

בית המשפט המחוזי בחיפה

19/03/2013

פר"ק 12-11-51003 א.ב. השקעות
ואחזקות (הנדסה אזרחית ובנין) בע"מ
ואח' נ' טרבלסי ואח'

מספר בקשה (رقم الطلب): 31
טלפון מרכז מידע: 077-2703333

אישור על פתיחת בקשה
مُصادقة على تسجيل طلب

ניתן אישור כי ביום (نُصادق بهذا أنه في يوم) 19 מרץ 2013 בשעה (بالساعة) 13:17 הוגשה בקשה מסוג (قُدم طلب من نوع): הגשת דו"ח בקשה של מבקש 1 הגשת דו"ח בתיק (بقضية) פר"ק 12-11-51003 א.ב. השקעות ואחזקות (הנדסה אזרחית ובנין) בע"מ ואח' נ' טרבלסי ואח'.

מספר הבקשה הוא (رقم الطلب هو): 31.

בכל פנייה לבית המשפט בנוגע לבקשה זו, יש לציין את מספר הבקשה.
كل مراجعة للمحكمة المتعلقة في الطلب عليك أن تذكر رقم الطلب.

בעניין:

הקפאת הליכים לפי סעיף 350 לחוק החברות, תשנ"ט-1999

ובעניין:

א.ב. השקעות ואחזקות (הנדסה אזרחית ובנין) בע"מ (בהקפאת הליכים)

קל בנין בע"מ (בהקפאת הליכים)

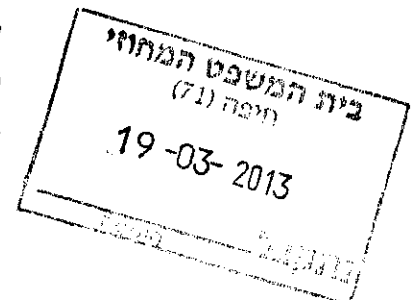
קל בנין טרמק בע"מ (בהקפאת הליכים)

מעלה יפה נוף בע"מ (בהקפאת הליכים)

אלונית בניה ופיתוח בע"מ (בהקפאת הליכים)

להלן בצוותא - קבוצת קל

בנין (בהקפאת הליכים)



ובעניין:

רו"ח גבי טרבלסי - הנאמן על קבוצת קל בנין (בהקפאת הליכים)

ע"י ב"כ רון רוגין - עורכי דין

שד' פל-ים 2 (חלונות הסיטי - בנין ברוש)

חיפה 33095

טל': 04-8650698 ; פקס : 04-8650706

ו/או

ע"י ב"כ ליפא מאיר ושות'

רח' ויצמן 2

בית אמות השקעות

תל אביב 64239

טל': 03-6070690 ; פקס : 03-6070645

להלן - הנאמן

ובעניין:

חלק מעובדי קבוצת קל בנין (בהקפאת הליכים)

ע"י ב"כ עו"ד א' הורנשטיין

רח' אבן גבירול 121

ת.ד. 22242

תל אביב 61222

טל': 03-5220010 ; פקס : 03-5270519

להלן - חלק מהעובדים או

חלק מעובדי קבוצת קל בנין

(בהקפאת הליכים)

ובעניין:

בנק לאומי לישראל בע"מ

ע"י עו"ד י' ריבנוביץ' ועו"ד ד' טימור

יעקב סלומון, ליפשיץ ושות'

שד' המגינים 64

חיפה 33264

טל': 04-8140504 ; פקס: 04-8557038

להלן - בנק לאומי

ובעניין:

אגף מס הכנסה ומיסוי מקרקעין

היחידה לפירוק כינוס נכסים ופש"ר

ע"י ב"כ עו"ד ר' ביקנוב

דרך מנחם בגין 125

תל אביב

טל': 03-633180 ; פקס: 03-7699285

להלן - מס הכנסה

ובעניין:

משרד האוצר - אגף המכס ומע"מ

היחידה לפירוקים כינוסים וגבייה קשה

ע"י ב"כ עו"ד ז' קאסם

רח' הרצל 91

קרית הממשלה, רמלה

טל': 08-9788042 ; פקס: 08-9788060

להלן - מע"מ

ובעניין:

המוסד לביטוח לאומי

מחלקת ביטוח זכויות עובדים ופש"ר

ויצמן 13

ירושלים 91909

טל': 02-6463020 ; פקס: 02-6535851

להלן - המוסד לביטוח

לאומי

ובעניין:

כונס הנכסים הרשמי

ע"י ב"כ עו"ד א' רון

שד' פל-ים 15 א'

חיפה 33095

טל': 04-8633757 ; פקס: 02-6462502

להלן - הכנ"ר

דו"ח הנאמן ומסגרת הפעלה

(דו"ח מטעם הנאמן על קבוצת קל בנין (בהקפאת הליכים) ומסגרת הפעלה)

דין וחשבון ומסגרת הפעלה

1. תכליתו של דו"ח זה, הכולל בתוכו את מסגרת ההפעלה, הינה כפולה -

האחת, דיווח - מתן דין וחשבון על פעולות הנאמן על קבוצת קל בנין (בהקפאת הליכים), רו"ח ג' טרבליסי (להלן - הנאמן ו- קבוצת קל בנין (בהקפאת הליכים), לפי הענין) לגבי התקופה הראשונה של מהלך השיקום וההבראה של קבוצת קל בנין (בהקפאת הליכים): תקופה זו משתרעת על פני תקופה אינטנסיבית בת כשלושה חודשים, החל ממועד מתן צו הקפאת ההליכים (ה-27 בנובמבר 2012) ועד תום חודש פברואר 2013 (ה-28 בפברואר 2013).

השניה, מסגרת הפעלה - קווי המתאר להמשך הליכי השיקום וההבראה של קבוצת קל בנין (בהקפאת הליכים), הן לטווח הזמן הקצר (טווח הזמן של החודש הקרוב) והן לטווח הזמן הבינוני (בכפוף להארכת צו הקפאת ההליכים, עד קיץ 2013).

2. מבחינה מבנית, חלקו הראשון של מסמך זה מנתח את מאפייני היסוד של אירוע קריסת קבוצת קל בנין; חלקו השני הוא מסגרת הפעלה וחלקו השלישי הוא דו"ח המתמקד במימוש עקרון השקיפות והדיווחיות (ה-accountability) המוטל על הנאמן על קבוצת קל בנין (בהקפאת הליכים) כלפי כלל בעלי האינטרסים בקבוצה, ובראש ובראשונה הנושים של הקבוצה.

לבסוף, מסמך זה משרטט את דרכי הפעולה המומלצות על ידי הנאמן על קבוצת קל בנין (בהקפאת הליכים) נוכח הקריסה הכלכלית של קבוצה זו.

3. דו"ח ומסגרת הפעלה זו, כולל בתוכו בקשה אופרטיבית למספר מצומצם של סעדים אופרטיביים ובראשם - הארכת תוקף צו הקפאת הליכים לתקופה של ארבעה (4) חודשים נוספים וזאת עד ה-15 באוגוסט 2013 ואישור עקרוני של מסגרת ההפעלה, כמפורט בסעיף 159 לדו"ח זה.

על כל פנים, ראשית חכמה, קווי המתאר של ההליך.

החלק הראשון - מסגרת ומאפייני היסוד

קבוצת קל בנין בע"מ (בהקפאת הליכים) - מבנה תאגידי ומתן צו הקפאת הליכים

4. קבוצת קל בנין (בהקפאת הליכים), זאת אומרת - קבוצת החברות הנתונות למשטר המשפטי של צו הקפאת הליכים, מורכבת מחמישה (5) תאגידים, העוסקים בשני מגזרי פעילות עיקריים -

מגזר ההנדסה האזרחית ומגזר הטיפול בשפכים.

לצד שני מגזרי פעילות אלו (מגזר ההנדסה האזרחית ומגזר הטיפול בשפכים), לקבוצה פעילות מצומצמת בתחום הנדליין (ייזום ובניה למגורים). פעילות זו מתרכזת בשתי חברות בנות של קל בנין בע"מ (בהקפאת הליכים) - אלונית בניה ופיתוח בע"מ (בהקפאת הליכים) ובייחוד בחברת מעלה יפה נוף בע"מ (בהקפאת הליכים).

יצוין, כי חברה נוספת מתאגדי הקבוצה, היא קל בנין טכנולוגיות מים בע"מ, העוסקת בהיקף מצומצם יחסית במגזר הטיפול בשפכים, אינה נתונה בהליכי הקפאת הליכים. מטבע הדברים, היות והשליטה בחברה זו נתונה לתאגיד המצוי בהקפאת הליכים, הרי שהיא מתנהלת בידי הנאמן.

5. הבכורה - ואף עיקר הפעילות הכלכלית בתוך הקבוצה - מוענקת למגזר ההנדסה האזרחית; במוקד פעילות זו עומדת קל בנין בע"מ (בהקפאת הליכים).

עיקר פעילותה של קל בנין בע"מ (בהקפאת הליכים) הינה ביצוע פרויקטי תשתית בישראל.

לצידה של פעילות ההנדסה האזרחית - ובתחום משיק לה, עקב התמחות בבניה של מבנים לטיפול בשפכים (להלן - מט"ש) - צמחה פעילות של טיפול בשפכים; פעילות זו תוכננה להיעשות באמצעות קל בנין טכנולוגיות מים בע"מ (אשר, כאמור, אינה חוסה תחת צו הקפאת הליכים) ו-קל בנין טרמק בע"מ (בהקפאת הליכים). בפועל, חלק מהפעילות הנוגעת למט"שים נותרה בידי קל בנין בע"מ (בהקפאת הליכים).

6. אכן, החלוקה העניינית בין תאגידי הקבוצה, ביחס לתחומי הפעילות (הנדסה אזרחית; טיפול בשפכים) אינה חדה וחלקה. כך, למשל, המתקן לטיפול שפכים בעיר קרית גת (מט"ש קרית גת) הוא

בבעלות קל בנין בע"מ (בהקפאת הליכים); לעומת זאת, הבעלות במט"ש עירון הינה בידי קל בנין טכנולוגיות מים בע"מ וכדומה.

פירושו של דבר, כי תכנית ההפרדה בין שני מגזרי הפעילות (הנדסה מול טיפול בשפכים) - לחוד, והמציאות הקניינית והכלכלית - לחוד. כך, למשל, התפעול (הבעייתי וההפסדי) של מט"ש באקה אל ערביה-ג'ת נמצא בידי קל בנין בע"מ (בהקפאת הליכים).

7. זהו המבנה הסכמאטי של קבוצת קל בנין (בהקפאת הליכים) -



8. למיטב ידיעת הנאמן, ישנן התחייבויות וערבויות צולבות של תאגידי הקבוצה כלפי בנק לאומי לישראל בע"מ (להלן - **הבנק** או **בנק לאומי**); היות בנק לאומי הוא בעל שעבודים צפים על כלל נכסי התאגידים בקבוצה, ורשומים לטובתו שעבודים ספציפיים על נכסים מרכזיים של התאגידים בקבוצת קל בנין בע"מ (בהקפאת הליכים).

9. מערך הבטוחות (שעבודים, ערבויות) העומד לטובת בנק לאומי משקף את טשטוש התחומים אשר ניכר בנכסי הקבוצה. כאמור, חרף הנסיון לבצע הפרדה סדורה של פעילויות הקבוצה, בפועל, יישומה היה חלקי בלבד.

מובן מאליו, כי אין בכך כדי לגרוע מתפיסתו של הנאמן כי יש לנתח מבחינה תפעולית וכלכלית-תזרימית כל אחד ואחד מהפרויקטים והמט"שים, באופן נפרד ועצמאי כיחידת רווח או הפסד נפרדת.

10. מתן צו הקפאת ההליכים מה-27 בנובמבר 2012 הוצא על כלל תאגידי הקבוצה באופן מאוגד ומרוכז. המינוי של הנאמן, רוי"ח ג' טרבלסי - תחילה, באופן ארעי (ה-28 בנובמבר 2012), ולאחר מכן, דרך קבע (ה-2 בדצמבר 2012) - חל ומשתרע על חמשת תאגידי קבוצת קל בנין (בהקפאת הליכים). מבחינה נורמטיבית, כאמור, הנאמן מייצג את בעל השליטה ב-קל בנין טכנולוגיות מים בע"מ; ראו התרשים בסעיף 7 לדו"ח זה. לפיכך, הוא בעל סמכויות הניהול והשליטה בתאגיד זה (קל בנין טכנולוגיות מים בע"מ).

11. על רקע דברים אלו, מן הראוי לעמוד על מספר מאפיינים של אירוע מורכב ומסובך זה, היינו, קריסת קבוצת קל בנין (בהקפאת הליכים), כדלקמן -

המאפיין האחד - הקריסה הכלכלית: נתונים כספיים

המאפיין השני - שחיקה עצומה של קבלני-משנה, ספקים של חומרי גלם ונותני שירותים

המאפיין השלישי - אלימות פיזית

המאפיין הרביעי - החולשה הניהולית

המאפיין החמישי - שוק התשתיות: הפרת האיזון בין מזמיני העבודות לקבלני הביצוע: ביורוקרטיה כספית וסחבת מצד חלק ממזמיני העבודות לצד תרבות של 'כספים מעוכבים' והתדיינות משפטית

המאפיין הראשון - קבוצת קל בנין (בהקפאת הליכים) - קווי מתאר של קריסה כלכלית

12. קריסתה הכלכלית של קבוצת קל בנין (בהקפאת הליכים) איננה פרי אירוע אחד, חד-פעמי. היא פרי של תהליך מתמשך אשר הוחרף - בבחינת הקש אשר שבר את גב הגמל - בעיכובי תשלום של כספים, אשר הגיעו כדין, לקבוצת קל בנין (בהקפאת הליכים).

13. התוצאות הכספיות של קבוצת קל בנין (בהקפאת הליכים), אשר פורטו בבקשה להקפאת הליכים מה-27 בנובמבר 2012 (ראו עמ' 9 לבקשה להקפאת הליכים), מציגות - בצורה מתומצתת - את ההתדרדרות הכלכלית, עד עברי פי פחת, אשר פקדה את הקבוצה. נתונים אלו אינם כוללים, מטבע הדברים, את שנת 2012 אשר היתה **השנה הגרועה והרעה ביותר** - מבחינה כלכלית ותזרימית - של קבוצת קל בנין (בהקפאת הליכים), עד קריסת המערכת התזרימית בשלהי חודש נובמבר 2012.

14. בראש ובראשונה, סבלה הקבוצה (קבוצת קל בנין (בהקפאת הליכים)) מירידה חדה ורצופה בהיקף **ההכנסות**. בעוד שהיקף ההכנסות עמד בשנת 2010 על כ-225 מ' ₪, הרי שהיקף זה צנח בשנת 2011 ל-198 מ' ₪ בלבד, ובשנת 2012 הוא נע, לפי הערכות, סביב כ-175 מ' ₪.

יצוין, כי צניחה זו בהיקף ההכנסות היא קריטית על רקע היקף ההכנסות המינימלי ביחס לגודל הגוף (זאת אומרת, ביחס לרכיב ההוצאות הקבועות, ובכלל זה עלויות שכר) בקבוצה דוגמת קבוצת קל בנין (בהקפאת הליכים).

לפי הערכת הנאמן, היקף ההכנסות הנדרש - בין היתר, לאור רמת ההוצאות הקבועות שאפיינה את הקבוצה - צריך היה לעמוד על 300 מ' ₪ עד 350 מ' ₪ בשנה. בפועל, כאמור, היקף ההכנסות הלך ונשחק, כאמור, וצנח בשנת 2012 לכמחצית מסכום ההכנסות האופטימלי.

15. הפרמטר הבסיסי של שיעור הרווח (ההפסד) הגולמי הושפע, בצורה שלילית ביותר, מהשחיקה בפעילותה של קבוצת קל בנין (בהקפאת הליכים). בעוד שהדו"חות הכספיים לשנת 2009 הציגו - ואין פירוש הדבר כי מצג זה הוא מדויק - רווח גולמי של כ-10% מהמחזור (שיעור רווח סביר, באופן יחסי, לנהוג בענף התשתיות), הרי ששיעור הרווח הגולמי התדרדר בשנת 2010 לכ-4.5% מהמחזור (רווח גולמי של כ-9.9 מ' ש"ח); בשנת 2011 הואצה ההתדרדרות ונוצר, לראשונה זה שנים הפסד גולמי בהיקף של כ-5 מ' ש"ח.

למיטב הערכת הנאמן, ההפסד הגולמי גדל עוד יותר בשנת 2012; לא ניתן להעריכו בצורה מדויקת, אולם, ההפסד הגולמי הוא בהיקף ממשי.

כל בר-בני-רב בניתוח עסקי מבין, אל נכון, כי הפסד גולמי הוא בגדר קריסה עסקית; יוזכר כי רווח (הפסד) גולמי נמדד, כמובן, לפני הוצאות ההנהלה, ההוצאות הכלליות והוצאות המימון.

ברור בעליל, כי קבוצה עסקית הסובלת מהפסד גולמי היא בגדר אדם חולה מאוד הזקוק לטיפול רפואי, דחוף, מציל-חיים.

16. לבסוף, בפרמטרים העסקיים המקובלים להערכת חוסנה של פירמה עסקית וסיווג מצבה כחברה רווחית או מפסידה, היינו - פרמטר ה-EBIDTA (עודף תפעולי לפני מימון, מיסים ופחת) ופרמטר הרווח התפעולי - התמונה אשר עולה מניתוח קבוצת קל בנין (בהקפאת הליכים) היא תמונה עגומה; מצטיירת חזות קשה ומרה.

בקיצור, נתוני ה-EBIDTA של הקבוצה בשנת 2010 עמדו על אפס (עודף של 0.2 מ' ש"ח) ועל הפסד של קרוב ל-12.0 מ' ש"ח (11.8 מ' ש"ח) בשנת 2011; למיטב הערכת הנאמן, עומד נתון זה (ה-EBIDTA) על הפסד של כ-15.0 מ' ש"ח עד 20.0 מ' ש"ח בשנת 2012.

17. הרווח (ההפסד) התפעולי, אף הוא, מגלה תמונה שלילית - שלא לומר: שחורה משחור - כבר בשנת 2010 סבלה הקבוצה מהפסד תפעולי קטן (כ-1.7 מ' ש"ח) אשר הלך ותפח להפסד של קרוב ל-15.0 מ' ש"ח (14.7 מ' ש"ח) בשנת 2011 ולהתרסקות בהיקף של בין 20.0 מ' ש"ח ל-25.0 מ' ש"ח - כך לפי הערכת הנאמן - בשנת 2012.

יוזכר, כי ניתוח הרווח (ההפסד) התפעולי איננו מביא בחשבון את הוצאות המימון בהם נאלצה לשאת הקבוצה, פרי הגיבנת הפיננסית המכבידה שהיא נשאה על גבה. הוצאות המימון, כמובן, הרעו עוד יותר את תמונת הדברים תכספית והחשבונאית של קבוצת קל בנין (בהקפאת הליכים).

18. ה'שורה התחתונה' של המפולת הפיננסית המתמשכת שפקדה את קבוצת קל בנין (בהקפאת הליכים) - ואין זה המקום והזמן להצביע על הסיבות והטעמים למפולת זו - היא שחיקה מוחלטת של ההון העצמי של הקבוצה; כמובן, הדו"חות לשנת 2012 רחוקים מלהיות מוכנים, אולם לפי מיטב ההערכה, ההון העצמי של קבוצת קל בנין (בהקפאת הליכים) עומד על גרעון העולה בהרבה על 50 מ' ש"ח.

ש (וייתכן והוא אף מגיע ל-70 מ' ש). היקפו המדויק של גרעון זה תלוי בשורה של משתנים חשבונאיים (בין היתר, בהערכת נכסים התלויים ועומדים, כגון - תביעות משפטיות כלפי מזמיני העבודות). שוב, אין מקום לניתוח זה כאן.

19. ניתוח מצבה העסקי של הקבוצה מלמד כי, השקיעה הפיננסית המתמשכת של קבוצת קל בנין (בהקפאת הליכים), הינה פרי תהליך רצוף וממושך. מציאות זו מחייבת נקיטת זהירות מרובה מצד הנאמן על הקבוצה ובחינה יסודית ופרטנית של כל פרויקט ופרויקט על מנת לקבל תמונה ברורה של כדאיות הביצוע בחתך פרויקטאלי.

במילים אחרות, אין כאן מקרה של משבר חד-פעמי, פרי אירוע נקודתי. יש כאן סדרה של אירועים מתמשכים, אשר חוללו את הפסדי העתק. יודגש, כי לפי ניתוחי הנאמן, חלק גדול מרקמת הקבוצה היא רקמה בריאה ובעלת פוטנציאל לשגשוג; אלא, שכרגיל בעולם העסקים, הפרויקטים ה'רעים' הניבו הפסדים רבים ומהירים, והפרויקטים ה'טובים' הניבו רווחים קטנים ואיטיים. שם המשחק הוא לבור את הבר מן התבן ובמקביל לחתור לשיקום אותם פרויקטים בעלי פוטנציאל לתרומה כלכלית חיובית לקבוצה כולה.

20. ברור, כי ההפסדים המצטברים של קבוצת קל בנין (בהקפאת הליכים) הותירו חובות עצומים לנושים.

מן הראוי לתאר, בראשי פרקים, את המאפיין השני, זהו המאפיין של השחיקה העצומה של קבלני-משנה, ספקים של חומרי גלם ונותני שירותים על רקע היקף ההתחייבויות לנושי הקבוצה.

המאפיין השני - השחיקה העצומה של קבלני-משנה, ספקים של חומרי גלם ונותני שירותים

21. קושי חסר תקדים אשר ניצב בפני ההתנעה המחודשת של הפעלת קבוצת קל בנין (בהקפאת הליכים) היה השחיקה העצומה של קבלני-משנה, ספקים של חומרי גלם ונותני שירותים אל מול הזהירות - המובנת - מצד בנק לאומי בהעמדה בפועל של אשראי חדש. בסופו של יום אשראי זה הועמד בשני שלבים: תחילה, סך של 6.7 מ' ש (בחודש ינואר 2013) ולאחר מכן, מלוא המסגרת המוסכמת בהיקף של 30.0 מ' ש (בחודש מרץ 2013).

