונלית באמצעות יו"ר משותף לשתי החברות, כשהלה יוכל לוודא הזרמת מידע לחברי שתי המועצות.

מר מ. קנטור:

כזכור אל נכון, לחברי מועצה המנהלים עלתה השאלה שאנו דנים בה כרגע, עקב הרגשה ששררה בקרב כמה מחברי פורום זה לפיה מוגבלות אפשרויותיך של זה לשלוט כהלכה במכלול משימותיה של החברה ושיש לחקן מצב זה. כפי שאמר מנכ"ל החברה, ניהון לסווג את נשוא פעילותה של תה"ל לשתי קטגוריות: משימות ממלכתיות ועסקיות. בקטגוריה הראשונה אין לנו מוסמכים לספל (במישור המקצועי) מאחר ולכך נקבעו דשויות ואינסטנציות אחרות. לעומת זאת, איני רואה כל מניעה מלמנות מועצה מנהלים זו גם כדירקטוריון של חברה הבת, למרות היות אוהן שתי החברות ישויות משפטיות נפרדות. יחר על כן, (גם אם איני מפקפק בהבדלי האופי והמהות הלגיטימיים ביניהן) יתאם הפחרון המועצ על ידי גם את המציאות, כי הדי בסופו של דבר מהבצעה העבודה ע"י אוהו סגל עובדים ומנוהלת ע"י אוהו מנגנון ניהולי. אמנם, לא נעלט מעיני הקושי המעשי הכרוך במימוש אוהו פחרון, הנובע ממגבלות הזמן הרובצות על כל אחד מאחננו. אך, מאידך גיסא, ניהון להתגבר גם על קושי זה, ע"י הנהגת דפוסי עבודה נאותים, שיבטיחו מילוי הפקיד כפול זה ע"י חברי המועצה.

מר ב. כסיין:

באשר לשאלה היסודית שעלינו להכריע בה אם אמנם עלינו לגרוט מידוג חב' האט והבת או שמא מוטב להשאיר ההפרדה הנוכחית בעינה נוכח ההבדל המהותי בין הפקיד שתי החברות, סבורני שיש להעדיף האפשרות השנייה. באשר לזיקה בין מועצות המנהלים של שתי החברות - נעלה מכל ספק שהמצב דהיום בו למעשה רק שנים מחברי הדירקטוריון של חב' הבת (מתוך החמישה המוצעים) חברים גם במועצה זו, (מאחר והשלישי דרך קבע נעדר מישיבות מוע' מנהלי חב' האט) אינו רצוי כלל ועיקר, ויש לשנותו.

אך יהיה אשר יהיה היקף השינוי, ואף אם נניח שנקבל הפתרון המוצע ע"י הדובר שקדם לי לפיו יכהנו חברי מוע' זו גם כדי דקטורים של חב' הבת, ברי שגם אז אופי ההכרעה היומיומיות בפעילות חב' הבת מחייב גוף מנהל מצומצם יותר וגמיש יותר היכול להתכנס ללא קושי ולקבל הכרעה לאלתר, ומרעצה זו חדרון (נאמר פעם בחודשיים) במכלול פעולות חברת הבת לאור אינפורמציה חדירה שתזרם אליה.

בסוף דברי אבקע להתייחס להועלת שרואה המנכ"ל (כתוצאה מההפרדה הפורמלית בין שתי החברות) באפשרות להעסיק עובדים לתקופות זמן קצרות. איני מפקפק בהועלת שיש להסדרים כאלה. אך, יחד עם זאת, בל נשכח שעבודה בחו"ל מקנה נסיון והתמחות מסויימת שאין לזלזל בהם. על כן, בצד החועלת שעשויה לצמח לחברה, אין להתעלם גם מן הצורך להבטיח העובד מבחינה זכויותיו הטובות לרבע שנה חברה לא חוכל להוסיף להעסיקו.

מר ז. קריב:

מלבד האספקט המשפטי, אשר מחייב ומצדיק קיום נפרד של שתי ישויות משפטיות ושל הדירקטוריונים שלהן, הרי שקיים גם האספקט הענייני-מעשי. מבחינה זו, מהגברה המגמה של גידול היקף פעולות חב' הבת לעומת צמצום בפעילות חב' האם. יהיה זה על כן סביר והוגן שחברי הפורום בו אנו יושבים כיום תהיה להם שליטה גם על פעילות חב' הבת. לדעתי ניתן להשיג הדבר לא רק ע"י מינוי אותו יו"ר לשתי החברות אלא ע"י מינוי כל חברי הדירקטוריון של חברת האם גם לדירקטוריון של חב' הבת, כשעניינים יומיומיים הטעונים החלטה לאלתר יוכרעו ע"י הנהלה מצומצמת יותר.

מר א. וינר:

ראשית, אחיט לנקודה האינצידנטאלית שהעלה מר ב. בסין בקשר לזכויותיהם הטובות של עובדים המועסקים ע"י חוזה לזמן קצוב. חלק מזכויותיהם טובטח באמצעות קופח גמל כל שהיא, גם אם מחוץ לקוח"ג של עובדי החברה. באשר ליתר כללי הבטחון של מקום העבודה, בל נשכח שבסיכום כולל אין עובד יוצא מקופח, מאחר שזוכה הוא לתמורה נאותה בעד עבודתו. לכן, אין כל דע בכך, וטוב היה אילו אפשרויותיה של החברה בכיוון זה היו אף רחבות מזה.

באשר להצעות שעלו כאן לגופו של הנושא, הוששני שכמה מההצעות שעלו כאן התאבנה אה מטרחה. הרכבו של פורום זה בו אנו יושבים כרגע נועד לשקף אה משק המים במדינה, בעוד שבחב' הבת האספקט הינו מקצועי עסקי מובהק, עם זיקה ממלכתית רופפת ביותר. לכן, מחייבת מועצה מנהלי חברה הבת הרכב שונה מזה של דירקטוריון חברה האם. כמו כן, אופיית היום יומי של העניינים בהם דנה מועצה מנהלי חברה הבת מחייב דיון דחוף ולעיתים זמון לאלתר. מאידך גיסא, אם החוסף למועצה מנהלים זו - (כשחבריה מכהנים גם כדירקטוריון של חב' הבת) הנהלה מצומצמת כי אז לא יהיה מנוס מהעברת מרבית העניינים להחלטה המועצה המצומצמת והתוצאה תהיה כי מועצה המנהלים תעמוד בפני אווה פרובלמה כמו היום, דהינון העדר שיתוף בהכרעה.

לכן, הושבני שעלינו להשלים עם הצורך בהרכב נבדל בין שתי מועצות המנהלים, תוך תגבור פרסונלי מסויים של פוע' מנהלי חב' הבח (באמצעות יו"ר משותף). כ"כ אני מציע לקיים במועצה מנהלי חב' האט דיונים מקופתיים באומדן שנתי ובצירוגרמה פעילות רב שנחית, בנוסף לדיון השנתי המקובל של בעלי המניות במאזני הכרחה.

פר א. עמידה:

ניתן להבחין בדבריהם של כמעט כל הדוברים כאן (בצד הצעות הפתרון השונה שהועלו), נימה משותפת המעידה על אי שביעות רצון מאי הבהירות הקיימת לגבי תחומי הפקידה של מועצה מנהלי חב' האט בכלל ובין זו לבין חב' הבח שלה בפרט. תושבני שכולנו חמימי דעים שאין הפורום דהיום צריך לרדת למישור עבודתה התכנוני של החברה, מאחר ולכך קיימים גופים רשמיים אחרים, אם כי נכון יהיה לדון בפרוגרמה המחקר לטווח ארוך. כאשר לזיקוח בין חב' האט והבח, תושבני שגם בנקודה זו אין חולק על ההצדקה והלגיטימיות של קיומן הפרסונלי הנפרד והנבדל זו מזו של שתי מועצות המנהלים, תוך הגברת דרכי השליטה של חב' האט על פעולות חב' הבח, כגון: הכטחה רוב של חברי מועצה מנהלי חב' האט בדירקטוריון של חב' הבח (בגבולות האופטימום האופטרטיבי) והכרעה בעניינים עקרוניים (כגון, התקשרות בחוזים, התאגדות בשותפויות ותאגידים אחרים, וכיו"ב) תהיה בידי מועצה הברה האט, ואילו החלטות עקרוניות תפעוליות תשאר בידי חב' הדירקטוריון של חב' הבח. אולם, מאחר ולהצעות השונות שהועלו כאן גם אספקט משפטי מובהק, מוטב ונדחה כל סיכום בנידון, עד לקבלת חו"צ של היוע"מ על החברה.

ס ד כ ט :

מנכ"ל החברה יבחן עם יועצה המשפטי של החברה, האפשרויות והמגבלות המשפטיות של ההצעות השונות שהועלו בעת הישיבה, בקשר לזיקוח שבין הדירקטוריונים של תכנון המים לישראל בע"מ ותהל מהנדסים יועצים בע"מ.

5. שיתוף "כלל" בהון המניות של תה"ל מהנדסים יועצים בע"מ

מר א. וינר: עוזרי בהנהלה האמסקוטיבית ואנוכי ניהלנו מו"מ זה חודשים רבים, עם מנהל חברת "כלל" בדבר שיתוף אותה חברה בהון המניות של תה"ל מהנדסים יועצים בע"מ. במשך זמן זה הובאו בפני מועצה זו נתונים מפורטים אודות השקולים הכרוכים בצדומו של גורם נוסף על הבעלים הנוכחיים של אותה חברה; דהיינו: הממשלה. על פי הנחיות מועצה זו המשכנו במו"מ, ודווחנו לכם למועצה זו על מהלכו. כעת, עם סיום המו"מ עם חב' "כלל" מחד גיסא והצורך למצוא הסדר למבנה וכמות ההון מאידך, גיסא מחייבים סכום עמדה בנידון וקביעתה, הנני מבקש אישוא את חברי המועצה להכריע היום בשאלה זו.

סוכם : א. מועצת המנהלים הינה בדעה כי השארית החברה בבפ.ות הממשלה בלבד עדיפה על שיתוף בעל הון נוסף, מסוגו של "כלל".

ב. יו"ר מועצת המנהלים יודיע לממונה על התקציבים של החלטה 5(א) דלעיל של המועצה.

ג. הנהלת החברה תגיש הצעת לפתרון ולכמות ומבנה הון חב' הבת, לאור ההחלטה 5(א) דלעיל.

תכנון המים לישראל בע"מ

רחוב אבן נבירוק 54 ת.ד. 11170

טל 242111 033654

תל אביב

במשלוח זה תלוי
1967
תאריך 19.11.67

Handwritten notes:
מכתב
מ.ג. הנדסה מ.ג. 102

משרד המים
מ.ג. הנדסה מ.ג.
י"ז חשוון תשכ"ח = 20.11.67
11/15
מ.ג. הנדסה מ.ג.

- לכבוד
- ה"ה א. עמיעד
 - ב. כסין ✓
 - י. גבריאל
 - ד/א צ. אור
 - פ. קנטור
 - ש. לנדאו
 - א. וינו
 - ש. בן שמש
 - ד"ר גורדון
 - ב. קפלן

א.ג.א

הנני מחברת להזמיןכם לישיבת מועצה מנהלי חמ"ל אשר
תקיימת ביום ר' ה - 1.12.67 בשעה 12.00.

על סדר היום:

- (1) מערך בדיקה בין תכנון המים לישראל בע"מ לבין חמ"ל מהנדסים יועצים בע"מ.
- (2) מכירה מניות להכרת "כלל" (טמ"י)
- (3) מינוי מנהלים לחמ"ל מהנדסים יועצים בע"מ - ה"ה א. וין, שר שלוש שורץ.
- (4) פרוביזט תכנון 1966/71
- (5) מאזן החברה ל- 31.3.67
- (6) בקורת מניסית - תוכנית עבודה
- (7) מנרש היפה
- (8) חברה משותפת עם משרד הפחית.

בכבוד רב,
Handwritten signature
ש. קובלנץ
מזכירת ההנהלה

22.11.67

הנהגת
התעבורה
בירושלים
מחלקת
התחבורה
בניין
מס' 2

הנהגת
התעבורה
בירושלים
מחלקת
התחבורה
בניין
מס' 2

הכרזה

הנהגת
התעבורה

תכנון המים לישראל בע"מ

תל-אביב, רח' אבן גבירול 54

ת.ד. 3700 טל. 242111

טלפק 654-630

תהל מהנדסים יועצים בע"מ

תכנון המים לישראל בע"מ

מערך הזיקות

בין

שתי החברות ומועצות המנהלים שלהן

002

מ ע ר ך ה ז י ק ו ת

בין

שתי החברות ומועצות המנהלים שלהן

תוכן העינינים :

1. מבוא
2. חלק ראשון : קיום נפרד של שתי החברות או מיזוגן ?
- 2.1 נחוני רקע עובדתיים
 - 2.2 השלכות ושקולים
 - 2.3 מסקנות לסיכום החלק הראשון
3. חלק שני : תחומי תפקידה ואחריותה של מועצת מנהלים כלפי בעלי מניות.
- 3.1 ההלכה המשפטית הקיימת לאור דיני החברות
 - 3.2 חברות ממשלתיות לאור האספקט הצבורי והממלכתי
 - 3.3 תפקידי מועצת המנהלים של חברת האם במישור הנדסי-מקצועי
 - 3.4 מסקנות לסיכום החלק השני
4. חלק שלישי : הזיקה בין מועצת מנהלי חברת האם והבת.
- 4.1 רכוז נתוני רקע על שתי מועצות המנהלים
 - 4.2 הסדרים אפשריים
 - 4.3 המלצות לסיכום החלק השלישי

נספחים

- א. ניתוח משפטי של נושא התזכיר.
- ב. תיחום תפקידי מועצת מנהלי חברת האם והמנכ"ל.
- ג. תיחום תפקידי מועצת מנהלי חברת הבת והמנכ"ל.
- ד. נתונים סטטיסטיים על ישיבות מועצות מנהלי חברות האם והבת.

חברי מועצת מנהלי תכנון המים לישראל בע"מ (להלן "חברת האם") הביעו בעת דיוני המועצה המשאלה ללבן שאלות הקשורות ביחסי הגומלין ובשילוב שבין אותה חברה לבין תהל מהנדסים יועצים בע"מ (להלן "חברת הבת"). אותו מכלול השאלות ניתן לסכם ולהגדיר כדלקמן:

- 1.1 האם קיומן הנפרד של חברות האם והבת, תואם באופן אופטימלי את מטרותיהם וכוונותיהם של מיסדיהן (שהם בעלי המניות בהן) ואת טובת שתי החברות, לאור משימותיהן בהווה ובעתיד הנראה לעין?
- 1.2 מהם תחומי התפקיד והאחריות של מועצת מנהלים כקולגיון, כלפי בעלי המניות והציבור, למעשים ומחדלים בחברה?
- 1.3 לאור מגמת גידול של עבודות חברת הבת כדי $3/4$ מההיקף הכספי המשולב של שתי החברות כאחת, מהו המבנה והרכב הרצוי ביותר למועצת מנהלי חברת הבת? דהיינו:
 - 1.3.1 זיהוי מוחלט בהרכב הפרסונלי של שתי מועצות המנהלים?
 - 1.3.2 השארת ההרכב הנוכחי בעינו?
 - 1.3.3 הרחבתה בדרך שתראה למועצת מנהלי האם?

בשלושת חלקי תזכיר זה המובאים להלן, ינותחו (במידה והדבר מתבקש) נתוני רקע עובדתיים, ההשלכות השונות והפתרונות האפשריים לכל אחת משלושת השאלות שהוצגו ע"י חברי מועצת מנהלי חברת האם.

2. חלק ראשון: קיום נפרד של שתי החברות או מיזוגן.

2.1 נתוני רקע עובדתיים

2.1.1 הרקע ליסוד שתי החברות

חברת האם נוסדה ב-1952 ע"י ממשלת ישראל (שנטלה 52% של המניות) הסוה"י והקק"ל (שנטלו כ"א 24% מהמניות). הבעלות האמורה במניות נשארה בעינה עד עצם היום הזה.

כוונת המיסדים היתה להקים גוף מרכזי במדינה אשר יעסוק בסקרים, מחקרים, תכנון כללי ומפורט וכיו"ב, בנושא פיתוח מקורות מים. מאז פרישת מנכ"ל החברה הקודם - שכיחן גם כיועץ הממשלה לפניני מים - משמשת למעשה חברת האם בתפקיד זה, לאותם נושאים שלא יוחדו להם גופים אחרים בחוק המים. המניעים המעשיים להקמת חברת האם היו:

- יתרונות בהפעלה של הגוף המוקם כחברה בע"מ, הודות להיותו משוחרר מהמגבלות הנוהליות המוטלות על משרדי הממשלה.

- ריכוז בכפיפה אחת של כל הידע והגורמים שעסקו גם אז (אך בנפרד) בתכנון מים. דבר זה נעשה ע"י העברה לתהל (בהפרש של חצי שנה) של אותן יחידות שעסקו בתכנון במשרד החקלאות ובחברת "מקורות".

- שיתוף, באחריות לניהול הגוף שהוקם של אותם גופים ממלכתיים למחצה שהם הצרכנים של התכנון: ממשלת ישראל, הסוה"י והקק"ל.

חברת הבת נוסדה (במסגרת לפעילות העסקית של חברת האם) ב-1961, כשלמעשה כל מניותיה (למעט אחת המוחזקת ע"י המנכ"ל כנאמן של חברת האם) הינן בבעלות חברת האם. הנטייה לכיוון פעילות עסקית בארץ ובחו"ל, שאינה קשורה במשימות ממלכתיות, נבעה מהמניעים הבאים:

- הצורך בהבטחת תעסוקה חילונית לכח האדם ההנדסי של החברה נוכח הירידה בה שעתידה היתה לחול לקראת גמר תכנון המוביל הארצי.
- הבטחת מקורות תעסוקה לעולים אקדמאיים שעלו אותה עת ממזרח אירופה בממדים ניכרים.
- פיתוח יצוא תכנון ידע שנראה אז בעל סיכויים טובים למדי הודות לז-
- ידע כולל ומשולב שנצטבר בחברה ואשר בתחומים ספציפיים עתיד היה לזכות למוניטין כמעט יחודי.
- יתרון יחסי ששרר אז, הודות למחירי תשומה נמוכים יותר.
- יצוא תכנון ידע הוא בעל ערך מוסף יחסי גבוה.
- יצירת גורם העשוי לקדם קשרים מדיניים עם מדינות מתפתחות, אשר רובן הגדול היה אז בתהליך של קבלת עצמאות.

הטעמים להקניית ישות משפטית נפרדת לפעילותה
העסקית של חברת האם היו:

- תיחום האחריות הכספית לפעילות העסקית
והפרדתה מהפעילות הממלכתית, דבר שניתן
להעשות אך ורק ע"י הפרדה פורמאלית.
- היסוסים (שהגיעו לעתים להסתייגות גלויה)
מצד לקוחות - שרובם מהווים רשויות
ממשלתיות במדינותיהם - מהתקשר עם חברה
הנמצאת בבעלות ממשלתית ישירה.

הפעלת שתי החברות 2.1.2

הפעלתן של שתי החברות נעשית ע"י מנכ"ל,
מינהלה (המשמשת מטה מיעץ למנכ"ל) וצוות
עובדי חברת האם שאליו יש להוסיף עובדים
(במקצועות שלא קיימים בחברת האם) המועסקים
על פי חוזים מיוחדים לפרק זמן קצוב שנערכים
בין חברת הבת לבין העובד.

נוסף על כח אדם - שהינו למעשה גורם היצור
העיקרי והמכריע, מקנייים רכוש (מבנים, כלי
רכב וציוד) הדרושים להפעלה. רכוש זה הנמצא
בישראל כלול בספרי חברת האם, בעוד הציוד
והרכוש הנמצאים בחול נכללים בספרי חברת הבת,
מאחר והוא משרת במישרין את סניפי אותה חברה
בחו"ל.

בשנת 1967/68 תבצענה שתי החברות גם יחד
עבודות בהיקף של כ-27.0 מיליון ל"י, מהן
משימות מים ממלכתיות בהיקף 7.0-8.0 מיליון
ל"י (תקציב פיתוח ישיר והזמנות חברת
"מקורות"). וכ-15.0-16.0 מיליון יצוא
שרותים; 3.0-4.0 מיליון עבודות על בסיס
עסקי בישראל.

אחריותה הכספית (להבדיל מאחריות מוסרית
ומקצועית) של כל אחת מהחברות מותחמת לתחומה
היא, בכך, שכל חוזי העבודה (למעט משימות
ממלכתיות) ניכרתים בין הלקוח לבין חברת הבת.

היחסים החשבוניים בין שתי החברות נקבעו
בהסכם ביניהן לפיו חברת הבת מחזירה לחברת
האם את הוצאותיה של זו האחרונה על בסיס
"עלות" (at cost) לרבות הוצאות עקיפות
מוצעות, במסגרת תעריפים תמחיריים הזהים
לתעריפי החיוב בהם מחויבות העבודות ע"ח
תקציב הפיתוח; הוא הדין בעבודות המוזמנות
ע"י "מקורות". חברת האם מעניקה אשראי לחברת
הבת בהיקף 2-3 חודשי מחזור, כדוגמאת האשראי
הניתן לחברת "מקורות". מימון נוסף לעבודות
חברת הבת מגויס במישרין על ידה וההוצאות
הכרוכות בכך נזקפות במישרין על חשבונה.

במחיר שעת עבודה מחייבת חברת האט את לקוחותיה (לרבות חברת הבת), כשבאותו חיוב כלול פחת על משרדיה (שהוא למעשה סעיף הרכוש הקבוע העיקרי של החברה). לעומת זאת לא כלולה בקלולציה כל תוספת שהיא על מחיר ההון העצמי.

היקף העבודות האמור לעיל מבוצע בחלוקה הבאה:

סה"כ	במליוני לירות ישראליות			ה א ר ק
	משימות ממלכתיות	עב' על בסיס עסקי בישראל	ייצוא	
15.5	8.0	4.0	3.5	בחברת האט בישראל
4.1			4.1	סניפים: אמל"ט (פרו); ונצואלה; קולומביה; מקסיקו; ארגנטינה; קפריסין.
6.4			6.4	אסיה (טורקיה, פרס)
1.0			1.0	אפריקה (גאנה - ניגריה)
27.0	8.0	4.0	15.0	סה"כ

העבודות בחו"ל מבוצעות על פי חוזים עם רשויות ממשלתיות באותן הארצות בהן מבוצעת העבודה, ולפעמים על פי חוזים עם מוסדות מממנים כגון: הבנק העולמי, או סוכנויות מבצעות של האו"ם.

לצורך הגברת יכולתה של החברה לקבלת עבודות
במימון מוסדות בינלאומיים ורשויות מקומיות,
הוקמו חברות בבעלות משותפת של חברת הבת
וגורמים מקומיים. פרט לחברה שבמקסיקו חברת
הבת נמצאת במיעוט נומינאלי (אחרת לא היו
סיכויים לקבל עבודה כלשהיא, אלא אם לחברה
צביון מקומי). אבל למעשה אין חברת הבת במצב
נשלט, מאחר וכל ההסכמים להקמת חברה מקומית
מורים על הצורך בהסכמת חברת הבת והמרכיבים
המקומיים כאחד, לכל פעולה שהיא, ואלה החברות:

ארה"ב

Gannett Fleming Corddry and Carpenter
(Mid-East) Inc.

בה מחזיקה חברת הבת 30% ממניות ההצבעה.
Engineering Science Inc. of California

בה לחברת הבת 35% מהמניות.

אמל"ט

פ ר ו

Andes Consult

בה לחברת הבת 30% מהמניות.

דומיניקנה הקמת החברה A.y.T - נמצאת בשלב
סופי של מו"מ, וזו תירשם עם קבלת עבודה
ראשונה.

מקסיקו חברת Planimex אשר הוקמה
ע"י נציג שלנו ו-4 מבני המקום (כנאמנים של
תהל) ואלה הסבו המניות לחברת הבת, כך שלמעשה
נשלטת Planimex ע"י חברת הבת.

כמו כן מקיימת החברה הסכמים כלליים לשיתוף
פעולה ו/או הסכמי "אר-הוק" לביצוע משימה
ספציפית, עם החברות הבאות:

מוטור קולובוס - בהקשר להגשת הצעה
לתכנון לימה רבתי.

Engineering Science
Inc. - בהקשר לעבודה בגאנה.

Engineering Consul-
tants International - בהקשר לעבודה באדנה.

חברת ס.ר.י.ק. - (סניף ישראלי של
החברה הצרפתית
סו.ד.ט.ג.) בקשר
לתכנון בתי"ח
ופרויקט מסויים
שהוזמן ע"י משרד
הבטחון.

מאמצי הפיתוח של החברה נותנים יסוד סביר
להניח כי בשנים הבאות צפוי גידול בהיקף
היצוא בכ-1.0 מיליון \$ מדי שנה. לקראת
ההתפתחות האמורה דואגת החברה להכשרת צוות
עובדיה והתאמת המבנה הפנימי שלה לביצוע
המשימות לשכאלה תעמודנה על הפרק.

על פעולות הכשרה אלה נמנות: השתלמות וקידום ידע של הצוות הקיים; פיתוח צוות מנהלי פרויקטים וסניפים; השתתפות בקורס מתכננים חקלאיים; שילוב גורם חקלאי בחברה; הכוונת פעילות האקוויזיציה שלה להשגת גיוון עבודות העונה למקצועות המצויים בחברה במידת האפשר, וכן גיוס עובדים בודדים במקצועות החסרים לחברה בשטחי פעולה שהם חלק מיעדיה החיוניים.

השלכות ושיקולים

2.2

לאור נתונים שהובאו בפרק הקודם תסקרנה להלן כמה השלכות ותוצאות הנובעות מהפעלה פורמלית נפרדת של חברת האם וחברת הבת; דהיינו:

2.2.1 הגבלת האחרייות הכספית הישירה של חברת האם לעבודות הניזונות מתקציב הפיתוח הממלכתי הישיר ולעבודות המוזמנות באמצעות חברת "מקורות".

2.2.2 העדר גרעין קבוע של עובדים בחברת הבת, אלא העסקת עובדים לתקופה קצובה עפ"י חוזים מיוחדים, משחררת את החברה ממגבלות של סדרי הפיטורין המקובלים ואשר אין מנוס מהם בחברת האם.

