

## תור אויר (ישראל) בע"מ

### מבוא

חברת תור אויר (ישראל) בע"מ ISRAEL AIR TOUR LTD (להלן - איירתור או החברה) הוקמה בשנת 1965 בידי סוכני נסיעות. איירתור הוקמה בין היתר כדי "לתכנן, לרכז ולבצע נסיעות וטיולים במטוסים לקבוצות ולבודדים ובמיוחד במסגרת התעריפים המיוחדים לטיסות קבוצתיות".

חברות תעופה העוסקות בהובלה אווירית בין-לאומית פועלות במסגרת כללים שקבע האיגוד הבין-לאומי של החברות להובלה אווירית (להלן - יאט"א). ב-1965 התיר יאט"א מכירת כרטיסים לטיסות מישראל לחו"ל במחירים הזולים עד כדי מחצית ממחירי הכרטיסים הרגילים, בתנאי שרוכשי הכרטיסים יטוּסו במסגרת קבוצה שמספר חבריה לא יפחת ממספר מזערי שקבע יאט"א, ומועדי היציאה והחזרה ומסלול הטיסה יהיו קבועים מראש (להלן - טיסות קבוצתיות). כדי לארגן נוסעים בטיסות קבוצתיות, הקימו באותה שנה סוכני נסיעות החברים בהתאחדות סוכני הנסיעות בישראל את חברת איירתור. ב-1973 נחתם הסכם בין אל על, נתיבי אוויר לישראל בע"מ (להלן - אל על) לבין איירתור, ולפיו תקצה איירתור לאל על את כל מניותיה מסוג ב' (ראו להלן), דהיינו 100 מניות בנות 0.1 ש"ח כל אחת. בתמורה התחייבה אל על לשלם את ערכן הנומינלי של המניות ולהשתתף במימון הוצאות הפעלת איירתור על ידי תשלום מחצית ההוצאות השוטפות והתפעוליות שלה על פי חשבון שנתי, שיתבסס על דוח הוצאות מכירה והנהלה מאושר בידי רואה החשבון של איירתור (להלן - השתתפות אל על בהוצאות התפעול של איירתור). מאז ממנה אל על את מחצית חברי הדירקטוריון של איירתור, כדי שבשעת הצבעה יהיה מספר הקולות של נציגי אל על שווה למספר קולותיהם של נציגי סוכני הנסיעות (ראו להלן).

איירתור שמה לה למטרה להבטיח יציאת נוסעים במחיר מוזל לכל היעדים ובמגוון של מועדי יציאה ולמנוע ביטול טיסות ברגע האחרון בשל מספר משתתפים נמוך מהנדרש.

ב-31.12.98 היה הון המניות המונפק והנפרע של איירתור 252 מניות רגילות א' של 0.1 ש"ח כל אחת, 100 מניות רגילות ב' של 0.1 ש"ח כל אחת ו-216 מניות רגילות ג' של 0.3 ש"ח כל אחת. המניות הרגילות א' מקנות לבעליהן זכות לקבל דיבידנדים, להשתתף באסיפה הכללית ובהצבעות של החברה ולמנות (אחת לשנתיים) חמישה מחברי הדירקטוריון שלה<sup>1</sup>, המניות הרגילות ב' מקנות לבעליהן זכות למנות עד חמישה דירקטורים, אך אינן מקנות את הזכות לקבל דיבידנדים ולהצביע באסיפה הכללית, ואילו המניות הרגילות ג' אינן מקנות לבעליהן כל זכות, חוץ מהזכות לקבל את ערכן הנומינלי בעת פירוק החברה. המניות הרגילות א' וג' הן בבעלות סוכני נסיעות החברים בהתאחדות סוכני הנסיעות, והמניות הרגילות ב' הן בבעלות חברת אל על.

בסוף דצמבר 1998 כיהנו באיירתור עשרה דירקטורים - חמישה מהם נציגים של סוכני הנסיעות וחמישה נציגים של אל על, שהיו עובדים בכירים שלה.

<sup>1</sup> בתקנות החברה נקבע כי מספר המנהלים בה יהיה לא פחות משישה ולא יותר מעשרה.

עד 1993 נהגה איירתור לגבות מנוסעים בטיסות קבוצתיות תוספת של 5% (MARK UP) שנועדה לכסות את ההוצאות שנגרמו לה בשל ביטול הזמנות לכרטיסים, ולהבטיח יציאת קבוצות גם כאשר מספר המשתתפים בהן קטן מהמספר המזערי הנדרש על פי הוראות יאט"א. בעקבות גידול בתנועת היוצאים מהארץ בשנות השבעים והשמונים נצברו באירתור עודפי כספים מגביית התוספת האמורה, והחברה השתמשה ברוב העודפים האלה לתשלום עמלה נוספת לסוכני הנסיעות.

בסוף שנת 1993 הונהגו בטיסות מישראל לחו"ל תעריפי טיסה מוזלים גם לנוסעים יחידים. מאחר שתעריפים אלה היו שווים לתעריפים שהיו נהוגים בטיסות הקבוצתיות, נמנעה מאירתור האפשרות לגבות מנוסעים בטיסות קבוצתיות תוספת של 5% ורוב חברות התעופה הזרות חדלו להיעזר בשירותיה. מאז, שונתה מתכונת הפעילות של איירתור, והיא עוסקת בעיקר בארגון מבצעי מכירה מיוחדים של כרטיסי טיסה של אל על ובשיווק כרטיסי טיסה של אל על שעד שנת 1993 הוגדרו "כרטיסי טיסה קבוצתיים" (להלן - כרטיסי איירתור רגילים). החל בשנת 1998 מוכרת איירתור באמצעות סוכני נסיעות גם כרטיסים של אל על שהיא קונה בהתחייבות, דהיינו כרטיסים שהיא מתחייבת לשלם לאל על את תמורתם, גם אם לא יימכרו. אל על שילמה לאירתור באותה שנה עמלה של 10 עד 24 דולר בעבור כל נוסע שטס ואשר רכש כרטיס טיסה באמצעות איירתור; כמעט כל נוסעי איירתור היו נוסעי אל על. נוסף על כך המשיכה אל על להשתתף במחצית מהוצאות התפעול של איירתור.

בשנת 1997 יצאו מישראל באמצעות חברת איירתור כ-302,000 נוסעים, ובשנת 1998 כ-328,000 נוסעים. הכנסות איירתור מעמלות וממכירת כרטיסי טיסה באותן שנים הגיעו לכ-5.7 מיליון דולר ולכ-6.3 מיליון דולר בהתאמה. נוסף על הכנסות מעמלה היו לאירתור הכנסות מהשתתפות אל על בהוצאות התפעול שלה. באותן שנים היתה ההשתתפות כ-1.5 מיליון דולר וכ-1.4 מיליון דולר, בהתאמה.