פעמים רבות, שעה שמוצא צו הקפאת הליכים על תאגיד, הרי שספקים וקבלני משנה נכונים לחדש את העבודה תוך העמדת אשראי שוטף מסוים מתוך ידיעה כי פרעון כספם מובטח באופן וודאי (או כמעט-וודאי).

22. לעומת זאת, באירוע כאן, קבוצת קל בנין דיממה במשך חודשים ארוכים לפני מתן צו הקפאת ההליכים. דימום זה הוביל לדחייה חוזרת ונשנית של תשלומים עד כדי ש+120 ואף ש+150 לקבלני המשנה, ספקים של חומרי גלם ונותני שירותים. ניסיונות הפעלת החברה מחדש נתקלו, בשלב

הראשון, בחוסר נכונות כמעט מוחלט, סירוב שהוא מקיר אל קיר, לחידוש העבודה על יסוד מתן אשראי נוסף מצד גורמים אלה.

במידה רבה, קבלני המשנה, הספקים של חומרי הגלם ונותני השירותים (מדידות, בטיחות, חישוב כמויות וכיוצא בזה) איבדו את האמון בקבוצת קל בנין (בהקפאת הליכים); הם שבעו הבטחות ואכזבות. חלקם נקלעו למצב קשה. רבים מהם בוגרי התרסקויות קודמות של חברות תשתית. ימים ולילות הושקעו על ידי צוות הנאמן כדי לחדש אמון זה. עוד ארוכה הדרך לשיקום מלא של האמון; העבודה קשה וסיזיפית.

23. שחיקה עצומה זו - הרצת הסוסים עד כלות - מקרינה בשני מישורים עיקריים: הראשון - תנאי אשראי קמציניים מצד קבלני המשנה וספקים של חומרי גלם, זאת אומרת, הסירוב העיקש, לעת הזאת, להמשיך ולעבוד ללא קבלת כספים בתנאים שהם, הלכה למעשה, תנאי תשלום מזומן (ולכל היותר, אשראי לטווח קצר). מציאות זו, בשים לב לצורכי התזרים והמקורות הצפויים, מחייבת הקצאת מסגרת אשראי משמעותית בהיקף כולל של 30 מיליון ₪; השני - חוספת פרמיה סמויה, מקום בו מדובר בקבלני-משנה או ספקים של חומרי גלם או נותני שירותים, בעלי יתרון מסחרי ועסקי מובהק (כגון, התמחות מיוחדת בסוג ספציפי של עבודה; היכרות אינטימית עם נתוני פרויקט רחב היקף וכדומה). פרמיה זו - אשר כנגדה נלחם הנאמן בכל כוחו - מגדילה במידה מסוימת, את העלויות הכרוכות בהשלמת הפרויקטים.

24. הנאמן על קבוצת קל בנין (בהקפאת הליכים), אשר בחן את ההיתכנות של מהלך ההפעלה במתכונת של 'עסק חי' העריך את הצורך בהקצאת מסגרת אשראי של 30 מ' ₪, על ידי בנק לאומי.

בנק לאומי אישר מסגרת זו בפרוצדורה הקבועה בבנק; אולם בפועל הועמדה בשלב ראשון מסגרת אשראי של 6.7 מ' ₪ בלבד; ולאחר מכן - בתום הפרוצדורה המלאה על פי נוהלי בנק לאומי (כולל אישור דירקטוריון הבנק) - מסגרת של 30 מ' ₪.

25. עמדת הנאמן הינה כי עם כל ההבנה למצבו המסובך של בנק לאומי, לא היה מנוס ממימוש ההחלטה בדבר העמדת מסגרת אשראי של 30.0 מ' ₪. אכן, החוב הכולל לבנק לאומי הוא משמעותי ביותר. סך כל האשראי (כולל ערבויות בנקאיות) אשר הקבוצה (כולל קל בנין טכנולוגיות מים בע"מ) חייבת לבנק לאומי עומד על כ-340 מ' ₪; מתוך סכום זה, כ-137 מ' ₪ הם שווי ערבויות בנקאיות. סך החוב הכספי הישיר של קבוצת קל בנין (בהקפאת הליכים), ללא קל בנין טכנולוגיות מים בע"מ, וללא ערבויות בנקאיות, עומד על כ-111 מ' ₪. בנוסף לכך, תאגידי קבוצת קל בנין (בהקפאת הליכים) ערבים בערבות בלתי מוגבלת לחובות קל בנין טכנולוגיות מים בע"מ. חרף חשיפה עצומה זו, ההחלטה של בנק לאומי להעמדת אשראי בהקפאת הליכים בהיקף של 30 מ' ₪ היא, לשיטת הנאמן, החלטה ראויה. הברירה הניצבת בפני הבנק היא קריסתה של הקבוצה והעמדת חלק מהותי ממערך הערבויות הבנקאיות (דוגמת ערבויות מקדמה וערבויות ביצוע) בפני סיכון ממשי של חילוט.

26. כפי שניתן להיווכח - הובלתה הניהולית והכלכלית-תזרימית של הקבוצה מצריכה שליטה ובקרה הדוקים על קצב ההוצאות ותזרים המזומנים. קצב ההוצאות החודשי של הקבוצה, בעת הפעלה מלאה, יכול להסתכם בכ-15 מ' ₪ (בקירוב) בחודש, מידי חודש בחודשו.

על רקע מוסר התשלומים המקובל (והירוד למדי) בענף התשתיות מחד גיסא - ומכאן אף התעקשות הנאמן בכל הנוגע לסיכום תנאי ההתקשרות עם מזמיני העבודות, מראש, טרם חידוש העבודות - ושחיקת קבלני המשנה וספקי הקבוצה, מאידך גיסא, קם ועולה צורך אובייקטיבי בהעמדת אשראי לתקופת הקפאת ההליכים. העמדת מלוא מסגרת האשראי, היא חיונית לייצובה והצלחתה של הקבוצה.

27. השחיקה הקשה של קבלני המשנה, הספקים ונותני השירותים של הקבוצה חשפה בפני הנאמן על קבוצת קל בנין (בהקפאת הליכים) תופעה חסרת תקדים בהיקפה באירוע מסוג זה - זו תופעת האלימות הפיזית.

המאפיין השלישי - אלימות פיזית

28. מאפיין חריג של אירוע קריסה זה הוא האלימות הפיזית - פשוטו כמשמעו - מצד גורמים מסוימים; מייד עם הופעת הפרסום (המיותר והתמוה) באמצעי התקשורת בדבר הגשת בקשה להקפאת הליכים (ואף עוד טרם הגשתה!) פשטו גורמים מסוימים והתנפלו בתמת זעם על חלק מאתרי החברה תוך גרימת נזקים כבדים.

לפי הנתונים אשר אף דווחו לחברת הביטוח, כוחות המשטרה ומג"ב הוחשו לשטח אך לא עלה בידם לבלום את האלימות. אף לאחר הצבת שמירה באתרים - תוך תיאום עם חברת הביטוח ובעלויות כספיות נכבדות - הותקפו, שוב, חלק מאתרי החברה. עלויות השמירה היו הכרחיות והסתכמו במאות אלפי ₪.

29. אלימות פיזית זו ביטאה, במידה רבה, את הרוח השוררת בשטח כלפי קבוצת קל בנין (בהקפאת הליכים), בתקופה התכופה לאחר מתן צו הקפאת ההליכים.

דרגי השטח הביעו כעס רב על הקבוצה ושררה התחושה כי הובילו חלק מקבלני המשנה - כמו גם ספקים ונותני שירותים - באף על ידי הבטחות סרק. הקבוצה זוכה להערכה מקצועית רבה בקרב מזמיני העבודות, אולם היא זכתה באותו שלב לסימפטיה מוגבלת מצד קבלני המשנה, ספקים ונותני שירותים.

להבדיל מאירועים דומים של קריסה כלכלית בחברות ותיקות בה התייצבו ספקים של חומרי גלם ונותני שירותים והתגייסו לסייע לחברה, הרי שקבוצת קל בנין (בהקפאת הליכים) שרפה לא מעט גשרים אחריה עם חוליות מרכזיות של קבלני משנה וספקים.

30. נדרשת מלאכה זהירה, עדינה ומורכבת של איסוף השברים מהרצפה ובניית ארון שברירי ורגיש עם החוליות ההכרחיות להשלמת העבודה.

כך, למשל, אפילו רואי החשבון של הקבוצה מעכבים מסמכים חשבונאיים מכוח זכות העכבון הנתונה לרואי חשבון; הועלו אף טענות לעכבון מצד נושים רגילים, שנהדפו על ידי הנאמן.

אזירה שלילית ורווית-אלימות זו אינה מרתיעה, כמובן, את הנאמן; יחד עם זאת, היא גורם מכביד, מעכב ומפריע.

אנשי צוות הנאמן, ואף הנאמן, נחשפו לאיומים - סמויים ופחות סמויים - מצד גורמים הנושים בקבוצת קל בנין (בהקפאת הליכים). העמדה החד-משמעית והנחרצת הינה שאין מקום - בשום תנאי ובשום פנים ואופן - להירתע, חרף איומים מוסווים אלו.

סיכום ביניים

31. שלושה מאפיינים מובהקים של הליך הקפאת הליכים ספציפי זה נסקרו עד כה: היקף הקריסה הכלכלית; השחיקה העצומה של קבלני המשנה, הספקים ונותני השירותים בד בבד עם חשיפת הענק של בנק לאומי; האלימות הפיזית והמוסווית בהם נתונה הקבוצה מצד חלק קטן מהנושים.

32. תופעות אלו התגלעו גם בעבר בהליכי חדלות פרעון; יחד עם זאת, ההיקף, העוצמה והתדירות של תופעות אלו, בקבוצת קל בנין (בהקפאת הליכים) הם בסדרי גודל חריגים לחלוטין.

33. הבנת המציאות לאשורה - שוב: בראייה כוללת - מחייבת סקירה של מאפייני יסוד נוספים של ניהול הליך זה; הליך ההפעלה של קבוצת קל בנין (בהקפאת הליכים); זהו המאפיין (הרביעי) של החסך הניהולי; המאפיין (החמישי) של ההתנהלות הבעייתית בשוק התשתיות: ביורוקרטיה כספית וסחבת מצד חלק ממזמיני עבודות, לצד ריבוי תביעות משפטיות ('הכספים המעוכבים') וחסך בכלים של שליטה ובקרה תקציביים וכספיים.

המאפיין הרביעי - החולשה הניהולית

34. אחד המאפיינים הבעייתיים של קבוצת קל בנין (בהקפאת הליכים) הוא החולשה הניהולית, פרי תחלופה גבוהה ביותר של בעלי תפקידים בתקופת השקיעה של הקבוצה. תחלופה גבוהה זו - לצד העדרה של יכולת ניהולית יציבה - מציבים אתגר ניהולי של ממש בפני צוות הנאמן.

35. בראש ובראשונה, אין לקבוצת קל בנין (בהקפאת הליכים) - כנהוג בכל קבוצה בתחום התשתיות - סמנכ"ל תפעול, הממונה על ההיבט התפעולי של כלל פרויקטי הקבוצה. בנוסף לכך, אין לקבוצה מהנדס ראשי, המהווה את הגורם המקצועי העליון בתחום ההנדסי.

כפי שפורט בדיווח בדבר נושאי משרה בחברה (נספח 5 בבקשה להקפאת הליכים) הרי שסמנכ"ל הכספים של קבוצת קל בנין (בהקפאת הליכים) עזב את כהונתו בחודש ינואר 2012 ולא מונה לו מחליף. במסגרת הכנת דו"ח כלכלי וסקירה על מצבה של קבוצת קל בנין (בהקפאת הליכים) - על פי בקשה מתואמת של בנק לאומי ובעל השליטה לשעבר בקבוצה, מר א' ליבר - מילא, באופן חלקי, החל מה-15 באוגוסט 2012, את התפקיד רואה חשבון ממשד הנאמן, כשהוא נעדר זכות חתימה ואיננו שותף להליכי קבלת ההחלטות. מטרת המילוי החלקי של התפקיד היתה יצירת תשתית מקצועית וכלכלית לצורך השלמת הדו"ח הכלכלי והסקירה הפיננסית על מצבה (העגום מאוד) של קבוצת קל בנין (בהקפאת הליכים).

36. חודשיים לפני עזיבת סמנכ"ל הכספים (בראשית שנת 2012), קרי - בחודש נובמבר 2011, עזב מנכ"ל הקבוצה, וזאת, למיטב ידיעת הנאמן, לאחר כהונה בת כשבעה חודשים בלבד. בהעדר מנכ"ל לקבוצה, היועץ המשפטי הפנימי של הקבוצה מונה בחודש ינואר 2012 למלא את תפקיד מנכ"ל הקבוצה. לאחר בחינת הסוגיה לעומקה, הנאמן החליט לסיים את כהונתו כמנכ"ל הקבוצה ובהתאם לכך נמסרה הודעה מתאימה. יצוין, כי המנכ"ל לשעבר, אשר עבודתו הופסקה, מצא לנכון להגיש תביעה משפטית כנגד הקבוצה, בין היתר, בגין תקופת הודעה מוקדמת מוארכת (ובכלל זה כנגד קל בנין טכנולוגיות מים בע"מ).

לבסוף, בחודש יוני 2012 - כך לפי הדיווח בדבר נושאי משרה - היינו כחמישה חודשים לפי מתן צו הקפאת הליכים, נפסקה עבודת מנכ"ל קל בנין טרמק בע"מ (בהקפאת הליכים), אשר הופקד על תחום המט"שים.

37. המציאות המצטיירת היא מציאות של חלל ניהולי בדרג הבכיר של הקבוצה.

בניגוד גמור להליכי הבראה ושיקום (בדרך כלל, במסגרת הקפאת הליכים והסדר נושים) בתחום הבניה והתשתיות, בהן נשמרה שדרה ניהולית יציבה וותיקה, הרי שבפרשה זו, פרשת קבוצת קל בנין (בהקפאת הליכים), מורגש חסרונה של שדרה ניהולית יציבה זו. כתוצאה מכך, מוטל נטל כפול ומכופל - כבד בהרבה מהמקובל בהליכים אלו - על כל צוות הנאמן; על רקע מצב מציאות זו, נשכר גורם מקצועי כדי לסייע בידי הנאמן לטיפול בהיבטי ההנדסה האזרחית של הקבוצה; זהו אינג' אריה שחל. מכל מקום, העדרם של מנכ"ל בעל שיעור קומה, סמנכ"ל תפעול ומנהנדס ראשי ובעלי תפקידים נוספים במטה הקבוצה, יהיה טעון, במוקדם או במאוחר, הסדרה.

יוער, כי לאור מחלוקת בין תפיסת הנאמן לבין תפיסת בעל השליטה לשעבר, מר א' ליבר, באשר לדרך ניהול והובלת הקבוצה, במצבה הנוכחי, נעשית הובלה זו אך ורק בידי הנאמן וצוותו.

המעמסה של הניהול השוטף, היומיומי, מטילה נטל כבד ביותר על צוות הנאמן כולו; מלאכה זו (הניהול היומיומי) גוזלת משאבי זמן יקרים ונדירים, אשר צריכים היו להיות מוקצים לקידום מואץ של הסדרת סוגיות עקרוניות בקבוצת קל בנין (בהקפאת הליכים), ובכלל זה איתור משקיע וגיבוש הסדר נושים.

38. אחד הצעדים הניהוליים שנקט הנאמן נוכח מציאות חסרת תקדים זו, הוא אצילת סמכויות למנהלי הפרויקטים של בקבוצה.

אחת מנקודות העוצמה של הקבוצה כולה - והיבט זה נזקף, באופן מובהק, לזכותו של מר א' ליבר, פרי טיפוח ארוך-שנים של חברי קבוצה איכותית זו - היא הגרעין האיכותי והמקצועי לעילא ולעילא של מנהלי פרויקטים, מהנדסי ביצוע ומנהלי עבודה.

הנאמן אימץ גישה על פיה יש להעצים את הסמכויות וההשפעה של מנהלי הפרויקטים, בתור הנהגת הקבוצה, בייחוד בתחומים הכספיים, וזאת בד בבד עם שילוב שדרת מנהלי הפרויקטים, מהנדסי הביצוע ומנהלי העבודה במסגרת מערך ניהולי וארגוני כמקובל בכל תאגיד כלכלי בסדר גודל מסוים ומעלה.

39. החולשה הניהולית מחייבת, אם כן, שינוי יסודי בתרבות הארגונית אשר שררה בקבוצה.

הנורמה אשר נהגה בקבוצת קל בנין (בהקפאת הליכים) ובכלל זה בחטיבת ההנדסה האזרחית, היא נורמה המבוססת על ניתוק והפרדה בין מישור הביצוע והתפעול לבין מישור הכספים והגבייה. מנהלי הפרויקטים הופקדו על ביצוע ותפעול הפרויקטים והכנת החיוב החודשי (החשבונות החלקיים והסופיים) למזמין העבודה. מנהלי הפרויקטים לא גויסו ולא נרתמו, באופן טוטלי, לשלב הקריטי של אישור וגביית הכספים (כולל ניהול המיקח והממכר) ממזמין העבודות. סוגיית אישור וגביית הכספים הופקדה בידי מחלקה נפרדת (כספים והנהלת חשבונות), שהוכפפה, למעשה, ליו"ר הקבוצה.

40. התרבות הארגונית בקבוצה היתה תרבות מכוונת-משימה (task oriented) ולא מכוונת-רווח (money oriented). כך, למשל, אפילו עובדים בכירים בקבוצה - מנהלי פרויקטים ותיקים - אשר מסוגלים להתגייס למהלך המכריע של אישור וגביית כספים ממזמין העבודות, כלל לא היו מודעים לעוצמת הקושי הכלכלי והתזרימי בו שרויה הקבוצה.

במסגרת ישיבות העבודה המקיפות עם מנהלי הפרויקטים הדגיש והבהיר הנאמן כי אם הקבוצה חפצת חיים, הרי שכל אחד ואחד ממנהלי הפרויקטים מחויב, באופן טוטלי, להתגייס למשימה המרכזית והיא המשימה של אישור וגביית כספים.

41. עד כאן באשר למאפיין הטיפוסי, המובהק, הרביעי במניין של קבוצת קל בנין (בהקפאת הליכים).

על רקע הפרמטרים היסודיים הללו של קבוצת קל בנין (בהקפאת הליכים) - היקף הקריסה הכלכלית; עוצמת השחיקה של קבילי המשנה, ספקי חומרי הגלם ונותני השירותים, לצד החוב העצום לבנק לאומי; אווירת האלימות, ובכלל זה האלימות הפיזית; החולשה הניהולית בקבוצה - מן הראוי לשרטט, על קצה המזלג, את מאפייני השוק בו פועלת הקבוצה, והוא אחד מהקשים במשק הישראלי - שוק התשתיות.

המאפיין החמישי - שוק התשתיות: הפרת האיזון בין מזמיני העבודות לקבלני הביצוע:
בירוקרטיה כספית וסחבת מצד חלק ממזמיני העבודות לצד תרבות של 'כספים מעוכבים'
והתדיינות משפטית

42. קבוצת קל בנין (בהקפאת הליכים) פועלת בשוק התשתיות: תשתיות תחבורה ועבודות פיתוח (דרכים, גשרים, מים, ביוב, ניקוז, שטחי ציבור), הקמת בתי עלמין, הקמת מט"שים, כולל מכלול פעילויות התשתית הנדרשות.

שוק התשתיות מתאפיין מזה קרוב לשני עשורים בהעתקה מסיבית של כוח המיקוח הכלכלי, המסחרי והניהולי מ- הקוטב של קבלני הביצוע, אל הקוטב של מזמיני העבודות.

מזמיני העבודות הם, בדרך כלל, גופים ממשלתיים (דוגמת חברות ממשלתיות או גופים מוניציפאליים (דוגמת רשויות מקומיות או תאגידי מים וביוב אזוריים)) הכפופים לדיני המכרזים. כתוצאה מכך, ההסדר החוזי כולו - מאל"ף עד ת"ו - המסדיר את תנאי ההתקשרות והביצוע של הפרויקט אל מול מזמין העבודות, מוכתב בידי מזמין העבודה. הסדר חוזי זה, המבוסס על חוזה המדף הממשלתי (בתוספת 'שיפורים' לטובת מזמין העבודה), יוצר בפועל מערכת חוזית מוטת, בלתי מאוזנת לחלוטין לרעת קבלן הביצוע ולטובת מזמין העבודה.

43. ההפרה של מערכת האיזונים בין הגורם המזמין (הצד המשלם) לבין הקבלן (הגורם המבצע) יוצרת תלות כרונית של קבלני הביצוע ב-מזמיני העבודות.

התלות של קבלני הביצוע במזמיני העבודה חובקת את כל ההיבטים הכספיים והניהוליים של הפרויקט; היא אינה מצטמצמת לתנאי תשלום מכבידים, המגיעים עד לש+75 יום (היינו, עבודה שנעשתה במהלך חודש פברואר 2013, כולל ראשית החודש, תשלום רק ב-15 במאי 2013). היא משתרעת אף-על נטל מכביד של ערבויות בנקאיות (ערבות ביצוע, ערבות מקדמה; ולאחר מכן, ערבות טיב). היא חלה אף על חלוקת הסיכונים בכל הנוגע למערכת החוזית דוגמת עלייה תלולה ובלתי צפויה במחירי חומרי הגלם (לדוגמה, מחיר הברזל). כל הסיכון בגין עליה תלולה זו במחיר חומרי הגלם מוטלת על קבלן הביצוע.

הוא הדין באשר לחוסר הוודאות הכרוני אליו נקלע הקבלן נוכח עיכובים חיצוניים במשך הביצוע של הפרויקט (התארכות משך הביצוע).

44. היות וכרגיל הביצוע סוטה מהתכנון המקורי (עקב דרישות חיצוניות של מזמין העבודה), הרי שחלק נכבד מהתמורה הכספית תלוי בהכרעת גופים בירוקרטיים מרכזיים אשר אינם שקופים בפני הקבלן עצמו.

