

יום שלישי א' כסלו תשפ"ד
14 נובמבר 2023

דוח ביקורת בנושא

הליך ביצוע השקעות

בתאגיד "אפעה – תשתיות איכות הסביבה"



מסמך זה מכיל ממצאי ביקורת האסורים בפרסום ע"פ חוק. המפרסם תוכן מסמך זה, חלקו או כולו, עובר עבירה שדינה – שנת מאסר.

תוכן עניינים

1. תקציר מנהלים..... 3

2. כללי..... 4

3. נתונים כלליים..... 5

4. אופן הבדיקה והיקפה..... 6

5. נהלים והליכי אישור השקעות..... 7

ממצאים..... 7

מסקנות והמלצות..... 7

תגובת מנכ"ל וסמנכ"לית החברה..... 8

6. ישיבות הדירקטוריון לאישור השקעות..... 9

כללי וממצאים..... 9

מסקנות והמלצות..... 10

תגובת מנכ"ל וסמנכ"לית החברה..... 10

7. השקעות בתאי הטמנה..... 12

כללי..... 12

השקעה בתא הטמנה 6..... 13

מסקנות והמלצות..... 13

תגובת מנכ"ל וסמנכ"לית החברה..... 14

8. השקעות בפרויקטים נלווים..... 14

הקמת מתקן תשטיפים..... 15

בדיקת חלופות לטיפול בתשטיפים..... 15

הליכי דיווח ואישור הפרויקט..... 16

יעדים בתוכניות עבודה ותקציב הפרויקט..... 17

עלויות נוספות של הטמנה וחשובי עלות..... 18

מסקנות והמלצות..... 19

תגובת מנכ"ל וסמנכ"לית החברה..... 20

9. השקעות בפרויקטים שונים..... 21

כללי..... 21

דיווחים ואישורים בדירקטוריון..... 22

מסקנות והמלצות..... 23

תגובת מנכ"ל וסמנכ"לית החברה..... 24

1. תקציר מנהלים

נושא ופרק	ממצאים	המלצות
5. נהלי עבודה והליכי אישור	<ul style="list-style-type: none"> ההשקעות מאושרות בצורה מסודרת בדירקטוריון החברה לא הוגדרו נהלים כתובים לנושא בחינת השקעות ואישורן. לא הוגדרה מדיניות השקעות פי סיכון 	<ul style="list-style-type: none"> הביקורת ממליצה, לנסח נוהל השקעות שיכלול התיחסות לבאים: אופן בחינת ההשקעה אילו גופים יאשרו את ההשקעות מומלץ לבחון מדיניות השקעות, שתקבע חלוקת השקעות לפי רמת הסיכון של ההשקעה, סכום ההשקעה וכו' לשקול למנות וועדת השקעות מתוך הדירקטוריון, שתדון באופן מקיף בהשקעות, לפני הבאתן לדירקטוריון להגדיר בנוהל, אילו נתונים יש להכליל במצגות שיוגשו על הפרויקטים – כגון: תוכנית עסקית, בדיקת רגישות, הערכות שמאי וכו'
8. ישיבות הדירקטוריון לאישור השקעות	<ul style="list-style-type: none"> בחלק מהמקרים, התוכנית השנתית, כולל תוכנית ההשקעות, הובאה לאישור רק בינואר של אותה שנה בחלק מהישיבות לא נרשמו פרטי החברים החסרים לא הוכנה תוכנית אסטרטגית, מלבד תוכנית שהוכנה לבקשת מ.א. תמר, שאינה משמשת את החברה בפועל 	<ul style="list-style-type: none"> יש להקפיד ככל האפשר, לאשר את התוכנית השנתית לפני תחילת השנה יש להקפיד לרשום בפרוטוקול הישיבה גם את שמות החברים החסרים מומלץ להכין תוכנית אסטרטגית 5 שנתית
9. השקעה בתאי הטמנה	<ul style="list-style-type: none"> ההחלטות על השקעות מובאות לאישור הדירקטוריון, כחלק מאישור תוכנית שנתית, וכמעט אין בהן דיון פרטני. עלות הפרויקטים מוצגת לעיתים יחד עם עלויות נלוות, כגון כבישים, שיקום תאים וכו' לדירקטוריון לא מובאים נתונים עסקיים חשובים על פרויקט תא הטמנה, כגון - מספר טונות, עלות טון הטמנה, עלות תפעול צפויה, רווח צפוי וכו' 	<ul style="list-style-type: none"> לאור הסכומים הגדולים שבהם מדובר, מומלץ, כי כל פרויקט של תא הטמנה, יובא לדיון ספציפי בדירקטוריון. מומלץ להציג את עלות פרויקט תא הטמנה, ללא הוצאות על פרויקטים נלווים מומלץ להציג לדירקטוריון נתונים עסקיים על תא הטמנה, כגון עלות הפעלה, מספר טונות, רווח צפוי ועוד. בחישוב עלות הפרויקטים, יש להביא בחשבון גם עלויות מימון, בעיקר לנוכח סביבת הריבית הנוכחית
השקעה בפרויקטים נלווים (כגון תשטיפים, ניטור)	<ul style="list-style-type: none"> גם פרויקטים אלו אינם מאושרים פרטנית לא מוצגים נתונים עסקיים - כגון עלות נוספת למ"ק אשפה ולא מוצגות בדיקות רגישות (כגון - ירידה בכמות מוטמנת, עליה בתשומות וכו') לא מתבצעת בדירקטוריון הצגה של תכנון מול ביצוע בפרויקטים ולא ניתנים הסברים על הפער בין התכנון לביצוע הדירקטוריון אינו מאשר הגדלה בעלות ההטמנה פר מ"ק כתוצאה מפרויקט לצורך מימון הקמת המתקן, החברה עדכנה את המחיר ללקוחות וניהלה משא ומתן, אך פעולות אלו לא תועדו 	<ul style="list-style-type: none"> יש לאשר כל פרויקט פרטנית, כולל כל הפרטים מומלץ להגדיר בנוהל, כי לדירקטוריון תוצג עלות כוללת, לוח זמנים משוער ועלות הפרויקט פר טון אשפה. כן מומלץ, כי יוצגו בדיקת רגישות לכל פרויקט לדירקטוריון יוצגו אחת לשנה - תכנון ראשוני של עלות ולוח זמנים. כן יוצגו נתוני ביצוע בפועל, לעומת תכנון וייתן הסבר על הפערים בין התכנון לביצוע. יש לאשר בדירקטוריון את עליית מחירי ההטמנה פר מ"ק, במקרה של הקמת מתקן נילוה חדש מכל סוג שהוא מומלץ לתעד את המכתבים שהוציאה החברה והמשא ומתן שניהלה עם לקוחותיה לגבי שינוי המחיר

מסמך זה מכיל ממצאי ביקורת האסורים בפרסום ע"פ חוק. המפרסם תוכן מסמך זה, חלקו או כולו, עובר עבירה שדינה – שנת מאסר.

