

**מכרות נחושת תמונע בע"מ  
ואדום מחצבים ופיתוח בע"מ**



דין וחשבון זה מסכם את הביקורת שנערכה עד סוף 1993 בחברות מרות נחשת תמנע בע"מ ואדום מחצבים ופיתוח בע"מ ועל מעורבותה של חברת האם כימיקלים לישראל בע"מ בנושאים שנבדקו. כמה מהנתונים עודכנו ב-1994.

הממצאים שהועלו במהלך הביקורת הובאו לידיעת הנהלות החברות. בדוח זה מובאים הממצאים העיקריים.

הביקורת על שתי החברות הופעלה על פי סעיף 9(7) לחוק מבקר המדינה, התשי"ח-1958 (נוסח משולב), שכן משתתף בהנהלתן גוף מבוקר על פי סעיף 9(5) לחוק האמור - כימיקלים לישראל בע"מ.

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



## מבוא

בשנת 1951 הקימה הממשלה חברה ושמה "מחצבי ישראל בע"מ". בשנת 1996 הוסב שמה ל"מכרות נחושת תמנע בע"מ" (להלן-תמנע), והיא עסקה בעיקר בכריית עפרות נחושת במכרות שמצפון לאילת. בעקבות החלטת ועדת השרים לענייני כלכלה מסוף 1974, הועברו במאי 1975 מניות המדינה בתמנע, יחד עם מניות של חברות ממשלתיות תעשייתיות שפעלו בתחום הכימיה האנאורגנית, לידי חברת כימיקלים לישראל בע"מ (להלן - כי"ל), חברה שכל מניותיה היו בידי המדינה.

בשל חוסר הכדאיות שבהמשך הפקת הנחושת בתמנע נסגרו המכרות בשנת 1976. ביוני 1976 הקימה כי"ל את חברת אדום מחצבים ופיתוח בע"מ (להלן-אדום), שמטרתה, בין היתר, לבצע עבודות קבלניות בתחום הכרייה והחציבה בעזרת הציוד המכני הכבד של מפעל תמנע, וגם לשמר ולתחזק את המתקנים שבאתר תמנע.

בשנת 1980, בעקבות עלייה במחירי הנחושת, נפתחו המכרות מחדש, אולם נסגרו שוב בראשית 1984, לאחר שההפסד התפעולי שהצטבר בשנים 1980-1983 הגיע לסך של 32 מיליון דולר (בעניין זה ראה דוח שנתן מבקר המדינה על הביקורת במכרות נחושת תמנע בע"מ, מיולי 1985).

בשנת 1984 פוטרו כ-120 מעובדי תמנע ו-80 עובדים הועברו לחברת אדום. בחברת תמנע נותרו אז כ-80 עובדים שהועסקו בייצור גופרת מנגן, גופרת נחושת, חומצה גופרתית וכן בעבודות מינהל ומשק.

ממועד הקמתה של אדום בשנת 1976 ועד הסגירה הסופית של המכרות ב-1984 היתה לחברות תמנע ואדום הנהלה משותפת, והרכב הדירקטוריונים שלהן היה זהה. ביוני 1984 החליטו הדירקטוריונים של תמנע ואדום להפריד את הפעילויות של שתי החברות ולמנות לכל אחת מהן מנהל כללי. עוד הוחלט שבתחום אחריותה של אדום יהיו כל עבודות החוף ותחזוקת המכרות ואילו באחריות תמנע יהיו הפעילות התעשייתית והשירותים הנלווים לפעילות זו. כדי לחסוך בהוצאות נקבע כי הנהלת החשבונות, הרכש והמחסנים יהיו בניהול משותף לשתי החברות. מאפריל 1989 יש שוב הנהלה משותפת לחברות תמנע ואדום; חברי דירקטוריון אחד חברים גם בדירקטוריון האחר.

בשנת 1988 התכנס דירקטוריון תמנע חמש פעמים, ובאותה תדירות גם ב-1989. לאחר שפגה תקופת כהונתם של כמה דירקטורים, נותרו באוקטובר 1989 שלושה דירקטורים בעלי מינוי תקף, פחות מן המניין החוקי של חמישה, הנקוב בתקנות ההתאגדות. בשל אי הסכמה בין שר האוצר ושר התעשייה והמסחר דאז לא חודשו המינויים שפג תוקפם, ולא מונו חברים חדשים לדירקטוריון. בהעדר מניין חוקי לא התכנס הדירקטוריון, ורק באוקטובר 1992, לאחר שמונו עוד חברים, מנה הדירקטוריון שישה חברים וחדש את פעילותו. בשנת 1993 קיים הדירקטוריון שש ישיבות. בסוף אותה שנה שב וירד מניין חברי הדירקטוריון לארבעה, פחות מן המניין החוקי. על ההשפעות השליליות שיש לעיכוב במינוי דירקטורים עמדה מבקר המדינה בדוח על מינוי דירקטורים בחברות ממשלתיות ממאי 1989 (עמ' 31-35).

על פי תקנות ההתאגדות של אדום, מספר חברי הדירקטוריון יהיה לפחות שבעה. בשנת 1988 התכנס דירקטוריון אדום שבע פעמים, ב-1989 חמש פעמים, ב-1990 שלוש פעמים, ב-1991 פעמיים וב-1992 הוא התכנס ארבע פעמים. הדירקטוריון לא התכנס בתדירות הדרושה בשל היעדר מניין חוקי<sup>1</sup>, לאחר שפג תוקף כהונתם של כמה מחברי הדירקטוריון. המניין החוקי הוא רוב מקרב חברי הדירקטוריון. בסוף 1992 וב-1993 מנה הדירקטוריון שישה חברים ובתחילת 1994 - ארבעה בלבד.

בשנת 1993 התכנס דירקטוריון אדום לשש ישיבות בהרכב חסר. בשל היעדר מניין חוקי, הובאו ההחלטות שנתקבלו באותן ישיבות לאישור באסיפות כלליות מיוחדות.

---

<sup>1</sup> לפי חוק החברות הממשלתיות, על דירקטוריון של חברה ממשלתית להתכנס אחת לחודשיים, זולת אם השרים האחראים לענייני החברה קבעו מועדים אחרים לפי טיב עסקיה.

## מכרות נחושת תמנע בע"מ

באפריל 1985, לאחר שאזל המלאי של צמנט נחושת ותחמוצת מנגן שנותרו מן התקופה שבה פעל המכרה, הופסק הייצור של גופרת מנגן וחומצה גופרתית; הייצור של גופרת נחושת נמשך מגרוטאות נחושת שתמנע רכשה. נוסף על כך עסקה החברה בשמירה על אתר המכרות בתמנע ובתחזוקתו. במשך השנים צמצמה תמנע את מצבת העובדים, ובסוף 1993 היא העסיקה 19 עובדים, מהם 12 בהפעלת המתקן לייצור גופרת נחושת ובתחזוקתו.

בשנת 1993 ייצרה תמנע כ-4,400 טון גופרת נחושת, חומר המשמש בעיקר תוספת מזון לבעלי חיים וחומר עזר בציפוי אלקטרווליטי. התפוקה מיועדת מרביתה ליצוא. באותה שנה הגיעו הכנסותיה ממכירת גופרת נחושת ל-3 מיליון דולר בקירוב. בשנים 1985-1991 היו פעולות הייצור כרוכות בהפסדים תפעוליים, שנעו בין 150,000 דולר ל-1.5 מיליון דולר, ובממוצע כ-700,000 דולר לשנה. בשנים 1992 ו-1993 כיסו ההכנסות ממכירת גופרת נחושת את הוצאות הייצור והביאו רווח של כ-120,000 דולר ו-21,000 דולר, בהתאמה, לפני הוצאות מימון.