התוצאה היא עיכובים קשים באישור זכאות (חשבונות עבור ביצוע עבודה); חסמים בפני גביית כספים; עצירת תשלום כספים וחוסר ודאות באשר למועדי התשלום.

45. מובן מאליו, כמתואר בהרחבה בחלק הנוגע למסגרת ההפעלה, במסמך זה, כי מציאות מסוכנת זו היא-היא אחת הסיבות המרכזיות למשא ומתן המקיף של הנאמן אל מול מזמיני העבודות דוגמת נתיבי ישראל, במטרה לצמצם, ככל הניתן את אי הוודאות הטבועה בחידוש העבודה טרם התנעת העבודה בפרויקטים.

מן הראוי להקדים ולציין כי רוב רובם של מזמיני העבודות, ובכלל זה רכבת ישראל ונתיבי ישראל - גילו - עד כה - פתיחות וגישה עניינית אל מול המצוקה הקשה אליה נקלעה קבוצת קל בנין (בהקפאת הליכים).

46. מטבע הדברים, מציאות בלתי מאוזנת זו משליכה, באופן עמוק, על שוק קבלני הביצוע - בתחום התשתיות.

ההשלכה היא כפולה -

(א) ההצלחה בשוק התשתיות - יתרונות התמחות ויתרונות לגודל

(ב) ריבוי התדיינות משפטיות

47. ההשלכה הראשונה: ההצלחה בשוק התשתיות - יתרונות התמחות ויתרונות לגודל

שוק התשתיות נתון בעיצומו של שינוי מבני ותפעולי עמוק; שינוי זה נובע, בין היתר, ממדיניות מכרזים הכוללת העברה של מטלות התכנון - ולא רק הביצוע - מהמזמין אל הקבלן, ומפרסום מכרזי ענק. גופי ביצוע בעלי עוצמה, ובייחוד גופים המשלבים אינטגרציה אנכית (שליטה על חומרי גלם, דוגמת אספלט ובטון), מסוגלים להתמודד בתנאי שוק אלו: עמידה במכרזי תכנון וביצוע (D&B), ובהיקפים ניכרים (היקף העולה על 100 מ' ש).

48. לצד שינוי מבני זה, ניכרת הצלחה מסוימת של קבלני ביצוע המשלבים התמחות ספציפית בענף התשתיות (דוגמת עבודות מנהור; עבודות ימיות; עבודות בשוק הגז והאנרגיה (או עבודות בטחונות מסווגות) בד בבד עם גישה סלקטיבית וזהירה להגשת הצעות במכרזי תשתית.

49. מן הראוי לציין כי קבוצת קל בנין (בהקפאת הליכים) זיהתה נכונה את המגמה של ההתמחות התת-ענפית בשוק התשתיות. הקבוצה הצליחה, במישור ההנדסי, התפעולי והארגוני - להתמחות בתחום הקבורה הרוויה בבתי העלמין (ודומה, כי היא המובילה בארץ בתחום זה); כמו כן, הקבוצה היא בעלת ידע רחב, ייחודי ומקיף - הן תאורטי והן פרקטי (know how) בתחום בניית מתקנים לטיפול בשפכים.

50. סיכון משמעותי האורב לקבלני ביצוע רבים - וסיכון זה מומש בקבוצת קל בנין (בהקפאת הליכים) - הוא ההתעקשות להמשיך ולהתחרות במחירים נמוכים ביותר (במציאות של תחרות פרועה (cut-throat competition)) - עד כדי הפסדים בייחוד בתחום עבודות התשתית בתחומים המסורתיים, דוגמת דרכים וכבישים. פעמים, המשך ההשתתפות בתחרות פרועה (והרסנית) זו נובעת מהרצון לשמור על 'תנועת הגלגל' של תזרים מזומנים, היינו - חשיבה לטווח הקצר והמידי.

51. ההשלכה השניה: ריבוי ההתדיינויות משפטיות

שוק התשתיות מאופיין בריבוי ההתדיינויות המשפטיות מצד קבלני ביצוע, ובכלל זה קבוצת קל בנין (בהקפאת הליכים), כלפי מזמיני העבודות. חלק משמעותי מתביעות אלו הוא מוצדק מבחינה משפטית ועניינית.

יחד עם זאת, מציאות זו של ריבוי תביעות משפטיות היא בעלת השלכות שליליות כדלקמן -

ראשית, תרבות ההתדיינויות המשפטיות יוצרת אי-ודאות ואי-בהירות באשר למצבה הכלכלי והפיננסי של הקבוצה. היא מעניקה תחושה מדומה כאילו הקבוצה זכאית לתקבולים בהיקפים ניכרים ביותר (לפי סעיף 51.4 בבקשה להקפאת הליכים - "כ-62 מיליון ₪"). אפילו אם הקבוצה אכן זכאית לסכומים (מרשימים) אלו - וכאמור, לכאורה, לשיטת הנאמן, ישנה זכאות מבוססת לחלק מסכום זה - הרי שמדובר בתקבולים, המתקבלים לאחר חלוף שנים רבות ממועד האירוע.

המציאות של ההתדיינויות משפטיות וזכאויות מותנות מכבידה, אם כן, על ראייה מפוכחת וצלולה של תמונת הדברים הכלכלית, ובייחוד תמונת הדברים התזרימית, לאשורה.

שנית, המדיניות החשבונאית אשר נהגה בקבוצה, הכלילה, בחלק מהמקרים, בסעיף 'הכנסות לקבל' של הדו"ח הכספי, תקבולים ע"ח תביעות משפטיות. כך, למשל, בדו"ח הכספי של קל בנין בע"מ (כיום קל בנין בע"מ (בהקפאת הליכים)) ל-31 בדצמבר 2011 (נספח 9 בבקשה להקפאת הליכים; ראו ביאור 24(6)), נרשמה הכנסה לקבל בהיקף של 6.0 מ' ₪ במסגרת תביעה כספית, אשר הוגשה בשנת 2008 כנגד חברת החשמל לישראל בע"מ (תביעה עקב התייקרות תלולה ובלתי צפוי במחירי הברזל); זהו ת.א. 2266-05-08 (ת"א) קל בנין בע"מ (בהקפאת הליכים) נ. חברת החשמל לישראל בע"מ.

בסופו של דבר, לאחר השלמת ניהול המשפט (כולל סיכומים בכתב), עוד לפני מתן צו הקפאת ההליכים, ניתן בחודש ינואר 2013 פסק דין, הדוחה לחלוטין את התביעה.

יוצא, כי נקודת הממשק בין ההתדיינויות המשפטיות האינטנסיבית לבין צורת הרישום החשבונאי, יוצרת פוטנציאל לעיוות הדו"ח הכספי.

יודגש, כי עיוות זה אינו גורף, אולם הוא בהחלט איננו יוצא-דופן; וראו ביאור 24(7) לדו"ח הכספי של קל בנין בע"מ (כיום, קל בנין בע"מ (בהקפאת הליכים)) נכון ל-31 בדצמבר 2011.

שלישית, השקעת האנרגיה ומשאבי ההון הכרוכים בניהול התדיינות זו הם רבים. צוות הנאמן נאלץ להתמודד עם בחינה עניינית של חלק מהתביעות המשפטיות, המצריכים תיאום, איסוף וריכוז ראיות והשקעת תשומות זמן ומשאבי אנוש בהיקף בלתי מבוטל; ראו, למשל, בקשה מס' 24 ('בקשה למתן הוראות (אישור המשך הליך משפטי)').

52. הנאמן מבקש להדגיש כי, אכן, אין מנוס מניהול התדיינות משפטית כדי לאכוף התחייבויות לטובת קבוצת קל בנין (בהקפאת הליכים). יחד עם זאת, ניהול התדיינות זו הוא כלי, אמצעי, ולא תכלית בפני עצמה.

לפיכך, הנחיית הנאמן הינה לבחון, בכל מקרה ספציפי, את האפשרות לגבש הסכם פשרה סביר, ראוי ומאוזן, אשר יסיים את ההתדיינות ויניב לקופת הנאמנות על קבוצת קל בנין (בהקפאת הליכים), ולכלל הנושים, תועלת ממשית בטווח הזמן הרלבנטי. ברוח זו, פועל צוות הנאמן בשבועות האחרונים לגיבוש סופי של שלושה הסכמי פשרה במסגרת שלוש מההתדיינות התלויות ועומדות.

53. מובן מאליו, כי כל מקרה נבחן לגופו, והנאמן נמנע ממתן אישור אוטומטי ל'מכירת חיסולי' של ההתדיינות המשפטית. אולם, הקו המנחה בנוגע להתדיינות המשפטית הוא קו מעשי ותכליתי, להבדיל מקו של התנגחות והתנצחות עד-אין-קץ.

54. עד כאן, בקיצור, באשר למאפיינים העיקריים של אירוע חדלות הפרעון של קבוצת קל בנין (בהקפאת הליכים).

הנחת מאפיינים אלו היא חיונית לצורך קבלת תמונה מפוכחת של מסגרת ההפעלה - הן השלב הראשון, (הוא שלב ייצוב המערכת הכלכלית של הקבוצה), והן השלב השני, הוא שלב המימוש והמכר - של קבוצת קל בנין (בהקפאת הליכים) לצורך גיבוש הסדר נושים.

על רקע דברים אלו, ניתן לגשת לעיקריה של מסגרת ההפעלה, ולמימושה של מסגרת זו.

החלק השני - מסגרת ההפעלה

עקרון היסוד - הפעלה בתור 'עסק חי'

55. הדילמה הבסיסית, אשר עמדה לפני הנאמן בקביעת תפיסת ההפעלה של קבוצת קל בנין (בהקפאת הליכים), היתה זו - האם התגובה הרציונלית לאירוע חדלות פרעון זה היא מהלך של הפעלה, מתוך חתירה להבראה ושיקום או שמא התגובה הרציונלית והראויה היא הפסקת פעילות, מימוש וחסול.

במילים אחרות, האם החלופה הראויה היא חלופה של הפעלה במסגרת הקפאת הליכים, תוך מאמץ לגבש הסדר נושים או שמא החלופה הראויה היא מינוי כונס נכסים ומפרק, תוך עצירת הפעילות ופיטורי כלל העובדים, ולאחר מכן, נקיטה בהליכי גביה ואכיפה, מימוש נכסים וחיסול הקבוצה.

56. ניתוח שיטתי של נתוני הפעילות הכלכלית בקבוצת קל בנין (בהקפאת הליכים) מוביל למסקנה החד-משמעית כי יש לפעול לשימור הקבוצה כ'עסק חי'.

ויודגש - שימור פעילות קבוצת קל בנין בתור 'עסק חי' איננה מבטיחה גדולות ונצורות. זהו מסלול שעשוי, בסבירות גבוהה (כמעט בוודאות), להשיא את התועלת הכוללת (ולחקטין את הנזק) אל מול חלופת 'עסק מת', קרי - סגירה, מימוש וחיסול.

57. הפעלת הקבוצה בתור 'עסק חי' רחוקה מלהיות טריוויאלית. זו אינה מילת קסם. היא אף אינה תלויה ברצונו ובתכניותיו של הנאמן. זהו פרי של מאמץ משותף מצד כל הגורמים המעורבים בפעילות קבוצת קל בנין (בהקפאת הליכים).

בהעדר שיתוף פעולה מצד גורמים אלו - ובראש ובראשונה, מרוכז היחסים של המימון (בנק לאומי), מזמיני העבודות (ובכלל זה נתיבי ישראל, רכבת ישראל, רשויות מקומיות וחברות בת של רשויות מקומיות), עובדי הקבוצה ו- קבלני המשנה, ספקי חומרי הגלם ונותני שירותים - לא ניתן לקומם את פעילות הקבוצה ולחלץ את העגלה מהבוץ.

58. מבחינה עניינית, זהו אינטרס מובהק של כל הגורמים והאינטרסים המעורבים בקבוצת קל בנין (בהקפאת הליכים), כי תימשך פעילותה בתור 'עסק חי'. החלופה להפעלת הקבוצה במסגרת 'עסק חי' עלולה להיות הרת אסון.

אלא, שכל אחד מהמוקדים המעורבים בקבוצה מבקש כי משנהו יעשה את הוויתור. האתגר המסובך העומד בפני הנאמן הוא לנווט מערכת מורכבת ומסועפת זו לכלל מתווה הפעלה (modus operandi) יציב ומאוזן.

59. התכלית של רציפות קיומה של הקבוצה בתור 'עסק חי' משותפת, כאמור, לכלל בעלי העניין -

(#) האינטרס התעסוקתי

(#) האינטרס הביצועי (מזמיני העבודות)

(#) האינטרס המימוני (בנק לאומי)

(#) האינטרס הכספי והתזרימי (ספקים, קבלני משנה ונותני שירותים)

(#) האינטרס המשקי והחברתי

60. האינטרס התעסוקתי - קבוצת קל בנין (בהקפאת הליכים) מעסיקה, כיום - לאחר הליכי ההתייעלות במישור צמצום עלויות השכר - למעלה מ- 110 עובדים. חלק ניכר מהעובדים הללו הם עובדים ותיקים ומנוסים בקבוצה. ברור, כי האינטרס התעסוקתי של עובדים אלו הוא המשך רציפות הפעילות התקינה של הקבוצה. במידה ותיפסק פעילות הקבוצה, יש להניח כי חלק מעובדים אלה - בייחוד המבוגרים - יתקשה למצוא בטווח הזמן הקרוב עבודה מתאימה ברמת השכר הנהוגה בקבוצת קל בנין (בהקפאת הליכים).

61. האינטרס הביצועי (מזמיני העבודות) - מזמיני העבודות שהתקשרו עם קבוצת קל בנין (בהקפאת הליכים) הם בעלי אינטרס ראשון במעלה כי העבודות בפרויקט ההנדסה האזרחית של הקבוצה יושלמו. אחד הפרמטרים המרכזיים להצלחת פרויקט תשתית, בראיית מזמין העבודה, הוא הפרמטר של העמידה בלוח זמנים. קריסתה של קבוצת קל בנין (בהקפאת הליכים), ללא חידוש העבודה, משמעה עיכוב ניכר בביצוע הפרויקט; יש להביא בחשבון כי בחלק מהפרויקטים יש לצוותי העבודה של קבוצת קל בנין (בהקפאת הליכים) ניסיון מעשי ופרקטי ייחודי (know how) בביצוע העבודה. מעבר לכך - אף מקום בו אין מדובר בתחום ידע ייחודי ובהתמחות ספציפית, הרי שכל פרויקט ופרויקט מתאפיין ב'היסטוריה' ספציפית משל עצמו (דוגמת הסכמות ותיאומים עם צדדים שלישיים; תיעוד העבודה; הסכמות עם מזמין העבודה), דבר אשר מכביד על הליך הכנסת קבלן ביצוע חלופי.

62. האינטרס המימוני (בנק לאומי) - האינטרס של בנק לאומי בהפעלת קבוצת קל בנין (בהקפאת הליכים) בתור 'עסק חי' הוא המובהק שבמובהקים -

ראשית, מניעת עימותים וחיכוכים סביב חילוט הערבויות הבנקאיות - הבנק הוציא למזמיני העבודות, לפי בקשת קבוצת קל בנין (בהקפאת הליכים) ערבויות בנקאיות בשווי משוער כולל של כ- 137 מ' ש; סכום הקרן של הערבויות הבנקאיות עומד על כ- 120 מ' ש.

ערבויות בנקאיות בהיקף של כ- 56 מ' ש (מחירי קרן) הן ערבויות ביצוע ומקדמה בפרויקטים פעילים של קבוצת קל בנין (בהקפאת הליכים).

ישנו סיכון מוחשי כי אם תיעצר ותיפסק פעילות הקבוצה, תעמוד לזכות מזמיני העבודות טענה על פיה נגרם להם נזק בר פיצוי מתוך כספי הערבויות הבנקאיות (וזאת, מבלי שהנאמן יביע עמדה לעיצומם של דברים). בנוסף לכך, ישנו סיכון של ניצול 'ערפל הקרבי' ויתקופת הדמדומים' לרעה על מנת לחלט ערבויות בנקאיות - והם כמו כסף מזומן - בתואנות שונות ומשונות (כולל, למשל, ערבויות טיב (ערבות בדק) בהיקף (קרן) של 19.6 מ' ש).

שנית, שמירת שווי השעבודים הספציפיים והצפים - שעבודים צפים על כלל נכסי התאגידים בקבוצת קל בנין (בהקפאת הליכים) נרשמו לטובת בנק לאומי. חלק הארי מנכסי התאגידים

הכלולים בקבוצה משועבדים בשעבודים ספציפיים קבועים לטובת בנק לאומי. הפעלת הקבוצה בתור 'עסק חיי משמרת - ואף משביחה - את שווי השעבודים (הצפים והקבועים) הרשומים לטובת בנק לאומי. פוטנציאל המכר של הקבוצה, בתור מכלול אינטגרטיבי, נשמר אך ורק אם הפעילות התפעולית והביצועית נמשכת כסדרה (כולל שמירת צוותי העבודה; שמירת מאגרי הידע ההנדסי והפרקטי; שמירת הרישיונות הקבלניים לפי חוק רישום קבלנים לעבודות הנדסה בנאיות, תשכ"ט-1969).

לצד כל אלה, ההסדרה המוסכמת של מערכת הסדרים עם מזמין העבודה, וחידוש העבודות בפרויקטים, הם-הם שמאפשרים את קבלת הכספים הן בגין העבודה החוזית המקורית (חשבונות מאושרים בגין ביצוע והשלמת אישור חשבונות בהליכי בקרה) והן בגין עבודה חוץ-חוזית (אישור זכאות בגין עבודות נוספות ואישור זכאות בגין זכאות התורגת מהחווה המקורי; כולל תקורה והתארכות משך הביצוע ('חריגים')).

ההסכמה עם בנק לאומי - וזאת לאחר משא ומתן ממושך ומקיף - הינה כי עיקר כספים אלו יועברו לקופת הנאמנות וישרתו את השלמת הפרויקטים; העודף, ככל שיוותר, יועבר לבנק לאומי בהיותו חלק של נכסים משועבדים.

63. האינטרס הכספי והתזרימי (ספקים, קבלני משנה ונותני שירותים) - מכה קשה ביותר - אנושה - נחתה על עשרות רבות של ספקים, קבלני משנה ונותני שירותים שעבדו מול תאגידי קבוצת קל בנין (בהקפאת הליכים). חלק משמעותי מספקים וקבלני משנה אלו היו תלויים לפרנסתם בתשלום המגיע להם מקבוצת קל בנין (בהקפאת הליכים). חוג רחב נוסף של ספקים ו-קבלני משנה חשוף לסיכון של מחיקת החוב כולו במקרה של קריסה, מימוש וחיסול.

עצם ההפעלה של הקבוצה מאפשרת לחוג רחב זה של גורמים קבלניים וספקים של חומרי גלם, רובם ככולם עסקים קטנים ובינוניים, את ההישרדות התזרימית. ההישרדות התזרימית היא קריטית לצורך ההתאוששות מהמכה הקשה אותה ספגו קבלני משנה, ספקים של חומרי גלם ונותני שירותים עקב הקריסה. היות וקופת הנאמנות על קבוצת קל בנין (בהקפאת הליכים) פורעת את התשלום בתנאים נוחים בהרבה מהתנאים שנהגו טרם הקריסה, הרי שבמישור התזרימי (להבדיל ממישור הרווח וההפסד), אפשר וניתן להתגבר, בצורה סבירה, על קריסתה של קבוצת קל בנין.

רציפות ההפעלה בתור 'עסק חיי מאפשרת לשמור, באופן חלקי, על היציבות התפעולית של מעגל נפגעים רחב זה; בנוסף לכך, היא מעניקה אופק כלשהוא של פרעון מקצת מהחוב במסגרת הסדר נושים, אם וככל שיגובש (כולל מנגנון סדור של מחיקת חוב רע, הן במישור דיני מס ערך מוסף והן במישור דיני מס הכנסה).

64. האינטרס המשקי והחברתי - הפרויקטים הפעילים של קבוצת קל בנין (בהקפאת הליכים) נוגעים לפרויקטים בעלי חשיבות משקית וחברתית רחבה: פרויקטי תחבורה ופיתוח מרכזיים (דוגמת הפרויקטים של נתיבי ישראל ורכבת ישראל; פרויקטים מול החברה הכלכלית ראשון לציון (עבודות

תשתית לשכונת מגורים ובה כאלף יח"ד); פרויקט החברה הכלכלית לפיתוח חבל מודיעין בע"מ; פרויקטים של בניית בתי עלמין בקבורה רוויה (רבודה); פרויקטים בתחום איכות הסביבה והטיפול בשפכים (מט"שים).

ישנו אינטרס משקי וחברתי מובהק כי פרויקטי ותשתית אלו יושלמו בצורה מיטבית ובלוח זמנים קצוב. בחלק מהמקרים אף מדובר בהיבט בטיחותי (דוגמת כביש הנמצא בהליכי סלילה), אשר קופת הנאמנות נושאת מכיסה.

כמו כן, חלק מהאינטרסים שפורטו למעלה - דוגמת האינטרס התעסוקתי הם בעלי היבט חברתי רחב. ברור, כי זהו אינטרס ראשון במעלה כי אנשים יועסקו במקום עבודה יציב ואיכותי, על פני אבטלה וחיפוש אחר עבודה חלופית.

65. המסקנה על פיה ההחלטה הרציונלית הינה המשך הפעלת פעילות הקבוצה בתור 'עסק חי' מותנית בשני תנאי-סף: תנאי תפעולי-הנדסי ותנאי מימוני-פיננסי. עניינו של התנאי התפעולי-הנדסי הוא בעצם יכולתה של הקבוצה להמשיך ולפעול בתור 'עסק חי', כולל עמידה בתנאי הרגולציה (רישוי קבלנים); עניינו של התנאי המימוני-פיננסי הוא היכולת של הקבוצה לפעול בתור 'עסק חי' מבלי להתדרדר לתהומות של גרעונות תזרימיים, אשר לא יאפשרו - בסופו של יום - את המשך ההפעלה.

תנאי סף אלו נבחנו, באופן יסודי, על ידי הנאמן - ולעת הזאת - מומלץ על המשך ההפעלה.