2.2.3 הופעה נוחה יותר כלפי חוץ כאשר שליטת הממשלה מורחקת ומוצנעת בחברת האם. הדבר אמור הן כלפי לקוחות בכוח, והן כלפי שותפים מקומיים בחו"ל אשר בלעדיהם לעתים קשה להשיג עבודה מרשיות ממשלתיות זרות, וממוסדות מימון בינלאומיים.

2.2.4 הקהיית עוקצה של ההתחרות בשוק ההנדסי בישראל.

2.2.5 מימון עבודות חברת הבת מחייב הגדלת הונאה העצמי, דהיינו:

הגדלת הון מניותיה הנפרע.

כידוע לחברי מועצת מנהלי האם, מעוניין בעל המניות העיקרי של חברת האם בשיתוף הון מניות פרטי, ומתנהל מו"מ בכיוון זה. אם נקבל הרעיון של חברה אחת אשר תמזג בתוכה את חברת האם והבת כאחד, היינו מחדירים בכך הון פרטי גם לחברת האם שהאינטרס שלה הוא ממלכתי מובהק. כזכור לחברי מועצת המנהלים, הובעו בישיבות המועצה מ-18.5.67 ו-25.8.67, היסוסים רציניים לגבי הכיוון העסקי הצרוף לקראתו עשוי בעל הון פרטי לגרור את חברת הבת, ואם יש לראות בשיתוף הון פרטי סיכון מסוים כלפי חברת הבת, קל וחומר כלפי חברת האם.

מסקנות לסיכום החלק הראשון

2.3

2.3.1 סיקור תוצאות הפעלת שתי החברות כישויות משפטיות נפרדות, מצביע על כך, שביטול אותה הפרדה יביא גם לביטול יתרונות מסוימים, יכביד על אפשרויות למאניפולציות שונות בחו"ל ויעמיד החברה בסיכונים מיותרים.

2.3.2 מאידך גיסא, אין המצב הנוכחי (הפרדת שתי החברות) מבטל היתרונות שבהפעלה המשולבת של עובדי חברת האט בעבודות שתי החברות שהינה תנאי לקיומה. נסיוננו מורה כי משך זמן שהות אפשרי של עובד בחו"ל מוגבל, ולכן על החברה לקיים תעסוקה בישראל ביחס של 1:1 במקרה הטוב ואפילו 1:2 (1 - בחו"ל, 2 - בישראל).

2.3.3 ההפעלה המשולבת של שתי החברות מאפשרת רוטציה סבירה של כח-האדם, מעמידה את העובדים בפני אתגרים חדשים, שנושאים בחובם סיפוק מקצועי ואף הטבה חמרית כל שהיא. בכך נמנעת נשירת כוחות מקצועיים שלא היה מנוס הימנו, לולא הצליחה החברה למנוע צמצום בהיקף עבודותיה, ע"י גיוון ופתוח שווקים חדשים.

2.3.4 קיום שתי מסגרות נפרדות אינו מבטל את היתרונות הנובעים מביצוע היקף כספי של שתי החברות גם יחד תוך חסכון ניכר בהוצאות עקיפות שאילולא כן העמסה של שתי החברות בנפרד היתה גדולה עוד יותר.

2.3.5 הפרדה פורמאלית בין שתי החברות לא תגרע (כפי שיסתבר בחלק השלישי של תזכיר זה) מאפשרות שיש למועצת מנהלי חברת האט השליטה בחברת הבת - מלהשפיע על החברה האחרונה ע"י דווח ודיון תקופתיים על מכלול פעילותה של אותה חברה.

3. חלק שני : תחומי תפקידה ואחריותה של מועצת מנהלים כלפי בעלי המניות.

מאחר ובעלי המניות של חברת האם הם מדינת ישראל ושני מוסדות שלפי אופיים ממלאים תפקידים ממלכתיים, הרי שהאחריות כלפי בעלי המניות זהה עם אינטרסים של הציבור, ולכן אין לדון בשני אלה בנפרד. תחומי אחריותם באותו כיוון שהוזכר כאן (בעלי המניות והציבור) יבחנו איפוא בהמשך חלק זה בשלשה מישורים: המשפטי, הציבורי והמקצועי.

3.1 ההלכה המשפטית הקיימת לאור דיני החברות

ניתוח מפורט יותר של נושא פרק זה יוכל המעיין המתעניין למצוא בנפסח A לתזכיר זה (חלק ראשון / פרק א'). על כן יסתפק פרק זה, לנוחיות הקורא, בתמצית תוכנה של אותה הלכה.

המקור הסטטורי לנשוא חלק זה נמצא בפקודת החברות 1929, כפי שנתפרשה ע"י בתי-המשפט בארץ ובאנגליה (משט הועתק החיקוק המנדטורי האמור). לאלא נוסף תקנון המופיע בתוספת לפקודת החברות (לוח א') אשר בדרך כלל מועתק ע"י כל חברה בכפוף לשינויים המחייבים חברה מסוגה. (המפיצה מניות לציבור ושאינה מפיצה מניות כאלה). תקנה 77 לתקנות חברת האם קבעה שניהול עסקי החברה יהיה בידי דירקטורים בכפוף לפקודת החברות, לתזכיר ותקנות ההתאגדות של החברה והחלטות בעלי-המניות. תקנה מקבילה קיימת גם בתקנון חברת הבת (תק' 42).

בפסיקה שפרשה את חוק החברות נאמר: "אם הוקנו לדירקטורים סמכויות ניהול, הם ורק הם יכולים להפעילן. הדרך היחידה בה יכול הגוף הכולל של בעלי

המניות לפעול היא ע"י שנגזרת התקנות או פיטורי הדירקטורים". משמעות שתי האסמכתאות שהובאו לעיל היא איפוא כי הדריקטוריון הינו גוף בעל שיקול דעת עצמאי בהחלטותיו, לגבי ניהול עסקי החברה כל עוד לא החליטו בעלי המניות אחרת ע"י שינוי התקנות (ולכך דרוש רוב של 76%).

לגבי אופן ניהול עסקי החברה, יש להוסיף האצלת ספכויות ביצוע למנכ"ל המותרת עפ"י תקנות החברה; ואמנם תיחום מפורט כזה נעשה הן לגבי חברת האם והן לגבי חברת הבת (ראה נספחים ב ו-1 לתזכיר זה). אבל, נשאלת כעת השאלה: מהי אחריות חבר מועצת המנהלים למעשים ומחדלים של האורגנים האכסוקוטיביים של החברה? על כך עונה הפסיקה "אין הוא אחראי בשל שגיאות שיפוט סבירות בנסיבות הענין. אין הוא חייב להביע תשומת לב מתמדת אלא מעת לעת (intermittent), וזה שונה בתכלית מאחריותו המלאה והקבועה של מנכ"ל החברה לכל מעשיה ומחדליה של החברה.

חברות ממשלתיות לאור האספקט הציבורי והממלכתי

3.2

בפרק הקודם תוארו האספקטים המשפטיים מבחינת ההלכה המפורשת הקיימת. אולם, למעשה או מחדליה של תהל (האם) כחברה שבבעלות ממשלתית, יש גם אספקטים ציבוריים, החורגים מגדר ההלכה המשפטית אשר לצורך בחינתם לא נוכל למצוא תשובה בפקודת החברות. מה גם שהחיקוק הישראלי הרלבנטי (פקודת החברות 1929) בנוי על רקע של פעילות עסקית פרטית גרידא. כאן יש להביא בחשבון

הרקע הפוליטי הכלכלי והחברתי ששרר באנגליה עת הוחק חוק החברות האנגלי מ-1929, שהועתק ארצה. היה זה לאחר עשרות שנות שלטון של המפלגה הליברלית שדגלה בעקרון ה- laissez faire אשר התבטא באי התערבות קיצונית של המדינה במישור העסקי. ממשלת הלייבור הראשונה (בראשות רמזי מקדונלד) שעלתה לשלטון סמוך לחקיקת חוק החברות 1929 ואף ממשלת הלייבור השלישית שהיתה בשלטון ב-1948 עת תוקן החוק באנגליה, לא שינו הרבה בגישה זאת כלפי המישור העסקי, במה שנוגע להקמת חברות ע"י המדינה ככל אדם פרטי ותאגיד. במקום זה, הופעלה התערבותה במשק ע"י הפעלת תאגידים עפ"י דין. לעומת זה, בארץ חלה ההתפתחות הפוכה. מספר התאגידים שהוקמו מכוח חוק של הכנסת הוא מועט וחוף מרשות הנמלים ומועצות השווק קשה לסווגם כעסקיים מובהקים, אלא בחלקם ממלכתיים ובחלקם האחר במישור סוציאלי, תרבותי וכו', כגון: בנק - ישראל, המוסד לביטוח לאומי, האקדמיה ללשון עברית, המרכז לקידום תדבות האדם, רשות השידור וכו'. לעומת זה מספר החברות שבהן משתתפת הממשלה הסתכם ב-31.65.65 ב-100 ומתוכן 18 הן בשליטת הממשלה.

על הרקע שתואר לעיל, נתעורר הצורך להתאים המצב היורדי לאספקט הממלכתי של שמירת כספי הציבור והאינטרס שלו. ב-1959 נוסח חוק החברות הממשלתיות, אלא שמאז לא הגיעה ההצעה לדיון בכנסת. בינתיים - לפי יוזמת מבקר המדינה - מינה יו"ר האגודה למדעי המדינה - פרופ' ב. אקצין - ועדה בראשות ד"ר א.ז. מוזס, אשר רוב חבריה היו אישים הקרובים לניהול מפעלים ממשלתיים ומיעוטם פקידים בכירים באוצר

ובמשרד מבקר המדינה. כמעט כל האספקטים שנבחנו ע"י הוועדה היו כאלה שאינם באים לידי הדיונות משפטיות, אלא באים להשלים הצד המשפטי-הפורמלי (אך בלי לסתור אותו) פרט לאחד: ההוראות שיכול שר לתת לדירקטורים. במידה שקשר ישיר כזה נוגד את ההלכה המשפטית שהציעה ועדת מוזס לתקן בהתאם את דיני החברות. ואמנם, כפי שנאמר לנו ברשות החברות הממשלתיות, נתקבלו המלצות ועדת מוזס על דעת הרשות, והצעת חוק מתאימה נמצאת בתהליך עיבוד, אם כי מעצם הגישה של הוועדה ושל רשות החברות מסתבר שאין כוונה לפעול בניגוד לחוק הקיים כל עוד לא תוקן. והרי עיקרי המלצות וועדת מוזס הנוגעים לענייננו:

הקשר בין השר לחברה -

וועדת מוזס הציגה השאלה, אם אמנם רצוי (במקרה של-ממשלה שליטה בחברה) שהשר יתן הוראה במישרין להנהלה האכסוקטיבית. הוועדה עונה על כך בשלילה, מאחר ואין אפשרות לשר למלא (אישית) תפקיד פיקוח וביקורת על החברות הממשלתיות, ואז עלול להיווצר מצב בלתי רצוי של הצטברות כוח מוגזם בידי מנכ"ל החברה ופקידיו. לכן, מציעה הוועדה לעשות את הדירקטוריון לאבן הפינה במערך הניהולי של החברה הממשלתית כאשר בידי הדירקטוריון סמכויות נרחבות לניהול עסקיה השוטפים של החברה. כדי למנוע תפיסה מוגזמת של תפקידי הדירקטוריון מרככת הוועדה את המלצתה הקודמת ומסבירה כי הלכה למעשה תהיה מועצת המנהלים הפורום אשר בפניו מדווח המנכ"ל על פעולתו ומקבל הנחיות, הדרכה ועצה כגוף שופט, בוחן, ומפקח, אך בלי להכנס לתחום פעולתו של המנכ"ל.

מאיך גיסא, כדי להבטיח פיקוח ממשלתי על החברה, יוכל השר מדי פעם לתת הנחיותיו באמצעות נציגיו בדירקטוריון, וכן להחליף את חברי הדירקטוריון. אבל, עליו לנהוג בהתאפקות במתן הנחיותיו באמצעות נציגיו.

תפקידי יו"ר הדירקטוריון -

- לנ"ל נועד תפקיד נכבד יותר מאשר לחבר דירקטוריון רגיל, מאחר שלדעת הוועדה, תפקידו של היו"ר חורג בהרבה מזה של יו"ר בישיבות הדירקטוריון, כגון:
- הוא האחראי להפעלת הדירקטוריון וועדותיו, ולצורך זה עליו לעמוד בקשר הדוק עם המנכ"ל ולקבל ממנו אינפורמציה שוטפת.
 - הוא הקובע את סדר היום ויקבע בשיתוף עם המנכ"ל את מועדי ישיבות הדירקטוריון, כי אין להשאיר הדבר למנכ"ל, מאחר והדבר עלול לפגוע באפשרויות הפיקוח.
 - יקח חלק בטיפול כמה מעניני הדירקטוריון החשובים, כגון:
 - הקמת חברות שותפויות וכו'. לשם כך לדעת הוועדה על היו"ר להקדיש מזמנו לפחות חצי יום בשבוע.
 - למעשה המלצה זו הוגשמה בכמה חברות בפועל עם מינוי יו"ר פעיל ב"אל-על" והרחיקה לכת עם מינוי מ. צור כיו"ר בשכר של מועצת מנהלי צים.

פרטי התפקידים הלכה למעשה -

ועדת מוזס הוסיפה קווים מנחים למען יוכל הדירקטוריון למלא תפקידו שהוא "לדאוג לפעולתה התקינה של החברה ולקיים פיקוח רצוף על מהלך עסקיה". אותם קווים מופעלים כמעט במלואם בחברת האם ו/או הבת (לפי הענין), בהתאם לתיחום תפקידי מועצת המנהלים והמנכ"ל, וכן בפרקטיקה של דיוני החברה וסיכומיה, כגון:

- לרון ולאשר תכנית פעולה שנתית בשטחי התפעול וההשקעות.

התכנית תכלול תחזית הכנסות, תקציב הוצאות, תקן עובדים, תכנית מימון, במידה הצורך תקציב השקעות וכו'.

- על הדירקטוריון לאשר את המאזן ולבצע את יתר הפעולות המוטלות עליו בהתאם לחוק, וכן את החובות המוטלות עליו לפי התזכיר של החברה.

- הדירקטוריון אחראי לתרגום משימות החברה, כפי שנקבעו בסטאטוט שלה, למטרות מוגדרות, וכן לקביעת מדיניות החברה בכל תחומי פעולתה. הוא יבחר ויאשר תכניות פעולה לזמן ארוך ולזמן קצר, שיוכנו על ידי המנהל הכללי, ואשר תהיינה מכוונות להשגת מטרות אלו.

- הדירקטוריון יאשר את המבנה של החברה, וכן יאשר את מינוי העובדים הבכירים לפי הצעת המנהל הכללי ואת תנאי העסקתם.

- על הדירקטוריון לבחון את הדו"חות, ובמידת הצורך ימשיך ויברר את העובדות באמצעות "שאלות מבחינות" המופנות להנהלה.

- על הדירקטוריון להסיק מסקנות על סמך הדו"חות המוגשים והבדיקות שנעשו, להחליט על ההצעות שהוגשו על ידי המנהל הכללי ולתת הנחיות להמשך הפעולה.

- הדירקטוריון יוודא שבחברה יהיו קיימים נוהלים נאותים של מיבדק ובקרה פנימיים.

- הדירקטוריון יקבע נוהלים ביחס למתן זכויות חתימה וביטולן וישאיר לעצמו את הסמכות לאשר מתן זכויות חתימה. אישור זכויות החתימה ייעשה לפי המלצת המנהל הכללי ולאחר קבלת אינפורמציה, על המועמדים לקבל זכות חתימה.

- הדירקטוריון יקבע ויעביר נוהלים לאישור חוזים מתוך שמירה על העקרון שיובאו לאישורו כל החוזים שיש להם חשיבות ניכרת במהותם או בהיקפם. בהקשר זה יתן הדירקטוריון דעתו במיוחד לחוזים בתחומים הבאים:
 - א. רכישה ומכירה של מניות או השתתפות בחברות
 - ב. מתן הלוואות וקבלתן
 - ג. חוזים לביצוע תכנית השקעה
 - ד. רכישה ומכירה של ציוד ונכסים
 - ה. חוזי מכירה או קנייה לתקופות ארוכות
 - ו. רכישה ומכירה של ידע ופטנטים
 - ז. חוזי עבודה וחוזים מיוחדים להעסקת עובדים.

חלק מתחומים אלה יהיו, בהתאם לאופיה של כל חברה, בסמכותו הבלעדית של הדירקטוריון. הדירקטוריון יוכל לקבוע לגבי סוגים מסויימים של חוזים את גובה הסכום ואורך תקופת ההתקשרות בהם פטור המנכ"ל להביא אותם לאישור הדירקטוריון.

בניסוח נוהלי אישור החוזים ידאג הדירקטוריון שלא לפגוע בגמישות הפעולה של החברה. רצוי שהדירקטוריון יבדוק אחת לשנתיים את הצורך בהכנסת שינויים בנוהלים שנקבעו ביחס לאישור חוזים.

תפקידי מועצת מנהלי חב' האם במישור ההנדסי-מקצועי

3.3

חברת האם שונה במעט מכל חברה ממשלתית אחרת, בכך שנשוא מבצעה אינו לא תעשייה ולא מסחר, כמקובל ברוב אותן החברות, אלא עיסוקה בהנדסה. על כן, יש לבחון אם אמנם אין זה מתפקידה של מועצת המנהלים לפקח גם על חלק זה כמו שהיא מפקחת על הצד העסקי של החברה. בנספח A לתזכיר זה (חלק ראשון / פרק ב') מנותחת שאלה זו בהרחבה ניתוח משפטי והגיוני לאור חוק המים 1959 והגדרת תפקידים שנוסחה ע"י שר החקלאות הקודם ומבוצעת בפרקטיקה היומיומית. מסקנת אותה אנליזה היא כי לצורך ביקורת התכנון וקביעת מדיניות, קבע חוק המים גופים סטטוטוריים אחרים. לגבי הגדרת התפקידים שנוסחה ע"י שר החקלאות מחייב ההגיון (ואף זה על רקע מסויים של מצב משפטי) כי הכוונה היתה להשאיר אותן פעולות הנדסיות לדרגים אכסוקטיביים של החברה הפועלים בתחום המקצועי. אבל מוסמכת מועצת המנהלים כנאמן מטעם בעלי המניות לניהול החברה,

להחליט על דרכי הבקרה של תהליך התכנון בחברה.
מאידך גיסא, בצד אפשרות היפוטטית של דרכי הבקרה -
אשר מועצת המנהלים מוסמכת להחליט עליה כגוף הממונה
על ניהול החברה - יש לשאול לאספקט המעשי של הפעלת
בקרה כזאת, היקפה ואופן הפעלתה. ספק רב אם, הרכבה
והיקפה מתאים לכך. סימוכין לכך אפשר למצוא בדו"חות
של מבקר המדינה; בתהליכים שקדמו להכנת דו"ח 14,
השתמעה הסתייגות מהעדר בקרה מספקת ואמנם בעקבות
זה הודקו והוגברו תהליכי שיפוט פרויקטים בתוך
החברה. אולם, אין פירושו של דבר, שאין זה ענינה
של מועצת המנהלים לדעת פרטים אינפורמטיביים על
טיב התכנון, היקפו, פרטי ארגונו, מחירו, תחזית
היקפו וכיו"ב. ונהפוך הוא: זוהי אף חובתה של
מועצת המנהלים להתחקות אחר דרכים אלה, וזהו ענינה
לקבוע דרכי דיווח כזה. אולם כאן יש לזכור שעד כה,
אף בנושאים אדמיניסטרטיביים טרם הצליחה מועצת
מנהלי חברת האם לווסתם, ואחדים מהם נשארים תלויים
על סדר יומן של מספר ישיבות עד שמגיעים לכלל דיון.
תופעה זו הינה אך טבעית ופועל יוצא ממגבלות פיסיות
הרובצות על חברי מועצת המנהלים המכבידות על התכנסותם
לישיבות והזמן שיכולים להקדיש להן. ראיה לכך נוכל
למצוא בנספח ד' לתזכיר זה בו מובאים נתונים סטטיסטיים
של ישיבות מועצת האם. מתוך הנתונים האמורים נוכל
להעלות הממצאים הבאים:

- תדירות הישיבות: אם נביא בחשבון שבאמצע נובמבר
תתכנס עוד ישיבה, נעה התדירות בין שלושה שבועות
לעשרה. בממוצע התכנסה המועצה בשנת 1967 אחת ל -
5-6 שבועות.

- הזמן שערכה כל ישיבה נע בין 60 דקות בערך עד שעה ו-53 דקות. בממוצע ארכה כל ישיבה שעה וחצי.

- נוכחותו זו נעה בין 3 חברים ל-6, ובממוצע 5 מתוך 10 חברים.

מסקנות לסיכום החלק השני

3.4

כל עוד לא החליטו בעלי המניות אחרת, מבחינה משפטית צרופה מועצת המנהלים היא גוף סוברני האחראי לניהול עסקי החברה.

אם היתה למועצה סיבה סבירה לתת אמון בצוות האכסוקוטיבי, אין מועצת המנהלים, אחראית למעשיהם ומחדליהם של אותו צוות מאחר ואחריותה אינה רצופה ומתמדת אלא "מעת לעת".

מבחינה ציבורית רצוי להבטיח תיאום האספקט הציבורי ע"י הגברת פעילותו של יו"ר המועצה.

למועצת המנהלים לא נועדו (ולא נתאפשר לה מבחינה פיסית) לדון ולהכריע גם בצד המקצועי-הנדסי. אבל מן הראוי שמועצת המנהלים תקבל פרטים אינפורמטיביים על טיב התכנון, מגמותיו, מחירו, ארגונו וכיו"ב. דבר זה ניתן להעשות ע"י דרכי-דיווח ודיון כפי שיראו לה.

4. חלק שלישי:

הזיקה בין מועצת מנהלי חברת האם והבת

4.1

ריכוז נתוני רקע על שתי מועצות המנהלים

4.1.1 מועצת מנהלי חברת האם

מספר חבריה הוא עשרה, המיצגים את בעלי המניות,
כדלקמן:

ממשלת ישראל - 7 (לרבות אחד מהם המשמש
מנהל "מקורות")

ה ק ק " ל - 2 (טרם נכחו בישיבות)

הסוכה"י - 1

בהתאם להחלטתה העקרונית, עליה להתכנס מדי
יום ו', הראשון בכל חודש קאלנדרי אזרחי.
אבל, בפועל, לא עלה בידיה לקיים תדירות
זו ולמעשה רפתה התדירות ל-5-6 שבועות
בממוצע. בתוקף תפקידה כמועצת מנהלי חברת
האם גרידא, היא הגוף הבלעדי הרואה עצמו
(בהתאם לנספח ב) מוסמך להחליט על מדיניות
פיתוח החברה, תנאי עבודה החורגים מגדר ההסכמים
הקיימים בחברה, אישור תקציבי החברה השונים
(הכנסה, הוצאה, השקעות ומימון). בתורת הגוף
השליט בחברת הבת יש למועצת מנהלי האם תצפית
מלאה (ועל סמך זה יכולת להציג שאילתות) על
הנעשה בחברת הבת, באמצעות הפרוטוקולים של
מועצת מנהלי חברת האם, דו"חות וסקירות
תקופתיות הנמסרות מפי המנכ"ל, מאזנים וכו'.

אבל, למעשה, שולטת מועצת מנהלי חברת האם בעקיפין בשני תחומים חיוניים של חברת הבת, מאחר ולזו האחרונה אין בארץ לא מנגנון ולא רכוש כלשהו, דהיינו:

- תעריפי התכנון. מאחר ולחברת האם מעמד יחודי של קבלן מבצע של עבודות חברת הבת בלי שלזו האחרונה תהיה אפשרות בחירה בין ספקים נוספים, משפיע הדבר על מידת הרווחיות של תהל מהנדסים וועצים בע"מ.
- האשראי הניתן לחברת הבת.

4.1.2 מועצת מנהלי חברת הבת

הרכבה הפורמלי של מועצה זו עומד כיום על שלושה. אמנם אישר שר החקלאות מינוי נציג מש"ב לאותה מועצת מנהלים, והאוצר ביקש אף הוא למנות נציג, אבל מינויים אלה טרם אושרו פורמלית באסיפת החברה, מאחר וחברי מועצת מנהלי חברת האם העדיפו לשלב הדיון בענין זה, במסגרת מכלול הבעיות הכרוכות בזיקות שבין שתי החברות והאורגנים שלהן. מועצת חברת הבת מתכנסת מדי שבועיים-שלושה. אולם לא רק בהרכב ובתדירות ישיבותיה (המעידים על גמישות רבה יותר) שונה מועצת מנהלי חברת הבת מזו של חברת האם, אלא גם באופי דיוניה שאינו מצטמצם לנושאים כלליים ועקרוניים אלא (בהתאם לנספח 1) מתיחס גם לענינים ספציפיים כגון: דיון

- בכל הצעה ללקוח ו/או ההתקשרות עמו העולה בארץ על 150,000 ל"י ובחול"ל על \$ 150,000 (הסכום האמור לפי החלטת מועצת מנהלי חברת הבת, עשוי להיות נמוך מזה למען ילכוד בתוכו 85% מהיקף העבודות).

- פתיחת סניפים מינוי נציגים וכיו"ב (פרטים נוספים ראה נספח ג).

יוצא איפוא שמועצת מנהלי חברת הבת יורדת לדרג אכסוקוטיבי ועל כן עליה להיות גמישה יותר מבחינת אפשרות זימונה, תדירות הפגישות ואורכן, למען אפשר החלטה ללא דימוי כשזו מתבקשת.