### הסיוע של כ"ל לתמנע

בתחילת 1984, בעת הפסקת פעולות הכרייה בשנית, הגיעה יתרת ההלוואות לזמן ארוך שקיבלה תמנע מכ"ל ל-17 מיליון דולר בקירוב. עד 31.3.86 גדלה היתרה ל-21.1 מיליון דולר. בשנת 1986 הגיעו הוצאות המימון שלה בגין הלוואות אלה לסך של 3.1 מיליון דולר.

בדצמבר 1986 דן דירקטוריון כ"ל בהסדר החובות של תמנע. לדירקטוריון דווח, כי לתמנע גירעון הוני של כ-20 מיליון דולר. הגירעון מומן בהלוואות מכ"ל, ועקב זאת הוצאות המימון של תמנע גדולות מדי, יחסית להיקף הכספי של פעילותה השוטפת. לכן הציעה הנהלת כ"ל לדירקטוריון לרכוש מתמנע שטר הון בסכום של 20 מיליון דולר, שישמש לפירעון החובות של תמנע לכ"ל. דירקטוריון כ"ל החליט לרכוש מתמנע שטר הון, שאינו נושא ריבית, בסך של עד 20 מיליון דולר לתקופה של שלוש שנים.

שטר ההון שהנפיקה תמנע לכ"ל נקוב בש"ח והסתכם ב-32 מיליון ש"ח. השטר נושא תאריך - 10.6.86 - שבו היה שער החליפין 1.499 ש"ח לדולר, ולפיכך שטר ההון היה שווה-ערך ל-21.3 מיליון דולר. ב-27.3.90 חתמה כ"ל על כתב התחייבות שלפיו היא לא תדרוש את פירעון שטר ההון לפני שנת 1993. הביקורת העלתה, כי בדירקטוריון כ"ל לא נדון עניין זה וממילא לא נתקבלה החלטה בדבר דחיית מועד הפירעון של שטר ההון.

בהחלטה מדצמבר 1986 וכן בשטר עצמו לא נקבע שהשטר צמוד לשער הדולר או למדד המחירים לצרכן, והוא מוצג בדוחות הכספיים של תמנע כבלתי צמוד. בשל כך ירד ערכו הריאלי במהלך השנים ולפי דוחותיה הכספיים של תמנע ל-31.12.93 היה ערכו כ-10.7

מיליון דולר בלבד, כמחצית מערכו בזמן ההנפקה. סכומי השחיקה של שטר ההון נרשמו בדוחותיה הכספיים המותאמים של תמנע כהכנסות מימון. בשנת 1991 הגיעו הכנסות אלה, שנבעו בעיקר משחיקת שטר ההון, לכ-1.6 מיליון דולר; בשנת 1992 - לכ-3.1 מיליון דולר; ובשנת 1993 - ל-0.9 מיליון דולר.

בשנים 1987-1993 הזרימה כ"ל לתמנע 8.1 מיליון דולר אשראי לזמן קצר לחידוש הלוואות שנתקבלו מכ"ל ולא נפרעו באמצעות שטר ההון וכן לכיסוי הפסדיה השוטפים של תמנע באותן שנים.

## **דיונים והחלטות על עתיד תמנע**

לאחר סגירת המכרות עשתה תמנע מאמצים למצוא פעילות חלופית. החברה בחנה אפשרות לייצר במתקניה מוצרים מספר, כמו טיטניום די-אוקסיד, גופרת מנגן ומלחים נקיים. בשנים 1984 ו-1985 הגיעה הנהלת תמנע לידי מסקנה, כי אף אחת מהאפשרויות שנבדקו אינה כדאית מבחינה כלכלית. באותה העת החלה החברה לבדוק אפשרות להקים אתר תיירות בחלק מהמכרות הנטושים.

1. לפי בקשת דירקטור שהיה עובד אגף החשב הכללי במשרד האוצר, התכנסה בינואר 1986 ישיבה מיוחדת של דירקטוריון תמנע לדון בהצעתו לסגור את החברה, לפטר את כל עובדיה ולגייס מחדש, על בסיס של חוזה אישי, רק את העובדים הנחוצים להמשך הפעילות, עד לסיומה. נציג מטעם רשות החברות הממשלתיות הביע באותה ישיבה, בשם הרשות, תמיכה בהצעה האמורה.

חברי הדירקטוריון מטעם כ"ל התנגדו להצעות אלה, בנימוק שדירקטוריון כ"ל החליט להקצות 296,000 דולר לשנה כדי לאפשר את תחזוקת אתר תמנע ולייצר בתמנע גופרת נחושת, גם אם הדבר כדאי פחות מייצורו במקום אחר. בסיכום הדיון החליט הדירקטוריון לדחות את הצעת עובד האוצר.

2. לקראת הכנת תקציב תמנע לשנת הכספים 1986, התקיים בפברואר אותה שנה דיון שבו השתתפו שלושה עובדים בכירים בכ"ל, החברים בדירקטוריון תמנע, ועובדים בכירים בתמנע. בדיון הוחלט, כי כ"ל לא תעביר כסף למימון הפעילות השוטפת של תמנע, וזו תמומן ממכירת רכוש ומלאי; השקעות תמנע ימומנו בידי כ"ל בנפרד: היא תשלם ישירות את מלוא הוצאות המימון של תמנע בגין הלוואות שלקחה בעבר וכן את מלוא הוצאות הפרישה של העובדים.

3. לקראת הכנת תקציב תמנע לשנת 1987 התקיים דיון, בינואר אותה שנה, בין עובדי כ"ל שהם חברי הדירקטוריון של תמנע לבין הנהלת תמנע, במטרה לבחון את דרך התארגנותה של תמנע לשנים הבאות. בדיון דווח כי הגירעון השנתי של תמנע מגיע ל-400,000 דולר ומכוסה בעיקרו על ידי מכירת נכסים.

בסיכום הדיון החליטו המשתתפים לאפשר לחברה תקופת התארגנות של שנה אחת בלבד, שבה יהיה עליה לפעול למציאת פרויקטים חדשים ורווחיים ולצמצם מאוד את הוצאות התחזוקה של האתר; עד ספטמבר 1987 יידון מחדש עתיד תמנע, ואם לא



יימצא פרויקט רווחי לחברה והמתקן לייצור גופרת הנחושת לא יישא את עצמו - יוחלט על סגירתה.

על אף שלא חל שיפור במצבה של תמנע ובפרויקטים שבטיפול, לא התקיים הדיון הנוסף באותה שנה. הנושא גם לא הועלה בדירקטוריונים של כ"ל ותמנע.

4. בדצמבר 1987 אישר דירקטוריון תמנע את התקציב לשנת 1988. בתקציב נחזה רווח תפעולי של 250,000 דולר בקירוב; בפועל היה לתמנע באותה שנה הפסד תפעולי של 488,000 דולר. מהפרוטוקולים עולה שהדירקטוריון לא קיים דיון בתוצאות העסקיות ובהשפעותיהן על המשך קיומה של תמנע.

5. בישיבת הדירקטוריון של תמנע, בדצמבר 1988, נדון תקציב החברה לשנת 1989. לדירקטוריון דווח, כי ועדת התקציב העריכה שהפעילות הכלכלית של תמנע בשנת 1989 תהיה כרוכה בהפסד של 500,000 דולר. הוועדה המליצה להפסיק את הפעילות התעשייתית ולאשר לחברה תקציב לחודש אחד בלבד, כדי שהבעלים (כ"ל) "יוכלו לומר את דברם". הדירקטוריון אימץ את החלטת ועדת התקציב.