ההיבט התפעולי-הנדסי להפעלה כ'עסק חי': כוח האדם ההנדסי והמקצועי

66. עמוד השדרה של קבוצת קל בנין (בהקפאת הליכים) הוא ההון האנושי. הקבוצה השכילה לשמר, במשך שנים, קבוצה של אנשי מקצוע מהמעלה הראשונה בתחום תכנון וביצוע פרויקטי תשתית.

כפי שדווח בהרחבה לבית המשפט הנכבד (ראו, בין היתר, סעיפים 21 עד 24 וסעיף 45 לתשובת הנאמן לבקשות מס' 5, 8 ו-9 מה-13 בינואר 2013; סעיפים 22 עד 24 לבקשה מס' 16 ('הצעדים החיוניים לצמצום עלויות שכר העבודה') מה-17 בינואר 2013), הרי, שהנאמן השתכנע, עוד בתחילת הדרך, כי יש ביכולתה הביצועית של הקבוצה, כמכלול, לבצע את הפרויקטים המוטלים עליה.

67. חלק נכבד מעובדי קבוצת קל בנין (בהקפאת הליכים) הם אנשי הנדסה, ביצוע וכספים מן המעלה הראשונה; הם רשאים להיות גאים על ההישגים ההנדסיים והביצועיים באיכות גבוהה ביותר, שהשיגה קבוצת קל בנין (בהקפאת הליכים).

ברבות השנים, הצטבר אצל צוותי העבודה של קבוצת קל בנין (בהקפאת הליכים) ידע מעשי בפרויקטי תשתית, אשר לא יסולא בפז. ידע מעשי זה - שיטות עבודה, סודות מקצועיים, פרקטיקה מצטברת, טכניקות מעשיות וכיוצא באלה - הוא קריטי להצלחה התפעולית של כל פרויקט בתחום התשתיות, ביחוד פרויקטים מורכבים ומסובכים.

68. ברוח זו, ומתוך מטרה לשמר את ההון האנושי של הקבוצה, נהג הנאמן בזהירות מרובה בצמצום מצבת כוח האדם של הקבוצה. חיוניותו של כל עובד ועובדת נבחנה בצורה מסודרת ושיטתית, הכל כמפורט בבקשה מס' 16 - מתוך מטרה שלא לשפוך את המים יחד עם התינוק, היינו: מתוך התכלית של שמירת התמרון התפעולי וההנדסי בר הקיימא של הקבוצה, בעיקר בתחומי ההתמחות של הקבוצה.

69. המוניטין המקצועי של קבוצת קל בנין (בהקפאת הליכים) הוא משובח. אין בקריסתה הכלכלית של הקבוצה כדי להאפיל על מוניטין זה. אנשי קבוצת קל בנין (בהקפאת הליכים) נטלו על עצמם ביצוע משימות הנדסיות קשות ומורכבות - ויכלו להן; שוררת הערכה רבה בקרב הדרג המקצועי של מזמיני העבודות כלפי היכולת הביצועית של קבוצת קל בנין (בהקפאת הליכים).

הוא הדין - והדברים אינם מובנים מאליהם בשוק העסקי בישראל - באשר ליושר וליושרה של אנשי קבוצת קל בנין (בהקפאת הליכים). אפשר, ויושר ויושרה אלו - לדאבון הלב - לא סייעו לשגשוגה הכלכלי של הקבוצה.

70. היתרון האיכותי, האנושי, של הקבוצה לא יישאר לעד. הוא נזיל ושברירי. לפיכך, נודעת חשיבות רבה להבטחת אופק מקצועי ברור, המשכיות והזרמה של פרויקטים חדשים; זאת, על דרך מכר הפעילות של הקבוצה או מניות התאגידים בקבוצה למשקיע חיצוני בטווח הזמן המידי.

עד כאן באשר להיבט התפעולי-הנדסי של הפעלת הקבוצה בתור 'עסק חי', היינו מישור כוח אדם; לצידו של היבט זה, נודעת חשיבות מרובה להיבט הרגולציה (הרישוי).

יש לעמוד על כך.

היבט הרישוי והרגולציה להפעלה כ'עסק חי': דיני רישוי קבלנים

71. קל בנין בע"מ (בהקפאת הליכים) היא קבלן רשום על פי חוק רישום קבלנים לעבודות הנדסה בנאיות, תשכ"ט-1969 (להלן - החוק).

תאגיד זה, קל בנין בע"מ (בהקפאת הליכים), עמוד התווך של הקבוצה כולה, מחזיק בסדרה של רשיונות על פי החוק לביצוע עבודות הנדסה בנאיות בהיקף המירבי על פי דין.

72. החשיבות בתחום ההנדסה האזרחית טמונה ברשיונות המתאימים בסיווג הגבוה ביותר (בדרך כלל, סיווג ג/5) בכל אחד מהענפים הרלבנטיים, זאת אומרת, רשיון ג/5 בענף 100 (בניה), רשיון ג/5 בענף 200 (כבישים), רשיון ג/5 בענף 300 (גשרים), רשיון ג/5 בענף 400 (ביוב ניקוז ומים), רשיון ב/5 בענף 500 (משאבות טורבינות ותחנות שאיבה), נובעת מכך שכל זכייה במכרז לביצוע עבודות קבלניות מותנה בקיומו של רשיון תקף על פי החוק. קבלן מבצע, אשר אינו בעל רשיון בסיווג המתאים (דוגמת ג/5) ובענף המתאים (דוגמת ענף 100, ענף 200, ענף 300) אינו רשאי כלל לבצע את העבודה הקבלנית.

נוסף על כך, קל בנין בע"מ (בהקפאת הליכים) מוסמכת להתמודד על מכרזים של גופים ממשלתיים בענפים 100 (בניה), 200 (כבישים) ו-300 (גשרים).

73. לפיכך, ישנו קשר פנימי חזק - קשר חד-חד-ערכי- בין המשך הפעלת הקבוצה בתור "עסק חי" לבין המשך קיום ותוקף הרשיונות על פי החוק. הקשר הוא חד-חד-ערכי היות וללא קיום רשיונות תקפים על פי החוק, דוגמת הרשיונות המוקצים לקל בנין בע"מ (בהקפאת הליכים) אין אפשרות להמשיך ולבצע את העבודה הקבלנית; ובמקביל, ללא הפעלה וללא רציפות העבודה הקבלנית, הרי שעלולה לרחף עננה של אי וודאות על המשך תוקף הרשיונות הקבלניים על פי החוק.

74. הציר המרכזי של הקשר בין ההפעלה כ"עסק חי" של קבלן בעל רשיונות על פי החוק, לבין רשיונות אלו, סב סביב תקנה 10(ב)(4) לתקנות רישום קבלנים לעבודות הנדסה בנאיות (סיווג קבלנים רשומים) תשמ"ח-1988 (להלן - **תקנות סיווג קבלנים**).

תקנה זו (תקנה 10(ב)(4) לתקנות סיווג קבלנים) קובעת כי אם "החליט כונס נכסים זמני או קבוע, מנהל מיוחד או נאמן לעסקי החברה להפעיל את החברה או לשקם את החברה, באישור בית המשפט, לא יותלה סיווגה של החברה, ואם הותלה - תבוטל ההתלה עד למתן החלטה אחרת של בית המשפט". צו הקפאת ההליכים ומינוי הנאמן (ביום ה-28 בנובמבר 2012 (מינוי ארעי) וה-2 בדצמבר 2012 (מינוי קבוע)) נעשה על מנת "להפעיל את החברה או לשקם את החברה" (כלשון תקנה 10(ב)(4) לתקנות סיווג קבלנים; היינו, לשון התקנה חלה גם על הפעלה, שתכליתה איננה בהכרח שיקומית); לפיכך, במקרה כזה, כלל לא קמה הסמכות של רשם הקבלנים לבטל או להתלות סיווג רשום של קבלן על פי חוק, מחמת אירוע חדלות פרעון.

75. הנאמן על קבוצת קל בנין (בהקפאת הליכים), ובכלל זה על התאגיד בעל הרשיונות והסיווגים המתאימים, קרי - קל בנין בע"מ (בהקפאת הליכים), הוסמך על ידי בית המשפט הנכבד להפעיל את החברה ולהשלים את פרויקטי התשתיות, ואף פעל - ופועל כך - הלכה למעשה.

בנסיבות אלה, עצם מתן צו הקפאת ההליכים ומינוי נאמן אינם מהווים עילה לפגיעה כלשהיא בסיווגים הרלבנטיים מכוח החוק, היינו - חוק רישום קבלנים לעבודות הנדסה בנאיות, תשכ"ט-1969.

76. הבנה מלאה של הסוגיה מחייבת סקירה טלגרפית על הקשר בין אירוע חדלות פרעון לבין רישוי וסיווג מכוח חוק רישום קבלנים לעבודות הנדסה בנאיות, תשכ"ט-1969 -

(א) החוק, ותקנות סיווג קבלנים שהוצאו מכוחו, מבחינים בין שני מצבי יסוד -

האחד - מסלול פירוק

השני - מסלול של כינוס נכסים, תקפאת הליכים או ניהול מיוחד.

(ב) מקום בו התאגיד, בעל הרשיונות והסיווגים לפי החוק ותקנות סיווג קבלנים, נקלע למסלול של פירוק, הרי שפוקעת עצם הכשירות לקבלת רישוי או סיווג לפי החוק. זו הוראת סעיף 8(א)(1) לחוק על פיה אם "תאגיד נמצא בפירוק", למעט פירוק מרצון" הרי שהוא כלל אינו זכאי "לרישום בפנקס" (היינו, פנקס הקבלנים לעבודות הנדסה בנאיות, כולל רישום בסיווג המתאים), ואם נרשם בתור בעל רשיונות וסיווגים על פי דין הרי שרישום זה יבוטל.

(ג) לעומת זאת, אם התאגיד בעל הרשיונות והסיווגים לפי החוק ותקנות סיווג קבלנים לא נמצא תחת פירוק, אלא תחת מסלולים בהם - לשיטת המחוקק - ישנה היתכנות להמשך הפעלה, דוגמת כינוס נכסים, הקפאת הליכים או ניהול מיוחד, הרי שאין ביטול אוטומטי של רשיונות וסיווגים לפי החוק ותקנות סיווג קבלנים.

(ד) הדין מבחין בתוך קטגוריה זו (כינוס נכסים, הקפאת הליכים, ניהול מיוחד), הכוללת פוטנציאל של הפעלה בתור "עסק חי", בין שני תתי-מקרים -

תת מקרה אחד הוא המקרה של מינוי של בעל תפקיד באחד מההליכים הנקובים של חדלות פרעון ללא הפעלה אקטיבית של הפעילות הביצועית וההנדסית של הקבלן בעל הרישום והסיווג הרלבנטי.

תת מקרה שני הוא מינוי של בעל תפקיד באחד מההליכים של חדלות פרעון במסגרת הפעלה אקטיבית של הפעילות הביצועית וההנדסית של הקבלן, רוצה לומר - החלטה על המשך תפעול של הפעילות הקבלנית. זהו המקרה המוסדר במסגרת תסנה 10(ב)(4) לתקנות סיווג קבלנים.

(ה) הנה כי כן, מקום בו מונה "כונס נכסים זמני או קבוע, מנהל מיוחד או נאמן לעסקי החברה" הרי שיש להבחין בין תת המקרה האחד (מינוי ללא הפעלה) לבין תת המקרה השני (מינוי כולל הפעלה).

תקנות סיווג קבלנים (תקנה 10(ב)(1)) קובעות לגבי תת המקרה הראשון כי קמה לו, לרשם הקבלנים, סמכות להתלות את הסיווגים של הקבלן, וזאת לאחר הליך של שימוע וטיעון בפני הוועדה המייעצת לרשם הקבלנים, הפועלת מכוח סעיף 7(ב) בחוק.

לעומת זאת, לגבי תת-המקרה השני (דוגמת מינוי נאמן מפעיל על קבוצת קל בנין (בהקפאת הליכים)), כמוסבר, הרי שאין במינוי זה - כשלעצמו - כדי להקנות לרשם הקבלנים סמכות להתלות את הרשיונות והסיווגים מכוח החוק.

77. סיכומם של דברים -

לאור רכיבי היסוד של התהליך כולו - מינוי נאמן למטרת הפעלה והשלמה של פרויקטים הנדסיים בהיקף נכבד ביותר; המשך העסקת הגרעין ההנדסי והביצועי של קל בנין בע"מ (בהקפאת הליכים);

חידוש בפועל מלא של העבודות ברוב האתרים המרכזיים ('פרויקט אורות רבין'; 'פרויקט צוריאלי'; 'פרויקט שוהם'; 'פרויקט בית עלמין ירקון'; 'פרויקט להבים'; 'פרויקט נס ציונה'; 'פרויקט כביש 75 (רמת ישי - מגדל העמק)); בד בבד עם התנעת פרויקטים נוספים - הרי שמעמדם של הרשימות על פי החוק הוא איתן.

78. הפעילות הביצועית וההנדסית של קל בנין בע"מ (בהקפאת הליכים) עונה, איפוא, לדרישה שהועמדה בפסיקה המנחה של בית המשפט העליון בענין ש.י.א. (ע"א 10547/05 רשם הקבלנים נ. ש.י.א. רפאל פרויקטים בע"מ ורו"ח ח' ברדיצ'ב (2012) (כבוד הנשיא א' גרוניס); וראו, ברוח זו, בר"ס 9230/12 איכות ב.צ. הנדסה חברה לבנין ופיתוח בע"מ נ. רשם הקבלנים (2013) (כבוד השופט ד' ברק ארז)).

הפסיקה בענין ש.י.א., מחודש ספטמבר 2012, היא הפסיקה המפורטת והמעודכנת ביותר שניתנה בבית המשפט העליון באשר ליחס שבין דיני חדלות פרעון לפי דיני רישום קבלנים.

בית משפט העליון קבע בפרשה זו (פרשת ש.י.א.) כי תקנה 10(ב)(4) לתקנות סיווג קבלנים איננה משחררת את הקבלן הרשום, אשר מונה לו נאמן, מנהל מיוחד או כונס נכסים מפעיל, מעמידה בדרישות הרגילות של הדין. תקנה 10(ב)(4) לתקנות סיווג קבלנים איננה מעניקה חסינות גורפת מפני פגיעה בסיווגים הקבלניים המוקנים על פי חוק; היא אך ורק מונעת פגיעה הנובעת מעצם אירוע חדלות הפרעון.

79. במילים אחרות, רשם הקבלנים מוסמך לבחון, באופן ענייני, את המשך קיום התנאים מכוחם סווג הקבלן על פי תקנות סיווג הקבלנים - ובראש ובראשונה היקף העבודות הקבלניות אשר הקבלן מסוגל לבצע בפועל ואת היכולת ההנדסית במועד הרלבנטי - ועל יסוד כך לשנות את הסיווג על פי הדין. סמכות כללית זו - 'העילות הרגילות לשינוי סיווג' כלשון פרשת ש.י.א. - איננה נשללת מרשם הקבלנים אך ורק מהטעם שהקבלן הרשום נמצא במסגרת של הפעלה תחת נאמן או כונס נכסים מנהל מיוחד. היא נותרת בעינה.

80. הפרמטרים העיקריים להותרת מלוא הסיווגים על כנם הם היקף העבודות הקבלניות שנעשו - ונעשות - מבחינה כספית (ראו תקנה 10א(ב) לתקנות סיווג קבלנים), ואישור על קבלת שירותים הנדסיים דרך קבע (תקנה 10א(ב) לתקנות סיווג קבלנים) ממהנדס בעל ניסיון בביצוע עבודות הנדסה בנאיות.

ההפעלה בתור 'עסק ח'י' מבטיחה, אם כן, בוודאות מלאה את שימורו של הנכס שעניינו הרשימות הקבלניים הגבוהים ביותר על פי החוק.

הנאמן פעל לדווח, בכתב, לרשם הקבלנים על פעילותו (כולל פירוט הפרויקטים הפעילים והיקפם).

81. דו"ח ומסגרת הפעלה זו עמדו, עד כה, על עקרון היסוד של הפעלת הקבוצה כ'עסק חי' ועל שני אדנים מרכזיים ביישום עקרון ה'עסק החי': היבט של כוח האדם ההנדסי-תפעולי וההיבט של הרישוי על פי חוק רישום קבלנים לעבודות הנדסה בנאיות, תשכ"ט-1969.

לצד שני היבטים חיוניים אלו להפעלתה של חברת ביצוע בתחום התשתיות, הרי שתחום זה - יותר מכל תחום מקביל בעולם חדלות הפרעון - מחייב הסדרה חוזית ברורה ומפורטת עם מזמין העבודה טרם חידוש העבודות בפרויקט.

חשיבותו של מאמץ זה - בו הושקעו חלק ניכר ממאמצי צוות הנאמן בתקופת דו"ח זה - היא עצומה; זהו ההבדל בין הצלחה לכשלון.

תפיסת ההפעלה של פרויקטי ההנדסה האזרחית בקבוצת קל בנין (בהקפאת הליכים) - חידוש מושכל של ההתקשרויות החוזיות

82. עמוד האש על פיו פועל הנאמן, ועליו מבוססת תפיסת ההפעלה של הקבוצה בתור 'עסק חי', הינו העקרון על פיו יש צורך בהסדרה חוזית ברורה בכל סוגיות הליבה עם כל אחד ואחד ממזמיני העבודה טרם חידוש העבודה באתר.

לאור המאפיינים הספציפיים של ענף התשתיות - מוסר תשלומים ירוד ובעייתי; ביורוקרטיה כספית וסחבת מצד מזמיני העבודות; מחלוקות מתמשכות לגבי הזכאות הנוגעת לעבודות חוץ-חוזיות - נודעת חשיבות קריטית להבהרת תמונת הדברים הכספית עם מזמין העבודה מראש טרם חידוש העבודות באתר.

83. עיקר המאמץ במהלך תקופת הדו"ח (כמפורט, בהרחבה, בין היתר בבקשה מס' 10 ובבקשה מס' 16), הוקדש - בתחום פרויקטי ההנדסה האזרחית - להסדרת המערכת החוזית עם מזמיני העבודות, בסוגיות היסוד הבאות -

(א) לוח זמנים מתוקן - שאלת תיקון ועדכון לוח הזמנים, כולל הארכת משך הביצוע, היא קריטית להערכת העודף או החוסר, לפי הענין, התפעולי (רווח (הפסד) תפעולי) הנובע מכל פרויקט ופרויקט. ברוב רובם של פרויקטי ההנדסה האזרחית נקלעה העבודה לפיגור אל מול לוח הזמנים המקורי. עיקרו של פיגור זה נובע מתקופת הדמדומים בה היתה שרויה קבוצת קל בנין (בהקפאת הליכים) (ובייחוד קל בנין בע"מ (בהקפאת הליכים)) במהלך שנת 2012 כולה, וביתר שאת במחצית השניה של 2012.

כניסה תפוצה לעבודות בכל פרויקט, לפי הצעת המזמין (בצירוף אמירות עמומות על 'רוח טובה' ו'כוונה חיובית'), עלולה לסבך את הפרויקט בניכויים, בהיקפים עצומים, של פיצויים מוסכמים לכל יום איחור כקבוע בחוזי הקבלנות עקב אי עמידה בלוחות הזמנים.

תיקון לוח הזמנים החוזי לפרויקט תשתית טעון משא ומתן אינטנסיבי; לא פעם - דוגמת פרויקטי התחבורה מול נתיבי ישראל או רכבת ישראל - טעון הדבר (היינו, עריכת לוח זמנים מתוקן) אישור של סדרת רשויות בתוך המערך הארגוני הפנימי של המזמין.

(ב) התחייבות חוזית מוחלטת לתשלום בגין ביצוע עבודה - הכלל על פיו כל חידוש עבודה בפרויקט כרוך בהתחייבות חוזית מוגדרת (סכום כספי ומועד נקוב) לתשלום העבודה שנעשתה עד מועד מתן צו הקפאת ההליכים הוא עקרון ברזל. לשיטת הנאמן, אין מקום לחידוש של עבודה בפרויקט הנדסה אזרחית ללא הבהרת סוגיה זו, כולל - כאמור - מועד תשלום מוגדר.

(ג) הסדרת תמורות כספיות שנויות במחלוקת ('תוספות ושינויים', תקורה ו'חריגים') - האתגר המרכזי עם מזמין העבודה הוא הסרת החסמים הנוגעים לכספים השנויים במחלוקת, זאת אומרת - כספים עבור עבודות החורגות מהמסגרת החוזית המקורית.

בעולם האידיאלי, מן הראוי היה לקבוע, באופן מדויק, מהו שיעור הזכאות המגיע לקבוצת קל בנין (בהקפאת הליכים) עבור עבודות החורגות מהתמורה החוזית בכל פרויקט ופרויקט. זהו המצב האופטימלי. הנאמן סבור כי יש לחתור אליו בנחישות, בהתמדה ובעקשות, וזאת כדי למנוע חיכוכים, מחלוקות וסכסוכי סרק משפטיים - אחרתם מי ישורנה - עם מזמיני העבודות.

(ד) הגדרת והסדרת חילוקי דעות תפעוליים או כספיים - ככל שידוע כי ישנם חילוקי דעות תפעוליים או כספיים (כגון: סעיפי התיקרויות) בין המזמין לבין הקבלן, הרי שהשאירה צריכה להיות לישר - כאן ועכשיו - את ההדורים. ברור, כי אין אפשרות להסדיר בפרק זמן כה קצר את כל קשת המחלוקות וחילוקי הדעות; המאמץ הוא להתמקד בעיקר, זאת אומרת - בסכסוך שהוא בעל השלכה כספית מהותית.

84. הנסיון המצטבר מלמד שכניסה חפוזה ורשלנית לתוך פרויקטי תשתית - הישר לתוך המים העמוקים (או ליתר דיוק, קפיצה לתוך הבריכה לפני שבדקים אם יש גם מים בבריכה) - עלולה להסתיים בהתרסקות מוחלטת של החברה הקבלנית; והיו דברים מעולם.

מעבר לכך - הותרת סוגיות הליבה פתוחות למחלוקות בעתיד אינה עולה בקנה אחד עם הליך הפעלה במסגרת חדלות פרעון, המחויב, בסופו של יום, ללוח זמנים קצוב ולחתירה מתמדת להסדרת סוגיות פתוחות ושנויות במחלוקת; 'הסדרה' - ולא יצירת גל של מחלוקות חדשות, פרי תכנון לקוי וחובבני נוסח נעשה ונשמע.

