

י"ב. חברת ק.צ.א.א. - עבודת ייעוץ ארגוני

תוכן ענינים :

<u>הפרק</u>	<u>ה נו ש א</u>	<u>ד פ י מ</u>
I.	מבוא	3 - 2
II.	ק.צ.א.א. – תמונת מצב	8 - 4
III.	משאבי אנוש	13 - 9
IV.	עבודת מטה	21 - 14
V.	נהלים והוראות	26 - 22
VI.	מבנה וארגון – סוגיות לדין	31 - 27
VII.	סיכום והמלצות	41 - 32

נספחים :

- VIII.
- א' - מפגשים שנערכו עם בעלי תפקידים בחברה
 - ב' – חומר שהתקבל בחברה לעיון והתייחסות
 - ג' - מערך כלי הרכב בחברה
 - ד' - בחינת זיקות תפעוליות ומקצועיות בחברה
 - ה' - תבנית לעריכת הוראה
 - ו' - הוראות מקצועיות שונות
 - ז' - ריכוז ההמלצות וכיצד ליישם.

חברת ק.צ.א.א. - עבודת ייעוץ ארגוני

א. מבוא

1. עבודת הייעוץ לחברת "קו צינור אילת – אשקלון" בע"מ (להלן החברה), מבוצעת ע"י חברת שפאור בע"מ, באמצעות אלוף (מיל) הרצל שפיר.

2. מטרות העבודה :

א. לבחון המבנה הארגוני של החברה והתאמתו לצרכי החברה ויעדיה.

ב. לבחון הנהלים וההוראות של החברה.

ג. לבחון הטיפול בפרט במסגרת הכוללת של החברה.

ד. בהתאם לתוצאות הבחינה, של כל אחד מהסעיפים לעיל, להציע שינויים – השלמות – עדכונים ותוספות נדרשות בארגון ועבודת המטה של החברה.

3. שלבי העבודה :

א. שלב א' - מפגשי לימוד והיכרות עם בעלי התפקידים השונים בחברה. סיורים במתקנים העיקריים של החברה. עיון ובחינת מסמכים.

ב. שלב ב' - סיכום הממצאים, הכנת המלצות לשינויים – השלמות ותוספות נדרשות. הגשת העבודה.

ג. שלב ג' - דיונים על העבודה ממצאה והמלצותיה. קבלת החלטות על ההמלצות – השינויים – העדכונים – ההשלמות הנדרשות.

ד. שלב ד' - יישום ההחלטות, תוך ליווי והכוונה מקצועית לביצוע.

עבודה זו מוגשת עתה עם השלמת שלב-ב'. תשמש כבסיס לביצוע שלבים ג' ו-ד'.

4. שיטת העבודה :

א. לקראת ביצוע שלב-א' הופץ המסמך "מפגש היכרות ולימוד – מסמך הכוונה" (סימוכין: 1226-05) לבעלי התפקידים העיקריים, לקראת המפגש אתם.

ב. רשימת בעלי התפקידים אתם נערכו המפגשים, - ראה נספח-א' מצורף. במסגרת הפגישות התקיימו גם סיורים / ביקורים בשטח / במתקנים העיקריים. עם חלק מבעלי התפקידים, נערכו פגישות נוספות / משלימות.

ג. במסגרת המפגשים והביקורים התקבלו מסמכים שונים, הקשורים לעבודת החברה, ואורגנו, לצורך בחינתם, בחתך של הנושאים הבאים:

- נהלים והוראות ;
- תכניות ודו"חות תקופתיים ;
- שונות.

רשימת החומר שהתקבל מהחברה ונמסר לעיון – לימוד והתחייסות, ראה נספח – ב' מצורף.
המסמכים כנ"ל אפשרו ללמוד ולהכיר בעיקר את תהליכי ושגרת העבודה, והבסיס המקצועי של העבודה בחברה.
מסמכים אלה אינם בהכרח מבטאים תמונה שלמה על כל הנעשה בעבודת המטה של החברה, אך מאפשרים קבלת תמונה מייצגת ואמינה.

ד. על בסיס עבודה זו, ולאחר קיום דיונים על ממצאיה והמלצותיה (שלב-ג'),
תתקבלנה החלטות על העבודה הנדרשת ליישום ההחלטות (שלב-ד'), ואשר
תבוצע בהכוונה והנחיה מקצועית משלימה.

ה. בפסקות הבאות (VII-II), ניתנים עיקרי הדברים של העבודה. באותם נושאים להם
נדרש פירוט נוסף / משלים, נעשה הדבר ע"י הוספת נספחים שונים,
(ראה פסקה - VIII : נספחים).

II. ק.צ.א.א. - תמונת מצב

כללי

1. כוונת פסקה זו להציג את "תמונת – המצב" של החברה, בצורה תמציתית, ואשר
תבטא את : הארגון והמבנה, התשתית, התפעול, משאבי אנוש, תקציב, שינויים -
מגמות ופיתוחים לעתיד.
וזאת כרקע וכבסיס נתונים, לעיקרי העבודה המובאים בפרקים הבאים.

2. החברה נחשבת כחברת תשתית ותיקה שעיקר עיסוקה בדלקים (טעינה, פריקה,
אחסנה), ממוקמת בשני אתרים עיקריים : אשקלון ואילת.

מבנה וארגון

3. החברה בעלת מבנה וארגון היררכי (עץ מבנה ; הגדרות תפקיד). מנהלת עבודת מטה,
מוציאה נהלים והוראות בתחומים השונים, בעיקר לצרכי אחזקה ותפעול.
הארגון בנוי על מנכ"ל, סמנכ"לים, רמ"חים, ראשי מדורים (בדרג ניהולי / מקצועי),
עובדים מקצועיים (יבשה וים), עובדי שרות, אבטחה / ביטחון.

4. הגופים העיקריים בחברה :
א. "הנהלה" – ממוקמת באשקלון (עברה מת"א לפני כ- 3 שנים).
ב. "מכלל אשקלון" – ממוקם באשקלון, על חוף הים ונמל, (מצפון לתח"כ רוטנברג).
ג. "מכלל אילת" – ממוקם באילת, על חוף הים ונמל, וחוות מיכלים מצפון לחוף.
ד. "יחידת אחזקת קווים" – ממוקמת באשקלון. עובדיה פזורים בדרום ומרכז הארץ.

5. ביטחון ואבטחה :
א. הנושא בניהול ופיקוח משטרת-ישראל (ע"פ חוק הסדרת הביטחון בגופים ציבוריים).
ב. כוח האדם העוסק בביטחון ואבטחה מצוי בשליטה ובפיקוח של קציני ביטחון, וכולל –
* במכלל אשקלון : 34 עובדי ביטחון ואבטחה.
* במכלל אילת : 48 -" ושומרים.
* סה"כ = 82 (קציני הביטחון – בתקן החברה, בהנהלה ובמכללים).

התשתיות לתפעול ואחזקה

6. קווי צנרת :
- * אילת - אשקלון (42") -- 254 ק"מ.
 - * אשקלון - חיפה (16" , 18") -- 197 ק"מ.
 - * אשקלון - אשדוד (18") -- 35 ק"מ
 - * גבעתי - אילת (16") -- 260 ק"מ.
7. תחנות הגברה ב- יוטבתה , פארן , משאבי שדה.
תחנות שאיבה ב- בנימינה , אשדוד , פארן , יוטבתה.
8. מכלל אילת :
- א. 2 מזחים בנמל (טעינה ופריקה). הסתעפויות – צנרת ו- 6 תחנות שאיבה (אחת מהן לא פעילה).
- ב. חוות מיכלים (חוות ביניים ליד החוף) - 8 מיכלים , כ"א של 30 אלף קוב.
- 4 מיכלים , כ"א של 15 -" - .
- ג. חוות מיכלים "רמת יותם" - 7 מיכלים , כ"א של 100 אלף קוב.
- 9 מיכלים , כ"א של 60 אלף קוב.
- ד. * יכולת קליטה של 25 מיליון טון לשנה (המשמעות – אניה אחת כל יממה).
* כושר אחסנה של כ- 1.25 מיליון קוב (אפשרות של 25 מחזורים לשנה).
* יכולת הזרמה מאילת צפונה - 200 אלף קוב ליממה.
* יכולת הזרמה הפוכה לאילת - 66 אלף קוב ליממה .
9. מכלל אשקלון :
- א. הנמל כולל – מעגן ושובר גלים; מחסנים שונים ; ציוד ללחימה בזיהום ים ;
בנין למח' ים ; גוררות וסירות שרות.
- ב. חוות מיכלי דלק ; מיכלי תזקינים ; חוות גפ"מ ; מתקן למילוי מיכליות – כביש ; מלאי תזקינים ; יכולת אחסון : כ- 1.5 מיליון ממ"ק.
- ג. בשטח המכלל מצויים - ברכת חח"י ; בריכת אגירה של מקורות ; מתקן התפלה ; שטח המיועד להקמת תח"כ "אדורד" ; שטחים ריקים נוספים שאפשר לנצלם לצרכי פיתוח.
- ד. נמל אשקלון כולל -
* 4 מקשרים : "1" לתזקינים ומוצרי דלק;
"2" למזוט ;
"3" ו- "4" לנפט גולמי ;
* מקשר לגפ"מ ;
* מזח פחם (של חח"י ; אפשרות להשתמש בגשר להובלת גז לחוף).
* גוררות וסירות שירות.

תפעול ואחזקה – מטלות שנת 06

10. תכנון פעילות – תפעול עיקריות :	
ה	מ
א	נפט גולמי – קליטה והזרמה
ב	מזוט – קליטה, אחסון והזרמה
ג	תזקינים – קליטה וניפוק
ד	גפ"מ – אחסון וניפוק
ה	פחם (חח"י)
אלפי טון	
10,000	
7,050	
500	
1,580	
165	
6,000	

11. התכנון באילת כולל -
 א. 4 אניות לשנה : 2 אניות של 160 אלף קוב ו- 2 אניות של 90 אלף קוב, (נפט גולמי ממצרים).
 ב. מאמץ עיקרי :- תחזוקה שוטפת של כל המתקנים והציוד;
 - שיפוץ / חידוש מיכלים והגנה קטודית.
12. אחזקה לכל המתקנים והציוד של החברה - לפי תכנית אחזקה שנתית / חודשית, תחת מעקב, פיקוח וביקורת מקצועית.

משאבי אנוש

12. סה"כ כוח האדם בחברה :
 א. בהנהלה - 53 ;
 ב. במכלל אשקלון - 109 (ועוד 34 אנשי ביטחון / אבטחה) ;
 ג. במכלל אילת - 35 (ועוד 48 אנשי ביטחון / אבטחה / שמירה) ;
 ד. ביח' אחזקת קווים - 9
 ה. סה"כ = 207 (ועוד 82 אנשי אבטחה / ביטחון / שמירה).
 (יתכן שינוי, קטן, בפירוט נתוני כ"א, כמצוין לעיל).
14. תנאי העסקה בחברה (ראה מסמך: 6092-04 ת מ-6 יוני 04), - מציג תנאים מופלגים לעובדי החב'. הדבר מתבטא במיוחד באשר ל-
 א. שכר (העלאת שכר יסוד לפי פז"מ קצר ביחס ; תוספת שכר י"ג ; תוספת וותק ; קרן השתלמות, הבראה).
 ב. השתתפות בהוצאות (אחזקת טל' ; מלגות חינוך ; הוצאות נסיעה ; ביגוד ; ביטוחים שונים ; לימודים והשתלמויות ; קיטנות לילדים ; שי לעובדים / אירועים מיוחדים ; מועדון ספורט לבכירים) .
 ג. הטבות נוספות (מענק אי-העדרות ; הלוואות ; בדיקות רפואיות ; הגנה - משפטית ; אש"ל בתפקיד ; ארוחות יומיות ; דמי תרבות ; תגמול על אי-ניצול ימי מחלה) ;
 אלה תנאים מהטובים במשק (אין פלא שבמעבר ההנהלה מת"א לאשקלון, נגרע רק עובד אחד בלבד).
15. כוח האדם בחברה, ותיק ברובו, ובעל ניסיון רב, ניהולי ומקצועי (המפצה על רמת השכלה לא גבוהה במיוחד).
 עובדי השטח מכירים מקצועות שונים ומאפשרים וורסטיליות של משמרות והקצאת כ"א לעבודות השונות בשטח.
 האווירה בחברה טובה ו- "משפחתית". ההיכרות רבת השנים מוסיפה לעבודה, אך עם זאת משמרת מצב נתון.
16. קיימים וועדי-עובדים, חזקים ביחס. מגמת ההנהלה "לשמור על שקט תעשייתי", מאפשרת אמנם עבודה סדירה, אך לעתים ע"ח יעילות וחידושים בעבודה.
17. קיימת תכנית הדרכה / השתלמויות - שנתית, מתוקצבת, הנבדקת ומבוקרת עתית.

תקציב

18. התכנון התקציבי לשנת 06 :

א. הכנסות -

ההכנסה : השוואה באחוזים לשנת 05 (+/-)	ההכנסה באלפי \$	היקף באלפי טון	ה מ ו צ ר (1) נפט גולמי -
(+) 8.2%	15,780	10,000	* קליטה והזרמה :
(+) 5.2%	9,430	7,050	* אחסון :
(-) 1.4%	2,110	-----	* תפעול :
(-) 8.7%	2,950	5,000	(2) מזוט :
(-) 9.7%	1,760	1,580	(3) תזקיקים :
(+) 12.0%	6,030	165	(4) גפ"מ :
(+) 10.0%	4,400	6,000	(5) פחם :
(-) 7.1%	2,760	-----	(6) דמי נמל :
(-) 57.0%	2,340	1,930	(7) הכנסות מסחריות :
(-) 63.0%	100	-----	(8) שונות :
(-) 4.6%	3,260	-----	(9) הסכמים שונים :
(-) 1.1%	50,650	27,225	(10) סה"כ=

ב. הוצאות -

ההוצאה : השוואה באחוזים לשנת 05 (+/-)	הסכום ב- % מסה"כ ההוצאות	הסכום באלפי \$	ה ס ע י פ
(+) 7.0%	19.5%	7,200	(1) אחזקה
(+) 1.0%	10.0%	3,690	(2) תשומות חשמל
			(3) תשומות -
(+) 34.4%	2.3%	860	תפעוליות ימיות
(-) 2.2%	47.7%	17,560	(4) שכר ותנאים נלווים
(+) 19.2%	11.7%	4,290	(5) כספים ומינהל
(+) 3.2%	5.3%	1,950	(6) ביטוחים
(+) 1.6%	3.5%	1,290	(7) מס וזכויות מעבר
-----	100.0%	36,840	(8) סה"כ=

19. ההוצאות, בכל אחד מהסעיפים לעיל, - מפורט למשימות - מטלות על הגופים השונים בחברה. בחברה מקויים מעקב ופיקוח (תכנון מול ביצוע) על סעיפי ההוצאות השונות.

אמצעים עיקריים

20. מערך האמצעים בחברה (שאיננו כולל אמצעים לתפעול מקצועי מוגדר ביבשה ובים):

* 28 כלי רכב "פרטיים"	* 4 טרקטורים	* 6 מדחסי אוויר
* 39 טנדרים	* 12 נגרים	* 1 עגורן
* 3 משאיות	* 7 כבאות	* 6 כ"ר - ביטחון.
* 2 מיני-בוסים	* 2 טרקטורים (כיבוי-אש)	
* 6 ג'יפים	* 15 נגרים (כיבוי-אש)	

21. פריסת מערך האמצעים כנ"ל, בין אתרי - גופי החברה, ראה - נספח ג'.

22. כיווני התפתחות כללי :
א. ייבוא דלקים / תזקינים. בעיקרון – כניסה לתחום התזקינים.
ב. אפשרות להקמת "נמל כללי".
ג. הרחבת תחום העסקים, בדגש על פעילויות / שותפיות עם גורמים נוספים בישראל ובחו"ל.
23. פרויקטים אפשריים לפיתוח :
א. שילוב ושת"פ עם תח"כ פרטיות.
ב. הרחבת אחסון הגפ"מ.
ג. ביצוע זיקוק ראשוני באשקלון (שת"פ עם בז"א).
ד. אחסון נפט גולמי באילת ; רכישת דלק מצרי והעברתו לצפון.
ה. הגדלת אחסון תזקינים במכלל אשקלון (בנזין – 10 אלפים ממ"ק).
24. פרויקטים שלא צלחו או טרם הגיעו לבשלות כלכלית :
א. תזקינים – תחנת טעינה, היקף נוכחי עדיין נמוך.
ב. מפעל למילוי בלונים גז (כיום בשימוש של חב' פז-גז בלבד). כלכלית יחזיר ההשקעה בעוד כ- 10 שנים.
ג. "הזרמה הפוכה", מהצפון לדרום, עדיין לא מופעל כ"גשר יבשתי" פעיל וברציפות.
ד. הקמת קו מסילת הרכבת לתוך מכלל אשקלון. בתכנון יועד להובלת מזוט לים-המלח עלות הקמה כ- 3 מיליון \$. בינתיים ללא שימוש. קיימת בעית אחזקה.
ה. עלות – תועלת בהעברת ההנהלה מת"א לאשקלון (עבודה שלא נעשתה).

III. משאבי אנוש

כללי

1. כוונת פסקה זו, העוסקת במשאבי אנוש, לפרט ולהתייחס לנושאים הבאים :
א. ניתוח מצב נתון של דירוג תפקידים ומעמד עובדים בחברה.
ב. ניתוח המבנה והארגון מבחינת כוח אדם הניהולי / המקצועי המצוי במטה ובשטח.
ג. הדרכה.
ד. יחסי חברה – קהילה.
ה. בינוי לכ"א.
2. ק.צ.א.א. נחשבת כחברת תשתית ותיקה. בעלת מאפיינים מיוחדים :
א. כ- 63% מכלל העובדים מוגדרים "כותיק מוצהר" – "דור א". חלקם בעלי וותק של עשרות שנים בחברה. חלק ניכר מהם, עם הזמן, רכש נסיון ומעמד ועלה לתפקידים בכירים יותר במערכת.
ב. קיימת בחברה "אווירה משפחתית". היכרות טובה בין העובדים. יחסי עבודה תקינים.
ג. עובדי השטח, בגלל הותק וההתעסקות המקצועית המוגדרת שלהם, לאורך שנים, בתחום מסוים, הביא למצב בו לעובדים יידע – נסיון – ויכולת פעולה במספר מקצועות בעבודת הצוות, המאפשר וורסטיליות בניצול והפעלת כוח האדם המקצועי.
ד. תנאי ההעסקה בחברה (ראה סעיף 13 בפסקה II – תמונת מצב), הנם מהטובים ביותר במשק הישראלי. שכר ממוצע בחברה, ללא עובדי אבטחה/ביטחון,
כ- 32 אלף ₪ לחודש. לכן קיים הרצון לשמור על מקום העבודה ולשמור על הותק.
ה. העובדים, בעלי הותק – היידע והנסיון, מהווים בסיס מקצועי מוצק לחברה. אך יחד עם זאת משמרים מצב נתון, המקשה על פיתוח וקידום טכני – ניהולי, על העלאת והעשרת רמת ההשכלה.

ניתוח מצב – דירוג והיקף תפקידים ומעמד

3. תמונת המצב בכלל החברה :

דירוג תפקיד / מעמד א. מנכ"ל/סמנכ"ל/ ר' אגף/מנהל מכלל (א) :	בהנהלה	במכלל אשקלון	במכלל אילת	ביח' אחז' קווים	סה"כ בכ"א ב- %
6	1	1	1	--	8 14.4%
11	4	2	1	1	18 31.6%
(17) * (סיכום ביניים -) * (רמ"חים ללא רמ"דים כפופים) - (ג)	(5)	--	(1)	(1)	(26) (45.6%)
ג. ראשי מדורים ד. קב"טים (ד)	9	11	7	2	29 (50.9%)
--	1	1	--	--	2 (3.5%)
ה. סה"כ ב- כ"א : - % :	26 (45.5%)	17 (30%)	11 (19.3%)	3 (5.2%)	57 (100%)

הערות לטבלה לעיל :

(א) 4 סמנכ"לים - משנה וסמנכ"ל הנדסה ופיתוח; סמנכ"ל הפעלה ; סמנכ"ל כ"א ומינהל ; סמנכ"ל כספים.

(ב) 3 מנהלי תחומים - מנהל יח' אחזקת קווים ; מנהל סחר ושיווק דלקים ; מנכ"בט.

(ג) רמ"ח - חשמל / אחזקה ובטיחות / אספקה / מנכ"ט / מנהל מסחר ושיווק דלקים.

(ד) קב"טים במכללי אשקלון ואילת.

4. התייחסות לתמונת המצב כנ"ל :

- א. מבחינת היקף התפקידים ודירוגם בהיררכיה , הנתונים מציגים המצב הבא –
- (1) מתוך 6 ראשי אגפים 4 הם סמנכ"לים;
- (2) מספר הרמ"חים ביחס לר' האגפים/סמנכ"לים (8 : 18) – 2.2 רמ"חים לכל ראש אגף.
- (3) היחס בין רמ"חים לראשי מדורים (29 : 18) – לכל רמ"ח יש 1.6 ר' מדורים.

- ב. בהיררכיה ארגונית בדרכ"כ נהוג הדירוג הבא -
- * מנכ"ל ; משנה למנכ"ל / סמנכ"ל ; סמנכ"לים שהנם גם ראשי אגפים ; ראשי – אגפים ; ראשי מחלקות ; ראשי מדורים.
- * ר' אגף נחשב ככזה כאשר בכפיפות לו ישנן מחלקות עם ראשי-מחלקות ; וכאשר במחלקות ישנם מדורים וראשי מדורים.
- * כאשר יש בארגון סמנכ"ל או משנה אחד , - זהו תפקיד בעל אחריות ומעמד מוגדר.
- * כאשר יש מספר סמנכ"לים שהינם גם ר' אגפים, אזי התפקיד המתבטא בנושאי האחריות והסמכויות של ר' האגף , - קשורים לאגף בלבד. אך הוא אישית עם מעמד של ס'מנכ"ל (וללא אחריות נוספת בניהול, מעבר לאחריותו לנושאי האגף).

- ג. כאשר ישנם רמ"חים שאינם למעשה ראשי מחלקות (עם מדורים), אלא בעלי מעמד מקצועי עצמי, הדבר פוגם הן באשר להיררכיה הארגונית והן באשר למעמד שאר הרמ"חים בארגון (להם כפופים ר' מדורים).
- יש להניח שבחברה הדבר קרה מהצורך או הלחץ לתת לאיש המקצוע (שהיה ר' מדור או איש מקצוע טוב) - מעמד גבוה יותר.

בארגונים שונים ניתנים, לבעיה זו, הפתרונות הבאים :
 * קביעת תפקיד ומעמד של "ר' מדור בכיר";
 * מנהל מקצועי (כמו : "מנהל תחום החשמל / האחזקה וכדו');
 * יועץ בתחום; או יועץ בכיר בתחום..... .

ניתוח המבנה והארגון מבחינת כ"א מקצועי / מטה / ניהולי

5. כ"א בחברה בחרת של אנשי מטה (ניהולי ומקצועי) ואנשי שטח (ניהולי / מקצועי) :

ה	ג	ו	פ	מטה		מקצועי		כ"א	ס ה		כ
				ניהול	משרד	מטה	שטח		בכ"א	ב- %	
א.	הנהלה			13	10	21	7	3	54	26.0%	
ב.	מכלל אשקלון			5	4	14	85	1	109	52.7%	
ג.	מכלל אילת			3	1	13	17	1	35	17.0%	
ד.	יח' אחזקת קווים			1	1	-	7	-	9	4.3%	
ה.	סה"כ - בכ"א:			22	16	48	116	5	207	100%	
	ב - %:			10.6%	7.7%	23.2%	56%	2.5%	100%		

6. פירוט כ"א בחרת אנשי מטה / מקצוע במכללים - אשקלון ואילת :

ה	ג	ו	פ	כ"א - מטה		כ"א - מקצוע		כ"א	ס ה		כ
				ניהול	משרד	מטה	שטח		בכ"א	ב- %	
א.	מכלל אשקלון -										
	* מנהל, מינהל וכ"א :			1	1	2	--	1	5	4.6%	
	* מח' תפעול :			1	4	--	31	--	36	33.0%	
	* מח' אחזקה :			1	--	9	10	--	20	18.3%	
	* מח' ים :			1	--	3	44	--	48	44.1%	
	= סה"כ - בכ"א -			4	5	14	85	1	109	100%	
	- ב - % :			3.7%	4.6%	12.8%	78%	0.9%	100%		
ב.	מכלל אילת -										
	* מנהל ומינהל :			1	1	1	1	1	5	14.3%	
	* מח' תפעול :			1	--	6	7	--	14	40.0%	
	* מח' אחזקה :			1	--	6	9	--	16	45.7%	
	* תחנות עזר :			--	--	(1)	(15)	--	(16)	--	
	= סה"כ - בכ"א -			3	1	13	17	--	35	100.0%	
	- ב - % :			8.5%	2.9%	37.1%	48.6%	2.9%	100%		
ג.	סה"כ המכללים -										
	* בכ"א :			7	6	27	102	2	144		
	* ב - % :			4.9%	4.2%	18.7%	70.8%	1.4%	100%		

7. התייחסות לטבלאות לעיל (סעיפים 5,6 לעיל) :

א. אף כי קשה לעשות השוואה בין חברות תשתית שונות, ניתן לומר בהכללה ש- 54 עובדים בהנהלה או 26% מכלל עובדי החברה הוא יחס גבוה. נכון שבאם נפחית ממספר העובדים את הנתבים (7) ואת השיגור (5) = 12 עובד,

(שאינם בהכרח "עובדי הנהלה"), נגיע לסה"כ 42 עובד או 23% מכלל עובדי החברה מצוי בהנהלה. היחס עתה נראה טוב יותר אך עדיין גבוה יחסית.

ב. בסה"כ כ"א בחברה ישנם :

* אנשי מקצוע במטה - 48 עובד (או 23.2% מכלל העובדים);

* אנשי מקצוע בשטח - 116 עובד (או 56% מכלל העובדים);

אנשי המקצוע במטה ביחס לאנשי המקצוע בשטח גבוה יחסית.

כהנחה לבדיקה : יתכן וקיימת חפיפה במטלות / בפעילות המקצועית הנעשים ע"י המטות המקצועיים בהנהלה (21 עובדי מטה מקצועי) ובמכלל אשקלון (14 עובדי מטה מקצועי).

במידה ותעשה עבודה אשר תגדיר בצורה מלאה את כלל התפקידים – האחריות – והסמכויות של בעלי התפקידים השונים בהנהלה ובמכלל אשקלון, - ניתן יהיה לבחון נכונה את ההנחה לעיל.

ג. היחס הפנימי במכללי אשקלון ואילת בין סה"כ אנשי מטה (13) לעומת סה"כ אנשי מקצוע (129), - הוא יחס נכון השם הדגש על פעילות התפעול והאחזקה.

ד. במכלל אשקלון, בחינת היחס הפנימי, לאור מטלות ופעילות נדרשת, של מח' התפעול ומח' האחזקה וכן מח' הים, - למעשה לא ניתן לבחינה אמינה לאור וורסטיליות של העובדים בביצוע מטלות אלה. כ"א זה מסוגל, בגלל וותק וניסיון, לבצע מרבית המטלות הן באחזקה והן בתפעול. אך מאחר והעדיפות, בדר"כ, ניתנת לתפעול, יתכן ומטלות האחזקה נמצאות נפגעות (לפחות במועד הביצוע הנדרש).

ה. מח' הים במכלל אשקלון מחייבת התייחסות מיוחדת (החורגת מתחום כוח האדם בלבד) -

1) מבחינת כ"א מתוך 48 עובדים רק 1 ברמת ניהול ו- 3 ברמת כ"א מקצועי במטה, לעומת 44 עובדים ברמת כ"א מקצועי בשטח. זהו יחס נמוך ועל פניו נראה כי חסר במחלקה השלמה של כ"א מקצועי - ניהולי.

2) צוותי העבודה במח' (ימאים ומכונאים בעיקר) הנם בעלי יכולת לתפעול וורסטילי. סידור העבודה איננו קבוע (כמו סידור עבודה קבוע של משמרות יום / לילה וכדו') אלא מותאם למטלות בהתאם להיקף העבודה הנדרשת בפועל (תכנונית - עניינית). כתוצאה, לעתים יש בעיות בזימון עובדים למטלות של תיקונים ולצרכים דחופים אחרים. (וועדה שבדקה הנושא לפני מספר שנים, המליצה על מעבר לשיטת עבודה אחרת, "ממוסדת", אך ההמלצה נדחתה ע"י העובדים).

3) הבנין של מח' ים איננו מותאם פונקציונלית לייעודו. מתוכנן לשיפוץ. כן מתוכננת תוספת בניה מיוחדת עבור הנתבים (ראה גם בהמשך, סעיף 13).

בהכללה ניתן לומר כי הבנין, מרכיביו, צורת השימוש בו, מצביעים על הזנחה. 4) בגלל ההפרדה בין מח' ים, למנהל הנמל והנתבים, ומעורבות אגף התפעול / רמ"ח מבצעים בהנהלה, באה הוראה מקצועית של אגף התפעול (הוראה :

130-16-1 מ- נוב' 05) לעשות סדר בכפיפות והאחריות של הגופים השונים העוסקים ב- "תפעול אניות - כפיפות ואחריות" (מנהל הנמל; הנתבים; רמ"ח ים; רמ"ח מבצעים; רמ"ד ים; שיגור; פיקוד אשקלון; צוותי סירות - שירות וקשירה; צוותי סיפון אניות). הוראה זו מסבירה האחריות בתחומי: מקצוע, מנהלה, תפעול, תאום ומטילה אחריות זו על כ- 10 גורמים שונים. ההוראה אינה מגדירה בצורה חד-משמעית על מי מוטלת האחריות לנושא: התפעול עם האניות! זוהי הוראה הבנויה מתודית - ועניינית בצורה שגויה, שלהערכתנו לא ניתנת לביצוע (גם באם בשטח "הדבר עובד").

5) תחום הצלילה המקצועית בישראל (בהבדל מצלילה ספרוטיבית) - איננו מכוסה בחוק. לצוללים יש ניסיון שנרכש תוך כדי העבודה המעשית אך אסור להתבסס - או להסתפק בכך. הכרח להביא גורם מקצועי מוכר מחו"ל לבחינה ובקורת, לליווי

מקצועי, להשלמת יידע, לבחינת הציוד והטיפול בו, שיטות העבודה, הנהלים הבינ"ל המוכרים בעולם, הכשרה מקצועית, בחינה וקביעה של כושרים נדרשים, שיטת מבחנים לצוללנים חדשים וכדו'.

הדרכה

8. נושא ההדרכה מרוכז ע"י מנ"בט הכפוף בנושא זה לס'מנכ"ל כ"א ומינהל. קיימת תכנית הדרכה שנתית. בשנת 05 הוקצו להדרכה 170 אלף ₪ בפועל בוצע בהיקף של 82.5 אלף ₪ בלבד (49% ביצוע לעומת תכנון). התכנית הקיפה כ- 112 משתתפים, רובם להשתלמות / רענון של מספר שעות או ימי עיון. מתנהל מעקב ודיווח עתי על ביצוע ההדרכה בחברה.

9. התייחסות :

א. קשה לכנות את הנעשה בתחום זה כ- "הדרכה". התכנית איננה בנויה על צרכים בדוקים; על הבחנה בין לימודים וקורסים ארוכים; על צרכי השלמת השכלה; על רענון מקצועי; על חידושים והתפתחויות מקצועיות / מדעיות המותאמת לצרכים האמיתיים של החברה. התכנית הקיימת בנויה על סכמה החוזרת על עצמה מדי שנה.

ב. כדי להגיע לתכנית הדרכה, נכונה מתודית ומקצועית, הן מבחינת השיטה והן מבחינת הנושאים הנדרשים להדרכה, הכרח לבצע "ניתוח צרכים" אשר יבחון את צרכי הפרט – צרכי המסגרת, אישית מקצועית וצוותית, תוך הצגת צרכי ההווה והראייה לקידום ופיתוח בעתיד.