הסדרים אפשריים

4.2

נושא מערך הזיקות בין חברת האם והבת עלה על הפרק לאחר שאחד מחברי מועצת מנהלי חברת האם קבל על העדר ידיעה מספקת אצל חברי אותה מועצה על המתרחש בחברת הבת, שהיקף עבודותיה מגיע כדי $3/4$ מכלל העבודות המבוצע ע"י שתי החברות (כקומפלקס משולב). על כן, מן הראוי - לדברי אותו חבר - שמועצת מנהלי חברת האם תדון גם בענייני חברת הבת. רעיון זה קיבל ביטוי מודגש ואינטנסיבי יותר כאשר הציע אותו דובר בישיבת מועצת מנהלי האם מיום 18.5.67 למזג שתי החברות וכך תהיה מועצת מנהלים אחת לגוף הממוזג. אז כמובן לא תעמוד עוד כל בעיה. אבל כיוון שבחלק הראשון של תזכיר זה לא נראה מיזוג זה רצוי, ולא מן הנמנע שחברי מועצת מנהלי חברת האם יקבלו גישה זאת, נצא בנייתוח ההסדרים האפשריים המנויים בפרק זה, מההנחה שהמערך הפורמלי הנפרד יתקיים גם להבא. על כן, מתוך אותה

הנחה - ניתן (לפחות היפותטית) לישים את הצעת הדובר
"לדון" גם בחברת הבת בשלושה אופנים, אשר כ"א מהם
יבחן להלן בנפרד.

4.2.1 ביטול מועצת מנהלי חברת הבת והכללת נושאי
זו האחרונה במסגרת דיוני חברת האם במישרין.
כנגד הצעה היפותטית זו די בנימוק פורמלי כדי
להסירה מן הפרק: דיני החברות בכלל מחייבים
- במידה ומתמנת מועצת מנהלים לח"פ - ניהולה
הנפרד, מאחר שזוהי אישיות משפטית נפרדת (ראה
חלק שני לנספח K). לאלא נוספו תקנות ההתאגדות
של חברת הבת המורות על קיום מספר מינימום של
חברי מועצת המנהלים. מה גם שחלק מהנימוקים
המובאים בהמשך יפה גם לגבי האמור לעיל.

4.2.2 מינוי כל חברי מועצת מנהלי חברת האם לשמש
גם חברים במועצת חברת הבת כשהם דנים לפי
טיב העניין, בכל אחת משתי האיצטלאות אם כי
מבחינה מעשית ספק אם הדבר הינו בר ביצוע.
דבר זה אמור במקרה שלא יצטרף בעל הון נוסף,
ועכ"פ אם אמנם יצטרף בעל הון כזה; אז הקשיים
יגדלו עד כדי סילוק אפשרות כזו בכלל; ואלה
הקשיים העלולים למנוע כל תועלת מהסדר כזה:

- אופיים של העניינים הנדונים במועצת חברת
הבת מחייב אפשרות זימון גמיש לעתים מזומנות
יותר (אחת לשבועיים) ולאורך זמן ממושך יותר.
ספק רב, אם מועצת מנהלי חברת האם בהרכבה
הנוכחי תוכל להתפנות לדיון גם לעניינים אלה;

והלא ראינו שלא המיד עלה בידי מועצת
המנהלים לדון בעוד מועד בכל הענינים
העומדים על סדר היום שלה לגופו.

- המערך ההדדי של שתי החברות יוצר סיטואציות
הדדיות של הבדלי אינטרסים השעונים הסדר,
וספק רב אם זהות כזו תאפשר מ"מ עניני
בין אורגנים המיצגים את שתי החברות כאחת.

- אם נביא בחשבון הסיכוי של הצטרפות נציג
בעל מניות נוסף והצורך בצירוף נציג מש"ב,
יגדל מספר החברים לפחות ל-12 והנוכחים
לפחות לשמונה. סביר להניח שהנימוק שהובא
בסעיף זה (עומס יתר על חברי המועצה) לא
רק שיפה גם כאן אלא גם מקבל יתר תוקף.
אבל, נניח - ולו לצורך הבחינה בלבד -
שלא תהיינה בעיות בזימון המועצה, עומדת
השאלה, אם לאור אופיים הספציפי של נושאי
חברת הבת, שהם בדרג העבודה המבצעי (להבדיל
מענינים עקרוניים כלליים הנדונים במועצת
חברת האם) יוכל גוף בהרכב והיקף רחב כזה
(המרוחק מאותו דרג מבצעי) לדון כהלכה
ולהתעמק בפרטי הנושאים, כי אז עלולה
להתפתח אחת מהתופעות הבאות:

האחת : תהליך מסורבל של דיונים נטול
הגמישות הדדית למועצת מנהלי חברת
הבת, אשר לא יאפשר החלטות לאלתר
כפי שדרוש ברוב המקרים.

השניה: מינוי ועדת מועצה מצומצמת (מבין חברי מועצת המנהלים) שתחליט במקומה.

למותר לומר שבשני המקרים שתוארו כאן תוחטא המטרה אליה התכוונו אותו חבר מועצת המנהלים, שהעלה הענין, ואלה מבין החברים שהסכימו עמו.

4.2.3 הגברת הקומפניקציה בין מועצות מנהלי חברות האם והבת, אם תראה מועצת מנהלי האם מקום וצורך בכך. מטרה זו ניתן להשיג בנקל בדרכים הבאות:

פרסונלית: בדומה להמלצת ועדת ברתל על מינוי אותו יו"ר למועצות מנהלי תהל ו"מקורות" (שיש ביניהן אך מגע של אינטרסים) נכון יהיה אולי ואף יותר מזה לאמץ אותה גישה לגבי חברת האם והבת שיש ביניהן זיקה יותר הדוקה (בעלות) כשיו"ר מועצת מנהלי האם ממלא אותו תפקיד במועצת מנהלי חברת הבת באותם קווים שהתוותה ועדה מוזס (ראה פרק ב' לחלק השני בתזכיר זה). ע"י כך יובטח מכשיר פונקציונלי אשר ידאג להזרמה מתאימה של נושאים ואינפורמציה ממועצת מנהלי הבת למועצת מנהלי האם.

אמנם, עד כה לא הועלתה במפורש השאלה של תגבור פרסונלי של מועצת מנהלי חברת הבת אלא הצורך בדיון בענייני חברת הבת; אבל, למען שלמות התמונה ניגע גם באפשרות כזו. מובן מאליו, שרשאית מועצת מנהלי חברת האם להחליט על מינוי חבר נוסף שלה במועצת חברת הבת (מלבד שלשת האישים שחברים בשתי המועצות והיו"ר המשותף

המוצע); אבל, גם כאן יש לשים לב למובנות של מספר אופטימלי הדרוש לשם זימון ודיונים גמישים; וזאת, מאחר ועם צירוף חבר נוסף אשר מוצע שיהיה יו"ר שתי המועצות, נציג מש"ב, נציג בעל מניות נוסף, ונציג האוצר (אם לא תחליט מועצת המנהלים שמוטב שנציג האוצר במועצת מנהלי האם יכהן גם במועצת מנהלי הבת), יגיע מספר החברים לשבעה, וספק רב אם אמנם רצוי להרחיבו יותר מזה. עב"פ מוטב וענין זה יבחן בזהירות ע"י ועדת "אד-הוק" של מועצת המנהלים שתגיש מסקנותיה למועצת המנהלים, כדי שזו האחרונה תחליט כטוב בעינה.

מנהלית אם סבורה מועצת מנהלי חברת האם שהמידע שהיא מקבלת אינו מספיק, חפזית היא להורות למנכ"ל החברה להמציא לה כל מידע וכל דו"ח תקופתי וספציפי כפי שיראה לה, תוך קביעת מועדים לדיון בהם, והחלטה באותם ענינים שיש לה אינטרס כבעל מניות בחברת הבת (להבדיל מתחליף למועצת מנהלי חברת הבת).

המלצות לסיכום החלק השלישי

4.3

1. האחדת הדיון בנושאים הנוגעים לשתי החברות במסגרת מועצת מנהלי חברת האם בלתי אפשרית מטעמים פורמליים ובלתי רצויה מטעמים מעשיים.

2. מאחר והמישור בו מטפלת מועצת מנהלי חברת הבת הינו יותר אכסוטיבי ודבר זה מחייב זימון ודיון ורסטיליים יותר, הרי שהקניית איצטלא נוספת של מועצת מנהלי חברת הבת לחברי מועצת מנהלי חברת האם, עלולה להכביד על אפשרות של דיון מועיל בכל הבעיות הנוגעות לכ"א משתי החברות. מה גם, שקשיים מעשיים אלה עלולים להתגבר עם צרוף נציג מש"ב ונציג בעל הון נוסף. על כן, מוטב לפנות לפתרון מעשי גמיש יותר.

3. אם מועצת מנהלי חברת האם תסתפק בהגברת הזרמת המידע על חברת הבת (אם תראה צורך בכך) תוכל להשיג מטרה זאת בדרכים גמישות יותר תוך המשכת ניצול היתרונות הקיימים הודות להבדלי ההרכב בין שתי המועצות ודרכי הדיונים בהן. על הפתרונות אלה גמנים:

3.1 מינוי יו"ר משותף לחברות האם והבת שידאג למימוש הדבר.

3.2 הוראה למנכ"ל החברה להמציא חומר רלבנטי שיראה לה ותדון בו במועדים שתנקוב בהם, ודיון באספקטים הנוגעים למועצת המנהלים של חברת האם כבעל מניות בחברת הבת.

ניתוח משפטי של נושא התזכיר

חלק ראשון

מעמדה של מועה"מ כלפי בעלי המניות ותחום תפקידיה

פ ר ק א'

ההלכה המשפטית הקיימת

המקור הסטטוטורי לדיני החברות בארץ הוא פקודת החברות 1929 (להלן "הפקודה"), שהועתקה מחוק אנגלי שהוחק באותה שנה. התוספת לפקודה ("לוח א") כולל נוסח לדוגמא של תקנות ההתאגדות (להלן "התקנות"). אמנם נוסח התקנות שמביאה התוספת לפקודה הינו דיספוזיטיבי וכל חברה יכולה לקבלו או לדחותו, אבל אותן התקנות שאתייחס אליהן בהמשך חיבור זה אומצו ע"י כל החברות, פרט למקרים בודדים. מכאן שאין לראות התקנות של חברות האם והבת כירושה אינרטיה של מקריות ארביטרארית, אלא ביטוי למציאות מסוימת הנובעת הן מכוונת המחוקק והן מהפרקטיקה של עולם העסקים שכל אחת מהן השפיעה על זולתה השפעת גומלין.

סעיף קטן 70(1) לפקודת החברות 1929 קובע שלחברה יהיו לא פחות משני מנהלים (Directors) להבדיל מ-Managers שהוא מנהל עסקים). אמנם המשך סעיף קטן 70(6) קובע שחברה פרטית (כמו תה"ל שאינה מפיצה מניות לציבור) פטורה ממינוי מנהלים אבל תקנה 27 לתקנות ההתאגדות של חברת האם קובעת כי לחברה יהיו לא פחות מאשר 4 מנהלים ולא יותר מאשר 10. תקנה 59 לתקנות ההתאגדות של הבת קובעת שכל עוד לא נקבע אחרת ע"י

האסיפה הכללית יהיה מספר המנהלים לא פחות מ-2 ולא יותר מ-10. אותן תקנות שנזכרו כאן מורות גם, כי המנהלים יבחרו באסיפה כללית של החברה. תקנות ההתאגדות של כ"א משתי החברות מקנות סמכויות מסוימות של "מנהלים" אצל חברת האם ול- Board of Directors אצל חברת הבת. אמנם בתקנות חברת האם לא ננקב הכינוי הקולגיאלי כמו בבת ("בורד"), אבל יש להבין שאמנם הכוונה לסמכות המוקנית לקולגיון, מאחר והסייפא של תקנה 35 מורה: "ישיבה של המנהלים המכהנים אותה שעה, שבה נוכח מנין חוקי תהיה מוסמכת להשתמש בכל אותן הסמכויות כולן או מקצתן הנתונות למנהלים באופן כללי לפי התקנות הנהוגות אותה שעה או בהתאם להן". הוראה מקבילה לגבי הבת קיימת בסייפא של תקנה 73.

להלן ידונו איפוא סמכויותיו של הקולגיון של מועצת המנהלים כגוף קולגיאלי ולא אחריותו של מנהל בודד.

כיוון שהפקודה היא כאמור העתק של החוק האנגלי משנת 1929 ואף זה האחרון הוא תיקון של חוק קודם (מדי 20 שנה בערך נעשה באנגליה עדכון של חוק החברות) מורה סעיף קטן 2(2) לפקודה: "פקודה זו תפורש בהתאם לדין האנגלי הנוגע לחברות". בהתאם לסעיף 11 לפקודה סדרי השלטון והמשפט תש"ח, המשפט המנדאטורי עודנו בתוקפו בכפוף להקמת המדינה ורשויותיה ופקודה של מועצת המדינה הזמנית. לכך אפשר להוסיף כמובן גם חוקי הכנסת, מאחר שכל חוק מאוחר דוחה את זה שקדם לו. על כן, לצורך פרוש עקרונות הנובעים מפקודת החברות או קשורים עם ניהול חברות (קיימים עקרונות שאינם בפקודה אלא הפסיקה קבעה אותם) עודנו נזקקים לפסיקה אנגלית לפחות כמשכונעת ומדריכה, כל עוד לא נסתרה ע"י פסיקה או חיקוק ישראלי. הפסיקה היא שגיבשה איפוא גישה של הפרדת סמכויות, בין אסיפת בעלי המניות כגוף עצמאי לבין הדירקטורים, בדומה להפרדה שבין הכנסת והממשלה כמוסד מבצע. כדוגמא לכך יובא להלן פסק-הדין Automatic Self Cleansing Filter Co. V. Canning (1916) 2 Ch. 34.

בהחלטה רגילה של אסיפה יוצאת מן הכלל של בעלי המניות ניתנת הוראה למכור רכוש. הדירקטוריום, אשר היו בדעה שהוראה זו אינה לטובת החברה, פנו לבית-המשפט בבקשה לפסק-דין הצהרתי; וכך פסק השופט קולינס בין היתר:-

"המנדאט שיש להשמע לו אינו הרוב. הוא של האישיות הכוללת המורכבת מכלל בעלי המניות. אם רוצים לשנות המנדאט של המנהלים ניתן לעשות זאת רק באמצעות התזכיר והתקנות".

הפרקטיקה המתבטאת בפסיקה הנ"ל נהוגה גם במשור האנלוגי של הכנסת והממשלה. אין הכנסת יכולה להורות לממשלה ע"י החלטות (שנתקבלו והיה להם ערך דמונסטרטיבי גרידא) אלא ע"י חוק, או לפטרה ע"י הבעת אי אימון.

המגמה הנ"ל השתרשה והודגשה כעבור 29 שנים בפסה"ד
Shaw V. Shaw (1935) 2 K.B. 113.

"אם הוקנו סמכויות ניהול לדירקטורים, הם ורק הם יכולים להפעילן. הדרך היחידה בה יכול הגוף הכולל של בעלי המניות לפעול היא ע"י שינוי התקנות או ע"י פיטורי הדירקטורים. אבל הם עצמם אינם יכולים לשלול מהדירקטורים הסמכויות שמוקנות ע"י התקנות למנהלים".

בטרם יבחנו הסמכויות שהעניקו התקנות למנהלים יאמר שפסיקה זאת יש לקבלה "עם קורט מלח" ויש לישמה לנסיבות של שתי החברות בהן קיימות כיום זהות בין חברות האם והבת (וגם בעתיד ישמר לחברת האם מעמד עדיף) ושילוב אינטרסים בין שתיהן.

כעת עלינו לבחון מה הסמכויות שהעניקו התקנות: אצל חברת האם קובעת תקנה 39 לתקנות ההתאגדות ניהול עסקי החברה תהיה בידי הדירקטורים בכפוף לפקודת החברות, סטאטוט החברה והחלטות האסיפה. תקנה מקבילה קיימת גם בתקנות ההתאגדות של חברת הבת (תקנה 77). מכאן, נובע שהן

המחוקק והן עולם העסקים רואה את הדירקטורים כאחראים לניהול עסקי החברה, בכפוף להאצלת סמכויות למנהל עסקים. (אצלנו מנכ"ל בהתאם לתקנה 42 אצל האם, וסיפא של תקנה 79 אצל הבת). תחומי הסמכויות בין הדירקטוריון והמנכ"ל כבר נדונו בשעתו וסוכם עם אישור תיחום התפקידים.

אמנם לצורך דיונינו אנו מתרכזים בתפקידיו של דירקטוריון כקולגיון, אבל לצורך עניינינו ראוי לישוב כמה הנחיות לגבי מידת פעילותו של דירקטור כאינדיבידואום גם במסגרת הקולגיון, מתוך דברי השופט רומר בפסק-הדין

City Equitable Fire Insurance (1925) Ch. 407 p. 426.

"עליו להפעיל מידה של שקידה ומומחיות כפי שניתן לצפות מאדם רגיל בעל אותה ידיעה ואותו נסיון למענו הוא. לשון אחרזאין הוא אחראי בשל שגיאות שפוט סבירות בנסיבות העניין.

אין הוא חייב להקדיש תשומת לב מתמדת לחברה, מאחר שתפקידו הוא מקוטע (intermittent) ועליו לבצעו באסיפות של חבר המנהלים או ועדות מנהלים שנבחר לכהן בהן. אין הוא חייב להיות נוכח בכולם אלא כפי יכולתו בתדירות סבירה." יש להניח שגישתו זו של השופט רומר נובעת מההנחה שמנהל אינו פעיל יום יום אלא סומך על מנהל עסקים או פקידים.

פ ר ק ב'

סמכויותיה של מועצת מנהלי חברת האם במשור המקצועי

בפרק הקודם ראינו שהדירקטוריון הוא כמעט סוברני לגבי ניהול החברה מבחינה עסקית. אולם, לגבי תה"ל קיימות נסיבות מיוחדות, בהיותה ממלאת תפקידי תכנון לצרכנים ממלכתיים, דהיינו:

משרד החקלאות, "מקורות" כרשות מים ארצית לפי ס' 46 לחוק המים ובמידה שאמנם היא כזאת - גם כרשויות מים אזוריות (לפי ס' 49).

אמנם עוסק סגל אותה חברה גם בתכנון ללקוחות על בסיס עסקי, אלא שכאן פועלת חברת האם כקבלן משנה של תהל מהנדסים יועצים בע"מ. אבל, מעמדה של מועצת מנהלי האם בהקשר זה של זיקה עם חברת הבת ייבחן בפרקים הבאים בנפרד, ועל כן, אסתפק בפרק זה במעמדה של תכנון המים לישראל בע"מ (להלן - "החברה") כמתכנן ויועץ לגופים ממלכתיים.

מהו איפוא, מעמדה של מועצת המנהלים כנציגת ממשלת ישראל ומוסדות ממלכתיים אחרים, כלפי המהות הפרופסיונלית? האם יכולה היא לשמש גוף מבקר?

התשובה לכך, ניתן למצאה בחוק המים תשי"ט אשר קבע גופים מבקרים אחרים מיוחדים כגון :-

1. לתכנון מפעלי מים מורה החוק (סעיף 133) על מינוי ועדת תכנון בת 11 חברים ומסמיך את שר החקלאות לקבוע ההרכב והקוורום. ואמנם, נקבע גוף כזה ע"י שר החקלאות, עליו נמנים נציגי איגוד המים בא.א.א.י, המרכז החקלאי, הסוה"י, התאחדות האכרים הקיבוץ המאוחד, החברה וכו'. יוצא מזה שהחוק קבע גוף בעל הרכב מסוים, אשר

תפקידו לבחון האספקטים השונים הכרוכים בתכנון מפעלי מים, שהוא הרבה יותר מגוון, יותר מורכב, ועיקרי עבודתו שונים מאלה של מועצת המנהלים.

2. בשאלות של מדיניות מים לשם כך קבע חוק המים (סעיף 125) גוף מייעץ לשר החקלאות והוא מועצת המים שמספר חבריה המינימלי 27 והמכסימלי 36. כמו כן קבע החוק שחייבים להימנות על מועצה זו גם נציגי הסוכנות ונציגי ציבור. ניתן להבין שגוף זה הינו גורם בלעדי כמייעץ, נוכח ניסוחו של סעיף קטן 130 (א)(1) שאוסר על האצלה לגופים אחרים של הסמכות בעניני "מדיניות מים".

כעת עומדת השאלה מה כולל המושג "מדיניות מים"? כלומר: האם מדובר במים - במובן הצר (שכבר הופקו), או שניתן לכלול בכך גם מים שיש להפיקם וסדרי עדיפויות בחקירתם (ממקורות מקובלים ובלתי מקובלים)? מבחינה הגיונית יש להעדיף פירוש רחב וגמיש יותר, כי עדיפויות של התחקות אחר מקורות מים היא ענין של מדיניות נוכח ההפרש במחיר המים, כגון: המתקה לעומת יבוא מים מתורכיה. אבל, גם מבחינה משפטית מתישב הפירוש הרחב, וזה משתי סיבות :

1. בסעיפים 96-104 מדבר החוק על הספקת מים, מכאן שמדיניות מים אינו זהה, אלא יש להבינו ככולל אספקטים נוספים.

2. לגבי דברים ספציפיים יש בסעיף קטן 130(א) פירוט נוסף, מלבד הסמכות לגבי מדיניות מים, ואותם פריטים אפשר לראות כדברים שנקבעו לה למועצה בסעיף קטן 125, למלא - מלבד מדיניות מים - גם נושאים נוספים, כגון: קביעת כללים לחישוב דמי מים, קביעת תעריפים לדמי מים, נורמות וכללים לשימוש במים וכו'. משמעו של פירוט ענינים כאלה, בהיותם מוצאים מגדר "מדיניות מים", היא שאין להסתפק בענינים של מים מופקים, אלא כל מה ששייך למים באופן כולל, כי אחרת (אילו היינו צריכים לקבל פרוש צר) היו נשארים בגדר מדיניות מים ולא זוכים לפירוט.

המסקנה היא, איפוא, שמבחינת האספקט הציבורי כנציגי המדינה יש גופים אחרים.

הבהרה נוספת בכיוון זה אפשר למצוא בהצעת הגדרת התפקידים שהועברה ע"י שר החקלאות הקודם כנספח להחלטת הממשלה בדבר ביטול מינהל המים ומינוי נציב מים וכן מכתב הבהרה של השר מ-25.8.60.

סעיף ב' בהצעת ההגדרה מגדיר מהות תה"ל לתכנן יצירות ואספקת המים במדינה - כולל ביוב וניקוז. כעת השאלה לאיזה ארגון או קבוצה בתה"ל נועד התפקיד. את זאת נוכל ללמוד מפירוט התפקידים שלה -

1. לתכנן ולהציע לשר החקלאות את משטר השימוש של מקורות המים במדינה.

2. "... תנחה תה"ל את "מקורות" ואת נציבות המים בכל הקשור עם משטר ניצול המים..."

3. במסגרת תפקידה זה תערוך תה"ל... תכניות לטווח ארוך וקצר ותציע לשר החקלאות תכנית פעולה שנתית.

4.

5.

6. תה"ל תכוון ותנחה את חב' "מקורות".

ההוראות דלעיל חוזרות באותו נוסח בהמשך אותו סעיף. אם נביא בחשבון שבהתאם לסעיף 27 לפקודת הפרשנות מוסמך שר החקלאות להעביר סמכות שהוענקה לו עפ"י חיקוק (הבכלל זה חוק המים תשי"ט), ובמקרה שלנו מקבלי המסכויות עשויים להיות נציב המים ו/או מנכ"ל משרד החקלאות, כי אז אם נגרוס שמועצת המנהלים צריכה לבצע תפקידים מקצועיים שיועדו לה עפ"י הגדרת התפקידים שפורטה לעיל, נגיע למצב אבסורדי: אותם בעלי פונקציות שצריכים לקבל עצה והנחיה מתהל יהיו היועצים של עצמם, ולזה לבטח לא היתה הכוונה. המסקנה ההגיונית המתבקשת איפוא היא כי הכוונה היתה לדרגים המקצועיים - מבצעים של החברה בהתאם לסולט האחריות המקובל כלפי מועצת המנהלים, דהיינו: המנכ"ל - כאחראי בפני מועצת המנהלים והמנגנון המקצועי העוזר לידו.

חלק שני

חברת הבת וזיקתה לחברת האם

פרק א'

זיקתה של החברה לבעלי מניותיה לאור ההלכה המשפטית

עפ"י רוב מוכרים שני סוגי חברות: חברה שמותר לה להפיץ מניות לציבור המכונה בשל כך חברה ציבורית (להלן - "ח"צ"), וחברה שאין לה אותה פריבילגיה והמכונה חברה פרטית (להלן - "ח"פ"). לגבי ח"צ שהיו חברות ענק התפתחה עוד ב-1855 דוקטרינה של הפרדת האישיות המשפטית של החברה מזו של בעלי מניותיה, כמטרה לאפשר לבעלי המניות שלא לשאת בכל הסיכון של הפסדי החברה. כעבור 42 שנה, חלה התפתחות דומה גם לגבי ח"פ אשר היתה למעשה האני האחר (alter ego) של אדם יחיד. ראשית ההלכה בנידון זה מצוי בתקדים המנחה

A. Salomon V. Salomon Co. Ltd. (1897) A.C. 12.

התובע סלומון היה בעל בית מלאכה לעורות בלונדון שמשך שנים רבות עסק בעסק בעצמו. ברבות הימים השמיעו בניו דרישות שיש לשתפם בהנהלת העסק ואילכך יסד סלומון חב' מניות בשם "סלומון ושות' בע"מ". שבעת המיסדים שחתמו על תזכיר התאגדות ועל התקנות היו סלומון עצמו, אשתו בתו, וארבעת בניו, וכאחת ממטרות החברה לפי התזכיר נקבע: לקנות מסלומון את בית המלאכה בסכום של 30.000 ליש"ט (דהיינו שווי העסק לפי הערכתו של סלומון). תמורת העברת העסק "לחברה" הקצתה לסלומון 20.000 אלף מניות בנות ליש"ט וכן אגרות חוב בסך 10.000 ליש"ט (כאן יש לציין כי אג"ח הוא מסמך המעיד על חוב של חברה למחזיק האגרת והמקנה לנושה זכות עדיפות לצורך גביית חובות של חברה במקרה של פירוקה לגבי נושים אחרים שאינם מובטחים).

