

האתגרים העומדים בפני בזן

גז טבעי כמתחרה אל מול שוק המזוט, סולר וגפ"מ

תחרות מיבוא תזקיקים עולמי

שיפור איכות מוצרים

דרישות איכות הסביבה

האתגר הטכנולוגי

התמודדות עם האתגרים הנ"ל מחייבת השקעות

בסדרי גודל של 600-1000 מיליון דולר.

ראשי פרקים להרצאה

ועידת העסקים 2003

1. נתונים על בז"ן (רצ"ב מצגת עמודים 1-4)
2. מדברים על הזדמנויות עיסקיות :- תחרות, הפרטה ושינויים מבניים - הרי בז"ן עונה על כל הנ"ל:
ניתן להפריט
ניתן להנפיק
זו הזדמנות עיסקית למדינה, לשוק ההון, למיגזר העיסקי ולמשקיעים זרים.
ובעקבות הנ"ל תבוא גם התחרות למרות שהיא כבר כאן כפי שפורט לעיל.
3. הכנתי סקירה על הנ"ל ועל שוק הדלק - אבל אני יכול לאמר שהשוק סובל מעודף רגולציה עודף העוסקים בו, עודף ביורוקרטיה.
קיימת פה הזדמנות לטפל בשוק - במקום זאת הרגולציה שאינה מתואמת (אוצר, תשתיות, ממונה ואיכות סביבה).
ביורוקרטיה (בנוסף לנ"ל - משרד המשפטים ושורה של יועצים וממונים) גורמים לכך ששוק האנרגיה מאובן
אין הפרטה
אין פיצול
אין הנפקה
ושוק האנרגיה עומד בפני קריסה:
הסכם בז"ן
אי יכולת לגיוס כסף

בועידת העסקים הזאת בז"ן היא דוגמא איך לא לעשות עסקים

רו"ח סלומון - מה הם אומרים על בז"ן ושוק האנרגיה ?

- תשתיות (רצ"ב שקף 2)
- קביעת מחירים אחת לחדש

4. סוגיית הזיכיון

- א. מהו הזיכיון ועל מה הוא חל (400 דונם).
- ב. מה משמעות "זיכיון" - הוא לא קיים -
אין בלעדיות
יש תשלומים
יש יבוא

5. מה עשה החשב הכללי ? כל פשעו היה שהוא מונה לעמוד בראש ועדה בין משרדית ע"י שר האוצר שוחט ב- 2000, ולאחר שנתיים של מו"מ הגיע להסכם בטרם 31.12.2002 כדי למנוע קריסת בז"ן (הבנקים דרשו הסדר עד 31.12.2002 כתנאי להמשך העמדת הלוואות לבז"ן).

משם ואילך:

המדינה הציעה פיצול ב- 2000. הסכמנו אבל חזרה בה.
לאחר מכן הציעה הפרטה בהנפקה - הסכמנו והמדינה חזרה בה.
לאחר מכן הציעה פיצול (ב- 2002) תוך אפשרות לחברה לישראל לבחור בין פיצול ליציאה - הסכמנו.

באוקטובר 2003 באו והציעו מחדש את הפיצול - אמרנו שלדעתנו פיצול לא כדאי בשוק של היום - אך הסכמנו (ניד גלעד).

עכשיו אנחנו קוראים בעתונים כי יש זמירות חדשות.

יש לזכור שצריך להפריד בין בז"ן לבין החברה לישראל.

להקריא מדף מס' 3 הרצ"ב - נתונים רלבנטיים (עמודים 1-5)

לסיכום:

זהו שעור מאלף בבית הספר למנהל עסקים ובבית הספר למדיניות ציבורית - איך להרוג עסקים ולא לעשות עסקים.

חזהו איתות למשקיעים, כי עליהם להיות רחוק מביצוע עסקים עם המדינה כי הסכם הוא לא הסכם.

ואני מקווה שמרוב עוסקים ומיילדים לא יהרגו את התינוק ובוועידה הבאה עדין יהיה שוק אנרגיה בישראל.