איירתור מעבירה כ-70% מהעמלות שהיא מקבלת מאל על לסוכני הנסיעות, בהתאם למחזור המכירות שלהם אצלה, ואת הרווחים היא מחלקת לסוכני נסיעות שהם בעלי המניות הרגילות א', באמצעות דיבידנדים. בכל אחת מהשנים 1997 ו-1998 חילקה החברה לבעלי המניות הרגילות א' דיבידנדים בסך 378,000 דולר. הרווח הנקי של איירתור לאחר תשלום העמלות לסוכני הנסיעות הגיע בשנת 1997 לכ-368,000 דולר ובשנת 1998 לכ-382,000 דולר. בסוף שנת 1998 היתה לחברה יתרת רווח שלא יועדה בסך 26,000 דולר. איירתור העסיקה בסוף אותה שנה 56 עובדים, מהם 35 קבועים ו-21 זמניים. המשרד הראשי של החברה נמצא בתל אביב, ולה שני סניפים - אחד בירושלים ואחד בחיפה.

דין וחשבון זה מסכם ביקורת שנעשתה בחברה, לסירוגין, בחודשים דצמבר 1998 - אוקטובר 1989.

## הכנסות החברה וסדרי התקשרות בינה לבין אל על

כדי לעמוד בתחרות עם מארגני טיסות השכר ובתחרות הגוברת עם חברות תעופה זרות, אל על מוכרת כרטיסי טיסה בתעריפים זולים במסגרת מבצעי הוזלה לתקופות קצרות ומוגדרות. כמו כן מוכרת אל על באמצעות סוכני הנסיעות כרטיסי טיסה שהוגדרו עד 1993 "כרטיסי טיסה קבוצתיים" (כרטיסי איירתור רגילים). חלק מתהליך השיווק, הפרסום והנפקת הכרטיסים

(להלן - כרטוס) של הטיסות הזולות של אל על נעשה באמצעות איירתור. מבצעי המכירות נקבעים באל על, ואירתור משמשת לה זרוע מבצעת.

גם אל על וגם סוכני הנסיעות אינם מעוניינים שבשל המבצעים להוזלת מחירי הכרטיסים, ייהפכו הכרטיסים המוזלים לכרטיסים הסטנדרטיים. כדי למנוע זאת, נתנה אל על לאירתור הרשאה בלעדית לסמן את קוד המחיר על כרטיסי הטיסה המוזלים והטילה עליה לפקח על סוכני הנסיעות ולתאם עמם את השימוש בתעריפים המוזלים של טיסותיה. עד סוף 1998, לא ניתנה לסוכני הנסיעות הסמכות להכניס לרשימת נוסע קוד של כרטיסי טיסה בתעריפים מוזלים. אל על הסבירה למשרד מבקר המדינה כי בסוף אותה שנה הועבר חלק מהכרטוס לסוכני הנסיעות, בעקבות פיתוח טכנולוגי שנעשה במערכת הכרטוס האוטומטי שלה כדי לשפר את השירות לסוכן וללקוח. אל על ציינה כי הכרטוס במבצעים מוזלים במיוחד עדיין נתון בידי אירתור בלבד.

ב-1998 שילמה אל על לאירתור בעבור שירותיה עמלה בסך 10-24 דולר לכרטיס, נוסף על עמלה רגילה בשיעור של 9% ששילמה לסוכני הנסיעות. סכומי העמלות שקיבלה אירתור נקבעו בידי אל על. לאירתור אין מידע משלה על מכירת כרטיסי הטיסה המזכים אותה בעמלה, והעמלה שולמה לה לפי נתונים שסיפקה לה אל על על מספר הנוסעים בפועל.

להלן בטבלה נתוני אירתור על מספר כרטיסי הטיסה של אל על לסוגיהם (באלפים) שנמכרו באמצעותה בתעריפים מוזלים בשנים 1995-1999, ועל סכומי העמלות ששילמה לה אל על באותן שנים (באלפי דולרים):

1995		1996		1997		1998		1999		
העמלה	מספר הכרטיסים	העמלה	מספר הכרטיסים	העמלה	מספר הכרטיסים	העמלה	מספר הכרטיסים	העמלה	מספר הכרטיסים	
3,572	162	3,527	172	3,698	12	2,789	136	1,968	96	כרטיסי אירתור רגילים
1,570	78	1,377	81	1,401	83	2,488	153	3,975	260	כרטיסים במבצע
-	-	-	-	-	-	97	6	210	13	כרטיסים בהתחייבות
308	31	551	43	433	32	451	26	318	22	כרטיסים בעסקאות אחרות*
<b>5,450</b>	<b>271</b>	<b>5,455</b>	<b>296</b>	<b>5,532</b>	<b>297</b>	<b>5,825</b>	<b>321</b>	<b>6,471</b>	<b>391</b>	<b>ס"ה</b>

\*בעיקר כרטיסים שנמכרו בידי מארגני טיולים, כרטיסים שנמכרו בעסקאות שבהן סכום העמלה לאירתור הוא סכום המשתנה מעסקה לעסקה, ועוד.

מהטבלה עולה כי במהלך השנים 1995-1999 גדל בכ-44% המספר הכולל של כרטיסי אל על שמכרה אירתור. עוד עולה מהטבלה, כי מספר כרטיסי הטיסה שמכרה החברה במסגרת מבצעים של אל על גדל באותן שנים בכ-233%, ואילו מספר כרטיסי אירתור הרגילים שמכרה פחת בכ-40%. מכאן שחלק מהגידול במכירת כרטיסי המבצע בא על חשבון מכירת כרטיסי אירתור הרגילים.

להלן בטבלה התפלגות הנוסעים שטסו באל על באמצעות אירתור לפי יעדים, בשנים 1995-1998 על פי נתוני אירתור:

<u>1995</u>	<u>1996</u>	<u>1997</u>	<u>1998</u>	<u>היעד</u>
173,028	180,420	181,168	197,120	מערב אירופה
53,749	70,516	72,438	79,590	צפון אמריקה
22,456	23,873	23,094	21,731	מזרח אירופה
12,074	12,039	11,679	14,444	אסיה ואוסטרליה
10,047	9,638	8,880	8,464	אפריקה
<b><u>271,354</u></b>	<b><u>296,486</u></b>	<b><u>297,259</u></b>	<b><u>321,349</u></b>	<b><u>ס"ה</u></b>

מהטבלה עולה, כי מרבית הנוסעים (כ-85%) שרכשו כרטיסים באמצעות איירתור טסו למערב אירופה ולצפון אמריקה, וכי עיקר הגידול במכירת הכרטיסים, בשנים 1995-1998, נבע מגידול של כ-48% במכירת כרטיסים לצפון אמריקה ומגידול של כ-14% ממכירת כרטיסים למערב אירופה.

משרד מבקר המדינה בדק את סדרי ההתקשרות בין אל על לבין איירתור, ולהלן הממצאים העיקריים:

1. מאז 1965, מועד הקמתה של איירתור, לא חתמו אל על ואירתור על הסכם המסדיר באופן כולל את שיווק כרטיסי הטיסה של אל על על ידי איירתור ואת דרך ההתחשבנות על מכירת הכרטיסים, ודירקטוריון איירתור לא דן באפשרות למסד בהסכם כתוב את מערכת הקשרים של החברה עם אל על. אל על הסבירה למשרד מבקר המדינה כי לקראת כל שנת כספים היא מעדכנת את חברת איירתור בכתב על "עקרונות עסקת המסגרת המפרטת את העמלות ליעדים השונים במחלקות השונות", וכי מבצעים מיוחדים מסוכמים ביניהן בכתב בעסקאות מיוחדות לקראת פרסומם. אל על ציינה כי לפי שעה לא התעוררו בעיות בנושא.