85. מטבע הדברים, עמדתם הראשונית של מזמיני העבודות הינה להאיץ בנאמן לחדש את העבודות תוך הותרת סוגית התשלום לעתיד, לימים שיבואו. זו כמובן, מלכודת מסוכנת ביותר.

יש להביא בחשבון כי פרויקטים בתחום התשתיות כרוכים בהוצאת מיליוני ₪ תוך פרק זמן קצר. לפיכך, והיות וכוח המיקוח נמצא בידי מזמין העבודות, ישנו סיכון רב, וקיימת חשיפה משמעותית, להפעלת חברת תשתיות ללא גיבוי הסכמי מוסדר, לכל הפחות, בסוגיות הליבה.

86. לשטת הנאמן, בטווח הזמן הבינוני והארוך - ודומה כי הדברים מקובלים על רוב רובם של מזמיני העבודות - ההסדרה החוזית העקרונית של סוגיות הליבה בכל פרויקט ופרויקט פועלת אף לטובת מזמין העבודה. בהתאם לעקרונות שיטתיים אלו, חודשה במלואה העבודה בשבעה מאתרי קל בנין בע"מ (בהקפאת הליכים): פרויקט 'אורות רבין' (החל מה-2 בדצמבר 2012); פרויקט בית העלמין ירקון (החל מה-9 בדצמבר, וביתר שאת מה-11 בדצמבר 2012); פרויקט צוריאל בראשון לציון ופרויקטים מול החברה הכלכלית חבל מודיעין (החל מה-17 בדצמבר 2012); פרויקט להבים (החל מה-20 בינואר 2013), פרויקט נס ציונה (החל מהשבוע השלישי של ינואר 2013) ופרויקט כביש 75 (החל מראשית פברואר 2013).

87. אכן, אין כל אפשרות מעשית, הן מצד מזמין העבודה והן מצד היעילות התפעולית בתוך קבוצת קל בנין (בהקפאת הליכים), להמתין עם חידוש העבודה בפרויקט עד להשלמה מלאה ומדוקדקת של כל תג ותג בהסכם העקרונות עם המזמין.

עיניו של הנאמן נשואות להסדרת הסוגיות העיקריות, היסודות של ההסכם. מקום בו גובשה הסכמה עם דרג מקבלי ההחלטות, ניתן על ידי הנאמן 'אור ירוק' לחזרה נורמלית ומלאה של הפעילות. במקביל למהלך זה של שיבה לעבודה באתר, נעשה מאמץ לקידום קדחתני ואפקטיבי של נוסח הסכם העקרונות; וראו, בתור דוגמא, בקשה מס' 26 ('אישור ההתקשרות המעודכנת ב'פרויקט להבים' עם רכבת ישראל בע"מ).

88. המלאכה של מימוש יעד ההסדרה החוזית עשויה להיות - בייחוד בחברות ממשלתיות (נתיבי ישראל, רכבת ישראל) - מלאכה מייגעת ומפרכת. מלאכה זו צורכת כמות עצומה של אנרגיה, מחשבה וזמן-עבודה. למרבה הצער, אין מנוס מכך. לאור מאפייניו הבעייתיים של שוק התשתיות - ועמדנו על הדברים בהרחבה - ההסדרה החוזית היא אבן היסוד לכל הפעלה של חברת תשתיות.

89. לעת הזאת, הנאמן גיבש הסכמות עם רוב מזמיני העבודות המרכזיים; בחלק קטן יחסית מהמקרים נמשך המשא ומתן, ואף נבחנת, לגופה, האפשרות לנקוט בצעד של ויתור על נכס מכביד (חוזה גרעוני) במידה ומזמין העבודה יתעקש על עמידה פורמלית, על כל תג ותג מסעיפי החוזה המקורי, כפי שהוא מתפרש על ידו.

מסגרת ההפעלה - שלב הייצוב: סיכום ביניים

90. מסגרת ההפעלה של קבוצת קל בנין (בהקפאת הליכים) מבוססת כאמור בסעיף 54 למעלה, על שני שלבים -

השלב הראשון, הוא שלב ייצוב המערכת העסקית של הקבוצה

השלב השני, הוא שלב המכר וגיבוש הסדר נושים לקבוצת קל בנין (בהקפאת הליכים)

91. מוקד מסגרת ההפעלה המוצגת כאן עוסקת בשלב הראשון קרי, שלב הייצוב הכלכלי והעסקי של מערכת קבוצת קל בנין (בהקפאת הליכים). הקבוצה (קבוצת קל בנין (בהקפאת הליכים)) השלימה, במידה רבה, שלב זה והיא נמצאת על סיפו של השלב השני, שלב המכר וגיבוש הסדר נושים.

התנאי הראשוני, הפרלימינארי, להפעלה הוא ניתוח אנליטי של התועלת שבהפעלת הפעילות בתור 'עסק חי' אל מול חלופת 'עסק מת' (דוגמת פירוק 'רגיל'). בדילמת יסוד זו הכף נוטה, באופן חד-משמעי, לטובת ההפעלה בתור 'עסק חי'; ראו סעיפים 55 עד 65 לדו"ח ומסגרת הפעלה זו.

ההפעלה בתור 'עסק חי' מותנית ביכולת הנדסית ומקצועית של עובדי הקבוצה (כולל מוניטין); ראו סעיפים 66 עד 70 לדו"ח ומסגרת הפעלה זו. היא אף מעוגנת בקשר ההדוק לקיום הוראות הרגולציה ובהיזון החוזר בין המשך ההפעלה לבין קיום הרשיונות והסיווגים על פי החוק; ראו סעיפים 71 עד 81 לדו"ח ומסגרת הפעלה זו.

92. נקודה בעלת חשיבות קריטית היא העקרון של כניסה מחודשת לפרויקטי ההנדסה האזרחית בכפוף לעיגון והבהרת הסוגיות העיקריות בעלות השלכה כספית: לוח זמנים ושאלת הפיצויים המוסכמים ('קנסות'); התחייבויות לתשלום בגין ביצוע עבודות עד מועד מתן צו הקפאת ההליכים; הסדרת התמורות הכספיות השנויות במחלוקת, ובייחוד התמורה בגין העבודה החוץ-חוזית ('עבודות נוספות', 'סעיפים חריגים'); הגדרת והסדרת חילוקי דעות תפעוליים וכספיים; ראו בהרחבה סעיפים 82 עד 89 לדו"ח ומסגרת הפעלה זו.

93. העיגון וההבהרה של הסוגיות העיקריות בעלות השלכה כספית בפרויקטי ההנדסה האזרחית במסגרת הסכמי עקרונות או הסכם-הבניה קשור בטבורו לצד השני עליו נשען ההיבט הפיננסי-מימוני, נטוע, בראש ובראשונה, בעקרון על פיו ההפעלה של פעילות קבוצת קל בנין (בהקפאת הליכים), ככלל, צריכה להתנהל כך שיימצא מימון לקיום מלוא ההתחייבויות הנצמחות בתקופת הקפאת ההליכים.

יש לעמוד, אם כן, על עקרון הברזל של וידוא קיום מקורות כספיים לעמידה במלוא ההתחייבויות הנצמחות בתקופת ההפעלה (הקפאת ההליכים), וזאת בין היתר, על ידי מתן גיבוי פיננסי מצד בנק לאומי.

החיוב הפיננסי-מימוני: מקורות לקיום התחייבויות תקופת הקפאת ההליכים

94. עקרון העל במסגרת ההפעלה, על פיה פועל הנאמן על קבוצת קל בנין (בהקפאת הליכים), הוא העקרון בדבר קיום מקורות כספיים לקיום התחייבויות תקופת הקפאת ההליכים.

צוות הנאמן מקיים מעקב שוטף והדוק, כמעט ברמה יומיומית, באשר להיקף ההתחייבויות של קופת הנאמנות על קבוצת קל בנין (בהקפאת הליכים) אל מול התקבולים ומסגרת האשראי המאושרת מטעם בנק לאומי.

95. הטעם המונח ביסוד מעקב שוטף והדוק זה, הן אחרי תזרים המזומנים והן אחר ההכנסות מול ההתחייבויות נעוץ בין היתר, בעובדה כי במרבית הפרויקטים העלויות הכספיות הכרוכות בהשלמת הפרויקטים בתחום ההנדסה האזרחית עולות על, יתרת התקבולים הכספיים הצפויים בגין פרויקטים אלו, וזאת על פי ההתקשרויות החוזיות התקפות.

הסכום המדויק של הפער בין יתרת ההכנסות בגין עבודות המבוצעות מכאן ואילך, רוצה לומר: ממועד מתן צו הקפאת ההליכים, לבין יתרת ההוצאות בגין עבודות המבוצעות מכאן ואילך תלוי בסיכום הקונקרטי עם כל אחד ואחד ממזמיני העבודות בהתאם להסכם העקרונות.

96. מסגרת ההפעלה מעוגנת בהיקף משוער של יתרת תקבולים בגין גמר עבודות, החל ממועד מתן צו הקפאת ההליכים בפרויקטים פעילים, בסך של כ- 195 מ' ₪.

סך התקבולים הנובעים הן מתקבולים בגין חשבונות מאושרים, הן בגין עבודות חוץ-חוזיות (עבודות נוספות וסעיפים 'חריגים'), הן בגין השלמת העבודות בתקופת הקפאת הליכים והן בגין פרויקטי העבר, צפוי לעמוד על סכום הנע בין כ- 220 מ' ל- 230 מ' ₪ בקירוב, וזאת לאחר ניכוי סך של 12.6 מ' ₪ בגין מקדמות המגובות בערבויות בנקאיות.

מהצד השני, סך כל ההוצאות הישירות לסיום הפרויקטים הפעילים של הקבוצה בתחום ההנדסה האזרחית עומד על כ- 212 מ' ₪.

97. ויודגש -

זהו עודף הנובע מההכנסות ומההוצאות הישירות הכרוכות בפרויקטי ההנדסה האזרחית; עודף זה חייב לממן את עלויות מטה הקבוצה (ובכלל זה מערך הכספים והלוגיסטיקה), כולל את סך כל עלויות השכר, התקורה: עודף זה אף שימש לתשלום שכר העבודה בדין קדימה לעובדים בגין חודש נובמבר 2012 (כמתואר בבקשה מס' 6) בהיקף של כ- 1,478 א' ₪.

98. התוצאה הינה כי ההליך, בכללותו ובכפוף להסתגלויות כאן למטה, צפוי להסתיים בגרעון תזרימי המוערך בהיקף של עד 10 מ' ₪, וזאת לצד סכומים שהועברו לבנק לאומי כאמור בסעיף 99 לדו"ח

ומסגרת הפעלה זו; בנק לאומי התחייב כי אם גרעון זה אשר ימומן מתוך מסגרת האשראי לא ייפרע, הרי שהוא יימחק ולא תהיינה כל דרישות או טענות של הבנק כלפי קופת הנאמנות או הנאמן.

99. ההסתייגות הראשונה בענין הגרעון - הנתונים כאן מתבססים על הערכות כלכליות.

מטבע הדברים, התחזיות הכלולות בתכנית ההפעלה, ובכלל זה תחזיות תזרים המזומנים והעודף (הגרעון) התזרימי של הקבוצה, הן תחזיות בלבד. הנאמן עושה - ויעשה - כמיטב יכולתו כדי לעמוד בתחזיות אלו; אולם, לאור סדרה של נתונים אובייקטיביים הכרוכים באי-וודאות עמוקה - דוגמת עצם חידוש העבודה בפרויקטים מסוימים, שאלת מוסר התשלומים של מזמיני העבודות וחוסר הוודאות הכרוכה באישור תמורות החורגות מהתמורה החוזית המקורית ('תוספות ושינויים', 'עבודות נוספות', 'חריגים' וכיוצא באלה) - אין כל ערובה כי ניתן יהיה לעמוד ביעדים ובתחזיות אלו.

כידוע ענף הפרויקטים של ההנדסה האזרחית - עמוד השדרה של קבוצת קל בנין (בהקפאת הליכים) ומוקדה של אירוע הקריסה הכלכלית - מתאפיין בפרקטיקות, אשר מקשות על עריכת תחזית וודאית ומוחלטת; ההבדל בין הצלחה לכשלון בפרויקט מסוים עשוי להיות דק-עד-מאוד. מאז מתן הצו להקפאת הליכים, הנאמן וצוותו הטילו את מלוא כובד משקלם במטרה לתת לעמידה בתחזיות הכלולות בתכנית ההפעלה. יחד עם זאת, אין כאן מפעל תעשייתי בעל קו יצור של מוצרים, שאותו ניתן ליעל בהליכים ובכלים מובנים; זהו שוק כאוטי וחמקמן, המצריך נחישות ונסיון בניהול משא ומתן מול מזמיני העבודות.

ההסתייגות השנייה בענין הגרעון - כמתואר כאן למעלה, עלות השכר החודשית של עובדי הקבוצה אומנם הופחתה אל מתחת לסף של 2.0 מ' ₪ בחודש, אולם היא מסתכמת בסכום קרוב לסף זה. ברור כי התמשכות התהליך, ללא הבאתו לשלב של מכר למשקיע חיצוני, בטווח הזמן המייד, עלול להערים עוד ועוד עלויות שכר, תוך שחיקת העודף (החוסר) התפעולי והעודף (גרעון) התזרימי.

ההסתייגות השלישית בענין הגרעון - הנאמן הסכים כי כספים שהיו תקבולי מעבר בהיקף של 2.85 מ' ₪, ונפרעו לאחר מתן צו הקפאת ההליכים, יוותרו בידי בנק לאומי. בנוסף לכך, על פי סיכום מוקדם עם הבנק, ניאות הנאמן להעביר, לאחר קבלת כתב שיפוי, תקבול מפרויקט היסטורי שהסתיים זה מכבר (כביש 70: תמרה-צומת יבור), ושהגיע לקבוצה מ-נתיבי ישראל - בהיקף כולל של 9.4 מ' ₪ - לידי בנק לאומי. פירושו של דבר, כי בנק לאומי הקדים וקיבל לידי, סכום של כ- 12.3 מ' ₪.

לפיכך, אף אם ייווצר גרעון סופי של כ- 20.0 מ' ₪ בקופת הנאמנות, לאחר קבלת מלוא התקבולים בגין הפרויקטים, הרי שיש לראות זאת לאור גבייה ופרעון סכום של 12.3 מ' ₪ לידי בנק לאומי מאז ראשית מתן צו הקפאת ההליכים.

ההיבט הפיננסי-מימוני: מסגרת אשראי מאושרת והסדר המימון מול בנק לאומי

100. על יסוד הערכות ראשוניות ערב מתן צו הקפאת ההליכים, אישר - באורח עקרוני - בנק לאומי העמדת מסגרת אשראי של 30.0 מ' ₪. מסגרת זו, אכן, אושרה באורח פורמלי על ידי בנק לאומי. כאמור, בשלב הראשון (חודש ינואר 2013), הועמד בפועל אשראי בהיקף של 6.7 מ' ₪; לאחר מכן, ולאחר אישור הרשויות הרלבנטיות בבנק לאומי, הועמדה מלוא מסגרת האשראי, הווי אומר - 30 מ' ₪.

הצורך במסגרת האשראי עולה בשל פערים בעיתוי בין התקבולים לבין ההכנסות. במילים אחרות, פער זה נובע, ביסודו של דבר, מתנאי התשלום המשולמים לקבוצה לעומת תנאי האשראי הנוחים יחסית, הניתנים לקבלני המשנה והספקים בתקופת הקפאת ההליכים. בנוסף לכך, ישנה עלות לשמירת מלוא המערך ההנדסי של הקבוצה. הדברים בולטים בייחוד בפרויקטים בהם טרם חודשה העבודה דוגמת פרויקט מט"ש ביתניה. קופת הנאמנות נאלצה לשאת בהוצאות שכר של צוות העבודה בפרויקט זה, אשר אין כנגדו תקבול כלשהוא.

101. סיכום הסדר ההפעלה והמימון מול בנק לאומי היה כרוך במשא ומתן מורכב וממושך. בסופו של דבר, לאחר מספר סבבים של פגישות, ישיבות עבודה וחילופי טיוטות, הגיעו הצדדים לעמק השווה, ובית המשפט הנכבד מתבקש במסגרת זו לאשר את הסדר זה, המצורף כנספח 1 לדו"ח זה.

102. הנאמן עומד על כך כי העקרון היסודי של הליך הקפאת ההליכים הוא העקרון על פיו סך כל התקבולים מרוכזים בחשבון הנאמנות; אף נושה - נושה מובטח או נושה בדין קדימה - אינו זכאי לקבלת תקבול כלשהוא אלא במסגרת הסדר נושים (אם גובש הסדר נושים) או על פי סדרי הנשייה בהתאם לדין (אם לא גובש הסדר נושים).

עקרון זה חל אף על בנק לאומי; אמנם, הוסכם כי מימוש עקרון ההגנה ההולמת מחייב כי פרעון האשראי בהקפאת ההליכים ייעשה תחילה מנכסים שאינם משועבדים בשעבוד ספציפי, אולם אין בכך כדי לאפשר, ככלל, לבנק קבלת כספים המשועבדים בשעבוד ספציפי תוך הותרת גרעון בקופת הנאמנות. העובדה כי הבנק התחייב, באופן מוחלט, למחוק את הגרעון אשר יותר בחשבון הנאמנות, ככל שיוותר גרעון כזה, אינה מעלה ואינה מורידה.

103. בתמצית, אלו הנקודות העיקריות בהסדר ההפעלה והמימון מול בנק לאומי (והנוסח המחייב הוא, כמובן, נספח 1 לדו"ח זה) -

(א) היקף האשראי בהקפאת ההליכים: מעמד החוב ותכלית -

התחייבות בנק לאומי הינה להעמדת אשראי בהקפאת ההליכים בהיקף של 30 מ' ₪ (סעיף 2 להסדר ההפעלה והמימון).

מטרת העמדת האשראי - אשר זוכה לעדיפות מוחלטת בפרעון לפני כל חוב הקיים במועד מתן צו הקפאת הליכים (סעיף 3 להסדר ההפעלה והמימון) - היא מימון פעילות קבוצת קל בנין (בהקפאת הליכים), כולל תקורת הליך ההפעלה (ראו ההגדרה של 'תקורת הליך ההפעלה' בסעיף 1 להסדר המימון וההפעלה).

(ב) קדימות פרעון האשראי בהקפאת הליכים ועקרון ההגנה ההולמת

מלוא התקבולים המגיעים לקבוצת קל בנין (בהקפאת הליכים) בגין פרויקטי ההנדסה האזרחית, להוציא תקבולי המעבר (כהגדרתם בסעיף 1 להסדר ההפעלה והמימון), ירוכזו בחשבון הנאמנות (סעיפים 5 ו-10 להסדר ההפעלה והמימון) וישרתו את פרעון האשראי בהקפאת הליכים (סעיף 6 להסדר ההפעלה והמימון) על פי הסדר הבא תוך מתן משקל ראוי לעקרון ההגנה ההולמת - תחילה ייפרע האשראי מתזרים ההפעלה בגין פרויקטים (פרויקטים פעילים ופרויקטים שהסתיימו) בתחום ההנדסה האזרחית; לאחר מכן מנכסים (זכויות, מקרקעין, מטלטלין) אשר אינם משועבדים בשעבוד ספציפי לנושים (בנק לאומי), ולבסוף ייפרע האשראי מנכסים המשועבדים בשעבוד ספציפי (סעיף 3 להסדר ההפעלה והמימון).

(ג) הפעלה גרעונית - מחיקת יתרת חוב האשראי בהקפאת הליכים: ההשלכה על עלות האשראי

במידה ובמועד סיום ההפעלה של קבוצת קל בנין (בהקפאת הליכים), היינו - מועד אישור הסדר נושים או מועד מתן צו כינוס נכסים קבוע או צו פירוק קבוע (ראו ההגדרה בסעיף 1 להסדר ההפעלה והמימון) - יוותר אשראי בהקפאת הליכים, אשר טרם נפרע, ולא יהיו נכסים או מקורות כלשהם בידי הקבוצה לפרעון חוב זה הרי שחוב זה יימחק ולא תהא לבנק לאומי כל טענה כלפי הנאמן; ראו סעיף 8 להסדר ההפעלה והמימון.

רכיב מחיקת יתרת האשראי בהקפאת הליכים, אשר טרם נפרע, הוא היסוד המכונן של ההסדר כולו; הטעם לכך הוא שבהחלט ישנו סיכוי ממשי כי ההפעלה תסתיים בגרעון ולכן הסכמת הנאמן לכהן בתפקיד, ולהמשיך להחזיק בו, הותנתה מהרגע הראשון בהתחייבות ברורה מצד בנק לאומי - והיא אינה שנויה במחלוקת - למחוק כל חוב, פרי אשראי בהקפאת הליכים, שלא ייפרע.

הנאמן הסכים לקבל את עמדת הבנק כי על רקע הסיכון המוחשי של האשראי המועמד על ידי הבנק, תיגבה ריבית מסחרית מקובלת ($3.5\% + \text{prime}$ לשנה, כיום קרוב ל-7%) המשקפת פרמית סיכון ועל כך עמלת הקצאת אשראי רבעונית.

(ד) דין יתרת עודף בחשבון הנאמנות

הסדר ההפעלה והמימון קובע - ראו סעיף 7 - כי אם התקבולים של פרויקטי ההנדסה האזרחית, אשר רוכזו בחשבון הנאמנות, יובילו ליצירת עודף כספי, וזאת אף לאחר מימון תקורת הליך ההפעלה, הרי שיתרה זו תועבר במלואה לבנק לאומי.

הטעם להסכמה זו נעוץ בכך שיתרה זו משקפת, במידה רבה, תקבולים של נכסים המשועבדים באופן ספציפי לבנק לאומי (הפרויקטים המשועבדים לבנק); הגיון זה אף נובע מהסימטריות שבמצב ההופכי - סיכון הגרעון בקופת הנאמנות עקב ההפעלה מוטל על הבנק.