במארס 1989 הגיש מנכ"ל אדום למנכ"ל כ"ל תכנית שלפיה אדום תיטול עליה את המטלות והמשימות שתמנע נושאת בהן, לרבות תחזוקת האתר וייצור גופרת הנחושת. עם איחוד הפעילות של שתי החברות תנקוט אדום שורה של קיצוצים וצעדי הבראה, שיחסכו סכום שנתי כולל של 310,000 דולר בשתי החברות.

באפריל אותה שנה הגיש מנכ"ל כ"ל לחברי דירקטוריון כ"ל דוח שבו נאמר כי בהתבסס על תכניתו של מנכ"ל אדום החליטה הנהלת כ"ל לרכז את פעולות תמנע ואדום באתר תמנע תחת הנהלה אחת, בדומה למתכונת לאחר הדממת המכרות ב-1976, כאשר האתר תוחזק על ידי אדום. ריכוז הפעילות יביא להקטנת העלויות בכ-300,000 דולר בשנה. המנכ"ל הדגיש, כי יש חשיבות לנוכחות בשטח ולשמירת הזיכיון של תמנע באתר המכרות. בישיבת דירקטוריון כ"ל שהתקיימה באותו חודש הוחלט להסמיך את הנהלת כ"ל לבצע את תכנית ההתייעלות באתר תמנע, שעיקרה איחוד הניהול של תמנע ואדום.

6. ביוני 1989 הכינה תמנע תכנית עבודה ותקציב למחצית השנייה של אותה שנה. התכנית הוכנה על בסיס המיזוג התפעולי של שתי החברות ועל יסוד ההנחה כי את שימור האתר ותחזוקתו תממן כ"ל. לפיכך לא נכללו בתקציב התפעולי הוצאות שכ"ל היתה אמורה לממן, כגון: הוצאות שהוצאו בעבר, שימור האתר, הוצאות פרישה לפנסיה, ליווי פרויקט התיירות (ראה להלן).

מהדוחות הכספיים של תמנע לשנת 1989 עולה, כי כ"ל לא נשאה בהוצאות פיתוח וליווי פרויקטים חדשים ולא בהוצאות שימור האתר. הוצאות אלה הגיעו באותה שנה לסכום של כ-570,000 דולר. לפי דוחותיה הכספיים היה ההפסד התפעולי של תמנע בשנת 1989, לפני הוצאות מימון, כ-781,000 דולר. הסיוע של כ"ל לתמנע ניתן בעיקר בצורת אשראי.

הנהלת תמנע הסבירה למשרד מבקר המדינה, כי אמנם במהלך השנים 1984-1989 היו לה הפסדים, אך יש להביא בחשבון שבמשך כל אותן שנים היא עסקה, בעת ובעונה אחת

בהגדלת היקף הייצור של גופרת נחושת ובשיפור איכותו, וגם בהתייעלות ובצמצום ההוצאות וכן בחיפוש אחר מקורות אחרים ליצירת רווחים. לדעתה, תפעול מתקן גופרת הנחושת בלבד אינו מצדיק כלכלית את המשך קיומה לטווח ארוך.

**משרד מבקר המדינה העיר לחברה ולהנהלת כ"ל, כי מאחר שתמנע לא הצליחה גם לאחר 1989 לאתר פעילויות חדשות שיאפשרו לה להגיע לאיזון, היה על הדירקטוריון של כ"ל לשוב ולבחון מפעם לפעם את זכות קיומה של תמנע כגוף כלכלי, ודבר זה לא נעשה.**

## **פרויקט התיירות**

בהחלטת דירקטוריון תמנע מדצמבר 1983 על הפסקת ייצור הנחושת באתר תמנע נאמר, בין השאר, כי ייעשה ניסיון להסב את המכרה התת קרקעי לאתר תיירות, בדומה לכמה מכרות תת קרקעיים נטושים בארצות אחרות. עד 1988 לא נעשו פעולות של ממש לקידום העניין.

ביוני 1988 הכינה תמנע מסמך הכולל תכנית להפעלת אתר תיירות במקום וניתוח כלכלי לבחינת כדאיות ההשקעה בפרויקט. בפברואר 1989 הקימה כ"ל צוות היגוי לליווי פרויקט התיירות. בראש הצוות עמד יו"ר דירקטוריון תמנע, וחברי הצוות היו עובדים בכירים בכ"ל ובתמנע. ביוני 1990 חתמה כ"ל זיכרון דברים עם יזם פרטי שעיסוקו בתחום התיירות, ולפיו עליו לעשות, באמצעות מומחים מהארץ ומחו"ל, בדיקה ראשונית של האפשרויות השונות לביצוע הפרויקט ושל כדאיותו הכלכלית.

ביוני 1992, לאחר שהתברר כי היזם לא השלים את הבדיקה הראשונית, החליטה כ"ל לבצע באמצעות המינהלה לפיתוח התיירות בנגב,<sup>2</sup> וזו הטילה את הביצוע על חברה מחו"ל. בינואר 1993 הוגשו תוצאות הבדיקה להנהלת כ"ל. בהסתמך על תוצאות הבדיקה של החברה מחו"ל, החליט צוות ההיגוי כי הפרויקט יהיה קשור לפארק תמנע והעריך כי עלות הקמת הפרויקט תגיע לכ-15 מיליון דולר.

לצורך הקמת הפרויקט התאגדו - על פי הסכם מנובמבר 1993 - תמנע והמועצה האזורית חבל אילות (להלן - היזמים) בחברה ושמה "מכרות המלך שלמה בע"מ". היזמים, בשיתוף עם המינהלה לפיתוח התיירות בנגב, בחרו עוד לפני כן בשתי חברות מחו"ל לצורך גיבוש התפיסה התיירותית ועריכת בדיקה ראשונית של התכנית וכדאיותה. המסקנות של הבדיקה, שנתקבלו בנובמבר אותה שנה, היו כי לפרויקט המוצע פוטנציאל תיירותי וכלכלי רב, והחברות המליצו לבצעו. בדצמבר 1993 החליטו היזמים להקים את הפרויקט, בשיתוף משקיע מתחום התיירות, אשר - נוסף על השקעתו הכספית - ייטול עליו גם את הניהול המקצועי השוטף.

על פי אומדני החברות מחו"ל, הכלולים בחוברת שהופצה באותו חודש למשקיעים פוטנציאליים, בשלב ראשון נדרשת לפרויקט השקעה של כ-15.5 מיליון דולר;

<sup>2</sup> המינהלה לפיתוח התיירות בנגב הוקמה באוקטובר 1989 לפי החלטת ועדת השרים לפיתוח הנגב, במטרה לרכז משאבים ולייעל את הטיפול בפיתוח וקידום מזורז של התיירות בנגב. על פעולות המינהלה ראה בדוח שנתי 44 (עמ' 664).

היזמים יעמידו לרשות הפרויקט את פארק תמנע, את המכרה התת-קרקעי בתמנע, את התכנון הראשוני ואת תוצאות הבדיקות הראשוניות שנערכו. היזמים אמדו את שווי הנכסים שהעמידו לרשות הפרויקט עד אז בכ-8 מיליון דולר, ולפיכך ההיקף הכספי הכולל של הפרויקט יגיע לכ-23.5 מיליון דולר. עוד נאמר בחוברת, כי כבר יש הסכמה עקרונית של משרד התיירות להמליץ לפני מרכז ההשקעות לאשר את הבקשה להעניק לפרויקט מעמד של מפעל מאושר ומענק של 38% מההשקעה, ואם תאושר הבקשה תידרש להשלמת שלב א' של הפרויקט השקעה נטו של כ-10 מיליון דולר.