שאר המיסדים, דהיינו האשה, הבנים והבת רכשו כל אחד מניה בת ליש"ט כל אחת ופרט לשינויים קטנים (כגון: שינוי השלט) סלומון המשיך לנהל את מפעלו כבשנים הקודמות כמעט ללא כל עזרה או כל התערבות מצד חברי החברה האחרים. בשל משבר בתעשיית העור, המפעל נתקל בקשיים גדולים, חובות החברה עלו במידה גדולה על נכסיה ויכולתה, ובסופו של דבר היא נאלצת להתפרק. הנושים השונים, בעיקר הספקים והמלווים, הגישו תביעות לתשלום חובותיהם ולמרבית הפחתתם בין התובעים היה סלומון עצמו שתבע 10.000 ליש"ט דהיינו - ערכן של אגרות החוב שהיו בידו. יתר על כן, הוא הסתמך על זכות הקדימה של בעל אגרות החוב לעומת שאר הנושים שהיו בלתי מובטחים, והואיל והחוב שלו עלה בהרבה על כלל הנכסים של החברה בזמן החיסול, נמצא כי לנושים האחרים לא נשאר ולא כלום. לעומתו טענו הנושים, כי האיש סלומון והחברה "סלומון ושות' בע"מ" הנם שניים שהם אחד ומכיוון שאין אדם יכול להיות חייב כסף לעצמו, הרי זכותם של הנושים קודמת לזכותו. זאת ועוד, לטענתם כל הענין אינו אלא רמאות כי ששת המיסדים בני משפחתו של סלומון הם חברים פיקטיביים, ולמעשה זו חברה של איש אחד (one man company) במלים אחרות: סלומון "הפרט" העביר את כל הרכוש לסלומון "החברה" על ידי מכירה פיקטיבית של מניות ושל אג"ח על ידי כך הבריח את הכסף מן הנושים. בית הלורדים פסק לטובת אהרון סלומון בהסתמכו על הפרדת האישיהו המשפטית.

ואלה דברי לורד מקנאוטן: "בדין, החברה היא אישיות נפרדת לחלוטין מזו של חותמי מניותיה... גם אם יתכן שאחרי איגודה העסק הינו זהה בדיקנות מוחלטת עם עסק קודם שנוהל ע"י אותם האנשים, שקודם לכן ניהלו עסק שלא במסגרת חברה עם אותם המנהלים, והרווח הולך לאותן הידיים, בכל זאת החברה איננה לא נאמן של חותמי המניות או זרוע ארונר שלהם".

דוגמא מרחיקת לכת להעדר הזיהוי בין חברה שבבעלות יחיד לבין החברה
יש בפסק-הדין Carlyle V. Carbolic Co.

במקרה שלנו נעשה ביטוח על שמו של האדם שהחזיק בכל המניות של החברה; ובכל זאת נפסק כי לא היה לו כל אינטרס ברכושה - מסקנה המרחיקה לכת והניתנת להצדקה רק אם נאמר כי יש לקבל את תורת האישיות הנפרדת הן על יתרונותיה והן על חסרונותיה.

ראוי לציין כי בית הלורדים לא התעלם מכך כי בנסיבות הקונקרסיות המסקנה היתה בניגוד למציאות הכלכלית; אולם הוא ראה את עצמו מחויב לפסוק על פי העקרונות הכלליים ולא להצטמצם למקרה הנדון, כדברי בית המשפט, לאמור:

"נכון שהרכוש אמנם היה בבעלות החברה, ומבחינה פרקטית כל האינטרס בחברה הוא בבעלותו היחידה של המערער, הוא זכאי להנאה ולרווח החברה, כשם שעליו החובה לשאת בהפסד. אבל העקרונות אשר בהסתמך עליהם עלינו להחליט, אינם צריכים להיות בגודל האינטרס בחברה".

אמנם היו מקרים בודדים בהם הורם הפרגוד של האישיות המשפטית הנפרדת אך אלה היו חריגים לכלל שנקבע בסלומון נגד סלומון. מקרי החריגה המעטים היו כאשר השליטה בחברה היא בידי נתיני אויב וכן בכמה חוקים פיסקליים שעוד יסקרו לאחר מכן. אבל, כאמור היו אלה חריגים לכלל של סלומון נגד סלומון וביטוי מחודש לכלל אמור שניתן למצוא בפסק-הדין החדש Tunstall V. Steigmann (1962) 2 W.L.R. 1045.

כאן החזיקה שוכרת בחנות בגדים. המשכירה חפצה להחזיר לעצמה את המושכר בטענת צורך עצמי והשוכרת בהתאם ל- Landlord and Tenant Act 1954 פנתה לסעד של שכירות מחודשת. לא היתה מחלוקת בקשר לעובדה, כי החנות (שכנה) של המשכירה, בעלת הבניין, נוהלה על ידי חברה בע"מ שנוסדה על-ידי המשכירה ובה היה לה פיקוח מלא על ידי החזקת כל המניות חוץ משתיים. האפשרות להפסיק את חוזה השכירות לשם ניהול עסקים ניתנת רק לבעל המושכר לשם ניהול עסקיו הוא. המצב העובדתי כאן היה כי המשכירה דרשה הפסקת החוזה שעה שהעסק אשר למענו דרשה הפסקה זו, היה שייך לא אלא לחברה שעליה היתה השליטה המלאה. מסכם השופט אורמרווד בעמוד 1053.

"אין מנוס מהעובדה שאישיות משפטית הינו יצור נפרד מהמתאגדים בחברה. לכן במקרה זה בעלת הבית והחברה שהיא שליטה יחידה בה הן יצורים נפרדים".

כל התקדימים שהובאו לעין הן אך דוגמאות אפליקטיביות לעקרון של הפרדת האישיות המשפטית שבין החברה לאלה השולטים בה. אותו עקרון קיים בישראל לא רק מכוח פקודת החברות 1929 והתקדימים שאנו קשורים בהם מכוח סעיף 2(2) לפקודה (מאחר שהחוק ותקדימיו הם שלמות הרמונית ואורגנית) אלא גם נוכח הפרקטיקה המקובלת בישראל שקבלה בישראל ביטוי מרחיק לכת ביותר בכמה מקרים :

א. לשם עקיפת מס שבח מקרקעין. עם חקיקת חוק מס שבח מקרקעין 1963, נחסמה האפשרות הזאת, ע"י הרמת המסך לשם התחקות אחר תנודות השליטה בחברה, שכל מהותה היא החזקת מקרקעין.

ב. לשם הורשת קרקע מירי-עפ"י צוואה, שהיתה בלתי אפשרית לפי פקודת הירושות המנדטורית. עם חקיקת חוק הירושה 1965 בוטלו ההגבלות על הורשת קרקע מירי בצוואה.

ג. לשם חסכון אגרות רישום בטאבו. דבר זה נעשה ע"י העברת המניות, כשהבעלות נשאר בידו אותה חברה.

אמנם, אם לשפוט מפרסומים בעתונות, מעבד משרד המשפטים הצעת חוק, לגבי חברה השליטה במקרקעין אשר תאפשר בכל מקרה להתחקות לא רק אחר הבעלות בקרקע (החברה) אלא גם אחר תנודות הבעלות במניות, כדי לעמוד על שינוי השליטה בחברה. אבל, משלוש הדוגמאות הללו שהבאתי לעיל, אפשר ללמוד שבאותם המקרים אשר בהם לא התערב המחוקק במישורין, שרירה וקיימת הלכת הפרדת האישיות המשפטית. האמור כאן אינו נובע מדבקות אדוקה בפומליזם עקר ונוקשה, אלא נובע ממצואות כלכלית מסוימת המחייבת במקרה שלנו - להתחשב בהפרשים אפשריים בהרכב כלל בעלי המניות ולאפשר ע"י כך גם למיעוט להיות שותף אפילו פסיבי לניהול עסקי החברה (או לפחות להיות בתמונה).

פרק ב'

זיקת חברת בת לחברת אם לאור הוראות החוק החרות

בפרק הקודם נחנו הזיקה האפשרית בין חברה לבין בעל מניות גרידא. בפרק זה נבחן אם ובאיזה מקרים יש זיקה הדוקה יותר בין חברת בת לחברת אם, או איזה הוראות אחרות שהן.

בהתאם להגדרות פקודת החברות 1929, חברת בת נחשבת לכזאת כשהיא ממלאת אחד התנאים הנקובים בסעיף קטן 107(8); דהיינו:

א. חברת האם מחזיקה ברוב המניות המונפקות של חברת בת.

ב. בידי חברת האם למעלה מ- 50% מכוח ההצבעה.

ג. בידיה למנות מרבית מנהלי חברת הבת.

הזיקה היחידה שמצינת פקודת החברות בין 2 החברות היא לגבי שלושה פרטים שהחוק מחייב לכלול במאזן חברת האם לגבי הבת :

א. השקעות בחברות בנות בדרך הלוואות או במניות (סעיף קטן 107(8)).

ב. אופן הטיפול ברווחים או בהפסדים של חברת הבת, במידה שהם קיימים (סעיף קטן 107(5)) כגון:

1. באיזו מידה נעשתה על ידיה הפרשה להפסדים של חברות בנות במידה שהם נונעים לחברת האם.

2. באיזו מידה הוכאו בחשבון הפסדים של חברת הבת.

1. הסתייגויות רואי החשבון לגבי מאזן חברת הבת צריך להכלל גם במאזן חברת האם. אולם יתכן וחוקים אחרים וביחוד חוקים פיסקאליים, אשר בראש ראשונה להם צריכה להיות המגמה להתחקות אחר מצב העסקים הריאלי כדי למנוע אפשרות הערמה על המס או עקיפתו - ע"י תמרונים פורמליסטיים. כך המצב כפי שראינו בחוק מס שבח מקרקעין ואף סעיפים 81-76 לפקודת מס הכנסה מרשים להרים המסך לגבי חברת מעטים (שנמצאת בשליטתם של 5 בני אדם או תאגידים לכל היותר) כאשר זו לא חלקה דיבידנדות, ונוכח נציב מס ההכנסה לדעת כי יש בכוחה של זו לחלק דיבידנדות, בלי שהדבר יזיק לעסק, יכול אז נציב מס ההכנסה להורות לפקיד השומה לנהוג באותם רווחים שלא חולקו כאילו חולקו דיבידנדות.

אבל במציאות סעיף זה כמעט שלא הופעל. פרט לזה, אין הוראות אחרות בדיני מסים שמזהות בעלי מניות יחידים עם חברה או חברת אם עם חברת בת שלה. נהפוך הוא: מסתבר שאף מס הכנסה אינו מכיר בזיהוי של 2 החברות וזאת נלמד מהדוגמא הבאה-

אם נתאר לעצמנו את הדוגמא הבאה: ישנה חברת נסיעות "ירדן בע"מ" והיא מחזיקה ברוב המניות של שתי חברות הבת שלה: "נסיעות ירושלים בע"מ" ו"נסיעות חיפה בע"מ". שקוליה הם לנהל תובלה יבשתית לירושלים על ידי החברה הראשונה ולחיפה על ידי השניה. בסוף השנה הכניסה חברת "נסיעות חיפה בע"מ" רווח של 5,000 ל"י, לעומת זאת גרמה חברת "נסיעות ירושלים בע"מ" להפסד של 10,000 ל"י למעשה, כל היתרונות והחסרונות של זה נופלים על חברת ירדן בע"מ; הרווחים מועברים לה וכן ההפסדים. מכאן שחברת ירדן בע"מ תרוויח 5,000 ל"י ותפסיד 10,000 ל"י, היות ואותם (את ה-10,000 ל"י) תצטרך להזרים מקופתה חזרה לחברת "נסיעות ירושלים בע"מ" על מנת לאפשר את המשכת ניהול העסק.

אילו מט הכנסה היה מכיר בזהוי האישיות של שלוש החברות - יוצא היה שחברת "ירדן בע"מ" הפסידה 5,000 ל"י. אך מט ההכנסה אינו מכיר בזהות ואינו רואה בסכום שחברת "ירדן בע"מ" מכניסה לחברת "נסיעות ירושלים בע"מ" הפסד, אלא השקעה של 10,000 ל"י; שהרי להלכה יכולה חברת "ירדן בע"מ" לומר שאין היא נותנת כספים וחברת "נסיעות ירושלים בע"מ" - תתפרק. ואם בכל זאת השקיעה בחברת "נסיעות ירושלים בע"מ" כספים - הרי זו השקעה.

במאזנה של חברת "ירדן בע"מ" יופיע הסכום של 5,000 ל"י בתור רווח 10,000 ל"י בתור השקעה; היינו הסכום של 10,000 ל"י אינו מקטין את הונה מאחר והוא מופיע בתור השקעה או הלוואה והתוצאה תהיה שחברת "ירדן בע"מ" תשלם מט מ-5,000 ל"י.

המסקנה שניתן להעסיק מהאמור בפרק זה שפרט להוראות בודדות מטוימות שנועדו לשקף מצב עסקים ריאלי של חברות אם, הרי שאין יחס מיוחד של זיקה הדוקה יותר בין חברת בת לחברת אם מאשר לבעלי מניות אחרים. מה גם שנוכח תנודות אפשריות בהרכב בעלי המניות של חברת תהל מהנדסים יועצים בע"מ תצא אותה חברה מגדר הגדרות פקודת החברות לגבי חברת בת אין כאן מקריות היסטורית שנשתרשה ונמשכת עד היום באופן אינרטי, אלא יש לכך גם הצדקה כלכלית, למנוע ניצול בלתי הוגן של שליטה בחברה אחרת ולפגוע ע"י כך בבעלי מניות שהם במיעוט ו/או באינטרסנטים אחרים, כגון: בעלי חובות של החברה. לעומת המקרה של חברות מקרקעין, יש להניח שבכך לא יחול כל שינוי תחיקתי ואין להתפלא אם בעקבות המאורעות האחרונים בתחום הבנקאות, אף תוחמר ההפרדה. מאידך גיסא, כשם שאחד מנימוקי הפרדת האישיות המשפטית הוא למנוע ניצול בלתי הוגן של שליטה בחברה יש מקום למנוע ניצול בלתי הוגן של ההפרדה. התרופות הקיימות כנגד זה, הן אלה המצויות בסעיף 107 לפקודת החברות שפורטו קודם לכן, בפרק זה, ופומביות

המסמכים של החברה ופנקס בעלי המניות שיכול הוא לעין בהם.
אולם אין להבין מכך, שבשום מקרה אין מקום להתחשבות באינטרס
מיוחד של חברת אם בחברת בת, או של בעלי מניות אחרים. דבר
זה נעשה ע"י קביעת סוגי מניות מגוונים בתזכיר ההתאגדות
כשצמודות להם זכויות הצבעה מיוחדות. אין בכך כל פגם, מאחר
והדבר מוצג באופן גלוי בתזכיר החברה וכל הרוכש מניות בחברה
כזאת מקבל על עצמו הסיכון. דרך נוספת להסדרת אינטרסים בין
חברות האם והבת היא ע"י הסכם. ואומנם יהיה כנראה צורך בדיון
בין מועצות שתי החברות בענינים בעלי אינטרסים משולבים, אשר
לעתים אינם זהים.

תיחום תפקידים של מועצת המנהלים ומנכ"ל החברה

1. מבוא

תיחום האחריות, הסמכויות, התפקידים והפעולות בין בעלי המניות, מועצת מנהלי החברה ומנהלה הכללי, כלולים בדיני החברות, בתקנות ההתאגדות של החברה, בהחלטות של מועצת המנהלים, ומשתמעים מהם. מובא, איפוא, להלן תאור האחריות, הסמכויות והתפקידים המוצע לחברתנו, ואשר בתוכנו תואם אותם הכללים הנובעים מדיני החברות ותקנות ההתאגדות.

2. מועצת המנהלים

- א. מועצת המנהלים נבחרת על ידי בעלי המניות באסיפה שנתית רגילה, ובתור קולגיום, היא הגוף המשמש לבעלי המניות כנאמן האחראי לניהול החברה.
- ב. חברי המועצה בוחרים מתוכם יו"ר לכל תקופה שייראה להם, ובהעדרו של זה האחרון ייבחר יו"ר לישיבה בודדה.
- ג. שלושה חברי מועצת מנהלי תכנון המים לישראל הנוכחים בישיבה מהווים מנין חוקי, והחלטותיהם כשרות, ומחייבות את החברה.

- ד. מועצת המנהלים הינה הגוף הדין ומאשר את מדיניות החברה, לאותו טווח זמן שיראה לה, ואת מכלול פעולות החברה בעלות משמעות עקרונית. כ"כ מפקחת המועצה על ביצוע פעולות אלה באמצעים המפורטים בהמשך הדברים.
- ה. מועצת המנהלים מפעילה סמכויותיה ומבצעת פעולותיה המתוארות לעיל בעצמה וכן באמצעות מנהל כללי של החברה.
- ו. התחומים, שיוחדרו לסמכות מליאת מועצת המנהלים בלבד, הם:
1. מינוי מנכ"ל, מ"מ המנכ"ל, מנהל פיננסי, מזכיר החברה, מבקר פנים.
 2. קביעת מורשי חתימה (זכות פרוקורה).
 3. ייסוד חברות בת, ו/או שותפויות בארץ ו/או בחו"ל.
 4. החלטה על פיתוח פעולות בשטחים מקצועיים וגיאוגרפיים חדשים.
 5. אישור תקציבים ועידכונם; דהיינו: תקציב הכנסות, הוצאות והשקעות, לרבות תקן או מספר מכסימלי של עובדים מן המניין ורכב.
 6. קביעת שכר המנכ"ל.
 7. אישור הסכמי עבודה קולקטיביים, וכן אישור תנאי עבודה שחורגים מהמקובל בחברות מסוגה של חברתנו.

8. קבלת הלוואות ו/או מתן ערבויות החורגות מגדר סמכויות המנכ"ל של תכנון המים לישראל בע"מ ותהל מהנדסים יועצים בע"מ כאחד.
9. אישור המאזן השנתי, והמלצה בפני בעלי המניות על יעוד הרווחים.
10. שינויים עקרוניים במבנה הארגוני של החברה.

3. המנהל הכללי

- א. המנכ"ל אחראי בפני מועצת המנהלים ל:-
 1. ממוש מדיניותה והחלטותיה המפורשות של מועצת המנהלים.
 2. נקיטת כל הצעדים הנחוצים לטובת החברה, תפעולה וקידום מטרותיה.
 3. המצאת כל הנתונים הדרושים למועצת המנהלים למלוי תפקידיה, ומסירת אינפורמציה על מהלך עיסקי החברה באחת או יותר מהדרכים שפורטו בסעיף "סדרי ישיבות ודוח".
- ב. לקיום האמור והנובע מהסעיף 3(א) דלעיל, מוסמך המנכ"ל ל:-
 1. למנות ולפטר עובדים מעובדי החברה פטורי עובדים הכלולים בסעיף 2(ו)(1) למעט המנכ"ל עצמו, יובאו לאישור מראש של מועצת המנהלים.
 2. לכרות חוזים ולהתירם, להתחייב ולותר על התחייבויות, להדיין ולהתפשר, וכן לנקוט בכל פעולה סבירה להגשמת תפקידי החברה ומטרותיה.

3. לגייס מימון, לחתום על שטרות חוב, שטרות בטחון וכל שטר אחר, ולנקוט בכל הצעדים הדרושים, למימון פעולותיה של החברה - ובלבו שנתקיימו בהם התנאים הבאים:-

א. אינו משמש להשקעה ברכוש קבוע.

ב. אינו עולה על 3,5 מיליון ל"י או כל סכום השווה לכך במטבע אחר כלשהוא. ישיבת מועצת המנהלים מיום 20.1.67 (ס' 4 לפרוטוקול אותה ישיבה) אושרה הגדלת הסכום הנ"ל כדי 10 מיליון ל"י.

4. לייצג את החברה בפני כל הרשויות והמוסדות בישראל ובחו"ל, לרבות פרטום הודעות גלויות בפני הצבור, על מהלך עיסקי החברה, פעולותיה, מטרותיה, ובכל דבר אחר שיראה לו כדרוש לתפעולה התקין ולטובת החברה.

ג. האמור בסעיף 3(ב) בא לתאר את תחום סמכויות המנכ"ל, ואין הוא בא להגביל אחריותו לתחומים הנ"ל בלבד; יתר על כן, סמכויות המנכ"ל ואחריותו כוללים בנוסף לנ"ל: כל פעולה ומחדל שלו וכן של עובדי החברה, בהנחה כי הדברים התארו תוך מהלך עיסקי החברה, נעשו בתום לב, והיו סבירות בנסיבות הענין.

4. סדרי ישיבות ודוח

א. זמן ישיבה יכול להעשות בדרך הטלפון, בע"פ או בכתב, אך בכל מקרה והזמן נעשה בע"פ או בטלפון, תשלח גם הודעה בכתב, למען תשמש ראיה להודעה שנמסרה בע"פ.

ב. ישיבות תקוימנה בתדירות הדרושה לנהול התקין של חברה, ולא פחות מאשר פעם אחת בחודש. נוסף לכך, תזמן ישיבה בכל עת שהדבר ידרש על ידי אחד מחברי המועצה.

ג. להלן הנושאים והמועדים הסנסטיביים לדיון במועצה:

1. אחת לשנה ידונן -

- א. תוכנית עבודה רב שנתית בדרך כלל בחודשים
- ב. תקציב הכנסות, הוצאות והשקעות דצמבר-פברואר (תוכנית שנתית כולל מדיניות כח אדם).
- ג. מאזן וחשבונות רווח והפסד בחודשים אוגוסט-ספטמבר

2. אחת לששה חודשים -

- א. דווח ביצוע תקציב הכנסות, הוצאות, השקעות. בחודשים אוקטובר-נובמבר
- ב. שינויים בתקציב

3. אחת לשלושה חודשים -

- א. דווח על התקדמות עבודות החברה. בחודשים: יולי, אוקטובר, ינואר, מאי
- ב. דווח פיננסי

4. לפחות אחת לחודש או לעיתים
תכופות מזה (כפי שידרש) -

א. התקשרויות בעבודות חדשות
בעלות היקף מעל - 500,000 ל"י
כל אחת.

ב. בעיות איוש מרכזיות.

ג. פיתוח שווקים.

ד. כל נושא אחר שמחליטה עליו מועצת המנהלים.

ד. כל החלטה בכתב, שחתמו עליה כל חברי מועצת המנהלים, יהיה
לה אותו תוקף, כאילו נתקבלה בישיבה שקויימה בפועל, והיה
בה מניין חוקי.

ה. החלטות המועצה תהיינה ברוב רגיל.

ו. מועצת המנהלים תדון בנושאים שנכללו בהזמנה שהופצה, וכן
בכל נושא נוסף שיועלה לסדר היום, בעת דיון באותה ישיבה
וכל חברי המועצה הסכימו לדון בו.

ז. המנכ"ל (או אדם שהוטמך על ידו לכך), ימציא לחברי המועצה,
זמן סביר לפני מועד הישיבה, חומר כתוב המשקף את פרטי
הנושא המובא לדיון.

ח. מכל ישיבה תערך הקלטה ברשם-קול, ולאחר מכן, פרוטוקול אשר
לא יהיה מלולי, אך ישקף את עיקרי הדברים שנאמרו על ידי
כל משתתפי הישיבה, וכן נוסח מלא של ההחלטות שנתקבלו.

ט. תדפיסי הפרוטוקולים, כשהם חתומים ע"י היו"ר, יועברו לחברי המועצה לעיון, ותוכנם יאושר בישיבת המועצה שלאחריה. אם לא תהיינה הערות מצד חברי מועצת המנהלים לנוסח הפרוטוקול, יראה הפרוטוקול מאושר, וההקלטה ברשם-קול תמחק. השגות על הפרוטוקול תכללנה בפרוטוקול הישיבה שלאחריה.

י. האמור בסעיף 4 (ט), יחול על עבודת כל ועדה שהיא, שתפעל על פי מינוי מועצת המנהלים.

תהל מהנדסים יועצים בע"מ

תיחום תפקידים של מועצת המנהלים ומנכ"ל החברה

1. מבוא

תיחום האחריות, הסמכויות, התפקידים והפעולות, בין בעלי המניות, מועצת מנהלי החברה ומנהלה הכללי, כלולים בדיני החברות, תקנות ההתאגדות של החברה, בהחלטות של מועצת המנהלים, ומשמעים מהם. מובא, איפוא, להלן תאור האחריות, הסמכויות והתפקידים המוצע לחברתנו, ואשר בתוכנו תואם אותם הכללים הנובעים מדיני החברות ותקנות ההתאגדות.

2. מועצת המנהלים

- א. מועצת המנהלים נבחרת על ידי בעלי המניות באסיפה שנתית רגילה, ובחור קולגיום, היא הגוף המשמש לבעלי המניות כנאמן האחראי לניהול החברה.
- ב. חברי המועצה בוחרים מתוכם יו"ר לכל תקופה שתיראה להם, ובהעדרו של זה האחרון ייבחר יו"ר לישיבה הבודדה.
- ג. שני חברי מועצת מנהלי תהל מהנדסים יועצים בע"מ הנוכחים בישיבה מהווים מנין חוקי, והחלטותיהם כשרות, ומחייבות את החברה.

- ד. מועצת המנהלים הינה הגוף הקובע את מדיניות החברה, לאותו טווח זמן שיראה לה, ואת מכלול פעולות החברה בעלות משמעות עקרונית. כ"כ מפקחת המועצה על ביצוע פעולות אלה באמצעים המפורטים בהמשך הדברים.
- ה. מועצת המנהלים מפעילה סמכויותיה ומבצעת פעולותיה המתוארות לעיל בעצמה ו/או באמצעות מנהל כללי של החברה.
- ו. התחומים, שיוחדרו לסמכותה הבלעדית של מליאת מועצת המנהלים, הם:-
1. מינוי מנכ"ל, מ"מ המנכ"ל, מנהל פיננסי, מזכיר החברה, מבקר פנים, ומנהלי סניפים של החברה בחו"ל.
 2. קביעת מורשי חתימה (זכות פרקורה).
 3. ייסוד חברות בת, שותפויות והקמת סניפים בין בארץ ובין מחוצה לה.
 4. החלטה על פיתוח פעולות בשטחים מקצועיים וגיאוגרפיים חדשים.
 5. אישור תקציבים ועידכונם; דהיינו: תקציבי הכנסות, הוצאות והשקעות.
 6. קביעת שכר המנכ"ל.
 7. אישור הסכמי עבודה קולקטיביים, וכן אישור תנאי עבודה שחורגים מהמקובל בחברות מסוגנו בארץ ובחברות ישראליות הפועלות בחו"ל.