נתונים רלבנטייםסקירה פרטנית של הסוגיות הרלבנטיות להסדר בז"ןזיכיון בז"ן וההקצאה לח"ל:

הזיכיון - באמנה הרלבנטית, במסגרתה הקנה הנציב העליון את הזיכיון לבז"ן לבנות ולהקים מפעל בית זיקוק, נקבע במפורש כי בתום תקופת הזיכיון מתחייב הנציב לשקול באהדה הארכה או חידוש של תקופת הזיכיון בתנאים כפי שיוסכמו; בנוסף התחייב הנציב להחכיר למשך תקופת הזיכיון מקרקעי מדינה לצרכי המפעל ובתמורה תשלם בז"ן דמי חכירה סימליים וכן היתה זכאית בז"ן מכוח הזיכיון לזכויות יתר מהותיות (דמי חכירה סימליים, פטור ממיסים שונים וכו') שחלקן לא הוקנו לה תוך הפרה בוטה של ההתחייבות בזיכיון (מכוח זאת לבז"ן ולח"ל מוקנות זכויות תביעה בסכומי עתק כנגד המדינה בגין הפרות אלה).

מקרקעי בז"ן - מרבית המקרקעין שבקניינה של בז"ן נרכשו במחירי שוק ובתמורה כספית מלאה (רק מיעוט זניח הוחכר באופן היסטורי על ידי הנציב העליון ורובם וככולם של מקרקעי בז"ן נרכשו במהלך השנים במחירי שוק ובתמורה כספית מלאה על ידי בז"ן). כלומר, אין ולא היה קשר בין מקרקעין אלה (שעל מרביתם "שוכנת" בז"ן) לבין "השטח ההיסטורי הסימלי" שהוחכר בשעתו על ידי הנציב.

הקצאת המניות לח"ל בבז"ן - בשנת 1971 נכרת ההסכם בין ח"ל למדינה במסגרתו הוקצו 26% ממניות בז"ן לח"ל בתמורה להשקעה כספית של ח"ל בבז"ן, וכן הוקנתה לח"ל זכות סרוב ראשונה לרכישת מניות המדינה בבז"ן במקרה שהמדינה תחליט למוכרן.

עיקרי מהות ההסכם:

סוגיית הקרקעות - כל צד שימר תחת ידו את מלוא זכויותיו וטענותיו להביא להכרעה משפטית את סוגיית זכויות הקניין במקרקעי בז"ן, וכי ההכרעה המשפטית הסופית תיושם רק בתום תקופת ההסדר (25 שנה או 50 שנה אם בז"ן

תאריך את תקופת ההסדר). במסגרת זו הסכימה בז"ן כי המדינה תרשום הערות
אזהרה אודות תוכן ההסדר.

סוגיית הפיצול - ההסדר מאפשר לממשלה, בין היתר, לבצע את מדיניותה
ולבצע את הפיצול של בז"ן לשני בתי זיקוק עצמאיים, תוך הסדרת משק והדלק
והגברת התחרות.

סוגיית הזיכיון - מכוח ההסדר, בתום תקופת הזיכיון מגיע לקיצו הזיכיון יחד עם
כל זכויות היתר המהותיות הנלוות לו (היינו בז"ן כמו גם ח"ל ויתרו במודע על
הזכיון חרף "ההתחייבות לשקול באהדה את הארכתו").

תשלום דמי הרשאה - בז"ן הסכימה לשלם למדינה דמי הרשאה שנתיים במהלך
תקופת ההסדר עד לסכום של 11.6 מיליון דולר בשנה, כאשר סכומים אלה
עשויים להסתכם בתקופת ההסדר במאות מיליוני דולרים. זהו איפוא "סיכון
מחושב הדדי" של הצדדים - המדינה תקבל דמי הרשאה גם אם תפסיד במערכה
המשפטית ובז"ן מאידך תמשיך להפעיל את שני בתי הזיקוק במהלך תקופת
ההסדר גם אם היא תפסיד במערכה המשפטית (ובכך הוסרה אי הודאות
העסקית במהלך תקופת הביניים עד להכרעה המשפטית הסופית, אי ודאות
שסיכנה את קיום בז"ן כ"עסק חי").

הפעולות ליישום ההסכם על ידי המדינה:

שימת הלב כי מאז חתימת ההסכם פעלה המדינה ליישום הוראותיו (באופן
שאינו מתיישב עם הסענות הנשמעות מנציגי המדינה כאילו "ההסכם לא נכנס
לתוקף"), בין היתר, באופן הבא:

רישום הערות אזהרה - בהתאם להוראת סעיף 5 להסכם נרשמו הערות אזהרה
לטובת המדינה בדבר תוכנו של ההסכם על נכסי המקרקעין (כך למשל ביום
3.6.03 נרשמה הערה בלשכת רישום המקרקעין בחיפה).

ביצוע הערכות השווי - בהתאם להוראות נספח ג' להסכם מונה מעריך שווי
מטעם המדינה (מר רן קרול) שהגיש את חוות דעתו ביום 6.6.03.