לדעת משרד מבקר המדינה, מן הראוי היה שייחתם הסכם מסגרת המסדיר את מכלול הקשרים העסקיים בין אל על לבין איירתור.

2. איירתור מקבלת מאל על אחת לחודש מידע על יציאת הנוסעים. המידע המתקבל מעובד באירתור לחשבון עמלות חודשי והחשבון מוגש לאל על כדרישה לתשלום מקדמה.

הביקורת העלתה כי מאז אוגוסט 1998 לא שילמה אל על לאירתור את מלוא סכום המקדמה שדרשה, אלא רק 70% ממנה; ואת היתר היא שילמה לה בעת ההתחשבנות הסופית. שיעור זה לא סוכם ביניהן, אלא נקבע באופן חד-צדדי בידי אל על.

3. מרבית מבצעי ההזולה של כרטיסי טיסה הם לתקופות קצרות, ופרסומם באמצעי התקשורת והפצת חוזרים לכל סוכני הנסיעות בישראל כרוכים בהוצאה כספית ניכרת. נוסף על כך נדרשת איירתור לטפל בהנפקת הכרטיסים שאמורים להימכר במסגרת המבצע ובקידודם בעבור סוכני הנסיעות.

הביקורת העלתה כי מבצעי ההזלה נעשו לפי צורכי אל על, ואירתור לא חישה את עלויות השיווק של כרטיסי הטיסה, על פי סוגי הכרטיסים וסכומי העמלות שנקבעו לגביהם, כדי להעריך מהי תרומתו של כל מבצע לתוצאות העסקיות שלה.

4. איירתור העבירה לסוכני הנסיעות כ-70% מהעמלות שקיבלה מאל על ומחברות תעופה אחרות, והיתרה יועדה לכיסוי הוצאותיה. להלן נתוני איירתור על הכנסותיה מעמלות ועל חלוקת עמלות אלה לסוכני נסיעות בשנים 1995-1998 (באלפי דולרים):

<u>1995</u>	<u>1996</u>	<u>1997</u>	<u>1998</u>	
5,922	5,802	5,738	6,324	הכנסות מעמלות על מכירת כרטיסי טיסה
4,059	4,303	4,107	4,404	עמלות ששולמו לסוכני נסיעות
68.5	74.2	71.6	69.6	שיעור העמלות ששולמו (באחוזים)

תשלום העמלות לכל סוכן נסיעות נעשה שלוש פעמים בשנה על פי שיעור העמלה שנקבע לכל סוג של כרטיסים. העמלות משולמות בחודשים ספטמבר ודצמבר ובמאוס בשנה שלאחר מכן. חישוב העמלות המשולמות לסוכני הנסיעות נעשה בידי איירתור בלבד, ללא שיתופה של אל על. איירתור אינה מוסרת לסוכן בעת התשלום פירוט של אופן חישוב העמלה, ולכן אין ביכולתו לבדוק אם קיבל את כל המגיע לו.

5. כאמור, מאז סוף שנת 1993 שונתה מתכונת הפעילות של איירתור, והחברה עוסקת, בעיקר בניהול מבצעי מכירות מיוחדים של כרטיסי טיסה של אל על בד בבד עם המשך שיווק כרטיסי איירתור רגילים. בסוף 1998 הנהיגה אל על שינוי טכנולוגי שאיפשר לסוכני הנסיעות למכור כרטיסי טיסה מוזלים שלה ללא הרשאה של איירתור.

הביקורת העלתה, כי דירקטוריון איירתור לא דן דיון עקרוני בהמשך עיסוקה של איירתור במכירת כרטיסי טיסה מוזלים של אל על ובצורך להרחיב במידה ניכרת את תחומי פעילותה, נוכח השינוי הטכנולוגי האמור ושינויים טכנולוגיים אחרים במערכת הכרטוס של אל על, שיש בהם כדי לגרום לכך שאל על לא תזדקק עוד לשרותי הכרטוס של איירתור ותנהל מבצעי הזלות, ישירות באמצעות סוכני הנסיעות ללא מעורבותה ופיקוחה של איירתור. מנכ"ל איירתור מסר שדירקטוריון החברה דן בעניין הרחבת תחומי פעילותה, אולם הדיונים לא נרשמו בפרוטוקול. לדעת משרד מבקר המדינה, קיום דיונים בדירקטוריון ללא רישומם בפרוטוקול אינו עולה בקנה אחד עם ניהול תקין של ענייני החברה.

## השתתפות אל על בהוצאות החברה

במארס 1973 נחתם הסכם בין איירתור לבין אל על, ובו נקבע, בין היתר, כי אל על תשתתף במחצית ההוצאות השוטפות והתפעוליות של איירתור, על פי חשבון שנתי שיתבסס על דוח הוצאות מכירה והנהלה מאושר בידי רואה החשבון של החברה. התברר כי אל על העבירה לאיירתור מדי חודש בחודשו 1/12 ממחצית הוצאות המכירה והנהלה של איירתור (ללא פחת) על פי התקציב שאושר להוצאות אלה בדירקטוריון איירתור. בתום כל שנה נעשתה התחשבות על פי הוצאות המכירה והנהלה שהוצגו בדוחות הכספיים של איירתור, ובמסגרתה הוצמדו 30% מההוצאות לדולר ו-70% מהן למדד המחירים לצרכן.

בשנת 1995 הגיעה השתתפות אל על בהוצאות איירתור לכ-1.27 מיליון דולר, בשנת 1996 לכ-1.43 מיליון דולר, בשנת 1997 לכ-1.47 מיליון דולר ובשנת 1998 לכ-1.38 מיליון דולר. הביקורת העלתה כי השתתפותה של אל על בכיסוי הוצאות איירתור חרגה ממה שנקבע ביניהן בהסכם מ-1973. להלן דוגמאות:

1. בשנת 1996 השתתפה אל על בכ-50% מהשקעות איירתור ברכישת מחשבים ותוכנות. השקעות אלה הגיעו באותה שנה לכ-49,000 דולר ובשנת 1997 לכ-62,000 דולר.

הביקורת העלתה כי בהסכם משנת 1973 שנחתם בין אל על לבין איירתור לא נקבע שאל על תשתתף גם בכיסוי השקעותיה של איירתור.