יחסי קהילה - חברה

10. מהנתונים שנאספו מסתבר כי יחסי קהילה – חברה אינם מקבלים התייחסות רצינית בחברה (פרט "למלחמות" בירוקרטיה עם העירייה). הניסיון מלמד כי יחסים טובים, הדדיים, בין חברה עסקית, הממוקמת בתוך או ליד קהילה מוגדרת, לבין הקהילה, בסופו של דבר תורמת לחברה העסקית.

11. יחסי שכנות; ביקורים הדדיים; מתן הרצאות כלליות – מקצועיות לקהלים שונים בקהילה; השתתפות כספית / ספונסר, - לגורמים שונים (מתנ"סים – קבוצות ספורט – מועדוני נוער ומבוגרים - וכדו'), יתרמו רבות ליחסי הקהילה – החברה. חשוב שתוכן תכנית שנתית מפורטת (רצוי בתאום עם העירייה) לביצוע הנושא, כולל התקציב הנדרש לכך.

בינוי לכ"א

12. בחלק מהמשרדים קיימת צפיפות. מספר בעלי תפקידים ממוקמים הרחק מהמסגרת הארגונית אליה הם שייכים. בתכנון דובר על הרחבת מבנה ההנהלה ע"י הקמת קומה ב' (חלקית). מוצע לבחון הקמת תוספת הבנייה הנדרשת, במסגרת המבנה הקיים, ע"י ניצול מושכל של השטחים הפתוחים – מרפסות ומעברים.

13. בינוי במח' ים במכלל אשקלון - מתוכנן שיפוץ המבנה הקיים וכן תוספת בינוי לנתבים (אולי ע"י מבנה נוסף מחוץ לבנין המח'). חשוב לשקול ביצוע תוספת זו לנתבים, דווקא בקומה ב', בהמשך למרפסת הקיימת.

כללי

1. גוף היררכי, בעל מבנה וארגון מוגדרים, חייב לנהל עבודת – מטה מסודרת. עבודת מטה זו תתבטא ביכולת ביצוע של התחומים / הנושאים הבאים, כשגרה מובנית בחברה:

- א. הגדרת מבנה וארגון היררכי;
- ב. נוהלים והוראות (ארגוניות ומקצועיות);
- ג. זיקות תפעוליות ומקצועיות;
- ד. תכניות עבודה שנתיות / עיתיות;
- ה. שגרת עבודה;
- ו. היזון חוזר (דיווחים; מעקב – בקרה – ביקורת).

2. פרק זה עוסק בבחינה והתייחסות לתחומים / הנושאים לעיל בחברה. תחום "הנהלים וההוראות", בגלל מורכבותו והיקפו, נדון בנפרד, בפרק V, בהמשך.

מבנה וארגון

3. המבנה והארגון של החברה מושתת, עיונית, על החומר הבא:

- א. חוברת, הכוללת – מבנה ארגוני, תקני כ"א לגופים השונים בחברה; רשימות שמיות של העובדים בגופים השונים; ועץ מבנה של החברה.
- ב. חוברת, הכוללת – הגדרות כפיפות ותחומי אחריות לבעלי תפקידים בכירים בחברה (נוהל 0-1-04, מ-ספט' 04).
- ג. נוהל – הגדרות כפיפות ותחומי אחריות לרמ"ח בחברה (נוהל 3-0-02 מ-ספט' 04).
- ד. חוברת – תקנון עבודה לחברת ק.צ.א.א.

4. התייחסות לחוברת המבנה הארגוני:

א. החוברת נותנת פירוט מלא של תקני כ"א ורכב לשנה נתונה, (מחייבת עדכון שנתי קבוע) ועונה לצרכים השוטפים של החברה.

ב. עץ המבנה איננו בנוי מתודית נכון. המבנה צריך לבטא ההיררכיה בחברה, לכן ההנהלה והמכללים אינם יכולים להופיע בקו אופקי אחד. המנכ"ל ואגפיו השונים צריכים להופיע במדרג הראשון ובמדרג השני המכללים יח' אחזקת קווים, ובמדרג השלישי – גופי המשנה במכללים.

ג. כדי שחוברת זו תשרת נכונה את החברה, כגוף היררכי, יש לציין ולהגדירה בנוהל – כהוראת ביצוע. כלומר – זהו המבנה והארגון של החברה. התפקיד – האחריות – הסמכויות של כל מנהל, המופקד על אחד מגופי המשנה (המופיעים בעץ המבנה), ניתנים לו מעצם קבלת המנוי על תפקיד מוגדר בחברה (ואיננו שואב את סמכויותיו מהמנכ"ל, אף שהוא כפוף לו בהיררכיה, אלא מהגדרת התפקיד).

5. התייחסות להגדרות כפיפות ותחומי אחריות לבעלי תפקידים בכירים בחברה (נוהל 0-1-04):

א. הנוהל הקיים איננו מבטא נכונה ובצורה מתודית את הנדרש בתחום זה, כאמור להלן –
* הגדרת התפקיד

* תחומים / נושאים / פעילויות – עליהם מופקד בעל התפקיד, והוא אחראי לבצעם.

* סמכויותיו של בעל התפקיד (הנובעות מהאחריות החלה עליו).

- הנוהל הקיים איננו כולל את כל התחומים/הנושאים/הפעילויות - המצויים בתחום האחריות של בעלי התפקידים השונים בחברה, ואיננו מבטא כלל את סמכויותיהם.
- ב. בנוהל חסרות ההגדרות ל- ר' אגף הנדסה ופיתוח;
- ג. יש חשיבות רבה להכנה, פירוט והשלמה של נוהל זה בחברה.

6. התייחסות לנוהל – הגדרות, כפיפות ותחומי אחריות לרמ"ח בחברה (נוהל 02-0-3):
- א. הנוהל איננו מבטא נכונה ובצורה מתודית מצב נדרש, ראה סעיף 5.א. לעיל.
- ב. בנוהל חסרות ההגדרות ל- רמ"ח ספנות;
- ג. רמ"ח מסחר (שהפך למנהל מסחר ושיווק דלקים).
- ד. רמ"ח כ"א ומינהל במכללים – שהפכו לרמ"ד כ"א ומינהל במכלל אשקלון ו- רמ"ד מינהל ותחבורה במכלל אילת).

7. התייחסות ל"תקנון העבודה":
- א. התקנון הוצג כתקנון העבודה המחייב בחברה.
- ישנן נקודות לא ברורות בקשר לתקנון זה –
- * לא ברור מי הכין תקנון זה ומתי?
 - * לא ברור האם תקנון זה הנו על דעת ההנהלה, וועדי העובדים וההסתדרות?
 - * לא ברור מידת עדכנותו והתאמתו לתנאים של היום.
 - * לא ברור האם יש נוהל או הוראה מטעם הנהלת החברה, המורה שתקנון זה אכן מחייב את החברה ועובדיה.
- ב. בהנחה שאכן תקנון זה מחייב את החברה, האמנם מבצעים את האמור בתקנון? (כמו: הטיפול בכרטיסי העבודה; הגדרת העדרויות השונות; יישום סעיף העונשין על איחורים / חוסרים וכדו').

הזיקות התפעוליות והמקצועיות בחברה

8. קצא"א, כחברת תשתיות, בנויה על מבנה וארגון ניהולי ומקצועי, המחייב זיקות תפעוליות - מקצועיות בכל דרגי החברה, ע"י אנשי מקצוע מוגדרים למקצועות השונים. ראה – נספח ד': "בחינת זיקות תפעוליות – מקצועיות בחברה".
9. הנושאים הבאים מכוסים מקצועית ע"י אנשי מקצוע בשלושת הדרגים בחברה (ההנהלה ר' אגפים/רמ"ח - מכללים רמת רמ"ח – רמת ר' מדורים):
- * אחזקה ובטיחות (כולל רמ"די מחסן במכללים);
 - * מכונות (בהנחה שר' אגף הנדסה ופיתוח משמש גם בתפקיד רמ"ח מכונות);
 - * חשמל;
 - * מחשוב ובקרה;
 - * תפעול;
 - * הנדסה (בהנחה שרמ"ד מסגריה קשור מקצועית עם תחום ההנדסה);
 - * כ"א ומינהל;
 - * אספקה (כולל רמ"ח באגף הנדסה ופיתוח בהנהלה; ור' מדורים – מחסן, כפופים לרמ"ח אחזקה במכללים).
- ההנחה היא כי מתקיימות הזיקות המקצועיות - תפעוליות בכל שלושת הדרגים כנ"ל.
10. נושא "ספנות וים", מטופל למעשה ע"י - רמ"ח ספנות ורמ"ח מבצעים בהנהלה, ורמ"ח-ים במכלל אשקלון. מאחר ותפקיד רמ"ח ספנות טרם הוגדר במלואו, קשה

עדיין להבין חלוקת נושאי האחריות בין רמ"ח מבצעים ורמ"ח הספנות (פרט לנושא הנתבים, שהועבר לטיפולו) לבין רמ"ח-ים במכלל.
לפי הוראה מקצועית 130-16-1 (מנוב' 05). ולא ברור האם הוראה זו נכתבה לפני או אחרי המנוי של רמ"ח ספנות) - לרמ"ח ספנות אין כל אחריות וזיקה מקצועית למכלל אשקלון. (התייחסות ענינית להוראה זו, ראה – פרק III – משאבי אנוש, סעיף 7. ה').

11. א. תחום הכספים וכלכלה, איננו מקבל ביטוי מקצועי בדרגי החברה. יש להניח כי נושאי הטיפול בתחום זה נעשים במכללים ע"י המנהל ומזכירתו וע"י רמ"ד מינהל וכ"א.
בהנחה שהדברים אכן כך, צריך יהיה לבטא זאת בהגדרת התפקידים.
ב. במידה ור' אגף הנדסה ופיתוח איננו מתפקד גם כרמ"ח מכונות, או מקדיש לכך מזמנו, תפקיד זה יחסר במדרג המקצועי של החברה.

12. ודאי קיימת, בעבודה השוטפת, זיקה מקצועית בין הדרגים השונים של החברה. אך לא ברור באיזו מידה אנשי המקצוע בהנהלה רואים עצמם "כקצין חיל מקצועי" – מנחה", - עבור הדרגים המקצועיים מתחתם. הדבר צריך להיבחן בקיום מפגשים קבועים, והשתלמויות מקצועיות שוטפות.

תכניות עבודה שנתיות

13. עיקרי תכניות העבודה בחברה :
א. הנחיות לתכנון שנת – עבודה.
ב. תכנון עבודה והתקציב שנתי (נוהל 05-1-4).
ג. תכנית אחזקה שוטפת, שנתית.
ד. תכנית אחזקה שנתית – עבודות יזומות.
ה. תכנית הדרכה שנתית (ראה התייחסות בפרק III – סעיפים 8,9).
ו. תכניות שנתיות של המכללים ויח' אחזקת קווים (כנגזרת מהתכנית של ההנהלה).
ז. תכניות אחזקה חודשיות.
ח. תכניות הגעת מיכליות לאתר אשקלון (מבטא פעילות צפויה, בתחום של כ- חודש ימים, אך מתעדכן באופן שוטף כאשר יש תוספת / שינוי בהגעת האניות).
ט. תכניות לתנועות דלק (זרימה / אחסנה, בהתאם להגעת האניות).
י. תכניות שגרה של סיורי קווים, ע"י יח' אחזקת קווים.
על חלק מהתכניות לעיל, ניתנת התייחסות להלן.

14. חוברת הנחיות לתכנון שנת העבודה :
א. חוברת זו מוצאת ע"י לשכת המנכ"ל, כהנחיות לתכנון שנת העבודה הבאה.
יש להניח כי הגורמים השונים שצריכים להכין את חלקם בתכנית, בגלל וותק וניסיון, אכן עושים זאת. אך מהבחינה המתודית והענינית יש מה לתקן ולשפר.

ב. התייחסות לחוברת -
(1) החוברת בנויה לפי הפרקים הבאים : מבוא ; ופירוט לפי האגפים – תפעול, הנדסה ופיתוח, כספים וכלכלה, דלקים, כ"א ומינהל; תחזית פעילות של חב' הבת; אחריות ולוח- זמנים להכנה.
(2) "המבוא" בחוברת מפרט - הפעילות הצפויה במערכות הקיימות ; פרויקטים עתידיים ; דגשים לפעילות ; עדכון תכנית החומש .
ענינית המבוא כנ"ל מהווה למעשה את "הנחות המוצא לתכנון". ונכון כך להציגו כפרק הראשון בהנחיות לתכנון.
(3) פרקים א' – ה' בחוברת, מתייחסים לאגפים השונים בהנהלה (כולל סחר ושיווק דלקים), תוך פירוט של : תחזית כללית ודגשי הפעלה. מתודית וענינית פרקים אלה מחייבים שינוי.

- 4) מתודית וענינית נכון להכין פרקים א' – ה' (המופנים לגופים השונים), לפי סעיפי המשנה הבאים :
- א) תחזית צפויה (משפטים כלליים על הצפי; על הפעילות הכללית; על נתונים כלכליים / מסחריים, תוך הדגשה לאותו תחום בו עוסק האגף).
- ב) הפעילות לתכנון (נתונים כמותיים לתכנון. גם באם אין עדיין ביטחון שהנתונים מדויקים או שלמים).
- ג) מטלות / משימות לביצוע (פעילות אחזקה / תפעול / תרגול / שיפור מערכות / קליטת ציוד / פיתוח / בינוי וכדו').
- ד) מסגרת תקציבית לביצוע (כללית או מתוחמת לנושאים/תחומים).
- ה) תאומים / שיתופי פעולה - עם גורמים נוספים / אחרים (פנים וחוץ, במידה ונדרש).
- ו) היזון חוזר (הנחיות באשר ל- דיווחים ; מעקב – בקרה – ביקורת).
- ז) דגשים (הדגשה / הרחבה של נושאים שונים, שהוצגו כבר לעיל. אין לכלול בסעיף זה מטלות / משימות שלא הופיעו כבר בסעיפים קודמים).
- ח) נתונים ותכנון נדרשים :
- (כיצד על האגף להגיש את חלקו בתכנית השנתית, כדי שניתן יהיה, בהמשך, לדון ולסכם את כלל תכנית העבודה של החברה)
- * תכנון הביצוע של המטלות / המשימות כפי שהוטלו על האגף. (תפעול ; אחזקה ; נתונים כמותיים ; כמפורט בסעיף ג' לעיל).
- * התקציב הנדרש לפעילויות השונות , כולל פיתוח.
- * היזון חוזר (שיטת הדיווח, המעקב – הבקרה – הביקורת).
- ט) לוח זמנים (יש לקבוע) -
- * מועד הגשת טיוטא ראשונה לעיון (לכל גוף ניתן לתת מועד אחר להגשה, לאור סדר עבודה מתודי ומושכל, אשר יסייע לגיבוש וסיכום תכנית העבודה.
- * מועד לבחינה ודיון ראשוני (עם כל גורם בנפרד או בצירוף גורמים נוספים , לפי הצורך).
- * מועד לבחינה ודיון כולל , עם כל גורמי החברה, כדי לסכם התכנית.

15. הכנת תכנית עבודה ותקציב שנתי (נוהל 4-1-05):

- א. בנוהל הקיים מספר חסרונות –
- 1) הנוהל מבליע את "חוברת ההנחיות לתכנון השנתי" - המוצאת ע"י המנכ"ל (מציג הפירוט הנדרש ע"י המנכ"ל כ- "הצגת מגמות כלליות וקביעת עדיפויות", כאשר למעשה הנחיות המנכ"ל הן רחבות ומפורטות יותר).
- 2) אין הבחנה ברורה בין תכנית העבודה לתקציב השנתי.
- 3) לא ברור מי מעורב בתכנון התקציבי ומתי הדבר נעשה. האם נדרשת התייחסות ר' אגפים / מנהלי מכללים / רמ"חים - לתקציב ? כיצד ומתי זה נעשה ?
- 4) הפצת השוואת תקציב השנה החולפת עם הביצוע (ע"י רמ"ח כספים לסמנכ"לים) נעשית בשלב הרביעי של עבודת המטה (סוף אוק'), כאשר הגורמים השונים, רצוי שיקבלו נתונים אלה כבר בסוף ספט'.
- 5) בעיקרון, - סמנכ"ל כספים לא יכול להיות "אחראי לביצוע ניהול זה". הוא יכול להיות אחראי להכנה הטכנית , להפצת הנוהל ולעדכניותו. תכנית העבודה מכילה את סיכומי כל התכניות לפעילויות החברה, הדברים מוטלים לביצוע על האגפים המכללים, בהתאם לסיכומי המנכ"ל.
- ב. מבחינה מתודית, נכון לעשות הבחנה , בעבודת מטה, בין שני שלבי – יסוד :
- * שלב א' - הנחיות המנכ"ל להכנת תכנית העבודה (כמפורט בסעיף 14.ב' לעיל).
- * שלב ב' – הכנה מפורטת של תכנית עבודה, אשר תכלול שני חלקים –

-- חלק 1 : תכנית הביצוע של הפעילות השנתית , כפי שהיא סוכמה לביצוע עם כל גוף בחברה.

* בפתיח של חלק זה חשוב לבטא מדיניות הדירקטוריון ו/או המנכ"ל. המגמות,

- פיתוח עתידי ; והדגשות מיוחדות על הפעילות הצפויה בשנה זו ;
- * פירוט הפעילות המתוכננת - משימות / מטלות לביצוע (כמותית / ענינית – נושאית / ל"ז נתון - מוכתב) , - לכל גוף בחברה.
 - * הנחייה / הכוונה לביצוע שת"פ – תאומים עם גורמים שונים (פנים וחץ).
 - * היזון חוזר (דיווחים ; מעקב , בקרה , ביקורת).

- חלק 2 : התקציב לביצוע תכנית העבודה.
- * כללי - השינויים העיקריים שיחולו השנה ביחס לשנים קודמות (בדגש על ההוצאות וההכנסות הצפויות; פיתוח ; מסחר), הדגשים תקציביים.
 - * תחזית הכנסות (והאפשרויות – הסיבות המעשיות לשינויים בתחזית זו).
 - * הקצאות תקציביות - הוצאות החברה, בתחומים העיקריים של ההוצאה.
 - * הקצאות תקציביות מפורטות ומוגדרות , לגופים / לביצוע פעילויות , בתחומים השונים, ע"י הגופים הנוגעים. אפשרי גם בחתך וחלוקה לזמני – ביצוע.
 - * הדוחות הנדרשים ; המעקב – הבקרה – הביקורת על תחומי התקציב השונים.

- הערות :
- טכנית ניתן להפריד בין חלק 1 ל- 2 (מטעמי סיווג מסחרי) ולהגביל התפוצה של חלק 2 - התקציב.
 - מן הנכון להותיר רזרבה תקציבית לגופי הביצוע העיקריים , כדי מתן יכולת השפעה למנהלים המופקדים על הנושאים המובצעים באחריותם.

16. סיכום שנת עבודה :

- א. חשוב שימצא נוהל לעריכת "סיכום שנת עבודה". נוהל שינחה את כל הגורמים על הכנת הסיכום השנתי בחברה.
- ב. נוהל כזה, רצוי שיקלול הנושאים הבאים, אותם יש לפרט ולהגיש :
- 1) מטלות / משימות / תפוקות, נתוני ביצוע - לעומת התכנון (ע"י הגופים השונים, כפי שהונחו לבצע, בתכנית העבודה השנתית).
 - 2) נתוני תקציב - ביצוע לעומת התכנון (חייבים לפרט אותם נושאים בהם ההוצאה היתה פחות / יותר מהתכנון, והסיבות לכך).
 - 3) מתן נתונים / התייחסות לנושאים המחייבים הרחבה / הסבר, בעיקר ביחס לנושאים הבאים -

* אבטחה וביטחון ;	* כ"א ומינהל ;
* תפעול ;	* אחזקה ;
* אספקה ;	* עבודות קבלנים ;
* תאונות ;	* הדרכה ;
* סחר ושיווק דלקים ;	* פיתוח .
 - 4) מסקנות ולקחים מביצוע התכנית השנתית.
- ג. ניתן לערוך הסיכום בשלבים הבאים :
- * שלב א' – הגשת סיכומים ע"י גופי השטח השונים , לפי המתכונת לעיל.
 - * שלב ב' - ההנהלה על אגפיה , מכינה סכום כולל, לפי המתכונת לעיל.
 - * שלב ג' - קיום דיון מסכם עם כל הגורמים (בדו"כ בנוכחות יו"ר הדירקטוריון).
- לאחר סיכום הדיון , ע"י המנכ"ל, יוצא הסיכום השנתי בכתב.

17. משמעותה של "שגרת עבודה":

א. גוף היררכי קובע פעילויות שונות, הקשורות לעבודת המטה, ע"י הכתבת שיטה ולוח-זמנים לעבודה סדירה, המאופינת במחזור של פעילויות קבועות, בכל דרגי החברה.

ב. פעילויות השגרה העיקריות הינן –

- 1) פגישות עבודה (פ"ע),- במתכונת קבועה (שיטה ול"ז).
- 2) פגישות אישיות (פ"א),- בדר"כ, לפי זימון ותאום מראש.
- 3) דיונים/מפגשים מקצועיים ואחרים, במתכונת קבועה כנ"ל.
- 4) נוהלים שונים, המפרטים שיטה ול"ז של הכנת תכניות שונות, במתכונת קבועה.
- 5) סדרי ביקורים בגופים השונים (שיטה וזמנים).
- 6) נהלים שונים, המפרטים הכנת דו"חות וסיכומים שונים, במתכונת קבועה.
- 7) תרגילים שונים, המבוצעים במתכונת מוגדרת, במהלך העבודה השנתית.
- 8) כנסים, הקשורים לעבודת המטה.
- 9) מפגשים מוסדרים עם גורמי פנים וחץ, כחלק מעבודת המטה.

ג. לשגרת העבודה ניתן לשייך את ההיזון החוזר: דיווחים; מעקב, בקרה וביקורת,- המבוצעים כשגרה בתהליך העבודה השוטפת.

ד. הנהלת חברה שואפת, בדר"כ, לקבוע שגרת עבודה שתתאים לעבודת המטה שלה, ולוודא שאכן מתקיימת עבודת מטה מסודרת ומתואמת, בכל הדרגים הכפופים לה. לכן נקבעות פעולות המכתיבות שיטה ול"ז בתוך ההנהלה ולכל הדרגים הכפופים. קביעה זו משפיעה על שגרת העבודה של הדרגים הכפופים והשאלה המעשית הנה- עד כמה נכון שהנהלה תקבע, תכתיב ותשפיע על שגרת העבודה של כל החברה.

ה. חברה היררכית, מבטאת בדר"כ את נושא שגרת העבודה בנהל מיוחד, המחייב את כלל הגופים בחברה, תוך התחשבות באופי העבודה, במטלות, התפקידים, ביידע ובניסיון של הגורמים העיקריים בחברה.

18. שגרת העבודה בחברה, תמונת מצב:

א. המנכ"ל ולשכתו, מקיימים השגרה הבאה –

- הכנת הנחיות לתכנית העבודה השנתית (וקיום הפגישות הקשורות בכך).
- פ"ע עם סמנכ"לים, אחת לשבוע, ביום ד'.
- ישיבת הנהלה, אחת ל 4-6 שבועות.
- פ"א, לפי הצורך. אין מתכונת קבועה של פ"א.
- קבלת דיווחים שונים (דיווחים חודשיים / רבעונים - תקציב / חצי שנתיים).
- ביקורים בגופים כפופים. אין שגרה. מתקיים מדי פעם.
- כנס בכירים (פעם – פעמיים בשנה).

ב. שגרת אגפי ההנהלה -

- * פ"ע עם רמ"חים, לכל אגף שגרה אחרת. יש המקיימים פ"ע עם הרמ"חים, כל יום, ויש שאינם מקיימים פ"ע מוסדרות.
- * פ"ע של רמ"חים/רמ"דים מהמכללים, אצל אגף/רמ"ח בהנהלה, אין מתכונת קבועה.

- * רמ"ח"ם מקצועיים מההנהלה מבקרים אצל רמ"דים במכללים. אין מתכונת קבועה.
- * דיון אחזקה, מבוצע כל חודש, במכללים.
- * דיווח בקורת חצי-שנתית של גורמי ההנהלה באגפי ההנהלה, במכללים, וביח' אחזקת קווים.
- * מנהל מסחר ושיווק דלקים משתתף בישיבות הבוקר באגף התפעול.
- * קיום תרגילי בטיחות ואש, בגופי השטח השונים.

ג. שגרת המכללים -

- * באשקלון ובאילת מקיים המנהל פ"ע, מדי יום, עם הרמ"ח"ם (ונוספים).
- * מתקיימת שגרה קבועה של פגישות – ביקורים אצל ר' מדורים ומתקנים.
- * די' אחזקה, כל חודש (בניהול ההנהלה).
- * ביקורת חצי שנתית –
- * פ"ע של רמ"ח"ם מהמכללים אצל רמ"ח"ם בהנהלה (בדגש על מכלל אשקלון), - אין שגרה אחידה. לרוב היוזמה באה מצד המכללים. עם חלק יש מגע שוטף, לא ממוסד.
- * מנהל מכלל אשקלון משתתף בפ"ע – סמנכ"לים, מדי ימי ד'.
- * מנהלי המכללים משתתפים בדיוני ההנהלה.

19. התייחסות לשגרת העבודה בחברה :

- א. **עבור המנכ"ל** - פ"ע עם הסמנכ"לים בימי ד' ודיוני ההנהלה אחת ל-4-6 שבועות מהווים כלי עבודה מרכזי, בשגרת עבודתו. כאן מתקבלים עדכונים, מקבלים דיווחים, ניתנות הנחיות, מתקיימים דיונים, ונקבעים סיכומי-ביניים שונים. והשאלה – כיצד צריכה להתבטא שגרת העבודה בדרג – ההמשך ?
- ר' האגפים** כדי לדווח נכונה ולהיות מעודכנים חייבים להעזר בנתוני הרמ"ח"ם. כן נכון כי ר' האגפים יעדכנו הרמ"ח"ם לאחר פגישות ההנהלה.
- קיימות שלוש אפשרויות :
- א- קיום פ"ע של ר' האגף עם הרמ"ח"ם (ונוספים לפי הצורך), **לפני** פ"ע – סמנכ"לים עם המנכ"ל;
- ב- קיום פ"ע עם הרמ"ח"ם כנ"ל, **לאחר** פ"ע – סמנכ"לים.
- ג - קיום פ"ע עם הרמ"ח"ם גם **לפני** וגם **אחרי** פ"ע עם המנכ"ל.
- ר' אגף אשר יבחר באפשרות ג', מבחינה מתודית – יצדק. אך לא תמיד זה הכרחי. ניתן להסתפק באפשרות ב', (מתוך הנחה שעדכון ר' האגף, ע"י הרמ"ח"ם, לקראת פ"ע – הסמנכ"לים, יכול להיעשות בכתב או בפגישות עדכון מהירות אצל ר' האגף, לפני הפ"ע עם המנכ"ל).
- בכל מקרה, זאת יש לקבוע **כחובה** בשגרת העבודה של החברה.
- ב. על בסיס עקרון שגרת העבודה של המנכ"ל – ר' אגפים – רמ"ח"ם בהנהלה, מן הנכון ששגרה זו תקויים גם ברמת המכלל : המנהל – רמ"ח"ם – רמ"דים, ותעוגן בנוהל שגרת העבודה בחברה.

ג. במדרג המקצועי (ראה סעיפים 8-12 לעיל), - חשוב לבסס שגרה עבודה מחייבת בין ר' אגפים/רמ"ח"ם בהנהלה עם רמ"ח"ם ורמ"דים ברמת המכללים, ע"י קביעת מועדים קבועים לפ"ע / ביקורים - מקצועיים.

- ד. ביקורת חצי-שנתית של גורמי ההנהלה במכללים וביח' אחזקת הקווים, (מבוצעת ע"י סמנכ"ל כ"א ומינהל). מתוך הדוחות שלאחר הביקורת, ניתן להבין כי – הביקורת מבקרת משרדים; הביקורת כוללת נושא – תפעול, אחזקה ובטיחות, אבטחה וביטחון. מהעדר נוהל המסדיר ביקורת זו לא ניתן להבין האם הביקורת נעשית לאור מתכונת קבועה, והדוח, לדוגמא, כולל :
- (1) מבוא - מטרת הביקורת; הגוף המבוקר; הגוף המבקר; מי השתתף בביקורת

מטעם המבקר ומטעם המבוקר; הצגת תמונת מצב ע"י המבקר.

(2) פירוט נושאי הביקורת - לכל תחום מבוקר .

לדוגמא : בבקורת תפעול – האם נבדקים כושרים נדרשים . האם הכוונה לבדוק רק מערכות פיזיות, כמו פנסים, מכשירי קשר, גלאים, יומן אירועים . או נבדקים גם – היידע של העובדים ; שיטת העבודה ; תקלות שהיו / תוקנו ; היקף הפעילות וכדו'. בביקורת בטיחות , נבדקים יומני הדרכה . האם מבצעים גם בדיקת ציוד בטיחות ; יידע העובדים בהפעלת הציוד; טיב אחזקת הציוד ; קיום נהלי בטיחות ומידת הטמעתם אצל עובדים ?

ביקורת כ"א ומינהל במשרדים, האם בודקים רק נושאים פיזיים – כמו מצב הציוד המשרדי, הציוד והמכשור הנלווה (מקררים; מזגנים ; ציוד משרדי וכדו'), או נעשית גם ביקורת מקצועית בתחום (רישומים ; עדכונים ; הטיפול בפרט ; ההדרכה וכדו').

ה. קיימים דיווחים שונים הקשורים לעבודה השוטפת ולשגרת עבודת המטה בחברה, (כמו - דווחי פעילות חודשיים ; דיווחי ביקורת חצי-שנתית ; דיוני אחזקה חודשיים ; דיווח בקורת תקציבית וכדו') . מן הנכון שיוכן נוהל המגדיר הדיווחים השונים הקשורים לשגרת העבודה , תוך קביעת מתכונת נתונה מוסכמת (העשויה בתוכנה להיות מותאמת לצרכי כל גוף, אך בעקרון תכלול כלל המרכיבים הנדרשים).

V. נוהלים והוראות

רקע מתודי

1. נוהלים והוראות , בחברה היררכית , מהווים בסיס עיקרי בעבודת המטה של החברה ובשגרת עבודתה.

2. מבחינה מתודית מבחינים בין :

* נוהלים ארגוניים (Organizational / Administrative - instructor).

* נוהלים מקצועיים (Professional - Procedures / Instructions)

הנוהל - מתייחס , בדר"כ, לתחום / נושא מסוים בשגרת העבודה, לרוב בצורה כללית. מיועד לכלל העובדים או למגזר מקצועי מוגדר.

ההוראה - נגזרת מנוהל מסוים , מפרטת פעילות / נושא משנה. לעתים מלווה בסדר פעילויות טכניות / ניהוליות. או –

- מיועדת לעובדים מקצועיים בתחומים השונים.

הנוהל והן ההוראה חשוב שיערכו בתבנית קבועה, המוודאת שכל הפרטים הנדרשים ימצאו בה. ראה – נספח ה' : תבנית לעריכת הוראה.

3. **הנהלים הארגוניים**, מיועדים לקבוע ולפרט הסדרי שגרה; פעילויות מנהליות ואחרות -

בחיי החברה והפרט, במיוחד בנושאים / התחומים הבאים :

א. כללי - ארגון ומבנה ; מועדי שגרה לקיום פ"ע / פ"א / דיונים / מפגשים ; הגדרות תפקידים ; זמני עבודה ; התנהגות , לבוש ;

ב. מנהלה- היסעים; ארוחות; קבלת ציוד-עזרים – הספקה קטנה; שירותים שונים.

ג. כוח אדם – קבלה / שחרור עובדים ; דיווחי הפרט ; חופשות ; הסדרי שכר ; ביטוח ;

שי לעובד ; תרבות ; פעילויות חברה / קהילה ; מדיניות הדרכה – השתלמויות – לימודים ; תאונות ; תנאים סוציאליים משלימים.

ד. ביטחון ואבטחה - הוראות כלליות לעובדים , הקשורות למיקום האתר וחלקיו השונים , שגרת העבודה והפעילות הכללית של המקום.