יוזכר, כי בנק לאומי נאות להעברת מלוא התקבולים מהפרויקטים של ההנדסה האזרחית, כולל תקבולים מפרויקטים שהסתיימו - בין פרי גבייה בדרך מוסכמת ובין פרי גבייה לאחר הליך משפטי - לקופת הנאמנות.

בתרחיש של הפעלה מאוזנת, הרי שכל נכס של הקבוצה אשר אינו משועבד באופן ספציפי ובכפוף לחובת ההשתתפות בתקורת הליך ההפעלה כמפורט כאן למטה, עשוי לשרת את פרעון החוב לנושים בדין קדימה.

(ה) השתתפות יחסית של כלל הנושים בהוצאות התקורה

חשבון הנאמנות משרת את כלל עלויות תקורת הליך ההפעלה, כולל מלוא עלויות הניהול והמטה של הקבוצה, שכר הנאמן, עלות הייעוץ המשפטי והמימון.

היות וכלל הנושים מפיקים תועלת מהליך ההפעלה, הרי שיש להטיל עלויות אלו באופן יחסי לסך התחייבויות קבוצת קל בנין (בהקפאת הליכים).

לאחר משא ומתן ממושך, נאות הבנק ליטול על עצמו 75% מסך עלות תקורת הליך ההפעלה; 25% מעלות תקורת הליך ההפעלה תבוא על חשבון כל יתר הנושים.

סעיף 11 להסדר ההפעלה והמימון מסדיר סוגיה זו; פירושו של דבר, כי נושים בדין קדימה יהיו זכאים לקבלת תמורות כלשהן, רק לאחר שסכום השווה ל-25% מעלות תקורת הליך ההפעלה, יוזרם לחשבון הנאמנות.

(ו) שמירת תוקף השעבודים

הסדר ההפעלה והמימון - ראו סעיף 12 להסדר - מבהיר כי הוא אינו משנה את מצבת השעבודים אשר רבצו על נכסי הקבוצה במועד הקובע (ה-27 בנובמבר 2012).

104. הסדר ההפעלה והמימון עם בנק לאומי, נשוא נספח 1 לדו"ח זה, משקף, לפי מיטב הערכת הנאמן, מתווה מוצק ובהיר להפעלת הקבוצה. ההסדר פשוט, שקוף ומאוזן. הוא מעניק לנאמן אופק מימוני ברור ומאפשר את הגמישות הדרושה לגיבוש הסדר נושים תוך המשך ההפעלה כ"עסק חי".

מבחינה פורמלית, ההסדר טעון את אישור בית המשפט הנכבד - ראו סעיף 14 להסדר ההפעלה והמימון - ומבוקש לתת הסדר זה.

105. עד כאן יסודות מסגרת ההפעלה של הקבוצה במישור ההנדסה האזרחית.

מסגרת ההפעלה אף משתרעת על הפעילות של המט"שים ועל מגזר הנדל"ן למגורים; יש לעמוד, בקיצור, על יסודות אלו של מסגרת ההפעלה.

מגזר המט"שים

106. הקבוצה מפעילה, במועד מתן צו הקפאת הליכים, שישה מתקנים לטיפול בשפכים, כדלקמן -

<u>מט"ש</u>	<u>התאגיד</u> <u>המתפעל</u> (1)	<u>בעלות או</u> <u>הסכם תפעול</u>	<u>תום תקופת</u> <u>הסכם התפעול</u>
קרית גת (2)	קל בנין ו-קל בנין טכנולוגיות	בעלות	2026
עירון (3)	קל בנין טכנולוגיות	בעלות	2036
בית שאן	קל בנין טכנולוגיות	בעלות	2035
ח'ורה	קל בנין	הסכם תפעול	2017 + אופצית מזמין ל- 5 שנים
באקה אל ערבייה	קל בנין	הסכם תפעול	שנוי במחלוקת
ברקן	קל בנין טרמק	הסכם תפעול	2014

מקרא והערות -

(1) קל בנין - קל בנין בע"מ (בהקפאת הליכים)

קל בנין טרמק - קל בנין טרמק בע"מ (בהקפאת הליכים)

קל בנין טכנולוגיות - קל בנין טכנולוגיות מים בע"מ

(2) הזכויות במט"ש קרית גת נמכרו, בהסדר מותלה, לתאגיד המים והביוב המקומי (מי קרית גת (2008) בע"מ) עוד טרם תקופת הקפאת ההליכים. הנאמן פועל לקיום התנאים המתלים.

(3) מתנהל משא ומתן לגבי מכר מט"ש עירון לקבוצת הרשויות המקומיות ותאגידי המים והביוב האזוריים.

107. תפיסת ההפעלה העקרונית של הנאמנות מייעדת את המט"שים למכירה. המט"שים אינם מהווים את ליבת הפעילות של הקבוצה. הזיקה בין הקבוצה לבין מגזר המט"שים נובעת מהתמחותה בבניית מט"שים.

החלק המשני יחסית של פעילות המט"שים בא לידי ביטוי בתשומות כוח האדם של הקבוצה: מכלול מגזר המט"שים מעסיק כעשרה עובדים - מנהל תפעול, מהנדסת וכשמונה עובדים.

108. עד לשלב מכר המט"שים, נמשכת ההפעלה הסדירה של המט"שים. הפעלה זו - אשר חלקה כרוך בגרעון תזרימי - מתחייבת, לעת הזאת, ונעשית מתוך האחריות הציבורית של הנאמנות וההשלכות ההרסניות של עצירת פעילות המט"ש; ההפעלה אף נובעת מההגיון של הרצון להשיא, בנסיבות שנוצרו, את הערך של כל אחת ואחת מהזכויות של קבוצת קל בנין (בהקפאת הליכים) במט"שים (דוגמת זכויות ההפעלה) בתור 'עסק חי'.

109. העקרון הוא כי יציאת קבוצת קל בנין (בהקפאת הליכים) מכל אחד מהמט"שים יובא לאישורו הפרטני של בית המשפט הנכבד.

מגזר הנדל"ן

110. הקבוצה - בייחוד החברות הבנות: מעלה יפה נוף בע"מ (בהקפאת הליכים) ואלונית בניה ופיתוח בע"מ (בהקפאת הליכים) - מחזיקה, כאמור בסעיף 4 לדו"ח ומסגרת הפעלה זו, במספר נכסי מקרקעין.

הפעילות הנכסית-קרקעית של הקבוצה היא שולית, והיא מיועדת למכר בצורה נפרדת, כל נכס בפני עצמו.

הנכס המידי ביותר למכירה הוא פרויקט בניה של שש (6) יחידות דיור במגדל העמק. פרויקט זה הולך ונבנה על ידי מעלה יפה נוף בע"מ (בהקפאת הליכים) ודבר המימוש לקבלן חלופי אושר על ידי הבנק המלווה (בנק הפועלים בע"מ).

בקשה מתאימה לקבלת הצעות למכר פרויקט זה הוכנה לצורך הגשתה לאישור לבית המשפט הנכבד.

111. בנוסף לנכס זה, הקבוצה היא בעלון זכויות במספר נכסים הנמצאים בהליכי שומת מקרקעין -

(#) זכויות בקרקע למגורים, מכוח הסכם פיתוח, באזור מעלות.

(#) זכויות בנכס המשמש כארכיון הקבוצה בנשר.

(#) זכויות בנכס בעכו.

(#) זכויות בשטח מסחר (שתי חנויות) בכרמיאל.

112. הקו המנחה את ההפעלה הוא מימוש פרטני ומדוד של כל נכס ונכס, והקצאת התמורות לפי זהות בעל השעבוד; אשר לבנק - לבנק. ואשר לנושים בדין קדימה - לנושים בדין קדימה.

יוזכר, כי כל העברה של התמורות כפופה לחובת ההשתתפות היחסית בתקורות החליף; ראו סעיף 103(ה) לדו"ח ומסגרת הפעלה זו.

113. לאור סדר הדברים המונח בסעיף 2 לדו"ח ומסגרת הפעלה זו, יש לעמוד על החלק השלישי של דו"ח ומסגרת זה, הוא היבט הדיווח. כמתואר כאן למטה, בתקופת הדו"ח ננקטו מגוון פעולות אינטנסיביות כדי לחזק את היסודות הניהוליים והפיננסיים של הקבוצה.

החלק השלישי - דיווח

114. על רקע המאפיינים של הקבוצה ומסגרת ההפעלה, מן הראוי לדווח לבית המשפט הנכבד ולנושים על מקבץ הפעולות העיקריות שנעשו בתקופה נשוא דין וחשבון זה -

(א) מיצוי הזכויות של הקבוצה בפרויקטי ההנדסה האזרחית: עקרון ההסדרה.

(ב) גביית כספים המגיעים לקבוצה.

(ג) ההפרדה המוחלטת בין קופת הנאמנות על קבוצת קל בנין (בהקפאת הליכים) לבין תקופת העבר.

(ד) שיפור מערך השליטה והבקרה התקציבית.

(ה) ההתייעלות במישור עלויות שכר העבודה והניהול ה'רזה'.

(ו) שמאות וביטוח.

115. בראש ובראשונה, יש לעמוד על תמונת תזרים המזומנים של ההפעלה נכון לסוף חודש ינואר 2013 ולסוף חודש פברואר 2013.

תמונת תזרים המזומנים

116. דוח תמציתי של תזרים המזומנים של הפעילות המרכזית בקבוצת קל בנין (בהקפאת הליכים), היא פעילות ההנדסה האזרחית, מצ"ב כנספח 2 לדו"ח זה.

נספח 2 כולל שני חתכים רלבנטיים; האחד, חתך תזרים מזומנים בתחום ההנדסה האזרחית נכון ל-31 בינואר 2013 (שני חודשי פעילות); השני, חתך תזרים מזומנים נכון לסוף חודש פברואר 2013 (שלושה חודשי פעילות).

117. כפי שניתן לראות מעיון בנספח תזרים המזומנים (ביצוע בפועל), היינו, נספח 2, הרי שהתקבולים מהפרויקטים הפעילים ומהפרויקטים שהסתיימו מכסים את מלוא עלויות הפעלת הפרויקטים של ההנדסה האזרחית, כולל מטה החברה; אולם, בצירוף 'עלויות החיכוך' (דוגמת תשלום שכר העבודה הכלול בדין הקדימה בגין חודש נובמבר 2012, עד מועד מתן צו הקפאת ההליכים) בהיקף של כ-1.5 מ' ₪ (ראו בקשה מס' 6 'אישור תשלום שכר עבודה בדין קדימה לעובדי קבוצת קל בנין (בהקפאת הליכים); אישור זכות תחלוף (מותנית) כלפי המוסד לביטוח לאומי; הסדרת מערכת ההעסקה מול מנהלים שהם קבלן-עצמאי, כולל התחשבנות ותשלום מקדמה') מה-14 בדצמבר 2012; בקשת הנאמן למתן החלטה בסעד השני (זכות תחלוף כלפי המוסד לביטוח לאומי) מה-19 בדצמבר 2012, ותגובת הנאמן לתשובת המוסד לביטוח לאומי מה-2 בינואר 2013), הולך ונוצר - כצפוי - גרעון תזרימי.

גרעון זה עמד בסוף חודש ינואר 2013 על כ-1.5 מ' ₪, ובסוף חודש פברואר 2013 על כ-5.5 מ' ₪.

118. היקף הגרעון התזרימי שנוצר בגין ההפעלה הוא קטן, בצורה ניכרת, מהצפי ההתחלתי. הטעם לכך הוא המשא ומתן העיקש שניהלו הנאמן וצוותו מול מזמיני העבודות. משא ומתן זה הוביל, מחד גיסא, לגביית כספים המגיעים לקופת הנאמנות ומאידך גיסא, התמשכותו הביאה לדחייה מסוימת במועד ההתנעה המלאה של הפעלת הפרויקטים בתחום ההנדסה האזרחית; וראו, דרך משל, מועד ההתנעה של פרויקטי נתיבי ישראל עד להסרת הערפל והבהרת תמונת הדברים באשר לנתוני היסוד של שני הפרויקטים 'פרויקט נס ציונה' ו'פרויקט כביש 75' (רמת ישי - מגדל העמק).

אין ספק כי הגרעון התזרימי, הדורש מימון בנקאי, ילך ויגדל כתוצאה מכניסה להפעלה מלאה של עיקר פרויקטי ההנדסה האזרחית; גרעון זה - ובייחוד ההסכמה המפורשת בדבר מימון סופי של גרעון ההפעלה - עומד ביסוד הסדר המימון מול בנק לאומי.

119. בסוף כל הסופות, יש לזכור את העובדה הפשוטה כי תנאי התשלום המשולמים לקבוצה עומדים על תנאים של שוטף+45 יום עד שוטף+65 יום - וזאת בהנחה שמזמיני העבודות עומדים בהתחייבות החוזית - ואילו תנאי התשלום של הוצאות קבועות דוגמת שכר עבודה נעשים בתנאים של שוטף+5 ימים.

על רקע זה, מקבל המאפיין עליו עמדנו בחלקו הראשון של דו"ח זה, היינו מאפיין השחיקה העצומה של קבלני-משנה, ספקים של חומרי גלם ונותני שירותים - ראו סעיפים 21 עד 26 למעלה את מלוא משמעותו התזרימית.

ברור כי נוצר פער בין תנאי התשלום הממוצעים לקופת הנאמנות (צד הזכות) לבין תנאי התשלום הממוצעים של קופת הנאמנות (צד החובה); פער זה הוא-הוא העומד ביסוד הגרעון התזרימי הצפוי.

סוגיה זו, כאמור, מוסדרת, ברחל בתך הקטנה, עם בנק לאומי, ועל יסוד הסכמה זו ניאות הנאמן להמשיך במהלך ההפעלה.

מיצוי הזכויות של הקבוצה בפרויקטי ההנדסה האזרחית: עקרון ההסדרה

120. חלק משמעותי ביותר מהמאמצים בתקופת דו"ח זה הוקדשו למשאים ומתנים - פעמים מייגעים ומתישים - עם מזמיני העבודות בכל אחד ואחד מהפרויקטים בתחום ההנדסה האזרחית על מנת להגשים את עקרון החידוש המושכל של ההתקשרויות החוזיות כמפורט בסעיפים 82 עד 89 לדו"ח ומסגרת הפעלה זו. זהו רכיב מכונן של מסגרת ההפעלה.

121. בראייה כוללת, הרי שההסדרה של מערכת היחסים בין הקבוצה (ובייחוד קל בנין בע"מ) (בהקפאת הליכים) לבין מזמיני העבודות, ככלל, הבשילה. במרבית הפרויקטים המרכזיים של הקבוצה, גובשו הסכמות, אשר רובן תועד בכתב.

122. עיקר המאמץ במשא ומתן הוקדש להסדרת הסוגיות ה'ניזילות', דוגמת כימות הזכויות הכספית בגין העבודות החוץ-חוזיות (עבודות נוספות' וסעיפים החורגים מהחווה); תיאום לוח זמנים מתוקן וסנקציות על אי עמידה בלוח זמנים זה; כימות ווידוא קבלת תמורות בגין עבודה שנעשתה עד מועד מתן צו הקפאת ההליכים ובגין עבודה שתיעשה מכאן ואילך.

123. מובן מאליו, כי בד בבד עם הסדרת מערכת היחסים מול מזמיני העבודות, נערכו עשרות משאים ומתנים מול קבלני המשנה והספקים של הקבוצה.

חידוש העבודות בפרויקטי ההנדסה האזרחית, כמתואר בסעיף 86 לדו"ח ומסגרת הפעלה זו, התאפשר בזכות פעילות מאומצת - מסביב לשעון - זו.

יציאה מפרויקטים הפסדיים ומט"שים בעייתיים

124. עמדנו על כך שעם כניסתו של הנאמן לתפקיד, החלה בדיקה פרטנית של התרומה הכלכלית הכוללת של השלמת כל פרויקט במגזר ההנדסה האזרחית והפעלת כל אחד ואחד מהמט"שים.

כך, למשל, הוסכם עם תאגיד התשתית העירוני במרחב חיפה, חברת יפה נוף תחבורה, תשתית ובנייה בע"מ (להלן - יפה נוף), כי בשל המבנה יוצא הדופן של לוח הזמנים בפרויקט ההפרדה המפלסית בעכו אין כל הגיון בהמשך ביצועו של הפרויקט, ולכן יש מקום להיפרדות מוסכמת והוגנת: תשלום התמורה המגיעה ל-קל בנין בע"מ (בהקפאת הליכים) והשבת הערבויות הבנקאיות המוחזקות בידי המזמין (תאגיד התשתיות העירוני יפה נוף).

125. במגזר המט"שים ישנם מספר מתקנים לטיפול בשפכים המתאפיינים בהפעלה גרעונית; הנאמן נמצא במשא ומתן עם תאגידי מים וביוב, העומדים בענין זה מול הקבוצה (ובכלל זה, קל בנין טכנולוגיות מים בע"מ), כדי לגבש הסדר מוסכם.

יצוין, כי הפעלת חלק מהמט"שים כרוכה בעלויות כספיות השנויות במחלוקת עוד טרם תקופת הקפאת ההליכים, דוגמת עלויות ארנונה לרשות המקומית (לדוגמה, עלויות הארנונה למועצה מקומית ג'ת עקב הפעלת מט"ש באקה אל עירבייה).

התמונה כאן היא מסובכת היות וישנם מט"שים המתופעלים על ידי קל בנין בע"מ (בהקפאת הליכים) או קל בנין טרמק בע"מ (בהקפאת הליכים) (דוגמת, מט"ש באקה ומט"ש ברקן) וישנם מט"שים הנמצאים בבעלות קל בנין טכנולוגיות מים בע"מ (דוגמת מט"ש עירון ומט"ש בית שאן).

126. כפי שצוין בסעיף 106 לדו"ח ומסגרת הפעלה זו, הנאמן פעול לקידום מימוש התנאים המתלים לעסקת מכר מט"ש קרית גת לתאגיד המים והביוב העירוני (מי קרית גת (2008) בע"מ); ההסכם עצמו נחתם טרם תקופת הקפאת ההליכים והוא צפוי להניב תקבול משמעותי ביותר של כ-45 מ' ש"ח (וזאת לאחר ניכוי תשלום לגורם עסקי עמו התקשרה החברה עוד טרם מתן הצו) כמתצית מסכום זה (כ-23 מ' ש"ח) הועברה כמקדמה לידי הנאמן ומוחזק על ידו עד לשלב קיום התנאים המתלים של ההסכם. יוער, כי נתגלעו חילוקי דעות מסוימים עם התאגיד הרוכש, וככל שיידרש, תובא המחלוקת לפני בית המשפט הנכבד.

גביית כספים המגיעים לקבוצה

127. רעה חולה - פשוטו כמשמעו - היא מוסר התשלומים הבעייתי של חלק מהגופים עימם התקשרה קבוצת קל בנין (בהקפאת הליכים).

מאז הוצאת צו הקפאת ההליכים עושה צוות הנאמן מאמץ מרוכז לפעול לגביית חובות המגיעים ל- קבוצת קל בנין (בהקפאת הליכים) (ואף ל-קל בנין טכנולוגיות מים בע"מ).

העקרון של כימות וגביית החוב המגיע ל-קבוצת קל בנין (בהקפאת הליכים) עמד בראש סדר היום של ההסדרים עם מזמיני העבודות, ובכלל זה עם רכבת ישראל (בקשה מס' 26) ובשני הפרויקטים - 'פרויקט נס ציונה' ו'פרויקט כביש 75' עם נתיבי ישראל. הנאמן וצוותו מקפידים על קביעת מסגרת זמנים מדויקת ועל סכומים כספיים מדויקים כדי למנוע סחבת ויצירת 'פתחי מילוט' מפני תשלום החוב.

128. לצד הפרויקטים הפעילים, נדרשת השקעה של תשומות זמן וכוח אדם לצורך גביית כספים המגיעים לתאגידי הקבוצה - לעיתים מהזמן הרחוק (כגון, רשויות מקומיות בגליל התחתון, דוגמת מועצה מקומית משהד ומועצה מקומית כפר כנא) ולעיתים מהזמן הקרוב (דוגמת עיריית קרית אתא).

מקום בו קבלת הכספים התעכבה עקב הטלת צו עיקול שהוצא בתקופה שלפני צו הקפאת ההליכים, נדרשה פנייה בבקשה למתן הוראות, אשר הסתיימה בביטול העיקול; ראו בקשה מס' 15 ('ביטול ומחיקת עיקולים על תקבולים כספיים המגיעים לקבוצת קל בנין (בהקפאת הליכים) ו- סעד זמני למניעת מימוש העיקול') מה-10 בינואר 2013 (מחיקת עיקול שהוטל על ידי תאגיד מים וביוב סובב שפרעם בע"מ).

129. למיטב הערכת הנאמן, לצד הסדרים הנמצאים בשלב גיבוש לגביית החוב (כגון הסדר לתשלום חוב מעיריית בית שאן ל-קל בנין טכנולוגיות מים בע"מ), הרי שאין ספק כי נדרשת כאן עוד עבודה רבה. יש להניח כי לא יהיה מנוס מפנייה לבית המשפט המוסמך על מנת לאכוף על גורמים החייבים כספים ל-קבוצה - דוגמת רשויות מקומיות ותאגידים אזוריים - לשלם כספים אלו; וראו בקשה מס' 27 ('בקשה לפרעון חוב בגין פרויקט מט"ש צפתי') מה-5 במרץ 2013, התלויה ועומדת.

130. ה-modus operandi של הקבוצה התאפיין - כאמור בסעיף 51 לדו"ח ומסגרת הפעלה זו - בריבוי התדיינות משפטיות כלפי מזמיני העבודות.

אין ספק, כי חלק מדרישות אלו מעוגן במציאות.

בשלוש מההתדיינות המשפטיות גובשה הסכמה עקרונית לפשרה כספית. ההתקשרות מצד הנאמן בהסכם הפשרה טעונה את אישור בית המשפט. בהתאם לעקרון זה, הוגשה בקשה לאישור הסדר הפשרה בענין פרויקט תחנות השאיבה במודיעין עילית (היא בקשה מס' 25); הסדר זה עומד על 250 א' ש. בנוסף, הוגשה בקשה לאישור הסדר הפשרה בענין קריסת בריכת האידוי במט"ש שדרות (היא בקשה מס' 28); הסדר זה עומד על כ-1.0 מ' ש. משא ומתן שלישי נמצא בשלב מתקדם ועתיד להבשיל.