איירתור הסבירה למשרד מבקר המדינה כי יש לראות בהשקעות בתוכנה הוצאה שוטפת, הואיל והתוכנות שימשו אותה לשיווק כרטיסים במסגרת מבצעי הוזלה של אל על, השונים זה מזה באופיים, ופותחו במיוחד למטרה זו. עם זאת הודיעה איירתור שבעקבות הביקורת יתבקש הדירקטוריון שלה לתת את דעתו על נושא זה ולאשר עקרונית השתתפות אל על גם ב-50% מההשקעות בתוכנה ובחומרה. מטיוטת הפרוטוקול של ישיבת דירקטוריון איירתור שהתקיימה בינואר 2000 עולה כי דירקטוריון איירתור אישר לשנת 2000 תקציב השקעות בסך 100,000 דולר, והוסכם שאל על תממן את מחציתו.

2. בתקופה ינואר 1994 - אפריל 1995 שכרה איירתור מכונית על שמו ולשימוש של סגן מנהל סניף ישראל של אל על, שכהן גם כדירקטור באיירתור. בשנת 1994 הגיעה עלות החזקת המכונית לכ-11,000 דולר, ואל על כיסתה אותה במלואה; ובתקופה ינואר-אפריל 1995 היא הגיעה לכ-3,700 דולר, ואל על כיסתה 50% ממנה.

הביקורת העלתה כי לא היה הסכם בין אל על לבין איירתור בדבר השתתפות אל על בעלות החזקת המכונית, ואין באיירתור מסמכים שיסבירו מדוע שכרה מכונית על שמו של סגן מנהל סניף ישראל של אל על, אף שבמסגרת תפקידו באל על לא עשה בעבורה עבודה כלשהי. עוד העלתה הביקורת, כי שכירת המכונית לא הובאה לאישור הדירקטוריון של איירתור, וממילא לא קיבלה את אישורו, כמתחייב מסדרי מינהל תקין, אף שעובד אל על האמור היה חבר בדירקטוריון זה.

לדברי אל על הועמדה המכונית גם לרשותם של עובדים אחרים שלה בסניף ישראל לצורך ביקורים בסניפיה ואצל סוכני נסיעות.

לדעת משרד מבקר המדינה, שכירת המכונית בעבור עובד אל על באמצעות איירתור היתה בניגוד לסדרי מינהל תקין ופגעה בבקרה על הפעולות הכספיות, הן של אל על והן של איירתור.

3. ביולי 1995 פרש מנכ"ל איירתור לאחר 24.5 שנות עבודה בחברה. אל על השתתפה במימון חלק מעלויות הפרישה.

לפי מסמכי איירתור שולמו למנכ"ל הפורש פיצויי פרישה בסך של כ-673,000 ש"ח, שכללו פיצויי פיטורין בסך של כ-555,000 ש"ח, בשיעור של 150% בעבור כל שנת עבודה, וכן כ-118,000 ש"ח מענק הסתגלות לשישה חודשים בתוספת דמי החזקת רכב לתקופת ההסתגלות. פיצויים אלה שולמו על פי אישורו של מנהל סניף ישראל של אל על דאז, שכהן כדירקטור באירתור, ועל פי אישורו של אחד מנציגי סוכני הנסיעות בדירקטוריון, ששימש גם גזבר איירתור (ראו להלן).

הביקורת העלתה כי בין איירתור לבין המנכ"ל הפורש לא היה הסכם המפרט את תנאי פרישה המגיעים לו, וכי תשלום הפיצויים המוגדלים למנכ"ל לא אושר בדירקטוריון איירתור.

במסמך מספטמבר 1995, שבו פורטו סכומי הפיצויים ומענק הפרישה שניתנו למנכ"ל הפורש, צוין כי היתרות שנצברו לזכותו בחברות ביטוח ובקופת גמל לפיצויים הגיעו במועד פרישתו לכ-405,000 ש"ח, וכי הסכום שלא היה לו כיסוי בחסכונות בקופת גמל ובחברות ביטוח הגיע לכ-268,000 ש"ח (כ-88,000 דולר). ביוני 1996 הודיע מנכ"ל איירתור לראש אגף השיווק של אל על, שכהן כדירקטור באירתור, כי למנכ"ל הפורש שולם סכום של כ-109,000 דולר שלא היה לו כיסוי בחסכונות העובד שנועדו לפיצויים, ובהתאם לכך חלקה של אל על (50%) במימון סכום זה היה כ-55,000 דולר. אל על שילמה את הסכום האמור באוגוסט אותה שנה. יוצא אפוא כי למעשה מימנה אל על 60% מהסכום החסר.

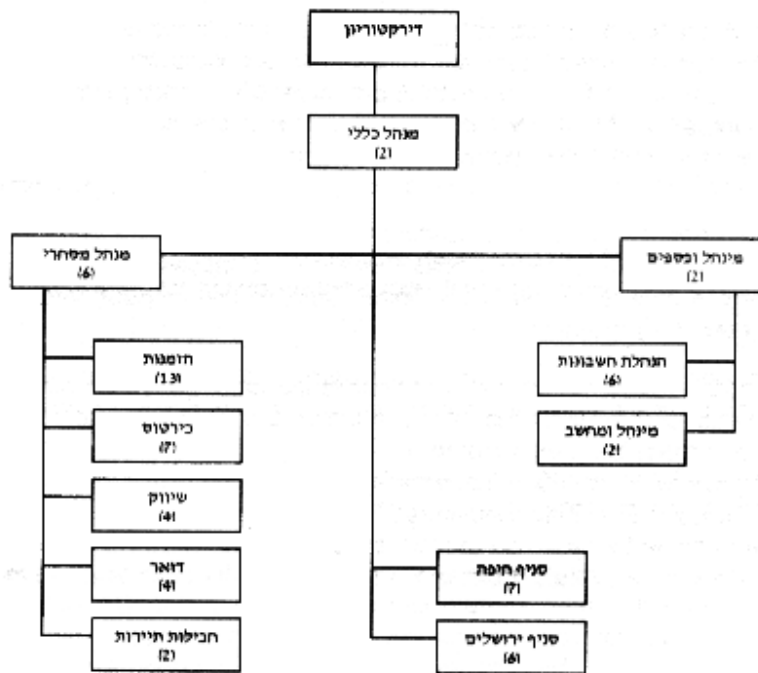
משרד מבקר המדינה לא קיבל מאירתור תשובה מניחה את הדעת לשאלה מדוע דרשה מאל על להשתתף בהוצאה הגבוהה בכ-21,000 דולר מההוצאה בפועל שהיא נשאה בה בגין פרישת המנכ"ל. כמו כן לא הובהר מדוע כיסתה אל על כמחצית מהוצאה זו בלי לקבל מאירתור את המסמכים המעידים על תשלום הפיצויים. בעקבות הביקורת החזירה איירתור לאל על סך של כ-11,000 דולר, סכום היתר ששילמה אל על.

## כוח האדם

בסוף שנת 1998 העסיקה איירתור 56 עובדים, מהם 35 קבועים ו-21 זמניים. 20 עובדים הועסקו על פי חוזים אישיים, ואילו עם 36 העובדים האחרים לא נחתם כל חוזה; השכר ששילמה איירתור לכל אחד מהם נקבע במשא ומתן בינו לבין מנכ"ל החברה, והתנאים הסוציאליים נקבעו בהתאם לחוקי העבודה הקיימים בארץ. בשנת 1998 הגיעה עלות העסקת העובדים באירתור לכ-5.2 מיליון ש"ח, והעלות הממוצעת השנתית של העסקת עובד הגיעה לכ-98,000 ש"ח.