4. **הנהלים המקצועיים**, מיועדים לקבוע ולפרט לעובדים המקצועיים, בתחומים השונים, בעיקר ע"י הוראות – מקצועיות, כיצד: להכיר / לטפל / לתחזק / להפעיל / לבדוק / לתקן - ציוד, מכללים ותת-מכללים, מערכות, עזרים וחלקים שונים. המאפיין את ההוראות המקצועיות – הן מופנות לעובדים מוגדרים, לרוב אנשי מקצוע בתחומים השונים, עליהם הוטלה האחריות וההרשאה לפעול בהתאם לנהלים / הוראות אלה.

5. במסגרת ההוראות המקצועיות מבחינים בחתכים / התחומים הבאים:

- א. הוראות טכניות
ניתן להכליל במסגרת זו: הכרת ציוד / מכללים / חלקים ועזרים שונים והשימוש בהם. הנחיות לפירוק והרכבה; יכולת – בחינת שמישות ותקינות הציוד. לא בכל ההוראות הטכניות נכללים כל הסעיפים לעיל.
- ב. הוראות אחזקה
מיועדות לטיפול בציוד / מכללים / חלקים ועזרים שונים. טיפול שוטף – המוגדר בנתוני זמן ו/או בפעילות הניתנת לכימות (שע"ב, שעות מנוע, ק"מ/מייל). בחינת שמישות ותקינות הציוד – כחלק משלבי הטיפול. תיקוני שבר. מדידות וביקורות. החלפת חלקים. שימור ותחזוקה שוטפת.
- ג. הוראות תפעול
מיועדות לקבוע ולהנחות על שיטה ואופן הפעלת: מערכות – ציוד – נתונים – כוח אדם – מיידע ומחשוב, כדי לבצע פעילות מוגדרת.
- ד. הוראות בטיחות / אבטחה – כלליות
מיועדות להנחות על פעילות בטיחות ואבטחה שיש לנהוג באתר / מתקן מוגדר, והמחייב את כלל העובדים המצויים בו (ולרוב גם את האורחים/המבקרים באתר). (אלה אינן הוראות בטיחות הדנות בטיפול בציוד מוגדר. הוראות כאלה יופיעו במסגרת ההוראות הטכניות/האחזקה / התפעול, כאמור לעיל. וכן אין הוראות אלה קשורות לנושא אבטחה וביטחון המיועדות ליחידות / עובדים, שעבודתם המוגדרת הנה אבטחה / ביטחון)
- ה. הוראות ביטחון אבטחה / כיבוי אש
אלה הוראות מקצועיות המיועדות ליחידות / עובדים, שתחום עבודתם המקצועית הנה ביטחון ואבטחה או כיבוי-אש. הוראות אלה קובעות סדרי עבודה, טכניות / שיטות פעולה במצבים שונים; הפעלת ציוד יעודי והטיפול בו.

נהלים / הוראות בחברה – תמונת מצב

6. השימוש בנהלים והוראות, ככלי עבודה מרכזי, בשגרת העבודה של החברה, מתבסס למעשה על החומר הבא:
- א. נהלים והוראות, נוהל 3-0-01 (עדכון ינואר 01);
 - ב. נהלים והוראות מקצועיות – תוכן עניינים (הוצאת ינואר 05);
 - ג. נהלים המגדירים כפיפות ותחומי אחריות לבעלי תפקידים סמנכ"לים / מנהלי מכללים/רמ"חים - נוהלים: 0-1-04 ו 3-0-02.

- ד. 3 הוראות טכניות, המורות ומפרטות כיצד יש להכין ההוראות הטכניות השונות:

*	הוראה טכנית מס.	2-16-003	מ- יוני 75,	הוראות טכניות – הנחיות כלליות;	
*	"-	2-16-002	"-	הוראות אחזקה – כלליות;	
*	"-	2-16-003	"-	הוראות טיפול – הנחיות כלליות.	

ה. 4 אינדקסים מקצועיים ל- הוראות טכניות; הוראות אחזקה; הוראות טיפול; הוראות בטיחות.

7. נוהל – נהלים והוראות (3-0-01) :
 א. מטרת הנוהל כפי שהוגדרה : "לקבוע את המבנה הפורמלי של נוהלי החברה ואת דרך הכנתם והפצתם". כן כולל הנוהל - פירוט כללי על מבנה הנוהל, תכולתו, ייזום – הכנה – פרסום – ועדכון ; סיווג וספרור הנהלים (עבור אגפי ההנהלה ויח' אחזקת קווים) ושיטת הספרור.

ב. התייחסות לנוהל -
 1) חסרה התייחסות מתודית כוללת, המגדירה את מהות – תפקיד הנהלים השונים, ואת החלוקה הפנימית וההגדרה של ההוראות המקצועיות. אין הבחנה בין נוהל ארגוני לנוהל מקצועי, בחתכי השונים (ראה : סעיפים 3-5 לעיל).
 2) מתודית, בצורה ובתכנים, - הנוהל איננו מושלם.
 3) ראה נספח – ה' : "תבנית לעריכת הוראה".
 4) סיווג וספרור הנהלים -
 * הסיווג נעשה לפי אגפי ההנהלה. יש המעדיפים לסווג לפי תחומי – הפעילות (כמו : משאבי אנוש ; ביטחון ואבטחה ; תפעול ; אחזקה ; כספים וכדו').
 * מכללי אשקלון ואילת לא קבלו סיווג וספרור בעוד יח' אחזקת קווים קבלה.
 אין ספק שהמכללים נדרשים לפחות לנהלים ארגוניים.

8. נהלים והוראות מקצועיות – תוכן עניינים (מינואר 05) :
 א. מסמך זה מציג נהלים ונגזרות של הוראות מקצועיות, אשר הוצאו ע"י גורמי ההנהלה.

ב. הנהלים וההוראות המקצועיות של מסמך זה כוללים -						
שנת ההוצאה / העדכון			מספר			
05/6	04	03	סה"כ	הנהלים / הוראות מקצועיות		הגורם/הנושא
-	1	-	5	1	4	מנכ"ל / ביטחון
4	3	4	28	8	20	תפעול
2	-	2	16	8	8	אספקה
3	2	1	15	4	11	הנדסה – פיתוח
1	5	-	30	15	15	כ"א ומינהל
-	1	2	10	4	6	ביטחון
-	-	-	3	2	1	הדרכה
1	2	1	12	2	10	כספים ומסחר
-	2	-	6	3	3	יח' אחזקת קווים
36 = 11 + 15 + 10			125	47	78	סה"כ

(מתוך 125 הנהלים/ההוראות המקצועיות, 36 מהם עודכנו או הוצאו בשנים 03-05/6.
 89 נהלים / הוראות הוצאו בשנים של לפני שנת 03).

ג. מניתוח הנהלים והוראות כנ"ל ניתן להסיק הנקודות הבאות :
 1) אין הבחנה בין נהלים ארגוניים לנהלים מקצועיים. בחומר יש נהלים ארגוניים רבים. יש נהלים שהם למעשה הוראות מקצועיות.
 2) מגורם הנדסה ופיתוח הוצגו נהלים והוראות כלליות ושל האספקה בעוד נהלים – הוראות מגורמי מקצוע אחרים, כמו – מכונות ; חשמל ; הנדסה ; מחשוב ובקרה, לא מופיעים כלל (אך מופיעים, לאחר מכן, באינדקסים המקצועיים השונים).
 3) הנהלים / ההוראות מטעם המנכ"ל כוללים גם את נוהלי הבטיחות. מן הנכון להפריד בין הוראות המנכ"ל לבין הוראות בטיחות (גם באם המנכ"ל מטפל בנושא הבטיחות בעצמו).

9. שלוש ההוראות הטכניות (2-16-001/2/3), מיוני 75, עדיין מהוות המקור וההסמכה להכנת ההוראות המקצועיות השונות. להלן ההתייחסות להוראות אלה.

א. הוראה 2-16-001 : הוראות טכניות – הנחיות כלליות :
 (1) הוראה זו מגדירה את תפקיד ההוראה הטכנית : "לפרט ולקבוע אופן התפעול או הטיפול הטכני שלא לצרכי אחזקה, של מערכות או ציוד המותקן בחברה".
 בהמשך ניתן סיווג וספרור לתחומי המקצועות בהן עוסקות ההוראות.
 (2) מתוך עיון באינדקס ההוראות הטכניות מסתבר כי הן עוסקות למעשה בהוראות אחזקה; בביצוע תרגילים; בהפעלת מערכות כיבוי; בעריכת מבחנים; בהוראות בטיחות; בעבודות שיפוץ; בהפעלת מכונות וכדו'.
 (3) פרט לעריכת מתודית, שאינה מושלמת (בלשון המעטה), הוראה זו גרמה לעריכת הוראות בנוסח "הכל מכל", שילוב של תחומי עבודה מקצועיים רבים, תחת הכותרת : "הוראה טכנית".

ב. הוראה 2-16-003 : הוראות טכניות – הוראות טיפול – הנחיות כלליות :
 (1) הוראה זו מגדירה את "הוראות הטיפול" כ- "לקבוע את עבודות האחזקה שיש לבצע במכללים". זו הגדרה שגויה. הרי יש עוד הוראות נפרדות לתחום האחזקה. וטיפולים הנם למעשה חלק מתחום האחזקה.
 (2) ההוראה זו איננה ערוכה נכון מהבחינה המתודית והעניינית.

ג. הוראה 2-16-02 : הוראות טכניות – הוראות אחזקה כלליות :
 (1) הוראה זו מנחה על השימוש בסיווג וספרור הוראות אחזקה לפי תחומי העבודה השונים. סיווג וספרור הוראות אלה שונה מהסיווג והספרור של שאר ההוראות בחברה ומההוראות הטכניות שהוזכרו במסמכים לעיל.
 (2) ההוראה מגדירה בצורה שגויה את המושגים : הוראה טכנית / הוראת אחזקה / הוראות טיפול ותפעול ציוד. כן איננה ערוכה נכון מהבחינה המתודית.

10. האינדקסים של ההוראות המקצועיות :
 א. קיימים 5 אינדקסים של הוראות- * טכניות

* טיפול
 * אחזקה
 * בטיחות
 * תפעול.

ב. התמונה הכוללת של ההוראות המקצועיות, מציגה המצב הבא –

מס. ההוראות שהוצאו בשנים 02-05/6

התחום	מס. ההוראות	הוראות חדשות / הוראות מעודכנות	סה"כ
* אחזקה :	772	14	144
* בטיחות :	58	9	23
* טכניות :	122	8	15
* טיפול :	121	-	10
* תפעול :	117 (*)	73	95
- סה"כ =	1,190	104	287
		183	

ג. תמונה מפורטת של ההוראות המקצועיות השונות כנ"ל, ראה – נספח ו'

ד. התייחסות :

(1) הוראות האחזקה מופיעות בסימול וסיווג שונה משאר ההוראות.
 (2) כתוצאה מהעדר הגדרות מפורטות של מהות ותפקיד ההוראות המקצועיות השונות, יש ערבוב תחומים ושוני בהכללת חומר מקצועי בתוך ההוראות השונות, לרוב שלא בהתאמה הנכונה להגדרות המתודיות - המקצועיות.
 (3) קשה לדעת כמה הוראות, מתוך ה- 1,190 הוראות שנמנו לעיל, אכן נמצאות

בשימוש שוטף . כמה עדיין בתוקף וכמה נדרשים לעדכון הן מסיבות מקצועיות והן מסיבות מתודיות.
(4) ההוראות הטכניות 2-16-001/2/3 , משנת 75 , - יש לערוך מחדש.

11. נהלים המגדירים הכפפות ותחומי האחריות לבעלי התפקידים – סמנכ"לים ורמ"חים (נהלים : 0-1-04 ו- 3-0-02) :
ראה ההתייחסות בפרק IV – עבודת המטה, סעיפים 5-6.

12. השלמות :

א. קיים אוגדן של הוראות כיבוי אש. הנושא לא נבדק.
ב. עלה הצורך לבחון הכנת נהלים חדשים בנושאים הבאים –
(1) זיקות ושת"פ בין המסחר ושיווק דלקים לבין הגורמים השונים בהנהלה.
(2) קבלנים – מכרזים, במטרה להגדיר ולהסדיר , בין היתר :
* תחומי אחריות וסמכויות של הגורמים המטפלים בנושא;
* הטיפול הנכון בחוזים ;
* הפיקוח , המעקב , הבקרה , הביקורת על ביצוע העבודות.
(3) הכנסת ציוד / חומרים חדשים למערכת, שיכלול, בין היתר :
* מטרת הציוד והשימוש בו;
* הגדרות – למי מיועד הציוד ; מי יתחזק / יטפל בו ;
מי מורשה לתפעל / לתחזק.
* לבחון ולקבוע - ההוראות המקצועיות הנדרשות;
- תקן מינימום / מקסימום למחסן ולמחשוב;
- התקציב הנדרש (לרכישה ; לאחזקה ; הסעיף התקציבי).

ג. בנוהלי ביטחון ואבטחה , - חסר פירוט משלים.
בנוהלי האבטחה - חסר נוהל כללי המסדיר ומפרט : תפקידים - אחריות – וסמכויות , שיטת הטמעת הנוהל וכדו' (ראה נספח – ה').

ד. יש להניח כי בגלל היידע והוותק של העובדים השונים, יתכן כי המצב הנוכחי של ההוראות והנהלים השונים, איננו מפריע להם לבצע עבודתם נכונה, אך אין להשלים עם המצב הנוכחי ויש לתקנו.

ה. במהלך העיון והבחינה של המסמכים שהתקבלו בחברה, נרשמו הערות / התייחסות למסמכים השונים. הדבר יוכל לקבל ביטוי מעשי כאשר תעשה עבודת שדרוג / עדכון החומר.

VI. מבנה וארגון – סוגיות לדיון

כללי

1. במהלך העבודה עלו מספר נושאים , הקשורים למבנה והארגון של החברה , לגביהם הושמעו דעות שונות ופתרונות שונים. אין משקל סגולי שווה לכל הנושאים שהועלו , אך כל נושא קבל התייחסות דומה. גם סדר הנושאים איננו מצביע על סדר עדיפות או חשיבות.

2. הסוגיות לדיון הן :

- א. מבנה וארגון ותקני כ"א לאור המעבר מת"א לאשקלון;
- ב. יחידת השיגור ;
- ג. מנהל הנמל ;
- ד. הנתבים ;
- ה. המעבדה (במכלל אשקלון) ;
- ו. ר' אגף הנדסה ופיתוח ;
- ז. מנהל מסחר ושיווק דלקים ;
- ח. מח' - ים (במכלל אשקלון).

3. מבנה וארגון – המעבר מת"א לאשקלון -

- א. קיימות דעות שונות בקשר למעבר של ההנהלה מת"א לאשקלון, - האם היה זה צעד נכון ? עלות המבנה מעל ל- 2 מ' \$. תוספת העלות השנתית השוטפת (נסיעות , דלק , זמן עבודה וכדו'), הנדרשת בעקבות המעבר , - לא נבדקה. לא נעשתה עבודה מקדימה שתתייחס לעלות – תועלת של המעבר.
- ב. יש הרואים במעבר יתרון חשוב, בהימצאות באתר בו מתקיימת הפעילות העיקרית של החברה ("ירידה לשטח"). יש הטוענים כי הכל ניתן היה להיעשות מת"א, עם שני יתרונות - הימנעות מבזוז זמן והוצאות ; הימצאות בת"א , במרכז הכלכלי של המדינה ; עובדות אלה מסייעות לעבודת ההנהלה.
- ג. יש הרואים בהימצאות ההנהלה במסגרת מכלל אשקלון , יתרון מקצועי. יש הטוענים אחרת, כי להערכתם יש תפקידים מקצועיים בהנהלה ובמכלל שאין ביחס אליהם הגדרות ברורות של תפקיד – אחריות – וסמכויות , ישנה חפיפה , והדבר פוגם בתפעול / הטיפול המקצועי.
- ד. התייחסות לנושא :
 - 1) המעבר מת"א לאשקלון היא עובדה פיזית קיימת. השאלה עתה - האמנם יש היום טעם לעשות את חשבון עלות – תועלת , ובאם כן לאיזו מטרה ובאיזה נושאים. ברור שאין כיום הגיון לבחון העלות – תועלת במובן הכלכלי – הכספי הפשוט.
 - 2) יש הגיון לבחון , מבחינה עיונית – מקצועית , האם המעבר צריך היה להשפיע על המבנה והארגון של החברה, הן של ההנהלה והן של המכלל ? האם נכון ואפשרי לערוך שינוי כולל , תוך בחינת כלל התפקידים, לבחון שילובים , לבחון בניית ארגון שונה , מהקיים כיום, מהבחינה הניהולית והמקצועית. ומתוצאות בחינה זו להסיק מסקנות מעשיות (במידה ותהיינה נכונות ויישומות).

4. יחידת השיגור

- א. היחידה כפופה כיום להנהלה / אגף התפעול – רמ"ח מבצעים. היח' מונה רמ"ד ו- 4 משגרים. בפועל העבודה המעשית נעשית ע"י עובד אחד במשמרת. היחידה ממוקמת במכלל אשקלון , ליד חדר הפיקוד. תפקיד היח' : פיקוח על תכניות התפעול – הזרמת דלקים ; הזרמה מהמכלל בצנורות החוצה ; מעקב אחר מצב המיכלים במכלל. ליח' יש הוראות מקצועיות (14 הוראות תפעול) , אך אין נהל או הוראה הדנה בתפקיד – האחריות – הסמכויות של היח'.

ב. יש הטוענים כי זו יח' מיותרת. ניתן היה להכליל את תפקידיה במסגרת חדר הפיקוד של המכלל, כולל טיפול בתחנות ; או לחלופין על יח' זו להיות שייכת למכלל.

ג. התייחסות לנושא :

- 1) קשה להגיע לעמדה בנושא כל עוד לא נערך הנוהל לקביעת התפקיד – האחריות – הסמכויות של יח' זו, וזאת תוך השוואה ובחינה עם תפקיד – אחריות – וסמכויות חדר הפיקוד במכלל.
- 2) הגורם העיקרי שצריך לקבוע ולהכריע בנושא – האם ליח' השיגור יש גם תפקיד של "בקרה" (דהיינו : הרשאה – יכולת התערבות במהלך הביצוע של הפעילויות השונות , מטעם ההנהלה), במקרה כזה הכפיפות חייבת להיות להנהלה.

5. מנהל הנמל

א. מנהל נמל הוא תפקיד סטטוטורי , בעל מעמד רשמי. התפקיד לא מחייב רקע מקצועי של רב-חובל. כיום כמנהל הנמל משמש רמ"ח התפעול במכלל אשקלון. בעבר היה מנהל המכלל גם בתפקיד של מנהל נמל.

ב. אין כיום בחברה הגדרת תפקיד – אחריות – סמכויות למנהל הנמל. מייחסים לו האחריות לנושאים הבאים : ניהול הנמל הפתוח ; אחזקת ציוד ; צנרת תת-מימית ; אך לא ברור כיצד זה משתלב עם תפקידי רמ"ח-ים ורמ"ח תפעול במכלל.

ג. הועלו 4 אפשרויות ביחס למינוי מנהל הנמל :

- * רמ"ח תפעול ; * רמ"ח ים ;
- * מנהל המכלל ; * מנהל נמל (כתפקיד בלעדי , כיחידה עצמאית).

ד. התייחסות לנושא :

- * מינוי רמ"ח תפעול או רמ"ח ים, בנוסף לתפקידם, - הנה אפשרות סבירה.
- * מינוי עצמאי של מנהל נמל, כיחידה נפרדת (העשויה לכלול את רמ"ח ים), - אפשרות זו לא נבחנה. יתכן לבחון האפשרות במסגרת האמור בסעיף 3.ד' לעיל.

6. הנתבים

א. הנתבים כיום , 7 במספר , מצויים במסגרת ההנהלה / מח' ספנות. בעבר היו במסגרת מח' ים במכלל אשקלון (כאשר רמ"ח ים היה גם רב-חובל). ראה גם : פרק IV. – סעיף 10, ו- פרק III. סעיף 7 ה'.

ב. תכנית העבודה לנתבים נעשית עתה ע"י רמ"ח ספנות. בעבודה בפועל , מצוות הנתב עם ימאים – צוללנים – הגהים – מכונאים ממח' ים במכלל (9 עובדים בתחילה ואח"כ 3-4). בתכנון - הקמת מבנה מיוחד לנתבים, בנמל.

ג. הועלו אפשרויות שונות באשר להצבת הנתבים :

- * בהנהלה – במסגרת מח' ספנות ;
- * במכלל אשקלון : -- במסגרת מח' ים ;
- "- מח' תפעול ;
- בחסות מנהל הנמל.

ד. התייחסות לנושא :

- 1) תכנית העבודה לנתבים יכולה להיעשות ע"י כל גורם שבידיו נתוני מח' המבצעים. אין הכרח שתכנית זו תוכן דווקא בהנהלה .

- (2) אין ספק שהמצב הנוכחי – איננו טבעי ופגום מבחינת מבנה וארגון , - ניהולית ומקצועית.
- (3) בפרק III, סעיף 7 ה', - ישנה התייחסות מיוחדת למצב של מח' ים במכלל אשקלון, וביקורת על הוראה 1-16-130, הדנה ב- "תפעול אניות – כפיפות ואחריות" (שהוצאה ע"י ההנהלה/אגף התפעול). הוראה זו מנסה לשווא "להסדיר" את עבודת הנתבים ושיתוף הפעולה הנדרש עם גורמים רבים בהנהלה ובמכלל. האחריות הכוללת לתפעול נשארת ללא מענה.
- (4) בגלל בעיות אישיות וקושי בהצבה נכונה של בעלי התפקידים השונים , ולא מטעמי תבונה ארגונית – מקצועית , - קיים "סיבוך", הכולל את : מנהל הנמל, רמ"ח ים, רמ"ח תפעול והנתבים.
- (5) מן הנכון להחזיר הנתבים למקומם הטבעי , הארגוני והמקצועי, - למכלל אשקלון. ההצבה יכולה להיות במסגרת מח' ים, או – בחסות מנהל הנמל / רמ"ח תפעול במכלל. הדבר צריך להיבחן יחד עם פתרון המינוריים האישיים והתאמתם לצרכים והתפקידים בשטח.

7. המעבדה

- א. המעבדה בה פועלים שני עובדים (כאשר על אחד מהם מוטלות גם עבודות תפעול במכלל), מהווה זרוע תפעולית במכלל, נותנת שירותי בדיקה וחשבונות להנהלה.
- ב. יש הטוענים כי המעבדה צריכה להיות כפופה להנהלה. לא ברור האם קיימת עבור המעבדה נהל / הוראה המגדירה את התפקיד – האחריות – הסמכויות שלה.
- ג. התייחסות לנושא :
- קשה להניח כי בנושאי האחריות והסמכויות של המעבדה ימצא סעיף המאשר או המאפשר פעילות "בקרר" ע"י גורם מסויים בהנהלה. ובאם מדובר בדיווח בלבד אין כל סיבה לשנות הכפיפות של המעבדה.

8. ר' אגף הנדסה ופיתוח

- א. תפקיד ר' אגף הנדסה ופיתוח הנו תפקיד חדש , נוסף לתפקיד סמנכ"ל הנדסה ופיתוח (שהיה גם ר' האגף). תפקיד זה קיבל מי שהיה רמ"ח מכונות.
- ב. אגף הנדסה ופיתוח (במידה ונחסיר את הנתבים מאגף התפעול) הנו האגף הגדול בהנהלה, הכולל 6 רמ"חים. אין עדיין הגדרות תפקיד לר' האגף ולסמנכ"ל (כתפקידים נפרדים) .
- מהחומר הקיים ומצורת העבודה בפועל , ניתן להבין כי הסמנכ"ל מטפל במיוחד בנושאים הבאים:
- * ייזום פרויקטים ; * תח"כ אדוראד ; * קשר עם גורמי חוץ ;
- * קידום רישוי עסקים ; * איכות הסביבה.
- כאשר ר' האגף מטפל בכל שאר המטלות המקצועיות והניהוליות של האגף על מחלקותיו השונות.
- ג. ניתן להניח כי אם אכן הסמנכ"ל עסוק בעיקר עם "הפנים החוצה" והמטלות הקיימות באגף מחייבות תאום והכוונה, - יש מקום למינוי ר' אגף , כתפקיד נוסף.
- יש השוללים צורך זה ויש הטוענים כי בהעדר רמ"ח מכונות קיימת בעיה מקצועית מול מכלל אשקלון. נעשים משגים בתחום זה , ואין אכיפה מקצועית מספקת.

- ד. התייחסות לנושא :
- * בהנחה שאכן זמנו העיקרי של הסמנכ"ל מופנה "כלפי חוץ" ובדגש על פיתוח וייזום פרויקטים (מטרה חיונית לחברה), יש הצדקה להוספת תפקיד ר' אגף.
- * בהנחה שזמנו העיקרי של ר' האגף, אכן מוקדש להנחייה – הכוונה - ותאום עבודת הרמ"ח, נדרש איוש תפקיד רמ"ח מכונות.

9. מנהל מסחר ושיווק דלקים

- א. מנהל מסחר ושיווק דלקים היה בעבר רמ"ח מסחר באגף התפעול ואח"כ הועבר לאגף כספים ומסחר. כיום הוגדר תפקידו "מנהל מסחר ושיווק דלקים" והוכפף ישירות למנכ"ל, (אם כי משתתף בישיבות הבוקר של אגף התפעול בהנהלה). יש הטוענים כי מקומו באגף הכספים וכלכלה, כפי שהיה בעבר.
- ב. מנהל מסחר ושיווק דלקים עוסק בשני נושאים מרכזיים :
פיתוח עסקי ; קשר ישיר עם לקוחות (קיימים / פוטנציאליים). וכל עבודת המטה הכרוכה בכך (איסוף נתונים, תאום עם גורמים שונים, הכנת חוזים וכדו').
- ג. התייחסות לנושא :
- 1) המנכ"ל כיום, היה לפני כן ר' אגף כספים ומסחר, ועם מינויו למנכ"ל הכפיף הנושא אליו, כולל שינוי שם התפקיד (מרמ"ח למנהל).
 - 2) העובדה שתפקיד זה עבר כבר מאגף אחד לשני, מצביע כי מיקומו באגף מסוים, איננו בהכרח על רקע מקצועי גרידא, אף כי סביר כי נושא זה ימצא באגף כספים וכלכלה.
 - 3) בתקופה זו בחיי החברה, בה יש חשיבות רבה לפיתוח העסקי והטיפול בלקוחות, נושא בו המנכ"ל בכל מקרה מעורב באופן ישיר, נכון ואפשרי שהנושא ימצא תחת חסותו.

10. רמח- ים

- א. רמ"ח ים במכלל אשקלון נושא בעיקר האחריות להפעלה המעשית של הנמל.
- מח' ים הנה המחלקה הגדולה ביותר בחברה (כ- 48 עובדים), שלטיב פעילותה יש השפעה מכרעת על התוצאות הכלכליות של החברה. המח' ממוקמת בנמל במבנה משלה.
- ב. מספר נושאים קשורים ומשפיעים כיום על מינוי לתפקיד רמ"ח ים ויכולת תפקודו:
- * מנהל הנמל (ראה סעיף 5 לעיל) ;
 - * הנתבים (ראה סעיף 6 לעיל) ;
 - * תפעול מח' ים במכלל (ראה פרק III. סעיף 7 ד' לעיל).
- הרקע לכך הנו אישי ומקצועי כאחד. מחייב בחינה, החלטה ושינוי.

VII. סיכום והמלצות

המבוא

1. האימרה "אורח לרגע רואה כל פגע" לא מתאימה לעניינינו. אמנם "אורח" אך לא לרגע. במהלך העבודה ערכתי כ- 30 מפגשים עם בעלי התפקידים השונים בחברה, עיינתי

ובחנתי מעל ל- 60 מסמכים , המבטאים המבנה והארגון , תהליכי ושגרת העבודה , והבסיס המקצועי לעבודת החברה.
ודאי שלא נמצאו "פגעים". ישנן הערות והמלצות לתיקון ושיפור, לבחינת נושאים מוגדרים , אך הבסיס של החברה יציב ומתפקד.

2. אף כי החומר כולו נלמד או נתקבל מגורמי החברה עצמם , בהחלט יתכן כי ישנם אי-דיוקים או נושאים שבדיקתם איננה שלמה. אך אין הדבר , להערכתי , פוגם במהות ובעיקרי העבודה.

3. פרקי העבודה, איפשרו להקיף , לבחון ולפרט הנושאים שיועדו לבחינה, לאור מטרות העבודה. בחלק גדול של העבודה , על פרקיה השונים , ישנה הרחבה מתודית של נושאים שונים, במגמה לתת רקע עיוני המאפשר להתייחס ולהשוות נושאים אלה עם המצב בחברה , וכן מתן בסיס מתודי לשינויים ותיקונים שעשויים להתבצע בעתיד.

4. א. הסיכום וההמלצות , בהמשך , מתייחסים לכל אחד מפרקי העבודה, כאשר ההמלצות מפורטות , לרוב, על רקע נתונים עיקריים ו/או התייחסות , בצורה מתומצתת, כפי שבאו לביטוי בפרקים עצמם. אך יהיו גם נושאים שההמלצות ינתנו ישירות ללא מתן עיקרי נתונים או התייחסות מקדימים.

ב. לא מומלץ לקרוא פרק זה , בנפרד מקריאת הפרקים הקודמים.

ג. בפירוט סעיפי ההמלצות , ניתנת התייחסות מי הגורם המוצע שיטפל ויבצע ההמלצה וזאת ליד המילה "ההמלצה" או בסוף סעיף ההמלצה, ע"י הסימונים הבאים:
(ח) ביצוע ע"י גורם חיצוני ;
(פ) ביצוע ע"י גורמי – פנים בחברה ;
(מ) ביצוע ע"י גורמי פנים בחברה במשולב עם הכוונה, הכנה וליווי של גורם חיצוני.

משאבי אנוש

5. א. העובדים בחברה חלקם הגדול ותיק , בעל ידע וניסיון , מהווים בסיס מקצועי איתן בחברה. אך יחד עם זאת משמרים מצב נתון המקשה על העלאת והעשרת רמת ההשכלה , על פיתוח וקידום טכני וניהולי , על רמה טכנולוגית עדכנית ועל הטיפול היעיל בלקוחות.
ב. **המלצה : (פ)** - הכנת תכנית רב-שנתית לטיוב והשמה של כ"א תוך בחינה ועדכון תקני כ"א ותנאי העסקתם.

6. דירוג , היקף ומעמד תפקידים :

א. בהנהלה , בהיות החברה "חברת תשתית" והתפעול בה "מחזורי" תוך הדגשת נושא האחזקה ; מספר הסמנכ"לים , מספר הרמ"חים (ביחס למספר הרמ"דים) , מספר הרמ"חים שאין להם למעשה מחלקות ורמ"דים , והיקף סה"כ כ"א בהנהלה ביחס למספר הכולל של כ"א בחברה , - הוא יחסית גבוה.

ב. **המלצה : (פ)** - הכנת תכנית עבודה רב שנתית (משולבת עם האמור בסעיף 5.ב' לעיל), שתביא לשינוי ושיפור המצב, גם בהתאמה לעזיבת וותיקים ולאור שינויים תקינים אפשריים (ראה עוד להלן).

7. כ"א מקצועי במטה ובשטח :

א. מספר אנשי המקצוע במטה (כ- 23%) ביחס לאנשי המקצוע בשטח (56%), הוא יחסית גבוה, אם כי לא קריטי. יתכן וקיימת חפיפה במטלות / בפעילות המקצועית, הנעשות בדרגים השונים בחברה.

ב. היחס הפנימי במכללי אשקלון ואילת בין סה"כ אנשי המטה לבין סה"כ אנשי מקצוע, הוא סביר. יחד עם זאת בהשוואה בין המכללים :

כ"א מקצועי

מטה שטח

17 13

25 14

* מכלל אילת -

* מכלל אשקלון -

השוואה זו מציגה שבאילת כ"א המקצועי במטה, ביחס לכ"א בשטח, הוא גבוה (לכאורה המצב הצפוי, היה צריך להיות הפוך).

ג. **המלצות : (מ)** -

(1) יש להגדיר באופן מלא את התפקיד - האחריות - הסמכויות של כל בעלי התפקידים מרמת רמ"ד ומעלה, במטרה -

* להביא לעבודה מתואמת, בכל המדרג המקצועי והניהולי ;

* למנוע חפיפה במטלות - בפעילות הניהולית - המקצועית בדרגי החברה;

* להכניס סדר ויעילות בעבודה של בעלי התפקידים השונים בחברה.