הערה: מובן כי יישום ההסכם על ידי המדינה, נעשה במקביל ליישום ההסכם
על ידי בז"ן (בין היתר, בהעברת פירוט רשימת "נכסי המקרקעין" למדינה,
בהעברת "דמי הרשאה" וכו'), כמו גם על ידי החברה לישראל (בין היתר, במינוי

מעריך שווי מסעמה ובהגשת חוות דעתו ביום 6.6.03, במסירת ההודעה על "אי מימוש אופציית ההשתתפות" ומימוש "אופציית המכירה" וכו').

ציטוטים רלבנטיים מפי "גורמים ממשלתיים" מדיון הועדה לענייני ביקורת המדינה

(חגי מילר (עוזר החשב הכללי, משרד האוצר)

"העמדה המשפטית של המדינה שמפורטת בהסכם שנחתם...אומרת שכל הנכסים שייכים למדינה. למרות העמדה הזאת הממשלה החליטה, בידיעת היועץ המשפטי לממשלה והפרקליטות, לנסות ולהגיע להסדר עם החברה לישראל.. כאשר עמדת החברה לישראל היא לא כמו עמדת המדינה אלא הפוכה לה.. כך שבצד המשפטי יש פה עימותים.. אבל ניסינו להגיע להסדר.."

לאחר שהוגשו מסקנות הוועדה הזאת (בראשות החשב הכללי), ומסקנותיה היו ידועות גם לאנשי משרד המשפטים, בחרה המדינה להגיד לחשב הכללי שינסה להגיע להסדר עם החברה לישראל ולא בחרה ללכת להכרעה משפטית עם החברה לישראל.

זה לא נחתם ואז הובא לאישור הקבינט אלא קודם הקבינט אישר ואז החשב הכללי חתם. לפני הקבינט היה אישור של היועץ המשפטי לממשלה לחתום על ההסכם.

סיוטת ההסדר והשיקולים השונים הוצגו לשר התשתיות הלאומיות בזמנו.. שר התשתיות הביע תמיכתו. לא הימנעותו אלא תמיכתו.

ההסכם קובע, לאור הערות של היועץ המשפטי לממשלה סרם חתימת ההסכם, שירשמו הערות אזהרה על עמדת המדינה במעמד הנכסים. עד היום מי שרשום בטאבו כבעל הנכסים זה דווקא בז"ן אך לראשונה בהסדר הזה החברה לישראל ובז"ן מסכימות – זה תהליך שעושים אותו במלוא המרץ בחצי שנה האחרונה ולדעתי כבר משלימים אותו - לרישום הערת אזהרה על מעמד המדינה בנכסים.

דמי ההרשאה נקבעו על סמך כמה שיקולים. קודם כול, הערכות השווי על-פי ההסכם. חודשיים מתום ההסדר הקיים... נקבע שצריכות להיעשות הערכות שווי, אחת מטעם המדינה ואחת מטעם החברה לישראל. הערכות השווי האלה נעשו והוגשו, ודרך אגב מאששות בעינינו את דמי ההרשאה שנקבעו להסדר הזה.

השיקולים בקביעת דמי ההרשאה לא היו רק הערכות שווי – שכן היו אבל היו פחות מעודכנות, היו הערכות משנת 1996. השיקולים בקביעת דמי ההרשאה היו השיקולים הבאים: שווי החברה כפי שמשתקף בדוחות הכספיים האחרונים הידועים שלה, ומהשווי הזה נקבעו גם דמי ההרשאה.

שווי דמי ההרשאה נקבע גם כאינדיקציה – היה לנו את הסכם פוגל-ארד שהיה פחות טוב למדינה. בהסכם פוגל-ארד דמי ההרשאה שנקבעו היו בין 5-8 מיליון דולר. בהסדר הזה אליו הגענו, בגלל התנודתיות הגדולה של הרווחים של בז'ן קבענו שהמדרגות נפתחות מ-3 מיליון דולר ל-11 מיליון דולר...

אסור לשכוח שהמשק שהחברה הזאת מתפעלת, שוק הדלק והתמקיקים, הוא משק חיוני למדינת ישראל ואי אפשר לבוא ולהגיד: פוט, אני מפסיק את המשק הזה. לכן דמי ההרשאה לקחו בחשבון גם את יכולת בז'ן לעמוד בתשלום דמי ההרשאה, זה על סמך תזרים מזומנים של החברה, מאזנים של החברה ודוחות רווח והפסד של החברה. אי אפשר למשוך מהחברה יותר ממה שהיא יכולה לתת ויותר ממה שהיא צריכה לתת.