מבקר המועצה

<ul style="list-style-type: none"> ○ מומלץ, כי החברה תגדיר סכום, מעליו יש לאשר השקעות בדירקטוריון ○ יוגדר במסגרת נוהל, כי בפרויקט מעל סכום מסוים, תהיה חובת הכנת תוכנית עסקית לפרויקט. כן יוגדרו הנתונים שיש להגיש במסגרת תכנית עסקית, כגון רווח שנתי מוערך, ניתוחי רגישות וכדומה. ○ מומלץ, כי מעל סכום מסוים, הפרויקט יאושר באופן פרטני 	<ul style="list-style-type: none"> ○ לחברה פרויקטים שהיא בוחנת על בסיס כלכלי. לפרויקטים אלו נערכו תוכניות עסקיות מקיפות, שכללו גם ניתוחי רגישות ○ הליך אישור הפרויקטים, לא היה מספק והם אושרו עם התוכנית הכללית. פרויקט תא ראשון בוצע חלקית בלא שהוסברו המשמעויות של הקמת חלקית ○ החברה לא הגדירה נוהל לבחינת פרויקטים ולא הוגדר איך יאושרו הוצאות הבדיקה 	<p>השקעה בפרויקטים שונים</p>
---	--	-------------------------------------

2. כללי

- 1.1. אתר אפעה הוא אתר הטמנת הפסולת הגדול ביותר במדינת ישראל. האתר משמש להטמנת פסולת מעורבת ("ביתית") בהיקף של כ- 7,500 טון ליום. האתר מוחזק ומופעל ע"י חברת "אפעה תשתיות איכות סביבה בע"מ". (להלן: "החברה")
- 1.2. הפסולת המוטמנת היא פסולת מעורבת מכל רחבי הארץ.
- 1.3. לצורך פעילותה, החברה מבצעת השקעות בהיקפים משמעותיים - הן במתקנים, הנוגעים לליבת פעילותה והן בתשתיות ומתקנים נלווים. לאור זאת, הליכי ביצוע השקעות בהיקפים משמעותיים, הם חלק בלתי נפרד ומהותי מפעילות החברה.
- 1.4. בשל חשיבותו של הנושא בניהול החברה ובשל סכומי הכסף המשמעותיים שבהם מדובר, החליטה הביקורת לבדוק הליכי קבלת החלטות לביצוע השקעות על ידי החברה.
- 1.5. הביקורת מבקשת להודות למנכ"ל החברה יצחק בורבא ולסמנכ"לית ליאת כדורי סיבוני על הסיוע לו זכתה במהלך עריכת הבדיקה.

3. נתונים כלליים

2.1. להלן נתונים על השקעות החברה בפועל בתקופה 2016-6/2022:

הפריקט	סכום השקעה בפועל אלפי ₪	פעיל/ הסתיים
תא הטמנה 5 + בריכות תשטיפים 6+7	35,448	הסתיים
תא הטמנה 6 + כביש גישה	18,655	הסתיים
תא הטמנה 7	1,114	פעיל
סה"כ תאי הטמנה	55,217	
בריכת תשטיפים 8	1,834	פעיל
מתקן לאידוי תשטיפים	10,600	פעיל
סה"כ תשטיפים	12,434	
תאים 3 + 4 לאסבסט	3,510	תא 3 הסתיים – תא 4 פעיל
הקמת תחנות ניטור אוויר	948	הסתיים
שיפוץ חדר ישיבות	790	הסתיים
שונות - תכנון הרחבת האתר, תכנון מתקן תרמי ועוד וכו'	929	שיפוץ מבנים הסתיים – השאר בביצוע
סה"כ	73,828	

2.2. מעיון במידע שנמסר לביקורת, משיחות והתכתבויות עם מנכ"ל החברה וסמנכ"לית החברה, עולה, כי ניתן לחלק את השקעות החברה לשלושה סוגים:

2.2.1. **השקעות מסוג א' – השקעות בבורות הטמנה:** בורות אלו משמשים להטמנה והם בעלי קיבולת קבועה. על מנת להמשיך ולפעול, על החברה להקים בורות חדשים, שיחליפו את הבורות שהתמלאו. בנוסף לבורות, יש צורך להשקיע גם בתשתיות נלוות כגון גדרות, כבישי גישה וכדומה. השקעות אלו מהוות את ליבת הפעילות של החברה.

2.2.2. **השקעה מסוג ב' - מתקנים נלווים:** מתקנים נוספים, הנדרשים בדרך כלל על ידי המשרד להגנת הסביבה, לעיתים לאחר שתאי הטמנה כבר הוקמו - כגון מתקני ניטור, טיפול בתשטיפים וכדומה. הקמת המתקנים ותפעולם מתקצבת ומבוצעת על ידי החברה. שיטת התמחור עבור הטמנה במתקן, שמשלמים לקוחות החברה, נקבע בהתאם לעלות הקמת המתקן ותפעולו ובהתאם למשא ומתן עם הלקוח.

מסמך זה מכיל ממצאי ביקורת האסורים בפרסום ע"פ חוק. המפרסם תוכן מסמך זה, חלקו או כולו, עובר עבירה שדינה – שנת מאסר.

מבקר המועצה

- 2.2.3. **השקעות מסוג ג' – השקעה בפרויקטים שונים:** השקעה בפרויקטים שאינם בליבת הפעילות ואינם מחויבים על ידי הרגולטור. לחברה מוצגות הזדמנויות עסקיות בתחומים הקשורים לפעילותה, כגון הטמנת פסולת תעשייתית, טיפול בקומפוסט וכו'. החברה החלה לבצע השקעות מסוג זה רק בשנה החולפת והיא בוחנת מספר השקעות כאלו בעתיד. בנוסף משקיעה החברה בפרויקטים לשימוש עצמי כגון הקמת חדר ישיבות, אירוח מבקרים ועוד.
- 2.3. כפי שניתן לראות – רוב השקעות החברה בשנים האחרונות הינם בתאי הטמנה (כ-75%), תשטיפים (כ-17%) ושאר ההשקעות האחרות כולל הוצאות תכנון (כ-8%).

4. אופן הבדיקה והיקפה

- 3.1. הביקורת נפגשה עם מנכ"ל החברה יצחק בורבא ועם סמנכ"לית החברה ליאת כדורי סיבוני וקיימה עימם שיחות טלפוניות, שיחות זום והתכתבויות.
- 3.2. הביקורת קיבלה פרוטוקולים משיבות הדירקטוריון וכן מצגות שהוצגו בישיבות אלו.
- 3.3. הביקורת קיבלה פרטים לגבי השקעות החברה בשנים 2016-2022.
- 3.4. הביקורת קיבלה לידיה מסמכים לגבי מספר השקעות מסוג א' שבוצעו בחברה בשנים האחרונות. המסמכים כללו – מצגות, פירוט עלויות וחישובי עלות תפעול שוטפת. הביקורת קיבלה גם פרטים לגבי השקעות מסוג ב' - במתקנים נלווים - כגון חישוב עלות הפרויקט, עלויות תפעול וחישוב עלות נוספת ללקוחות החברה.
- 3.5. לגבי השקעות מסוג ג' – כאמור השקעות אלו החלו רק בשנה האחרונה, אך מספר השקעות נוספות מסוג זה נמצאות בהליכי בחינה. הביקורת קיבלה תוכניות עסקיות שבוצעו לפרויקטים אלו, תיעוד התכתבויות בנושא ותיעוד ישיבות דירקטוריון שדנו בפרויקטים.

5. נהלים והליכי אישור השקעות**ממצאים**

- 4.1 לחברה אין נהלים הנוגעים לאישור השקעות.
- 4.2 לחברה אין וועדת השקעות והדירקטוריון הוא שמאשר השקעות חדשות.
- 4.3 ההשקעות מאושרות, כחלק מאישור תקציב ותוכנית עבודה שנתית, בישיבת דירקטוריון שמתקיימת בסוף שנה או בתחילת השנה שאחריה. לקראת ישיבה זו, מקבלים החברים מצגת הכוללת פרטי תקציב מול ביצוע של השנה החולפת, תקציב מתוכנן לשנה הבאה ופרטי השקעות מתוכננות לשנה הקרובה.
- 4.4 כמו כן, מוצגת טבלת מטרות ויעדים לשנה הקרובה, הכוללת את שם הפרויקט, מטרותו, יעד התקדמות מועד צפוי להתקדמות.
- 4.5 בנוסף המצגת כוללת טבלה נוספת של תזרים צפוי שבה כלול פירוט ההשקעות לאורך חודשי השנה. המצגת כוללת בדרך כלל גם מפה של האתר וסימון של מיקום הפרויקטים במפה וכן פרטים נוספים לפי הצורך.
- 4.6 בישיבות הדירקטוריון במהלך השנה, ניתנים עדכונים על ההתקדמות בפרויקטים.