(2) לבצע שינויים במבנה והארגון, במידה והאמור לעיל יחייב זאת (ושוב, במשולב עם ההמלצה של סעיף 5 לעיל).

8. מחלקת ים / מכלל אשקלון :

א. היחס בין כ"א מקצועי ברמת השטח לעומת כ"א מקצועי - ניהולי ברמת המטה, נ ו ט ה דווקא לרעת המטה.

ב. ההוראה המקצועית של אגף התפעול בנושא "תפעול אניות - כפיפות ואחריות" - בנויה מתודית, עניינית ומקצועית באופן שגוי ואיננה נותנת מענה נכון לנושא העיקרי - על מי מוטלת האחריות לנושא, ומקומם של הנתבים באחריות זו.

ג. תחום הצלילה המקצועית במח' - ים מחייב בחינה, ביקורת והשלמות מקצועיות.

ד. מתוכנן מבנה מיוחד לנתבים בנמל.

ה. **המלצות :**

(1) לבחון תגבור כ"א מקצועי - ניהולי במטה המח' (פ)

(2) ההוראה התפעולית 130-16-1, ביחס ללפתעול האניות, - מחייבת שינוי (ראה גם סעיף 23 להלן). (מ)

(3) בנושא הצלילה - (פ)

* יש ליזום חקיקה לתחום הצלילה המקצועית בישראל (יתכן בשת"פ עם ח"י).

- * לזמן גורם מקצועי בכיר מחו"ל לצורך –
- השלמת יידע מקצועי בתחום ;
- בחינת הציוד הקיים והטיפול בו ;
- בחינת שיטות ונהלי העבודה במח' ;
- שיטת המבחנים לצוללים חדשים והכושרים הנדרשים במבחני הקבלה וכדו'.

9. הדרכה :

א. התכנית והתקציב השנתי , אינם בנויים מתודית נכון. התכנית הקיימת לוקה בסכמה החוזרת על עצמה מדי שנה , מבלי להשיג המטרות העיקריות של ההדרכה הנדרשת בחברה.

ב. המלצה : (ח) -

הכרח לבצע "ניתוח צרכים" . עבודה אשר תבחן את צרכי הפרט , צרכי המסגרת , - אישית , מקצועית וצוותית. תוך הדגשת האפשרויות הבאות : השלמות השכלה ; רענון מקצועי מותאם ; חידושים התפתחויות ועדכונים מקצועיים ; טכנולוגיות חדשות ; הישגי מדע, מכשור חדיש , הטיפול בלקוחות וכדו'.

10. יחסי חברה – קהילה

המלצה : (פ) -

- א. יש להכין תכנית פעולה להידוק הקשרים ושיתוף פעולה עם הקהילה ועיריית אשקלון.
- ב. הביטוי המעשי צריך להתבטא :
- * בקורים הדדיים במוסדות העירייה / במתקני החברה ;
- * מתן הרצאות, מטעם החברה בפורומים מקצועיים שונים בעיר ;
- * השתתפות כספית / ספונסר – לגופים ציבוריים (כמו : מתנ"ס; קבוצת ספורט ; מעדוני נוער) ;
- * תקציב מובנה שנתי , לתכנית הפעולה.

11. בינוי לכ"א :

- א. קיימת צפיפות בחלק ממשרדי ההנהלה; מתוכנן שיפוץ במבנה של מח' ים ומבנה חדש לנתבים.
- ב. המלצה – (פ) :
- * תוספת הבנייה במבנה ההנהלה, - לא לבנות קומה ב'. יש לנצל החללים והשטחים הפתוחים במבנה הקיים, כולל מרפסות ומעברים. עם אפשרות של בניית מרפסת – קרקעית חדשה.
- * המבנה לנתבים , - לא לבנות מבנה נפרד, מחוץ לבנין הקיים ניתן לבנות בקומה ב', בהמשך לבנייה במרפסת הקיימת.

עבודת – מטה

12. מבנה וארגון :

- א. הביטוי העיקרי בחברה להגדרה ומיסוד המבנה והארגון של החברה, כולל – * חוברת המבנה הארגוני (כ"א ורכב, עץ-מבנה);

* הגדרת כפיפות ותחומי אחריות לבעלי תפקידים בכירים בחברה וכן לרמ"חים בחברה;
* חוברת תקנון עבודה לחברה.

ב. **המלצות -**

- 1) חוברת המבנה והארגון של החברה (פ) -
* יש לעדכן החוברת מבחינת נתונים, תקנים ושמות התפקידים.
* יש לבנות עץ מבנה בצורה מתודית נכונה.
* יש להגדיר החוברת כנוהל או הוראת ביצוע, המבהירה שזהו המבנה והארגון המחייב בחברה.
- 2) הגדרות הכפיפות והאחריות לבעלי התפקידים הבכירים בחברה (מ) -
* יש לערוך הגדרות התפקידים בצורה מתודית ושלמה, כולל תפקיד – אחריות – סמכויות.
* יש להוסיף ההגדרות החסרות לבעלי התפקידים : ר' אגף הנדסה ופיתוח, מנהל מסחר ושיווק דלקים, רמ"ח ספנות, כ"א ומינהל במכללים.
- 3) תקנון העבודה (פ) -
* יש לבדוק האם תקנון זה מעודכן ובר תוקף.
* יש לבדוק האם הוראות תקנון זה אכן מיושמות.
* להסיק מהבדיקות לעיל – תקפות הנוהל; הצורך בעדכון או ביטול.

13. הזיקות התפעוליות והמקצועיות בחברה :

א. ההנחה הינה כי הנושאים המקצועיים, (אחזקה ובטיחות; הנדסה; כ"א ומינהל; אספקה; מחשוב ובקרה; מכונות, - מכוסים באחריות טיפול מקצועי, בשלושת הדרגים של החברה.

- ב. לא ברור האם זיקות מקצועיות קיימות בנושאים/בתחומים הבאים -
- * "ספנות וים", מאחר ותפקיד רמ"ח ספנות טרם הוגדר במלואו וחסרות הגדרות מפורטות של רמ"ח מבצעים ורמ"ח ים, -
 - לא ניתן להסיק על מצב הזיקות המקצועיות בתחום זה בכל דרגי החברה.
 - * בנושא הכספים וכלכלה, - אין פירוט מקצועי (האם נדרש?).
 - * נושא המכונות (מהעדר רמ"ח מכונות במינוי מלא).

ג. **המלצות :**

- 1) הזיקות המקצועיות חייבות לקבל ביטוי מעשי בשגרת-העבודה של דרגי החברה; בהכוונה והנחיה מקצועית. – יש לבחון האם אכן זיקות אלה קיימות; האם יש צורך בעדכון / השלמה של סדרי שגרת העבודה; לבחון הצורך בהוצאת נוהל מתאים אשר יסדיר הנושא. (מ)
- 2) לבחון הצורך בהוצאת נוהל עבודה המתייחס לנושא כספים וכלכלה וביטוי בדרגי החברה. (פ)
- 3) ההנחה היא כי תפקיד רמ"ח מכונות יאויש. במידה ולא, יש לבחון כיצד הטיפול והזיקה המקצועית, תקבל ביטוי מעשי בעבודת דרגי החברה. (פ)

14. תכניות עבודה שנתיות :

א. נבחנו - חוברת הנחיות לתכנון השנתי (מוצאת ע"י המנכ"ל);
- הכנת תכנית עבודה ותקציב שנתי (נוהל 4-1-05);

- סיכום שנת עבודה.

ב. **המלצות (מ)**

1) לאחד, מבחינת נוהל ושיטת העבודה, את חוברת ההנחיות לתכנון שנת עבודה עם הנוהל להכנת תכנית העבודה והתקציב השנתי. לפעול מתודית בשני שלבים:

א. – הנחיות המנכ"ל;

א. – הכנה מפורטת של תכנית העבודה, אשר תכלול שני חלקים:

א. תכנית הביצוע של הפעילויות השנתיות המתכננות.

ב. התקציב לביצוע הפעילויות הנ"ל.

2) השיטה והמתודיקה להכנת האמור לעיל, ניתנים בפירוט בסעיפים 14-15

בפרק IV. – עבודת המטה.

3) יש חשיבות רבה, בשגרת העבודה השנתית, לתת ביטוי מסודר לסיכום שנת

העבודה. מומלץ להכין נוהל: "עריכת סיכום שנת עבודה". הפירוט לכך ניתן

בפרק IV. סעיף 16.

15. שגרת עבודה:

א. שגרת העבודה בחברה, פרט לפ"ע עם המנכ"ל בימי ד' ולדיוני ההנהלה (מדי 4-6 שבועות), – איננה אחידה, ומותנית בניסיונו ואופיו של המנהל הממונה.

אין נוהל שממסד את הפעילויות השונות בתחום שגרת העבודה בחברה.

ב. במדרג המקצועי יש טיפול בנושאים המקצועיים אך אין שגרה מחייבת.

ג. קיימים דיווחים שונים (חודשיים; ביקורת חצי-שנתית; דיוני אחזקה), המדווחים ע"י הגורמים השונים בחברה. תבניות הדיווחים שונות.

ד. **המלצות (מ)** –

1) יש לבסס שגרת העבודה, בכל דרגי החברה על בסיס פ"ע עם המנכ"ל בימי ד'. כך שתהיה אחידות בהכנת הנושאים לפ"ע מחד והעברת נתונים, עדכונים, והנחיות לאחר הפ"ע עם המנכ"ל מאידך.

2) יש לקבוע שגרת עבודה במדרג המקצועי ע"י קביעת פ"ע מקצועיות בכל

התחומים המקצועיים. יש חשיבות שהיום שיקבע לכך יהיה אחיד לכל התחומים.

3) הדיווחים השונים מחייבים עריכת מתודית נכונה. יש להכין נוהל שירכז את כלל הדיווחים הקיימים בשגרת העבודה בחברה, כולל התבניות המלאות הנדרשות לכל דיווח.

4) דיווחי הביקורות השונים, מחייבים השלמות אשר יבטאו: מטרת הביקורת,

נושאי הביקורת, דגש על ביקורת מקצועית (כולל בדיקת כושרים / יכולות

מקצועיות / תפעוליות; יידע, בדיקת ציוד וכדו').

נהלים והוראות

16. רקע מתודי:

א. הפסקה הדנה ברקע המתודי, מבחינה ומגדירה בין נהלים והוראות ארגוניות לבין נהלים והוראות מקצועיות, מפרטת ומגדירה את סוגי ההוראות המקצועיות

השונות. וכן מציגה תבנית מלאה לעריכת הוראה מקצועית.

ב. מטרת פסקה זו היתה לשמש "מורה דרך" ובסיס מתודי לבחינה, הכנה ועדכון

הנהלים / ההוראות השונים הקיימים בחברה.

17. נהלים / הוראות בחברה – תמונת מצב :
התייחסות תמציתית לתמונת המצב בחברה –

א. יש לעתים ערבוב תחומים ושוני בהכללת חומר מקצועי בחתך ההוראות, בתחומים המקצועיים השונים. הסיבה - העדר הגדרות מתודיות בסיסיות בנושא זה.

ב. אין נוהל מרכזי אחד המגדיר נכונה את כלל הנהלים / ההוראות, כבסיס עיוני – ענייני כלל הנהלים / ההוראות המצויים בחברה.
חסרה – ההבחנה בין נהל ארגוני לנהל מקצועי;
- ההגדרה המלאה והמתודית של ההוראות המקצועיות בתחומים השונים;
- השיטה / התבנית לעריכה נכונה ומלאה של הוראה / נהל.

ג. הנהלים המגדירים הכפיפות ותחומי האחריות של בעלי התפקידים הבכירים בחברה-
* ההגדרות אינן שלמות. חסרות בעיקר הגדרת הסמכויות.
* השיטה והתבנית בה ערוכים הנהלים, - מחייבים שינוי מתודי.
* ישנם בעלי תפקידים שתפקידם טרם הוגדר וכן כאלה שהגדרת תפקידם מחייבת עדכון.

ד. בחינה של נהלים / הוראות, החסרים בחברה, או כאלה הדורשים השלמה עניינית :
* הוראות ארגוניות במסגרת המכללים ;
* נהל עבודה ושת"פ עם מנהל מסחר ושיווק דלקים ;
* השלמה ופירוט של נהל : קבלנים – מכרזים ;
* הכנסת ציוד / חומר חדש למערכת ;
* נהלי אבטחה וביטחון – השלמות.

18. המלצות :

א. הוצאת נהל – אב, אשר יאגד, יפרט ויגדיר את כלל נושא הנהלים וההוראות, באופן מלא ובצורה מתודית (וביטול ההוראות הטכניות משנת 75, נהל 01-02, ועדכון האינדקסים השונים. (ח)

ב. הוצאת נהל בנושא הגדרת התפקידים – האחריות – הסמכויות של בעלי התפקידים העיקריים בחברה (סמנכ"לים – ר' אגפים - רמ"חים – רמ"דים), הכולל ההשלמות הנדרשות וערוך באופן המתודי נכון. (מ)

ג. לבחון הנהלים החסרים, עריכתם והפצתם. (מ)

ד. כל הנהלים/ ההוראות החדשים שיוצאו וכן כל הנהלים / ההוראות המעודכנים שיוצאו, יוכנו כבר בתבנית מתודית מלאה. (פ)

ה. לבצע סריקה מקצועית – ניהולית לבחינה - איזה נהלים / הוראות (מתוך למעלה מאלף) : עדיין בתוקף, איזה ניתן לבטל, ואיזה נכון לעדכן. (פ)

1. הערות :

* במהלך העבודה נבחנו עשרות מסמכים (נהלים / הוראות / דוחות / תכניות וכדו').
בעין בוחנת ומקצועית, ניתן היה למצוא, כמעט בכל מסמך "הערות" – מתודיות או ענייניות. אך אין זה בהכרח מורה שהמסמך הקיים איננו משיג את מטרתו.
* הוראות שונות לא נמצאות תחת הכותרת המתודית הנכונה או הוראות באינדקסים השונים לא נמצאות תמיד בחתכים המקצועיים הנכונים. - הדבר, במציאות, לא

בהכרח פוגם ביכולת העבודה המקצועית של החברה.
* יחד עם זאת, עם קבלת ההמלצות כנ"ל, יוצר בסיס מתודי נכון, שעם הזמן יביא לשדרוג כללי הנהלים – ההוראות בחברה.

סוגיות לדין

19. כללי:

הנושאים כפי שהועלו בסוגיות לדין, ידועות לרוב הגורמים בחברה. לכן בפסקה זו לא תנתן התייחסות חוזרת (מעבר למה שכבר נכתב בפרק VI). אלא תינתנה ההמלצות באופן ישיר, ללא הסברי רקע.

20. מבנה וארגון – המעבר מת"א לאשקלון, **ההמלצה (ח)**:
לערוך עבודה אשר תבחן השפעת מעבר ההנהלה מת"א לאשקלון, באשר ל -
* הגדרת התפקידים המקצועיים – הניהולים בהנהלה ובמכלל אשקלון, בדגש על:
אחריות – סמכויות מקצועיות; אפשרויות לחפיפה מקצועית; זיקות מקצועיות וניהוליות. משמעותיות מבניות ותקניות.
* האם ניתן ונכון להסיק מסקנות מעשיות, ובאם כן, מהן.

21. יחידת השיגור, **ההמלצה (פ)**:
א. יש להגדיר ולפרט התפקיד – האחריות – הסמכויות של יח' השיגור וכן של חדר הפיקוד במכלל.

ב. בהנחה שההגדרה תכלול אחריות לביצוע "בקרה" ע"י יח' השיגור (דהיינו – הרשאה ויכולת התערבות במהלך הביצוע של הפעילויות השונות, מטעם ההנהלה, - במקרה זה הכפיפות חייבת להישאר בידי ההנהלה.

22. מנהל הנמל, - **ההמלצה (מ)**:
א. יש להגדיר ולפרט התפקיד – האחריות – הסמכויות של מנהל הנמל בחברה.

ב. לבחון האפשרות של קיום מנהל נמל כיחידה נפרדת (אפשרי לבצע במסגרת ההמלצה בסעיף 20 לעיל), כאשר מח' ים והנתבים כפופים לו.

23. הנתבים, - **ההמלצה**:
א. מקומם הטבעי של הנתבים במסגרת מכלל אשקלון. יש לעמוד בצורה נחרצת נגד התנגדות הנתבים. (פ)

ב. הוראה 1-16-130 הדנה בתפעול אניות – כפיפות ואחריות, מחייבת תיקון וקביעת הגדרות נכונות של התפקיד – האחריות – הסמכויות של כל הגופים הקשורים לנושא ובדגש על הבנת האחריות הכוללת לביצוע תפעול זה. (מ)

ג. יש לבחון הבעיות האישיות – המקצועיות (מנהל נמל – רמ"ח ים – רמ"ח תפעול – נתבים) וההתאמות של בעלי התפקידים השונים לתפקידם. (פ)

24. המעבדה, **ההמלצה (פ)**:
במידה ואין נוהל / הוראה המגדירה את תפקיד – אחריות – סמכויות המעבדה, - יש לערוך זאת. בהנחה שעיקר הקשר בין המעבדה וההנהלה מתבטא במתן נתונים

(אך לא באחריות של פעילות "בקה") , מן הנכון שהמעבדה תשאר באחריות מכלל אשקלון.

25. ר' אגף הנדסה ופיתוח , **ההמלצה** :
יש להגדיר התפקיד של ר' אגף הנדסה ופיתוח . (מ)
יש למנות רמ"ח מכונות (או להטיל התפקיד על גורם קיים, באם אפשרי) . (פ)
26. מנהל מסחר ושיווק דלקים , **ההמלצה** : (פ)
הימצאות מנהל מסחר ושיווק דלקים , בנתוני העבודה כיום בחברה , בכפיפות למנכ"ל - זו אפשרות סבירה.
27. רמ"ח ים , **ההמלצה** : (פ)
תפקיד רמ"ח ים קשור כיום לנשאי המשנה הבאים - מנהל הנמל , הנתבים , תפעול מח' ים במכלל , והתאמות לתפקידים , מטעמים אישיים ומקצועיים.
הנ"ל מחייב בחינה , החלטה ונקיטת השינויים הנדרשים (במידה וכך יוחלט).

יישום ההמלצות

28. עם הגשת סיכום זה , הושלמו שלבי א' ו- ב' של העבודה.
בתכנון שני שלבים נוספים:
* שלב ג' - דיונים על העבודה , ממצאיה והמלצותיה ;
- קבלת החלטות – איזה מההמלצות לקבל וליישם ;
- וקבלת החלטה על שיטת היישום.
* שלב ד' - יישום ההחלטות בפועל .
29. בהכללה , הוצגו בראשית פרק הסיכום (סעיף 4.ג' לעיל) , שלוש אפשרויות בסיסיות כיצד ליישם ההמלצות : טיפול של גורם פנימי בחברה – (פ) ; טיפול של גורם חיצוני – (ח) ; או טיפול משולב של גורם חיצוני עם גורמי החברה (מ).
חב' שפאור – הרצל שפיר , מציעה כי טיפול ההמשך המומלץ לביצוע – ע"י גורם חיצוני וכן הטיפול המשולב עם גורמי החברה , - יבוצע ע"י החב' – הרצל שפיר.
30. כדי שניתן יהיה לבצע היישום , בטיפול משולב או עצמאי , ע"י גורמי חברה , הכרח לבצע השתלמות , לבעלי התפקידים המרכזיים בחברה , בנושא עבודת-מטה ובדגש על הכנה וביצוע נושא התפקידים – האחריות – הסמכויות של בעלי התפקידים השונים בחברה ; התבנית הנכונה לעריכת נוהל / הוראה ; הדיווחים השונים ; הערכת מצב ותמונת מצב.
31. **המלצה על קדימויות** של נושאים מרכזיים לביצוע , בשלב יישום ההמלצות :
א. השתלמות – עבודת מטה.
ב. הגדרת התפקיד – האחריות – הסמכויות של כל בעלי התפקידים העיקריים בחברה.
(וכתוצאה בחינת הזיקות המקצועיות בדרגים השונים ; הוצאת נוהל מסכם בנושא).
ג. הכנת נוהל מרכזי הממסד – מגדיר – ומסדיר נושא הנהלים / ההוראת המקצועיות בחברה , (וביטול נוהלי שנת 75 , ועדכון האחרים).
ד. הכנת עבודה כוללת בנושא "הדרכה – ניתוח צרכים".

- ה. עבודה : השפעת מעבר ההנהלה מת"א לאשקלון (בהקשר המקצועי – ניהולי ; בדרגי ההנהלה ומכלל אשקלון; וההשפעות מכך על מבנה וארגון, שיטת העבודה).
- ו. נוהלי השגרה בחברה (איחוד סעיפי השגרה, בדרגים השונים , - לכלל נוהל אחד מחייב).
- ז. סריקת כלל הנהלים / ההוראות המקצועיות (לבטל – לעדכן).
- ח. תכניות עבודה שנתיות וסיכום שנת עבודה.

הערות :

- * הנושאים לעיל הנם הנושאים המרכזיים לביצוע. יחד עם זאת יש עוד המלצות שונות שהומלץ לבצען, ושאין ברשימת הקדימויות לעיל. במיוחד אותם נושאים שהומלץ שיבוצעו ע"י גורמים פנימיים בחברה, אך גם נושאים אחרים .
- * ניתן לבצע מספר נושאים במקביל.
- * המלצות מסוימות, זהות, מופיעות בפרקים שונים (וקיימת חפיפה של אותה המלצה במקומות שונים בעבודה), אם כי הרקע לכך הוא שונה.

32. ריכוז ההמלצות, בחתך של הגורם המבצע [(פ) , (ח) , (מ)], ראה – נספח ז'.

קצאא - רשימת הנספחים

<u>סימון</u>	<u>כ ו ת ר ת / נ ו ש א</u>	<u>דף מס.</u>
א'	רשימת בעלי התפקידים אתם נערכו הפגישות	2
ב'	חומר כתוב שנתקבל לעיון - לימוד והתייחסות	3-4
ג'	מערך כלי הרכב בחברה	5
ד'	בחינת זיקות תפעוליות ומקצועיות בחברה	6
ה'	תבנית לעריכת הוראה מקצועית	7
ו'	הוראות מקצועיות שונות	8-9
ז'	ריכוז ההמלצות	10-12
ח'	רשימת תפוצה	13

(הערה: לפרק VIII - ספרור דפים נפרד , מהפרקים האחרים).

מפגשים שנערכו עם בעלי תפקידים בקצא"א

<u>סד'</u>	<u>מס.</u>	<u>בעל - תפקיד</u>
1.	סמנכ"ל כ"א ומינהל	
2.	רמ"ח מינהל ורווחה	
3.	סמנכ"ל תפעול	
4.	רמ"ח מבצעים	
5.	רמ"ח ספנות	
6.	מנהל יחידת אחזקת קווים	
7.	ממונה ביטחון / הדרכה	
8.	סמנכ"ל הנדסה ופיתוח	
9.	ר' אגף הנדסה ופיתוח	
10.	רמ"ח אספקה	
11.	רמ"ח אחזקה	
12.	רמ"ח חשמל	
13.	רמ"ח הנדסה (אזרחית / ימית)	
14.	רמ"ח בקרה ומחשוב	
15.	סמנכ"ל כספים וכלכלה	
16.	מנהל מכלל אשקלון	
17.	רמ"ח תפעול ומנהל הנמל	
18.	רמ"ח אחזקה / מכלל אשקלון	
19.	רמ"ח ים / מכלל אשקלון (ומתקני הנמל)	
20.	חדר הפיקוד / מכלל אשקלון	
21.	יחידת השיגור	
22.	מנהל מכלל אילת (ומתקניו)	
23.	מנהל סחר ושיווק דלקים	
24.	המנכ"ל .	

הערה: עם חלק מבעלי התפקידים נערכו פגישות נוספות / משלימות.

ק.צ.א.א. : חומר שהתקבל לעיון – לימוד – התייחסות

א. נהלים -

1. נהל 01-0-3 : נהלים והוראות
2. נהלים והוראות מקצועיות – תוכן עניינים
3. נהל 04-1-0 : כפיפות ותחומי אחריות לבעלי תפקידים סמנכ"לים / מנהלי מכללים
4. נהל 02-0-3 : -" -" -" -" רמ"חים
5. נהלי אבטחה וביטחון (עדכון 28, מ- אוג' 05)
6. אינדקס הוראות טכניות
7. אינדקס הוראות טיפול
8. אינדקס הוראות בטיחות
9. אינדקס – הוראות אחזקה
10. נהל 01-2-2-2 : ארגון הארכיון הטכני הממוחשב – הוראה מקצועית
11. נהל 02-2-2 : הזמנות עבודה מקומיות במכלל וביח' אחז' קווים – הוראה מקצועית
12. נהל 08-1-4 : משכורות
13. נהל 130-16-1 : תפעול אניות – כפיפות ואחריות, - הוראה מקצועית
14. נהל 03-2-1 : התקשרות שגרה בין יחידות החברה
15. נהל 121-16-1 : הפסקת פעילות ימית בנמל אשקלון עקב מזג-אוויר
16. נהל 01-1-5 : סיורי קווים
17. נהל – אחריות לתחנת חיפה הפעלה
18. הוראת אחזקה 1016 – מגופי Breda (אפר' 03, מכלל אשקלון) .
19. הוראת אחזקה 4171 – אספנה של גוררת (מכלל אשקלון)
20. ניהול אחזקה – הזמנת עבודה (מכלל אילת)
21. אחזקה חודשית – הזמנת עבודה (מכלל אילת)
22. 2-16-2002 : אחזקה – הוראה טכנית (יוני 75)
23. 2-1-00-05 : אספקה – הוראה מקצועית- הוצאת ציוד וחומרים ממחסני החברה
24. 2-1-02 : נוהל אספקה - רכישה וקבלה למלאי (אוק' 05)
25. 4-1-05-1 : הוראה מקצועית - בקרה תקציבית
26. 1-16-001 : -" - הפעלה : פריקת מיכליות נפט גולמי באשקלון (אוג' 04)
27. הוראה טכנית: 2-16-003 הוראות טיפול – הנחיות כלליות
28. -" : 2-16-002 הוראות אחזקה כלליות
29. -" : 2-16-001 הוראות טכניות – הנחיות כלליות
30. -" : 2-16-013 הוצאה מזמינות הפעלה (שמישות) של ציוד עיקרי
31. נהל 02-2-2 : הזמנות עבודות מקומיות במכלל וביח' אחז' קווים – הוראה מקצועית
32. אינדקס הוראות תפעול .
33. נהל 02-2-2 : הזמנות עבודה (עדכון נוב' 05)
34. נוהל 05-1-4 : הכנת תכנית עבודה ותקציב שנתי.

ב. תכניות ודו"חות תקופתיים -

1. הנחיות לתכנון שנת עבודה 06
2. תכנית עבודה לשנת 06 – יחידת אחזקת קווים
3. תכנית הדרכה 06
4. אחזקה – תכנית עבודה : שנת 06 (עבודות יזומות)
5. מבנה ארגוני – תקני כ"א ורכב לשנת 05 (דצמ' 05)
6. נתונים עיקריים מתקציב 06
7. הנדסה ופיתוח – סיכום חציון 2 שנת 05.

8. יח' אחזקת קווים – סיכום חציון שני שנת 05
9. בקורות שגרה – חציון א' שנת 05 (מסמך: 05-6435 , סמנכ"ל כ"א ומינהל)
10. אחזקה ובטיחות – דו"ח בקורת חצי שנתי – מכלל אילת
11. אגף כ"א ומינהל- דו"ח רבעון שני – שנת 05
12. מכלל אשקלון – דו"ח חודשי : דצמ' 05
13. דיון אחזקה – מכלל אשקלון : דצמ' 05 (הנדסה: 06438)
14. מכלל אילת – דו"ח סיכום פעילות – דצמ' 05
15. דו"ח פעילות – דצמ' 05 : אגף כ"א ומינהל
16. דו"ח מערכות וציוד עקרי בלתי תקין / לא זמין
17. ביצוע תכנית הדרכה – רבעון II , שנת 05
18. עסקה מסחרית (9859/05 מ- 13 ספט' 05) וסיכום עסקה מסחרית (1065/06 מ- פבר' 06)
19. הזרמה הפוכה - תכנית שיווקית (הצעה לדין : ת-30, מ- 1 ינואר 03).

ג. שונות -

1. נושאי מנהל בטיפול רמ"ח מינהל ורווחה – כהן בלהה (ינואר 04)
2. רשימת כלי-רכב לפי אתרים
3. חוברת – תקנון עבודה ב- ק.צ.א.א.
4. שגרת עבודה - יח' אחזקת קווים
5. שיקום קו 18" (אזור אמונים – זמורות) –(דוגמה לדו"ח ביצוע עבודה)
6. תכנית הגעת מיכליות לאתר אשקלון (2 דוגמאות)
7. תכנית תנועת דלקים לאתר אשקלון (כדוגמא)
8. ריכוז תנאי העסקה בקצא"א
9. תצ"א : נמל אשקלון
10. בחינת השפעת פיצול בתי הזיקוק
11. שגרת עבודה משרדית ביח' אחזקת קווים

נספח – ג' :

מערך כלי הרכב בחברת ק.צ.א.א.

<u>פ י ר ו ט</u>	<u>הנהלה</u>	<u>אחזקת קווים</u>	<u>מכלל</u> <u>אשקלון</u>	<u>מכלל</u> <u>אילת</u>	<u>סה"כ</u>
* כוח אדם -	53	9	109	35	207
* רכב פרטי -	21	--	5	2	28
* טנדרים -	--	1	22	16	39
* משאיות -	--	1	1	1	3
* מיניבוס -	--	--	1	1	2
* ג'יפים -	--	6	--	--	6
* טרקטורים -	--	--	3	1	4
* נגרים -	--	2	6	4	12
* מדחס אויר	--	2	3	1	6
* מלגזה	--	--	3	--	3
* עגורן	--	--	1	--	1
* כיבוי-אש:					
-- כבאיות	--	--	3	4	7
-- טרקטורים	--	--	1	1	2
-- נגרים	--	--	9	6	15
<u>ביטחון - אבטחה</u>					
* כוח אדם -	--	--	34	48	82
* רכב ייעודי -	--	--	3	3	6

בחינת זיקות תפעוליות ומקצועיות בחברה

ה' –

תבנית לעריכת הוראה מקצועית

1. כותרת

- א. הכותרת תכלול הנתונים הבאים :
- * הגוף המוציא את ההוראה ;
 - * התחום המקצועי - הוראה טכנית / אחזקה / תפעול / בטיחות – כללי / ביטחון ואבטחה / כיבוי אש.
 - * ספרור ההוראה.
 - * שם / נושא ההוראה.
 - * תאריך הוצאה / עדכון.
- ב. הכותרת ניתנת לעריכה בצורות שונות . עדיפה עריכה בתוך מלבן עם מחיצות מתאימות.

2. המטרה

- א. רקע (במידת הצורך) – המבהיר הצורך בהוראה.
- ב. מטרת הנוהל (הפעילות / הנושא עבורם ההוראה מיועדת).
- ג. למי מיועדת ההוראה (מי מוסמך לפעול בהתאם להוראות הוראה זו).

3. נושאים / פעילות

- א. פירוט הנושאים / הפעילות הנדרשת להשגת מטרת ההוראה , בחתך ענייני או בחתך מקצועי (לפי הצורך).
- ב. הפנייה לנוהל / הוראה הקשורה לפעילות הנדרשת בהוראה זו (בהתאם לצורך).
- ג. הפנייה לצידוד / כלי עזר - הנדרשים לביצוע פעילות ההוראה.

4. הוראות בטיחות

- א. הוראות בטיחות הקשורות לביצוע הוראה זו.
- ב. הפנייה לחומר / הוראה מקצועית נוספת, בתחום הבטיחות (לפי הצורך).

5. תוקף

- א. הבהרה - האם זו הוראה ארעית או הוראה קבועה.
- ב. מועד כניסת ההוראה לתוקף (מיד עם פרסומה או מועד אחר).

6. הטמעה

- א. שיטת הטמעת ההוראה בקרב העובדים הקשורים לתחום ההוראה.
- ב. הנחייה לקבלת היזון חוזר ממבצעי ההוראה בפועל (פירוט מהו ההיזון החוזר המקצועי הנדרש ; מי אחראי להכינו ומתי יש להגישו. במידה ונדרש).
- ג. במידה והוראה זו נקבעה כהוראה זמנית, יש להוסיף : התנאים / הזמן , לכניסת ההוראה למעמד של הוראת קבע.