1. להלן תרשים שהתקבל מאירתור, המתאר את המבנה הארגוני שלה, ובו פירוט של מספר העובדים בכל מחלקה בסוף שנת 1998.

איירתור - מבנה ארגוני



הביקורת העלתה כי אין באירתור נהלים כתובים המגדירים את התפקידים ואת חלוקת הסמכויות בה, וכי המבנה הארגוני של אירתור לא אושר בדירקטוריון.

2. המסמכים הקשורים להעסקתו של כל עובד ועובד באירתור לא נשמרו בתיק אישי אלא תויקו בתיק שוטף, שהכיל את המסמכים על כלל עובדי אירתור ובתום השנה הועבר לגנזך החברה. משום כך עיון בתיק השוטף לא איפשר לקבל מידע מרוכז על כל עובד מאז תחילת עבודתו בחברה, מידע הנחוץ לקבלת החלטות כגון קידום עובד, הכשרה מקצועית שקיבל וכו'. משרד מבקר המדינה העיר לאירתור במאס 1999 כי עליה לרכז את המידע על עובדיה בתיקים אישיים נפרדים ולדאוג שתיקים אלה יהיו זמינים כל אימת שיידרשו. אירתור הודיעה למשרד מבקר המדינה כי החלה ליישם את ההמלצה האמורה ביולי אותה שנה.

3. בשנת 1997 התקבלו לאירתור 15 עובדים חדשים ובשנת 1998 - 14. מרבית העובדים שהתקבלו לאירתור בשנים האחרונות היו צעירים שלא היה להם ניסיון קודם בענף התעופה המסחרית. בשנים 1997 ו-1998 התקבלו מרבית העובדים החדשים במחלקות העוסקות במתן שירות לסוכני הנסיעות - מחלקת הכרטוס ומחלקת ההזמנות. יצוין כי העובדים במחלקות אלה נדרשים לעבוד באמצעות מערכת ההזמנות הממוחשבת של אל על, ולכן עברו העובדים החדשים קורס קצר של שבוע ימים להכרת מערכת זו, ולפי הסברי החברה עבדו בפיקוחו של עובד ותיק במשך פרק זמן של עד שלושה חודשים.



להלן בטבלה מצבת העובדים של איירתור בסופי השנים 1997 ו-1998 על פי הוותק שלהם בחברה:

<u>מספר</u>	<u>מספר העובדים</u>	<u>שעורם מכלל</u>	<u>מספר העובדים</u>	<u>שעורם מכלל</u>	<u>מספר</u>
<u>שנות הוותק</u>	<u>ב-31.12.98</u>	<u>העובדים</u>	<u>ב-31.12.97</u>	<u>העובדים</u>	<u>שנות הוותק</u>
<u>עד שנה</u>		<u>(באחוזים)</u>		<u>(באחוזים)</u>	
עד שנה	14	25	15	29	עד שנה
2-1	9	16	8	15	2-1
3-2	7	13	5	10	3-2
4-3	3	5	6	12	4-3
5-4	7	13	1	2	5-4
24-5	16	28	17	32	24-5
<b>ס"ה</b>	<b>56</b>	<b>100</b>	<b>52</b>	<b>100</b>	<b>ס"ה</b>

מהטבלה עולה כי 68% מהעובדים שהועסקו ב-1997 ו-72% מהעובדים שהועסקו ב-1998 היו בעלי ותק של עד חמש שנים, וכי 25% מן העובדים בשנת 1998 וכ-29% מהעובדים בשנת 1997 הועסקו פחות משנה. כאמור, מרבית העובדים בעלי הוותק הנמוך הועסקו במחלקת הזמנות ובמחלקת כרטוס, שבהן נדרשת מיומנות גבוהה. יצוין כי בשנת 1997 פרשו מהחברה 14 עובדים ובשנת 1998 פרשו ממנה 10 עובדים. 11 (46%) מבין 24 העובדים האמורים הועסקו בחברה פחות משנתיים. נתונים אלה מעידים על תחלופה גבוהה מאוד בקרב עובדי איירתור.

איירתור הודיעה למשרד מבקר המדינה כי התחלופה בקרב עובדיה אינה חורגת מהמקובל בענף הנסיעות ואף נמוכה מזה.

לדעת משרד מבקר המדינה, על דירקטוריון איירתור לדון בכל מקרה בהשפעת התחלופה הגבוהה בקרב עובדי איירתור על תפקודה ועל יעילות העבודה בה, ועל מדיניות החברה בהקשר זה.

4. להלן התפלגות השכר השנתי<sup>2</sup> של עובדי איירתור שעבדו בחברה בכל שנת 1998:

<u>מספר העובדים</u>	<u>השכר השנתי ברוטו (בש"ח)</u>
6	50,000-41,000
25	100,000-50,001
9	150,000-100,001
1	200,000-150,000
2	411,000-200,001
<b>43</b>	<b>ס"ה</b>

<sup>2</sup> כולל פדיון חופשה.

שני העובדים בעלי השכר הגבוה ביותר באיירתור היו המנכ"ל ומנהלת התפעול. כאמור, את שכרם של העובדים קבע מנכ"ל איירתור במשא ומתן אישי עם כל אחד מהם בעת קבלתו לעבודה. תוספות שכר לעובדים יחידים ניתנו על פי החלטת מנכ"ל איירתור, ותוספות שכר לכלל עובדי החברה ניתנו באישורם של המנכ"ל ושל אחד הדירקטורים, שניהן גם כגזבר החברה. שכרו של המנכ"ל אושר בדירקטוריון החברה.

משרד מבקר המדינה העיר לחברה במאוס 1999 כי ראוי היה שהדירקטוריון שלה יקבע מדיניות של תשלומי שכר לעובדיה שתפרט את התנאים הנלווים לשכר כגון הטבות ומענקים, וכן הכללים לקידום עובדים, ותנאי עבודה אחרים, ותשמש בסיס להחלטות המנכ"ל בדבר שכרם של העובדים. בעקבות הביקורת אישרו ביוני 1999, יו"ר דירקטוריון איירתור וגזבר החברה כללים בדבר שכרם של העובדים במחלקות השונות של החברה.

5. על פי חוק חופשה שנתית, התשי"א-1951, נקבעה לעובדי איירתור מכסת ימי חופשה שנתית של 10 עד 23 ימים, בהתאם לתפקיד ולוותק בעבודה. ב-31.12.98 היתה התחייבות החברה בגין יתרת ימי החופשה הצבורה של העובדים כ-158,000 ש"ח.

בדיקת ניצול ימי החופשה באיירתור העלתה את הממצאים האלה:

(א) ב-31.12.98 היתה לשבעה עובדים יתרה שלילית של עד כשמונה ימים לעובד בגין חריגה ממכסת ימי החופשה. הביקורת העלתה כי החברה לא קבעה תקרה לצבירת יתרת חופשה שלילית.