השקעות תמנע בפרויקט התיירות בשנים 1992 ו-1993 הסתכמו, על פי נתוניה, ב-140,000 דולר, ובשנת 1994 היא תכננה להשקיע עוד 20,000 דולר. בספטמבר 1994 נתן משרד התיירות אישור לסיומו אתרי התיירות במתחם תמנע, דבר המאפשר חתימת חוזה עם מינהל מקרקעי ישראל ופתיחה בצעדים לחיפוש משקיע מתאים.

## אדום מחצבים ופיתוח בע"מ

חברת אדום הוקמה בשנת 1976 כחברה בת של כ"ל, בעיקר כדי לתחזק את המכרות והמתקנים של חברת תמנע לאחר סגירת המכרות (כמתואר לעיל). קצת מעובדי תמנע, שלא פוטרו לאחר הסגירה, הועברו לאדום, שעסקה גם בייצור תעשייתי שנותר באתר וגם בשימורו. משהחלט ב-1980 להפעיל מחדש את מכרות תמנע, צומצם מאוד היקף הפעילות של אדום. בשנת 1984, בעקבות ההחלטה לסגור שוב את מכרות הנחושת ולהפריד את הפעילויות והניהול של תמנע ואדום, רכשה אדום מחברת תמנע את הציוד המכני הכבד, שהיה ברובו ישן, תמורת 2.8 מיליון דולר. הרכישה מומנה בעיקר באמצעות הלוואה לזמן ארוך בסך 2.7 מיליון דולר, שכי"ל נתנה לאדום למטרה זו.

מאז 1984 פועלת אדום כקבלן בשלושה תחומים עיקריים: כרייה פתוחה; כרייה תת קרקעית ומינהור; וקידוחי סקר גיאולוגי. במשך השנים הצטמצם מספר העובדים; בסוף 1993 העסיקה אדום 49 עובדים.

### פעולות אדום

#### כרייה פתוחה

אדום מבצעת עבודות כרייה פתוחה בשביל פוספטים בנגב בע"מ (להלן - פו"ב)<sup>3</sup>. בשנת 1984 היה שיעור ההכנסות מכרייה פתוחה בשביל פו"ב 43% מכלל ההכנסות של אדום; בשנת 1992 הגיע השיעור לכדי 78%, ובשנת 1993 ל-52%.

לפי דוחות תמחיר של אדום, ההכנסות מעבודות בשביל פו"ב בשנים 1984 עד 1992 כיסו אך בקושי את העלות הישירה של ביצוען, ולא הותירו תרומה לכיסוי הוצאות מימון ומינהל. לפי אותם דוחות, בשנים האמורות הפסידה אדום בממוצע שנתי כ-280,000 דולר על עבודות בשביל פו"ב. לפי הדוח התמחירי של אדום לשנת 1993 היא הפסידה מעבודות בשביל פו"ב סך של 105,000 דולר. באותה שנה ביצעה החברה עבודות בשביל פו"ב בשלושה אתרים: באחד מהם נגרם לה הפסד של 304,000 דולר ואילו בשני האחרים היה לה רווח קטן. לפי דוחות התמחיר, ההפסדים נובעים גם מהכורח להפעיל ציוד ישן, הדורש עבודות תחזוקה רבות המגדילות את העלויות.

בהתחשב בכך שהעבודות בשביל פו"ב היו חלק ניכר מפעילותה של אדום, היתה להן השפעה ניכרת על התוצאות העסקיות שלה. אחד הנימוקים המרכזיים שהעלתה כ"ל לפני משרד מבקר המדינה להצדקת המשך פעילותה של אדום, על אף ההפסדים, היה כי תרומתה של אדום לכי"ל בכלל ולפו"ב בפרט עולה על הפסדיה, זאת משום שעלויות הכרייה של אדום נמוכות מאלה של פו"ב. לדברי כ"ל, אי אפשר להוכיח זאת בבדיקה כלכלית שגרתית.

<sup>3</sup> חברה בת בבעלות מלאה של כימיקלים לישראל בע"מ. בינואר 1992 מוזגה פו"ב בחברת רותם דשנים בע"מ.

**משרד מבקר המדינה העיר להנהלת כי"ל כי נוכח הניסיון רב השנים שצברה אדום, יש מקום שכי"ל תשקיע מאמצים בבחינת תרומתה הממשית של אדום לקונצרן, גם באמצעות העבודות שהיא מבצעת בשביל פו"ב ורותם דשנים.**

### **עבודות כרייה תת-קרקעית**

אדום מבצעת עבודות כרייה תת-קרקעית בשביל הממשלה. בשנים 1985 ו-1986 היו לאדום הכנסות ניכרות מכרייה תת-קרקעית, שכיסו את ההוצאות ושיעורן מכלל ההכנסות נע בין 17% ל-29%. לעומת זאת, בשנים 1987 ו-1988 לא כיסו ההכנסות מכרייה תת-קרקעית את ההוצאות הישירות. בשנים 1989 עד 1993 הותירו ההכנסות מכרייה תת-קרקעית רווח שנתי צנוע.

### **קידוחי סקר גיאולוגי**

בשנים 1984-1992 היו לאדום הכנסות מקידוחי סקר גיאולוגי בסכום של כ-525,000 דולר בממוצע לשנה (12% מכלל ההכנסות השנתיות של אדום). בשנת 1993 הסתכמו הכנסות אדום מעבודות אלו בסך של כ-1 מיליון דולר. ההכנסות מעבודות אלה הותירו אחרי כיסוי הוצאות ישירות רווח סביר לחברה.

### **הסיוע של כי"ל לאדום**

בסוף 1989 היתה מצבת החובות לזמן ארוך של אדום בסכום של כ-5 מיליון דולר, מזה 3.6 מיליון דולר צמודים למט"ח ונושאים ריבית בשיעור שבין 6.75% ל-11.25%, ו-1.2 מיליון דולר צמודים למדד המחירים לצרכן ונושאים ריבית בשיעור של 6%. את רוב ההלוואות נתנה לאדום כי"ל מימון והנפקות בע"מ, חברה בת בבעלות מלאה של כי"ל, המגייסת הון לחברות הקונצרן באמצעות הנפקת אג"ח. מצבת החובות לזמן קצר של אדום לכי"ל הסתכמה באותו מועד בסכום השווה לכ-3 מיליון דולר.

בינואר 1990 העמידה כי"ל לרשות אדום הלוואה בסך של כ-14 מיליון ש"ח, בהצמדה לדולר ובלא ריבית, כדי להמיר את מרבית ההלוואות שקיבלה בעבר. כי"ל הודיעה לאדום, כי ההלוואה ניתנה לחצי שנה, "או מועד מוקדם אחר בהודעה של שבוע מראש". למעשה חודשה ההלוואה מדי חצי שנה. בידי כי"ל לא נמצא כל מסמך המתעד את ההחלטה לסייע לאדום בדרך של המרת ההלוואות, וממילא לא נמצאו לכך נימוקים והסברים בכתב. ההחלטה בעניין זה לא הובאה לאישור הדירקטוריון של כי"ל. בעקבות הביקורת הודיעה הנהלת כי"ל כי כיום מתועדות באגף הכספים החלטות על המרת הלוואות.

בתשובתה למשרד מבקר המדינה מאוקטובר 1991 הודיעה כי"ל, כי החלטות על מתן הלוואות במהלך העסקים הרגיל לחברות הבת, למעט ערבויות, מתקבלות בידי הנהלת כי"ל במהלך העסקים הרגיל בלא אישור הדירקטוריון. כי"ל בחרה לסייע לאדום לא באמצעות הזרמת הון עצמי אלא באמצעות החלפת ההלוואות להלוואות זולות יותר.