7. אחריות

- א. האחריות המקצועית להכנת הנוהל , עדכון המקצועי , וקביעת תקיפות ההוראה.
- ב. האחריות הטכנית להוצאה / הפצה של ההוראה (במידה וההוצאה הטכנית שונה מהאחריות המקצועית כנ"ל).

הערות :

- * בתבנית זוהי ניתן לערוך הנהלים השונים.
- * מילוי כל סעיפי התבנית כנ"ל – יותנה בצורך / בתוכן הענייני , והתאמה להוראה הנדרשת.

נספח - ו': הוראות מקצועיות

א. הוראות אחזקה :

הוראות שהוצאו / עודכנו בשנים 03-05/6	מס' הוראות	מס. קוד	הנושא/המקצוע
ס"ה כ	עדכון	ח ד ש	
23	4	19	157 1000-1972 (1) מכ ונות
11	5	6	158 2001-2936 (2) חשמל
15	4	11	121 3003-3925 (3) בקרה
1	1	-	2 4001-4002 (4) הנדסה אז'
3	1	2	3 4003-4005 (5) פיקוח קבלנים
50	5	45	275 4035-4980 (6) ימיה
--	-	-	4 4990-5105 (7) כללי
--	-	-	3 6001-6010 (8) מחסן
--	-	-	2 7010-7020 (9) מח' ים
47	-	47	47 8104-8250 (10) מתקן מילוי גפמ
150	20	130	772 (11) ס"ה כ:
23	9	14	58 2-30-... (12) הוראות בטיחות
4	3	1	29 (13) הוראות טכניות:
			2-13-... (א) קשר ובקרה
			2-15-... (ב) כללי
			2-16-... (ג) ללא כותרת
6	5	1	93 (14) הוראות טכניות:
			2-11-... (א) מכונות
			2-12-... (ב) חשמל
			2-15-... (ג) ימיה
5	-	5	121 2-51-... (15) הוראות טיפול
38	17	21	301 (16) ס"ה כ:
188	37	151	1,073 (17) ס"ה כ = הוראות אחזקה :

ב. הוראות תפעול :

הוראות שהוצאו / עודכנו בשנים 03-05/6	מס' הוראות	מס. קוד	הנושא/המקצוע
ס"ה כ	עדכון	ח ד ש	
15	15	--	15 1-11-... (1) קביעת כמויות נפט
1	1		1 1-14-... (2) קוי צינור
2	2	--	2 1-17-... (3) תחנת חיפה
14	13	1	14 1-19-... (4) שיגור
3	-	3	3 1-22-... (5) תזקינים
-	-	-	2 1-23-... (6) פחם
8	-	8	21 1-2-... (*) (7) נוהלים
3	-	3	8 1-2-... (*) (8) הוראה מקצועית
6	5	1	7 1-21-.. (9) גפ"מ
3	3	-	3 1-12-.. (10) מוני זרימה
1	-	1	1 1-26-.. (11) כללי
4	4	-	4 1-20-.. (12) חירום
			(13) חישוב כמויות -
2	2	-	3 1-13-.. וכן-נפט גולמי
10	10	-	13 1-16-.. (14) מכלל אשקלון
5	5	(1)	6 1-18-.. (15) מיכלים / מפרידים
11	7	4	17 1-16-.. (16) מדור ים
95	73	22	117 (17) סיכום =

(*) הערה: הנהלים מפיעים בנוהל : 3-0-01 מינואר 01.

ריכוז ההמלצות (פרק VII).

א. המלצות לביצוע ע"י גורמי החברה :

מס. סד'	הפרק	ה נ ו ש א / ה כ ו ת ר ת	פירוט בסעיף
(1)	משאבי אנוש	הכנת תכנית רב-שנתית לטיוב והשמה של כ"א	5.ב; 6.ג
(2)	"-	מח'ים, לבחון תגבור כ"א מקצועי – ניהולי	8.ה.1
(3)	"-	"-, תחום הצלילה - ביקורת ושדרוג מקצועי	8.ה.3
(4)	"-	יחסי חברה – קהילה : הכנת תכנית פעולה	10
(5)	"-	תוספות בנייה – במבנה ההנהלה ובנמל	11
(6)	עבודת מטה	חוברת המבנה והארגון – השלמה ועדכון	12.ב.1
(7)	"-	תקנון החברה – בדיקת עדכון ותוקף	12.ב.3
(8)	"-	לבחון הצורך בנוהל לנושא כספים וכלכלה	13.ג.2
(9)	"-	לבחון תפקיד – רמ"ח מכוונות	13.ג.3
(10)	נהלים והוראות	ביצוע סריקה ניהולית-מקצועית בכלל ההוראות	18.ה.
(11)	"-	נהלים חדשים/מעודכנים – עריכה לפי תבנית	18.ד.
(12)	סוגיות לדיון	מעמד יחידת השיגור	21
(13)	"-	הנתבים – מעמד בארגון	23.א
(14)	"-	בעלי תפקידים – בחינת התאמה	23.ג
(15)	"-	המעבדה – מעמד בארגון	24
(16)	"-	מינוי רמ"ח מכוונות (משתלב עם מס. 9 לעיל)	25
(17)	"-	מנהל סחר ושיווק דלקים – מעמד בארגון	26
(18)	"-	רמ"ח ים - בחינת מעמד (נכלל במס. 14)	27
(19)	יישום ההמלצות	ההמלצות - סיכום קדימויות לביצוע	31

ב. המלצות לביצוע ע"י גורם חיצוני :

מס. סד'	הפרק	ה נ ו ש א / ה כ ו ת ר ת	פירוט בסעיף
(20)	משאבי אנוש	הדרכה – הכנת עבודה "ניתוח הצרכים"	ב.9
(21)	נהלים והוראות	נוהל – אב : נהלים והוראות בחברה	א.18
(22)	סוגיות לדיון	עבודה – בחינת המעבר מת"א לאשקלון	20

.....

ג. המלצות לביצוע ע"י גורמי פנים בהכוונה, הנחייה ובקרה של גורם חיצוני :

מס. סד'	הפרק	ה נ ו ש א / ה כ ו ת ר ת	פירוט בסעיף
(23)	משאבי אנוש	הגדרות תפקידים ניהוליים/מקצועיים	ג.7
(24)	-"	שינוי ההוראה 1-16-130 (תפעול נתבים)	ה.8.2
(25)	-"	הגדרות תפקידי בכירים בחברה	ב.12.2
(26)	עבודת מטה	בדיקות זיקות מקצועיות בדרגי החברה	ג.13.1
(27)	-"	נהל הכנת תכנית עבודה שנתית וסיכומה	ב.14
(28)	-"	נהל הגדרת תפקידי בכירים (זהה עם מס.25)	ד.14
(29)	-"	קביעת שגרת עבודה לדרג הניהולי	ד.14
(30)	-"	קביעת שגרת עבודה לדרגים המקצועיים	ד.14
(31)	-"	נהל לביצוע דווחי ביקורות שונים	ד.14
(32)	נהלים והוראות	נהל הגדרת תפקידים – בעלי תפקידים בכירים (משתלב עם מס.25,28)	ב.18
(33)	-"	בחינת נהלים חסרים	ג.18
(34)	סוגיות לדיון	מנהל הנמל – הגדרת תפקיד (משתלב עם מס.20 ו-25)	22

(המשך ג. - ביצוע ע"י גורמי - פנים בהכוונת גורם חיצוני)			
פירוט בסעיף	ה נ ו ש א / ה כ ו ת ר ת	הפרק	מס. סד'
22	בחינת אפשרות – קיום הנמל כיח' עצמאית	סוגיות לדין	(35)
23.ב	הנתבים – שינוי הוראה 1-16-130 (זהה עם מס. 24)	-"	(36)
25	הגדרת תפקיד ר' אגף הנדסה ופיתוח (משתלב עם מס. 32)	-"	(37)
30	השתלמות – עבודת מטה	יישום ההמלצות	(38)
.....			

נספח - ח': רשימת - תפוצה

עו"ת מס.	ש מ	ו ת פ ק י ד
1.	יאיר וידה	- מנכ"ל
2.	שלמה כהן	- סמנכ"ל הנדסה ופיתוח
3.	אייל כהן	- סמנכ"ל כספים וכלכלה
4.	מרדכי שלו	- סמנכ"ל תפעול
5.	שמחה קורן	- סמנכ"ל משאבי אנוש ומינהל
6.	שלומי לוי	- ר' אגף הנדסה ופיתוח
7.	משה מרודי	- מנהל מכלל אשקלון
8.	רמי מגל	- מנהל מכלל אילת
9.	זאב צל	- מנהל יח' אחזקת הקווים
10.	איציק לוי	- מנהל נמל ורמ"ח תפעול – מכלל אשקלון
11.	אורן שחור	- יו"ר הדירקטוריון
12-14	לשכת המנכ"ל	- רזרבה
.....		

תזכורת: מסמך זה הוגדר כ- "מסמך מסווג מסחרית". מיועד לנמעני רשימת התפוצה בלבד.

* * *

י"ג. חילופי דעות בהקשר ל-"בואו נתעורר ונתחיל לפעול" (כותב עודד פלום ומתייחס ה.שפיר)

הודעה שהועברה
מאת: **הרצל** <shapor@zahav.net.il> (בינואר 13)
נושא: נתעורר ונפעל
אל: (נשלח, בין היתר, גם לפינקו)

מכובדי -

לקראת הבחירות הכנתי סקירה על האתגרים בפניהם ישראל תתמודד, כלפי חוץ ופנים. מיוחד למי שיבחר ולמי שייבחר. אין כאן הזמנה להציע לבחור במי שהוא מוגדר. הכוונה לתת ידע ומבט שונה על דברים חיוניים. לצערי הסקירה ארוכה אך נסבלת.

* * *

מפינקו - חברים יקרים

אני שולח לכם מכתב שקבלתי מהאלוף מיל" הרצל שפיר ולפי דעתי מסמך לעניין וצריך להפיץ אותו לממשלה שתקום לאחר הסכמי הקואליציה והיום לראשי המפלגות הציוניות (נשלח גם ל- עודד פרום שמתייחס למאמר להלן)

* * *

שלום לך מר שפיר,
למרות שחילופי הדעות הלא ישירים שנערכו בינינו הבהירו באופן ממצה מהם המרכיבים המבדילים ומהם המרכיבים המאחדים בהשקפות העולם שלך ושלי, אני מרגיש צורך לפנות אליך ישירות כדי לסיים את השיח הזה ברוח חיובית ועניינית וללא משקעים של מדון אם יש כאלה.
על כישוריי אני יודע את כל מה שאפשר לדעת על מי שהיה אישיות משפיעה בהווה הישראלית ועדיין הינו, כך אני משער, איש רב פעלים וזכויות.
לפיכך אני רוצה להתנצל אם התייחסותי להתמחויותיך ולכישוריך, כפי שהם ידועים לי, לא הייתה מדויקת וכפי שהתרשמתי מתגובתך, פוגעת. סליחה.
העניין הוא שיש חוסר סימטריה מובהק בין ההזדמנות שיש לי להכיר בסמכותך מתוקף ניסיוןך להביע דעות בעניינים שהעלית לדיון (ושעליהם הגבתי ואליהם התייחסתי) ובין חוסר ההזדמנות שניתנה לך לגבי סמכותי להביע את דעתי ודעותיי ואני מתרשם מבין השיטין של הערותיך הענייניות שיש בכך יותר משמץ של ספק לגבי מידת הסמכות הזו של מישהו שהוא לחלוטין אלמוני לגביך.
כדי לאזן את חוסר הסימטריה הזו במקצת אני ממליץ בפניך בחום לב לעיין לעומק במסמך **ההצעה לחוקת ישראל** שאותו ניסחתי במהלך השנים האחרונות ומשקף, כך אני מאמין, את המקורות לכל דעותיי ולא פחות מכך ואולי בעיקר להבנת המגננון שדרוש לנו כל כך כדי לסנתז בהרמוניה את כל הניגודים שבהם אנחנו מתחבטים.
אני מאחל לך עיון מעניין ומודה לך על תשומת הלב.
עודד פלום

.....

(מפינקו הראל ל- שפיר) **From:** Baruch Harel [<mailto:pinkoharel@gmail.com>]

הרצל ידידי מאז והמוערך מתמיד
עודד פלום ידידי מהכרותנו ב"צוות נעננה" -
אני מברך על החלפת הדעות וזו תורת הדיאלקטיקה "מהחלפת דעות יוצא אור"
אין בספק שהדעות מציגות חלק נכבד מהמצב המורכב שבו אנחנו נתונים כיום ובוודאי גם בעתיד.
האמירה של "עם לבדד ישכון" קשה מאוד ואולי בלתי אפשרית ב"כפר הגלובלי של היום".
המצב בו אנו נמצאים מחייב שיקול דעת מעמיק והתכוננות לכל צרה שלא תבוא.
הרצל ידידי, אני זוכר את שיחותנו בעבר בעניין הגרעין האירני וגם הסיכום שבו הסכמנו שאירן רוצה בהשמדת תל אביב אבל לא ירצה בהשמדת טהרן.
החלפת הדעות הייתה חיובית ותרמה להרחבת הדעת.

ואני מודה לכם על שניתנה לי ההזדמנות להיות מעורב בנושאים החשובים שנדונו ולא ניתן לסכם אותם והם על סדר ימי חיינו היום ובעתיד. להתראות פינקו

לפינקו ועודד פלום- קראתי את התייחסותו של עודד פלום. ארשה לעצמי לענות. אעשה זאת (כדי לחסוך מקום זמן) בגוף החומר שלו, בצבע אדום. אודה באם יועבר לכל מי שקיבל את התייחסותו של עודד. בתודה. הרצל שפיר הי הרצל אני העברתי את מכתבך לרבים מבין מכותבי בדואר אלקטרוני. אני מעביר לך אחת התגובות המנומקות וכמובן שיש מקום לשיח חברים למרות שהחלטות לא בידנו. תודה על מכתבך ולהתראות ווד"ש לסגלית. בידידות והערכה פינקו

הודעה שהועברה מאת: Harel Baruch <pinkoharel@gmail.com> ל - עודד ורחל ידידי קראתי כל מילה ממה שכתבת עם חלק אני מסכים אבל בעיקרון הצדק עם הרצל. היום היה בערוץ 2 ראיון עם דויד גרוסמן. אני לא מסכים עם הרבה דברים שנאמרו בראיון אבל צריך ליצר בעולם את האווירה שאנחנו שוחרי שלום ושוחרי חיים. באשר להערותיך אני מעביר אותם כלשונם להרצל. להתראות פינקו

* * * *

בתאריך 21 בינואר 2013 16:38, מאת Oded Flum & Rahel <info30@gos.net.il>: ל-

פינקו יקירי שלום לך,

אני יודע שלא אתה חיברת את המסמך של הרצל שפיר אבל מכיוון שאתה מוצא שלדעתך המסמך הוא "לעניין וצריך להפיץ אותו..." אז תרשה לי כמה הערות שאני מקווה שגם הן תהיינה לעניין.

אגב, ממומלץ לקרוא את הערותי על מסך מחשב ולא בטלפון סלולארי ובמידה ויש קושי בקריאתן כהודעת דוא"ל, הן מצורפות גם בקובץ נוח יותר לקריאה. בתחילה אני מבקש לרענן את הזיכרון לגבי המלצותיו של הרצל שפיר (הוא מציג להלן חלק מהמלצות העיקריות שלי)

- שימור, פיתוח והידוק היחסים עם מצרים וירדן.
- לא להתערב בנעשה בסוריה.
- לקדם המדיניות "שתי מדינות לשני עמים". אין לבנות בשטחי E. יש לפעול לחיזוק הרשות באיו"ש. מוטב לפעול עתה למנוע מהשתלטות החמאס על איו"ש, מאשר להילחם בו כאשר ישלוט כבר בשטח.
- לא לחלק את ירושלים, אך גם לא לצרף אליה מאות אלפי ערבים, בכפרים ואזורים ממזרח לעיר, שלא היו בעבר בשטח ירושלים.
- אל לישראל לתקוף באיראן.

• יחסי ארה"ב – ישראל הם "עוגן קיומי". שיקום היחסים, שימור ופיתוח היחסים הם חובה לאומית.

• שלום לישראל הכרחי ואפשרי. יש לחתור להשגתו בכל עת. "שלום אזורי" (כפי שהוצע לישראל בעבר) – נכון וחיוני לישראל. יש לעודד ארה"ב ומדינות העולם לסייע בהשגתו.

המסמך של הרצל שפיר מציג בתחילתו את הסוגיות שהמענה הנכון עליהן מוביל בהכרח לדרכי הפעולה שהוא מציג ומהן ניתן ללמוד מה התובנות שמביא עמו מי שזכויותיו רבות אבל ניכר שהתמחות במודיעין ויכולת לבסס חזון על הכרה אינטימית עם הפוטנציאל הגלום במדינת ישראל ובכוחה הצבאי (הנוכחי) ובכוחה הכלכלי, המדיני והחברתי, לקבל החלטות בעלות משמעות קיומית, הם חסרונות בעלי משמעות בדעותיו. (על משפט זה הוא מתנצל בהמשך)

אני רואה כמחמאה את הרצון להתייחס לדברים שכתבתי. יש לי הערכה לכל דעה שמושמעת גם אם היא בניגוד לדעתי. יש מקום בעולמינו לדעות שונות. אבל המשפט לעיל (המסומן עתה עם קו תחתיו), הוא חסר נימוס ופוגע באדם ולא בנושא. לא התייחסות להתמחות במודיעין (ביחס להתמחויות האחרות), ספרים רבים נכתבו על "מעללי והצלחות המודיעין" בעולם וגם בישראל.

(הערותיו של הרצל שפיר להלן - בכתב אדום)

מנגד, הנחותיו של הרצל שפיר נסותרות לחלוטין ע"י דבריו של המנוח צפריר רון ז"ל, בן קיבוץ עין חרוד, שנאמר בכנס ירושלים 2007, זמן קצר לפני פטירתו בטרם עת.

אלה הן שתי תפישות עולם שאחת מהן אינה מכירה במגבלות היכולת והשנייה אינה מכירה בגבולות היכולת (מה ההבדל?). לעניות דעתי, האסטרטגיה הקיומית הנכונה למדינת ישראל היא סינתזה הרמונית בין שתי תפישות עולם אלה, המייצגות לכאורה ניגודים.

אני קובע כך כמי שנהנה במידה צנועה מיתרונות מסוימים בתחומים של התמחות במודיעין צבאי ותעשייתי ברמותיהם האסטרטגיות וכמי שיש לו היכרות אינטימית עם הפוטנציאל הקיים בתחומים האלה ומכיר ביכולות ובמגבלות המגדירות את חופש הפעולה של מדינת ישראל להגדיר את בעיותיה הקיומיות מצד אחד ולפעול למען מצד שני בעצמאות ואי תלות. מצטער להודיע/לקבוע, באותה צניעות, כי גם אני נהנה מיכולות אלה. ואני מודה שאינני יודע מהיכן ההתמחות הזו אצל פרום?

את האופן העקרוני של מעשה המרכבה הזה ניסחתי בהצעת חוקה למדינת ישראל שאותה חיברתי במשך כמה שנים ושאתה מוזמן לעיין בה. ונראה אחת לאחת מה הן ההמלצות הראויות לשמש כקווי יסוד לממשלת ישראל:

הגרעין האיראני

גם אתה פינקו וגם אני נוכחנו בהרצאתו של האלוף (מיל.) פרופ' יצחק בן-ישראל שהרצה בפני חברי "צוות" רעננה על הנושא. אין מוסמך מבין ישראל, שהוא איש חקר ביצועים ואחד ממנחי היסוד לתכנון מושכל של מבצעים אוויריים ברמות אסטרטגיות, מערכתיות וטקטיות וכן ראש להק מודיעין אוויר לשעבר וראש המנהל למחקר, פיתוח אמל"ח ותשתית טכנולוגית (מפא"ת) במשרד הביטחון שבהנחייתו בוצעו פיתוחים מהדרמטיים ביותר בהיסטוריה של מערכת הביטחון.

ממנו למדנו ארבעה דברים מרכזיים הקשורים לגרעין האיראני כסוגיה קיומית:

1. הגרעין האיראני הוא אכן סוגיה קיומית. גם מתוך עצם הימצאות הנשק בידה והפוטנציאל להפעלתו וגם מאפשרות הפצת נגזרותיו לגופי טרור נתמכים וגם הסכנה של סלילת הדרך להצטיידות דומה ברפובליקות אסלאמיות שכנות בעלות יומרה מעצמתית. (דבר שיהפוך את מאזן ההרתעה הצבאית שאותו מבקשת ישראל לטפח למאזן אימה גרעינית בלתי נשלט)

2. מה שעוצר את הפסיעה האחרונה בהפיכת איראן לאיום גרעיני בפועל הוא אסטרטגיה איראנית לחכות לעיתוי המתאים לביצוע הפסיעה ולא בהכרח איזה שהם מהלכים בינ"ל מדיניים וכלכליים או מהלכים חברתיים פנימיים. נכון. אך בהחלט תלויים במצב בינ"ל. ביכולת הפיקוח הבינ"ל. בסנקציות הקיימות והנוספות שעוד יתכנו. במו"מ המתקיים כיום

במיוחד עם ארה"ב. קיום פצצה גרעינית אחת (במידה ותהיה לה) עדיין איננה מציבה את איראן עם יכולת עמידה כמעצמה עם "מאזן אימה". גם במצב זה של קיום פצצה אחת, אין כל מניעה לפעילות צבאית. מבחינת איראן הבעיה המרכזית שלה לקיים גרעין אזרחי (אמנם חותרת לנשק גרעיני).

3. אפשר בהחלט ובסבירות לעצור את התפתחות הגרעין האיראני במהלך צבאי ולפרז את איראן מנשק זה אבל זו נטילת התחייבות לתחזק את המצב המפורז בכוח צבאי כל עוד איראן לא תרפה ממאמצי הפיתוח ומלחימה על מימוש שאיפתה. בהחלט אפשרי מהלך צבאי. נכון. אך נכון שזה ייעשה, כאשר יידרש, ע"י כוח בינ"ל ו/או ארה"ב שהתחייבה לכך.

4. לישראל יש יכולת צבאית עצמאית לבצע את המהלך (ובלשונו: "יותר טוב מהאמריקאים...") וגם לטפל בנגזרות של מערכות הלחימה הפועלות בכפיפות לאיראן מדרום לבנון, רצועת עזה ואם צריך, גם סוריה וכן כנגד תקיפות טילים מתוך איראן עצמה וכל זה במחירים "סבירים" (סליחה על התבטאות אובייקטיבית אך חסרת הרגישות) מבחינת נפגעים ונזקים. נניח כי לישראל אכן היכולת לבצע תקיפה שתביא להפסקת הפיתוח של נשק גרעיני. השאלות הן: האמנם טוב יותר מהאמריקאים (שכוח עיקרי שלהם כבר מצוי במפרץ הפרסי); לכמה זמן יידחה הפיתוח ומה אח"כ? האם לישראל יש מענה על תגובות איראן במפרץ ובארצות במרחב (הרי זו הטענה המרכזית של ארה"ב ומדינות המערב. אתם יכולים לקחת אחריות על תגובות איראן כלפיכם אך אין לכם היכולת לקחת אחריות על מה שיקרה במפרץ ובמרחב - דברים הקשורים אלינו? האמנם ישראל יכולה לבצע פעולה כזו ללא תאום עם ארה"ב. ומה קורה עם ארה"ב מתנגדת לכך? והעיקר - אנו יודעים את הסיבות מדוע איראן שואפת לגרעין צבאי ואין לזה כל קשר לישראל. איראן זקוקה לסחר בינ"ל כדי להתקיים ובאם מוטלות סנקציות חריפות הפוגעות ביכולתה לסחר - היא תאלץ לפעול כפי שמדינות המערב מבקשות.

מסקנות:

א. בהינתן מצב שבו האיראנים בוודאות וללא עכבות פנימיות או מעצורים חיצוניים, מפתחים יכולת גרעינית, תוך התבססות על הסתגלות העולם לפיתוח גרעין גם תחת משטרים קיצוניים כמו צפון קוריה, בהינתן כל אלה, יש לפעול לפירוז איראן מיכולת פיתוח של כושר גרעיני בכוח צבאי. מקרה צפון קוריה שונה לחלוטין למקרה איראן. לא ניתן יהיה למנוע מאיראן גרעין אזרחי.

ב. לישראל המאוימת קיומית מהתפתחות זו אין ברירה אלא לממש את יכולתה ולבצע את המהלך בכוחות עצמה. היכן ההוכחות שאיראן מתכוונת להפעיל נשק גרעיני בכלל או כנגד ישראל (בארה"ב אומרים כי איראן תעדיף לתקוף את סעודיה לפני ישראל). היכן האיום הקיומי? ישראל יכולה לפעול בתנאי "מאזן אימה", היכן איראן?

ג. על ישראל להכשיר את עצמה אסטרטגית (ובעיקר מנטאלית) לפעול ביטחונית, כלכלית, מדינית וחברתית בעולם שהמהלך הישראלי יביא אליו משבר אנרגיה (הורמוז) ובעקבותיו משבר פיננסי וכלכלי עולמי שעתיד להתגלגל גם לשינוי המפה הגיאוגרפית העולמית כאשר בכל אותו הזמן קואליציית האינטרסים של הישויות האנטי ציוניות (מוסלמים, ערבים ולאומנים אנטישמיים ברחבי אירופה ובדלנים בצפון אמריקה) פועלת להזרת ישראל מהקהילייה הבינ"ל והבאה לחדלונה כישות מדינית המייצגת את ריבונות הלאום היהודי בארצו. איך ישראל יכולה "להכשיר עצמה אסטרטגית (ביטחונית - כלכלית - חברתית) לפעול כנגד משבר אנרגיה שהיא יצרה"? הזוי.

המלצות לממשלה:

i. להתכונן למלחמה כוללת נגד תשתית הטילים והרקטות המאיימת על לב ישראל מאיראן, סוריה, דרום לבנון ורצועת עזה כאשר היעד בשתי הגזרות הגובלות עם ישראל הוא פירוז השטח מתשתית השיגורים (ושאר יכולות לפתח לוחמת טרור) והכרזת מלחמה קבועה (מתוך שטח ישראל) למניעת שינוי הסטאטוס המפורז (קרי: שינוי המדיניות של סיכול האיומים תוך כדי או לאחר התממשותם). אמצעים וכוננות הגנתית תמיד רצויה. ההופך את איראן לאויב קבוע. חייב יהיה להתמודד עם טילים מדי יום/שבוע/חודש/שנים; ובנוסף לתת מענה (ענייני - כלכלי) למדינות העולם שנפגעו ממשבר האנרגיה העולמי, כתוצאה מהתקיפה הישראלית?

ii. תקיפה לאלתר של תשתיות הפיתוח של הגרעין האיראני ושל התשתית והיכולות של שיגור פצצות האטום והיערכות לביצוע המלחמה שבסעיף הקודם בהתאם לתגובה של איראן וגרורותיה וכן התכוננות ארוכת טווח לחזור ולתחזק את איראן מפורזת מיכולת לפתוח כושר גרעיני התקפי.

iii. להכין אסטרטגיות לטיפול במשבר הלוואי של התקיפה באיראן ופירוק הבריתות המסורתיות והכנת תשתית ליצירת בריתות חדשות העונות בלי צרימות ליכולתה של ישראל לפעול בעצמאות ואי תלות לתת מענה על צרכיה

הקיומיים. (ברשותי מסמך המלצות מלא לשאלות איך מתגברים על משבר האנרגיה, איך מתגברים על המשבר הפיננסי והכלכלי, איך מתגברים על אמברגו אמריקאי ואיך מתגברים על היריבים במערכה המדינית/משפטית בזירה הבינ"ל).

האמנם חייבת ישראל להילחם "כנגד כל העולם". האמנם אנחנו נמצאים במצב שאיראן, סוריה, לבנון, עזה - יחד חברו להילחם בנו? האם סוריה לא עשויה להתנתק מהציר האיראני? לפרק את כל הבריתות הקיימות? ; יפה שיש לך "תכניות" איך להתגבר על משבר האנרגיה / המשבר הפיננסי / הכלכלי / האמברגו האמריקאי ועוד.. (מי שהוא ראה או בחן תכניות אלה? מבלי לפגוע בתכניות אלה או בכך). כדאי אולי שלפני כן תעזור כיצד מייצבים את הגירעון התקציבי של השנתיים הקרובות בישראל! והעולם לא מבין מה קורה? ארה"ב לא תעמוד בהתחייבותה - לאיראן לא יהיה נשק גרעיני?

(כאן הוכנס חומר חדש, שאיננו קשור לנושא האירני שנדון לעיל, אך נוגע בחלק מההמלצות שלי בעבודה- "נתעורר ונפעל")

"שתי מדינות לשני עמים" (כנראה חומר שנלקח מהצעת החוקה לישראל)

1. במהותה, מדינת ישראל היא המקום שבו ממש העם היהודי את לאומיותו כישות ריבונית ב"ציון" היא ארץ מכורתו (וזו בעצם הגדרתה של הציונות ומהותו של החזון הציוני).
2. לא פחות מכך, מדינת ישראל במהותה היא המקום בו שוכנים לבטח וללא עוררין כל תושבי הארץ אשר זכותם הטבעית היא להתגורר במדינה והם יושבים בה ללא הבדל גזע, לאום, דת, תפישת עולם, עדה ומין וחיים בשלום, בחרות, בחופש וברוח זה לצד זה (זו בעצם הגדרת המהות של החזון הישראלי המשלב את החזון הציוני עם הפרקטיקה של הגשמתו בארץ המיושבת בעמים גרים)
3. הערבים תושבי א"י רבים בכמותם מגודלו של "מיעוט בעל עניין" ולכן טבעית חתירתה של אוכלוסייה זו למעמד דמוקרטי שיאפשר לה להביא לחדלון הציונות ולאפשרות להכיל על הארץ ריבונות ערבית/מוסלמית, מה עוד ששאפה זו ושנאת היהודים נרכשים מילדות ונתמכים בכל צורה אפשרית של תמיכה ע"י אחוותו של כלל הקולקטיב הערבי/מוסלמי בעולם (ראה את הרצאתה של אזרחית אמריקאית ממוצא מצרי בשם נוני דרוויש על כפירה ואיסלם). איך משלבים זאת עם סעיף 2 לעיל?

מסקנות:

- א. כדי להביא את ישראל למצב של ביטחון קיומי מפני "האויב שמבפנים" צריך לבדל את האוכלוסייה היהודית מאוכלוסיות המיעוטים, ככל הנדרש על פי צרכי הקיום הקריטיים להוויה הציונית (מבחינה חברתית, ביטחונית וכלכלית) ולקבע גבולות מדיניים בין האוכלוסיות המקוטבות במקומות שגבולות כאלה עדיין אינם משרוטטים. (ראה רעיון לאופן חלוקת הארץ בפרק ג' של הצעת החוקה הנקרא "צווי החוקה")
- ב. בגלל חוסר הסימטריה בין השאיפות רק כפייה חד צדדית של גבול מדיני המוכתב ע"י הצורך הקיומי של מדינת ישראל עפ"י מהותה, הוא האפשרות לקיים מידה ראויה של ביטחון פנימי ולאפשר למיעוטים שעליהם חלה אחריות ישראלית להסתגל (מחוסר ברירה) לרעיון של חיים בשוויון אזרחי במדינה שבה חזקת הרוב במעמד הריבון המדיני שייכת ללאום היהודי.
- ג. מהלך כזה סוגר את האפשרות להתדיין עם ישראל על "פשרות" המאיימות על קיומה כגון: גבולות 1949, זכויות פליטי 1948 והוספת מעמד של בירה מדינית בירושלים לישות נוספת מלבד ישראל.
- ד. במציאות שנוצרת יש לישראל את היכולת הביטחונית האפקטיבית לטפל במניעת טרור ותשתיות טרור מעבר לגבול ללא הסכמים מדיניים מגבילים או הסתמכות על כוחות זרים ולהקנות לאורך שנים (דורות) לעם ישראל (היהודים והמיעוטים) את היכולת לקיים בביטחון אורח חיים ישראלי, ללא נשיאה בעול האחריות לגורלם של העמים שמעבר לגבולותיה, יהיו אשר יהיו מכל בחינה שהיא. ומה קורה עם הפלשתינאים?
- ה. יוזמת השלום והאחריות לבואו יהיו מוטלים במלואם על מי שיבקש לקיים עמה יחסי שלום לאחר שישלים עם מתכונת קיומה.