8. קבלת הלוואות ו/או מתן ערבויות מעל חמישה מיליון ל"י (מכל סוגי מטבע).
9. אישור המאזן השנתי, לרבות המלצה בפני בעלי המניות על יעוד הרווחים, ו/או מתן כל הוראה אחרת המתחייבת מהמאזן.
10. שינויים עקרוניים במבנה הארגוני של החברה.
11. אישור הצעות והתקשרויות עם לקוחות:-
 - א. הצעות ללקוחות והתקשרויות בעלות היקף מ- 150.000 ₪ ומעלה בארץ.
 - ב. הצעות ללקוחות והתקשרויות בעלות היקף החל מ- 150.000 \$ בחו"ל.

3. המנהל הכללי

- א. המנכ"ל אחראי בפני מועצת המנהלים ל-
 1. ממוש מדיניותה והחלטותיה של מועצת המנהלים.
 2. נקיטת כל הצעדים הנחוצים לטובת החברה, תפעולה וכן הגשמת מטרות החברה וקידומן.
 3. המצאת כל הנתונים הדרושים למועצת המנהלים למלוי תפקידיה, ומסירת אינפורמציה על מהלך עסקי החברה באחת או יותר מהדרכים שפורטו בסעיף "סדרי ישיבות ודווח".

ב. לקיום האמור והנובע מהסעיף 3 (א) דלעיל, מוסמך המנכ"ל:-

1. למנות ולפטר עובדים מעובדי החברה. אולם, פטורי עובדים הכלולים בסעיף 2(ו)(1) - למעט המנכ"ל עצמו, - יובאו לאישור מראש של מועצת המנהלים.

2. לכרות חוזים ולהתירם, להתחייב ולוותר על התחייבויות, להדיין ולהתפשר, ובלבד, שעל שני הדברים האחרונים דווח לחברי מוע' המנהלים, בעוד מועד.

3. לגייס מימון, לחתום על שטרות חוב, שטרות בטחון וכל שטר אחר, ולנקוט בכל הצעדים הדרושים למימון פעולותיה של החברה, בכפיפות לאמור בסעיף 2(ו)(8) דלעיל.

4. ליצב את החברה בפני כל הרשויות והמוסדות בישראל ובחו"ל, לרבות פרסום הודעות גלויות בפני הצבור, על מהלך עסקי החברה, פעולותיה, מטרותיה, ובכל דבר אחר הדרוש להפעולה התקין של החברה ולרוותתה.

5. ליזום פעולות לקבלת עבודות בארץ ובחו"ל.

ג. האמור בסעיף 3(ב) בא אך לתאר את תחום סמכויות המנכ"ל, אך אין הדברים האמורים באים לגרוע מאחריותו הטבעית וחובתו של המנכ"ל. לכל פעולה ומחדל, שהם לטובת החברה וסבירים בנסיבות הענין.

4. סדרי ישיבות ודווח

א. זימון ישיבה יכול להעשות בדרך הטלפון, בע"פ או בכתב, אך בכל מקרה והזמון נעשה בע"פ או בטלפון, תשלח גם הודעה בכתב; למען תשמש ראיה להודעה שנמסרה בע"פ.

ב. ישיבות תקויימנה בתדירות של אחת לשבועיים. נוסף לכך, תזומן ישיבה בכל עת שהדבר ידרש על ידי אחד מחברי המועצה.

ג. להלן הנושאים והמועדים הטנטטיביים לדיון במועצה:-

1. אחת לשנה ידונו -

- א. תוכנית עבודה רב שנתית
- ב. תקציב הכנסות, הוצאות והשקעות (תוכנית שנתית).
- ג. מאזן וחשבונות רווח והפסד בחודשים אוגוסט ספטמבר.

2. אחת לששה חודשים -

- א. דווח ביצוע תקציב הכנסות, הוצאות, השקעות.
- ב. שינויים בתקציב.

3. אחת לשלושה חודשים -

- א. דווח על התקדמות עבודות החברה. בחודשים: יולי, אוקטובר, ינואר, מאי.
- ב. דווח פיננסי

4. לפחות אחת לחודש או לעיתים
תכופות מזה (כפי שידרש) - -

- א. התקשרויות בעבודות חדשות כאמור בסעיף 2(ו) (11)
 - ב. בעיות איוש מרכזיות
 - ג. פיתוח שווקים
 - ד. כל נושא אחר שמחליטה עליו מועצת המנהלים.
- ד. כל החלטה בכתב, שחתמו עליה כל חברי מועצת המנהלים, יהיה לה אותו תוקף, כאילו נתקבלה בישיבה שקויימה בפועל, והיה בה מניין חוקי.
- ה. החלטות המועצה תהיינה ברוב רגיל. במקרה של קולות שקולים תכריע דעתו של היו"ר.
- ו. מועצת המנהלים תדון בנושאים שנכללו בהזמנה שהופצה, וכן בכל נושא נוסף שיועלה לסדר היום, בעת דיון באותה ישיבה, וכל חברי המועצה הסכימו לדון בו.
- ז. המנכ"ל (או אדם שהוסמך על ידו לכך), ימציא לחברי המועצה, זמן סביר לפני מועד הישיבה, חומר כתוב המשקף את פרטי הנושא המובא לדיון.
- ח. מכל ישיבה תערך הקלטה ברשם-קול, ולאחר מכן, פרוטוקול אשר לא יהיה מלולי, אך ישקף את עיקרי הדברים שנאמרו על ידי כל משתתפי הישיבה, וכן נוסח מלא של ההחלטות שנתקבלו.

תדפיסי הפרוטוקולים יועברו לחברי המועצה לעיון, ותוכנם יאושר בישיבת המועצה הבאה. אם לא תהיינה הערות מצד חברי מועצת המנהלים לנוסח הפרוטוקול, העתקו יחתם ע"י יו"ר המועצה, ויראה בכך מאושר; לאחר מכן תמחק ההקלטה ברשם-קול.

ט. האמור בסעיף 4 (ח), יחול על עבודות כל ועדה שהיא שתפעל על פי מינוי מועצת המנהלים.

חפ/.

נספח ד'

נתונים סטטיסטיים על ישיבות מועצת מנהלי חברת האס

ש"י	חברים נוכחים	אורך הישיבה	נעלה בשעה	התחילה בשעה	תאריך הישיבה	מס' מס'
מר נס"י	5	'ש 1.20	13.20	12.00	20.1.67	1/67
מר עמ"ד	6	'ש 1.36	13.58	12.22	17.2.67	2/67
מר עמ"ד	5	'ש 1.45	14.00	12.15	10.3.67	3/67
מר עמ"ד	5	'ש 1.05	13.05	12.00	7.4.67	4/67
מר נס"י	6	'ש 1.53	13.02	11.09	18.5.67	5/67
מר עמ"ד	5	'ש 1.13	13.33	12.20	4.8.67	6/67
מר נס"י	3	'ש 1.31	12.51	11.20	25.8.67	7/67

תכנון המים לישראל בע"מ



דו"ח ליום 31 במרץ 1967

בד רופין ושוא
רואי השכון
תל-אביב

ליבושיץ, קסירר ושוחי
רואי השכון
תל-אביב, חיפה

גד רופין ושות'

רואי חשבון

GAD RUPPIN & Co.
CERTIFIED PUBLIC ACCOUNTANTS

חל'אביב, רח' לבונטין 7
623426 תלפון

TEL-AVIV, 7, Levontin St.
Tel. 623426

ליבושיץ, קסירר ושות'

רואי חשבון

LUBOSHITZ, KASIERER & Co.
CERTIFIED PUBLIC ACCOUNTANTS

חל'אביב, רחוב אחד העם 9
53901 תל. 1452

TEL-AVIV, 9, AHAD HAAM ST.
P. O. B. 1452 TEL. 53901

חל-אביב, 8 בנובמבר 1967

67/6905

לכבוד

חכנון המיס לישראל בע"מ

רחוב אבן גבירול 54

חל-אביב

א.נ.ג.

בכשחכם בקרנו את החשבונות של חכנון המיס לישראל בע"מ שלפיהם נערך
המאזן ליום 31 במרץ 1967 והרינו מתכבדים להמציא לכם כזה את הדין וחשבון המורכב
מהמסמכים הבאים:

ע מ ו ד

2		<u>דין וחשבון המבקרים</u>
3	- ליום 31 במרץ 1967	<u>מ א ז נ</u>
4 - 6	" -	<u>הערות לדו"ח הכספי</u>
7	- בשנה שנסתיימה ביום 31 במרץ 1967	<u>דו"ח היציאות והזקירות לעבודות</u>
7	" -	<u>דו"ח רוחי הון</u>
8	" -	<u>י צ ל א ו ת</u> (רשימה א')
9	" -	<u>דין וחשבון על מקור המשאבים ושימושם</u> (רשימה 1 למאזן)
10	" -	<u>השנויים בהון החוזר</u> (נספח לרשימה 1 למאזן)

בכבוד רב,


גד רופין ושות'
רואי חשבון


ליבושיץ, קסירר ושות'
רואי חשבון

ה/ש

גד רופין ושות'
רואי חשבון

GAD RUPPIN & Co.
CERTIFIED PUBLIC ACCOUNTANTS

חל'אביב, דח' לבונטין 7
טלפון 623426

TEL-AVIV, 7, Levontin St.
Tel. 623426

ליבושיץ, קסירר ושות'
רואי חשבון

LUBOSHITZ, KASIERER & Co.
CERTIFIED PUBLIC ACCOUNTANTS

חל'אביב, רחוב אחד העם 9
ת.ד. 1452, טל. 53901

TEL-AVIV, 9, AHAD HAAM ST.
P. O. B. 1482 TEL. 53901

דין וחשבון המבקרים לבעלי המניות

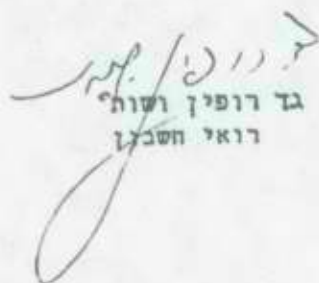
ש ל

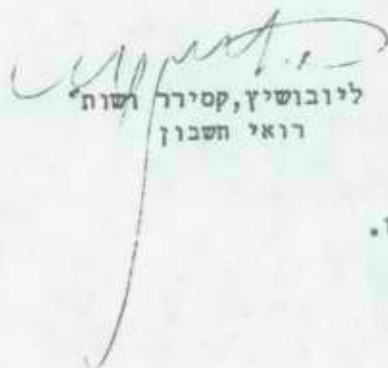
חכנון המים לישראל בע"מ

==>>>>>>>>>>>>>>>>==

בקרנו אח המאזן של חכנון המים לישראל בע"מ ליום 31 במרץ 1967 הרצוף ודו"ח היציאות והזקיפות לעבודות המצורף אליו. קבלנו את כל הידיעות והבאורים אשר לפי מיטב ידיעתנו והכרתנו היו דרושים למטרת הבקורת הזאת. לדעתנו, ספרי החשבונות של החברה, במידה שנראה מחוץ בדיקתם, החנהלו באופן תקין. המאזן ודו"ח היציאות והזקיפות לעבודות הנ"ל מתאימים לספרים.

כפוף למציאת הסדר עם האוצר בדבר מימוש רכוש החברה, המיוצג במאזן ע"י עבודות חכנון, סקר ומחקר בסך של 25,583,784 ל"ב ערכו המלא (ראה הערות 2 ו-4 לדו"ח הכספי), מראה המאזן, לדעתנו ולפי מיטב הידיעות והבאורים שקבלנו אל נכון, את מצב עסקי החברה ליום 31 במרץ 1967 ודו"ח היציאות והזקיפות לעבודות משקף בצורה נאותה את חוצאות פעולותיה העסקיות בשנה שנסתיימה כאריך המאזן.


גד רופין ושות'
רואי חשבון


ליבושיץ, קסירר ושות'
רואי חשבון

חל-אביב, 8 בנובמבר 1967.

THE ...

...

...

...

...

...

...

...

...

...

...

...

...

...

...

...

...

...

...

...

...

...

...

...

...

...

...

...

...

...

...

...

...

...

...

...

...

...

...

...

...

...

...

...

...

...

...

...

...

...

...

...

...

...

...

...

...

...

...

...

...

...

...

...

...

...

...

...

...

...

...

...

...

...

...

...

...

...

...

...

...

...

...

...

...

...

...

...

...

...

			<u>31.3.1966</u>
		<u>הון קרנות ועודפים</u>	
		הון המניות - רשום מונפק ונפרע:	
	300,000	מניות רגילות בנוה 1,000 ל	300,000
	1,641,400	קרן עודף מהערכה חדשה של המבנים	1,641,400
	<u>395,954</u>	קרן כלליה	<u>257,674</u>
2,337,354	(הערה 3)		<u>2,199,074</u>
		<u>ה א 1 צ ר</u>	
25,521,147	(הערה 4)	חקציבי מדינת ישראל	<u>22,521,147</u>
597,093	(הערה 5)	<u>חקבולים ע"ח השתתפויות בעבודות החברה</u>	<u>597,093</u>
1,660,760	(הערה 6)	<u>זכאים בעד ציוד וחמרים בושאלה</u>	<u>1,146,732</u>
50,758	(הערה 7)	<u>עתודה לפצולי פרישה</u>	<u>80,557</u>
		<u>הלוואות לזמן ארוך</u>	
	(הערה 8)	מבעלי מניות:	
		הסוכנות היהודית לארץ - ישראל	465,025
		הקרן הקיימת לישראל	<u>120,000</u>
			<u>585,025</u>
		מאחרים (הערה 9)	272,550
	977,558	בנכוי - חלויות שוטפות	<u>111,410</u>
	<u>318,503</u>		<u>161,140</u>
1,244,080			<u>746,165</u>
		<u>התחייבויות שוטפות</u>	
		בנקים - משיכות יתר	94,660
	71,359	הלוואות לזמן ארוך - כולל חלויות שוטפות של	
		הלוואות לזמן ארוך	386,410
	868,503	עובדים, מוסדות בעד נכויים והוצאות שנצברו	3,888,191
	3,161,230	ספקים והתחייבויות שונות	<u>1,936,288</u>
	<u>1,283,328</u>		<u>6,305,549</u>
5,384,420			
		חבר דירקטוריון	
		חבר דירקטוריון	
<u>36,795,612</u>			<u>33,596,317</u>
=====			=====

ההערות לדרו"ח הכספי מהוות חלק בלתי נפרד ממאזן זה.

					31.3.1966
				<u>רכוש קבוע</u>	
7,659,439	(הערה 1)			רכוש קבוע לפי העלות, או הערכה מחדש	7,717,468
<u>2,714,796</u>				בנכוי - פחת שנצבר	<u>3,054,272</u>
4,944,643					4,663,196
<u>11,750</u>				תשלומים על חשבון רכוש קבוע	<u>423,657</u>
4,956,393					<u>5,086,853</u>
				<u>ה ש ק ע 1 ת - לפי העלות</u>	
				חברה בת:	
		99		מניות	99
		<u>499,900</u>		תשלומים ע"ח מנייה	499,901
499,999		<u>2,192</u>		תשלומים ע"ח מלווה קליטה	<u>2,192</u>
502,191					<u>502,192</u>
	(הערה 2)			<u>עבודות החברה</u>	
25,583,784				חכנון, סקר ומחקר, לפי העלות	<u>22,416,678</u>
				<u>רכוש שוטף</u>	
		257,413		מלאי חמרים וחלפים, לפי העלות	<u>284,489</u>
				חייבים:	
				מזמיני עבודה:	
		3,243,120		מקורות חברה מים בע"מ	1,950,753
		<u>1,226,231</u>		חברה בת	<u>1,822,369</u>
		4,469,351			3,773,122
				עובדים - הלוואות, מקדמות על חשבון	
		253,068		הוצאות וכו'	420,193
		<u>259,536</u>		שונים ויתרות חובה	<u>294,047</u>
4,981,955					<u>4,487,362</u>
				שטרות לקבל	<u>456,872</u>
				מזומנים בקופה ובבנקים, כולל החשב	
		513,876		הכללי בחשבון סילוקין	<u>361,871</u>
5,753,244					<u>5,590,594</u>

הצהרה בהתאם לסעיף 107(5) לפקודת החברות

רוחי חברה הכת לא הובאו בחשבון במאזן זה.

..... חבר דירקטוריון.

..... חבר דירקטוריון.

36,795,612
=====

33,596,317
=====

תל-אביב, 8 בנובמבר 1967.

הערוח לדו"ח הכספי ליום 31 במרץ 1967

1. רכוש קבוע לפי העלות או הערכה מחדש בנכולי פחח שנצבר

א - להלן ההרכב:

יתרה ליום 31.3.1966	יתרה ליום 31.3.1967	פחח שנצבר	%	ס"ה	תוספות בנכוי גריעות בשנת החשבון לפי העלות	יתרה ליום 31.3.66		פ ר ט י ם
						לפי העלות	לפי הערכה מחדש	
18,837	33,530			33,530	14,693		18,837	קרקע בחיפה צריפים בחיפה משרדים בבתי משוחפים(על קרקע חכורה): בחל-אביב בחיפה מחסנים באזור(על קרקע שלא בעלות החברה)
7,068	4,041	59,362	15	63,403			63,403	
3,345,000	3,272,100	95,438	3	3367,538	22,538	3345,000		מכונות וציוד כלי רכב מכשירים וכלים רהוט וציוד משרדי
	671,866	6,787	2	678,653	678,653		678,653	
65,000	62,746	3,951	6	66,697	1,697	65,000	65,000	
245,979	125,673	350,345	20	476,018	(60,626)		536,644	
493,848	332,561	542,187	20	874,748	(185,824)		1060,572	
263,786	168,115	1200,891	33/3	1369,006	1,738		1367,268	
223,678	274,011	455,835	15	729,846	116,691		613,155	
4,663,196	4,944,643	2714,796		7659,439	589,560	3410,000	3659,879	

ב - שווים של בניני המשרדים בח"א ובניני המחסנים באזור ליום 31 במרץ 1966 נקבע על ידי הדירקטוריון בעקבות הערכה מחדש של שמאי מקרקעין מוסמך (ש. מסטבוים). החוספה עקב ההערכה מחדש הנ"ל בסך 1,641,400 לירנשמה לזכות " קרן עודף מהערכה מחדש של המבנים".

ג - פחח בשנת החשבון כבשנים קודמות נוכה לפי שיעורים שנתיים קבועים מהעלות ולגבי המבנים שהוערכו מחדש לפי השווי של ההערכה מחדש בשעורים כפי שנקבעו ע"י השמאי הנ"ל.

ד - הסעיף מכונות וציוד כולל ציוד בסך 532,680 לישנהקבל בהשאלה מארגון המזון והתקלאות של ארגון האומות המאוחדות לצורך בצוע פרויקטים משוחפים ומוסמכים שממנו נוכה פחח לפי השעורים הנהוגים בחברה לגבי ציוד דומה (הערה 6).

5. תקבולים ע"ח השתתפויות בעבודות החברה

התקבולים הנ"ל נהקבלו בשנים קודמות מארגון האומות המאוחדות בקשר לבצוע פרויקטים במסגרת "קרן משותפת לסיוע טכני".
טרם נקבעו ההנאים בגין התקבולים הנ"ל.

6. זכאים בעד ציוד וחמרים בהשאלה

בהתאם להסכם עם ארגון המזון והחקלאות של ארגון האומות המאוחדות, קבלה החברה בהשאלה לצורך בצוע פרויקטים משותפים ומוסכמים:

	<u>31.3.1966</u>		
(הערה 1 ד')	535,554	ל"י 532,680	ציוד בסך
	<u>611,177</u>	<u>1,128,080</u>	חמרים בסך
	1,146,731	1,660,760	ס"ח
	=====	=====	

טרם נקבעו הנאי החזרה של הציוד והחמרים הנ"ל.

7. עתודה לפצויי פרישה

התחייבויות החברה לפצויי פרישה לעובדיה מכוסות ע"י השלומים שוטפים לקופה גמל ועל ידי עתודה זו שנוצרה בקשר לעובדים שבגינם אין החברה נוהגת לשלם לקופה גמל.

8. הלואות לזמן ארוך - מבעלי מניות

טרם נחתמו חוזים לקביעת הנאי ההלוואות (מועדי החזרה, שיעור רבית וכו') בספרי החברה לא נכללה הפרשה לרביית, באם חדרש.

9. הלואות לזמן ארוך - מאחרים

כולל:

א - סך 962,558 ל"י הצמוד למדד יוקר המחיה, לפי בסיס חודש מרץ 1967

ב - סך 15,000 ל"י שלגביו טרם נקבעו הנאי החזרה.

10. התחייבויות תלויות

א - בגין שטרות שהוסבו בסך 44,143 ל"י
ב - בגין ערבויות שנחננו עבור חברת-בת 2,923,900 ל"י

11. מסומ

שומות סופיות הוצאו לתכרה ע"י אגף מס הכנסה בעד השנים שנסתיימו ב-31 במרץ 1967.



דו"ח היציאות והזקיפות לעבודות
בשנה שנסתיימה ביום 31 במרץ 1967
 (בלירות שלמות)

	שנה קודמת
16,075,563	16,205,669
	יציאות בשנה החשבון (רשימה א"י) נוסף -
<u>10,165</u>	<u>136,850</u>
16,085,728	16,342,519
	הוצאות שונות (כולל החאמה הוצאות שנים קודמות) ס"ה יציאות
	זקיפת היציאות
	לגורמי חוץ לפי חשבונות שהוגשו:
	"מקורות" חברה מים בע"מ
	חברת הבת
	6,819,020
	<u>6,478,653</u>
	<u>13,297,673</u>
	להשכונות החברה:
	עבודות הכנון, סקר ומחקר
	רכוש קבוע
	3,024,881
	<u>19,965</u>
	<u>3,044,846</u>
	<u>16,342,519</u>
	-
	=====

דו"ח רווחי הון
בשנה שנסתיימה ביום 31 במרץ 1967
 (בלירות שלמות)

55,030	עודפים ממכירת רכוש קבוע	77,351
<u>83,250</u>	עודף ממכירת מניות בחברה שלובה, בשנים קודמות	<u>-</u>
138,280		77,351
	פחות - העברה לקרן כללית	<u>77,351</u>
<u>138,280</u>		<u>-</u>
		=====

ל צ י א ת
בשנה שנתיימה ביום 31 במרץ 1967
(בלירות שלמות)

		שנה קודמת
	שכר והוצאות נלוות:	
8,654,704	משכורת ושכר עבודה	(*8,373,240
2,154,771	חוספות סוציאליות	1,968,401
221,365	אש"ל	216,962
214,066	רכב פקידים נדרשים	195,119
	רכב שכור (כולל נסיעות במוניות, טיסות ושכירת כלי שיט)	105,570
91,689	השתלמויות	55,442
84,004		<u>10,914,734</u>
11,420,599		
	שרותי חוץ ותצרוכה חמרים:	
741,136	שרותים טכניים ישירים	(*1,076,706
185,385	יעוץ ארגוני ושרות מכון משרדי	(* 244,325
57,956	קדוחים ושאיבות	237,485
161,515	תצרוכה חמרים	186,176
39,193	מפות, העתקות שמש וצלומים	54,833
1,185,185		<u>1,799,525</u>
	הוצאות החזקה (**):	
763,289	החזקה רכב	846,220
581,145	תקונים אחזקה ושכירות ציוד	626,063
397,554	החזקה מבנים	337,339
1,741,988		<u>1,809,622</u>
	ש ו נ ו ה:	
686,312	נסיעות לחו"ל (כולל אש"ל)	(* 840,232
92,454	בטוח	116,114
352,953	צרכי משרד והדפסות	262,422
329,335	דאר וטלפון (כולל טלפונים אצל עובדים)	239,258
37,684	משפטיות ובקורת חשבונות	28,199
26,384	ספרות מקצועית	26,588
42,804	כבודים הארחה ושונות	40,071
85,569	מודעות, פרסומים הרבות וכו'	60,966
1,653,495		<u>1,613,850</u>
123,197	הוצאות מימון (בנכוי תקבולים 52,260 ל"י)	<u>102,704</u>
16,124,464		16,247,435
48,901	פחות - הכנסות מחלקת החחבורה מגורמי חוץ	<u>41,766</u>
16,075,563		16,205,669
=====		=====

(* מדין מחדש.
(** כולל פחת מרכוש קבוע בסך 611,262 ל"י : שנה קודמת 761,335 ל"י.

רשימה 1
למאזן

דיו והשבון על מקור המשאבים ושמושם
בשנה שנסתיימה ביום 31 במרץ 1967
(כלירות שלמות)

מקורות המשאבים

		<u>משאבים עצמיים</u>	1.
	611,262	פחת מרכוש קבוע	
	161,327	המורה רכוש קבוע שנמכר	
	83,250	רוח ממכירה מניות "ו.ר.ד."	
	<u>411,908</u>	הקטנה החלומים ע"ח רכוש קבוע והשקעות	
1,267,747			
		<u>משאבי חוץ</u>	2.
	3,000,000	הקציב מדינת ישראל	
	514,028	ארגון הסזון והחקלאות של ארגון האומות	
	<u>497,915</u>	המאחדות בעד השאלה ציוד וחמרים	
		הגדלה ההלואות לזמן ארוך	
<u>4,011,943</u>			
5,279,690			
=====			

השמוש במשאבים

		<u>השקעות ברכוש קבוע</u>	1.
999,006		מבנים, מכונות, ציוד ועוד	
		<u>עבודות החברה</u>	2.
3,167,106		הוספת בשנת החשבון	
29,799		<u>הקטנת העתודה לפצויי פרישה</u>	3.
		<u>הגדלה בהון החוזר (נספה א*)</u>	4.
	162,650	הגדלה ברכוש השוטף	
	<u>921,129</u>	הקטנה בהחייבויות השוטפות	
<u>1,083,779</u>			
5,279,690			
=====			

השנתיים בהון החוזר
בשנה שנסתיימה ביום 31 במרץ 1967
(בלירוה שלמות)

גדול (הקטנה)	31.3.1966	31.3.1967	רכוש שוטף
(27,076)	284,489	257,413	מלאי חמרים וחלפים חייבים:
696,229	3,773,122	4,469,351	מוזמני עבודות
(167,125)	420,193	253,068	עובדים
(34,511)	294,047	259,536	שונים
(456,872)	456,872	-	שטרו לקבל
<u>152,005</u>	<u>361,871</u>	<u>513,876</u>	מוזמנים - בקופה, בבנקים ואצל החשב הכללי בחשבון סילוקין
	5,590,594	5,753,244	ס"ה רכוש שוטף
	=====	=====	
162,650			הגדלה ברכוש השוטף
=====			

התחייבויות שוטפות

(23,301)	94,660	71,359	בנקים - משיכות יתר
482,093	386,410	868,503	הלוואה לזמן קצר
(726,961)	3,888,191	3,161,230	עובדים, מוסדות והוצאות שנצברו
<u>(652,960)</u>	<u>1,936,288</u>	<u>1,283,328</u>	ספקים והתחייבויות שונות
	6,305,549	5,384,420	ס"ה התחייבויות שוטפות
	=====	=====	
921,129			הקטנה בהתחייבויות השוטפות
=====			

עודף הרכוש השוטף על ההתחייבויות השוטפות

(714,955)	368,824		(שנה קודמת: הון חוזר שלילי)
=====	=====		
1,083,779			הגדלה בהון החוזר
=====			

תכנון המים לישראל בע"מ

רחוב אבן גבירול 54 ת.ד. 11170

טלפון 9-226151 טלסקס 033654

תל אביב

בחשבונה זה למזכיר

1967

16.10.67

תאריך

Pinz

Handwritten scribbles and lines, possibly a signature or initials.