מסקנות והמלצות

- 4.7 ההשקעות מאושרות בצורה מסודרת בדירקטוריון החברה, במסגרת אישור תוכנית שנתית. עם זאת, החברה לא קבעה מדיניות ונהלים לביצוע השקעות.
- 4.8 הביקורת סבורה, כי לנוכח חשיבות תחום ההשקעות והסכומים בהיקפים משמעותיים המושקעים בפרויקטים חדשים, על החברה להסדיר תחום זה בנוהל מסודר.
- 4.9 על הנהל לכלול בין השאר:
 - 4.9.1 פירוט הליכי אישור השקעות לפי סוג ההשקעה – הגורם המאשר, הנתונים הנדרשים לאישור ההשקעה, תכנית עסקית, ניתוח שוק, ניתוחי רגישות, ועוד.
 - 4.9.2 מדיניות השקעות כוללת (בעיקר בתחומים שאינם בליבת העיסוק) – הגדרת היקף ההשקעות הראוי, באילו תחומים החברה רוצה להשקיע, האם החברה רוצה להגדיר תקרה להשקעות מסוג מסוים, או תקרת השקעות שמוגדרות בסיכון גבוה, האם רוצים להגדיר כי החברה לא תשקיע בפרויקטים חדשניים/ ניסיוניים וכדומה
 - 4.10 הביקורת תמליץ במסגרת הדוח על נהלים המותאמים לסוג ההשקעות.
 - 4.11 מומלץ לשקול הקמת וועדת השקעות, שתהיה וועדה מצומצמת שתדון בהשקעות לפני העברתן לדיון בדירקטוריון. דיון ובחינה בפורום מצומצם, יש בה כדי להביא לבדיקה מעמיקה יותר ולספק מידע אפקטיבי יותר לדירקטוריון לצורך בחינת אישור ההשקעה.
 - 4.12 מומלץ, כי הדירקטוריון ידון במדיניות השקעות כוללת, בעיקר לפרויקטים שאינם בליבת הפעילות ויחליט האם ברצונו לקבוע את הבאים:

מסמך זה מכיל ממצאי ביקורת האסורים בפרסום ע"פ חוק. המפרסם תוכן מסמך זה, חלקו או כולו, עובר עבירה שדינה – שנת מאסר.

מבקר המועצה

- 4.12.1. סכומי מקסימום שבכוונת החברה להשקיע בפרויקטים אלו – כמספר כולל, או לפי אחוז מפעילות החברה/ מהיתרות הצבורות שלה.
- 4.12.2. האם החברה בודקת השקעות בכל תחום או רק השקעות בפרויקטים המתקיימים באתר אפעה או הקשורים/נלווים לפעילות ההטמנה.
- 4.12.3. האם החברה משקיעה גם בפרויקטים חדשניים – שטרם הוכיחו ביצועים/ שטרם פעלו באקלים/ בתנאי קרקע דומים. ואם כן – האם היא מעוניינת להגביל את ההשקעה בפרויקטים אלו, שמטיבם, רמת הסיכון בהם גבוהה יותר.

תגובת מנכ"ל וסמנכ"לית החברה

לסעיפים 4.7-4.8

אכן, ההוראה שעל פיה פועלת החברה מאז הקמתה, ועל פיה דירקטוריון החברה, הוא זה שאמור לדון בהשקעות ולאשר אותן, מופיעה בתקנון החברה בסעיפים 50-51. עם זאת, החברה מקבלת את המלצת הביקורת על בניית נוהל לביצוע השקעות ותפעל ליישום ההמלצה.

לסעיף 4.11

אכן, ההוראה שעל פיה פועלת החברה מאז הקמתה, ועל פיה דירקטוריון שמשמשת בפועל כוועדת השקעות וניתן לראות זאת הפרוטוקולים מתוך ישיבותיה (מצ"ב כנספח א'). לכן החברה לא רואה צורך בהקמת וועדה נוספת, אלא תבקש מהדירקטוריון לעדכן את שם הוועדה ל"וועדת יזמות והשקעות" ולאשר את סמכויותיה כפי שתקבענה בנוהל הרלוונטי

לסעיף 4.12

ההמלצה מתקבלת, החברה תביא את המלצות הביקורת אל שולחן הדירקטוריון, על מנת שידון בהן ויקבל החלטה

6. ישיבות הדירקטוריון לאישור השקעות

כללי וממצאים

- 5.1. החברה מאשרת את תוכנית ההשקעות בישיבה שנתית של הדירקטוריון, בה מאושרות גם תוכניות עבודה.
- 5.2. להלן פרטים על ישיבות הדירקטוריון שעסקו בהשקעות בשנים 2019-2021:

תאריך הישיבה	נוכחים	נושאים והחלטות	המסמכים שהוצגו
28/1/2019	יו"ר + 4 דירקטורים . אין ציון חסרים	דיווחים על השקעות אישור תוכנית עבודה ותקציב כולל השקעות 2019	מצגת תכנית עבודה ותקציב
1/5/19	יו"ר + 5 דירקטורים	דיון בהתקדמות פרויקטים	
28/10/2019	כנ"ל	דיווחים + אישור דוח כספי ואישור רכישת מתקן INCRO	דוח כספי
23/12/19	כנ"ל	אישור תקציב ותוכנית עבודה 2020. מתקן התשטיפים יטפל ב 135 קוב ליום לפחות	מצגת תכנית עבודה ותקציב
17/2/2020	יו"ר + 5 דירקטורים	דיווח - הסכם הבנות עם איגוד גן על מתקן תרמי התקדמות בנושא השטח המערבי דיווח הכנת תוכניות עסקיות לקומפוסט ביתי+ מטי"ש + B1B הרחבת האתר דרומה	
12/5/2020	בזום - יו"ר + 6	דיווח ודיון על גידול בכמויות הטמנה	
18/6/2020	יו"ר + 6 חברים	דיווח כולל על פרויקטים	
7/9/2020	יו"ר + 5 דירקטורים. אחד חסר	דיווח ועדכון השקעות+ דיון בעניין העלאת מחיר איגוד ערים דן	
20/1/2021	יו"ר + 5 דירקטורים. חסר דירקטור אחד	אישור תקציב 2021 כולל תוכנית עבודה ותוכנית השקעות	ביצוע 2020 תקציב 2021 מצגת עם פרטי השקעות והסברים
23/6/2021	יו"ר + 3 דירקטורים. חסרים 3 דירקטורים	דיון על מצוקת הפסולת והקצאת תא נוסף, פרויקטים עתידיים, השטח המערבי ומתקן תשטיפים	

5.3. דיוני 2018 –

מסמך זה מכיל ממצאי ביקורת האסורים בפרסום ע"פ חוק. המפרסם תוכן מסמך זה, חלקו או כולו, עובר עבירה שדינה – שנת מאסר.

מבקר המועצה

- 5.3.1. ב 24/12/2018 הוצגה מצגת של סיכום נתוני שנת 2018 והצגת תקציב ותוכנית עבודה לשנת 2019. הדירקטוריון העלה מספר הערות והוחלט לאשר את התוכנית לאחר תיקון ההערות בישיבה נוספת – כאמור אושר ב 1/2019.
- 5.3.2. ב 18/12/2017 אושרו בדירקטוריון תוכנית עבודה ותקציב לשנת 2018.
- 5.4. לחברה הוכנה ב 2016 תכנית השקעות לחמש השנים הקרובות. בתוכנית יש פירוט להשקעות שמתוכננות בכל שנה בשנים 2016-2021. סה"כ ההשקעות ב – 6 השנים הנ"ל על פי התוכנית עומדות על כ 100 מיליון ₪. הביקורת לא מצאה תיעוד לדיון בתוכנית ההשקעות הרב שנתית.
- 5.5. נמצא, כי בחלק מהישיבות נרשמו שמות החברים החסרים מחברי הדירקטוריון ובחלק מהפרוטוקולים לא נרשמו החסרים.