(ב) בשנת 1998 פדתה החברה למנהל החשבונות שלה תמורת כ-14,000 ש"ח מ-38 ימי חופשה שנצברו לזכותו. החברה הסבירה למשרד מבקר המדינה כי עובד זה צבר ימי חופשה רבים עקב עומס בעבודה. נמצא שאין בחברה כללים לפדיון ימי חופשה במקרים מיוחדים מסוג זה.

(ג) על פי הסכם העבודה האישי שנחתם עם מנכ"ל איירתור פדתה איירתור למנכ"ל בשנת 1997 - 41 ימי חופשה תמורת כ-50,000 ש"ח ובשנת 1998 - 38 ימי חופשה תמורת כ-41,000 ש"ח.

משרד מבקר המדינה העיר לאיירתור על שאין לה נוהל כתוב בעניין יציאה לחופשה של עובדים, לרבות עובדים בכירים ועובדים בתחום הכספים, הקובע כללים לאישור יציאה לחופשה, לצבירת ימי חופשה ולפדיון ימי חופשה. איירתור הודיעה כי היא פועלת להכין נוהל כזה. לדעת משרד מבקר המדינה, על החברה להקפיד על יציאה מסודרת של עובדיה לחופשה.

6. מדי שנה בשנה חילקה איירתור מענקים לעובדיה. בשנת 1997 שילמה איירתור ל-38 עובדים מענקים בסכום כולל של כ-162,000 ש"ח, ובשנת 1998 היא שילמה ל-50 עובדים מענקים בסכום כולל של 207,000 ש"ח. סכום המענקים ששילמה להם החברה נע בין 57%-ל-100% משכרם החודשי.

המענקים שולמו לעובדים על פי המלצת המנכ"ל, מנהל הכספים ומנהלת התפעולית, והתשלום אושר סופית בידי הגזבר. במסמכי איירתור לא ניתנו נימוקים לשיעורי המענקים ששולמו לעובדים.

משרד מבקר המדינה העיר לאיירתור כי עליה לקבוע קריטריונים בכתב לקביעתם של הזכאות למענקים ושל שיעור המענק שיינתן לעובד. וכי ראוי היה שתשלום המענקים יאושר בדירקטוריון. איירתור הודיעה למשרד מבקר המדינה כי החל ב-1 בינואר 1999 בוטל תשלום המענקים לעובדיה, והוחלט שכל אימת שתוצאה החברה לתת להם מענקים, יובא הנושא לאישור הדירקטוריון.

7. בשנים 1997 ו-1998 נסעו בתפקיד לחו"ל, כל אחד פעם אחת, מנכ"ל איירתור, מנהל הכספים לשעבר ושתי עובדות של מחלקת הכרטוס. אל על נתנה את כרטיסי הטיסה לעובדים אלה חינם, מאחר שהנסיעות נעשו לשם קידום השיווק של טיסותיה.

#### הביקורת העלתה את הממצאים האלה:

(א) בחברה אין מסמכים המעידים על אישור הנסיעה לחו"ל לפני ביצועה ומפרטים את מטרותיה. יתר על כן, נסיעותיהם של המנכ"ל ומנהל הכספים לשעבר לא אושרו מראש בידי הדירקטוריון כמתחייב מסדרי מינהל תקין.

(ב) כל אחד מהעובדים שנסעו לחו"ל מילא דוח נסיעה לחו"ל, ופירט בו את הוצאותיו בחו"ל. ואולם דוחות העובדים האלה לא אושרו בידי הממונים עליהם, אלא רק בידי מנהל הכספים של החברה, שבדק אותם לשם אימות הסכומים שהוצאו.

(ג) העובדים שנסעו לחו"ל לא דיווחו בכתב לממונים עליהם על המשימות שביצעו במהלך הנסיעה, ואם אכן קוימה מטרת הנסיעה.

נמצא כי אין באיירתור נוהל נסיעות בתפקיד. לדעת משרד מבקר המדינה, על איירתור להוציא נוהל בעניין זה, שיפרט את סדרי אישור הנסיעות לחו"ל, ובכלל זה את החובה לציין בבקשה לאישור את מטרת הנסיעה ואת הסכום שיש להקציב בעבורה, וכן יחייב למלא דוח על ביצוע המשימות בחו"ל ודוח הוצאות ויקבע את סדרי אישור ההוצאות.

8. איירתור העניקה לעובדיה כרטיסי טיסה חינם לאחר שרכשה אותם מאל על בהנחה של 75% ממחירם המלא. מבירור שעשה משרד מבקר המדינה באל על עולה שהסדר זה סוכם בעבר בין מנהל סניף ישראל של אל על לבין מנהל התפעול של איירתור. אולם באיירתור אין כל מסמך המעיד שנעשה הסדר כזה.

בשנת 1997 מימנה איירתור 23 כרטיסי טיסה ל-20 עובדים, בעלות של 33,000 ש"ח (כולל גילום מס), ובשנת 1998 היא מימנה 22 כרטיסי טיסה ל-21 עובדים, בעלות של כ-32,000 ש"ח (כולל גילום מס). מכאן שלכמה מעובדי החברה ניתנו כרטיסי טיסה חינם פעמיים בשנה.

נוסף על כרטיסי טיסה חינם העניקה איירתור לעובדיה הנחה של 75% מהמחיר המלא ברכישת כרטיסי טיסה נוספים. סכום ההנחה נחשב כהטבה ונכלל בשכר ברוטו של העובד. אין בחברה מידע מרוכז על מספר העובדים שניצלו הטבה זו.

הביקורת העלתה כי אין באיירתור נוהל הקובע כללים למתן כרטיסי טיסה חינם ובהנחה, לרבות המספר המרבי של כרטיסים כאלה שעובד זכאי לקבל בשנה, תקופת הוותק המזערית המזכה בכרטיסים כאלה ודרך התשלום בעד הכרטיסים המוזלים.

9. אחת לשנה נהגה איירתור לשלוח את עובדיה לסוף שבוע של נופש בבית מלון. בשנת 1998 הזמינה איירתור לעובדיה, מקומות לנופש באמצעות סוכנות נסיעות שהמנכ"ל שלה שימש יו"ר הדירקטוריון של איירתור. איירתור שילמה לסוכנות נסיעות זו (להלן - סוכנות נסיעות א') בעבור ההזמנה סך של 50,000 ש"ח וניכתה מעובדיה סכום של 7,000 ש"ח בעד השתתפות בני משפחותיהם.

באיירתור לא נמצאו מסמכים המעידים כי ההחלטה להזמין את המקומות לנופש באמצעות סוכנות נסיעות א' נעשתה לאחר שנתקבלו הצעות גם מסוכנים אחרים. יתר על כן, הביקורת העלתה כי לא הובא לידיעת הדירקטוריון שמדובר בעסקה עם סוכנות נסיעות א', שיו"ר הדירקטוריון מכהן בה כמנכ"ל.