לכבוד
ה"ה א. עמיעד
ב. בטיין ✓
י. גביראל
ד/א צ. צור
מ. קנטור
ש. לנדאו
א. וינר
ש. בן-שמש
ד"ר גורדון
ב. קפלן

ג.א.ר

הנני מתכבדת להזמין אתכם לישיבת מועצה מנהלית תה"ל אשר התקיים ביום
ה' ה-27.10.67 בשעה 12.00.

על סדר היום -

1. אישור הפרוטוקול מ-25.8.67
2. מכירת מניות לחברה "כלל"
3. מינוי מנהלים לתהל מהנדסים יועצים בע"מ -
ה"ה א. דון, שר שלום שורק.
4. פרזנטציה תכנון 1968/71
5. מאזן החברה ל-31.3.67
6. בקורת מניסיה - תוכנית עבודה
7. מגיש היטה
8. חברה משותפת עם משרד הפיתוח
9. מסך המיקוח בין תכנון המים לישראל בע"מ לבין תהל מהנדסים יועצים בע"מ.

בכבוד רב,
Handwritten signature
ש. קובלנק
מזכירת ההנהלה.

מ"ס 5719/57 תשנ"ט

התקנות (מס' 5719) לתשלום המס

על ידי תשלום המס באמצעות

מס הכנסה

מס' התשלום	5719/57
תאריך התשלום	2019

- 1. מס הכנסה
- 2. מס ערך מוסף
- 3. מס רווח הון
- 4. מס קניין
- 5. מס ירושה
- 6. מס מתנת רכוש
- 7. מס רכישה
- 8. מס מכירת רכוש
- 9. מס מכירת נדלונ
- 10. מס מכירת נדלונ

התקנות (מס' 5719) לתשלום המס על ידי תשלום המס באמצעות מס הכנסה

- 1. מס הכנסה
- 2. מס ערך מוסף
- 3. מס רווח הון
- 4. מס קניין
- 5. מס ירושה
- 6. מס מתנת רכוש
- 7. מס רכישה
- 8. מס מכירת רכוש
- 9. מס מכירת נדלונ
- 10. מס מכירת נדלונ

מס' התשלום
תאריך התשלום

תכנון המים לישראל בע"מ

רחוב אבן ג'נרל 54, ת"ד 11170
טל 033654 ו 032111
תל אביב

המחשבה או למוציא
1194/י
1.9.67

משרד המענוחה
משרד המענוחה
ל אבן חשבונית 5.9.67
11/15
מ"מ חתימה

לכבוד
פר א. פמינד
יו"ר מועצה מנהלי -
תכנון המים לישראל בע"מ.
כ א י .

3.3.

להלן נוסח חוזרים 204/67 מ-28.6.67 וכן 207/67 מ-18.8.67 שנתקבל
מלשכת החברות ואשר הוכנסו בוועדו לתחומה כלליים להגשת מסמכי המאזן, הדוח
המפורט והדיונים בהם במועצה המנהלים.

חוזר 204/67
28 ביוני 1967.

הנידון הדיון במאזני החברה.

הדיון והאישור של המאזן השנתי דרו"ח רווח והפסד המתייחס אליו,
הוא מהחפיקים החשובים של הדירקטוריון הן לפי חוקי החברות והן לפי מהות
העניין.

בהתאם לחוק מבקר המדינה סעיף 13 (2) - קיים מנהלים לרואה חשבון -
על רואי החשבון של החברות הממשלתיות להמציא למבקר המדינה, באמצעות
החברה, העתק מהדוחו"ח הכספיים (סעיף 13 (א) (ב) (ג) (ד) וכן דו"ח מפורט
(סעיפים 14-50 קיים מנהלים לרואה חשבון).

על מנה להרחיב את הרקע והידע לדיונים של הדירקטוריונים, הוחלט
כמנהלה רשות החברות הממשלתיות לבקש מרואי החשבון, שענתק מסייטת דרו"ח
המפורט למבקר המדינה יומצא לחברה ויוגש על שולחן הדירקטוריון יחד עם
סייטת המאזן, לצורך הדיון במאזן ואשרור.

בוועדה המשותפת שלקיימה רשות החברות עם לשכת רואי החשבון, נחנה
לכך אסכמה של רואי החשבון, וזאת כמון הנחה שהדבר לא צריך לברום לכל
דחיה בהגשת סייטת המאזן לאשרור.

אי לכך אחס מהבקשים לפנוח לרואי החשבון של החברה ולבקשת להמציא
לכם את דרו"ח לפי הקיים המנהלים ביתד עם סייטת המאזן. העתק ממניחכם זו
נא להמציא לרשות החברות.

ככבוד רב,

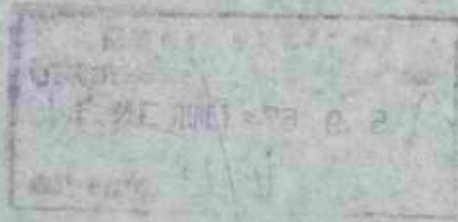
חתימה (-) * אבידור - אלוף
מנהל הרשות

מכתב שיתוף פעולה

מכתב שיתוף פעולה
מס' 1000/1997
תאריך: 10.10.97

מס' 1000/1997
תאריך: 10.10.97

מכתב שיתוף פעולה
מס' 1000/1997
תאריך: 10.10.97



מכתב שיתוף פעולה
מס' 1000/1997
תאריך: 10.10.97

מכתב שיתוף פעולה

מכתב שיתוף פעולה
מס' 1000/1997
תאריך: 10.10.97

מכתב שיתוף פעולה
מס' 1000/1997
תאריך: 10.10.97

מכתב שיתוף פעולה
מס' 1000/1997
תאריך: 10.10.97

מכתב שיתוף פעולה
מס' 1000/1997
תאריך: 10.10.97

מכתב שיתוף פעולה
מס' 1000/1997
תאריך: 10.10.97

מכתב שיתוף פעולה
מס' 1000/1997
תאריך: 10.10.97

תכנון המים לישראל בע"מ

רחוב אבן נבירה 64, ת.ד. 11170
סלולר 242111, טל. 033654
תל אביב

להחזיק או להחליף
שם
מס'ן

- 2 -

חזר מס' 207/67

18 באוגוסט 1967

החידון בדיון במאזני החברה.

בהמשך לחוזרנו מס' 204/67 מיום 28.6.67 בדיון, הנוני להבהיר כדלקמן:
בכל מקרה שהדבר אפשרי מבחינת הזמן, יוגש ע"י רואה החשבון העתק מהדו"ח
המפורט המיועד למבקר המדינה יחד עם טיוטת המאזן והעתק מהדוחות הכספיים לחברה
כדי שזו תביאם לפני הדירקטוריון לדיון.

באותם מקרים בהם הכנה הדו"ח המפורט דורשת זמן רב ועלולה לעכב את
הדיון בדוחות הכספיים ובמאזן החברה ואישורם ע"י הדירקטוריון, יוגש ע"י רואה
חשבון יחד עם טיוטת המאזן והעתק מהדוחות הכספיים, עיקרם של הסעיפים הבאים
של הדו"ח למבקר המדינה לפי קוים מנהיים לרואה חשבון. ואלה הם הסעיפים: 10,
11, 15, 16, 17, 21, 28, 29, 35, 43, 44.

עם השלמת הדו"ח המפורט המסור הנהלת החברה העתקים היפנו לכל חברי
הדירקטוריון.

בכבוד רב,

(-) החותם י. אבידר - אלון
מנהל חרשות

הננו מאשרים בזה כי פנינו אל רואי החשבון של חברתנו בבקשה

לנהוג בהתאם.

בכבוד רב,


י. רפאל
מנהל מינוסי

העתק: חברי מועצה המנהלים
לבושטיץ קסירר ושות' - רואי חשבון
בד רומיין ושות' - רואי חשבון
רשות החברות הממשלתיות.

תהל מהנדסים יועצים בע"מ

משרד ראשי: רח' אבן זבירול 54. תל אביב. טל. 242111. טלפקס 654-033



1.9.67

תאריך

טמכמ

1196/יך

סמנו

סמנו



לכבוד
מך ב. בסין
יב"ר מועצה מנהלי
תהל מהנדסים יועצים בע"מ.
כ א י .

א.נ.י.

להלן גוסס חוזרים 204/67 מ-28.6.67 וכן 207/67 מ-18.8.67 שנחקלו
מלשכת החברות ואשר חוכמם נועדו להנחות כללים להגשת מסמכי המאזן, הדוח
המפורט והדיונים בהם במועצה המנהלים.

חוזר 204/67
28 ביוני 1967.

הנידון: הדיון במאזני החברה.

הדיון והאישור של המאזן השנתי ודו"ח רווח והפסד המחיס אליו, הוא
מהתפקידים החשובים של הדירקטוריון הן לפי חוקי החברות והן לפי מהות הענין.
בהתאם לחוק מבקר המדינה סעיף 13 (2) - קוים מנחים לרואה חשבון - על
רואי החשבון של החברות הממשלתיות להמציא למבקר המדינה, באמצעות החברה,
העקק מהדוחו"ח הכספיים (סעיף 13 (א) (ב) (ג) (ד) וכן דו"ח מפורט (סעיפים
14-50 קוים מנחים לרואה חשבון).

על מנת להרחיב את הרקע והדפץ לדיונים של הדירקטוריונים, הוחלט
בהנהלת רשות החברות הממשלתיות לבקש מרואי החשבון, שעותק מסיוטת הדו"ח
המפורט למבקר המדינה יומצא להברה ויוגה על שולחן הדירקטוריון יחד עם סיוטת
המאזן, לצורך הדיון במאזן ואשורו.

בועדה המשוחפת שמקיימת רשות החברות עם לשכת רואי החשבון, נתנה לכך
הסכמה של רואי החשבון, וזאת מחוך הנחה שהדבר לא צריך לגרום לכל דחיה
בהגשת סיוטת המאזן לאשורו.



תהל מהנדסים יועצים בע"מ

משרד ראשי: רח' אבן נבירול 54, תל-אביב, טל. 04211 24211 טלפקס 03-654-2333

סמנו סמכם האיך

= 2 -

אי לכך אתם מתבקשים לפנות לרואי החשבון של החברה ולבקשם להמציא לכם אח הדו"ח לפי הקרים המנחים ביחד עם טיוטת המאזן. העתק מפנייתכם זו נא להמציא לרשות החברות.

בכבוד רב,

חחום (-) י. אבידר - אלוף
מנהל הרשות.

חוזר מס' 207/67
18 באוגוסט 1967.

הנידון: הדיון במאזני החברה.

בהמשך לחוזרנו מס' 204/67 מיום 28.6.67 בנידון, הנני להבהיר כדלקמן:
בכל מקרה שהדבר אפשרי מכחינת הזמן, יוגש ע"י רואה החשבון העתק מהדו"ח המפורט המיועד למבקר המדינה יחד עם טיוטת המאזן והעתק מהדוחות הכספיים לחברה כדי שזו תביאם לפני הדירקטוריון לדיון.

באותם מקרים בהם הכנת הדו"ח המפורט דורשת זמן רב ועלולה לעכב את הדיון בדוחות הכספיים ובמאזן החברה ואישורם ע"י הדירקטוריון, יוגש ע"י רואה החשבון יחד עם טיוטת המאזן והעתק מהדוחות הכספיים, עיקרם של הסעיפים הבאים של הדו"ח למבקר המדינה לפי קרים מנחים לרואה חשבון. ואלה הם הסעיפים: 10, 11, 15, 16, 17, 21, 28, 29, 35, 43, 44.

עם השלמת הדו"ח המפורט תמסור הנהלת החברה העתקים הימנו לכל חברי הדירקטוריון.

בכבוד רב,

חחום (-) י. אבידר - אלוף
מנהל הרשות



תהל מהנדסים יועצים בע"מ

משרד ראשי: רח' אבן נבירול 54, תל-אביב, סל. וו 2421 סלקט 654-033

סמנו

סמכם

תאריך

- 3 -

הננו מאשרים בזה כי פנינו אל רואי החשבון של חברתנו בבקשה לנהוג

בהתאם.

בכבוד רב,

י. רסאל

מנהל פיננסי

העתק: חברי מועצה המנהלים

לובושיץ קסירר ושות' - רואי חשבון

בד רופין ושות' - רואי חשבון

רשות החברות הממשלתיות.



NBS SPECIAL REPORT 400-10

NATIONAL BUREAU OF STANDARDS, Gaithersburg, Md. 20899

ALL RIGHTS RESERVED BY THE NATIONAL BUREAU OF STANDARDS

1980

U.S. GOVERNMENT PRINTING OFFICE

ADMINISTRATIVE INFORMATION
 ORDERING INFORMATION - CONTACT THE
 NATIONAL BUREAU OF STANDARDS
 FOR MORE INFORMATION.

תהל מהנדסים יועצים בע"מ

משרד ראשי: רח' אבן נבירון 54, תל אביב, טל. 2421111 סלקס 654-333



16.8.67

תאריך

סמכום

סמנו

Handwritten signature and scribbles.

נח אב חשון / 3.9.67 / 11/15

אל: ה"ה ב. בסין

י. גבריאלי

א. וינר

א. רון (משרד החוק)

ש.ש שורץ (תע"ש קריה)

א.ג.

הנני מתכבדת להזמיןכם לישיבת מועצת מנהלי תה"ל, מהנדסים יועצים בע"מ, אשר התקיים ביום ו' ב- 1.9.67 בשעה 11.00, בחדרו של מר וינר.

על סדר היום:

1. תקציב הוצאות והכנסות לשנת 1967/8 (חומר מצ"ב)

2. תקציב מימון 1967/8

3. אשור הקמת סניפים ומיופי-כח

4. ש ו נ ו ת

בכבוד רב,

ש. קובלנץ
מזכירת ההנהלה

העתק: מר י. רפאל
מר מ. וליצקי

תהל מהנדסים יועצים בע"מ

תקציב לשנת 1967/68

אוגוסט 1967

תל אביב

תהל מהנדסים יועצים בע"מ

תקציב לשנת 1967/68

אוגוסט 1967

תל אביב

001

לכבוד

א.נ.א.

הריני להגיש בזה אימדן הכנסות והוצאות חברתנו לשנת הכספים 1967/68 אשר הינה השנה הששית לקיומה.

אומדן כלל ההכנסות לשנה 1967/68 מסתכט בסך 20.0 מליון לירות לעומת 14.3 מליון לירות תחזית לשנת 1966/67. מכלל הכנסה זו בידי החברה חוזים חתומים בשעור 67% ואלו נבי היתרה מתנהל מ"מ עם סיכויים טובים להחקשרות.

ההכנסה הצפויה בשנה 1967/68 מורכבת מ-25% עבודות בהזמנה לקוחות ישראליים לעומת 31% אשתקד והיתרה בשעור 75% מלקוחות חו"ל בהתפלגות הבאה:

<u>1966/67</u>	<u>1967/68</u>	
52%	50%	אסיה
33%	10%	אפריקה
15%	40%	אמל"ט
<u>100%</u>	<u>100%</u>	


בהנחה שכמות ההון הממוצע המושקע בחברה בשנת 1967/68 (כולל הון מניות, רווחים שלא חולקו והלוואות לזמן ארוך) יגיע ל- 11.0 מליון ל"י יהיה הרווח על ס"ה ההון לפני מסים וריבית כ- 18%, ואילו הרווח לפני מסים על ההון העצמי הכולל את כל ההון המושקע בחוספת הרווחים הצבורים יגיע לכדי 35%.

בנתונים הנ"ל לא נלקחו בחשבון אותם תמריצי יצוא שהחברה עתידה להנות מהם, בשנה
הנדונה, אשר בחלקם הופעלו כבר עתה. (כדוגמת החזרת מסי נסיעות).

עם הפעלת תוכנית האקוויזיציה בעיקר בארצות אמ"ס, נציגי חברתנו נכנסו למגעים -
בחלקם כבר בשלב של הצעות שהוגשו - לעבודות נוספות בהיקף של כ- 30 מליון ל"י.
לאור נסיון העבר סביר להניח כי משלב המגעים הראשוניים עד להתקשרות חוזית עובר
זמן של 12-16 חודשים ולפי כך נעשו מאמצים להבטיח רציפות בהיקף העבודות בחו"ל
ואף יתכן הגברה הדרגתית.

בהמשך צורפו נתונים מפורטים על העבודות שבתוכנית לבצען בשנת 1967/68,
היקפן הכספי והחוצאות הצפויות.

ב ב ר כ ה


י. רפאל
מנהל פיננסי

ה ת ר כ ו ן

עמוד	
	<u>א. דברי הסבר לעבודות החברה</u>
1	1. אמל"ט
7	2. אסיה
9	3. אפריקה
12	4. ישראל
	<u>ב. תקציב הוצאות לשנת 1967/68</u>
20	1. רכוז לפי ארצות
21	2. עבודות בכצוע בפרוט העבודות
25	3. עבודות בתחזית
	<u>ג. אומדן הכנסות והוצאות ישירות</u>
26	1. רכוז לפי ארצות
27	2. עבודות בכצוע בפרוט העבודות
31	3. עבודות בתחזית בפרוט העבודות
	<u>ד. חשבון רווח והפסד פרופורמה לשנת 1967/68</u>
33	1. רכוז לפי ארצות
34	2. עבודות בכצוע בפרוט העבודות
38	3. עבודות בתחזית

א. דברי הסבר לעבודות החברה

1. א מ ל ' ט

א. פ ר ו

עבודות בבצוע:

ליברטד

הרשות לפיתוח כלכלי וחברתי ליברטד (CORLIB) הזמינה מחברתנו עבודת תכנון שתבצע בשני אזורים: אזור החוף ואזור ההר. העבודה כוללת תכנון הנדסי, תכנון מערכות השקיה, תכנון חקלאי ומחקרים גאוחשמליים והידרוגאולוגיים.

משך העבודה באזור החוף כ-2 שנים ובאזור ההר כ-8 חדשים. עם סיום העבודה באזור ההר יוחל בתכנון מפורט של סכרים והכנת מסמכים למכרז בין-לאומי לבצוע העבודות. החברה תפקח על בצוע העבודות במשך שנה אחת.

בבצוע העבודה הנ"ל יושקעו כ-235 איש/חודש בפרו ו-130 איש/חודש בישראל.

הקף העבודה \$ 930,000. החמורה תתקבל בחמישה תשלומים שווים בסוף כל שנה מיום חתימת החוזה. התשלומים יובטחו ע"י שטרות חליפין סחירים הנושאים ריבית של 8% לשנה.

איקה

הארגון הממשלתי לשיקום ופתוח באזור ICA מעוניין במקרים הכוללים בדיקה כדאיות לפתוח מקורות מים, שיטות השקיה, פתוח קרקעות בעמקי מחוז ICA והמלצות לשינויים ושיפורים בשיטות הקיימות במטרה להגדיל את שטחי העבוד ולהגביר פריונט.

משך עבודת השדה כ-1 שנה. יושקעו כ-30 איש/חודש בפרו וכ-10 איש/חודש בארץ.

היקף העבודה כ- \$ 165,000 שמתוכם - \$ 120,000 תשלום ישיר לחה"ל
ו- \$ 45,000 עבור שרותים הנדסיים.

החמורה תתקבל כדלקמן: - $\frac{1}{3}$ עם התחלת העבודה, $\frac{1}{3}$ - שנה לאחר התחלת
העבודה והיתרה עם מסירת הדו"ח הסופי.

עבודות בתחזית:

ל י מ ה

הלקוח הינו הועדה המתאמת של הפרויקט ההידראולי הרב חכליתי עבור לימה
רבתי. ההצעה הוגשה בשיתוף עם החברה השויצרית "מוטור קולומבוס"
וחברה פרואנית.

העבודה תחלק ל-3 שלבים: -

- (1) אסוף ועריכת האינפורמציה הקיימת, עריכת סקר ראשוני לקביעת
שלבי הפיתוח בעתיד;
- (2) סקרי כדאיות;
- (3) תכנון ב-3 נושאים: פיתוח חקלאות על שטח חדש של 12,000 הקטר,
הסדר נהר רימק, מניעת זיהום מי נהר רימק.

החמורה עבור השלב הראשון מוערכת בכ- 1.5 מליון ל"י, מזה חלקה של
הה"ל כ- 50%. תנאי ההתקשרות לשלבים השני והשלישי ייקבעו לאחר
סיום השלב הראשון.

ק ו ט ה

העבודה תבוצע עבור הבנק העולמי B.I.D.
העבודה כוללת סקר מוקדם של אפשרויות פיתוח וניצול מי-ההום ונגר עילי
באזור החוף של פרו.

משך העבודה כ-6 חודשים. הצוות יכלול: גיאולוג, 2 הידרולוגים למי-
ההום, הידרולוג לנגר עילי וצוות גיאופיזי. היקף העבודה נאמד
ב- \$ 100,000 .

הספקת מים עירונית ל-11 ערים

העבודה תבוצע עבור משרד הפיתוח והעבודות הציבוריות ומשרד הבריאות בפרו, במסגרת תוכנית פיתוח כללית של הספקת מים וביוב ל-11 ערים ראשיות בפרו. תוכנית הפיתוח ממומנת בכמחצית ע"י ה - B.I.D.

העבודה שתבצע תה"ל הכלול הכנון ופיקוח של אספקת המים ושירותי הביוב ל- 11 הערים המאכלסות כיום 3-800 אלף נפש ובעתיד האכלסנה 2.3 מליון נפש.

ההיקף הכספי נאמד בכ- \$ 700,000 .

ב. קו לומביה

עבודות בבצוע:

אטלנטיקו 3

המכון הקולומביאני לרפורמה אגררית מעונין בקבלה יעוץ מחברתנו בעיבוד וביצוע של תכניותיו הטכניות והתפעוליות בשטח של הפרויקט אטלנטיקו מס' 3.

הוצע חוזה מסגרת ל-5 שנים, לפיו יושקעו כ- 570 איש/חודש והתמורה כ-1,100 אלף \$. בנוסף לכך יספק הלקוח כרטיסי טיסה, שרותי משרד וכיו"ב.

השרותים הספציפיים שעל היועץ לחת, התקופה והתמורה הכספית יקבעו במסגרת הוניאות עבודה שתוצאנה ותקבלנה את אישור הלקוח ואישור תה"ל.

הוראת העבודה מס' 1 נחתמה, ובמסגרת הוראה זו על תה"ל להגיש תוכנית פעולות לביצוע השלב הראשון של פרויקט אטלנטיקו 3 ותכנית פעולות לדו"ח הכדאיות של השלב השני של הפרויקט. את המסמכים יש להגיש עד יוני 67. התמורה מוערכת בכ- \$ 39,000 . \$ 4,600 יתקבלו כמקדמה במטבע מקומי והיחר בהתאם להגשת חשבונות חודשיים.

בואיקה מס' 1

העבודה מבוצעת בהתאם להזמנת המכון הקולומביאני לרפורמה אגררית INCORA.

העבודה כוללת דו"ח תכנון כללי לפרויקט בואיקה מס' 1, הגדרת הדרישות להשקיעה וניקוז ותכנית לפיתוח חקלאי.

בעבודה יושקעו 8 איש/חודש בקולומביה ו-12 איש/חודש בארץ.

היקף העבודה כ- \$ 75,000 .

בואחירה

העבודה מבוצעת בהתאם להזמנת המכון הקולומביאני לרפורמה אגררית.

העבודה כוללת סקר ראשוני לקביעת פוטנציאל המים והקרקע למטרות פינוח חקלאי באזור.

התמורה נאמדת בכ- \$ 18,000 .

עבודות בתחזית:

בוגוטה - אספקת מים

עיריית בוגוטה מעוניינת במחקר מי-ההום בסביבת העיר, כדי לפתח מקורות חד-קרקעיים לאספקת עירונית וכן מחקר הרשת הקיימת והמלצות לחסכון ושימוש יעיל במים.

התמורה עבור סקר הרשת הקיימת נאמדת בכ- \$ 100,000 ועבור הסקר

ההידרוגיאולוגי בכ- \$ 150,000 שתחלק לשני שלבים: -

(1) 10 איש/חודש בבוגוטה והתמורה \$ 45,000 ;

(2) 30 איש/חודש בישראל והתמורה כ- \$ 105,000 .

התמורה בפזוז קולומביאניות: כ-40% מטה"כ התמורה, החקבל מיד
התמורה ב-\$ 10% - בשנה ראשונה, 15% בשנה שניה, 20% בשנה שלישית,
25% בשנה רביעית ובתום השנה החמישית 30%. התשלומים יובטחו ע"י
שטרות חליפין סחירים הנושאים ריבית של 8% לשנה.

ג. דו מיני קנה

עבודות בכצוע:

"עמק יונה"

העבודה מכוצעת בשיתוף עם החברה הדומיניקנית A & A עבור המוסד
למקורות מים INDHRI.

העבודה כוללת דו"ח סבירות, הערכה כספית וחוכנית פעולות לפיתוח כללי
של עמק "יונה".