**משרד מבקר המדינה העיר לכי"ל שהיות שמדובר בסיוע לחברה בת השרויה בקשיים כספיים, היה על הנהלת כי"ל לקבל לכך את אישור הדירקטוריון, לאחר הבאת נתונים מתאימים על מצבה העסקי של אדום.**

במהלך 1990 ו-1991 אפשרה כ"ל לאדום להמיר את ההלוואה הצמודה לדולר ובלא ריבית להלוואה לא צמודה בתנאי מסלקת כ"ל<sup>4</sup>, ולאחר מכן - שוב צמודה לדולר וחוזר חלילה, בהתאם לציפיות לשינויים בשער הדולר<sup>5</sup>. דבר זה איפשר לאדום לרשום בדוחות הכספיים לשנים 1990-1991 הכנסות מימון בסכומים ניכרים.

בדוחות הכספיים לשנים 1990 ו-1991 רשמה אדום הכנסות מימון נטו בסך 414,029 דולר ו-571,000 דולר, בהתאמה, מהם 162,234 דולר ו-498,000 דולר, בהתאמה, בגין שחיקת ערכן של הלוואות שקיבלה מכ"ל. בדוחות הכספיים לשנת 1992 רשמה אדום הכנסות מימון נטו בסך של 1,092,000 דולר, בלא לציין מה גודל הכנסות המימון הנובעות משחיקת הלוואות שקיבלה מכ"ל. לבקשת משרד מבקר המדינה הגיש רואה החשבון של אדום נתונים המראים שהיו לחברה הכנסות מימון משחיקת הלוואות מכ"ל בסך של 1,325,000 דולר, שמהן קוזזו הוצאות מימון בסך של 233,000 דולר. כ"ל הודיעה למשרד מבקר המדינה בדצמבר 1994 כי דאגה לממן את הלוואותיה לחברות הבת שלה, ובכללן אדום, מכספים שלווה מבנקים בתנאים דומים.

משרד מבקר המדינה העיר לאדום שמן הראוי היה להציג בביאורים לדוחות הכספיים השנתיים פרטים המבהירים כי הכנסות המימון נבעו למעשה מפעולות רישומיות בין אדום לחברה האם. אדום הודיעה באוקטובר 1991 למשרד מבקר המדינה כי בדוחותיה הכספיים הבאים יינתן גילוי באשר למהות הכנסות המימון, אם יהיו כאלה. אולם גם בדוחות הכספיים לשנת 1992 לא ניתן, כאמור, ביאור כזה. ביוני 1993 הודיע רואה החשבון של אדום למשרד מבקר המדינה כי בדוחות הכספיים לשנת 1993 יינתן גילוי בדבר סכום שחיקת הלוואות מבעלי עניין, באמצעות ביאור על עסקאות עם בעלי עניין. בדוח הכספי ל-31.12.93 לא היה צורך בביאור כזה מכיוון שאדום לא רשמה הכנסות מימון בגין הלוואות של כ"ל.

#### דיונים והחלטות על עתיד אדום

1. במאי 1985 פנה מנהל רשות החברות הממשלתיות אל יו"ר דירקטוריון כ"ל ואל יו"ר דירקטוריון אדום וביקש להעלות על סדר היום של דירקטוריון כ"ל הצעה בדבר הפעולות שיש לנקוט כדי שאדום תחדל להתקיים כחברה בת ממשלתית. מנהל הרשות הסביר במכתבו, כי אדום פועלת בשוק הנמצא בשפל ומתחרה בגופים פרטיים ובכך תורמת להגברת השפל בענף; העובדה שהחברה מפסידה כמעט בכל האתרים שבהם היא

<sup>4</sup> כ"ל מפעילה מסלקה מרכזית שתפקידה לווסת את תזרים המזומנים השוטף של חברות הקבוצה. חברות אלה מפקידות במסלקה ומקבלות ממנה כספים על בסיס יומי. כמו כן נוטלת המסלקה הלוואות לזמן קצר מבנקים ומעמידה אותן בתנאים דומים לחברות הקונצרן. שיעור הריבית נקבע בידי כ"ל בהתחשב במחיר האשראי בשוק הכספים. השתתפות החברות במסלקה היא מרצון.

<sup>5</sup> דוגמה: בסוף דצמבר 1990 חל מועד פירעונה החצי שנתי של הלוואת כ"ל לאדום, אולם עוד ב-22.11.90 איפשרה כ"ל לאדום פירעון מוקדם של ההלוואה. שער הדולר במועד החידוש הקודם (בסוף יוני אותה שנה) היה 2.099 ₪ ואילו במועד פירעונה המוקדם היה השער 2.002 ₪. כתוצאה מהפרישי שער אלה יכלה אדום להציג בדוחות הכספיים ל-31.12.90 הכנסות מימון בסך 679,000 ₪. אדום פרעה את ההלוואה בדרך של חיוב חשבונה במסלקת כ"ל, וב-8.1.91 חידשה כ"ל לאדום את ההלוואה הצמודה לדולר.

פועלת, משמעותה שהיא מוכרת את שירותיה במחירים נמוכים מעלויותיה ובכך היא מסבסדת את הגורמים שהיא נותנת להם שירותים ומתחרה בצורה לא הוגנת בחברות פרטיות. לדעתו, אין צורך בקיום חברה או גוף ממשלתי שיעסוק בעבודות כרייה. הנהלת כ"ל לא קיבלה את דעתו של מנהל רשות החברות הממשלתיות.

לקראת הדיון בדירקטוריון בנושא זה, הכינה המחלקה הכלכלית של כ"ל ביוני 1985 תזכיר ובו צוין כי הנהלת כ"ל הגיעה לכלל החלטה להפסיק את הפעילות של אדום כחברה עצמאית במסגרת כ"ל, מהשיקולים האלה: 1. עם הקמתה היה יעודה של אדום לשמר את אתר תמנע; משנפסקה כריית הנחושת, שוב אין לכ"ל עניין בחברת אדום כחברה עצמאית. 2. נושא הכרייה הפתוחה ועבודות הקידוח עשויים להשתלב בפעילות דומה המבוצעת בידי פו"ב ואין טעם ששני גופים בכ"ל יבצעו אותה עבודה. 3. בנושא הכרייה התת קרקעית אין לכ"ל עניין ישיר והיא מוכנה להעביר פעילות זו לגופים אחרים. עוד צוין בתזכיר, כי לאדום יש התחייבויות חוזיות לביצוע עבודות וטרם הסתיימה בדיקת האפשרות לשילוב אדום בפו"ב.

ביוני 1985 קיים דירקטוריון כ"ל דיון בעתידה של אדום ובמכתבו של מנהל רשות החברות הממשלתיות, והחליט שאדום תמשיך בפעולותיה העסקיות עד לגיבוש הצעה מסכמת בנושא זה.

2. בפברואר 1986 הגישה הנהלת כ"ל לדירקטוריון תזכיר נוסף ובו צוין כי פו"ב אינה מעוניינת לקבל לבעלותה את אדום; מבדיקה שעשתה כ"ל מתברר, כי אין גופים אחרים המעוניינים לעסוק בכרייה תת קרקעית. לנוכח האמור לעיל, ולאור התוצאות העסקיות הסבירות של אדום והפוטנציאל הטמון בה, ומתוך דאגה לעובדי החברה, המליצה הנהלת כ"ל לפני הדירקטוריון לאפשר לאדום להמשיך ולפעול כחברה עסקית עצמאית.