העקרון המנחה בכל הנוגע להתדיינות המשפטיות פורט בסעיפים 52 ו-53 לדו"ח זה.

ההפרדה המוחלטת בין קופת הנאמנות על קבוצת קל בנין (בהקפאת הליכים) לבין תקופת העבר

131. עקרון יסוד המונח בבסיס מהלך הקפאת ההליכים הוא ההבחנה בין מלוא התחייבויות שנצמחו בתקופת הקפאת ההליכים לבין התחייבויות שנצמחו טרם תקופה זו ('חובות עבר').

בהתאם לעקרון זה פעלו הנאמן וצוותו למסירת הודעות בכתב לכל רשות מוסמכת ולכל גוף שלטוני או מסחרי רלבנטי (דוגמת קבלני משנה, ספקים ונותני שירותים), בדבר מתן צו הקפאת הליכים ומינוי נאמן. במסגרת הודעה זו, הובהר, הדבר היטב, כי קופת הנאמנות תישא אך ורק בחיובים ובהתחייבויות שנצמחו החל ממועד מתן הצו.

ברוח זו, למשל, נמסרו הודעות לרשויות המקומיות ולתאגידי מים וביוב, למשכירי נכסים של הקבוצה ולכל גורם רלבנטי, כולל מכלול הגורמים הקשורים לשכר העבודה.

תכליתו של מהלך זה הינו מניעת זליגה וערבוב של כספים פרי תקופת הנאמנות עם חיובים מתקופת העבר, הכלולים בהסדר הנושים.

132. על רקע ההיקף הנכבד של חובות הקבוצה - לפי הערכה, כ-80 מ' ש"ח עד 90 מ' ש"ח חוב רגיל, ועל כך, לפי ההערכה, עוד כ-7 מ' ש"ח עד 8 מ' ש"ח חוב בדין קדימה - אין פלא כי הנאמן נאלץ להדוף מערכת של לחצים שהופעלו עליו לפרעון חובות עבר מתוך תקבולים של קופת הנאמנות.

מעת לעת הועלו - וכמובן נדחו לאלתר - התנאות בדבר חידוש העבודה כנגד פרעון חלקי של חובות העבר; הנאמן פעל להפרדת רכיב התמורה המגיעה לנותני שירותים בגין פעולות שנעשו בעבר, עד מועד מתן צו הקפאת ההליכים, לבין פעולות שנעשו החל ממועד מתן צו הקפאת ההליכים; ראו, למשל, בקשה מס' 24 בענין אישור הליך משפטי, שעניינו מט"ש אינטל ובקשה מס' 28 בענין אישור הסדר פשרה בתביעה המשפטית של קריסת בריכת האידוי במט"ש שדרות.

133. שני המקרים בהם ניאות הנאמן, בכפוף לאישור בית המשפט הנכבד, לפרוע חוב עבר, הנהנה בלאו הכי ממעמד בכורה על פי סדרי הנשייה הסטוטוריים הם אלו -

האחד - תשלום חוב שכר העבודה בדין קדימה בגין חודש נובמבר 2012; הכל כמפורט בהתדיינות שרוכזה במסגרת בקשה מס' 6.

השני - תשלום תקבולי המעבר ל-בנק לאומי (בכפוף לקבלת כתב שיפוי) כמפורט בהסדר ההפעלה והמימון, נשוא נספח 1 לדו"ח זה.

134. המאבק להגנת קופת הנאמנות מפני נסיונות העמסה - ישירים או עקיפים - של התחייבויות עבר הוא מאבק רציף ומתיש. הנאמן וצוותו פעלו להדיפת נסיונות אלו; גם כאשר הם מוסווים היטב (וראו, למשל, המחלוקת נשוא בקשות מס' 18 ו-19 בדבר תשלום זכויות לימי חופשה שקמה ערב מתן הצו, ובתוך תקופת הצו).

135. מהלך ההפעלה של קבוצת קל בנין (בהקפאת הליכים) מתאפיין בריבוי של העלאת טענות קנייניות על ידי גורמים להם נותרה הקבוצה חייבת כספים.

קו אחד של טענות הוא טענות בדבר שימור בעלות, בדרך כלל, בפריטי ציוד; ראו, למשל, המחלוקת בבקשה מס' 23; קו שני של טענות הוא טענות בדבר עכבון (דוגמת עכבון קבלני; עכבון של רואי חשבון) וקו שלישי - ויצירתי - היא טענה בדבר נאמנות ראו, למשל, בקשה מס' 28.

הנאמן לא עושה את מלאכתו קלה. כל טענה קניינית נבחנת בשבע עיניים לאור הכלל המנחה של שוויון הנושים. במרבית המקרים נדחו הטענות הקנייניות. חלק מהגורמים הללו הביאו את המחלוקת לפתחו של בית המשפט הנכבד. במקצת מהמקרים, הנאמן נוטה להכיר באפשרות העלאת הטענה הקניינית ומנוהל משא ומתן המשקף, למיטב הערכת הנאמן, סיכוי זה.

136. סיכומו של דבר -

הנאמן מגן בקפדנות ובאופן מלא על העקרון של השוויון בין הנושים ועל גדר ההפרדה, החיץ, בין חובות שנצמחו עד מתן צו הקפאת הליכים (חובות עבר) לבין חובות שהם פרי תקופת הקפאת ההליכים.

אין ספק כי מחלוקות סביב יישום עקרון זה עוד יגיעו לפתחו של בית המשפט הנכבד בטווח הזמן הקצר והבינוני.

עד כאן באשר להיבט זה; יש לעבור לפעולות של שיפור מערך השליטה והבקרה התקציבית.

שיפור מערך השליטה והבקרה הפיננסית

137. דפוס הניהול הכלכלי של הקבוצה, ובייחוד הכלים של ריכוז וניתוח המידע הפיננסי והתזרימי, היה דפוס מיושן.

מאז מועד מתן צו הקפאת ההליכים פעלו הנאמן וצוותו במרץ כדי לבסס ולשדרג את מערכות ניהול המידע בקבוצה. בתום שלב ההתייצבות (קרי - תקופת דו"ח זה), גובשו והוטמעו בקבוצת קל בנין (בהקפאת הליכים), לראשונה, נורמות של דיווח ורישום כספי, המעניקות יכולת שליטה ובקרה בזמן אמת (Real Time) ביחס לכל אחד ואחד מפרויקטי ההנדסה האזרחית.

הניהול וההובלה של קבוצה דוגמת קבוצת קל בנין (בהקפאת הליכים), ובייחוד פרויקטי ההנדסה האזרחית, מתבססת על מידע כלכלי, פיננסי ותזרימי. נודעת חשיבות קריטית להצגה אמينة ואקטואלית של מידע זה בחתך פרויקטאלי.

138. הרפורמה המקיפה בכלל הנוהלים הכספיים והארגוניים בקבוצה, מאפשרת מתן תמונת מצב פיננסית ותזרימית מדויקת, באורח סביר, לגבי כל אחד ואחד מהפרויקטים המבוצעים על ידי הקבוצה.

תמונת מצב זה היא פרי שלושה כלים ניהוליים כדלקמן -

האחד, דו"ח רווח והפסד אמין ובזמן אמת

דו"ח הרווח וההפסד משלב הזמנות רכש עם חשבוניות מס (ולא רק על בסיס חשבוניות מס). הפקת דו"ח, המבוסס על הזמנות הרכש המקושרות לחשבונית קבלן המשנה או הספק של הפרויקט, מאפשר עיבוד נתונים בזמן אמת.

בעבר, הפקת דו"חות הרווח וההפסד נשענה על חשבוניות מס; זהו כלי שאבד עליו הכלח היות ונוצר פער של ממש - סדר גודל של חודשים - בין מהלך החיוב (הזמנת רכש) ועד הפקת חשבונית המס. כתוצאה מכך, מתקבלת תמונה מעוותת של הרווח וההפסד בחתך פרויקטאלי.

השני, דו"ח תזרים מזומנים פרויקטאלי

צוות הנאמן פעל לבניית מערכת מידע היוצרת זיקה בין כל שיק המשולם לקבלן משנה או לספק עם הזמנת רכש או חשבונית מס בחתך פרויקטאלי.

כלי זה מעניק דו"ח תזרים מזומנים פרויקטאלי.

השלישי, דו"ח תקציב מול ביצוע

כלי אלמנטרי - אשר לא היה בנמצא בקבוצת קל בנין (בהקפאת הליכים) - הוא הכלי של עריכת תקציב לכל פרויקט ומעקב אחר ביצוע התקציב. כל אחד ממנהלי הפרויקטים ערך, טרם חידוש העבודה תקציב משוער של מכלול העלויות הכרוכות בהשלמת הפרויקט.

מערכת עיבוד הנתונים לתצורה אחידה וסדורה מאפשרת לבחון בזמן אמת את עלות הביצוע אל מול התקציב וזאת בחתך פרויקטאלי. בדרך זו נשמרת בקרה תקציבית הדוקה על עלות הביצוע בפועל אל מול העלות הצפויה. כל הוצאה משויכת אל סעיף תקציבי תוך יכולת בקרה שוטפת על חריגות בלתי צפויות מהתקציב.

139. פיתוח ושכלול הכלים הניהוליים כמתואר, בתמצית, למעלה, מאפשר לצד תהליכי בקרה מקבילים, חסכון ממשי בעלויות הכרוכות בהשלמת הפרויקט.

דוגמה לחסכון ולהתייעלות הוא הכלי של הזמנות מסגרת עבור כל מערך הפרויקטים של הקבוצה. הזמנות מסגרת, המרוכזות בידי גורם אחד במטה הקבוצה (תחת ריבוי גורמים מזמינים), מאפשרות מיצוי ההוזלה וההתמקצעות בכל הנוגע לרכש הרלבנטי (סולר, בטון, אספלט, ברזל).

140. הכלי של התקציב הפרויקטלי הוא כלי ניהולי מרכזי. כך, למשל, כל התקשרות עם קבלן משנה או ספק נבחנת - בראיה תמחירית אל מול התקציב המתוכנן. אין, איפוא, הזמנת רכש ללא בקרה והתאמה תקציבית.

כל הזמנת רכש - הן לקבלן משנה והן לספק - משויכת לסעיף תקציבי ונתונה לבקרה תמחירית מכוח הזמנות רכש אלו ועל יסוד חשבוניות מס, מוצאים שיקים לתשלום.

141. קשה להעריך מהי התרומה הכלכלית הישירה של מערכת זו אשר יושמה והוטמעה במהלך דצמבר 2012 וינואר 2013; ברור, כי היא מעניקה לכל מנהל פרויקט - ולנאמן - את היכולת לשלוט, באופן אמיתי וברור, על ביצוע התקציב ועל דו"ח רווח והפסד פרויקטלי ועל דו"ח תזרים המזומנים.

ההתייעלות במישור עלויות שכר העבודה

142. ייצובה הפיננסי של קבוצת קל בנין (בהקפאת הליכים) מחייב בחינה מדוקדקת של כלל מערך ההוצאות - ובייחוד ההוצאות הקבועות של הקבוצה.

כמפורט, בהרחבה רבה, במסגרת בקשה מס' 16 (הצעדים החיוניים לצמצום עלויות שכר) מה-17 בינואר 2013, ובתשובת הנאמן למקצת ההסתייגויות מה-30 בינואר 2013, נעשתה מאז ראשית ההפעלה בחינה פרטנית, יסודית וקפדנית, של העסקת כל אחד ואחד מעובדי הקבוצה. עבודת מטה זו - המפורטת, כאמור, בבקשה מס' 16 - נעשתה בצורה שיטתית וסדורה, לגבי כל אחד ואחד מהעובדים וזאת נוכח הכורח הכלכלי והתזרימי להקטין, בצורה דרסטית, את עלויות שכר העבודה בקבוצה.

143. ניתוח אלמנטרי של הנתונים הכלכליים והתזרימיים לימד את הנאמן על קבוצת קל בנין (בהקפאת הליכים) כי עלויות השכר בקבוצה לא עמדו בשום פרופורציה הגיונית לרמת הרווחיות (ליתר דיוק, היקפי ההפסדים (התפעוליים)) והגרעון בהון העצמי.

התמונה אשר התחווה לנאמן הייתה בהירה לחלוטין - אין מנוס מהקטנת עלויות השכר; עלויות אלו לכ-145 עובדי הקבוצה הסתכמו בשכר ברוטו המשולם לעובדים (להבדיל מעלות השכר, וללא עלויות הוצאות הרכבים) של כ-1.6 מ' ש"ח מדי חודש בחודשו; ראו, למשל, סעיף 14 לבקשה מס' 16.

144. סך עלות השכר הישיר למעסיק (היינו, הנטל המוטל על קופת הנאמנות) הסתכם בקרוב ל-2.0 מ' ₪ בחודש, זאת אומרת - כ-23.2 מ' ₪ בשנה. בנוסף לשכר ברוטו (כ-1.6 מ' ₪ בחודש) ולעלות השכר הנכבדה (כ-2.0 מ' ₪ לחודש), הרי שהקבוצה נשאה בעלויות רכב צמוד לכמחצית מעובדי הקבוצה (72 רכבים: כ-145 עובדים). עלות הרכב הצמוד הסתכמה בכ-400 א' ₪ בחודש, היינו - כ-4.7 מ' ₪ בשנה.

145. יוצא, אם כן, כי סך עלויות שכר העבודה - במונחים שנתיים ובראיית המעסיק - הגיעו לסכום עצום של למעלה מ-28.0 מ' ₪ בשנה (למעלה מ-2.3 מ' ₪ בחודש).

בבקשה מס' 16, פרס הנאמן, דבר דבור על אופניו, את מכלול השיקולים המתחרים על הבכורה בסוגיה זו; הצורך של כל תכנית הבראה ושיקום, במסגרת הליכי חדלות פרעון, המבוססת על הפעלה להביא בחשבון את עלויות השכר; הבדיקה הפרטנית של כל אירוע חדלות פרעון זה תוך בחינת היקף צבר העבודות והצורך לשמר את הגרעין האיכותי של הקבוצה; הצרכים התפעוליים הנובעים מקידום והשלמת הפרויקטים בצורה המיטבית; ובייחוד - שימור מאגר הידע ההנדסי והתפעולי והיתרון התחרותי של הקבוצה כ'עסק חי' אטרקטיבי למשקיע חיצוני.

146. לאחר שקילת מכלול השיקולים נפרסו בסעיף 145, וכמפורט בהרחבה בהתדיינות סביב בקשה מס' 16, פעל הנאמן על פי אישור בית המשפט הנכבד - ולאחר מתן זכות טיעון פרטנית לכל עובד ועובד - להקטנת מצבת כוח האדם של הקבוצה מ-145 עובדים ל-110 עובדים ולחסכון חודשי, במונחי עלות השכר, של כ-500 א' ₪ בחודש; רוצה לומר - כ-6.0 מ' ₪ במונחים שנתיים.

יש לומר דברים ברורים - הנאמן פעל, במישור צמצום עלויות שכר העבודה באופן מידתי, מתוך ומדוד; עלות השכר החודשית עדיין מסתכמת בכ-1.8 מ' ₪ עד 1.9 מ' ₪ בחודש (כולל עלות הרכב).

הנחת העבודה של הנאמן הינה כי כל רוכש של פעילות הקבוצה יתעניין בצוותי העבודה המיומנים של הקבוצה; לכן אילו פני הנאמן היו להפסקת וחיסול הפעילות של הקבוצה, אין ספק כי ניתן היה להקטין את עלויות השכר. היות ופני הנאמן למכר וגיבוש הסדר נושים, הרי שישנה הצדקה עניינית להמשך מימון עלויות שכר שתכליתן שמירת המסגרת האינטגרטיבית של פעילות הקבוצה כמקשה אחת.

147. סיכומה של נקודה זו -

הנאמן פעל, בצורה אינטנסיבית וזהירה, להקטנת עלויות שכר העבודה תוך חסכון של כ-500 א' ₪ בחודש, וזאת מבלי לפגוע בעוצמה ההנדסית והתפעולית של הקבוצה.

אכן, מתחרים של הקבוצה פנו לבעלי מקצוע מסויימים בחצעות לעבור אליהם; רוב עובדי הקבוצה, ובכלל זה מהנדסים ומנהלי עבודה מנוסים, גילו נאמנות ומסירות לפרויקטים עליהם הם מופקדים;

פרט למקרים מועטים, נשמרה היציבות של עמוד השדרה ההנדסי, התפעולי והטבעי בצורה מרשימה.

מובן מאליו, כי לא ניתן לשמור לאורך זמן על יציבות זו; היא שברירית למדי, ומכאן הצורך הדחוף לעבור לשלב השני של מכר הקבוצה כ'עסק חי' וכחטיבה אחת (להוציא רכיבים מסוימים בפעילות הנדל"ן בחברות הבנות), תוך חתירה להסדר נושים.

מישור ההתייעלות: ניהול 'רזה'

148. החלטה אסטרטגית אשר הנאמן נטל על עצמו הינה ההחלטה להימנע מהעסקת צוות ניהולי חיצוני חדש לקבוצת קל בנין (בהקפאת הליכים). פרט להתקשרות עם איג'י שחל לצורך סיוע בתחום ההנדסה האזרחית, לא פעל הנאמן לאייש את תפקיד מנכ"ל הקבוצה ואת יתר תפקידי הניהול בקבוצה על ידי שכירת כוח אדם חיצוני.

כלום יש צורך לומר! - שטר ושוברו בציוד. החיסכון המשמעותי באי-העסקת סדרה של מנהלים חיצוניים, כרוך בהטלת נטל אדיר - זמן, מאמץ, מחשבה, מתח נפשי, על הנאמן וצוותו.

149. הניהול 'הרזה' - רזה להחריד - של קבוצת קל בנין (בהקפאת הליכים) מביא לחסכון של לפחות שלושה תקני ניהול בכירים בעלות כוללת של בין 200 א' ₪ ל-250 א' ₪ מדי חודש בחודשו.

ברור, כי לא ניתן להמשיך ולצפות מהנאמן וצוותו לשאת בעצמו בנטל כבד ומכביד זה; לעת הזאת, הנאמן מבכר את מסלול המכר וגיבוש הסדר נושים על פני המתווה של השתקעות בתוך הקבוצה, ויצירת שכבות מנהלים להובלת הקבוצה.

150. חשוב, אם כן, להביא לידיעת בית המשפט הנכבד והנושים כי הקבוצה כולה פועלת באמצעות הנאמן וצוותו ללא מנכ"ל, ללא סמנכ"ל תפעול, וללא סמנכ"ל שיווק ומכירות וללא סמנכ"ל פיתוח עסקי. התפקיד היחיד אשר מאויש - בשכר הנופל בהרבה מהמקובל בשוק - הוא תפקיד מנהל הכספים, רואה חשבון ממושרדו של הנאמן.

מציאות זו מובילה, כמוסבר, לחסכון כספי ותזרימי נכבד ביותר אל מול תרחיש של מציאות נורמלית.

151. בנוסף לכך, עצם מתן צו הקפאת הליכים, הפצתו ועצירת מבול ההתדיינויות כנגד הקבוצה, הקטין את נטל ההתדיינויות כנגד הקבוצה.

בדרך כלל, בתי המשפט ברחבי הארץ אישרו את עצירת או השעיית ההתדיינויות; לעיתים, השעיה זו גובשה בהסכמה; ראו למשל, בקשה מס' 2 (גיבוש הסדר דיוני מוסכם להקפאת הליך ערעור אזרחי (ע"א חי') 14721-07-12 גזונדהייט נ. קל בנין בע"מ) מה-14 בדצמבר 2012.

לשיטת הנאמן, בין היתר על רקע השיקול המפורט בסעיף זה, נודעת חשיבות מרובה להארכת צו הקפאת ההליכים למלוא תקופת תשעת החודשים, היינו עד ה-26 באוגוסט 2013.

152. המינימום ההכרחי להמשך תפעולה של הקבוצה כרוך בהעסקת ייעוץ משפטי.

הנאמן התקשר עם משרד 'רון רוגין - עורכי דין', שהוא בעל ידע, ניסיון ויכולת מוכחת בהתמודדות מול הליכי הבראה ושיקום מורכבים; הערכת העלות החודשית עמדה במקור על מסגרת של כ-56 א' ש בתוספת מע"מ לחודש מתוך הנחה של 70 שעות עבודה נטו של עו"ד ר' רוגין (800 ש לשעת עבודה) או 224 שעות עבודה נטו של עו"ד ג' מרום (250 ש לשעת עבודה).

בנוסף, לאור הריבוי העצום של המשימות המשפטיות (והריגה משמעותית ממסגרת העבודה המתוכננת מלכתחילה) ובעצה אחת עם הייעוץ המשפטי ('רון רוגין - עורכי דין'), התקשר הנאמן אף עם משרד ליפא מאיר ושות' במסגרת שכר עקרונית דומה.

153. הנאמן הוא רואה חשבון עתיר ניסיון בתחום הליכי הבראה ושיקום, ובכלל זה בסדרה של אירועי חדלות פרעון מרכזיים במשק הישראלי.

הנאמן משוכנע לחלוטין כי ללא ליווי משפטי מעולה, מהדרגה הגבוה ביותר - זהו הליווי המשפטי של משרד 'רון רוגין - עורכי דין' וליפא מאיר ושות' - עורכי דין אין תקומה להליך זה.

לפיכך, ומתוך תפיסה של ניהול זה, הנאמן סבור כי בעלות המוערכת של הליווי המשפטי - מתוך תפיסה של ניהול רזה - היא הכרחית ואין מנוס ממנה.

שמאות וביטוח

154. כמקובל בכל הליך של הבראה ושיקום, פעל הנאמן, מיד בראשית תקופת ההפעלה, לסקור את כלל פוליסות הביטוח של הקבוצה, כולל סכומי הביטוח ומוטבי הביטוח.

ווידוא קיום פוליסות ביטוח מתאימות (ביטוח עבודות קבלניות, ביטוח צד שלישי, ביטוח רכוש וציוד, ביטוח צמ"ח, ביטוח אחריות, ביטוח אש).