מסקנות והמלצות

- 5.6. הביקורת מצאה, כי דירקטוריון החברה מנהל דיון שנתי על תוכנית העבודה, שכולל פירוט של תוכנית ההשקעות לשנה הבאה. בנוסף מקבל הדירקטוריון דיווחים שוטפים על השקעות, במסגרת הישיבות השוטפות במהלך השנה ובמידת הצורך מקבל החלטות בנידון.
- 5.7. בשנת 2018 תוכנית העבודה, התקציב ותוכנית ההשקעות, נידונו ואושרו לפני תחילת השנה – ב 18/12/2017. התוכנית לשנת 2019 גם היא נידונה לפני תחילת השנה – ב 24/12/2018, אך אושרה על ידי הדירקטוריון רק ב 28/1/2019. התוכנית לשנת 2021 הוצגה ואושרה ב 20/1/2021.
- 5.8. הביקורת ממליצה, לאשר את התקציב, תוכנית העבודה ותוכנית ההשקעות בכל שנה, לפני תחילת השנה, כפי שנעשה בתקציב 2018.
- 5.9. מומלץ למספר את ישיבות הדירקטוריון, כך שניתן יהיה לדעת כמה ישיבות נוהלו ומתי
- 5.10. בפרוטוקול הישיבה יש להקפיד לרשום את שמות החברים החסרים.
- 5.11. מומלץ להכין תוכנית רב שנתית כפי שהוצגה, ולדון בה בדירקטוריון. יש לשקול, להכין את התוכנית ה 5 שנים במקביל לתוכנית אסטרטגית לחברה.

תגובת מנכ"ל וסמנכ"לית החברה

לסעיפים 5.2 + 5.11

"בטבלה המוצגת בסעיף זה, כתוב ביחס לחלק מהפרוטוקולים הנזכרים בה, כי אין בהם ציון שמי של הדירקטורים שחסרו בישיבה. אין בכך משום ליקוי, שכן אין חובה חוקית לכלול בפרוטוקול הדירקטוריון את שמות הדירקטורים אשר נעדרו מהישיבה, אלא רק את שמות הדירקטורים שנכחו בה"

מסמך זה מכיל ממצאי ביקורת האסורים בפרסום ע"פ חוק. המפרסם תוכן מסמך זה, חלקו או כולו, עובר עבירה שדינה – שנת מאסר.

מבקר המועצה

לסעיף 5.4

לעניין התוכנית הנזכרת בסעיף זה, מדובר בתוכנית שנתית אשר הוכנה עבור המועצה האזורית תמר ולבקשתה. החברה לא עושה בה שימוש ומרגע ששיתפה פעולה עם המועצה לעניין הכנת התוכנית לצרכי המועצה, לא עסקה בה.

לסעיף 5.9

ההמלצה מתקבלת

לסעיף 5.12

ההמלצה מתקבלת, החברה תביא את המלצות הביקורת אל שולחן הדירקטוריון, על מנת שידון בהן ויקבל החלטה

7. השקעות בתאי הטמנה

כללי

- 6.1. עיקר פעילותה של החברה, היא, כאמור, הטמנת פסולת. הפסולת מוטמנת בתאי הטמנה, שלכל אחד מהם קיבולת מוגבלת. כאשר תא הטמנה מתמלא, ניתן לעיתים לבצע הגבהה ולהגדיל את הקיבולת. במידה והתא מלא ולא ניתן להגדילו, יש להחליפו בתא הטמנה חדש.
- 6.2. הקמת תא הטמנה חדש, כרוכה בעלויות ניכרות, שמגיעות לעשרות מיליוני ש"ח ואורכת בדרך כלל שנים (כולל אישור והסדרת השימוש בקרקע). עקב כך, החברה נמצאת כל הזמן בתהליך של הקמת תאים חדשים.
- 6.3. כאמור, הליכי ההקמה של תאים חדשים, מובאים לאישור הדירקטוריון. להלן פירוט ההשקעות בתאים חדשים על פי סיכום ההשקעות של החברה לתקופה 2016-6/2022:

הפרויקט	היקף מתוכנן באלפי ש"ח	סכום השקעה בפועל אלפי ₪	פעיל/ הסתיים
תא הטמנה 5 + בריכות תשטיפים 6+7	32,976	35,448	הסתיים
תא הטמנה 6 + כביש גישה	18,950	18,655	הסתיים
תא הטמנה 7	45,000	1,114	פעיל
סה"כ תאי הטמנה	96,926	55,217	

- 6.4. עלויות תאי הטמנה מוצגות בתוכנית ההשקעות, יחד עם סעיפים אחרים. כך לדוגמא, הוצג פרויקט של "תא הטמנה 5 ובריכות תשטיפים 6+7". תא הטמנה 6 הוצג כ "תא הטמנה 6 ושיקום תאים סגורים" ואח"כ כ "תא הטמנה 6 + שיקום תאים + כביש". לא מתבצעת הפרדה בין עלויות הקמת תא חדש לשאר העלויות.
- 6.5. הביקורת ביקשה לבחון, את הליך אישור ההשקעות בתאים. לצורך כך, נבחנו הליכי ההשקעה בתא 6.

מסמך זה מכיל ממצאי ביקורת האסורים בפרסום ע"פ חוק. המפרסם תוכן מסמך זה, חלקו או כולו, עובר עבירה שדינה – שנת מאסר.

מבקר המועצה

השקעה בתא הטמנה 6

- 6.6. הביקורת עיינה בישיבות הדירקטוריון בשנים 2016-2017 ומצאה, כי בשנת 2016 נערכו מספר ישיבות, שבהן נידונה תוכנית אפעה להרחבת תא הטמנה מספר 6. אזכור ראשון להקמת תא הטמנה 6 מופיע בישיבת הדירקטוריון מיום 11/1/2017. בישיבה זו דיווח המנכ"ל כי "אנחנו בתהליכי מכרז להקמת תא מספר 6. מציג את הקו הכחול של אפעה, מראה את השטח בו ביקשנו להקים תא לפסולת אפורה. קיבלנו את הקצאת הקרקע בפטור ממכרז ואז זה נתקע בצנרת 3 שנים. כעת זה תקוע אצל סגן יועמ"ש מנהל מקרקעי ישראל".
- 6.7. בתוכנית העבודה ל 2017 – מופיעה בין השאר "הקמת תא הטמנה 6 לפסולת מעורבת". בהמשך מוצג תזרים השקעות ועל פיו בסעיף "תא הטמנה 6 ושיקום תאים סגורים" הוקצה סכום של 10 מיליון ₪, שיתחיל להיות משולם ב 7/2017 - הוערך תשלום של 1.67 מיליון ₪ לחודש בחודשים 7-12.2017, כך שבסה"כ בשנה תהיה הוצאה של 10 מיליון ₪.
- 6.8. בישיבה מ 1/11/2017 ציין הדירקטור גיא (מהנדס המועצה האזורית תמר), כי "דיווחת שתא מס' 6 בהקמה, אבל ב 20/9 רק הוגשה בקשה למידע. איך אתם בהקמה אם עוד לא קיבלתם היתר" נענה על ידי המנכ"ל כי הנושא ייבדק.
- 6.9. בישיבה לאישור תוכנית עבודה 2018 הוצגה במסגרת סעיף הפרויקטים "התחלנו בהקמת תא מספר 6 לפסולת מעורבת, שיקום וסגירת תאים מלאים ושיקום כביש הגישה לאתר". ביעדי שנת 2018 מצוין היעד של "סיום הקמת תא 6 לפסולת מעורבת ותחילת הטמנה". בתזרים לשנת 2018 מוערכת הוצאה כוללת של 20 מיליון ש"ח לסעיף זה, שיוצאו ב 1-12.18 בהיקף מוערך של 1.67 מיליון ₪ לחודש.
- 6.10. בתוכנית עבודה לשנת 2019 דווח כי הושלמה הקמת תא מס' 6 לפסולת מעורבת.

מסקנות והמלצות

- 6.11. הביקורת מצאה, כי השקעות בתאי הטמנה מובאות לדירקטוריון לאישור במסגרת תוכנית השקעות כוללת וכמעט ללא דיון פרטני בכל פרויקט בנפרד.
- 6.12. מדובר בפרויקטים בהיקפים של עשרות מיליוני ₪. תא הטמנה 6 הוצג בתוכנית השקעות 2017 כ 10 מיליון ₪. ואח"כ בתוכנית השקעות 2017 כ 20 מיליון ₪. ועלה בסופו של דבר כ 18.7 מיליון ₪. למרות זאת, הפרויקט לא אושר באופן ספציפי בדירקטוריון.
- 6.13. הביקורת ממליצה, כי כל פרויקט של תא הטמנה, יובא לדיון ספציפי בדירקטוריון.