המלצות:

- i. לקבוע גבולות מדיניים לישראל באזורי יהודה ושומרון ולהחיל במסגרתם את ריבונות ישראל באופן חד צדדי.
- ii. להכריז על מדיניות ביטחון המוכלת על הקמת תשתיות טרור וארגון וביצוע פעולות כאלה כלפי המרחב הריבוני של מדינת מתוך שטחים שישראל לא מחויבת כלפיהם בהסכמי ביטחון דו צדדיים.

iii. לקבוע תנאי סף לנכונות ישראל להיכנס לדיונים מדיניים על הסדרת יחסים מדיניים, כלכליים, ביטחוניים וחברתיים עם ישויות מדיניות הגובלות עם ישראל שהיחסים ביניהן טרם הוסדרו בפועל ואושרו בהסכמים.

iv. לתכנן ביצוע משותף להכרזה חד צדדית על גבולות עם הפעלת המהלך כנגד איראן ולהרוויח "שנים במחיר של אחד" (הלחימה הבלתי נמנעת של לחימה בתשתיות השיגור של טילים ורקטות כלפי מרחב ישראל בכל אחד מהמקרים לחוד והצורך המשותף לטפל בשניהם "עד הסוף")

אני מבין שהחומר המובא לעיל, הוצא מחומר קיים ו"הוכנס לדיון". ניחא. האם ניתן לעשות זאת בכוח? יתכן וכן. איזה מעמד נותנים לפלשתינאים ("המיעוטים") האם זה יעמוד ללא תגובה מהצד הפלשתינאי (שוב נראה להם את כוחנו), מצד ארה"ב, הקהילה הבינ"ל? או אולי יגיבו עוד קודם "הדמוקרטים - הליברלים-השמאל הישראלי"? זו תכנית שתחייב להילחם משך דורות, עד שהם (הפלשתינאים) יתעייפו? מעניין כמה יתמכו בתכנית זו, והשאלה היותר מדאיגה מי יתעייף קודם?

יחסי ארה"ב – ישראל "עוגן קיומי"

1. כאן לצערי אנחנו נכנסים עמוק לתחום הנפש של העם היהודי שבעקבות אלפיים שנות גולה הפך לתכונה מולדת (הטבועה למרבה הצער בכל אחד מאתנו) את הצורך הקיומי שלנו בחסות של ריבונות רבת עוצמה שתגונן עלינו מאימת האספסוף ועריצותם של בעלי שררה מתוך הנחה שהפכה לאקסיומה שכמיעוט גולה מארצו ונרדף האסטרטגיה היחידה שתאפשר לנו לשרוד היא להקריב קורבנות ולרצות את מי ששולטים בגורלנו.
2. והאמריקאים מנצלים בענק את הנכות הרגשית הזאת למען האינטרסים שלהם ולעתים אנו משמשים כ"גזר" שמפתה לקרב ולעתים "מקל" שמבקש להעניש כך במערכות היחסים הבינ"ל ולא פחות מכך בזירה הפנים אמריקאית ובין לבין מנוונים בלי בושה את יכולותיה של ישראל לפעול בעצמאות למען ענייניה וכמו אנשי עסקים ממולחים משתמשים בהשקעותיהם הפיננסיות בישראל לייצור קטליזטורים וויטמינים החיוניים כמנוף כלכלי לפיתוח ושימור יכולותיה של התעשיות והכלכלה האמריקאית ושיווקה בעולם במחיר מציאה.
3. היו לא מעט אירועים היסטוריים ביחסיה של ישראל עם ארה"ב שהיו אמורים לפכח אותנו מהקיבעון של תלותנו הקיומית ב"ידידתנו ובת בריתנו" גם מצד היכולת לשרוד ולשגשג באופן עצמאי (כולל פיתוח וייצור של המשוכללים שבאמצעי הלחימה והקלות שביכולת לשווקם בעולם כדי לאזן הוצאות וגם להרוויח אלמלא המגבלות האמריקאיות) וגם מצד האשליה של ברית מגוננת המוליכה לחיים של ביטחון ושלוה בדרך משותפת לנו ולאמריקאים.
4. ההתפכחות במקרה כזה יכולה לבוא כנראה רק אם יתחוללו אירועים היסטוריים בסדר הגודל המזומן לנו אחרי בחירות 2013 ושבהם ניווכח שאין לנו אלא את עצמנו בלבד (וגם אלוהים למי שמאמין..)

מסקנות:

- א. האמריקאים אינם בשום פנים ואופן "עוגן קיומי"
- ב. התלות באמריקה היא תלות מרצון שיש בה הרבה נוחות אבל בעיקר אשליה ועיקר העיקרים היא אינה מחויבת המציאות, נהפוך הוא, יכולתה של מדינת ישראל לשרוד בביטחון ולשגשג ברבות הימים בשלום תלויים בעיקרם ביכולתה של מדינת ישראל להינתק מהתלות במערב בכלל ובאמריקאים בפרט (או מה שאין סיכוי שיקרה אם לא קרה עד עכשיו, לעבור איתם ליחסים מאוזנים בנוגע להעדפת הצרכים האמיתיים לקיומה של "ישות ציונית" לעומת הקרבתה כקורבן לגחמות והשאיפות של הישויות האנטי ציוניות).
- ג. יש בידי ישראל די והותר מה "למכור" כדי לגרום לגורמים בסדר גודל של מעצמות ומדינות (שאין להם "היסטוריה" עם יהדות ויהודים) ולכרות אתם הסכמים שיש בהם כדי לאזן את המאזן המסחרי והמדיני של ישראל ובכללל הוצאות הביטחון תוך השלמה עם צעדיה המדיניים. האיכות והחשיבות של כל מה שישראל יכולה לתרום לסחר חליפין כזה עולה בחשיבותו לאין ערוך על ניגוד העניינים שיש לשל"פ כזה עם שיתופי הפעולה המסורתיים שיש לגורמים אלה כיום עם ישויות אנטי ציוניות ועם גושים בינ"ל יריבים.

המלצות: i. לתכנן ולבצע הינתקות מהתלות באיחוד האירופאי ובאמריקאים כהנחת יסוד מדינית וכלכלית ולקיים אתם יחסים המושתתים על תועלות מאוזנות לאינטרסים הקיומיים של ישראל ולרווחים מדיניים ועסקיים הנובעים מיחסי גומלין כאלה.

ii. לסקור אפשרויות ליצירת יחסי גומלין עם גורמים מחוץ לגוש המערבי המושתתים אך ורק על אינטרס ישראלי ואינם כפופים למגבלות האינטרסים של המערב. **ההמלצות, להערכתי, חסרות אחריות. אין מדינה, ולעיתים גם מעצמה, שאיננה נזקקת לתמיכה, סיוע ושיתוף פעולה. אירופה, במלחמת העולם השנייה, הייתה נראת אחרת אילולי תמיכת ופעילות ארה"ב. (ניתן גם לשתף בפעילות זו את בריה"מ). מי היה שולט בכווית, אם ארה"ב וכוח בינ"ל לא היה פועל להצילה; איזו קוריאה, הייתה לנו היום ללא מעורבות ארה"ב? להינתק מהתלות או הקשרים עם ארה"ב והמערב בהכללה? האם המזרח הוא הפרטנר שלנו? האם הם מוכנים יהיו לקבל אותנו (כתחליף למדינות ערב), האם התרבויות שלנו דומות? ובאמת, כיצד תראה ישראל באו"מ ללא תמיכת ארה"ב?**

"שלום אזורי"

1. אם אני טועה, הבחנתי בין מכותביו של הרצל שפיר באנשים בעלי שיעור קומה אקדמאי בתחום ההיסטוריה והיחסים המדיניים וגם אחד עם עבר צבאי בתחום המודיעין.
2. אני מניח שכל אחד מגלריית האישים הזו לא תוכל להעיד אלא על כך שמצבי מלחמה לאורך ההיסטוריה האנושית נחתמו בשלום רק בדרך אחת: אחד הצדדים נואש מהתקווה להגשים את השאיפה בגינה הוא נלחם והשלים עם "תנאי השלום" שהכתיב לו הצד המנצח, קרי: הצד שתקוותו ניצחה והוא הגשים את שאיפתו.
3. בכל מקום ובכל זמן שבו שני הצדדים שומרים על התקווה להגשים את שאיפתם הקונפליקט ביניהם ימשך ולא משנה כמה רב יהיה הפיתוי של "רווחי השלום" או כאב הקורבן כל עוד השאיפה המושרשת והמעוגנת בנפש הפרטית והקולקטיבית מוזנת ע"י התקווה להתגשם, המאבק יתקיים והדרכים לגבור בו ישתכללו (אבולוציה, אלא מה?)
4. העם היהודי שימר את שאיפתו במלחמה נגד מהרסיו בדרך שונה שמתאימה לסטאטוס החד פעמי בהיסטוריה האנושית של מיעוט גולה ונרדף שייצר מציאות מדומה של עולם ריבוני בארץ מולדתו וחיכה ל"חלון הזדמנויות" בהיסטוריה (או לאחרית הימים מה שיבוא קודם...) כדי להגשים את שאיפתו לגאולה ובינתיים סיגל לעצמו דווקא את האסטרטגיה של המנוצחים כדי לנצח ולשרוד והאסטרטגיה שהפכה בינתיים לתכונה מולדת של כל יהודי. כך הצליחו שארית הפליטה ונידחי ישראל האחרים לפורמט של מדינה.
5. אלא שבקונפליקט שנכון לנו מאז ראשית הציונות אנחנו פועלים באינטואיציה כמו אבותינו ומאמינים שאם כמנצחים נעניק את רווחי המלחמה כקורבנות שלום ליריב המנוצח נרצה אותו וצריך רק לקרוא כמה מהערותיו השנונות של אבא אבן (כמו אמירתו על מלחמת ששת הימים: "זו המלחמה הראשונה בהיסטוריה, אשר הסתיימה בכך שהמנצחים מתחננים לשלום, והמובסים תובעים כניעה חד צדדית") כדי להבין כמה שזה לא עובד כי אסטרטגיית מנוצחים הופכת אותך למנוצח ואבוי למנוצחים.
6. אמירה נוספת של אבא אבן "השלום יגיע כשהעריבים יתיימשו" ממצה את התובנה שהבאת שלום היא תוצר של מלחמה חד פעמית או תהליך מלחמתי כשצד כלשהו מתיימש מתקוותו להגשים את השאיפות עליהן הוא נלחם וגונז את השאיפה ברכת נפשו ומביא אותה לביטוי כמיתוסים עממיים בסיפורים המשמרים את תפארת עברו.
7. הניסיון לטפח "שלום אזורי" (על פי משנתו של יחזקאל דרור) אינה חורגת ממסגרת האינסטינקט היהודי "לחפש הסדר" ו"להדר את פני הריבון" (העולמי, ארה"ב)

מסקנות:

- א. ישראל אינה יכולה ליזום שלום באמצעות כלים מדיניים/כלכליים/חברתיים כלשהם כל עוד מתקיימת בלבם של אויביה התקווה להביא לחדלונה ולכן המפתח לשלום הוא בידיהם.
- ב. ישראל יכולה לשרוד ולשגשג ללא שלום כל עוד היא סומכת על כוחה ומפעילה אותו למנוע כל אפשרות להתנכל לקיומה, ללא כבלים מדיניים ומעצורים נפשיים שנטבעו בתת המודע הקולקטיבי במהלך דורות של קיום בתנאי גלות.
- ג. הצטברות של ניצחונות ללא פשרות במאבק הכוח נגד המתנכלים לקיומה של הישות הציונית והבסתם הקבועה בחזיתות הכלכלה, המדינאות והחברה הם הכלים להבאת השלום שקירובו או ריחוקו תלוי בנחישותה לנצח את האויב בתודעתו ובעולם האמיתי בכל סבב שבו המאבק מקבל ביטויים מוחשיים.

המלצה: "הרוצה בשלום יכון למלחמה" גם אם זו תמשך כמה דורות ובלבד שהמלחמה תעשה כהלכה וללא הגבלת יעדיה ל"הרתעה" "השגת שקט", יעדים שאין להשיגם מול אויב נחוש שאותו צריך לייאש כליל.

מאחר ונושא השלום האזורי הפך לשיעור היסטוריה ואמרות של אבא אבן הפכו לחלק מהנימוקים , אסתפק בהפניה חוזרת לאמור בהקשר ליחסי ארה"ב ישראל (לעיל), והוסיף : בכל התקופות ההיסטוריות של עם ישראל היו לממלכות השונות גבולות שונים (מי זוכר את ספרי התנ"ך, שפעם קבלנו, בהם המפות של המלוכות השונים, עם הגבולות השונים. כולל רמה"ג וחלקים מסוריה ועוד). מדוע ? למה לא חזרו תמיד לגבולות הכי גדולים -רחבים, שכבר היו בידינו ? התשובה - כי המצב והתנאים המדיניים - הצבאיים היו כאלה, שחייבו את האפשרות המעשית בלבד. כך לצערי גם בזמנינו, אי אפשר שלא להתחשב מה קורה בתוך גבולנו, בסביבתנו ובעולמינו... לכן שלום אזורי , מוסכם, עשוי להיות הפתרון הנכון והבטוח יותר לישראל.

ולסיום כמה תגובות בקיצור:

- **הידוק היחסים עם מצרים וירדן** אין שום דבר שאנחנו יכולים לעשות מול רגרסיה ביחסים כתוצאה מהשתלטות האסלאם על מדינות אלה (וסביר להניח שגם בירדן הלאומנות הפלשתינאית תדיח את בית האשם והאסלאם יירש את הלאומנות). בתנאים אלה המודל של היחסים עם סוריה מאז 1974 הוא מודל לא רע כדי לשמור על הביטחון ולהמתין לעבודה שהוא יעשה להבאת השלום (כי נכון לעכשיו יש הסכמים והסדרים אבל לא ממש שלום) ושוב הנימה - "אין מה לעשות". נחכה להגעת האסלאם. יש דברים רבים שניתן היה ועדיין אפשר לעשות. ישנן תכניות כלכליות לשת"פ: רכבת; נמל עקבה- אילת; תעלת הימים ; אזורי תעשייה משותפים; חיבור ירדן לנמל חיפה; פיתוח תיירות משותפת; וגם יחסים אחרים שניתן להרחיב . (בזמנו, בתקופת שרון שהיה שר / רוה"מ , הייתי שותף לבחינת מספר פרויקטים עם ירדן).
- **לא להתערב בנעשה בסוריה** – בסוריה יהיה צורך לפעול רק אם הנסיבות יהיו כאלה שיחייבו לפעול כדי למנוע תוקפנות משטח סוריה לעבר המרחב הריבוני של ישראל גם אם פעילות ביטחונית כזו תהיה למורת לבם של הרוסים ו/או האיראנים.
- **לא לחלק את ירושלים** – מוסכם. יתכן. השאלה איזו ירושלים ? אני מתנגד לירושלים שתכיל בגבולה את מעלה-אדומים ו/או שטח E, ואפילו לו את הכפרים והשכונות הערביות עם מאות אלפי ערבים המצויים במזרח-מ-ירושלים (ולא נכללו אף פעם בגבולה של ירושלים, גם לא בשנת 1967).

אם הגעת עד לכאן, תרשה לי לברך אותך על סבלנותך ולהודות לך על תשומת הלב.

אם אתה מוצא את הערותי ראויות לתשומת לבם של הרצל שפיר והמכותבים על מכתבו, אתה מוזמן להעביר אליהם את הערותי ואלי את תגובתך

בברכה

עודד פלום - הערותיך עברו לידיעתי ולכן גם תגובתי. לידיעתך , החלק המדיני, מבחינתי לא היה העיקרי. החלק הדמוגרפי - חינוכי - :השירות לכול", מדאיגים אותי יותר. כי כאן אנו תלויים בעיקר בעצמינו. הרצל שפיר .

י"ד. אי אפשר להסתיר זהות חיילי צה"ל

כותרת בעתון : "צה"ל שוקל – גם זהותם של קצינים זוטרים תוסתר" , מחשש לרדיפה משפטית.
(יש גם פתרון אפשרי נוסף : ללבוש מסכת פנים).

צה"ל איננו ארגון מאפיה או מחתרת או גוף טרור.
צה"ל הוא צבא ההגנה לישראל במדינת ישראל , הכפוף לממשלת ישראל !

כל חייל ומפקד המשרת בצה"ל , גאה ללבוש את מדיו ולשרת בשורותיו.
איננו חושש מלהציג את מדיו ופניו.

חיילים ומפקדים בצה"ל פועלים לפי פקודות הצבא ומבצעים את המוטל עליהם באימונים ובמערכות קרביות לפי פקודות מפקדיהם. זו איננה יוזמה אישית.
האחריות היא על צה"ל כארגון ועל הממשלה כמדינה ריבונית.

האם "ההסתרה" היא פתרון ? פתרון של מי ?
האם המדינה וצה"ל צריכים להסתתר ?

מדוע המדינה וצה"ל לא יעמדו גאים וזקופים כנגד כל מי שמנסה לפגוע באחד מחייליו – מפקדיו ?
מדוע המדינה לא יוזמת צעדים מדיניים ומשפטיים , נגד אותן מדינות אשר מאפשרות רדיפה משפטית כנגד הבודד (הפועל כחוק במסגרת ארגון מדיני – ריבוני) ?
שיגישו התביעות כנגד הממשלה האחראית על צה"ל ומשרתיו !

מספיק עם ההסתרה ("מחבואים"). חיילי ומפקדי צה"ל אינם הפקר משפטי - מדיני.

להלן - ט"ו. מכתב לח"כ עופר שלח

הרצל שפיר
 רח' התאנה 7, רמת – השרון
 טלפון: 5495102-03 ; פקס: 5400021-03
shapor@zahav.net.il

סימוכין: 510-13
 10 מאי 2013

אל: עופר שלח

עופר שלום ,

לפני הבחירות לכנסת , הכנתי עבודה מיוחדת הדנה באתגרים בפניהם ישראל תצטרך להתמודד כלפי חוץ ופנים. הדגש בעבודה הושם דווקא באתגרים כלפי פנים ולטווח הבינוני והארוך. העבודה הופצה בתפוצה אזרחית רחבה (וכן למערכת הביטחון, כולל השר – א.ברק והמטכ"ל). כן הועבר **עותק אליך** במטרה שתיקרא על ידך וכן ע"י נוספים במפלגתך. **אינני יודע אם כך אכן קרה.**

מאחר והעבודה יועדה לטפל באתגרים בטווח הבינוני והארוך, ניתנו בה נתונים רבים והתייחסות לנושאים המרכזיים, כמו: הגדלת היקף כוח-האדם היוצא לעבודה (חרדים וערבים), החלוקה בנטל, הגיוס לצה"ל / השירות הלאומי-אזרחי, החינוך, החרדים, וכיצד בטווח הארוך כל הנ"ל, יחדיו, מקבל ביטוי מעשי ע"י המשמעותיות הנובעות מכך. העבודה קבלה שבחים (אף כי רבים הגיבו כי קשה להם להאמין שהמערכות המפלגתיות, הקיימות כיום בישראל, תוכלנה במסגרת ממשלה עתידית, אכן לטפל וליישם הנדרש).

לא המלצתי בעבודה זו על מפלגה מסוימת. אך מסתבר שרבים האמינו, לפני הבחירות, כי המפלגה של **לפיד**, שלפחות לפי דברי מנהיגיה וחבריו במפלגה, היא המתאימה ביותר לבצע השינוי והתפניות הנדרשות בדרך חדשה, עניינית ומעשית. זאת למדתי גם עתה, כאשר רבים מאלה שקבלו את עבודתי פנו אלי "בתלונות", על התכנית הכלכלית והתנהגות מנהיג המפלגה, עתה כשר האוצר. (נראה היה להם כאילו עבודתי הצביעה על מפלגה מסוימת [ולא כך], ככזו שתוכל לבצע). **והנה האכזבה.**

האם ניתן היה לפעול אחרת ונכון יותר? התשובה לצערי היא – כן! הנה דוגמא פשוטה: התוספת של אחוז וחצי למס-ההכנסה. זו החלטה "קלה". מבחינת חלוקת הנטל היא לא צודקת. מדרגות המס אינן ליניאריות. אין התחשבות בהפרש הכספי הקיים בין מדרגות השכר השונות.

עלית המס

<u>המדרגה הכספית</u>	<u>הסכום הממוצע במדרגה</u>	<u>ההפרש ב- % מהמדרגה הקודמת</u>	<u>המס שנכון להטיל</u>
עד 5,289		--	--
5,281-9,010	7,145	35%	15% = 1 + 14
9,001-14,000	11,505	61% !	22.5 % = 1.5 + 21
14,001-20,000	17,000	48%	33 % = 2 + 31
20,001-41,830	30,915	82% !	36.5% = 2.5 + 34
41,831-67,630	54,730	77% !	51% = 3 + 48
67,631-100,000	83,815	53%	53.5% = 3.5 + 50
מעל 100,001	---	---	54% = 4 + 50

כאשר אתה בוחן את ההפרש הכספי בידי האנשים הנמצאים במדרגה היותר גבוהה, ביחס לאלה המצויים במדרגה היותר נמוכה, מובן לך לחלוטין כי יכולתם מאפשרת להם לשלם יותר. זה צודק מעשית וגם הרגשתם החברתית עשויה להיות טובה יותר (אני מרוויח יותר, לכן נכון שאשלם יחסית יותר!)

ודוגמא שנייה: **העלאת המע"מ ל-18%**
ושוב זו החלטה פשוטה – ו"קלה". אך ניתן לבצעה בצורה צודקת יותר תוך התחשבות באוכלוסיות החלשות.

- כן מע"מ על ירקות אך בשיעור של 5-8 אחוז.
- כן מע"מ באילת, אך בשיעור של 8-10 אחוז.
- לא לעלות המע"מ על מזון נקנה (אך במסעדות – כן).
- לעלות המע"מ על כל השאר.

חלוקת הנטל - גיוס החרדים :

בעבודתי הקדשתי לכך מקום נרחב. הן בנתונים והן בהצעות המעשיות מה נכון, לדעתי, לעשות (זה תואם יכולת צה"ל לבצע). עמדת המפלגה שלכם איננה ברורה. מה מוצע לעשות בטווח הקצר/הבינוני ומה מוצע לעשות "בסוף הדרך"? לרבים התמונה לא מובנת.

בחוגי אנשי המילואים וקהילת הגמלאים, התסכול הוא רב. מבחינתם שני דברים צריכים לקרות כבר **בשנת 2013**:
: חוק "השירות לכול" ותחילת גיוס חרדים בגיל 18 (המספר איננו העיקר. החיוני – העיקרון).
גיוס חרדים בגיל 22 (ויש להניח כי רובם יהיו נשואים עם ילד אחד או שנים) - איננו נדרש ורק יכביד תקציבית ועניינית על צה"ל. במקרה והדברים לא יתממשו יש לצפות לתגובה מאורגנת של אנשי המילואים וקהילת הגמלאים של צה"ל (ואני מודה, אני אשתדל לתרום לכך).

יש עוד נושאים רבים, שאנשים לא יודעים מהי העמדה האמיתית או זו שמוצהרת כיום ע"י המפלגה? כמו :

- עמדת המפלגה ביחס למו"מ לשלום (עם הפלשתינאים / עם כלל הערבים).
- ההתייחסות להקצאות התקציביות השונות בהתנחלויות.
- הבנייה בשטחים השונים.
- "אי-חלוקת ירושלים" (איזו ירושלים? זו מ-67 או זו עם שטח E?).
- דת ומדינה; הרבנות הראשית; הרב הראשי [כמה צריך]; תעודות כשרות; המועצות הדתיות. אך לא אגע בנושאים אלה עתה.

אודה באם אקבל אישור על קבלת מסמך זה.

בברכה,

הרצל שפיר

* * *

ט"ז. איך מכינים נכון את התבשיל "מקלובה"

מקלובה ל: 12-15 איש

1. חומרים:

- * סיר רחב, ככל האפשר, בגובה של כ- 15 ס"מ ומעלה (כולל הכיסוי).
- * תפוחי אדמה (תפ"א), 5-6 גדולים, מותנה בגודל הסיר.
- * חצילים 2-3 בגודל בינוני-גדול .
- * אורז 4-5 כוסות (רצוי הסוג העגול ולא בשמתי. אפשר עם אורז מלא).
- * 2 ק"ג בשר הודו – נקבה – שווארמה. חתוך לקוביות. (להוריד רק שומן מלא. שומן עם הבשר – לא להוריד).
- * בצל גדול.
- * כ- 75-50 גרם קוסקוס.

2. הכנת החומרים:

- * תפ"א – לחתוך לאורך. פרוסות שטוחות. רוחב כל פרוסה 7-8 מ"מ. הפרוסות בקצוות התפוח – להוריד, כדי שיהיה חלק, ללא "גיבנת".
- * אורז – לאחר השטיפה, להכניס לכלי להוסיף 2-3 כפות אבקת מרק. לערבב היטב.
- * חצילים – לחתוך לפרוסות ברוחב של 10-13 מ"מ. לטגן משני הצדדים (החצילים צריכים להיות רכים ומשומנים). החצילים צריכים יהיו לכסות את כול פנים הסיר ועודף של קוביות להוספה כללית.
- * בשר הודו – לוודא שהחתיכות אינן גדולות מדי או קטנות מדי. כל חתיכה צריכה להיות בקוטר של 4-5 ס"מ.
- * בצל גדול – לחתוך כמו לסלט, לטגן במחבת עד חום מלא. להניח בכלי קטן.
- * הכנת כ- 4 כוסות מים רתוחים. להוסיף להם 2 כפות אבקת מרק, 2 קוביות Knor (1 בזיליקום 1 עשבי תיבול).

3. ההכנה בסיר:

- * משמנים התחתית והדפנות עם קצת שמן-זית.
- * מסדרים פרוסות התפ"א על כל התחתית. ברווחים בין הפרוסות והדפנות להוסיף אורז, ע"י כף, בצורה שטוחה – בין הרווחים. הבצל המטוגן לפזר ביד, בכמות קטנה, לאחר כל שכבה שהוכנה.
- * מניחים פרוסות החצילים מעל התפ"א. מוסיפים אורז בכף, בין הרווחים, כאמור לעיל. ("עודף" של חצילים, לחתוך לקוביות קטנות ובהמשך לפזר בשכבות העליונות).
- * אורז- כוס אחת (מתוך ה- 4 שהוכנו כאמור לעיל), וע"י כף גדולה מפזרים (לא שופכים) מעל התפ"א והחצילים).
- * מניחים בשר ההודו מעל החצילים. לוודא שהבשר מכסה את כל רוחב הסיר בצפיפות הגדולה ביותר האפשרית. להוסיף פלפל מעל הבשר (לא להוסיף מלח).
- * מוסיפים כל שארית האורז ושאריות חתיכות החצילים, ע"י כף, כשכבה עליונה, המכסה את הבשר (ולא בעובי רב). מוסיפים את 2-3 כוסות המים שהוכנו כאמור לעיל, ע"י כף (לא לשפוך). האורז למעלה צריך להיות מכוסה במים. (מספר הכוסות מותנה בגודל הסיר).

4. הבישול: (בהנחה שמכינים ומתחילים לפנה"צ ואוכלים בערב)

* מכינים עוד כ- 2-4 כוסות מים, עם 2 כפות אבקת מרק (אפשר כף אחת של מרק בצל),

כדי להוסיף, בהתאם לצורך בהמשך הבישול. רצוי לבדוק כול 2-3 שעות.

* **מתחילים הבישול** על גז/חשמל, באש גבוהה עד רתיחה, אח"כ באש בינונית למשך כ- 30 דקות.

* מכינים התנור ל- 220 מעלות. מכניסים הסיר למשך כ- 20 דקות. בודקים האם האורז ספג כבר את המים. אם חסר מים מוסיפים. (בדר"כ זה לא נידרש). מורידים מהאש ומוסיפים -מפזרים קוסקוס מעל כל פני הסיר, בשכבה מאד דקה (כיסוי בלבד ולא הוספה ממש של חומר). כל פני המשטח העליון צריך להיות מכוסה. זה מוודא שהמקלובה "אטומה".

* מעבירים התנור לחום של 100-125 מעלות עד כשעתיים לפני מועד הארוחה. בודקים הרטיבות. באם יש מים מעל פני השטח או רטיבות גבוהה מדי, יש להגדיל החום ל- 220 מעלות למשך 60-90 דקות, או יותר, ושוב לבדוק.

* התבשיל צריך להיות ללא רטיבות-מים למעלה אך רטוב בפנים. ניתן לבדוק עם כף החודרת מלמעלה ועד למטה. הפנים צריך להיות רטוב ולא יבש.

בהצלחה!

ה.ש.

* * *



FW Fw FW רעי הטושה בשעה - .msgאורקל הבוח

י.ז.

טבע נט אגריפס - ירושלים

* טבע נט - תמונת מצב (מאי 15)

* עסקת שופרסל - הרשת

* מאזן בוחן - טבע נט : שנת 2004

* מאזן בוחן לשנת 05 (11 חודש) והשוואה לשנת 04 (06-110)

* הפעלת טבע נט

* הטיפול בספקים

* מאזן בוחן 05 השוואה ל - 04

* ישיבת הנהלה מ- 9 מרץ 04

* מכירת הרשת לפי מחירים שונים

* טבע נט - תכנית עבודה שבועית

* טבע נט: טבלת חובות / הלוואות

* סיכום ישיבת ההנהלה מ- 6 אוק' 04

(טבע-נט מאי 15)

ט ב ע - נ ט : ת מ ו נ ת מ צ ב

א. העברת הבעלות על טבע-נט מרועי לסיגלית

- בפבר' 2013 הוצא רועי, באופן מוחלט, מהבעלות והניהול של טבע-נט ע"י סיגלית שפיר.

- עקרי הנתונים ממאזן שנת 2013/2012 (הנתונים באלפי ₪), מציגים את השינוי שחל:

<u>שנת - 2012</u>	<u>שנת - 2013</u>	<u>ה נ ו ש א</u>
(א) 6,538	6,064	מכירות -
(545)	(505)	(ממוצע חודשי)
5,239	4,286	קניות
(437)	(357)	(ממוצע חודשי)
(ב) 1.24	1.41	יחס מכירות/קניות
1,511	1,585	הוצאות הנהלה וכלליות
(ג) (126)	(132)	(ממוצע חודשי)
(ג) 797	914	שכר עבודה
(ג) 28	(-)135	ייעוד לפיצויי פרישה
(ד) 3,318	2,610	התחייבויות שוטפות
(ד) 4,281	5,003	התחייבויות לזמן ארוך
(ד) 2,554	1,797	ספקים ונותני שירות
(-)27	5.8	ריווח / הפסד לתקופה

- הערות/הארות לטבלה לעיל:

(א) הירידה במכירות בשנת 2013 נבעה בעיקר מהעובדה שלרועי היו הרבה לקוחות "חייבים" – חברים, שלא שילמו או קבלו הנחות מופלגות. לא הצליחו לגבות מהם החוב ולמעשה "החברים" נעלמו.

(ב) מהפסדים שנתיים/חודשיים, בתקופת הניהול של רועי, במהלך שנת 2013 יחס מכירות/קניות עלה מ- 1.24 ל- 1.41.

(ג) הוצאת רועי מהבעלות נעשתה ע"י מתן פיצויי פרישה לפי חוק, שחלקן ניתנו גם ע"י תשלומים חודשיים. לכן הגידול בשכר העבודה בשנת 2013.

(ד) בשנת 2012 היה חוב גדול לספקים ונותני שירות וכן סכום ניכר בהתחייבויות השוטפות. במהלך שנת 2013 נעשה מהפך – שולמו עיקר החובות לספקים, שולם חלק מההתחייבויות השוטפות, ע"י גידול בחוב לזמן הארוך.

- נתוני שנת 2013 מציגים נכונה את השינוי שחל עם העברת הבעלות והניהול לסיגלית.