איירתור הודיעה למשרד מבקר המדינה, כי היא קיבלה הצעות משלוש סוכנויות נסיעות, ובכללן סוכנות נסיעות א', וכן הצעה ישירה מהמלון; וכי סוכנות נסיעות א' נתנה את ההצעה הזולה ביותר, ובחירתה נעשתה משיקולים כלכליים גרידא.

לדעת משרד מבקר המדינה, היה על איירתור לתעד את תהליך בחירתה של סוכנות נסיעות א', בכלל זה את הנימוקים לבחירתה, ולשמור את כל המסמכים הקשורים לעניין זה, כמתחייב מסדרי מינהל תקין.

## הוצאות הפרסום

כדי לקדם את מכירות הכרטיסים מפרסמת איירתור מדי פעם בפעם מודעות בעיתונים, ובהן מידע על טיסות זולות ומבצעי מכירות. להלן בטבלה נתוני איירתור על הוצאותיה על פרסום בשנים 1996-1998 (באלפי דולרים) ושיעורן מההכנסות (באחוזים):

<u>1996</u>	<u>1997</u>	<u>1998</u>	
558	587	697	הוצאות פרסום
5,802	5,738	6,324	ס"ה הכנסות
9.6	10.2	11.0	שיעור הוצאות הפרסום מההכנסות

מהטבלה עולה כי בשנים 1996-1998 חל גידול של כ-25% בהוצאות הפרסום של איירתור ובשיעורן מההכנסותיה. יצוין כי היקף הוצאות הפרסום של איירתור ב-1993 היה כ-220,000 דולר, ומאז עד 1998 הן גדלו ביותר מפי שלושה.

משרד מבקר המדינה בדק בחודש יוני 1999 את סדרי הוצאות הפרסום של איירתור, ולהלן הממצאים העיקריים:

1. כ-95% מהוצאות הפרסום של איירתור נעשו באמצעות משרד פרסום אחד, שאיירתור התקשרה עמו עוד ב-1993. באיירתור אין מסמכים המעידים שמשרד זה נבחר במכרז. לפי הסברי החברה למשרד מבקר המדינה, בסוף שנת 1993 פורסם מכרז למשרד פרסום, וועדה שחבריה היו מנכ"ל החברה, סגנו, האחראית לשיווק בחברה, מנהל הכספים ונציג הדירקטוריון, בחרה את משרד הפרסום האמור.

לדעת משרד מבקר המדינה, על פי סדרי מנהל תקין היה על החברה לשמור את מסמכי המכרז, המעידים על אופן בחירת משרד הפרסום. הדבר דרוש בעיקר נוכח העובדה שמדובר בעסקה בהיקף כספי ניכר. יצוין כי מ-1993 ועד מועד סיום הביקורת, יוני 1999, לא בדקה איירתור הצעות של משרדי פרסום אחרים.

2. הביקורת העלתה כי בין איירתור לבין משרד הפרסום לא נחתם הסכם המפרט בין השאר את גובה העמלות והתעריפים, את מועדי התשלום ואת רמת השירות, וכן מציין את הצורך בשמירת סודיות.

3. איירתור פרסמה מודעות בעיתונים היומיים לפחות אחת לשבוע, ויש שאף בכל יום. המודעות כללו בעיקר פירוט של יעדי טיסות, מחיריהן ומועדיהן.

הביקורת העלתה כי איירתור לא עשתה סקרים כדי לבדוק את מידת האפקטיביות של המודעות שפורסמו, את השפעתן על היקף מכירות הכרטיסים ואת היקף המכירות בהשוואה לעלויות הפרסום.

4. בכל חודש הגיש משרד הפרסום לאירתור חשבונית, ובה ריכוז של כל עבודות הפרסום שעשה בעבורה באותו חודש. החשבונית כללה את החיובים של העיתונים שבהם פורסמו המודעות וכן את החיובים של קבלני המשנה; ומשרד הפרסום צירף אליה מסמכים המפרטים את גודל המודעות, את מועד פרסומן ואת העיתונים שבהם פורסמו וכן את החשבוניות של העיתונים ושל קבלני המשנה.

קודם שאשר מנהל הכספים של איירתור את תשלום החשבוניות, בדקה החברה אם החשבונית כללה במדויק את החיובים של העיתונים ושל קבלני המשנה. ואולם איירתור לא בדקה אם החיובים של העיתונים הכלולים בחשבונית הם על פי התעריפים שהיא סיכמה עם העיתונים, ולא בדקה את סבירות החיובים של קבלני המשנה שבחר משרד הפרסום.

משרד מבקר במדינה העיר לאירתור כי היה עליה לשקול את האפשרות לעשות בדיקת חשבונות באמצעות איגוד המפרסמים בישראל<sup>3</sup>. בעקבות הביקורת מסרה איירתור לבדיקת איגוד המפרסמים כמה חשבוניות שמשרד הפרסום הגיש לה בעבור שירותי פרסום שניתנו בחודש יוני 1999. הבדיקה העלתה כי מרבית החיובים של משרד הפרסום נעשו כשורה, והמחירים שדרש היו סבירים בדרך כלל. עוד העלתה הבדיקה, כי שיעור העמלה שאירתור משלמת למשרד הפרסום (15%) גבוהה יחסית לשיעור העמלה הנגבה מחלק ניכר מהמפרסמים (10%-13%). בעקבות הבדיקה הוסכם בין איירתור לבין משרד הפרסום כי החל בינואר 2000 תקבל איירתור ממשרד הפרסום הנחה של 1.5% בשיעור העמלה שהוא גובה ממנה בעד פרסומים בכלי התקשורת.

<sup>3</sup> איגוד זה מייצג את החברות המפרסמות, ובדיקותיו והממצאים שהוא מעלה מקובלים על משרדי הפרסום.

## הדירקטוריון

1. תפקידיו של דירקטוריון חברה הם, בין השאר, להתוות את המדיניות הכללית של החברה באשר למטרותיה ולפעולותיה הפיננסיות ולקבוע על פיה את התקציב השנתי של החברה, את תקן עובדיה ואת תנאי העסקתם; וכן לעקוב ברציפות אחרי הגשמת מטרות החברה וביצוע תכניותיה ותקציביה. כדי לאפשר את מימוש מדיניותה של חברה, ניתנות סמכויות לביצוע פעולות כספיות למנכ"ל החברה, האחראי לניהולה השוטף, למנהל הכספים שלה ולמנהלים נוספים בדרג בכיר. כאשר נדרש אישור להוצאה חריגה, מועבר העניין להחלטת הדירקטוריון.

הביקורת העלתה כי אחד הדירקטורים באיירתור שימש גם גזבר החברה, וחתם חתימה שנייה, נוסף על חתימת המנכ"ל, על כל המחאה שהנפיקה החברה; וכי בהעדרו חתם על ההמחאות דירקטור אחר. עוד הועלה, כי הובא לאישורו של הגזבר ביצועם של כל תשלומי השכר לעובדי איירתור. נוהג זה אמנם יצר מעורבות גבוהה של דירקטורים בניהול השוטף של החברה, אך בשל ריבוי ההמחאות שמפיקה החברה, מעורבות זו אינה יכולה להיות כלי אפקטיבי לפיקוח ובקרה.