מבקר המועצה

- 6.14. עלות הפרויקט כפי שהוצגה, כוללת עלויות נוספות כגון שיקום כבישים, שיקום תאים ישנים ועוד. מומלץ להפריד בין עלויות הקמת תא ההטמנה עצמו, לעלויות פרויקטים אחרים, גם אם הם נלווים להקמה.
- 6.15. תאי ההטמנה הם הבסיס לפעילות החברה ולכן, הוסבר לביקורת, כי אין מקום לערוך תוכנית עסקית כוללת לכל תא הטמנה. עם זאת, לדעת הביקורת, יש מקום להביא לידיעת הדירקטוריון בעת אישור הפרויקט, לא רק נתונים על עלות הפרויקט, אלא גם נתונים על היקף ההטמנה בתא שיוקם, הכנסות צפויות מתא זה (לפי כמות הטמנה * מחיר ממוצע לטון מוטמן) וכן רווח צפוי מהתא (בהורדת עלויות התפעול הממוצעות כפול מספר הטונות בתא המוקם). נתונים אלו יתנו לדירקטוריון מידע רב ומקיף יותר על התא ועל הרווח הצפוי ממנו, לעומת עלות הקמתו בלבד.
- 6.16. מכיוון שמדובר בפרויקטים העולים עשרות מיליוני ש"ח, וההחזר מתבצע על פני שנים ארוכות, בחישובי עלות הפרויקטים, יש לקחת בחשבון גם את עלויות המימון (וזאת בעיקר בתקופה הנוכחית בה הריבית עלתה משמעותית).

תגובת מנכ"ל וסמנכ"לית החברה

לסעיף 6.13

ההמלצה מתקבלת חלקית. כל פרויקט של תא הטמנה, יובא לדיון ספציפי בוועדת השקעה, בטרם ייכנס אל תוכנית ההשקעות שתוצג בדירקטוריון.

לסעיפים 6.14-6.16

ההמלצות מתקבלות וכך תפעל החברה

8. השקעות בפרויקטים נלווים

- 7.1. כאמור, השקעות החברה מסוג ב' הן השקעות בפרויקטים הנלווים לפעילותה. חלק מפרויקטים אלו נובעים מדרישות רגולטוריות של המשרד לאיכות הסביבה. פרויקטים אלו אינם פרויקטים המניבים לחברה הכנסות באופן ישיר, אך החברה חייבת להקים כדי להמשיך לפעול.
- 7.2. בפרק זה בחנה הביקורת את הליך האישור של פרויקטים אלו. לצורך כך, הביקורת בחנה כדוגמא, את הליך אישור פרויקט מתקן לאידוי תשטיפים.

מסמך זה מכיל ממצאי ביקורת האסורים בפרסום ע"פ חוק. המפרסם תוכן מסמך זה, חלקו או כולו, עובר עבירה שדינה – שנת מאסר.

מבקר המועצה

הקמת מתקן תשטיפים

כללי

- 7.3. תשטיפי פסולת הם תמיסות של חומרים שונים המצויים בפסולת, או הנוצרים בתהליכי התפרקותה, החל מחומרים אורגניים וכלה במתכות כבדות. בריכות תשטיפים הן חלק בלתי נפרד מפעילות ההטמנה והוקמו יחד עם הקמת האתר.
- 7.4. באתר האינטרנט של החברה – מוסבר, כי בריכות התשטיפים קולטות את התשטיפים הנוצרים בגוף הפסולת, שמקורם מהפסולת עצמה וממשקעים היורדים על גוף הפסולת. התשטיפים נקלטים בצנרת איסוף התשטיפים שבתחתית התאים, נסנקים באמצעות זקף צד ומובלים אל בריכות התשטיפים. בבריכות התשטיפים מתקיים תהליך אידוי פסיבי, שבאמצעותו מסולקים הנוזלים. תהליך זה מתבצע ביעילות בשל האידוי הגבוה, כתוצאה מתנאי האקלים הנובעים ממיקום המטמנה.
- 7.5. בישיבת דירקטוריון החברה מיום 01/05/2019, דיווח מנכ"ל החברה כי "יש מדיניות חדשה של המשרד להגנת הסביבה, להחליף את בריכות התשטיפים במתקני אידוי סגורים. ביקשנו מהמשרד אישור להקמת בריכת תשטיפים 8, המשרד מתנה את אישורו בהקמת מתקן תשטיפים סגור. בטכנולוגיה יחסית זולה, אנו מעוניינים במתקן של 140-150 קוב ליום. אנו מנסים לקדם תהליך של רכישה משותפת של מתקני אידוי עם אתרים נוספים".

בדיקת חלופות לטיפול בתשטיפים

- 7.6. במרץ 2018 הוגש לחברה דוח לבחינת החלופות לטיפול וסילוק תשטיפים. הדוח הוכן על ידי אפיק – הנדסת סביבה והידרולוגיה והוא מציג 4 חלופות לטיפול וסילוק המפגעים - בריכת אידוי, אידוי מאולץ, בריכת אידוי + הפחתת גורמי ריח וטיפול בטכנולוגיה מתקדמת שתאפשר העברת המים לנחל/ השקיה.
- 7.7. הדוח מנתח את כל החלופות, מבחינת עלות לשנה ועלות למ"ק תשטיפים וכן יתרונות וחסרונות של כל פתרון.
- 7.8. ההמלצה היא להתקדם, הן בבחינת הקמת בריכת אידוי נוספת והן בבחינה של ההקמה של מתקן אידוי מאולץ.

הליכי דיווח ואישור הפרויקט

7.9. להלן טבלה, המרכזת את הדיווחים וההחלטות בנושא מתקן לאידוי תשטיפים:

תאריך הישיבה	דיווחים והחלטות בנושא מתקן תשטיפים
30/4/18	דיווח על עודפי תשטיפים שפוננו לבקעת הירדן בעלות משמעותית. דווח כי החברה ביקשה להקים עוד בריכה וכי המדינה הולכת רק לכיוון של מתקנים סגורים
24/12/18	דיווח המנכ"ל על סיור בספרד, בו ביקר בשני פרויקטים מדהימים שמטפלים בתשטיפים. מדובר בפרויקטים ללא השקעה רבה בהקמה ובתפעול ולא תופסים הרבה שטח. בשלב ראשון דיווח שרוצה להתחיל עם מתקן לטיפול ב 90-100 קוב ליום (סה"כ באפעה – כ 350 קוב תשטיפים ליום)
1/5/19	בישיבה דווח על מדיניות המשרד להגנת הסביבה (ראה למעלה). כן דווח, כי "המערכת שבחרנו של חברת INCRO תשלח לארץ ותותקן באתר". בנוסף, נערך דיון על הליך ההתקנה ואחריות יצרן על המערכת
28/10/2019	אישור רכישת מתקן INCRO
10/6/2020	דיווח כי "המתקן בהליכי ייצור בספרד. מסתמן שעלויות הביסוס יהיו יקרות במידה ניכרת מהצפוי. התקציב הכולל של הפרויקט היה 9 מיליון ₪ וקיימת אפשרות שיהיה גידול של כ 2 מ"ח"
20/1/2021	כרגע עובד בשטח הקבלן שמקים את התשתית עבור מתקן התשטיפים
23/6/2021	המשרד מתווה מדיניות של טיפול בתשטיפים רק במתקנים סגורים. בימים אלו מוקמת תשתית להנחת המתקן הספרדי שרכשנו. הקבלן לא עומד בלוח שנקבע ויחד עם עיכובי הקורונה, הפרויקט מתעכב מאוד. צפי להפעלה – מחצית ראשונה של 2022

7.10. ב 27/10/2019, יום לפני ישיבת הדירקטוריון שעסקה ברכישת מתקן אינקרו, נשלח לחברי הדירקטוריון במייל מסמך העוסק בתקציב לרכישת מתקן לטיפול בתשטיפים. המסמך מפרט, כי הרכישה אושרה על ידי וועדת המכרזים בפטור ממכרז ב 12/2018 וכי מאז נהל משא ומתן עם החברה, בליווי יעוץ מקצועי, ביטוחי ומשפטי. בסופו של המשא ומתן סוכמו תנאי העסקה. המסמך מפרט את

מסמך זה מכיל ממצאי ביקורת האסורים בפרסום ע"פ חוק. המפרסם תוכן מסמך זה, חלקו או כולו, עובר עבירה שדינה – שנת מאסר.