מו"מ עסקת : שופרסל – "הרשת"

כללי

1. רקע :

- ראה המסמכים הבאים –
א. נתונים ראשוניים על "הרשת" (סימוכין: 07-U1122).
ב. הסכם מתן שירותי בנקאות להשקעות (סימוכין: 07-U1123).
ג. סיכום פגישה עם מנכ"ל שופרסל (סימוכין: 07-1225).
ד. השוואה כללית – עיקרי נתוני מאזנים : שופרסל , ריבוע הכחול , "הרשת" (סימוכין: 07-1227).

2. פעילות :

- א. יש לקבל – לסכם הסכם "שמירת סודיות" עם שופרסל (פרט לנתונים כלכליים-מסחריים , יש לכלול גם שמירת סודיות של יידע מקצועי).
ב. יש לברר ולבחון "תאום ציפיות" , עם שלמה זוהר (שופרסל) ו- עודד ערן.
ג. יש להכין נתונים עבור משרד טהורי , לפי הנקודות שהוכנו ע"י אורן (לטיפול ביבי וסיגלית).
ד. אין להזניח בחינת אפשרויות נוספות למו"מ (פרט לשופרסל). חשוב לדעת מי הגוף הנוסף בו מתעניינת שופרסל.

פיתוח וקידום המו"מ

3. נתוני / הנחות- עבודה :

- א. שופרסל מעוניינת לפתח הנושא , בעיקר בחנויות שופרסל.
ב. שופרסל מוכנה , כנראה , לרכוש חנויות "הרשת" , כבסיס מקצועי ושת"פ עם "ניצת הדובדבן".
ג. – "מוכנה , כנראה , להשתמש במוניטין ובשם של "ניצת הדובדבן" , לשילוב גם בחנויות שופרסל.
ד. שופרסל תבקש לקבל הצעות מתווה מ"הרשת" , המפרטות כיצד ניתן יהיה לשלב באופן מעשי ומקצועי את הנושא בתוך חנויות שופרסל.
ה. שופרסל תשאף (ואולי כתנאי חד-משמעי) , לפני החלטתה/הסכמתה לרכוש את חנויות "הרשת" לקבל ולהסכים למתווה השילוב של "ניצת-הדובדבן" בחנויות שופרסל.

4. מבחינת בעלי "הרשת" :

- א. מכירת חנויות "הרשת" היא בעדיפות ראשונה.
ב. מקובלת ומוסכמת האפשרות לשילוב "ניצת הדובדבן" בתוך חנויות שופרסל.
ג. רצון שופרסל לבחון ולסכם תחילה את האפשרות לשלב תחום-הטבע בחנויות שלה , עם "ניצת הדובדבן" (ורק בתנאי זה לרכוש את חנויות "הרשת") , מבחינת בעלי "הרשת" זה אפשרי , בתנאי שבמהלך הבחינה – הבירור של נושא השילוב , לא יימסר לשופרסל מידע מקצועי ומגמות העתיד בתחום זה, מעבר לנדרש. מידע שמסירתו תפגע בבעלי "הרשת" , (במידה והעסקה עם שופרסל לא תתקיים).

5. מתווה כללי , ראשוני , לאפשרות שילוב "ניצת הדובדבן" בחנויות שופרסל , ראה נספח-א' מצורף.

*** מאזן בוחן - טבע נט : שנת 2004**

(109-06)

פירוט ההוצאות (בש"ח)

א. מימון ובנקים:

1	הוצאות בנקים	- 25,745
2	"- ריבית	- 58,520
3	עמלות אשראי	- 62,723
	(ממוצע חודשי: 12,259)	146,988
4	ריבית - הלוואות	- 87,330
5	החזר	(261)
6	סה"כ	<u>234,057</u> (ממוצע חודשי: 19,505).

ב. שכר ונלוות:

1	משכורות	- 683,231 (90%)
2	נלוות לשכר	- 74,717 (10%)
3	סה"כ	<u>757,984</u> 100%. ממוצע לחודש: 63,165).

ג. הוצאות הנהלה וכלליות:

(הוצאות עיקריות והשאר)

1	הנ"ח	- 36,249 <
2	ראיית חשבון	- 19,149 < (יחד : 55,398. ממוצע חודשי: 4,617)
3	ארנונה	- 27,541
4	פלאפון	- 21,027 (ממוצע חודשי: 1,752)
5	כשרות	- 16,900
6	משפטיות	- 4,855
7	פרסום	- 8,266
	(סיכום ביניים)	(133,987)
8	שאר הוצאות	- 9,550
9	סה"כ	<u>143,537</u> (ממוצע חודשי: 11,961)

ד. הוצאות תפעול:

(הוצאות עיקריות והשאר)

1	אחזקת חנות	- 17,512
2	ביטוח	- 21,965 (ממוצע חודשי: 1,830)
3	טלפון ותקשורת	- 10,180
4	מים וחשמל	- 51,385 (ממוצע חודשי: 4,282)
5	הוצאות רכב	- 71,904 (ממוצע חודשי: 5,992)
6	דמי שכירות חנויות	- 261,590 (ממוצע חודשי: 21,799)
	(סיכום ביניים)	(434,536)
7	שאר הוצאות	- 29,313
8	סה"כ	<u>463,849</u> (ממוצע חודשי: 38,654).

ה. חו"ז: 122,525

ריכוז ההוצאות

א. מימון ובנקים :	234,057
ב. שכר ונלוות :	757,984
ג. הנהלה וכלליות :	143,537
ד. הוצאות תפעול :	463,847
ה. סה"כ =	1,599,427
ו. חו"ז :	122,525
ז. (ממוצע חודשי: 133,286) - ללא רכישות סחורה.	

הוצאות לרכישת סחורה

1) סחורה כללית :	5,181,155	(93.2% ממוצע לחודש : 431,763)
2) -" - ללא מעמ :	378,681	(6.8% ממוצע לחודש : 31,557)
3) סה"כ =	5,559,836	(100% ממוצע חודשי : 463,320)

סה"כ הוצאות

- ריכוז ההוצאות הכלליות : 1,599,429
- הוצאות לרכישת סחורה : 5,559,836
- סה"כ = 7,159,265

מכירות (הכנסות)

1) מכירות כללי :	5,958,181	(93.2%) (496,515 : ממוצע לחודש)
2) מכירות ללא מעמ :	786,694	(6.8%) (65,558 : ממוצע לחודש)
3) סה"כ =	6,744,875	(100%) (562,073 : ממוצע חודשי)

סיכום: מכירות / הוצאות – רכישות / היחס

	היחס	מכירות	רכישות
* כללי :	1.15	5,958,181	5,181,155
* ללא מעמ :	2.08	786,694	786,694
= סה"כ:	1.21	6,744,875	5,559,836

* סה"כ הוצאות פחות סה"כ הכנסות :

7,159,265

– 6,744,875

414,390 ₪ - הפסד.

- במידה והמכירות היו ביחס של 1.4 לרכישות , ההכנסות צריכות היו להיות: 7,783,763 ₪. במקרה כזה היה מוצג ריווח של : 624.5 אלף ₪.

נקודות לבדיקה :

- א. מלאי, ל- 1.1.04 : 1,108,969 ₪. (האם תואם לדוח ?).
- המלאי ל- 31.12.04 :
- ב. במאזן מופיע : ברכוש קבוע - מכונות : 938,035 ₪, לא ברור מה זה. חסר ניכוי הפחת המצטבר .

ג. בהתחייבויות שוטפות לבעלי המניות מפורט :

* די.אס.פי.אל - 1,090,218 ₪;

* ס.שפיר - 584,401

* א. בלווה - 529,505

* רועי ביבי - 799,603 (- הלוואת בעלים) ע"ס מה זה מופיע בסכום כזה ?

ג. צריכים לחשב כמה החזר חוב לספקים נעשה בשנה זו. זה לא מופיע במאזן (אך בפירוט הצ'קים של החברה זה צריך להופיע).

ד. צריך להראות, כמה חובות לספקים, יש בתום השנה – עליהם הוצאו כבר צ'קים (עד 31 דצמ' 04).

ה. יש לחשב כמה הלוואות בעלים היו בשנת 04, והאם תואם הנתונים במאזן זה.

* * *

טבע-נט אגריפס :

מאזן בוחן לשנת 05 (11 חודש) והשוואה לשנת 04

(110-06)

פירוט ההוצאות (בש"ח)

(בסוגריים – ממוצע חודשי)

<u>2005</u> (ינואר-נוב')	<u>2004</u>	
		<u>א. מימון ובנקים:</u>
18,086	25,745 -	(1) הוצאות בנקים
30,286	58,520 -	(2) -" - ריבית
	62,723 -	(3) עמלות אשראי
48,372	146,988 (12,259)	(4) ריבית - הלוואות
71,005	87,330 -	(5) החזר
	(261)	(6) סה"כ=
(10,852) <u>119,377</u>	(19,505) <u>234,057</u>	
		<u>ב. שכר ונלוות:</u>
592,004	683,231 -	(1) משכורות
37,656	74,717 -	(2) נלוות לשכר
(57,242) <u>629,660</u>	(63,165) <u>757,984</u>	(3) סה"כ=
		<u>ג. הוצאות הנהלה וכלליות:</u>
		(הוצאות עיקריות והשאר)
	< 36,249 -	(1) הנ"ח
22,102	< 19,149 - (יחד: 4,617)	(2) ראיית חשבון
21,408	27,541 -	(3) ארנונה
(1,469) 16,156	21,027 - (1,752)	(4) פלאפון
(1,536) 16,900	16,900 -	(5) כשרות
10,844	4,855 -	(6) משפטיות
10,087	8,266 -	(7) פרסום
	(133,987)	(סיכום ביניים)
12,353	9,550 -	(8) שאר הוצאות
(9,988) <u>109,870</u>	(11,961) <u>143,537</u>	(9) סה"כ=
		<u>ד. הוצאות תפעול:</u>
		(הוצאות עיקריות והשאר)
27,400	17,512 -	(1) אחזקת חנות
18,658	21,965 - (1,830)	(2) ביטוח
6,158	10,180 -	(3) טלפון ותקשורת
(3,293) 36,221	51,385 - (4,282)	(4) מים וחשמל
(4,040) 44,438	71,904 - (5,992)	(5) הוצאות רכב
(23,305) 256,351	261,590 - (21,799)	(6) דמי שכירות חנויות
	(434,536)	(סיכום ביניים)
59,933	29,313 -	(7) שאר הוצאות
(40,833) <u>449,159</u>	(38,654) <u>463,849</u>	(8) סה"כ=
202,272	<u>122,525</u>	<u>ה. חו"ז:</u>
		חו"ז ומוסדות :

ריכוז ההוצאות

(בסוגריים : הממוצע החודשי)

2004 2005 (ינואר – נובמבר 05)

א. מימון ובנקים :	234,057	119,457
ב. שכר ונלוות :	757,984 (63,165)	629,660 (57,241)
ג. הנהלה וכלליות :	143,537 (11,961)	109,870 (9,988)
ד. הוצאות תפעול :	463,847	449,159 (40,833)
ה. סה"כ =	<u>1,599,427</u> (133,286)	<u>1,308,146</u> (118,922)
ו. חו"ז :	122,525	145,775

הוצאות לרכישת סחורה

1) סחורה כללית :	5,181,155 (431,763)	4,489,506 (408,137)
2) - " - ללא מעמ :	378,681 (31,557)	321,719 (29,247)
3) סה"כ =	<u>5,559,836</u> (463,320)	<u>4,811,225</u> (437,385)

סה"כ הוצאות

• ריכוז ההוצאות הכלליות :	1,599,429	1,308,146 (*)
• הוצאות לרכישת סחורה :	5,559,836	4,811,225
• סה"כ =	<u>7,159,265</u> (596,605)	<u>6,119,371</u> (556,365)

מכירות (הכנסות)

1) מכירות כללי :	5,958,181 (496,515)	5,572,928 (506,630)
2) מכירות ללא מעמ :	786,694 (65,558)	759,715 (69,065)
3) סה"כ =	<u>6,744,875</u> (562,073)	<u>6,332,643</u> (575,695)

סה"כ הוצאות פחות סה"כ הכנסות :

7,159,265	6,119,371 (*)
<u>- 6,744,875</u>	<u>6,332,643</u>
414,390 ₪ - הפסד.	213,272 - ריווח נקי

(*) לא כולל חו"ז ומוסדות : 145,775.

סיכום: מכירות / הוצאות – רכישות / היחס

שנת 2004			שנת 2005 (ינואר-נוב')		
רכישות	מכירות	היחס	רכישות	מכירות	היחס
5,181,155	5,958,181	1.15	4,489,506	5,572,928	1.24
786,694	786,694	2.08	321,719	759,715	2.36
5,559,836	6,744,875	1.21	4,811,225	6,332,643	1.32
(ממוצע חודשי -)					
(463,320)	(562,073)		(437,384)	(575,695)	

- במידה והמכירות היו ביחס של 1.45 לרכישות, ההכנסות צריכות היו להיות: בשנת 2004: 8,061,762 ₪ בשנת 2005: 6,976,276 ₪ (11 חודש).

- **המטרה :** * באם רכישות - 420,000 , המכירות צריכות להיות – 609,000 ₪. * - " - " - " , 450,000 , - " - " - " - 652,500 ₪.

הפעלת טבע-נט

1. כללי :
 - א. האמור במסמך זה יועלה לדיון וסיכום במועצת המנהלים של חב' טבע-נט. סיכומי הדירקטוריון יתויקו בתיק מיוחד : "סיכומי הדירקטוריון".
 - ב. בשלב זה, האמור להלן לא כולל את חנות המוצרים האורגניים.

נושא זה יידון עוד בנפרד, לאחר שיהיו נתונים בדוקים על ההכנסות, הרכישות, ההוצאות וכדו'.
2. המטרות :
 - א. תשלום כל החובות של טבע-נט לספקים, עד לא יאוחר מ- 1 יולי 06 (30 חודש מ- ינואר 04).
 - ב. החזר כל החובות – הערבויות – הביטחונות שניתנו ע"י אנשים פרטיים לטבע-נט. מועד גמר ביצוע – ייקבע עוד בנפרד.
 - ג. לקבוע עקרונות ודפוסי עבודה אשר יביאו לעבודה מאורגנת ומסודרת של חב' טבע-נט ויבטיחו את השגת מטרות א', ב' לעיל.
3. הכנסות, והוצאות ספקים :
 - א. הנחת מוצא לחישוב בסיסי – היקף מכירות יומי, ממוצע : $23.1 \times$ אלף ש"ח 26 ימי עבודה בחודש = 600 אלף ש"ח לחודש.
 - ב. המכירות יבוצעו- בעקרון לפי מחיר הרכישה $1.65 \times$. יהיו מקרים שהמכפיל יהיה נמוך יותר (כדי להתמודד עם מתחרים מקומיים), וכן יהיו מקרים בהם המכפיל יהיה גבוה מ- 1.65 .
 - ג. בהנחה שהמכירות יבוצעו, לפי מחיר רכישה $1.65 \times$, אזי מחיר הרכישות הכולל לחודש צריך להיות, בממוצע, - 364 אלף ש"ח (כולל מע"מ).
 - ד. משמעויות מעשיות –
 - יש לבצע רכישות מספקים, בממוצע חודשי, בסך עד – 364 אלף ש"ח לחודש (כולל מע"מ).
 - ריווח גולמי (לפני הוצאות כלליות, מימון והחזר חובות), לחודש : 236 אלף ש"ח. (סכום זה מיועד ל- תשלום חובות, הוצאות כלליות ומימון).
 - ה. יונהג טופס **שבועי** מסודר, לרישום ההכנסות ורכישות מספקים, - ראה נספח א' מצורף. אחריות לרישום ומילוי הטופס – אסתר.
 - מדי יום א' אחה"צ או יום ב' בבוקר, תתקיים ישיבה מיוחדת לבחינת תוצאות השבוע החולף, הוצאות מסקנות והנחיות לביצוע לשבוע הנוכחי, עם – סיגלית, רועי ואסתר.
4. רכישות מספקים :
 - א. היקף הרכישות החודשיות, כאמור לעיל, לא יעלה, בממוצע, מעל סכום המכירות של החודש שחלף חלקי 1.65 .
 - לפי הנחת העבודה לעיל כ- 364 אלף ש"ח (כולל מע"מ).
 - ב. תדירות הרכישות מהספקים, תהיה תלויה ב-
 - הזמינות של ההספקה (תלוי בספק ואפשרויותיו);
 - המקום על המדף למוצר המסוים.

בעקרון יש לשאוף להתאים המקום על המדף למחזוריות המכירה של המוצר (ככל שהמכירות רבות יותר - המקום על המדף צריך להיות גדול יותר וההיפך).

בהתאם לאמור לעיל, יש לעדכן – להסדיר את המיקום – המדפים של המוצרים השונים.

ג. השאיפה לצמצם מספר הספקים. בנושא זה תקוים עוד פגישה מיוחדת;

בתיק "רשימות הספקים" יש לרשום : תדירות ההזמנות; הסדרי ותנאי הרכישה.

ד. הסדרי עבודה –

• כל הרכישות ישולמו ע"י צ'קים בלבד.

• כל עוד לא הוסדרו החובות לספקים, הסדרי הרכישה יהיו שוטף + 90 . יהיו מספר ספקים

שהסדר אתם יהיה שונה. הדבר יחייב אישור הדירקטוריון.

• בעתיד, בעקרון, השאיפה תהיה להגיע להסדרי תשלום "במזומן", המוגדר לצורך זאת : תשלום

ע"י צ'ק ל- 30/31 - באותו חודש של הרכישה, ומתוך הסכם שהספק נותן לפחות 5% הנחה

(מהמחיר הקיים).

ה. אחריות ביצוע –

(1) בכל הקשור לביצוע ההזמנות – הרכישות עצמן : רועי.

(2) קבלת הסחורה/המוצרים, בדיקתם, קביעת המחיר למכירה, פיקוח, - רועי.

(3) בכל הקשור לתשלומים/הוצאת הצ'קים והפיקוח על היקף ההוצאות על הרכישות, בכלל, ובמיוחד על היקף

הרכישות מדי שבוע: סיגלית.

4. מכירות :

א. המוצרים יימכרו, בעקרון, במחיר הרכישה $1.65 \times$; יהיו מוצרים בהם ניתן יהיה להגדיל את המכפיל או צריך יהיה להקטין (ראה סעיף 3.ב לעיל). האחריות לקביעת המחירים על בסיס האמור לעיל – על רועי.

ב. כל המכירות תבוצענה דרך הקופות בלבד. יש לוודא שהקופאיות יודעות מחירי המוצרים. יש להכין רשימות המוצרים ומחיריהם – בתיק מיוחד אשר ימצא ליד הקופאיות. מדי פעם יש לערוך בדיקה/ביקורת שאכן הרשימות של המחירים מעודכנות וכן שהקופאיות בקיאות במחירים. האחריות על ביצוע האמור לעיל -.....;

ג. משלוחים :

- ללקוחות מחוץ לחנות, ייעשו בליווי טופס הזמנה/משלוח וקבלה/אישור ההזמנה.

- התשלום על משלוחים אלה ייעשה, עם מתן המשלוח ללקוח, ע"י : מזומן או – כרטיס אשראי או צ'ק.

- לא תבוצע מכירת משלוחים באשראי, אלא ללקוחות מיוחדים (אשר ירשמו במחברת מיוחדת, כולל תנאי התשלום ללקוחות אלה).

- ייעשה טיפול מיוחד, מידי, לקבלת החובות של לקוחות שטרם שילמו.

- האחריות לביצוע האמור לעיל -.....;

5. עובדים :

א. תעשה בדיקה במגמה לצמצם מספר העובדים בחברה.

ב. קבלת או פיטורי עובדים, כולל אישור שכרם, מחייב אישור הדירקטוריון.

ג. האחריות לטיפול בעובדים, תחול על -.....;

6. קופה קטנה :

א. תנוהל קופה קטנה, המיועדת לקניות-רכישות קטנות, שוטפות, לפי צרכי החברה.

- ב. היקף הקופה יהיה - 5 אלפים ש"ח לחודש.
- ג. מדי חודש יוגש דו"ח הוצאות – קופה קטנה, כולל חשבוניות הרכישות, לפי מתכונת קבועה.
- ד. האחריות לניהול הקופה - אסתר.

7. הנהלת חשבונות וראיית חשבון :

- א. לנושא זה חשיבות רבה בניהול תקין ומוסדר של החברה.
- ב. הנושא יסוכם עוד בנפרד, כולל קביעת הסדרי עבודה, דיווח וכדו', וזאת עם כניסת מנהל החשבונות החדש לעבודה.

8. הסדרים בחנות, במחסנים ובמשרד :

- א. יש דברים רבים המחייבים שינוי, סידור, פינוי, ניקוי וכדו'. על אף חשיבות הדברים, הטיפול בהם ייעשה בשלב מאוחר יותר. בשלב הנוכחי הדגש יושם על מכירות ורכישות מספקים, סדרי - עבודה בחנות/בחברה, ניהול נכון ויעיל של הנהלת החשבונות.
- ב. הדברים בהם מדובר הנם –

- (1) החזר – פינוי כל המוצרים הדורשים החזרה לספקים וקבלת זיכויים בהתאם.
- (2) החלפת סלי המכירות; קביעת שילוט-פתקאות עם שמות המוצרים ומחיריהם, בצורה ברורה ונקיה.
- (3) סידור (בחלקים רבים של המקום).
- (4) ניקוי וסידור המחסן, המדרגות, המשרד, - בקומה ב'.
- (5) ניקוי – סידור, - "מחסן" - פינת הבגדים/ההחלפה של הפועלים בקומה ב'.
- (6) פעמון לדלת המעבר לקומה ב'.
- (7) המחשב – הכנסת כל המוצרים למחשב, והכנת תוכנה אשר תציג מצב נתון, הזמנות נדרשות מספקים ועוד; וכן יכולת הוצאת נתונים סטטיסטיים הנדרשים לניהול וקבלת החלטות נכונות לעבודה יעילה.

כאמור , מועדי הטיפול בדברים לעיל, תקבע עוד בנפרד.

* * *

נספח-א' לסיכום ישיבת הדירקטוריון מיום ב' – 12 לינואר 04

הטיפול בספקים

1. מעיה -
 - החוב כ- 31 אלף ש. יש לבדוק סכום החוב במדויק.
 - יקבל צ'קים לתשלום החוב, תוך שבועיים. בטיפול סיגלית.
 - להשגת אמינות, ניתן לחודש-חודשיים הראשונים, לעבוד בצ'ק מזומן (לסוף החודש).
2. איתן דורי -
 - החוב כ- 99 אלף ש. החזר החוב – מינואר 05, ב- 12 תשלומים.
 - המשך עבודה – מבקש מזומן. בטיפול סיגלית, להסדר של שוטף+90.
3. אילן סמרה -
 - החוב כ- 75 אלף ש. החזר החוב ב- 12 תשלומים.
 - המשך ותנאי עבודה – בטיפול סיגלית.
4. ג.מזרחי -
 - החוב כ- 210 אלף ש. החזר החוב ב- 30 תשלומים מ- מרץ 04.
 - המשך עבודה- מבקש מזומן. למשך מספר חודשים, להשגת אמינות, יקבל צ'ק מזומן (לסוף החודש). אח"כ – שוטף+30. יטופל ע"י סיגלית.
5. האחים כהן -
 - החוב כ- 52 אלף ש. החזר החוב ב- 24 תשלומים מ- יוני 04.
 - המשך עבודה – מבקש מזומן (בעבר היה שוטף+90). הטיפול – כאמור עם ג.מזרחי לעיל.
6. ב.ד. -
 - החוב כ- 47 אלף ש. החזר החוב ב- 12 תשלומים ממרץ 04.
 - המשך עבודה – מבקש מזומן (בעבר היה שוטף+90). הטיפול – כאמור בסעיף 4 לעיל.
7. ביולוג -
 - המשך עבודה - מזומן (שוטף+5 ימים). ייתן הנחה של 5%.
8. קמח י-ם, הטחנה -
 - החוב כ- 73 אלף ש. החזר החוב – 5 תשלומים מ- מרץ 04. צ'קים כבר ניתנו.
 - המשך עבודה - תחילה צ'ק מזומן, לאחר מכן – שוטף+60. בטיפול סיגלית.

9. לחם השדה -

- החוב כ- 91 אלף ש. החזר החוב – בינואר 04 : 30 אלף ש, ואח"כ – 12 תשלומים.
- המשך עבודה – שוטף+60.

10. אופיר ושלווה -

- החוב כ- 64 אלף ש. החזר החוב 6 צ'קים מ- פבר' 04.
- המשך עבודה – לא מעוניין. יוצע לו – תשלום בצ'ק מזומן (לסוף החודש), ופיקדון של 3-5 אלפים ש, מזומן, כבטחון (לאחר יצירת אמון – החזר הכסף או תשלום באמצעותו).

11. ליב -

- החוב כ- 105 אלף ש. החזר החוב ב- 30 תשלומים מ- מרץ 04.
- המשך עבודה – שוטף+90.

12. מרשל -

- החוב כ- 113 אלף ש. החזר החוב – 24 תשלומים מ- יוני 04.
- המשך עבודה – מבקש מזומן. המשך טיפול ע"י סיגלית.

13. ס.ל.א. -

- החוב כ- 191 אלף ש. החזר החוב – ע"י קיזוז הבונוס (כ- 23% מהרכישות).
- המשך עבודה – מבקשים ריבית של 3%. שוטף +90. בטיפול סיגלית.

14. שסטוביץ -

- החוב כ- 71 אלף ש. החזר החוב ב- 8 תשלומים (3 X שלושת אלפים ; 13.6 אלף; 3 X 10 אלפים), יש לבדוק שנית נתון זה – ע"י סיגלית.
- המשך עבודה – שוטף+92. במידה ויהיו בעיות – יטופל ע"י סיגלית.

15. אלטמן -

- החוב כ- 56 אלף ש.
- טרם טופל. יטופל ע"י סיגלית.

16. אשר שיווק -

- החוב כ- 39 אלף ש. החזר החוב ב- 18 תשלומים, מ- מאי 04.
- המשך עבודה – שוטף+90.

17. טבע קל -

- החוב שולם. ניתנו צ'קים.
- אין המשך עבודה.

18. כפרי בריא -

- החוב כ- 53 אלף ש. החזר החוב ב- 15 תשלומים.
- המשך עבודה – מבקש מזומן (צ'ק שוטף+5 ימים). לבדיקה – כאמור בסעיף 4 לעיל.

19. מגשימים -

- החוב כ- 56 אלף ש. החזר החוב ב- 24 תשלומים מ- מרץ 04.
- המשך עבודה - שוטף+90.

20. רן פישבין -

- החוב כ- 38 אלף ש. החזר החוב – ב 18 תשלומים.
- המשך עבודה – מבקש מזומן. למשך חודשים מספר ישולם צ'ק מזומן (לסוף החודש) ואח"כ יטופל למעבר לשוטף+ ... , בטיפול סיגלית.

21. טיב טבע -

- החוב כ- 37 אלף ש. החזר החוב – טרם סוכם.
- ייבדק ויטופל ע"י רועי וסיגלית.

22. מובשוביץ -

- החוב כ- 20 אלף ש. החזר החוב טרם סוכם.
- יטופל ע"י סיגלית.

23. אבי פרן -

- החוב - לא ברור.
- לבדיקה והמשך טיפול ע"י רועי וסיגלית.

24. תחנת קמח, יפו -

- החוב כ- 13 אלף ש. החזר החוב – טרם סוכם.
- לטיפול – סיגלית.

25. מזון עתיד -

- החוב כ- 26 אלף ש. החזר החוב - טרם סוכם.
 - לטיפול – רועי וסיגלית.
- הערה: מצב הספקים, כאמור לעיל, ייבדק כשגרה, בכל ישיבות ההנהלה, בימי ב' בשבוע.

* * *

טבע-נט אגריפס :

מאזן בוחן לשנת 05 והשוואה לשנת 04

(220-06) (נתונים עיקריים)

1. פירוט ההוצאות (בש"ח)

(בסוגריים – ממוצע חודשי)

2005	2004	
		א. מימון ובנקים:
18,729	25,745 -	(1) הוצאות בנקים
33,070	58,520 -	(2) -" - ריבית
	62,723 -	(3) עמלות אשראי
51,799	146,988 (12,259)	(4) ריבית - הלוואות
79,161	(261)	(5) החזר
(10,913) 130,960	(19,505) 234,057	(6) סה"כ=
		ב. שכר ונלוות:
649,754	683,231 -	(1) משכורות
63,883	74,717 -	(2) נלוות לשכר
(59,470) 713,637	(63,165) 757,984	(3) סה"כ=
		ג. הוצאות הנהלה וכלליות:
		(הוצאות עיקריות והשאר)
?	36,249 -	(1) הנ"ח
26,251	19,149 - (4,617)	(2) ראיית חשבון
21,408	27,541 -	(3) ארנונה
(1,457) 17,486	21,027 - (1,752)	(4) פלאפון
(1,536) 16,900	16,900 -	(5) כשרות
16,114	4,855 -	(6) משפטיות
10,087	8,266 -	(7) פרסום
	(133,987)	(סיכום ביניים)
23,925	9,550 -	(8) שאר הוצאות
(11,014) 132,171	(11,961) 143,537	(9) סה"כ=
		ד. הוצאות תפעול:
		(הוצאות עיקריות והשאר)
21,936	17,512 -	(1) אחזקת חנות
18,658	21,965 - (1,830)	(2) ביטוח
7,325	10,180 -	(3) טלפון ותקשורת
(3,473) 41,677	51,385 - (4,282)	(4) מים וחשמל
(4,843) 58,120	71,904 - (5,992)	(5) הוצאות רכב
(23,630) 283,562	261,590 - (21,799)	(6) דמי שכירות חנויות
	(434,536)	(סיכום ביניים)
67,328	29,313 -	(7) שאר הוצאות
(41,551) 498,606	(38,654) 463,849	(8) סה"כ=
145,775	122,525	ה. חו"ז:
		חו"ז ומוסדות :

1. ריכוז ההוצאות : (בסוגריים : הממוצע החודשי)

<u>2005</u>	<u>2004</u>
130,960	234,057
(59,470) 713,637	(63,165) 757,984
(52,748) 632,972	(50,615) 607,384
(123,131) <u>1,477,569</u>	(133,286) <u>1,599,427</u>
148,137 חו"ז ומוסדות :	122,525 חו"ז :
(408,777) 4,905,320	(431,763) 5,181,155
(32,328) 387,938	(31,557) 378,681
(441,105) <u>5,293,258</u>	(463,320) <u>5,559,836</u>
ז. הוצאות לרכישת סחורה :	
(408,777) 4,905,320	(431,763) 5,181,155
(32,328) 387,938	(31,557) 378,681
(441,105) <u>5,293,258</u>	(463,320) <u>5,559,836</u>
ח. סה"כ הוצאות :	
(*) 1,477,569 ריכוז ההוצאות הכלליות :	1,599,429
5,293,258 הוצאות לרכישת סחורה :	5,559,836
(564,236) <u>6,770,827</u> (596,605) <u>7,159,265</u> סה"כ =	

<u>2005</u>	<u>2004</u>
(508,413) 6,100,960	(496,515) 5,958,181
(69,182) 830,187	(65,558) 786,694
(577,596) <u>6,931,148</u>	(562,073) <u>6,744,875</u>

<u>2005</u>	<u>2004</u>
(*) 6,770,827	7,159,265
<u>6,931,148</u>	<u>6,744,875</u>
160,321 - ריווח נקי	414,390 - הפסד.

(*) לא כולל חו"ז ומוסדות : 145,775.

4. סיכום: מכירות / הוצאות – רכישות / היחס

<u>2005</u>	<u>2004</u>
היחס	היחס
1.24	1.15
2.14	2.08
<u>1.31</u>	<u>1.21</u>
(1.31)	(1.21)

5. נקודות לבדיקה והדגשה

א. סעיף הנ"ח – בהוצאות שנת 05 - חסר.

ב. היחס של 2.14 במכירות ללא מע"מ, יתכן ורומז שסעיף הרכישות איננו מושלם ויש סחורה שהובאה מהחנות הגדולה לחנות האורגני, ללא רישום כהוצאת רכישה בחנות האורגנית.

ג. הוצאות הרכב והטלפונים, בהשוואה לשנת 04 אכן ירדו, אך עדיין ההיקף גבוה מדי.