לאחר סקירה ראשונית זו, הוזמנה חוות דעת ביטוחית כולל המלצות לשיפור איכות פוליסות הביטוח. חוות הדעת נמצאת בהליכי לימוד והטמעה.

155. במקביל לבחינה הביטוחית המקיפה, נערכה שמאות של מכלול פרטי הציוד, כולל וידוא מיקום פרטי הציוד, תקינות הציוד ומצב תחזוקתי; השמאות של הציוד כללה תיאור של הציוד, מס' הרישוי ומס' השלדה (בכל כלי רכב הטעון רישוי), דגם ושנת ייצור ודבר קיום או אי-קיום שעבוד.

הנאמן הורה להגיש דרישת תשלום למבטח בגין גניבת פרטי ציוד שנעלמו או נגנבו, בסמוך למועד מתן צו הקפאת ההליכים ובטרם המינוי לתפקיד.

156. עד כאן באשר למסגרת ההפעלה והדיווח המפורט בכל הנוגע לקבוצת קל בנין (בהקפאת הליכים) במהלך תקופת דו"ח זה.

מן הראוי לעמוד, בקיצור רב, על המתווה המתוכנן בנוגע למכר הקבוצה למשקיע חיצוני וגיבוש הסדר נושים; לאחר מכן, יש לסיים בסעדים המבוקשים.

מבט לעתיד - מכר הקבוצה

157. הנאמן סבור כי בשלה השעה למכר עיקר פעילות הקבוצה, ובכלל זה פעילות ההנדסה האזרחית.

המתווה אשר מצטייר הוא המתווה הבא -

(א) נושא המכר - מניות קל בנין בע"מ (בהקפאת הליכים), כאשר החברה נקייה מכל חוב או זכות של צד שלישי.

(ב) מהות המכר - היא השליטה המלאה (כלל הון המניות) בחברת קל בנין בע"מ (בהקפאת הליכים); החברה עצמה נהנית מצוותים מקצועיים, הנדסיים ותפעוליים חזקים, מגובשים, בעלי איכות ניהול ויכולת ביצוע גבוהה ביותר (כמתואר בסעיפים 66 עד 70 לדו"ח זה); החברה מתזקה ברישוי על פי דיני רישוי קבלנים (כמתואר בסעיפים 71 עד 81 לדו"ח זה); החברה היא בעלים של צבר הזמנות ועוסקת בהשלמת פרויקטי הנדסה אזרחית, לאחר הסדרה מלאה (או כמעט מלאה) של מערכת היחסים עם מזמין העבודה (כמתואר בסעיפים 82 עד 89 לדו"ח זה); החברה נהנית ממוניטין של חברה ותיקה בת כארבעים שנה בענף התשתיות וביצוע סדרה של פרויקטים מרשימים.

(ג) המתחת וריכוז החוב - מלוא החוב ממכלול תאגידי קבוצת קל בנין (בהקפאת הליכים) יומחה לחברת האם (א.ב. השקעות ואחזקות (הנדסה אזרחית ובנין) בע"מ (בהקפאת הליכים)) ובחברה זו - פרי התקבולים שיתקבלו ממכר קל בנין בע"מ (בהקפאת הליכים) - ייעשה הסדר נושים.

(ד) מימוש נכסים מוחזקים - מקורות הסדר הנושים יכללו אף מימוש נכסים המוחזקים בידי תאגידי בת של קל בנין בע"מ (בהקפאת הליכים), וזאת מבלי לפגוע בזכויות בעלי שעבודים ספציפיים.

158. ברור כי המתווה המתואר כאן למעלה הוא פרלימינארי בלבד, והוא כפוף לשינויים, התאמות ושמיעת עמדת הנושים.

מכל מקום ברור כי הגיעה השעה למכור את מכלול הפעילות, בין במתווה המתואר כאן למעלה ובין בכל מתווה מתאים, ואחר מכן - או במקביל - לגבש הסדר נושים.

שלב ההתייצבות וטיוב ארכות הפעילות של הקבוצה מיצה את עצמו. בהעדר זרם חדש של עבודות, בקבוצה עלולה להיכנס ליעקומה יורדת ולכן יש לפעול למכר הפעילות על דרך מכר מניות קל בנין בע"מ (בהקפאת הליכים) כחטיבה אחת.

הסעדים המבוקשים

159. בית המשפט הנכבד מתבקש לאשר את הסעדים הבאים -

(א) אישור המשך הפעלת הקבוצה כ"עסק חי", בהתאם למתכונת ההפעלה המפורטת בדו"ח זה, ובכלל זה ההתקשרות בהסכם ההפעלה והמימון עם בנק לאומי נשוא נספח 1 לדו"ח זה.

מבוקש להבהיר, למען הסר ספק, כי הסדר ההפעלה והמימון נשוא נספח 1 בא תחת מכתב ההסתייגויות של בנק לאומי, שאומץ בהחלטת בית המשפט הנכבד מה-2 בדצמבר 2012 ללא דיון לגופם של דברים.

(ב) הארכת תוקף צו הקפאת ההליכים לתקופה המירבית של תשעה חודשים מה-27 בנובמבר 2012, היינו עד ה-26 באוגוסט 2013.

מבוקש כי הארכת הצו תיעשה בתנאים הקבועים בצו מה-2 בדצמבר 2012 ובייחוד האיסור על ביטול התקשרות או חילוט ערבויות בנקאיות אלא בכפוף לאישור בית המשפט המוסמך המופקד על הליכי ההבראה והשיקום של קבוצת קל בנין (בהקפאת הליכים).

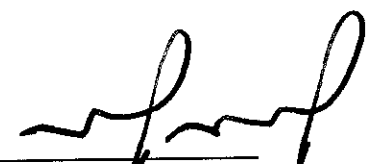
(ג) אישור העסקת ייעוץ משפטי במתכונת המפורטת בדו"ח זה.

(ד) נקיטה בכל הצעדים הדרושים (דוגמת גיבוש הליך היועצות מקדמי בלתי פורמלי טרם פרסום הזמנה להציע הצעות) לקידום מכר פעילות הקבוצה (ובכלל זה חטיבת ההנדסה האזרחית) בין על דרך של מכירת מניות ובין בכל דרך מתאימה, בטווח הזמן המיידית ובכפוף לאישור בית המשפט הנכבד.



גיל מרום, עו"ד

ב"כ הנאמן על קבוצת קל בנין (בהקפאת הליכים)



רון רוגין, עו"ד

חיפה, ה-19 במרץ 2013
ח' בניסן תשע"ג

הסדר הפעלה ומימון בין הנאמן על קבוצת קל בנין (בהקפאת הליכים)
לבין בנק לאומי לישראל בע"מ

הגדרות

1. **'קבוצת קל בנין (בהקפאת הליכים)'** או **'הקבוצה'** - כל אחד ואחד מהתאגידים הבאים: א.ב. השקעות ואחזקות (הנדסה אזורית ובנין) בע"מ (בהקפאת הליכים); קל בנין בע"מ (בהקפאת הליכים); קל בנין טרמק בע"מ (בהקפאת הליכים); מעלה יפה נוף בע"מ (בהקפאת הליכים); אלונית בניה ופיתוח בע"מ (בהקפאת הליכים).

'הנאמן' - הנאמן על קבוצת קל בנין (בהקפאת הליכים), רו"ח ג' טרבלסי.

'חשבון הנאמנות' - חשבון בנק (או חשבונות בנק) בשליטת הנאמן שנפתח או שייפתח לצורך הליך הקפאת ההליכים של קבוצת קל בנין (בהקפאת הליכים).

'המועד הקובע' - ה-27 בנובמבר 2012: מועד מתן צו הקפאת ההליכים על קבוצת קל בנין (בהקפאת הליכים).

'בית המשפט המוסמך' - בית המשפט המחוזי בחיפה המפקח על הליכי חדלות הפרעון של קבוצת קל בנין (בהקפאת הליכים).

'הבנק' או **'בנק לאומי'** - בנק לאומי לישראל בע"מ.

'פרויקטים שוטפים' - פרויקטים פעילים של קבוצת קל בנין (בהקפאת הליכים) בתחום ההנדסה האזורית; הפרויקטים הפעילים העיקריים הם אלו - 'פרויקט נס ציונה'; 'פרויקט שוהם'; 'פרויקט רכבת להבים'; 'פרויקט ברקת'; 'פרויקט תל רגב'; 'פרויקט צוריאלי'; 'פרויקט צפת'; 'פרויקט אורות רבין'; 'פרויקט נהלל רמת ישי'; 'פרויקט בית עלמין ירקון'; 'פרויקט ביתניה'; 'פרויקט עכו'.

'פרויקטים שנסתיימו' - פרויקטים של קבוצת קל בנין (בהקפאת הליכים) בתחום ההנדסה האזורית שהסתיימו ונותרה בהם יתרת חוב מוסכמת או שנויה במחלוקת (בין בהליך משפטי ובין שלא במסגרת הליך משפטי) או ערבות בנקאית, ובכלל זה ערבות בנקאית להבטחת טיב העבודה.

'תקבולי תקופת המעבר' - תקבול בסך 2.7 מ' שג בגין השלמת התמורה (רכיב המע"מ) בצומת סומך סך של כ-140 א' שג בגין פרויקט אורות רבין, וסכום של 9.4 מ' שג בגין יתרת התקבול ההיסטורי בגין כביש 70 (תמרה - צומת יבור)

'תקורת הליך ההפעלה' - סך כל ההוצאות הכרוכות בהפעלת קבוצת קל בנין (בהקפאת הליכים) מעבר לעלויות הכרוכות בהשלמת הפרויקטים הפעילים, ובכלל זה עלויות ניהול והוצאות מטה הקבוצה, עלויות האכיפה והגבייה של חובות לקבוצה, שכר הנאמן, הייעוץ המשפטי, המימון וכל עלות כספית הדרושה להפעלת קבוצת קל בנין (בהקפאת הליכים), ובכלל זה תשלומים כספיים על פי החלטת בית המשפט המוסמך או כל ערכאה שיפוטית מוסמכת.

'סיום הליך ההפעלה' - מועד אישור הסדר הנושים של קבוצת קל בנין (בהקפאת הליכים) או המועד על פיו יוצא צו כינוס נכסים קבוע או צו פירוק קבוע שאינו מהווה חלק מהסדר הנושים.

אשראי בהקפאת הליכים

2. בנק לאומי מתחייב להעמיד, על פי דרישה של הנאמן, מסגרת אשראי כספית כוללת של 30.0 מ' שג בחשבון הנאמנות, וזאת לצורך מימון פעילות הנאמנות על קבוצת קל בנין (בהקפאת הליכים) לאחר המועד הקובע, ובכלל זה מימון תקורת הליך ההפעלה.

מוסכם בין הצדדים כי העמדת מסגרת אשראי זו (היינו, השלמת מסגרת האשראי לסך של 30.0 מ' שג) היא חיונית ביותר להשבת עיקר מערך הפרויקטים של קבוצת קל בנין (בהקפאת הליכים) בתחום ההנדסה האזרחית לפעילות תקינה.

עדיפות פרעון האשראי בהקפאת הליכים

3. האשראי אשר יועמד על ידי בנק לאומי בחשבון הנאמנות בהיקף המוסכם בסעיף 2 להסדר הפעלה זה יזכה לעדיפות מוחלטת כדין הוצאות הליך ההבראה; פרעון אשראי זה יהא קודם לפרעון כל חוב, מכל סוג שהוא, של כל נושה של קבוצת קל בנין (בהקפאת הליכים) אשר חל במועד הקובע.

פרעון האשראי בהקפאת הליכים ייעשה מתוך התקבולים של הפרויקטים השוטפים והפרויקטים שהסתיימו תוך מתן משקל לעקרון ההגנה ההולמת על שעבודים ספציפיים. לפיכך, אם לאחר הזרמת התקבולים מהפרויקטים כאמור, תיוותר יתרת חובה בחשבון הנאמנות, אזי האשראי ייפרע תחילה מזכויות או נכסים של הקבוצה אשר אינם כפופים, על פי קביעת הנאמן (ובכפוף לביקורת

שיפוטית של בית המשפט המוסמך), לשעבודים ספציפיים; רק לאחר מיצוי נכסים אלה, ייפרע החוב מנכסים המשועבדים בשעבוד ספציפי.

תנאי האשראי בהקפאת הליכים

4. מסגרת האשראי אשר תועמד לקופת הנאמנות תישא ריבית בשיעור של $\text{prime} + 3.5\%$ וזאת לאור הסיכון הגבוה הכרוך באי פרעון אשראי זה ותוכפף לתנאים הרגילים הנהוגים בבנק (כולל עמלת הקצאת אשראי של 0.525% לרבעון), פרט לשינוי המתחייב מהמעמד המשפטי של הנאמנות על קבוצת קל בנין (בהקפאת הליכים) (כגון, איסור קיזוז חד-צדדי של כספים מחשבון הנאמנות).

ריכוז מלוא התקבולים בגין הפרויקטים בתחום ההנדסה האזרחית בחשבון הנאמנות

5. מלוא התקבולים הכספיים המגיעים לקבוצת קל בנין (בהקפאת הליכים) בגין מכלול הפרויקטים בתחום ההנדסה האזרחית המשולמים לאחר המועד הקובע, להוציא תקבולי תקופת המעבר, יופקדו אך ורק בחשבון הנאמנות על קבוצת קל בנין (בהקפאת הליכים).

למען חסר ספק, מוסכם בזאת כי מלוא התקבולים הכספיים בגין כל הפרויקטים של קבוצת קל בנין (בהקפאת הליכים), הן פרויקטים שוטפים והן פרויקטים שהסתיימו (כולל תקבולי כל ההליכים המשפטיים כנגד חייבי קבוצת קל בנין (בהקפאת הליכים)) ירוכזו בחשבון הנאמנות של קבוצת קל בנין (בהקפאת הליכים) בשליטת הנאמן.

6. התקבולים בחשבון הנאמנות ישמשו את מימון הפעילות השוטפת של קבוצת קל בנין (בהקפאת הליכים), כולל מימון תקורת הליך ההפעלה ואת פרעון האשראי בהקפאת הליכים (וזאת ללא הקטנת המסגרת הכוללת של האשראי כקבוע בסעיף 2 להסדר הפעלה זה).

דין יתרת עודף בחשבון הנאמנות - העברה לבנק לאומי

7. ככל שבמועד סיום הליך ההפעלה של קבוצת קל בנין (בהקפאת הליכים) תיוותר יתרת עודף (יתרה חיובית) בחשבון הנאמנות, וזאת לאחר פרעון מלוא תקורת הליך ההפעלה וכל חבות או התחייבות הנובעת מתקופת ההפעלה, הרי שכספים אלו יועברו במלואם לידי בנק לאומי.

מוסכם כי העברת הכספים (יתרת העודף בחשבון הנאמנות) לבנק לאומי תהא סופית ותהא קודמת לכל נשייה של קבוצת קל בנין (בהקפאת הליכים) בכפוף להעברת יתרת עודף חשבון הנאמנות (ככל שתהא כזו) אשר תועבר לבנק, לא תעמוד דרישה נוספת של בנק לאומי בגין שעבודים על פרויקטים שוטפים או פרויקטים שנסתיימו.

דין חוסר (חוב) בחשבון הנאמנות - מחיקת החוב

8. ככל שבמועד סיום הליך ההפעלה של קבוצת קל בנין (בהקפאת הליכים) עדיין לא יכוסה מלוא האשראי בהקפאת הליכים שהועמד לנאמן בחשבון הנאמנות, הרי שיתרה זו תיפרע מכל תקבול מכל סוג שהוא המגיע לקבוצת קל בנין (בהקפאת הליכים) ועל פי סדר הפרעון המעוגן בסעיף 3 להסדר הפעלה זה תחילה נכסים שאינם כפופים לשעבודים ספציפיים, ולאחר מכן נכסים הכפופים לשעבודים ספציפיים; במידה ולאחר מיצוי מלוא ההליכים לא יתקבלו כספים נוספים, הרי שיתרה זו תימחק ולא תהא לבנק טענה כלשהיא כלפי הנאמן.

מבחינה מעשית, התמורה מכל נכס, פרט לפרויקטים שוטפים ופרויקטים שהסתיימו, הכפוף לשעבוד ספציפי לטובת בנק לאומי, או לטובת נושה כלשהוא, על פי קביעת הנאמן, אשר ימומש תופקד בפקדון נפרד; כספי המימוש בפקדונות נפרדים אלו של הנכסים המשועבדים בשעבוד ספציפי, ישמשו לפרעון חוב האשראי בהקפאת הליכים, אך ורק לאחר מימוש מלוא הנכסים אשר אינם כפופים לשעבודים ספציפיים.

9. מוסכם ומוצהר כי התחזיות הכלכליות או הפננסיות שנערכו על ידי הנאמן והוצגו לבנק לאומי, בכל חוות דעת או דו"ח או מסמך כלשהוא, הן בגדר הערכה סבירה וניתוח כלכלי של המציאות הכלכלית, ואין ערובה או התחייבות מוחלטת להגשמת התחזיות הכלולות בתכנית ההפעלה.

העברת כספים מתוך חשבון הנאמנות לבנק לאומי

10. מוסכם בין הצדדים כי מלוא התקבולים בגין פרויקטים פעילים ופרויקטים שהסתיימו ירוכזו בחשבון הנאמנות, זאת להוציא את תקבולי תקופת המעבר ואת אשר הועברו או יועברו, לבנק לאומי תוך שלושה ימי עסקים לאחר קבלתם.

מוצהר בזאת כי, לכל דבר וענין, דין תקבולי תקופת המעבר כדין תקבולים שהתקבלו בחשבון הנאמנות, ובכלל זה לצורך רישום חשבונאי.

השתתפות יחסית בהוצאות התקורה של יתר הנושים

11. היות וכלל הוצאות תקורת הליך ההפעלה מחויבות בחשבון הנאמנות, הרי שמוסכם כי חלק יחסי מתקורת הליך ההפעלה תבוא על חשבון נושים של קבוצת קל בנין (בהקפאת הליכים) אשר אינם נמנים על בנק לאומי. ההשתתפות היחסית בתקורת הליך הפעלה תיעשה ותחויב, באופן יחסי לסך הנשייה, היינו, נשיית בנק לאומי כלפי קבוצת קל בנין (בהקפאת הליכים) מול סך הנשייה הכוללת; בהנחה ששיעור הנשייה של בנק לאומי (כולל התחייבויות מותנות) עומד על 75% מסך הנשייה של הנושים כלפי קבוצת קל בנין (בהקפאת הליכים), הרי שלאחר מימון מלוא עלות תקורת הליך ההפעלה מחשבון הנאמנות יוחזרו 25% מהעלות הסופית של תקורת הליך ההפעלה ע"ח כל תקבול כספי אשר יתקבל בידי הנושים בדין קדימה.

הנאמן יעריך, באופן סביר, את עלות תקורת הליך ההפעלה ומוסכם כי התקבולים הראשוניים בגובה של 25% מעלות זו, אשר מתקבלים בידי נושים אשר אינם בנק לאומי יועברו לחשבון הנאמנות, ולא ישולמו לנושים, ובכלל זה לנושים בדין קדימה של קבוצת קל בנין (בהקפאת הליכים). רק לאחר השבת סכום כספי השווה ל-25% מעלות תקורת הליך ההפעלה לחשבון הנאמנות על פי אישור הנאמן, ישולמו כספים לנושים, ובכלל זה נושים בדין קדימה.

שמירת תוקף השעבודים

12. מובהר, למען הסר ספק, כי לא חל כל שינוי במצבת השעבודים הקיימים והרשומים - שעבודים ספציפיים ושעבודים צפים - הרשומים לטובת בנק לאומי, מעבר לשעבודים על פרויקטים פעילים ופרויקטים שהסתיימו; ככל שימומשו שעבודים אלו, יועברו כספי התמורות, לפי הענין, לבנק לאומי (תקבולי שעבוד קבוע) או לבנק לאומי לאחר ובכפוף לנושים בדין קדימה (תקבולי שעבוד צף), והכל בכפוף לכללים המפורטים בהסדר הפעלה זה ביחס לקדימות פרעון האשראי בהקפאת הליכים.

רציפות ההסדר בכינוס נכסים או פירוק

13. העקרונות והכללים המעוגנים בהסדר הפעלה זה (כולל העדיפות המוחלטת על כל תקבול שמקורו בפרויקטים הפעילים ובפרויקטים שנסתיימו) יחולו אף לאחר סיום הליך ההפעלה, במידה וקבוצת קל בנין (בהקפאת הליכים) תיקלע להליכי כינוס נכסים או פירוק. ככל שכינוס הנכסים או הפירוק ינוהלו במתכונת של כונס נכסים מפעיל או מפרק מפעיל, הרי שיחולו על הסדר זה במלואו; אם תופסק פעילות ההפעלה הרי שמבלי לגרוע באמור בסעיף 12 להסדר הפעלה זה, הדבר ייחשב - בהתאם לאישור בית המשפט המוסמך - כמועד סיום הליך ההפעלה.

אישור בית המשפט המוסמך

14. הסדר הפעלה זה יובא לאישור בית המשפט המוסמך במסגרת דו"ח הכולל את תכנית ההפעלה של קבוצת קל בנין (בהקפאת הליכים).

קבוצת קל בנין

פעילות הנדסה אזרחית

דוח תזרים מזומנים מיום צו ההקפאה (27.11.12)

עד ל- 31.1.13 עד ל- 28.2.13

<u>תקבולים</u>	
<u>במיליוני ₪ (כולל מע"מ)</u>	
17.3	11.4
2.9	2.1
20.2	13.5
<u>סה"כ תקבולים</u>	

<u>תשלומים</u>	
(18.1)	(10.8)
(2.2)	(0.9)
(20.3)	(11.7)
<u>סה"כ תשלומים</u>	

(0.1)	2.3
(2.0)	(0.9)
(2.2)	0.9
(3.3)	(2.3)
(0.0)	(0.0)
(5.5)	(1.5)

* לא כולל תקבול עין תות בסך כ- 2.7 מיליון ₪.

*** עלויות חיכוך כולל, בין היתר, שכר עבודה ע"ח דין קדימה בסך כ- 1.5 מיליון ₪.