מבקר המועצה

- עיקרי תנאי העסקה, סוג המתקן, המחיר (כולל עלויות נלוות) . כן ניתנה לחברה אופציה לרכישת מתקנים נוספים בהנחה.
- 7.11. מלבד מסמך זה, בכל הדיונים שפורטו לעיל לא הוצגו מסמכים נלווים, או שהוצגו מסמכים שלא צוינו בפרוטוקול הישיבה.

יעדים בתוכניות עבודה ותקציב הפרויקט

- 7.12. בתוכנית עבודה 2019 במסגרת דיווח על פרויקטים דווח כי "נמשכת בחינת חלופות לטיפול מתקדם בתשטיפים, כולל תחילת תיאום מול הרשויות", בנוסף בטבלת הפרויקטים דווח בסעיף "הקמת מתקן לטיפול בתשטיפים" כי המטרה היא "התאמת הפעילות לדרישות הרגולציה, תוך ייעול הטכנולוגיה הקיימת". ביעדים נרשם התקשרות עם ספק עד 3.19, התחלת תהליכי תכנון עד 6.19 ו סיום הקמה עד 12.19.
- 7.13. בתוכנית השקעות ל 2019 – מופיע סעיף "מתקן מתקדם לטיפול בתשטיפים" בעלות של 2 מיליון ₪.
- 7.14. בתוכנית עבודה 2020 במסגרת דיווח על פרויקטים דווח כי "נבחרה חלופה לטיפול מתקדם בתשטיפים". בנוסף, בטבלת הפרויקטים, דווח בסעיף "הקמת מתקן לטיפול בתשטיפים" – יעדים כמעט זהים לאלו שהופיעו בתוכנית 2019, אך הפעם בשנת 2020 : המטרה היא "התאמת הפעילות לדרישות הרגולציה, תוך ייעול הטכנולוגיה הקיימת" ביעדים נרשם התקשרות עם ספק עד 1.20, התחלת תהליכי תכנון עד 12.2020 וסיום הקמה באתר עד 12.20.
- 7.15. בתוכנית השקעות ל 2020 – מופיע סעיף "מתקן מתקדם לטיפול בתשטיפים" בעלות של 8 מיליון ₪.
- 7.16. בפירוט התזרים הנדרש להשקעות לשנת 2020, מפורט, כי התחלת ההוצאות על המתקן צפויה ב 3/2020 וצפויה הוצאה של 800 אלפי ₪ לחודש עד 12.20 (סה"כ 8 מיליון ₪ לשנה).
- 7.17. בתוכנית השקעות ל 2021 – מופיע סעיף "מתקן לאידוי בתשטיפים" בעלות של 7 מיליון ₪.
- 7.18. בפירוט התזרים הנדרש להשקעות לשנת 2021, מפורט, כי ההוצאות על המתקן צפויות בתקופה 1/2021-5/2021 וצפויה הוצאה של 1.4 מיליון ₪ לחודש (סה"כ 7 מיליון ₪ לשנה).
- 7.19. בסיכום לשנת 2021 שהוגש עם תוכנית עבודה לשנת 2022 מצוין כי "נסתיימו עבודות התשתית והחלו העבודות לבניית מתקן התשטיפים".
- 7.20. בתוכנית השקעות ל 2022 – מופיע סעיף "מתקן לטיפול בתשטיפים" בעלות כוללת של 12.5 מיליון ₪, מהם השקעה צפויה בשנת 2022 של 2 מיליון ₪.

מסמך זה מכיל ממצאי ביקורת האסורים בפרסום ע"פ חוק. המפרסם תוכן מסמך זה, חלקו או כולו, עובר עבירה שדינה – שנת מאסר.

מבקר המועצה

- 7.21. בפירוט התזרים הנדרש להשקעות לשנת 2022, מפורט, כי ההוצאות על המתקן צפויות בתקופה 1/2022-6/2022. צפויה הוצאה של כ 0.3 מיליון ₪ לחודש (סה"כ 2 מיליון ₪ לשנה).
- 7.22. בדוח של "ריכוז פרויקטים לשנים 2016-2022" שהוגש לביקורת, נרשם, כי תקציב פרויקט מתקן לאידוי תשטיפים עומד על 9,120 אלפי ₪ ובפועל העלות עמדה נכון לחודש 6.2022 על כ 10,600 אלפי ₪ והפרויקט טרם הסתיים.
- 7.23. להלן טבלה המסכמת תקציב מול ביצוע ומועד הקמה כפי שהוערכו לאורך השנים:

שנה	היקף מתוכנן לשנה (מיליון ₪)	סכום השקעה בפועל אלפי ₪	מועד ביצוע מוערך
2019	2	0	סיום הקמה 12.2019
2020	8	1	סיום הקמה 12.2020
2021	7	9.5	סיום הקמה 5.2021
2022	2	2	סיום הקמה 6.2022

בפועל, כאמור ההקמה שתוכננה להסתיים בתחילה ב 12/2019, טרם הסתיימה ב 6/2022. והעלות המתוכננת של 8 מיליון ₪ בתחילה, עלתה ל 9 מיליון ₪ ב 2021 ונכון ל 6/2022 עמדה על 10.6 מיליון ₪.

עלויות נוספות של הטמנה וחישובי עלות

- 7.24. כאמור, בסקירת חלופות על ידי אפיק הנדסה, הוכנה השוואה בין חלופות שונות, תוך הצגת יתרונות וחסרונות.
- 7.25. בחלופה של "אידוי מאולץ" הוערכה עלות של 60 ₪ למ"ק תשטיפים ושל 3.6 מיליון ₪ לשנה, עבור טיפול ב 60,000 מ"ק.
- 7.26. לא הוכנה תוכנית עסקית למתקן. מנכ"ל החברה הסביר לביקורת, כי לא נערכה תוכנית עסקית, מכיוון שמדובר באילוף רגולטורי שאינו מניב הכנסה. עם זאת, כאשר לחברה עלויות נוספות, מבוצע חישוב של העלות הנוספת למטר קוב והחברה לוקחת זאת בחשבון בתמחור מחיר ההטמנה ללקוחות.
- 7.27. כן הוסבר לביקורת, כי לגבי שני לקוחות קבועים, לא ניתן לבצע את העדכון – איגוד ערים דן ורכבת ישראל (הובלת פסולת באמצעות הרכבת לאפעה). ללקוחות אלו יש הסכמים הכוללים מחיר קבוע לשנים ארוכות.

מסמך זה מכיל ממצאי ביקורת האסורים בפרסום ע"פ חוק. המפרסם תוכן מסמך זה, חלקו או כולו, עובר עבירה שדינה – שנת מאסר.

מבקר המועצה

- 7.28. איגוד ערים דן, הינו הלקוח המטמין את כמות הפסולת הגדולה ביותר באתר. החברה פנתה ללקוח, עם הסבר על העלויות הנוספות והצליחה לקבל העלאת מחיר חלקית – שאינה מגלמת את כלל העלויות הנוספות.
- 7.29. לביקורת הוצג המכתב שנשלח לאיגוד ערים דן בעניין זה. המכתב מתאריך 15.12.2019. להלן חישוב עלות מתקן התשטיפים כפי שהוצג במכתב:
- 7.29.1. עלות הקמת המתקן כולל התקנה והרצה כ 9.2 מיליון ש"ח
- 7.29.2. כמות תשטיפים מטופלת במתקן כ 45,000 מ"ק. המחיר לכל 1 מ"ק תשטיפים – כ 29 ₪ + עלויות תפעול 22 ₪ למ"ק. כלומר – עלות של 51 ₪ למ"ק.
- 7.29.3. חושב כי כמות התשטיפים תהיה כ 500 מ"ק ליום והעלות הכוללת הוערכה בכ-25,000 ₪ ליום. בסה"כ הוערכה עלות של 5 ₪ לטון פסולת.
- 7.30. לא נמסרו לביקורת מסמכים נוספים, העוסקים בחישוב העלות למטר קוב.
- 7.31. יצוין, כי עלות המתקן גדלה בכ-3 מיליון ₪ לעומת התכנון המקורי (מעל 20% תוספת בעלות ההקמה). כמו כן, מועד תחילת השימוש התעכב, מ 12.2019 ל סוף 2022. במהלך תקופה זו הייתה עלייה משמעותית בריבית במשק, שגרמה לעלייה בהוצאות המימון. למרות כל אלו, לא נמסר לביקורת חישוב מעודכן של עלויות הקמת והפעלת המתקן.