במארס 1986 קיים דירקטוריון כ"ל דיון נוסף בנושא זה ושוב החליט לאפשר לאדום להמשיך ולפעול כחברה עסקית עצמאית, כל עוד לא נוצרו תנאים אחרים המחייבים או מאפשרים שינוי בהחלטה.

במאי 1990 הטיל מנכ"ל כ"ל על עובד בכיר לבדוק את האפשרות לשלב את חברת אדום בחברת פו"ב. בנובמבר 1991 המליץ העובד להשאיר לעת עתה את אדום כחברה עצמאית ולבחון שוב את הסוגיה לאחר גמר תהליך המיזוג של פו"ב ורותם דשנים בע"מ. לאחר מכן הועבר הטיפול בנושא זה לעובד בכיר אחר; עובד זה פרש בתחילת 1994 ומאז לא טופל העניין.

**משרד מבקר המדינה העיר לכ"ל, שהחלטות להמשיך בפעילות אדום התבססו על התוצאות העסקיות הסבירות לכאורה של אדום ועל הציפיות מהפוטנציאל הטמון בה, על אף שבמשך שנים רבות לא התממשו ציפיות אלו. התוצאות העסקיות של אדום היו למעשה מאכזבות מאז 1986, פרט לשנים 1991 ו-1992 שבהן נבעו הרווחים משחיקת ערך ההלוואות שנתנה כ"ל לאדום. בנסיבות אלה היה מקום לקיים דיון יסודי בדירקטוריון כ"ל בעניין המשך קיומה של אדום.**

## כוח אדם ומינהל

### שעות נוספות

בפברואר 1987 פנתה אדום לוועדת כוח אדם בכיר של כ"ל וביקשה לאשר למנהל האתר, שבו עמדה אדום לבצע כרייה תת קרקעית, תשלום בעד שעות נוספות לפי דיווח, במקום תשלום בעד שעות נוספות גלובליות שהוענקו לו על פי חוזה העבודה האישי שנחתם עמו, בתנאים הנהוגים כלפי העובדים הבכירים. לוועדה הוסבר, כי היערכות אדום לביצוע עבודות באתר זה דורשת שהמנהל ישהה באתר לפחות 12 שעות ביממה.

הוועדה החליטה כי בתקופה שבה יהיה העובד מנהל באתר הוא יקבל תמורה לשעות נוספות לפי דיווח, אולם לא יותר מ-120 שעות נוספות בחודש. הוועדה הדגישה כי ההחלטה תהיה בתוקף רק לאחר שאדום תקבל את העבודה.

הביקורת העלתה, כי אדום שילמה לעובד האמור בעד שעות נוספות לפי דיווח במשך 20 חודשים (בתקופה ינואר 1988 - דצמבר 1990), בממוצע בעבור 77 שעות בחודש, על אף שבסופו של דבר לא קיבלה את העבודה.

**משרד מבקר המדינה העיר לחברה שלא היה מקום לשלם תמורת שעות נוספות, ולו גם לפי רישום, כל זמן שלא קיבלה את העבודה, שהרי קבלתה היתה, לפי החלטת הוועדה, תנאי מוקדם לביצוע תשלומים כאלה.**

### ניצול חופשה שנתית

בחוזר שהוציאה רשות החברות הממשלתיות בנובמבר 1990 נאמר, כי יש לדרוש מעובדי החברות הממשלתיות לנצל את החופשה השנתית ויש למחוק ימי חופשה שנצברו מעל למכסה המותרת, שהיא 65 ימים; על חברה ממשלתית לדאוג שעובדיה לא יצברו חופשה מעל למכסה. בחוזר צוין שכל זאת דרוש הן בשל ההיבט הסוציאלי של החופשה והן בשל הנטל הכספי שהדבר מטיל על החברה כהתחייבות במאזן.

בדיקה שנערכה ב-1990 העלתה שבתמנע היו חמישה עובדים שצברו כל אחד, עד 31.5.90, בין 111 ל-244 ימי חופשה, ועוד חמישה עובדים בכירים שצברו כל אחד 150 ימי חופשה בממוצע. מבדיקת יתרות ימי החופשה של עובדי תמנע ואדום ל-31.3.94 עולה כי חלה הרעה במצב: עשרה עובדים צברו כל אחד יתרה לא מנוצלת של 65 - 119 ימי חופשה, ועשרה עובדים צברו כל אחד יתרה של 120 - 271 ימי חופשה.

**משרד מבקר המדינה העיר לחברות כי בעניין זה עליהן לפעול לפי חוק חופשה שנתית והנחיות רשות החברות הממשלתיות.**

### השתתפות אדום בשכר דירה של עובדים

1. במשך שנה - מאפריל 1989 עד מארס 1990 - שולם למנהל כוח אדם של אדום ותמנע, סך השווה ל-250 דולר לחודש לשם השתתפות בשכר דירה. ההסדר אושר בידי ועדת כוח אדם בכיר של כ"ל.



2. במאי 1989 פנה אותו עובד אל מנכ"ל החברות והמליץ לאשר למזכירה בחברה השתתפות בשכר דירה בסך של 200 דולר לחודש לתקופה של שישה חודשים, כיוון שהדירה החדשה שרכשה באילת טרם הושלמה. המנכ"ל אישר את התשלום. בדצמבר 1989 אישר המנכ"ל הארכת התקופה בשלושה חודשים.

3. בינואר 1990 פנה אחד מעובדי אדום אל המנכ"ל וביקש שהחברה תסייע לו בהשתתפות בשכר דירה בשל עיכוב בקבלת דירה חדשה שרכש באילת. על-פי אישור מנכ"ל אדום, שולמה לעובד השתתפות בשכ"ד בסך 500 דולר לחודש עד 31.12.90.

**משרד מבקר המדינה העיר לחברות, כי מדובר בעובדים ותיקים, שכולם התגוררו דרך קבע באילת, ולפיכך לא היתה הצדקה למתן ההשתתפות בשכר דירה, דבר הנהוג לגבי עובדים המעתיקים את מגוריהם לצורך העבודה. אם החברות מוצאות לנכון לסייע לעובד בפרק הזמן שבין מכירת דירה לבין כניסה לדירה חדשה, מקובל שהסיוע יתבטא במתן הלוואה.**

## חשבונות וכספים

הדוחות הכספיים של תמנע ואדום ערוכים בדולרים של ארה"ב ובש"ח המותאמים לשינויים בשער החליפין של הדולר על בסיס העלות ההיסטורית, לפי גילויי דעת 36 ו-50 של לשכת רואי חשבון.

### מכרות נחושת תמנע בע"מ

#### מאזנים

להלן המאזנים של תמנע לסוף כל אחת מהשנים 1992 ו-1993, כפי שריכז משרד מבקר המדינה מהדוחות הכספיים שלה:

31.12.92	31.12.93	
(אלפי ש"ח מותאמים)		
10,648	14,643	<b>רכוש קבוע</b>
10,363	4,803	קרקע ומבנים
888	584	מכונות וציוד
2,437	2,449	כלי רכב
<b>24,336</b>	<b>22,479</b>	רהיטים וציוד משרדי
21,575	16,051	בניכוי פחת שנצבר
<b>2,761</b>	<b>6,428</b>	
444	162	<b>רכוש שוטף</b>
1,110	1,735	מזומנים ושווי מזומנים
2,020	2,049	מלאי
666	1,609	לקוחות
<b>4,240</b>	<b>5,555</b>	חייבים ויתרת חובה
<b>7,001</b>	<b>11,983</b>	
56,093	56,093	הון מניות ומבקשי מניות
(105,565)	(104,482)	יתרת הפסד
<b>(49,472)</b>	<b>(48,389)</b>	גירעון בהון
<b>34,570</b>	<b>32,000</b>	שטר הון*
76	52	התחייבויות בשל סיום יחסי עובד - מעביד
23	-	התחייבויות לזמן ארוך
19,184	24,736	התחייבויות שוטפות
2,620	3,584	לחברה האם
<b>7,001</b>	<b>11,983</b>	לאחרים

\* ראה לעיל עמ' 11.