ד. **ההפרש בין הכנסות לרכישות סחורה**, חייב להיות בהיקף של לפחות 170 אלף ₪ לחודש, כדי שניתן יהיה לממן (מדי חודש):

* מימון ובנקים -	12,000 ₪
* החזר הלוואות -	20,000 ₪
* שכר ונלוות -	60,000 ₪
* הנהלה וכלליות -	12,000 ₪
* הוצאות תפעול -	42,000 ₪
* החזר הלוואות בעלים -	24,000 ₪ (כ- 288 אלף לשנה)
= סה"כ נדרש :	<u>170,000 ₪</u>

ה. במידה והמכירות היו ביחס של 1.45 לרכישות, ההכנסות צריכות היו להיות:

בשנת 2004: 8,061,762 ₪

בשנת 2005: 7,675,224 ₪ (הפער למצב הקיים : 744 אלף ₪ לשנה או 62 אלף ₪ הכנסות נוספות, נדרשות מדי חודש).

ו. **המטרה** : * באם רכישות - 420,000, המכירות צריכות להיות – 609,000 ₪, לחודש.

* - - - - - , 450,000 - - - - - 652,500 ₪, לחודש.

* * *

סיכום ישיבת הנהלה - 9 מרץ 04

אל:.....

הנדון: סיכום מס.8 – ישיבת הנהלה מ-9 מרץ 04

כללי

1. ישיבת הנהלה התקיימה ב-9 מרץ 04, בהשתתפות: סיגלית, רועי, אסתר, ספי, השפיר (מטעם סיגלית). כיו"ר הישיבה שימש הרצל שפיר.
2. ראה סיכום ההנהלה מס 7.

סיכומים

3. מעקב-עדכון הטיפול בספקים:
להלן עדכון לסיכום מס.7 -
א. סגול (סוכנויות העירייה) - סוכם.
ב. זמיר וחנן, - סוכם; חרמון – מערכות מיגון, - עדיין בטיפול סיגלית.
ג. הרצל ביבי : החוב לשכ"ד – טופל ע"י סיגלית.
ד. ספקים קטנים : טרם סודר - ספי ירכז הנתונים באשר לאותם ספקים קטנים שעניינם טרם הוסדר ויעביר לטיפול אסתר וסיגלית.

עובדים:

4. א. היקף העובדים ושיבוצם – טרם סוכם.
ב. שכר עובדים, לחודש פבר' 04 - 62,717 ₪.
5. סכום פעילות שבועית: 29 לפבר- 4 מרץ (כפי שהוכן ע"י ספי, טופסי A) -
א. סיכום הכנסות, כולל מע"מ - 139,699 ₪ + ₪ (סיטונאים) = 139,699 ₪.
ב. סיכום רכישות מספקים (לפי ח-ן, כולל מע"מ) = 138,192 ₪, (לא כולל 5 מרץ 04).
ג. יחס הכנסות לרכישות מספקים : 1.01.
ד. הערות: * לבדיקה : האם בפבר' הוכנסו חשבוניות המופיעות שנית במרץ ? יבדק ע"י ספי.
* נתוני 5 למרץ טרם הוכנסו. הסיכום השבועי ייערך עם קבלת כל נתוני השבוע. יבוצע ע"י ספי.

מצב הבנק:

6. * הבנק הבינ"ל הראשון (חשבון סיגלית) : 52,000 (-) ₪.
* הבנק החב' (חשבון החב') : 391,000 (-) ₪.

רכישות מספקים :

7. א. לפי נתוני טופסי C ו-D (ע"י רועי) – הזמנות מספקים לשבוע 29 פבר' – 5 למרץ: 157.5 אלף ₪.
ב. מודגש בזאת - בחודש מרץ 04, אין להזמין מספקים מעבר ל- 320 אלף ₪. אחריות – רועי.

8. הוצאות מנהלה – ניהול – וכלליות :

- א. ספי יכון פירוט ההוצאות שהוצאו בסעיפי הנהלה – ניהול – וכלליות בחודשים ינואר ופבר' 04.
ב. הנושא יידון בישיבת ההנהלה ב- 17 למרץ 04.

10. החנות האורגנית :

- א. ראה סיכום ההנהלה מס. 7, סעיף 10.
ב. הביצוע יחל מיום א' – 14 מרץ 04, לאחר שתקום בבוקר ספירת מלאי בחנות (ובמחסן).
רישום המלאי יוגש לאחר מכן ל-ספי. האחריות ביצוע – אנג'לה.

11. חובות של לקוחות:

- א. לפי רועי נשאר חייב אחד : טננבאום, - 7,800 ש. החוב יוחזר, מדי חודש, בסכום של 500 ש.
ב. "יד בנימין" חייבים כ- 8 אלף ש.,- התשלום הובטח עתה ל- 5 מרץ 04.

12. החזרת-סילוק מוצרים:

הנושא טרם הסתיים. המשך טיפול ע"י רועי ושמה.

13. הסדר ההלוואה מהבנק הבינ"ל הראשון:

- א. הובטח ע"י רועי ועורך דינו, כי ביום ד' – 3 מרץ 04, יוגש המכתב הנדרש המודיע על הגשת הבקשות לביטול תיקי המשפטים כפי שהוגשו בזמנו על ידם.
ב. על המסמך כנ"ל יתווסף משפט ע"י רועי, המצהיר כי תביעות אלה לא יחודשו או יוגשו על ידו מחדש, בעתיד.
ג. מסמך דומה, האומר כי לא יוגשו כל התנגדויות לביטול התיקים כנ"ל, - יינתן ע"י הרצל ביבי.
ד. מסמך נוסף, יוצא מטעם הרצל ביבי, המייפה את כוחו של עו"ד צבי זונשין על הנכס "בזכרון-יעקב". עותק יועבר לרועי.
ה. כל עיכוב בטיפול באמור לעיל, מונע קבלת ההלוואה מהבנק הבינ"ל הראשון, גורם להוצאות מימון נוספות ומסכן היכולת של טבע-נט לשלם החובות לספקים.

תבלינים :

הנושא בהמשך טיפול.

14. המחסנים :

א. "החורבה" –

- לפי רועי נשארו רק המקררים והשקיות.
 - חדר נוסף הנמצא ברשות הרצל ביבי, פינוי – יטופל ע"י סיגלית.
 - יש להמשיך הטיפול כפי שסוכם (מכירת המקררים; ניקוי וסידור – לפי הצורך; השכרה).
- ב. מחסן "זיכרון-יעקב" - יש לרוקן המחסן ממלאי (לפי רועי- תוך חודש ימים).

15. מטלות על יוסף/הנ"ח :

יוסף/הנ"ח – צריך לגמור המטלות עד – 15 מרץ 04. סיגלית תוציא לו מכתב בהתאם.

16. חופשות / פסח :

- א. אסתר תצא לחופש מ- 17 מרץ ועד 13 אפר' 04. סיגלית תמלא את מקומה.
ב. על תפעול החנות בחג הפסח (12-6 לאפר' 04),- יסוכם עוד בנפרד (האם תופעל לחצי-יום

במהלך החג, ואז יעבדו – רועי ועובד אחד נוסף, או- שהחנות תהיה סגורה).
ג. רועי מסר כי איננו מעוניין לצאת עתה לחופשה.
ד. העובדות בחנות – הכוונה לתת לעובדות תשלום עבור שבוע חופש וימי הבראה.
ספי יכין נתונים על המגיע לעובדות.

17. הכנות לחג-הפסח :

א. לקראת חג-הפסח, יש להציע ללקוחות במיוחד מוצרי - מיצים; ניקיון; קוסמטיקה; מצות.
הטיפול ע"י – רועי ושמה.
ב. במהלך הפסח יש לבצע ניקיון פיזי ושיפורים בחנות. פירוט יסוכם עוד בנפרד.

18. ביטוח 2 כ"ר טויוטא :

סיגלית סדרה ביטוח לכ"ר במחיר של כ- 5,600 ₪ (במקום 7 אלפים), ב- 4 תשלומים.

בברכה,
הרצל שפיר

* * *

(4303-04א)

מיועד במיוחד לרועי

נספח-א' : הטיפול בטופסי "C" ו- "D"

להלן פירוט חוזר על הטיפול בטופסי "C" ו- "D" למי שעוסק בהזמנות – רכישות מוצרים מספקים, כפי שסוכם בהנהלת החברה ומחייב את כל עובדיה.

1. הטופס לרישום ההזמנה מספק :

זהו טופס, במתכונת של הטופס של דורי, בו יש למלא את המוצרים המוזמנים, ביחס לכל ספק בנפרד. הרישום חייב לכלול הפירוט הבא –

- שם הספק לו נמסרה ההזמנה;
- תאריך ההזמנה;
- מועד מתואם לקבלת ההספקה/המוצרים;
- שם המוצר/ים המוזמן;
- הכמות המוזמנת מכל מוצר;
- המחיר של כל מוצר;
- ולסיכום - ההיקף הכספי הכולל של ההזמנה מהספק.

2. טופס "C" – ריכוז הזמנות מספקים ליום -..... :

א. זהו טופס המרכז את כלל ההזמנות כפי שבוצעו ביום נתון. בכותרת הטופס יש למלא את התאריך של היום הנתון (בכל יום בו מבוצע/ים הזמנה/ות מספק/ים).

ב. בגמר כל הזמנה מספק (כאמור בסעיף 1 לעיל), יש למלא בטופס C :
* שם הספק. * היקף ההזמנה ב- ₪.

ולצרף לטופס-C את טופס רישום ההזמנות מהספק (סעיף 1 לעיל).
ג. בתום יום-עבודה ובגמר ביצוע ההזמנות מספקים, יסוכם טופס – C, המכיל עתה את כל

- סיכומי ההזמנות כפי שבוצעו במהלך היום, מהספקים השונים, ע"י רישום :
 * סה"כ מס. ההזמנות שבוצעו באותו יום מהספקים;
 * ההיקף הכספי הכולל של כל ההזמנות שבוצעו מהספקים באותו יום נתון.
 ד. לטופס זה יצורפו כאמור לעיל, כל טופסי ההזמנות מהספקים השונים (הטפסים המצוינים בסעיף 1 לעיל), אשר יהוו חלק בלתי נפרד מטופס – C בעת תיוקו.
 ה. השורה המסכמת של טופס C, דהיינו – מס. ההזמנות שבוצעו באותו יום וכן היקפם הכספי, - יעותקו וירשמו בשורה אחת בטופס – D.

3. טופס "D" - ריכוז הזמנות מספקים לחודש -.....:

- א. זהו טופס המרכז את נתוני ההזמנות כפי שבוצעו במהלך החודש, יום ביומו, עד סוף החודש. בכותרת הטופס יש למלא את שם החודש הנתון..
 ב. בטופס ירשם, מדי יום : * התאריך * הסיכום היומי כפי שמופיע בטופס – C, דהיינו -
 ■ מס. ההזמנות כפי שבוצעו באותו יום;
 ■ ההיקף הכספי של ההזמנות שבוצעו באותו יום;
 וכן ההיקף המצטבר הכספי, כפי שמתקבל בתום כל יום של פעילות הזמנות.
 ג. בתום החודש הנתון, יציג טופס זה את : סה"כ מס. ההזמנות שבוצעו; היקפם המצטבר הכספי של הרכישות היומיות, מהספקים, במהלך החודש ובסופו.

* * *

(506-08)

מכירת הרשת - לפי מחירים שונים

1. מכירה לפי מחזור 1.3 X

- א. המחזור 39,000 אלף ₪ $1.3 X = 50,700$ אלף ₪.
 תשלום לטהורי (400 אלף \$ $3.45 X = 1,380$ אלף ₪).
 תשלום למוכרים : 49,320 אלף ₪.
 ב. לסיגלית מגיע $19.53\% = 9,632$ אלף ₪.
 המחזור של "טבעי בריא" 580 אלף ₪ $1.3 X = 754$ אלף ₪.
 מחיר מכירה ל"טבע נט" : $9,632 = 8,878$ פחות 754 אלף ₪.

ג. חישובי "טבע נט" :

1,096	אלף ₪	(1) תשלומים - הלוואות
2,132	:	- ספקים ושירותים
364	:	- זכאים
784	:	- אשראי זמן קצר
131	:	- התחייבות לעובד
4,507	=	* סה"כ
1,716		(2) פחות רכוש שוטף (נשאר בחב')

- (3) סה"כ לתשלום בחברה עצמה : 2,791 אלף ₪
 (4) החזר לצדדים קשורים (בעלי מניות): 3,582
 (5) סה"כ תשלומים לחיסול חובות = 6,373 אלף ₪.
 (6) שארית ממחיר המכירה : 2,505 -" -"

ד. המשמעויות לשותפי "טבע נט" :

- * החזר לצדדים קשורים - 3,582 אלף ₪
 * שארית חיובית - 2,505 אלף ₪
 = סה"כ לחלוקה = 6,087 -" -"

* החלוקה לשותפים – בעלי המניות בחב' :

סיגלית (70%)	רועי (20%)	אסתר (10%)
4,261	1217.4	608.7

(א) הערה : בהנחה כי ההחזר לצדדים קשורים (בעלי המניות) הנו בהתאם לאחוזי מניות הבעלות.

2. מכירה לפי המחזור

א. המחזור 39,000 אלף ₪ .
 תשלום לטהורי (400 אלף \$ X 3.45 ₪) = 1,380 אלף ₪.
 תשלום למוכרים : 37,620 אלף ₪.

ב. לסיגלית מגיע 19.53% = 7,347 אלף ₪.
 המחזור של "טבעי בריא" 580 אלף ₪ .
 מחיר מכירה ל"טבע נט" : 6,767 אלף ₪.

ג. חישובי "טבע נט" :

- (1) תשלומים - 4,507 אלף ש"ח
 (2) פחות רכוש שוטף - 1,716
 סה"כ תשלום בחב' = 2,791 אלף ₪.
 (3) החזר לצדדים קשורים - 3,582
 (4) סה"כ לתשלומים : 6,373 אלף ₪
 (5) שארית ממחיר המכירה:
 6,767 פחות 6,373 אלף ₪ = 394 אלף ₪.

ד. המשמעויות לשותפי "טבע נט" :

- * החזר לצדדים קשורים - 3,582 אלף ₪
 * שארית חיובית - 394 אלף ₪
 = סה"כ לחלוקה = 3,976 -" -"

* החלוקה לשותפים – בעלי המניות בחב' :

סיגלית (70%)	רועי (20%)	אסתר (10%)
2,783.3	795.2	397.5

בהנחה כי ההחזר לצדדים קשורים (בעלי המניות) הנו בהתאם לאחוזי מניות הבעלות.

3. במקרה של מכירה לפי מחזור 1.15 X :

המשמעות לשותפי "טבע נט" : סיגלית – 3,522.5
 רועי - 1,006.4
 אסתר - 503.1 אלף ₪

טפסים: D, C, B

טופס B : הדיווח הכספי החודשי, לחודש:

1. הכנסות (כולל מע"מ) :

<u>השבועות</u>	<u>צ' ק י מ</u>	<u>כרטיסי</u>	<u>ס ה " כ</u>
(תאריכים)	<u>מזומן</u>	<u>מזומן דחוי</u>	<u>אשראי</u>

.....

סה"כ חודשי:

+ סיטונאים -

סה"כ הכנסות לחודש =

2. רכישות מספקים (כולל מע"מ) :

<u>השבועות</u>	<u>מס. הזמנות</u>	<u>ההיקף הכספי של הרכישות (a)</u>	<u>ס ה " כ</u>
(תאריכים)	<u>ש ה ו צ א ו</u>	<u>עם מע"מ ללא מע"מ</u>	<u>ללא מע"מ</u>

.....

סה"כ חודשי:

3. יחס הכנסות לרכישות מספקים:

4. מצב חשבונות הבנקים : נכון ל- 1 לחודש נכון ל- 31 לחודש

א. הבנק הבינ"ל הראשון (חשבון רגיל) :

ב. —" (חשבון סיגלית) :

ג. בנק אוצר החייל : + (הלוואות) -

הערות : (a) הכוונה למוצרים הנמכרים/נקנים ללא מע"מ.

הדיווח יוכן לקראת ישיבת ההנהלה, ביום ב', בשבוע הראשון בכל חודש.

טופס C: ריכוז הזמנות מספקים, לחודש:.....(א)

מס. סד'	התאריך	מס. הזמנות ש ב ו צ ע ו	ההיקף הכספי של הרכישות ב-ש	ההיקף כספי מצטבר ב-ש	ה ע ר ו ת
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					
7.					
8.					
9.					
10.					
11.					
12.					
13.					
14.					
15.					
16.					
17.					
18.					
19.					
20.					
21.					
22.					
23.					
24.					
25.					
26.					

סה"כ חודשי :

הערות: (א) הסיכום היומי של ההזמנות יועתק, די סיום העבודה היומי, מטופס C, וירשם בטופס זה.
הסה"כ היומי יתווסף להיקף הכספי המצטבר.

טופס D: ריכוז הזמנות מספקים, לחודש:.....(א)

מס. סד'	התאריך	מס. הזמנות ש ב ו צ ע ו	הזיקף הכספי של הרכישות ב-נ	הזיקף כספי מצטבר ב-נ	ה ע	ר ו ת
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						
6.						
7.						
8.						
9.						
10.						
11.						
12.						
13.						
14.						
15.						
16.						
17.						
18.						
19.						
20.						
21.						
22.						
23.						
24.						
25.						
26.						
סה"כ חודשי :						

הערות: (א) הסיכום היומי של ההזמנות יועתק, עם סיום העבודה היומי, מטופס C, וירשם בטופס זה. הסה"כ היומי יתווסף להזיקף הכספי המצטבר.

* * *

* טבע נט - תכנית עבודה שבועית

טבע – נט : תכנית עבודה שבועית

ימי – מנה לי - משמרת . עובדים - כלליים נה ג
השבוע רות סיגלית . רחלי . רותי . אנג'לה סמדר אסתי שבי דניאלה
שדי עומר נתנאל ג'ודה -----

א'

לפנה"צ:

אחה"צ:

ב'

לפנה"צ:

אחה"צ:

ג'

לפנה"צ:

אחה"צ:

ד'

לפנה"צ:

אחה"צ:

ה'

לפנה"צ:

אחה"צ

:

ו'

לפנה"צ:

הערות : - שעת התחלת המשמרת ושעת הגמר , יסוכמו עם כול עובד/ת בנפרד.
- סימון קיום המשמרת : + ; - סימון עובד , כרזרבה למקרה של העדר/מחלה של עובד אחר
(הודעה יום מראש) : ^

* * *

* טבע נט: טבלת חובות / הלוואות

טבע-נט: טבלת חובות / הלוואות (באלפי ₪)

ה מ ו ס ד גורם - לווה	ת א ר יך	ה ס כ ו מ	החזר חודשי קרן+ריבית	שארית לתשלום	מועד גמר	נותן הביטחונות
ה ע ר ו ת						
בל"ל י-ם שארית לתשלום נכון ל- 17 אפר' 12 בל"ל -ככר ציון סיגלית+טבע נט מרץ 2012	רועי / טבע נט יולי 2009	700	7.5	565	יולי 2017	רועי - בית
(סיכום ביניים)		(960)	(15.6)	(790)	אפר' 2014 פבר' 2015	ט"נ - סיגלית "-
בל"ל רמה"ש סיגלית+דיאספיאל "- "- "- "- "-		126 90 270 50 42	1.85 0.99 3.5 0.75 0.81	75 33 141 39 36	ינואר 16 מאי 2016 ינואר 16 יוני 17 מאי 16	
(סיכום ביניים)		(578)	(7.9)	(328)		
הבינלאומי אנג'לה טבע נט מרץ 12 אפר' 12 ינואר 12	2005	800	6.2	290	פבר' 2014	אסתר-רועי-
(סיכום ביניים)		(1,060)	(26.2)	(550)	דצמ' 12 "- קבוע	60 40 160
בנק ירושלים סיגלית+ד+ט"נ "- "- "- סיגלית+ד	יולי 2004 יוני 2006 דצמ' 2009 יוני 2011	450 180 150 150	4.8 2.57 2 2.8	126 67 134 115	אפר' 14 מאי 14 דצמ' 16 יוני 17	
(סיכום ביניים)		(930)	(12.17)	(442)		
ויזה לאומי הרצל שפיר (סיכום ביניים)		200 200	9.5 9.5	150 170	2014..... פבר' 2014	
		(400)	(19)	(320)		
סיכום הלוואות		(3,928)	(80.87)	(2,430)		

ה מ ו ס ד גורם - לווה	ת א ר י ך	ה ס כ ו ם	החזר חודשי קרן+ריבית	שארית לתשלום	מועד גמר	נותן הביטחונות
ה ע ר ו ת						
הלוואת בעלים	2004	400	--	400		
"-	2003	120	--	120		
רועי		25	--	25		
דניאלה	2011	810		810		
"-	2012	70		70		
די.אס.פי.אל		1,440		1,042		
סיגלית		1,368		1,028		
(סיכום ביניים)		(4,233)		(3,495)		
סיכום כללי :						
* הלוואות כללי		3,928	80.87	2,430		
* הלוואות בעלים		4,233		3,495		
= סה"כ כללי :		8,161		5,925		

* * *

* סיכום ישיבת ההנהלה מ- 6 אוק' 04

סימוכין : 1007-04

6 אוקטובר 04

הנדון: סיכום מס. 21 מיישיבת ההנהלה מ- 6 אוקטובר 04

כללי

1. ישיבת ההנהלה התקיימה ב-6 אוק' 04 בהשתתפות: סיגלית, רועי, אסתר ו-ה.שפיר (מטעם סיגלית), כיו"ר הישיבה שימש ה.שפיר.
2. נושאי הישיבה היו :
 - * סיכום נתוני חודש ספט' 04;
 - * התנהלות רועי (ראה נספח-א' לסיכום ההנהלה מס. 20).
 - * נושאים שוטפים.

סיכומים

3. סיכום נתוני חודש ספט' 04 :
 - א. סה"כ הכנסות - 673,000 ₪.
 - ב. סה"כ רכישות - 493,310 ₪.
 - ג. יחס הכנסות – רכישות : 1.36 .
 - היקף הרכישות אסור היה שיעבור את ה- 431 אלף ₪.
 - בפועל סטייה של כ- 62 אלף ₪.
4. סיכום פעילות עד – 5 אוק' 04 :
 - * סה"כ הכנסות - 53 אלף ₪ (+סיטונאים שטרם חושבו).
 - * סה"כ רכישות - 125 אלף ₪.
 - * צפי לחודש אוק' : אפשרות א'- הכנסות : 593,000 ₪, רכישות – 380,000 ₪.
 - אפשרות ב' - הכנסות : 650,000 ₪, רכישות - 410,000 ₪.
5. רכישות מספקים – התנהלות רועי:
 - א. חודש לרכישות מספקים (כולל רכישות שוטפות) עד סוף החודש : 45 אלף ₪. סה"כ רכישות מספקים לא יעברו את הסכום : 420 אלף ₪, בהנחה כי ההכנסות תהינה : 653 אלף ₪.
 - ב. רועי איננו עובד נכונה עם הטפסים של הרכישות מהספקים.
 - ג. ראה נספח – א' מצורף.
6. מצב חשבונות הבנקים - נכון ל- 20 לחודש
 - א. הבנק הבינ"ל ה- I (ח-ן רגיל) - 498,516
 - ב. "-" (ח-ן סיגלית) - 279,717
 - ג. בנק אוצר החייל (טבע-נט) + 364
 - ד. "-" (ח-ן סיגלית) - 1,207

7. עובדים –

- א. גיוס עובדים : גויסה קופאית. שניה – בניסיון. יש לגייס עובדים – ג ברים לעבודות העזר. בטיפול רועי.
נילי - שכר חודשי כ- 1,500 ₪. מגיע לה 11 חודשי עבודה. בטיפול סיגלית, -
לתשלום ב- 11 תשלומים חודשיים.
ב. עימאד – יקבל מכתב התראה על הימים שאיחר/לא הופיע לעבודה. נתונים ע"י רועי, הוצאת המכתב – סיגלית.
ג. אלנה – שכרה כ- 4 אלף לחודש. עבדה 7 שנים. לפי חוקי העבודה, מאחר שעזבה העבודה מרצונה, - לא מגיע לה פיצויים. סיגלית תזמן אותה לשיחת סיכום.

8. מחסנים -

- א. ראה כל הסיכומים הקודמים ביחס למחסנים - **אין להחזיק מלאי במחסנים**.
ב. המחסן בקומה ג' מעל החנות, - ייסגר. כל המוצרים בו יועברו למדפי החנות.
ביצוע באחריות רועי, עד 15 לאוק' 04.

9. שונות -

- א. מע"מ : הנושא נסגר ע"י אילן. החוב של 39,000 ₪ ישולם ב- 15 תשלומים.
ב. מס הכנסה : עד עתה שולם – 40 אלף ₪. גודל החוב – איננו ברור.
בטיפול סיגלית ואילן.

10. ספירת מלאי בחנות/במחסנים- תעשה ב - 3 לאוקטובר 04. הנחיות תוצאנה עוד בנפרד.

11. ה. שפיר הודיע כי עוזב את תפקיד יו"ר הדירקטוריון/הנהלה. הסיבה העיקרית : סיכומי
ההנהלה אינם מתבצעים. אין יכולת לשלוט – לנהל העבודה. רועי – איננו עומד במטלות.
המשך המצב הקיים יערער לחלוטין יציבות החברה ועתידה. (ראה נספח-א מצורף).

בברכה,

ה.ש.

(נכתב ב- 6 אוקטובר 2004)

ראה : נספח-א' מצורף.

נספח-א' (לסיכום מס. 20, מ- 23 ספט' 04) :

התנהלות רועי ביבי כמנהל החנות

1. כללי -

- א. מאז כניסת ההנהלה – הדירקטוריון לחב' טבע-נט, יצאו 20 סיכומים של דיוני ההנהלה. בסיכומים אלה הוטלו על רועי מטלות שונות וכן הנחיות מוגדרות כיצד לנהל הרכישות מספקים. העוקב אחר הוראות-הנחיות אלה וכיצד בוצעו בפועל, מבחין בברור כי רובן לא בוצעו, או לא בוצעו בזמן, כמסוכם.
- ב. במיוחד מדובר בנושאים הבאים:
- * הוצאת החפצים האישיים מקומה ב' (כדי לאפשר העברת המשרד למיקום זה), – למעלה מחצי שנה נדרש שהחפצים יפוננו.
- * סגירת מחסנים ואיסור החזקת מלאים מיותרים במקומות אחסון שונים, – למרות הוראות חוזרות ונשנות, עד היום הדבר לא הוסדר. יש מלאים במחסנים.
- * ניהול הרכישות מספקים, – היקף הרכישות ושיטת העבודה ורישומה, -- מאז ינואר 04 ועד היום, הדבר לא מתבצעים, תוך הפרה מתמדת של הסיכומים

2. רכישות מספקים -

- א. כבר בינואר 04, הוצא מסמך המפרט כיצד על טבע-נט לפעול (מסמך 110-04), והמורה, בין היתר, על היקף הרכישות המותר לרכוש מספקים. כן סוכם כיצד להשתמש בטפסי – עזר אשר יקלו על העבודה עם הספקים עצמם וכן על הפיקוח והניהול הנכון של ההנהלה על נושא זה.
- ב. סיכום הנהלה מס. 3 (212-04, מ- 3 פבר' 04) – יצא סיכום נוסף בנושא הניהול והשליטה ברכישות, **כולל פירוט מיוחד שיועד עבור רועי**, עם טפסי B,A – עבור ספי, וטפסי D,C עבור רועי. גם זה לא עזר. השימוש היה למרעית-עין, בפועל זה לא בוצע.
- ב. בסיכום מס. 4 (217-04 מ- 9 פבר/ 04), הוכתב שוב שאין לעבור ברכישות את הסכום של 360 אלף ₪. אך ללא הועיל.
- ג. למעשה, **בכל הסיכומים של ההנהלה, ללא יוצא מהכלל, ממספר 3 ועד 19, נקבעו מגבלות להיקף הכספי המותר לרכישות מספקים, כאשר האחריות הוטלה על רועי. אך רועי לא עמד אפילו בסיכום אחד !**

3. תמונת מצב של הרכישות מספקים, ביחס להכנסות, מינואר עד אוג' (כולל) 04 –

החודש	מכירות	רכישות	היחס	הערות
ינואר	692,731	576,957	1.20	(א) בינואר 04 הייתה ספירת-
פבר'	653,222	445,043	1.46	מלאי : 630,000 ₪,
מרץ	585,334	539,270	1.09	ב- 30 אפר' 04 קוימה ספירה
אפר'	558,304	436,730	1.27 (א)	נוספת : 650,00 ₪. משך
מאי	681,342	633,657	1.07	תקופה זו היה היחס: 1.27.
יוני	633,655	526,435	1.20	
יולי	626,754	415,874	1.50 (ב)	(ב) זהו חודש שרועי היה בחופש
אוג'	629,694	507,550	1.24	משך שבועיים !
סה"כ:	5,061,036	4,081,516	1.23	

הערה: במידה ומחסירים מההכנסות את הרכישות, ומחשבים את המע"מ שיש לשלם (כ-142 אלף ₪), נגיע להכנסות בהיקף של 4,918,713 ₪ בלבד, ויחס של : 1.20 בלבד !

4. מהן המשמעויות / הסיבות ליחס זה שבין ההכנסות לרכישות מספקים :

הסיבות שהוצגו -

א. התמחור איננו נכון, ולמעשה המכירות נעשות במחיר ממוצע של מכפלת 1.28 ולא 1.65 או 1.56.

ב. מצטבר מלאי, מדי חודש, בחנות / במחסנים.

ג. גונבים מהמלאי / מהמחסנים ו/או מהקופות (במזומן).

כל שלושת הסיבות לעיל.

מהן העובדות הידועות לנו :

- 1) אין מלאי מצטבר בחנות / במחסנים (הוכח בספירת המלאי וכן במצב המדפים). אלא באם מלאי נגנב מהחנות / מהמחסן, במשך חודשים רצופים ונמכר ע"י.... (בלי חשבוניות ובלי הכנסת התמורה לקופות החנות). האם זה אפשרי ? מי מיועד לדעת על כך ?
 - 2) גונבים מזומן מהקופה ? - אפשרות קיימת. השאלה מי גונב וכיצד ? ובאיזה היקפים ? האם ניתן לגנוב מהקופה בהיקפים של עשרות אלפי שקלים בכל חודש מבלי שנדע / נגלה מי ?
 - 3) האם התמחור איננו נכון ?
- אפשרות סבירה שנבדקה (לא ביסודיות אלא בהכללה), ראה נספח-א' לסיכום מס.19, מ-7 ספט' 04. בבדיקה זו נקבע המקדם של 1.56 (במקום 1.65). עלו טענות כנגד יחס זה :
- * במוצרי סולגר חסרה ההשלמה של 25%. במונחים כספיים מדובר בכ- 15 אלף ש"ח לחודש. אם נתקן נתון זה בנתונים של סעיף 3 לעיל, ונוסיף 120 אלף ש"ח (15 אלף X 8 חודשים), נקבל כי ההכנסות יהיו 5,171 אלף, והיחס ישתנה ל- 1.31 (במקום 1.28).
- * במוצרי שסטוביץ, נאמר כי המקדם האמיתי הנו רק 1.3, ובמונחי כספים, מדובר בכ- 5 אלף ש"ח לחודש. ובאם נתקן בהתאם את נספח-א' (של סיכום מס.19), נקבל שהערך של מוצרי שסטוביץ בסל הקניות החודשי הנו - 4%, וכתוצאה נתקן את המקדם ל- 1.54 (במקום 1.56).
- איזה עוד הסברים ניתן לתת ? את אשר קרה במרץ (יחס של : 1.09) ובחודש מאי (יחס של : 1.07), - ניתן לתאר במילה אחת - שערורייה !

5. מה יש לעשות ? -

מציע כי הנושא יסוכם בישיבת ההנהלה הבאה.

השפיר הודיע כי עוזב את תפקיד יו"ר הדירקטוריון/הנהלה. הסיבה העיקרית : סיכומי ההנהלה אינם מתבצעים. אין יכולת לשלוט - לנהל העבודה. רועי - איננו עומד במטלות. המשך המצב הקיים יערער לחלוטין יציבות החברה ועתידה. (ראה נספח-א מצורף).

* * *