מסקנות והמלצות

- 7.32. הביקורת מציינת לחיוב העבודה שנעשתה להצגת חלופות על יתרונותיהם וחסרונותיהם. עם זאת, פרויקטים אלו מאושרים כיום, יחד עם פרויקטים אחרים, בישיבת דירקטוריון אחת, בה מאושרים גם התקציב השנתי, תוכנית העבודה השנתית וביצוע שנה קודמת.
- 7.33. הביקורת סבורה, כי על הדירקטוריון לדון בהשקעות מסוג זה בצורה פרטנית, לאור עלותם הגבוהה – הן בהשקעה הראשונית והן בתפעול השוטף. על הדירקטוריון לקבל פרטים על העלויות השונות של ההקמה ועל עלות התפעול השוטפת.
- 7.34. הביקורת מעירה גם, כי הדירקטוריון דן בישיבה בודדת על שורה ארוכה של נושאים שכל אחד מהם נושא מהותי המצריך דיון מעמיק. הביקורת מציעה, לשקול לקיים את הדיון בתוכנית ההשקעות כדיון נפרד במועד אחר ממועד הדיון בתקציב ובתוכנית השנתית.
- 7.35. מומלץ, כי יוגדר בנוהל, הליך הצגת השקעה מסוג מתקנים נלווים לדירקטוריון. בין השאר מומלץ להגדיר בנוהל כי:
- 7.35.1. לדירקטוריון תוצג עלותו הכוללת של הפרויקט ולוח זמנים מוערך. כן יוצגו בכל שנה – תכנון ראשוני של עלות ולוח זמנים וביצוע בפועל ויינתן הסבר על הפערים בין התכנון לביצוע.

מסמך זה מכיל ממצאי ביקורת האסורים בפרסום ע"פ חוק. המפרסם תוכן מסמך זה, חלקו או כולו, עובר עבירה שדינה – שנת מאסר.

מבקר המועצה

- 7.35.2. לגבי כל פרויקט יערך חישוב מסודר ומתועד של עלות נוספת למ"ק, כתוצאה מביצוע הפרויקט – הן כפונקציה של עלות ההקמה והן מבחינת עלות התפעול השוטף. חישוב זה יוצג גם לדירקטוריון החברה כחלק מהליך אישור הפרויקט.
- 7.35.3. יערכו ויוצגו לדירקטוריון בדיקות רגישות, של עלות נוספת למ"ק במקרה של עלות הקמה גבוהה יותר, ירידה בכמות הפסולת, ירידה במחיר לטון וכדומה.
- 7.35.4. כאשר יש עלויות גבוהות יותר מהמתוכנן להקמת מתקן, אלו יוצגו ויאושרו בדירקטוריון.
- 7.35.5. יש לאשר בדירקטוריון את עליית מחירי ההטמנה פר מ"ק, במקרה של הקמת מתקן נילוה חדש מכל סוג שהוא.
- 7.36. מומלץ לתעד את המכתבים שהוציאה החברה והמשא ומתן שניהלה עם לקוחותיה לגבי שינוי המחיר.

תגובת מנכ"ל וסמנכ"לית החברה

לסעיף 7.30

לא נתבקשו מסמכים נוספים ולא ברור מדוע יש בהם צורך

לסעיף 7.31

החברה מבקשת לדייק את הנאמר בסעיף זה, ולהסביר: כל הטיפול בפרויקט רכישת מתקן האיזוי חל בתקופת קורונה. כפי שניתן לראות במסמכים וכפי שגם צוין, הנעת הפרויקט (בשלב בחינת החלופות ואיתור ספקים) החלה עם פרוץ מגפת הקורונה. לכן, הצפי שנמסר מעת לעת לדירקטוריון, עודכן בהתאם לנסיבות, עקב התנהלות בזמן מגיפה. בנוגע לעלויות, מאחר ומדובר בפרויקט ראשון מסוגו בארץ ובפעם הראשונה שהחברה עוסקת ברכישה של מתקן מחו"ל, הרי שניתן היה להעריך את העלויות בכל שלב ולא לעמוד עליהן במדויק. כך למשל, בעת ביצוע ההתקשרות עם הספק במדריד, סוכם באפעה דואגת ללינה והארוחות של העובדים שיגיעו לארץ מטעם הספק. לא היה ידוע באותו מועד, מהי כמות העובדים שיגיעו בפועל ולא מה תהיה העלות המדויקת של העלויות המוזכרות. גם כאן השפיעה

מסמך זה מכיל ממצאי ביקורת האסורים בפרסום ע"פ חוק. המפרסם תוכן מסמך זה, חלקו או כולו, עובר עבירה שדינה – שנת מאסר.

מבקר המועצה

המגיפה, הן בנוגע לארוחות וכללי ההיגיינה והן בנוגע לשיבושים במועדי הטיסות לארץ/ טיסות חזור ובעקבות זה הארכת השהייה של אותם עובדים והגידול בהוצאות בהתאם. בנוסף, המתקן עצמו שהגיע בחלקים במכולות ייעודיות, המתין במל הרבה מעבר לזמן הצפוי בשל אילוצי המגיפה וההוצאות בגין אחסנה והטיפול בנושא גדלו בהתאם. בנוגע לחישוב מדויק של עלויות הקמת והפעלת המתקן, בימים אלה, לקראת סיום תקופת ההרצה של המתקן, אנו מכינים דוח שמפרט את פעילות המתקן, העלויות ונתונים רלוונטיים נוספים, כדי להעביר לחברי הדירקטוריון את המידע ולגבש החלטה בנוגע לרכישת מתקן נוסף, כפי שמאפשר ההסכם עם הספק.

הביקורת מקבלת את ההסבר בנוגע לגידול בעלויות, אך סבורה, כי ראוי היה להביא לדירקטוריון עדכון על הגידול בעלויות בזמן אמת. רצוי להביא לכל הפחות עדכון שנתי.

לסעיף 7.34-7.36

ההמלצות מתקבלות וכך תפעל החברה.

9. השקעות בפרויקטים שונים

כללי

- 8.1. מאז הקמתה, השקעות החברה התמקדו בליבת פעילותה - הקמת תאי הטמנה, בריכות תשטיפים, כבישים ודרכי גישה. בשנים האחרונות, בוחנת החברה השקעה בפעילויות נוספות, שאינן בליבת פעילותה השוטפת.
- 8.2. נבחנים פרויקטים שיש להם זיקה לפעילות החברה ושהם יש לה יתרון בשל מיקומה, תוצרי פעילותה ועוד. כך לדוגמא - החברה בוחנת הקמת מתקני קומפוסט, מתקן תרמי, פאנלים סולאריים ועוד.
- 8.3. מכיוון שמדובר בתחומים, שאינם מחויבים מהפעילות השוטפת, יש לבחון השקעות אלו באופן מדוקדק - הן בהיבט התפעולי והן בהיבט הכלכלי. לצורך כך, נדרשת החברה להכין תוכנית עסקית מקיפה לכל פרויקט ולקיים דיונים והליכי אישור פרטניים בדירקטוריון.
- 8.4. במהלך שנת 2020, הוכנו על ידי "אציק - יעוץ תכנון וניהול" תוכניות עסקיות להקמת 3 אתרי פסולת - פסולת תעשייתית מאושרת, פסולת אורגנית (GORE) ובוצת מט"ש (שרוולים).

מסמך זה מכיל ממצאי ביקורת האסורים בפרסום ע"פ חוק. המפרסם תוכן מסמך זה, חלקו או כולו, עובר עבירה שדינה - שנת מאסר.