רכוש קבוע - הסעיף קרקע ומבנים כולל היוון הוצאות שכר והוצאות נלוות בסך כ-1.4 מיליון ש"ח בגין בנייה עצמית ושיפורים במתקני הייצור של החברה, בעיקר במתקן לייצור גופרת נחושת. הרכוש הקבוע מוצג לאחר ניכוי מענקי השקעה נטו בסך 1.9 מיליון ש"ח שנתקבלו בגין ההשקעה בבנייה עצמית ובשיפורים במתקני הייצור של החברה. כמו כן כוללת היתרה דירות לעובדים באילת שעלותן המופחתת ל-1993 היתה 582,000 ש"ח בקירוב. ב-1993 נמחקו מספרי החברה ציוד וכלי רכב ישנים שהופחתו במלואם בשנים קודמות, שעלותם היתה 6.3 מיליון ש"ח.

**התחייבויות בשל סיום יחסי עובד-מעביד - להלן הרכב היתרה (באלפי ש"ח):**

31.12.92	31.12.93	
1,390	1,470	עתודה לפיצויי פיטורין
(1,731)	(1,830)	יעודה בקופות פיצויים
(341)	(360)	
417	412	עתודה לפנסיה
76	52	

העתודה לפנסיה מייצגת את ההתחייבות, המחושבת על פי הערכה אקטוארית, לתשלום פנסיה לשישה עובדים שפרשו או לשאיריהם.

**התחייבויות שוטפות** - התחייבויות אלה לחברה האם נושאות ריבית משתנה, שבשנת 1993 נעה בין 9% ל-13%.

**דוחות רווח והפסד**

להלן דוחות רווח והפסד של תמנע לשנים 1992 ו-1993 כפי שריכזו משרד מבקר המדינה מן הדוחות הכספיים השנתיים של החברה:

1992	1993	
(אלפי ש"ח מותאמים)		
10,649	10,306	הכנסות ממכירות ומשירותים
8,154	7,871	עלות המכירות והשירותים
2,495	2,435	<b>רווח גולמי</b>
845	932	הוצאות מכירה
1,294	1,440	הוצאות הנהלה וכלליות
356	63	<b>רווח מפעולות לפני מימון</b>
9,152	1,955	הכנסות מימון, נטו
9,508	2,018	<b>רווח לאחר הכנסות מימון</b>

המשך הטבלה מעמ' 23 :

380	470	הוצאות על איתור פרויקטים
987	430	הוצאות אחרות, נטו
<b>8,141</b>	<b>1,118</b>	<b>רווח לפני מסים על הכנסה</b>
24	35	מסים על הכנסה
<b>8,117</b>	<b>1,083</b>	<b>רווח נקי</b>
113,682	105,565	יתרת הפסד לתחילת השנה
<b>105,565</b>	<b>104,482</b>	<b>יתרת ההפסד לסוף השנה</b>

**הכנסות ממכירות ושירותים - כ- 90% מהכנסות אלה נובעות ממכירות לחו"ל.**

**הכנסות מימון, נטו - הסכומים מורכבים כלהלן (באלפי ש"ח):**

1992	1993	
7,284	2,570	הכנסות משחיקת שטר ההון
(147)	(271)	שהונפק לחברה האם
2,015	106	בניכוי הוצאות מימון
<b>9,152</b>	<b>1,955</b>	הכנסות אחרות

**הוצאות אחרות, נטו - הסכומים מורכבים כלהלן (באלפי ש"ח):**

1992	1993	
1,224	1,081	הוצאות על שימור אתר תמנע
237	651	בניכוי רווח מממוש רכוש קבוע
<b>987</b>	<b>430</b>	

## **אדום מחצבים ופיתוח בע"מ**

### **מאזנים**

להלן המאזנים של אדום לסוף כל אחת מהשנים 1992 ו-1993, כפי שריכז משרד מבקר המדינה מהדוחות הכספיים של החברה:

1992	1993	
(אלפי ש"ח מותאמים)		
170	179	<b>רכוש קבוע</b>
26,689	28,509	קרקע ומבנים
1,188	1,205	מכונות וציוד
164	185	כלי רכב
28,211	30,078	ציוד משרדי
9,708	12,093	בניכוי פחת שנצבר
<b>18,503</b>	<b>17,985</b>	
10	7	<b>רכוש שוטף</b>
2,329	2,901	מזומנים ושווי מזומנים
3,704	3,757	מלאי חלפים וחומרים
1,020	1,073	לקוחות
<b>7,063</b>	<b>7,738</b>	חייבים ויתרות חובה
57	39	<b>יעודה לפיצויי פיטורין בניכוי עתודה</b>
5	-	<b>השקעה בעסקה משותפת</b>
<b>422</b>	<b>696</b>	<b>הוצאות נדחות</b>
<b>26,050</b>	<b>26,458</b>	
193	193	הון מניות
(4,135)	(5,622)	יתרת הפסד
<b>(3,942)</b>	<b>(5,429)</b>	<b>גירעון בהון</b>
<b>1,185</b>	<b>810</b>	<b>הלוואות לזמן ארוך מבנקים</b>
	<b>28</b>	<b>בניכוי חלויות שוטפות</b>
		<b>עתודה להפסד מעסקה משותפת</b>
		<b>התחייבויות שוטפות</b>
102	145	בנקים - משיכת יתר
		חלויות שוטפות של הלוואות
375	375	לזמן ארוך
25,810	27,684	החברה האם
1,122	1,404	ספקים וקבלנים
1,398	1,441	זכאים ויתרות זכות
<b>28,807</b>	<b>31,049</b>	
<b>26,050</b>	<b>26,458</b>	

**לקוחות - להלן הרכב היתרות (באלפי ש"ח):**

31.12.92	31.12.93	
1,888	2,131	חברות בשליטה זהה (חברות כ"ל) אחרים
1,816	1,626	
<b>3,704</b>	<b>3,757</b>	

**התחייבויות שוטפות לחברה האם - ההתחייבויות לחברה האם נושאות ריבית משתנה שב-1993 נעה בין 9% ל-13%.**

**יעודה לפיצויי פיטורין - להלן הרכב היתרות (באלפי ש"ח):**

31.12.93	31.12.92	
372	397	יעודה בניכוי עתודה
(315)	(358)	
<b>57</b>	<b>39</b>	

**השקעה בעסקה משותפת - ב-1992 נכנסה אדום לעסקה משותפת בחלקים שווים עם קבלן, לשם הפעלת דוברת לסילוק פטריות המלח בברכות האידוי של מפעלי ים המלח. היתרות המוצגות בדוח הכספי משקפות את חלקה של החברה ברווח או בהפסד מן העסקה המשותפת.**

**הוצאות נדחות - היתרה בסוף 1992 ומרבית היתרה בסוף 1993 מייצגות מקדמות הקשורות בעסקה המשותפת.**

**דוחות רווח והפסד**

להלן דוחות רווח והפסד לשנים 1992 ו-1993 כפי שריכזו משרד מבקר המדינה מן הדוחות הכספיים השנתיים של החברה:

1992	1993	
(אלפי ש"ח מותאמים)		
17,496	16,677	<b>הכנסות</b>
650	665	מעבודות עפר, כרייה וקידוח
18,146	17,342	ממכירת חלפים ושירותים
17,552	15,947	<b>הוצאות</b>
1,733	1,667	עלות העבודות
<b>1,139</b>	<b>272</b>	הנהלה וכלליות
3,263	(823)	<b>הפסד הפעלה לפני מימון</b>
352	291	הכנסות (הוצאות) מימון, נטו
5	(32)	הוצאות אחרות, נטו
<b>1,777</b>	<b>(1,418)</b>	חלק החברה ברווח (הפסד) מעסקה משותפת
103	69	<b>רווח (הפסד) הפעלה לפני מס</b>
<b>1,674</b>	<b>(1,487)</b>	מסים על הכנסה
5,809	4,135	<b>רווח (הפסד) בשנת הכספים</b>
<b>4,135</b>	<b>5,622</b>	יתרת הפסד לתחילת השנה
		<b>יתרת הפסד לסוף השנה</b>

**הכנסות מעבודות עפר, כרייה וקידוח - בשנת 1993 נכללו בסכום זה הכנסות מעבודות בשביל חברות שבקבוצת כ"ל בסך 10.3 מיליון ש"ח (כ-62%), ובשנת 1992 - 12.8 מיליון ש"ח (כ-73%).**

**הכנסות (הוצאות) מימון, נטו - להלן פירוט הסכומים כפי שנתקבלו מרואה החשבון של אדום (באלפי ש"ח):**

1992	1993	
3,956		הכנסות מימון כתוצאה משחיקת
(693)	(823)	הלוואות שנתקבלו מכ"ל
<b>3,263</b>	<b>(823)</b>	הוצאות ריבית

**הוצאות אחרות, נטו - הסכומים כוללים בעיקר הפחתה שנתית של מלאי חלפים והפחתה חד פעמית של ציוד מכני בשנת 1992, המיועד למכירה ולגריטה.**



כתוצאה מהפסדים ממושכים בעבר, קיים הן בתמנע והן באדום גירעון גדול בהון ורק סכומי האשראי הניכרים שהעמידה כ"ל לחברות אלה איפשרו את פעולתן. בתמנע הגיעה יתרת האשראי ב-31.12.93 לסך של כ-57 מיליון ש"ח; מקצתו ניתן כנגד שטר הון ומקצתו - אשראי שוטף שנתקבל מהמסלקה, שהחברה האם מנהלת בשביל חברות הבת. באדום הגיעה יתרת האשראי מכ"ל בסוף 1993 ל-28 מיליון ש"ח בקירוב.

בשנים 1993-1991 הניבה הפעילות התעשייתית של תמנע רווחים צנועים, אף כי סכומם ירד משנה לשנה עקב גידול בעלויות הייצור ובהוצאות ההנהלה. הרווח השנתי הרשום בדוח הכספי של תמנע נובע בעיקר משחיקת הערך של שטר ההון, שאינו צמוד ולמעשה גם אינו נושא ריבית. אלמלא יכלה תמנע להציג הכנסה זו בדוחות הכספיים שלה, היתה פעילותה מסתיימת בהפסד ניכר, הן עקב הוצאות המימון הנובעות מהאשראי השוטף שהיא קיבלה והן עקב ההוצאות על שימור האתר וחיפוש פרויקטים חדשים.

אדום פועלת בשנתיים האחרונות בהפסד תפעולי (בשנת 1991 היה לחברה רווח תפעולי זניח); את ההפסד מגדילות הוצאות המימון ובכלל זה ריבית והפרשי ההצמדה על הלוואה לזמן ארוך שקיבלה מבנקים, וכן הצורך להפחית סכומים ניכרים בגין חלפים וציוד שהתיישנו. שחיקת הערך של האשראי הבלתי צמוד שקיבלה אדום מכ"ל קיזזה בשנים 1991 ו-1992 את ההפסדים ואף איפשרה לחברה להציג בדוחותיה הכספיים לאותן שנים רווח לא מבוטל.



נוכח חוסר הכדאיות שבהמשך הפקת הנחישות בתמנע נסגרו המכרות ב-1976; כדי לשמר ולתחזק את המתקנים באתר תמנע הוקמה באותה שנה חברת אדום מחצבים ופיתוח בע"מ שנועדה, בין השאר, לבצע עבודות קבלניות בתחום הכרייה והחציבה בעזרת הציוד המכני הכבד של מפעל תמנע. ב-1980 נפתחו המכרות מחדש אולם ב-1984 הם נסגרו שנית. ב-1984 הגיע ההפסד המצטבר של תמנע ל-32 מיליון דולר. מאז עסקה תמנע בעיקר בייצור גופרת נחושת מגרוטאות נחושת; פעילות זו אמנם הניבה רווח תפעולי, אך הוא לא הספיק לכסות את הוצאות השימור של אתר המכרות, שתמנע נושאת בהן. הניסיונות למצוא פרויקטים כלכליים חלופיים באתר לא הביאו לתוצאות מעשיות. ב-1988 החלו דיונים בתכנית להסב את מכרות תמנע לאתר תיירות, בשיתוף משקיעים חיצוניים, אולם רק בסוף 1993 החלו פעולות ממשיות להגשמת התכנית.

אדום ניצלה את הציוד שבידה לעבודות בשביל חברות בת של כ"ל - בעיקר במכרות הפוספטים שבצפון הנגב - ולכרייה תת-קרקעית בשביל גופים אחרים. במרבית השנים היו לאדום הפסדים תפעוליים שנבעו מקצתם מהפעלת ציוד ישן.



החברה האם כי"ל היתה מודעת למצבן הכספי הקשה של שתי החברות, ובמסגרתה התקיימו במשך שנים דיונים על המשך פעילותן. בדיונים אלה לא גובשו דרכי פעולה לטיפול יסודי במצבן של החברות והן המשיכו לפעול, למרות ההפסדים שהיו כרוכים בכך, הודות לכך שהחברה האם העמידה לרשותן אשראי בתנאים נוחים. השחיקה בערכם הריאלי של הכספים הבלתי צמודים שהוזרמו לחברות, איפשרה להן להציג רווחים בדוחות הכספיים שלהן.

ההחלטות להמשיך את פעילותה של אדום התבססו על הציפיות מהפוטנציאל של החברה בביצוע עבודות כרייה, ובמיוחד בשל התמחותה בכרייה תת-קרקעית, אך ציפיות אלה לא התממשו: מאז 1986 היו התוצאות העסקיות של אדום מאכזבות, פרט לשנים 1991 ו-1992, שבהן הרווחים שהוצגו בדוחות הכספיים נבעו משחיקת ערך ההלוואות שנתקבלו מכי"ל. בנסיבות אלה היה מקום לקיים דיון נוקב וממצה בדירקטוריון כי"ל על שאלת המשך קיומה של אדום, ועל השאלה אם אמנם הקונצרן זקוק לחברה משלו שתשמש לו קבלן לעבודות עפר וכרייה.

המשך קיומן של תמנע ואדום תורם תרומה צנועה לגיוון מקורות התעסוקה באזור אילת ומבחינה זו למאמצייה של כי"ל לקיים את פעילותן יש חשיבות לאזור. לדעת מבקר המדינה, אין להרפות מהמאמצים להביא את החברות למצב שיוכלו לעמוד ברשות עצמן ולהניב תוצאות חיוביות בתחום העסקי בלא תלות בחברה האם.

**מבקר המדינה**

ירושלים, אדר א' התשנ"ה  
פברואר 1995