היקף החוזה כ- \$ 55,000 - 50% במטבע מקומי ו-50% במטבע ניתן להעברה,
מהם יתקבלו 20% מקדמה, 30% עם הגשת דו"ח התקדמות ו-50% עם סיום
העבודה.

התמורה של תה"ל תהיה כ- \$ 40,000.

ד. ונצואלה

עבודות בכצוע:

איינוס

המשרד הממשלתי לאספקת מים עירונית INOS מעוניין בפיתוח מקורות-
מים ב-5 אזורים.

בעבודה יושקעו כ- 90 איש/חודש כח"ל וכ-30 איש/חודש בארץ.
משך העבודה כ- 2 שנים והתמורה מוערכת בכ- \$ 375,000.

ה. ארגנטינה

עבודות בתחזית:

צ'ובוס - סקר כדאיות

ה- COFRO RIO CHUBUT מעוניין בכצוע סקר כדאיות לשקום אזור העמק
כפי שהומלץ בסקר שנערך ע"י קבוצה מומחי תה"ל במאי 1966.

העבודה תשא אופי הנדסי-קלאי ותחבצע בעמק המשתרע על פני שטח של כ-400 אלף דונם. נושא העבודה בדיקת אפשרויות נקוז מי-תהום גבוהים, טיוב קרקעות, פיתוח שיטות השקיה והקמת חוה קלאיה נסיונית באזור הרמה. משך עבודה השדה כ-1 שנה. יושקעו בעבודה 18 איש/חודש בארגנטינה וכ-20 איש/חודש בארץ.

היקף החוזה נאמד בכ- \$ 88,000, שיתקבלו ב-5 תשלומים שווים כדלקמן: תשלום ראשון עם חתימת החוזה, לאחר מכן 3 תשלומים שווים, אחת ל-4 חדשים ותשלום אחרון עם מסירת דו"ח הכדאיות כ-1½ שנה לאחר התחלת העבודה.

1. מ כ ס י ק ו

עבודות בתחזית:

תכנון מקורות מים למכסיקו סיטי

על מנה לאפשר לתה"ל לזכות בעבודה מסוג זה, היה צורך להקים חברה מקומית במכסיקו, בשם "פלנימקס מהנדסים יועצים" בע"מ. המו"מ עם השלטונות הפדרליים להשגת עבודות תכנון לאספקת מים לעיר הבירה נמצא בשלבי מו"מ מתקדמים. העבודה תכלול הערכת ונחוח ממצאים קיימים וממצאים שיאספו בעתיד וסקרים הידרולוגיים. החמורה מוערכת בכ- \$ 400,000.

סקר 10 ערים

מתנהל מו"מ בין LOCK JOINT ו"פלנימקס מהנדסים יועצים" לביצוע סקרים לניצול מי שחיה ב-10 ערים. העבודה תכלול קביעת חכניות הנדסיות מוקדמות לאספקת מי שחיה ל-20 - 15 השנים הבאות, כולל סילוק מי הביוב, כמו כן תכלול העבודה הערכות לגבי אפשרויות סכניות וכדאיות כלכלית. בשלב הראשון מדובר בהקף של \$ 80,000.

2. א ס י ה

א. ק פ ר י ס י ן

עבודות בבצוע:

מחקר מי-תהום קפריסין

העבודה מבוצעת בהתאם לחוזה עם הקרן המיוחדת של האו"ם (U.N. SPECIAL FUND)

הה"ל התחייבה לספק 150 חודשי אדם לתקופה של 5 שנים בשטח הגיאולוגיה, ההידרולוגיה והגיאופיזיקה. העבודה הסתיימה בשנת 1968/69. החמורה עבור העבודה הנ"ל - \$ 220,000 בהתאם להגשת חשבונות חלת-חודשית.

ב. צ י ל ו ן

עבודות בבצוע:

סקר הידרוגאולוגי

העבודה מבוצעת עבור מש"ב וכוללת סקר הידרוגאולוגי מוקדם לפיתוח מקורות מי-תהום באזורים שונים בצילון. משך העבודה 6 חדשים. החמורה מוערכת בכ- 75,000 ל"י ומתקבלת בהתאם להגשת חשבונות חדשית.

ג. א י ר ן

עבודות בבצוע:

P.O. שלב ג'

פרויקט קזוין מורכב משלושה שלבי בצוע במסגרת חוזים בין ממשלת אירן ותה"ל. השלב הראשון הסתיים ב-1963 וכלל דו"ח והמלצות לשלב ב' - הכנת דו"ח כדאיות לפיתוח כוללני עבור קזוין. שלב ב' הסתיים במרץ 1967 עם מסירת דו"ח הכדאיות הכולל קביעת דפוסי התכנית על מרכיביה ותכנית בצוע למשך 7 שנים לרבות בצוע עבודות פיתוח בשטחים שונים.

שלב ג' שהתחיל במרץ 1967 וימשך 5 שנים יהווה שלב מעשי של פיתוח האיזור לפי תכנית מאושרת ע"י הבנק האשמי (IBRD). בשלב זה יושם הדגש על הקמת הארגון של המסגרות שתאפשרנה את הפיתוח החזוי בגון: הקמת רשת שווק ואספקה וכיוב'.

היקף החוזה: בנושא החקלאות 230 איש/שנה קבועים בקזוין, ו- 215 איש/חודש ארעיים בקזוין ובישראל. בנושא המים - 42 איש/שנה קבועים בקזוין ו- 250 איש/חודש ארעיים בקזוין ובישראל.

החמורה נאמדה בכ- 8.3 מליון \$. ההיקף משחנה מדי שנה בהתאם לתכנית עבודה שנתיית המוגשת לאשור המשרדים. החמורה תתקבל בהתאם להגשת חשבונות חדשית - 50% בריאלים ו- 50% במטבע חפשי ניתן להעברה.

עבודות בתחזית :

ס ל ר א ן

משרד הכח והמים בממשלת אירן מעונין בחכנון כללי ומפורט של תכנית סלראן. התכנית כולה מיועדת להוסיף לאזור קזוין בשלב הפיתוח הסופי שלו כ- 300 מליון ממ"ע מים.

בשלב התכנון שימשך כ-30 חודש יוכן התכנון הכללי והמפורט של המערכת על מרכיביה, יבוצעו סקרים גאוסטכניים ומדידות תוואי ויוכנו מפרטים ומכרזים לבצוע.

בשלב הבצוע שימשך לפי המשוער כ- 3 שנים יבוצע פקוח עליון ופקוח באתר עד השלמת והפעלת המערכת.

החמורה נאמדה בכ- 1.8 מליון \$ שתתקבל 50% בריאלים ו- 50% במטבע-חפשי ניתן להעברה.

ביח קירור קזוין -

תכנון של ביח קירור וביח אריזה עבור חברה אשר יהיו בה שותפים גורמים פרטיים בחבל פיתוח קזוין.

המטרה של המתקנים הנ"ל לארוז ולאחסן פירות ממטעי עצי פרי אשר נסעו בקזוין במסגרת פעולות פיתוח חבל קזוין.

החמורה נאמדת ב- \$ 20,000 .

ד. ט ו ר ק י ה

עבודות בכצוע :

סייחאן - אדנה

באמצע שנת 1964, נחתם חוזה בין D.S.I. (סוכנות ממשלתית תורכית) לבין תה"ל וחברה E.C.I. (ENGINEERING CONSULTANTS) מארה"ב, לעריכת תכנון מפורט של מערכות השקיה וניקוז באיזור אדנה, לשטח של 340,000 דונם. כמו כן, בדיקת תוכניות, לתכנון ולפיקוח על הביצוע, בשטח של 530,000 דונם.

ההיקף הכללי של החוזה בין תה"ל ושותפה, לבין הסוכנות התורכית, כולל התוספת שהתקבלה לאחרונה מסתכמת ב- \$ 954,000, בתוספת 10,700,000 לירות תורכיות. מזה כ- 50% בביצוע ע"י תה"ל.

העבודה הסתיימה בשנת 1967/68.

עבודות בתחזית:

סייחאן אדנה שלב ג'

מתנהל משא ומתן לקבלת שלב ג' של העבודה. שלב זה כולל הכנסת 20,000 הקטר נוספים של אדמה חקלאית להשקיה וניקוז, תכנון של תעלות ראשיות, משניות ושלישיות וכן תעלות נקוז וכל המבנים הרלבנטים הדרושים.

3. א פ ר י ק ה

א. ג א נ ה -

עבודות בביצוע:

פיקוח על ביצוע מפעל אספקת מים (שלב א') לאקרה טמה

ממשלת גאנה הזמינה את תה"ל לפקח על הביצוע הנעשה ע"י החברה הגרמנית "ספרי". העבודה הנ"ל, החלה בשנת 1964, וחסתיים בשנת 1967. שכרה של תה"ל תמורת העבודה הנ"ל, עומד על 1.5% מערך הביצוע, הנאמד ב-12 מליון

לירוח שטרלינג, דהיינו - £ 180,000 .

היות וחברת "סטפרי" מבצעת עבודתה חוץ מחן אשראי לממשלת גאנה, אפשר הסדר זה, קבלת 80% משכרה של תה"ל במטבע זר, הניתן ע"י הקבלן במישרין לתה"ל, בהסכמת ממשלת גאנה. היתרה משולמת לתה"ל במטבע גנאי.

השאלת מהנדס הפעלה ותחזוקת מתקני מים

הנ"ל הושאל על ידנו לחברת "סטפרי" לתקופה של 12 חודש ויכהן בתפקיד של מהנדס מחוז אקרה חמה, האחראי לבצוע להפעלה ולאחזקת מתקני המים באזור אקרה.

החמורה לחודש - £ 500 ו- ₪ 1,080 .

אקרה חמה יעוץ לממשלת גאנה

מתן ייעוץ לממשלת גאנה הכולל: -

- (1) יעוץ למנהל איזור אקרה חמה ;
- (2) דו"ח על מחקני קפונג קיימים ;
- (3) דו"ח על מחקני וויגה קיימים .

החמורה תחשב במטבע מקומי ונאמדת ב- ₪ 5,750 .

עבודות בחחזית :

חכנון מפורט של מחקני אספקת מים (שלב ב') ומחקני ביוב
(שלב א') לאקרה חמה

המפעלים הנ"ל הם חלק מהוכנית הפיתוח במסגרת תוכנית אב שהוצעה ע"י תה"ל.

ממשלת גאנה פנתה לקרן המיוחדת של האו"ם בבקשה כי זו האחרונה תממן החכנון הנ"ל.

מאחר ותה"ל הכינה תוכנית האב לאספקת מים וביוב עד שנת 2000, וגם אח דו"ח הסבירות לשלבים הנ"ל, יש להניח שהעבודה הזו תמסר לתה"ל. הזמן המועד לביצוע החכנון הוא שנתיים.

כח-אדם שיושקע ע"י חה"ל בעבודה הנ"ל, יעמוד על ששה מהנדסים שישהו דרך קבע בגאנה 1-2 שנים, 2-3 איש/חודש שישהו תקופות קצרות וכ-20 איש/שנה בארץ (מהנדסים וטכנאים).

עבודה זו תבוצע בשותפות עם החברה Engineering Science אשר תטפל בנושא הביוב, והשכר יתחלק ביחס של 58% חה"ל ו-42% E.S. שכרו של המתכנן יהיה כ-930 אלף \$ ונוסף לכך השתתפות הממשלה הגנאית בכ- 150 אלף \$ נוספים.

ב. ניגריה

עבודות מבצוע :

חוזה 43

החוזה הנ"ל עם מיניסטריון המים והתעבורה של ממשלת ניגריה המערבית נחתם בשנת 1964. הוא כולל - תכנון כללי, תכנון מפורט ופיקוח עליון על הביצוע של 11 מפעלי מים, אשר ערך הביצוע שלהם נאמד ב - 5.4 מליון שטרלינג. התכנון הכללי, הסתיים בסתיו 1965, והתכנון המפורט בהתחלה 1966. הפיקוח העליון על הביצוע, ימשך עד שנת 1968.

שכר התכנון המחושב על בסיס התעריף הבריטי נאמד ב - 355,000 ל"י.

מן הראוי לציין, כי עקב העומס הרב שרביץ על מספר ענפים בחה"ל, שותפו בתכנון מספר מפעלים הכלולים בחוזה הנ"ל, שתי חברות הנדסיות פרטיות. לאותן חברות משלמת חה"ל, עבור תכנון המפעלים שנמסרו להן בהתאם לחוזה, אך בהפחתה 13,5% מהתקבולים המתקבלים על ידה. הפחתה זו נועדה לכיסוי הוצאותיה של חה"ל הכרוכות בטיפול שוטף עם המזמין, וביקורת התכנון של החברות ההנדסיות.

החברות הפרטיות הנ"ל, אינן שותפות בפיקוח על הביצוע המבוצע ע"י עובדי חה"ל בלבד.

4. ישראל

עבודות בכצוע :

א. עבודות דלק וגז

מתקן דלק אשדוד

העבודה מבוצעת בהחאם להזמנת "שרותי נפט" בע"מ.

עבודת התכנון הסתיימה והפקוח באתר ימשך עד אוגוסט, כמו כן, ניהול והכנת תכניות אחרי בצוע ימשך עד לגמר חשבונות ותכניות לאחר בצוע. עבודות תכנון נוספות יבוצעו לפי העריף רב"י בהזמנה מיוחדת מאושרת ע"י המזמין.

מתקן תדלוק נמל אשדוד

העבודה מבוצעת בהחאם להזמנת "פי-גלילות". בשנת 1967/68, יש לגמור תכנון של תח" שאיבה (צנרת ומשאבות), חימום מזוט, תכנון בנינים כולל חשמל ותאורה, עבודות גמר כבישים וגדרות.

מתקן חלוקה חצור

העבודה מבוצעת עבור קצין הנדסה ראשי. עבודת התכנון הסתיימה. בשנת 1967/68 יבוצע פקוח עליון במסגרת החוזה.

מתקן דלק ירושלים

העבודה מבוצעת לפי הזמנת "פי-גלילות". יש לגמור תכנון ומפרטים של בנינים, גדרות חשמל תאורה וכו'.

פקוח תדלוק נמל אשדוד

העבודה מבוצעת עבור "פי-גלילות". הפקוח על הקמה 4 מיכלים, תח" שאיבה ומניפולד ימשך בערך עד סוף השנה.

קו חצרים ח"א 8"

מפעלי גז לישראל בע"מ הזמינו מחה"ל תכנון 6/2 ק"מ של קו, תכנון תחנת שילוח למוליך, תכנון תחום קבלה למוליך ופקוח על הביצוע.

מתקנים לקו אשדוד ב"ש

העבודה מבוצעת עבור משרד הבטחון - אגף בינוי ונכסים. העבודה כוללת תכנון מפורט של קטע אשדוד חצור וכן תחנת שילוח במסוף אשדוד ותחנת קבלה במסוף ב"ש הקיים.

הרחבת תחנת שאיבה H.R.F.

העבודה מבוצעת בהתאם להזמנת "שרותי נפט" בע"מ וכוללת הרחבת התחנה הקיימת של המוצרים המזוקקים.

סקר כדאיות הובלת נפט

העבודה מבוצעת עבור משרד האוצר - החשכ"ל, וכוללת סקר כדאיות הובלת דלק מאילת לאשדוד.

ב. פקוד וקשר

עבודות שונות פקוד ובקרה

העבודה מבוצעת בהתאם להזמנות שוטפות של לקוחות שונים, וכוללת יעוץ ותכנון מחקני פיקוד וקשר.

ג. כבישים

כביש מהיר תל-אביב - אשדוד -

עבודה משותפת עם החברה האמריקאית "גאנס" בהזמנת מחלקת עבודות ציבוריות בשני שלבים: -

(א) שלב תכנון מוקדם העומד להסתיים בשנת 1967/68;

(ב) שלב תכנון מפורט שיתחיל לאחר סיום השלב הראשון, יימשך כ-18 חודש (ראה פרוט עבודות בתחזית).

ד. אספקת מים

יעוץ לצה"ל -

יעוץ שוטף לצה"ל בנושאי אספקת מים וביוב וכד'.

נמל אשדוד אזור הצובר

השלמת תכנון מערכות שרותים בנמל אשדוד, אספקת מים, ביוב וניקוז עבור רשות הנמלים.

אספקת מים לאזורים משוחררים

העבודה מבוצעת עבור צה"ל והממשל הצבאי וכוללת תכנון אספקת מים לכוחות צה"ל ולישובים באזורים המשוחררים בהם נדרשו סדורים מידיים להבטחת מי שתייה. כמו כן תכלול השלמת תכנון מפעלים שהוחל בתכנונם וביצועם לפני מלחמת "ששת הימים".

השלמת תכנית אב ירושלים

הוזמן ע"י עיריית ירושלים. העבודה תכלול הכנת תכנית אב לשוח ארוך.

תכנית מים ירושלים 1970

העבודה מבוצעת בהתאם להזמנת עיריית ירושלים וכוללת תכנון מערכת אספקת מים לירושלים השלמה לקראת 1970 (תכנית חפזת).

תכנית אב אספקת מים ת"א

ההצעה כוללת הכנת תוכנית אב למערכת המים בתל-אביב, אשר תעובד במשותף עם מפעל המים העירוני. התוכנית בקווייה הכלכליים תכלול: -

- (א) סקירה ונתוח מקורות המים לעיר, לטווח קצר וארוך, על בסיס תחזיות פיתוח משק המים במדינה, ובהתחשב עם תחזית גידול התצרוכת בגוש דן כולו.
- (ב) ריכוז נתונים לגבי תוכניות הפיתוח ובינוי בעיר, תחזית גידול האוכלוסיה ופילוגה בעיר.
- (ג) בדיקה וניתוח הצריכה הנוכחית באיזורי העיר השונים והערכת גידולה בעתיד.
- (ד) בדיקה מערכת אספקת המים העירונית הקיימת מבחינת מצבה הפיזי וכושרה ההידראולי, התאמתה לתנאים החזויים בעתיד ועיבוד תוכנית לשיפורים והרחבות במערכת.
- (ה) בדיקה איכות המים במערכת הקיימת, בחינת הצורך בטיפולם והשבחתם, והשיטות המומלצות.

תכנית-אב אס' מיס ירושלים

העבודה הסתיימה בשנה זו וכוללת תכנית אב לאספקת מיס לעיר ירושלים.

ה. ת ב ר א ה

סלוק שפכים ע ר ד

סקר מוקדם של מחקני הסלוק של תשלובת כימית ערד עבור "ערד" - תעשיות כימיות בע"מ.

הכנון מכון סהור צפוני ירושלים

העבודה תבוצע בשותף עם חברת בלשה ותכלול תכנון כללי של כל המכון ותכנון מפורט של שלב א' עד מסמכי מפרט, בהתאם להזמנת חברה (ביסוד) משותפת לעיריית ירושלים וחברת הביוב המרכזית בע"מ.

שכר התכנון הכולל יחולק בחלקים שוים בין תה"ל לבלשה ילון.

קולחים חיפה

העבודה הוזמנה ע"י אגוד ערים (ביוב) חיפה, ותכלול תכנון מפורט ושרותים הנדסיים הקשורים בעבודה התכנון.

ו. ת ע ש י ר ת

מחקר עופרות

סקר ליבוא חמרי גלם יבוצע עבור משרד המסחר והתעשייה וכולל גם סקר מחצבים.

מטרת הסקר הנ"ל היא לאתר במדינות שונות באפריקה, אסיה ומזרח התיכון מקורות חמרי גלם לרבות מחצבים העשויים להתאים, בסדר עדיפויות יורד: -

- (1) לתעשייה הישראלית הקיימת (2) לתעשייה הנתנת לפתוח בישראל ו/או
- (3) שכדאי לתעשייה הישראלית להשתתף בניצולם במקום.

העבודה תכלול גם אסוף הנתונים הדרושים עבור (1) הכנת הערכות כלכליות ראשוניות מוקדמות לרכות אלימינציה מקורות שאינם ראויים לתשומת לב ו-(2) קביעת תכנית הפעולה הנדרשת לפתוח כל נושא ונושא לרבות סדר עדיפויות.

ז. נקוז כללי

נקוז חוף צפוני אילת

העבודה מבוצעת בהתאם להזמנת החברה לפיתוח חוף אילת. מטרת התוכנית היא להציע פתרון הנדסי לשם הגנה על השטח הבנוי של פתוח החוף הצפוני באילת עד לספיקות שיא של 500 מ"ק לשניה.

התוכנית המוצעת מחבטסת על חפירת תעלה הטייה באורך של כ- 3.0 ק"מ והקמת סוללת הגנה בצד המערבי של התעלה. סוללת הגנה תהיה מצופה בריפ-רפ בדופן המזרחי. בנקודת ההתחברות בין האפיק הטבעי של נחל ערבה ותעלה הטייה יבנה מתקן ההתחברות.

מניעת שטפונות אילת

העבודה מבוצעת בהתאם להזמנת משרד השיכון. ההצעה להגנה בפני שטפונות מחלקת לשנים: -

(א) עיכוב ועצירת הזרימה ע"י סכירה כלומר: בנית מחקני עצירה בואדיות הראשיים מחוץ לשטח הפתוח של העיר לשם הקטנת עוצמת הזרימה.

(ב) חפירת תעלה הגנה עם גדה מזרחית מוגבהת כדי לקלוט את מימיהן של כל הערוצים אשר כוון זרימתם הוא לשטחי העיר והנמל, כל זאת לשם הטייתם והרחקתם אל מחוץ לשטח המיושב.

משב"ס נקוז מחנות חיל-אוויר

תכנון כללי ובדיקות אלטרנטיביות, תכנון מפורט, מדידות לצורך בצוע עבודות ניקוז, כולל פקוח עליון עבור משרד הבטחון.

נקוז נמל תעופה לוד

העבודה מבוצעת בהתאם להזמנת משרד התחבורה במסגרת התוכנית הקיימת להרחבת נמל תעופה לוד ובנית אזור בית נתיבות חדש המחייב הטייה של הנהלים אילון ובית עריף.

הסדרת הירקון

עריכת תוכנית אב להסדרת הירקון ויובליו, בעיקר הסדרת היובלים, במעלה
ההסדרה שנעשתה, תכנון מפורט של העבודות לביצוע מידי ופיקוח עליון על
ביצוען בהתאם להזמנת עיריית ת"א.

ח. נקודת נציבות המים

ההסכם בין נציבות המים ותה"ל מתייחס לעבודות תכנון, כולל שירותים
הנדסיים הקשורים לתכנון.

שלבי התכנון חולקו כדלקמן: -

(א) תכנון כללי;

(ב) תכנון מפורט לאחר אישור ועדת השפוט;

(ג) פיקוח בשלב הביצוע.

ט. ש ו ת

עבודות מחשב

עבודות מדעיות ומחקריות למכונים מדעיים, עבודות חשובים עבור חברות
מסחריות ועבודות הנדסיות עבור גופים הנדסיים.

בה"ח תל-השומר

מחוכנן במסגרת שותפות סריק תה"ל לתכנון חכנית מערכות של בית חולים
תל-השומר.

העבודה חלול צנרת נוזלים וגזים שונים, חכנית סנשרית, מערכות
אלקטרוניות, הספקת מים, חימום וקרור.

פרויקט 700

פרויקט סודי בהזמנת משרד הבטחון.

עבודות בתחזית

כביש מהיר ת"א - אשדוד תכנון מפורט

התכנון המפורט של כביש מהיר ת"א-אשדוד אשר יבוצע בחלקו בשנת 1967/88 ובהלקו בשנת 1968/69 יכלול עבודות תכנון, עבודות מדידה, קדוחים ומעבדת חמרים.

1,000,000.-	ההערכה של כל התכנון
200,000.-	ההערכה של עבודות נוספות
<u>1,200,000.-</u>	

חלקה של תה"ל - 40% בתכנון ו-25% בעבודות נוספות.

הננו מעריכים שהעבודה תחלק באופן שווה על שתי שנות החקציב הבאות. בעבודות תכנון תעסוק תה"ל בהכנת התכניות המפורטות לעבודות עפר, מבנים וגשרים. עבודה זאת תכלול הכנת כל המסמכים להוצאת מכרז קבלני.

חלוקת העבודה הצפויה בכל העבודה: -

<u>חב' למדידות</u>	<u>ג.א.ג.ס.</u>	<u>ת ה"ל</u>	
100,000.-	500,000.-	400,000.-	עבודות תכנון
-	-	50,000.-	קדוחים ומעבדה
150,000.-	-	-	מדידות
<u>250,000.-</u>	<u>500,000.-</u>	<u>450,000.-</u>	

סלוק שפכי ערד - תכנון מפורט

תכנון הנדסי מפורט של מחקני הסלוק של חשלוכת כימית ערד.

חשלוכת ערד

תכנון הנדסי מפורט עבור חלק מפרויקט ערד. העבודה תיעשה על סמך נתוני תהליך ודרישות כלליות שיוצגו ע"י צוות חברת "ערד".