מבקר המועצה

8.5. להנהלת החברה הוגשה תוכנית עסקית בת 86 עמודים ובה נותחו היבטי הפרויקטים שפורטו לעיל - המצב בשוק, היבטי רגולציה, פתרונות קיימים, עלויות הקמה ותפעול וכו'. כמו כן, חושבו עבור כל פרויקט כמויות מוערכות לשנה והערכת רווח שנתי לפי כמות ומחיר. להלן נתונים על עלות ורווח צפוי של 3 הפרויקטים שנבדקו:

פרויקט	פסולת תעשייתית מאושרת	פסולת אורגנית	בוצת מט"ש
עלות כוללת – מיליוני ש"ח	41	76	92
רווח שנתי מייצג – מיליוני שח	10	4	11
כמות נדרשת בטון לשנה	27,000	1,000	1,000 ליום
מחיר נדרש לטון בש"ח	275	160	100

8.6. לשלושת הפרויקטים בוצעו ניתוחי רגישות והוצגו בתוכנית העסקית כמויות נדרשות ומחיר, כדי שהפרויקט יהיה רווחי. בנוסף חושב שער ההיוון לכל פרויקט.

דיווחים ואישורים בדירקטוריון

8.7. הביקורת עיינה בישיבות הדירקטוריון בשנים 2017-2020, אך לא מצאה בהם אישור לתיעוד החלטה בנוגע לתוכנית העסקית שהוכנה לפרויקטים אלו. מנכ"ל החברה הסביר לביקורת, שהתוכנית העסקית שהוכנה, לא סופית ושהספק שהכין אותה, התבקש לעדכן אותה בשל שינויים בדוק ושינויי הריבית. על כן לא הובאה התוכנית לדיון בוועדת יזמות/ בישיבת דירקטוריון עדיין.

8.8. בישיבת דירקטוריון החברה מ 7/9/2020 דיווח המנכ"ל כי "השטח המערבי הוא 660 דונם ויש בו פוטנציאל עסקי מאוד גדול והזדמנות לגוון ולעבות את הפעילות שלנו. השטח הזה פותח עבורנו פתח לשלושה תחומים חדשים: קומפוסט ממט"שים (בוצה), קומפוסט מפסולת אורגנית ופסולת תעשייתית מאושרת (פת"מ). יש הרבה פוטנציאל לפת"מ, שלעתים מאושרת להטמנה כמו פסולת ביתית, בהיעדר אלטרנטיבה. אנחנו מכינים לזה תוכנית עסקית. זה יצריך מאיתנו גם עריכה של בדיקות מעבדה, בין באמצעות מעבדה שאנחנו נקים ובין באמצעות שירותי מעבדה חיצונית".

8.9. בתוכנית השקעות לשנת 2021 נכללה הקמת תא ראשון ומתקני טיפול בפסולת תעשייתית מאושרת, בעלות מוערכת של 5 מיליון ₪. הצפי התזרימי עמד על 714 אלפי ₪ לחודש, בכל חודש מיולי עד דצמבר 2021.

8.10. בישיבת הדירקטוריון מ 20/1/2021, דיווח המנכ"ל כי "בנוגע לפסולת תעשייתית מאושרת, הייתה לנו שיחה מצוינת עם השרה להגנת הסביבה. כולם מבינים שיש בכך פוטנציאל מאוד גדול". לאחר מכן, נערך דיון. חבר דירקטוריון אחד העלה חששות

מסמך זה מכיל ממצאי ביקורת האסורים בפרסום ע"פ חוק. המפרסם תוכן מסמך זה, חלקו או כולו, עובר עבירה שדינה – שנת מאסר.

מבקר המועצה

- מהסיכונים ודירקטורית נוספת העלתה שאלה ונענתה. הועלתה הצעה לבדוק האם השומה החדשה משתקפת בהערכת העלות. הוצע לדחות את האישור, אך בסופו של דבר אושרה תוכנית העבודה יחד עם ההערות.
- 8.11. בדיווח מנכ"ל בישיבת דירקטוריון מ 23/6/2021 נכלל סעיף "השטח המערבי – פרויקטים עתידיים" ובמסגרתו פורט – "אתרי קומפוסט = 1,000 טון לכל אחד מהם".
- 8.12. בתוכנית השקעות ל 2022 – מופיע סעיף "פסולת תעשייתית מאושרת - הקמת תא ראשון" בעלות כוללת של 5 מיליון ₪, מהם השקעה צפויה בשנת 2022 של 2.5 מיליון ₪.
- 8.13. בפירוט התזרים הנדרש להשקעות לשנת 2022, מפורט, כי הקמת תא לפסולת תעשייתית מאושרת, תתבצע בתקופה 1/2022-12/2022. צפויה הוצאה של כ 0.2 מיליון ₪ לחודש (סה"כ 2.5 מיליון ₪ לשנה).

מסקנות והמלצות

- 8.14. הביקורת סבורה, כי התוכנית העסקית שנערכה לפרויקטים הייתה טובה וכללה את המרכיבים החשובים – סקירת השוק, עלויות הקמה ותפעול, רווח צפוי, חישוב ערך נוכחי נקי וניתוחי רגישות.
- 8.15. עם זאת, הביקורת סבורה, כי לא נערך לפרויקטים הליך אישור מספק – או שזה לא תועד. מניתוח של ישיבות הדירקטוריון ממועד הכנת התוכנית העסקית (6.2020) ועד סוף 2021, נערך דיון על הנושא, רק במסגרת אישור תוכנית עבודה והשקעות 2021. במסגרת אישור תוכנית העבודה, אושר טיפול בפסולת תעשייתית בהיקף חלקי (עלות מוערכת של 7 מיליון ₪ לעומת כ 42 מיליון ₪ לכל הפרויקט). בתוכנית 2022 נכללה הקמת תא ראשון בסך כולל של 5 מיליון ₪, אך לא ניתן הסבר למשמעות ההקמה של חלק מהפרויקט. לא נערך דיון נפרד בפרויקט ולא הוצגו המשמעויות של חלופת הקמת הפרויקט באופן חלקי.
- 8.16. הביקורת מצאה, כי החברה לא הגדירה נוהל לבחינת פרויקטים וכן לא הגדירה, כיצד ובאיזה פורום יאושרו הוצאות לבדיקת השקעות. לעיתים הכנת תוכניות עסקיות והליכי תכנון/ בחינת השקעות הם הליכים בעלי עלות משמעותית. הביקורת סבורה, כי ראוי שהחברה תגדיר סכום שמעליו, יש לאשר עלות לבחינת השקעות.
- 8.17. הביקורת ממליצה, כי במסגרת נוהל השקעות יוגדר להלן:
- 8.17.1. בכל השקעה מעל סכום מסוים – (למשל חצי מיליון ₪) תוצג לדירקטוריון תוכנית עסקית עבור כל פרויקט חדש בנפרד והפרויקט ידון ויאשר בנפרד, ולא רק כחלק מהדיון בתוכנית ההשקעות..
- 8.17.2. תוגדר חובת הכנת תוכנית עסקית לכל פרויקט כלכלי מסוג ג'. כן יוגדר, מהם הנתונים שיש להציג בתוכנית העסקית כגון – עלות כוללת, עלות תפעול, תזרים שנתי, רווח שנתי ורווח כולל, חישובי ערך נוכחי וניתוחי רגישות.

מסמך זה מכיל ממצאי ביקורת האסורים בפרסום ע"פ חוק. המפרסם תוכן מסמך זה, חלקו או כולו, עובר עבירה שדינה – שנת מאסר.

תגובת מנכ"ל וסמנכ"לית החברה

לסעיף 8.15

ראה התייחסות בסעיף 8.7 לעיל. עם סיום עדכון התוכנית ואישורה הסופי על ידי החברה, יקבע מועד להצגתה בפני וועדת יזמות, ולאחר מכן יתקיים דיון בדירקטוריון

לסעיפים 8.16-8.17

ההמלצות מתקבלות, החברה תביא את המלצות הביקורת אל שולחן הדירקטוריון, על מנת שידון בהן ויקבל החלטה