...שיקול נוסף שלנו היה בהתייחסות למדינה כבעלים. דמי ההרשאה לא באו כמשיכת רווחים כי לצורך כך יש דיבידנד, דמי ההרשאה באו לשקף שימוש בנכסים. על כל שקל שאני לא לוקח בדמי הרשאה נכון שאני מפסיד 26 אגורות אבל אני יכול לקחת דרך דיבידנד 74 אגורות שהן החלק שלי בחברה, וגם זה היה שיקול."

יוסף פריצקי (שר התשתיות הלאומיות):

"... כשנכנסתי לתפקידי והוצג לי ההסכם פניתי אל היועץ המשפטי לממשלה ושאלתי אותו האם אני יכול לבטל את ההסכם הזה. זאת היתה השאלה המשפטית הראשונה שלי, כי מה לי להיכנס לכל העניין הזה אם אני לא יכול לבטל אותו. תשובת היועץ המשפטי לממשלה היתה שבנסיבות הקיימות לא ניתן לבטל את ההסכם.

צריך לזכור דבר אחד, כאשר החברה לישראל נכנסה היא הביאה כסף שבזכותו קנו את בית-הזיקוק באשדוד. הקונצסיה של הנציב הבריטי בסח לא חלה על בית-הזיקוק באשדוד, הרי הוא לא נתן בית-זיקוק באשדוד. כל מה שהנציב העליון הבריטי נתן, ומתוקף פקודת סדרי שלטון ומשפט הועבר למדינת ישראל, היה בתי-זיקוק ישנים. דרך אגב, שום דבר ממה שהנציב הבריטי נתן כבר לא קיים, הכול הוחלף, זה ברור, כך מתנהלת חברה. בתי-הזיקוק באשדוד הרי לית מאן דפליג שלא הנציב העליון נתן אותם כי הם נבנו בכסף של החברה לישראל...

אין לי בכלל ספק שההסדר שלפנינו נעשה מתוך רצון כן ואמיתי של אנשים להגיע לאיזה הסדר כי השעון תקתק וכרגיל במושבותינו דוחים ויושבים עוד פעם ודוחים...

צריך לגמור עם זה מהר ככל האפשר. לגמור עם זה פירושו של דבר לפצל, למכור את בית-הזיקוק באשדוד, למכור את בית-הזיקוק בחיפה, לתת לחברה לישראל תמורת ההנפקה ...

אני מציע שנורא ניזהר. בתי-הזיקוק לנפט משלמים למדינה, הם לא נסמכים על המדינה. הם קונים נפט גולמי ומזקקים אותו, והם משלמים שכר. תודה לאל הם גם מרוויחים אבל הם היו צריכים לגייס הון לצורך הפעילות שלהם. הם הלכו לבנקים ואמרו: יש הסדר ועל יסוד זה תנו לנו כסף.

על יסוד הדבר הזה צדדים שלישיים, בנקים בישראל ומחוצה לה נתנו 200 ומשהו מיליון דולר. קל מאוד היום לשחק פה משחק ולומר למישהו שם בהנהלות הבנקים: יושבת פה חבורת משוגעים, בוא הנה, Let's call-on the money. יש זכות לבעל אגרת חוב לומר: רבותי, נא לשלם. אגיד לך מי ישלם – אנחנו נשלם, המדינה תשלם. אני בעד הסדר חדש אבל הכול צריך להיעשות בזהירות

שינויים שחלו במשק הדלק הישראלי בשנים האחרונות והשפעתם על בון

חברת דלק בינלאומית רכשה חלק מחברת שווק דלק ישראלית
(GLENCORE - סונול ביוני 1998)

נבנה נמל תזקיקים באשקלון (אפריל 2000)

נכנס לפעולה בית זקוק חדש באלכסנדריה (אפריל 2001)

שינויים שחלו במשק הדלק הישראלי בשנים האחרונות והשפעתם על בון

יבוא מוצרי דלק חופשי באופן ממשי :

בנזין 95-	כ-45%
מזוט -	כ-50%
דס"ל -	כ-35%
סולר תחבורה-	כ-15%
גפ"מ-	כ-10%

תקני המוצרים בארץ הותאמו לתקנים אירופיים מתקדמים

הוחמרו מאוד דרישות איכות הסביבה ממפעלים תעשייתיים

בישראל טרם הוחל השימוש בגז טבעי לעומת שאר מדינות העולם

התמודדות בזון

**צמצום מצבת כ"א בכ-40% ובמקביל
הגדלת כושר עיבוד של החברה בכ-50%**



**ביצוע השקעות בהיקף של כ-360 מיליון \$
לשיפור איכות המוצרים ואיכות הסביבה**