ב. תקציב הוצאות לשנת 1967/68 (באלפי לירות)
רכוז לפי ארצות

סה"כ הוצאות	הוצאות חברת הבת			הוצאות באמצעות חברת האם			
	סה"כ	פעולות	חקן	סה"כ	פעולות	חקן	
							<u>עבודות בביצוע</u>
							<u>עבודות חו"ל</u>
							<u>אמל"ט</u>
1,663	1,288	217	1,071	375	102	233	פרו
802	652	43	609	150	5	145	קולומביה
25				25	6	19	דומיניקנה
350	324	132	192	26	4	22	וונצואלה
2,840	2,264	392	1,872	576	157	419	סה"כ אמל"ט
							<u>אסיה</u>
215	211		211	4		4	קפריסין
6				6	1	5	צילון
4,140	3,740	721	3,019	400	134	266	אירן
629	611		611	18		18	טורקיה
4,990	4,562	721	3,841	428	135	293	סה"כ אסיה
							<u>אפריקה</u>
256	178	13	165	78	48	30	גאנה
261	148	38	110	113		113	בגריה
517	326	51	275	191	48	143	סה"כ אפריקה
8,347	7,152	1,164	5,988	1,195	340	855	סה"כ עבודות בביצוע חו"ל
2,968				2,968	721	2,247	<u>עבודות ישראל</u>
11,315	7,152	1,164	5,988	4,163	1,061	3,102	סה"כ עבודות בביצוע
							<u>עבודות בתחזית</u>
3,980	2,985			995			<u>עבודות חו"ל</u>
2,246				2,246			<u>עבודות ישראל</u>
6,226	2,985			3,241			סה"כ עבודות בתחזית
17,541	10,137			7,404			סה"כ עבודות בתחזית ובבצוע
							<u>הוצאות עקיפות</u>
950				250	435	515	פתוח שוקים והשגת עבודות
138				138	34	104	שרותי מנהל מחב" האם
450	450	450					הוצאות בנקאיות ומימון
1,538	450	450		1,088	469	619	סה"כ הוצאות עקיפות
18,268	10,587			7,681			סה"כ הוצאות

תקציב הוצאות לשנת 1967/68 (באלפי ל"י)

פרוט לפי עבודות

סה"כ הוצאות	הוצאות חברת הבת			הוצאות באמצעות חברת האם			
	סה"כ	פעולות	חקן	סה"כ	פעולות	חקן	
							<u>עבודות בבצוע</u>
							<u>עבודות חו"ל</u>
							<u>אמל"ט</u>
							<u>פרו</u>
1,325	964	40	924	361	140	221	ליברטד
320	306	159	147	14	2	12	איקה
1,645	1,270	199	1,071	375	142	233	סה"כ עבודות פרו
18	18	18					אחזקה סניף לימה
1,663	1,288	217	1,071	375	142	233	סה"כ סניף פרו
							<u>קולומביה</u>
695	582		582	113		113	אטלנטיקו 3
56	27		27	29	3	26	בו איקה מס. 1
8				8	2	6	גואחירה
759	609		609	150	5	145	סה"כ עבודות קולומביה
43	43	43					אחזקה סניף קולומביה
802	652	43	609	150	5	145	סה"כ סניף קולומביה
							<u>דומיניקנה</u>
25				25	6	19	חכנון עסק "יונה"
							<u>ונצואלה</u>
350	324	132	192	26	4	22	איגוס
							<u>אסיה</u>
							<u>קפריסין</u>
215	211		211	4		4	מחקר מי חחוס
							<u>צילון</u>
6				6	1	5	סקר הידרוגאולוגי

סה"כ הוצאות	הוצאות חברת הבת			הוצאות באמצעות חברת האם			
	סה"כ	פעולות	חקן	סה"כ	פעולות	חקן	
4,057	3,657	695	2,962	400	134	266	<u>עבודות בבצוע</u> <u>עבודות חו"ל</u> <u>אסיה</u> <u>אירן</u> P.O. שלב ג' אחזקה סניף טהרן סה"כ סניף אירן
83	83	26	57				
4,140	3,740	721	3,019	400	134	266	<u>טורקיה</u> מפעל אדנה
629	611		611	18		18	
130	53		53	77	48	29	<u>אפריקה</u> <u>גאנה</u> אקרה המה פיקוח עליון השאלת מהנדרס הפעלה והחזוקה מחקני מים אקרה טסה יעוץ טמטלה גאנה סה"כ עבודות גאנה אחזקה סניף גאנה סה"כ סניף גאנה
74	74		74				
13	12		12	1		1	
217	139		139	78	48	30	<u>נגריה</u> חוזה 43 אחזקה סניף נגריה סה"כ סניף ניגריה
39	39	13	26				
256	178	13	165	78	48	30	סה"כ עבודות חו"ל
198	85		85	113		113	
63	63	38	25				
261	148	38	110	113		113	
8,347	7,152	1,164	5,988	1,195	340	855	

סה"כ הוצאות	הוצאות חכרת הבת			הוצאות באמצעות חכרת האם			
	סה"כ	פעולות	חקן	סה"כ	פעולות	חקן	
							<u>עבודות בכיצוע</u> <u>עבודות ישראל</u>
							<u>דלק וגז</u>
80				80	12	68	מחקן דלק אשדוד
44				44	12	32	מחקן הדלוק נמל אשדוד
1				1		1	מחקן חלוקה חצור
25				25		25	מחקן דלק ירושלים
25				25	10	15	מקוח הדלוק נמל אשדוד
8				8	1	7	קו חצרים ח"א 8"
77				77	14	63	מחקנים לקו אשדוד ב"ש
22				22	7	15	הרחבת החנת שאיבה H. R. F.
200				200	90	110	סקר כדאיות הובלה נפט
482				482	146	336	סה"כ דלק וגז
							<u>פקוד וקשר</u>
27				27		27	עבודות שונות פקוד ובקרה
27				27		27	סה"כ פקוד וקשר
							<u>כבישים</u>
82				82	27	55	כביש מהיר ת"א - אשדוד
11				11	7	4	עבודות נוספות כביש מהיר
93				93	34	59	סה"כ כבישים
							<u>אספקת מים</u>
20				20	5	15	יעוץ לצה"ל
2				2		2	נמל אשדוד אזור הצובר
110				110	24	86	אספקת מים לאזורים משוחררים
47				47	10	37	השלמת חכניה אב ירושלים
12				12	2	10	חכניה מים ירושלים 1970
120				120	24	96	חכניה אב אספקת מים ת"א
72				72	12	60	נחונים חכנון מפורט ע.ה.א.
12				12	6	6	חכנון אספקת מים ירושלים
395				395	83	312	סה"כ אספקת מים

סה"כ הוצאות	הוצאות חברת הבת			הוצאות באמצעות חברת האם			
	סה"כ	פעולות	תקן	סה"כ	פעולות	תקן	
							<u>עבודות בכצוע</u> <u>עבודות ישראל</u>
							<u>חברואה</u>
6				6	2	4	סלוק שפכים ערד
40				40	5	35	תכנון מכון סהור צפוני-ירושלים
25				25	4	21	קולחים חיפה
71				71	11	60	סה"כ חברואה
							<u>תעשיות</u>
83				83	46	37	מחקר עופרות
							סה"כ תעשיות
							<u>נקוד כללי</u>
6				6		6	נחל יבנה משרד השכון
15				15	5	10	נקוד חוף אילת צפוני
17				17	2	15	מניעה שטפונות אילת
27				27	13	14	משב"ט נקוד מחנות ח"א
255				255	99	156	נקוד שדה העופה לוד
25				25	5	20	הסדרת הירקון
345				345	124	221	סה"כ נקוד כללי
301				301	90	211	<u>נקוד יציבות המים</u>
							<u>שונות</u>
7				7		7	סקר ניצול מוצרי דלק
3				3		3	בנית מכשיר הלה שאו
9				9	2	7	שאיבות המנע שלב ב'
285				285	85	200	בי"ח תל השומר
6				6		6	פרס שדה העופה לוד
6				6		6	מודל תכנית כינוי
50				50		50	עבודות מחשב
5				5		5	אבטחה קרקעות
800				800	100	700	פרויקט 700
1,171				1,171	187	984	סה"כ שונות
2,968				2,968	721	2,247	סה"כ עבודות בכצוע ישראל

סה"כ הוצאות	הוצאות חברת הבת			הוצאות באמצעות חברת האם			
	סה"כ	פעולות	תקן	סה"כ	פעולות	תקן	
3,980	2,985			995			<u>עבודות בתחזיה</u>
1,256				1,256			<u>עבודות חו"ל</u>
							<u>עבודות ישראל</u>

ג. אומדן הכנסות והוצאות ישירות (באלפי ל"י)

רכוז לפי ארצות

אומדן רווח תפעולי	אומדן סה"כ הכנסות	אומדן סה"כ הוצאות	אומדן הוצאות להשלמה	אומדן הוצאות בשנת 67/68	הוצאות עד 31.3.67	סוג ההקשרות
						<u>עבודות בכצוע</u> <u>עבודות חו"ל</u>
						<u>אמ"ט</u>
710	3,285	2,575	926	1,645	4	פרו
822	3,660	2,838	1,858	759	221	קולומביה
(37)	120	157		25	152	דומיניקנה
135	1,125	990	565	350	75	ונצואלה
1,630	8,190	6,560	3,349	2,779	432	סה"כ אמ"ט
						<u>אסיה</u>
(185)	660	845	143	215	487	קפריסין
2	75	73		6	67	צילון
2,079	24,930	22,851	18,794	4,057		אירן
268	2,190	1,922		629	1,293	טורקיה
2,164	27,855	25,691	18,937	4,907	1,847	סה"כ אסיה
						<u>אפריקה</u>
254	1,629	1,375		217	1,158	באנה
792	2,964	2,172		198	1,974	נגריה
1,046	4,593	3,547		415	3,132	סה"כ אפריקה
4,840	40,638	35,798	22,286	8,101	5,411	סה"כ עבודות בכצוע חו"ל
(171)	5,832	6,003	703	2,968	2,332	<u>עבודות ישראל</u>
4,669	46,470	41,801	22,989	11,069	7,743	סה"כ עבודות בכצוע
						<u>עבודות בתחזית</u> <u>עבודות חו"ל</u> <u>עבודות ישראל</u>
1,834	15,974	14,140	10,160	3,980		סה"כ עבודות בתחזית
273	3,010	2,737	491	2,246		סה"כ עבודות בכצוע ובתחזית
2,107	18,984	16,877	10,651	6,226		
6,776	65,454	58,678	33,640	17,295	7,743	

תקציב הכנסות והוצאות ישירות (באלפי ל"י)

פרט לפי עבודות

אומדן רוח חפולי	אומדן סה"כ הכנסות	אומדן סה"כ הוצאות	אומדן הוצאות להשלמה	אומדן הוצאות בשנה 67/68	הוצאות עד 31.3.67	סוג התקשורת	
							<u>עבודות בכצוע</u> <u>עבודות חו"ל</u> <u>אמל"ס</u> <u>פרו</u> ליברטו איקה
624	2,790	2,166	837	1,325	4	סכום קבוע	
86	495	409	89	320		סכום קבוע	
710	3,285	2,575	926	1,645	4		סה"כ עבודות פרו
808	3,381	2,573	1,858	695	20	חעריף על בסיס זמן	<u>קולומביה</u> אסלנטיקו 3
14	225	211		56	155	חעריף על בסיס זמן	בואיקה מס. 1
	54	54		8	46	סכום קבוע	בואהירה
822	3,660	2,838	1,858	759	221		סה"כ עבודות קולומביה
(37)	120	157		25	132	חעריף על בסיס זמן	<u>דומיניקנה</u> תכנון עמק יזנה
135	1,125	990	565	350	75	חעריף על בסיס זמן + סכום קבוע	<u>ונצואלה</u> אינוס
(185)	660	845	143	215	487	חעריף על בסיס זמן עם סכום גב	<u>אסיה</u> <u>קפריסין</u> מחקר מי תהום
2	75	73		6	67	חעריף על בסיס זמן	<u>צילון</u> סקר הידרוגאולוגי
2,079	24,930	22,851	18,794	4,057		חעריף על בסיס זמן	<u>אירן</u> P.O. שלב ג'
268	2,190	1,922		629	1,293	חעריף על בסיס זמן	<u>טורקיה</u> מפעל אדנה

אומדן רוח הפעולי	אומדן סה"כ הכנסות	אומדן סה"כ הוצאות	אומדן הוצאות להשלמה	אומדן הוצאות בשנת 67/68	הוצאות עד 31.3.67	סוג התקשורת	
							<u>עבודות בבצוע</u> <u>עבודות חו"ל</u> <u>אפריקה</u> <u>גאנה</u> אקרה חמה פקוח עליון השאלת מהנדס הפעלה וחחזוקת מתקני מים אקרה חמה יעוץ ממשלה גאנה סה"כ עבודות גאנה
239	1,510	1,271		130	1,141	% מערך הבצוע	
12	95	83		74	9	העריף על בסיס זמן	
3	24	21		13	8	סכום קבוע	
254	1,629	1,375		217	1,158		
792	2,964	2,172		198	1,974	% מערך הבצוע	<u>נגריה</u> חוזה 43 סה"כ עבודות בבצוע חו"ל
4,840	40,638	35,798	22,286	8,101	5,411		<u>עבודות ישראל</u> <u>דלק וגז</u> מחקן דלק אשדוד מחקן חדלוק נמל אשדוד מחקן חלוקה חצור מחקן דלק ירושלים פקוח חדלוק נמל אשדוד קו חצרים ח"א 8" מחקנים לקו אשדוד ב"ש הרחבת חחנה שאיבה H. R. סקר כדאיות הובלת נפט סה"כ דלק וגז
(185)	378	563		3	560	קבלנות	
	617	617		77	540	רג"י	
(63)	115	178		38	140	קבלנות	
	57	75		6	51	רג"י	
(1)	14	15		1	14	קבלנות	
(32)	130	162		18	144	קבלנות	
	37	37		7	30	רג"י	
	37	37		25	12	רג"י	
3	22	19		8	11	קבלנות	
8	53	45		45		קבלנות	
	32	32		32		רג"י	
8	30	22		22		קבלנות	
	200	200		200		רג"י	
(262)	1,722	1,984		482	1,502		

אומדן רוח תפעולי	אומדן סה"כ הכנסות	אומדן סה"כ הוצאות	אומדן הוצאות להשלמה	אומדן הוצאות בשנת 67/68	הוצאות עד 31.3.67	סוג התקשרות	
							<u>עבודות מבצוע</u> <u>עבודות ישראל</u> <u>פקוד וקשר</u> עבודות שונות פקוד ובקרה
(13)	23 5	36 5		23 4	13 1	קבלנות רב"י	
(13)	28	41		27	14		סה"כ פקוד וקשר
(127)	150 43	277 14		82 11	195 3	תעריף על כספי זמן קבלנות	<u>כבישים</u> כביש מהיר ת"א - אשדוד עבודות נוספות כביש מהיר
(84)	207	291		93	198		סה"כ כבישים
	20	20		20		רב"י	<u>אספקת מים</u> יעוץ לצה"ל
	28	28		2	26	קבלנות	נמל אשדוד אזור הצובר
	110	110		110		רב"י	אספקת מים לאזורים משוחררים
13	60	47		47		קבלנות	השלמת חכניה אב ירושלים
4	16	12		12		קבלנות	חכניה מים ירושלים 1970
	250	250	130	120		רב"י	חכניה אב אספקת מים ת"א
	72	72		72		רב"י	נחונים ת.מ. ע.ח.א.
(4)	50	54		12	42	קבלנות	הכנון אספקת מים ירושלים
13	606	593	130	395	68		סה"כ אספקת מים
							<u>תברואה</u> סלוק שפכים ערד
1	20	19		6	13	קבלנות	
21	112	91	51	40		קבלנות	הכנון מכון סהור צפוני - ירושלים
5	30	25		25		קבלנות	קולחים חיפה
27	162	135	51	71	13		סה"כ תברואה
	199	199	100	83	16	רב"י	<u>תעשיות</u> מחקר עופרות
	199	199	100	83	16		סה"כ תעשיות

אומדן רווח הפעולי	אומדן סה"כ הכנסות	אומדן סה"כ הוצאות	אומדן הוצאות להשלמה	אומדן הוצאות בשנת 67/68	הוצאות עד 31.3.67	סוג התקשרות	
							<u>עבודות בכצוע</u> <u>עבודות ישראל</u> <u>נקוז כללי</u>
	17	17		6	11	קבלנות	נחל יבנה משרד השכון
	8	8			8	רג"י	
6	32	26		13	13	קבלנות	נקוז חוף אילה צפוני
	2	2		2		רג"י	
6	26	20		16	4	קבלנות	מניעת סטפונות אילה
	1	1		1		רג"י	
29	156	127		14	113	קבלנות	משב"ס נקוז מחנות ח"א
	45	45		13	32	רג"י	
5	368	363	120	225	18	קבלנות	נקוז שדה העופה לוד
	60	60		30	30	רג"י	
14	115	101		25	76	קבלנות	הסדרת הירקון
60	830	770	120	345	305		סה"כ נקוז כללי
69	556	487	2	301	184	קבלנות	<u>נקוז נציבות המים</u>
							<u>ש ו נ ו ת</u>
3	20	17		7	10	קבלנות	סקר נצול מוצרי דלק
	4	4		3	1	רג"י	בניה מכשיר הלה שאו
	18	18		9	9	רג"י	סאיבות חסנע שלב ב"
11	600	589	300	285	4	קבלנות	בי"ח תל השומר
1	10	9		6	3	קבלנות	פרט שדה העופה לוד
2	10	8		6	2	קבלנות	מודל תכנית בינוי
	50	50		50		קבלנות	עבודות מחשב
2	10	8		5	3	קבלנות	אכסחת קרקעות
	800	800		800		רג"י	פרויקט 700
19	1,522	1,503	300	1,171	32		סה"כ שונות
(171)	5,832	6,003	703	2,968	2,332		סה"כ עבודות בביצוע ישראל

אומדן רוח הפעולי	אומדן סה"כ הכנסות	אומדן סה"כ הוצאות	אומדן הוצאות להשלמה	אומדן הוצאות בשנת 67/68	הוצאות עד 31.3.67	סוג התקשרות
						<p><u>עבודות בתחזית</u> <u>עבודות חו"ל</u></p> <p><u>אמל"ט</u> <u>פרו</u> לימה קוסטה אספקה מים עירונית ל-11 ערים סה"כ עבודות פרו</p> <p><u>קולומביה</u> עירייה בוגוטה בואחירה שלב ב' סה"כ עבודות קולומביה</p> <p><u>ארגנטינה</u> צ'ובוט</p> <p><u>מכסיקו</u> הכנון מקורות מים למכסיקו סיטי סקר 10 ערים סה"כ עבודות מכסיקו</p> <p><u>אסיה</u> <u>אירן</u> סלרן בית קירור קזוין סה"כ אירן</p> <p><u>תורכיה</u> אדנה שלב ג'</p> <p><u>אפריקה</u> <u>גאנה</u> אקרה חמה שלב ב'</p> <p>סה"כ עבודות בתחזית חו"ל</p>
	750					
	300					
	2,100					
	3,150					
	750					
	150					
	900					
	264					
	1,200					
	240					
	1,440					
	5,300					
	60					
	5,360					
	3,000					
	1,860					
1,834	15,974	14,140	10,160	3,980		

אומדן רווח הפעולי	אומדן סה"כ הכנסות	אומדן סה"כ הוצאות	אומדן הוצאות להשלמה	אומדן הוצאות בשנה 67/68	הוצאות עד 31.3.67	סוג החקשרות
	45 450 140 1,000 300					<p><u>עבודות בתחזית</u> <u>עבודות ישראל</u></p> <p><u>פרויקטים הנדסיים</u></p> <p>הכנון מפורט של פתוח רשת עירונית - ע.ח.א. כביש מהיר ת"א - אשדוד הכנון מפורט סלוק שפכי ערד הכנון מפורט השלובת ערד מטילת רכבת סה"כ פרויקטים הנדסיים</p> <p><u>שרותי שדה ומעבדה</u></p> <p>טופוגרפיה קידוחים מעבדות הגנה קטורית גאוסטכניקה</p> <p>סה"כ שרותי שדה ומעבדה</p> <p>סה"כ עבודות בתחזית ישראל</p>
188	1,935	1,747	491	1,256		
	85 605 220 58 107					
85	1,075	990		990		
273	3,010	2,737	491	2,246		

7. תאגיד רוח והפסד פרופורמה לשנת 1967/68 (באלפי ל"י)

רכוז לפי ארצות

אומדן רוח לפני פסים	אומדן הכנסות	אומדן הוצאות	
			<u>עבודות בבצוע</u>
			<u>עבודות חו"ל</u>
			<u>אמל"ט</u>
437	2,100	1,663	פרו
179	981	802	קולומביה
(6)	19	25	דומניקנה
47	397	350	ונצואלה
657	3,497	2,840	סה"כ אמלט
			<u>אסיה</u>
(47)	168	215	קפריסין
	6	6	צילון
1,236	5,376	4,140	אירן
110	739	629	טורקיה
1,299	6,289	4,990	סה"כ אסיה
			<u>אפריקה</u>
(17)	239	256	גאנה
129	390	261	נגריה
112	629	517	סה"כ אפריקה
2,068	10,415	8,347	סה"כ עבודות בבצוע חו"ל
155	3,008	2,853	<u>עבודות ישראל</u>
2,223	13,423	11,200	סה"כ עבודות בבצוע
			<u>עבודות כחוזית</u>
518	4,498	3,980	<u>עבודות חו"ל</u>
175	2,075	1,900	<u>עבודות ישראל</u>
693	6,573	5,880	סה"כ עבודות כחוזית
2,916	19,996	17,080	סה"כ עבודות בבצוע ובחוזית
			<u>הוצאות עקיפות</u>
(1,538)		1,538	הוצאות עקיפות שנת 67/68
(82)		82	הוצאות נדחות שנים קודמות
200		(200)	הוצאות שנת 67/68 שהועברנה להוצאות נדחות
(1,420)		1,420	סה"כ הוצאות עקיפות
1,496	19,996	18,500	סה"כ

חשבון רווח והפסד פרפורמה לשנת 67/68 (באלפי ל"י)

פרוט לפי עבודות

אומדן רווח לפני מסים	אומדן הכנסות	אומדן הוצאות	
			<u>עבודות כביצוע</u>
			<u>עבודות חו"ל</u>
			<u>אמלט</u>
			<u>פ ר ו</u>
388	1,713	1,325	ליברסד
67	387	320	איקה
455	2,100	1,645	סה"כ עבודות פרו
(18)		18	אחזקת סניף פרו
437	2,100	1,663	סה"כ סניף פרו
			<u>קולומביה</u>
218	913	695	אטלנטיקו 3
4	60	56	בואיקה מס. 1
-	8	8	בואחירה
222	981	759	סה"כ עבודות קולומביה
(43)		43	אחזקת סניף קולומביה
179	981	802	סה"כ סניף קולומביה
			<u>דומיניקנה</u>
(6)	19	25	חכנון עמק "יונה"
			<u>ונצואלה</u>
47	397	350	אינוס
			<u>אסיה</u>
			<u>קפריסין</u>
(47)	168	215	מחקר מי תהום
			<u>צילון</u>
	6	6	סקר הידרוגאולוגי
			<u>אירן</u>
1,319	5,376	4,057	P.O. שלב ג'
(83)		83	אחזקת סניף שהרן
1,236	5,376	4,140	סה"כ סניף אירן

אומדן רווח לפני מסים	אומדן הכנסות	אומדן הוצאות	
			<u>עבודות בכיצוע</u>
			<u>עבודות חו"ל</u>
			<u>א ס י ה</u>
110	739	629	<u>טורקיה</u>
			<u>אפריקה</u>
			<u>גאנה</u>
7	137	130	אקרה חמה מיקוח עליון
12	86	74	השאלת מהנדס הפעלה ותחזוקת מתקני מים
3	16	13	אקרה חמה יעוץ ממשלה גאנה
22	239	217	סה"כ עבודות גאנה
(39)		39	אחזקה סניף גאנה
(17)	239	256	סה"כ סניף גאנה
			<u>נגריה</u>
192	390	198	חוזה 43
(63)		63	אחזקה סניף נגריה
129	390	261	סה"כ סניף נגריה
2,068	10,415	8,347	סה"כ עבודות בכיצוע חו"ל
			<u>עבודות ישראל</u>
			<u>דלק וגז</u>
	80	80	מתקן דלק אשדוד
(12)	32	44	מתקן חלוק נמל אשדוד
	1	1	מתקן חלוקה חצור
(4)	21	25	מתקן דלק ירושלים
	25	25	פקוח חילוק נמל אשדוד
3	22	19	קו חצרים ח"א 8
8	85	77	מתקנים לקו אשדוד ב"ש
8	30	22	הרחבת תחנת שאיבה H. R. F.
	200	200	סקר כדאיות הובלה נפט
3	496	493	סה"כ דלק וגז

אומדן רוח לפני מסים	אומדן הכנסות	אומדן הוצאות	
			<u>עבודות בכצוע</u>
			<u>עבודות ישראל</u>
			<u>פיקוד וקשר</u>
(8)	19	27	עבודות שונות פקוד ובקרה
(8)	19	27	סה"כ פיקוד וקשר
			<u>כבישים</u>
(37)	45	82	כביש מהיר ת"א - אשדוד
43	57	14	עבודות נוספות כביש מהיר
6	102	96	סה"כ כבישים
			<u>אספקת מים</u>
	20	20	יעוץ לצה"ל
	2	2	נמל אשדוד אזור הצובר
	110	110	אספקת מים לאזורים משוחררים
13	60	47	השלמת חכניה אב ירושלים
4	16	12	חכניה אב ירושלים 1970
	120	120	חכניה אב אס" מים ת"א
	72	72	נחונים ה.מ. עיריית ת"א
(1)	11	12	הכנון אס" מים ירושלים
16	411	395	סה"כ אספקת מים
			<u>חברות</u>
1	20	19	סלוק שפכים ערד
5	30	25	קולחים חיפה
6	50	44	סה"כ חברות
	83	83	<u>מעשיות</u>
			מחקר עופרות
	83	83	סה"כ מעשיות

אומדן רווח לפני מסים	אומדן הכנסות	אומדן הוצאות	
			<u>עבודות כבצוע</u> <u>עבודות ישראל</u> <u>נקוד כללי</u>
	6	6	נחל יבנה מסרד השכון
6	34	28	נקוד חוף אילה צפוני
6	27	21	מניעה שטפונות אילה
29	169	140	מטב"ט נקוד מחנות ח"א
	30	30	נקוד שדה העופה לוד
14	115	101	הסדרת הירקון
55	381	326	סה"כ נקוד כללי
69	554	485	<u>נקוד נציבות המים</u>
			<u>ש ו נ ו ת</u>
3	20	17	סקר נצול מוצרי דלק
	3	3	בניה מכשיר הלה שאו
	9	9	שאיבה המנע שלב ב'
1	10	9	פרט שדה העופה לוד
2	10	8	מודל הכניה בינוי
	50	50	עבודות מחשב
2	10	8	אבטחה קרקעות
	800	800	פרויקט 700
8	912	904	סה"כ שונות
155	3,008	2,853	סה"כ עבודות בביצוע ישראל

אומדן רוז לפני מסיס	אומדן הכנסות	אומדן הוצאות	
518	4,498	3,980	<u>עבודות כתחזית</u>
175	2,075	1,900	<u>עבודות חו"ל</u>
			<u>עבודות ישראל</u>

תהל מהנדסים יועצים בע"מ

חל"א.כ"ב. דח"י. צבן. נבירול. 54. ת. ד. 11170. סל. 2-242111

סלקס. 00. 033654