2. נמצא כי 14 מבין 21 פרוטוקולים של ישיבות הדירקטוריון שהתקיימו בתקופה ינואר 1996 עד יולי 1998, לא נחתמו כמתחייב מדרכי ניהול תקינים בחברה. בעקבות הערת משרד מבקר המדינה לאיירתור, בדצמבר 1998 חתם יו"ר הדירקטוריון של החברה על כל הפרוטוקולים של ישיבות הדירקטוריון שהתקיימו מאז.

עוד נמצא, כי 9 מ-21 הפרוטוקולים האמורים לא אושרו בישיבה הבאה של הדירקטוריון, וכי לכל הפרוטוקולים לא צורפו המסמכים שהוצגו בישיבות. היועץ המשפטי של איירתור הסביר למשרד מבקר המדינה כי הוא השתתף בכל ישיבות הדירקטוריון של איירתור מאז הקמתה (חוץ מישיבה אחת), וכי הפרוטוקולים של ישיבות הדירקטוריון אושרו בידי הדירקטוריון בישיבתו הבאה לאחר שהוכנסו בהם התיקונים שדרשו להכניס חברי דירקטוריון, אם נדרשו תיקונים. לדעת משרד מבקר המדינה, סדרי מינהל תקין מחייבים כי אישורים אלה יקבלו ביטוי בפרוטוקולים של ישיבות הדירקטוריון.

## מינהל וכספים

### חברת משלוחים

איירתור קשורה לחברת משלוחים המבצעת בעבורה משלוח של דברי דואר דחופים, של חוזרים ושל כרטיסים לסניפיה בחיפה ובירושלים ולסוכני נסיעות שמחוץ למטרופולין תל אביב. בשנת 1998 הגיעו תשלומי איירתור לחברה זו לכ-27,000 דולר.

אין באיירתור מסמכים שמהם אפשר ללמוד מתי התחילה להשתמש בשירותיה של חברת המשלוחים האמורה. מנכ"ל איירתור מסר למשרד מבקר המדינה כי איירתור החלה בכך לפני כ-20 שנה.

הביקורת העלתה כי אף שאיירתור משתמשת בשירותיה של חברת המשלוחים זמן רב, אין ביניהן הסכם כתוב. עוד הועלה, כי משנת 1995 עד אוקטובר 1999, מועד סיום הביקורת, לא בדקה איירתור אם השירות שנותנת לה חברת המשלוחים, ובכלל זה מחירה, הוא השירות הטוב ביותר שהיא יכולה להשיג.

### ביקורת פנימית

בישיבת הדירקטוריון של איירתור במארס 1995 נבחרו שני דירקטורים לכהן בוועדת הביקורת של הדירקטוריון: נציג של סוכני הנסיעות ונציג של אל על. על פי פרוטוקול הישיבה החליט הדירקטוריון כי ועדת הביקורת רשאית למנות מבקר פנים.

לפרוטוקול הישיבה צורף מכתב ממנהל סניף ישראל של אל על, שכיהן כדירקטור באירתור, ובו נאמר כי נוסח הפרוטוקול ממארס 1995 אינו משקף כראוי את ההחלטות שנתקבלו בישיבה, וכי הדירקטוריון החליט באותה ישיבה להקים ועדת ביקורת שתפעל על פי חוק הביקורת הפנימית התשנ"ב-1992 בשינויים שהעניין מחייב, וועדה זו תמנה מבקר פנים ותביא את המינוי לאישור מליאת הדירקטוריון.

הביקורת העלתה כי על אף המכתב האמור לא תיקן דירקטוריון איירתור את הרשום בפרוטוקול בעניין המינוי של מבקר פנים. לא נמצאו בחברה מסמכים שמהם אפשר ללמוד מה הן הסיבות לאי-תיקון הפרוטוקול.

עוד העלתה הביקורת, כי ועדת הביקורת של דירקטוריון איירתור לא התכנסה ולא מינתה מבקר פנים.

בישיבתו בדצמבר 1997 מינה הדירקטוריון שוב ועדת ביקורת. לוועדה זו נבחרו שלושה נציגים של סוכני נסיעות. נמצא כי הוועדה לא התכנסה ולא קיימה כל דיון עד נובמבר 1998. בישיבת הדירקטוריון האמורה הוחלט למנות את חברה ב' לביצוע ביקורת פנים באירתור.

הביקורת העלתה, שאין באירתור מסמכים המעידים כי היא פנתה לכמה מועמדים לצורך הגשת הצעות לביצוע ביקורת פנים ובחירה את חברה ב' (להלן - מבקר הפנים) לאחר שבחנה כמה הצעות. עוד הועלה, כי למבקר הפנים שולמו 45 דולר לשעה, ובחודשים ינואר עד מאי 1998 הגיעו הוצאותיה של איירתור על העסקתו לכ-9,000 דולר, וכי העסקת מבקר הפנים באותם חודשים נעשתה ללא חוזה כתוב המפרט את היקף עבודתו, סמכויותיו, שכרו, נוהלי העבודה וכו'.

מבקר הפנים בדק נושא אחד בלבד - שכר הבכירים באירתור. בדיקה זו נעשתה על פי בקשת יו"ר הדירקטוריון של איירתור וחבר דירקטוריון נוסף. בינואר 1998 הגיש מבקר הפנים לחברי דירקטוריון אלה טיוטה של דוח ביקורת, אולם הוא לא הגיש להם דוח ביקורת סופי בנושא זה. יצוין כי טיוטת דוח הביקורת לא הובאה לידיעת שאר חברי הדירקטוריון וגם לא לידיעת ועדת הביקורת שלו.

לאחר הגשת הטיוטה של דוח הביקורת בנושא שכר הבכירים, הכין מבקר הפנים תכנית ביקורת בנושאים שונים, כגון זכויות חתימה, התאמות בנקים ולקוחות, נוהלי ביצוע ותיעוד, נוכחות עובדים, ביטוח פנסיוני וחופשות. תכנית זו נדונה בישיבת הדירקטוריון ביולי 1998, אולם היא לא אושרה. באותה ישיבה לא הוחלט דבר, ומאז הופסקה עבודתו של מבקר הפנים, ודירקטוריון

איירתור לא מינה אחר במקומו. מן הראוי שדירקטוריון איירתור ימנה מבקר פנים חדש לחברה.

### דוחות כספיים

הדוחות הכספיים של איירתור ערוכים על בסיס המוסכמה של העלות ההיסטורית, בערכים נומינליים. מאחר שההתחשבות עם משרדי הנסיעות ועם חברות התעופה נעשית בדולרים, החברה מכינה גם דוחות כספיים, על בסיס המוסכמה של העלות ההיסטורית, בערכים דולריים שתורגמו מערכים שקליים נומינליים. הביקורת העלתה כי החברה לא הביאה בדוחותיה הכספיים השקליים כל מידע על השפעת השינויים בכוח הקנייה הכללי של המטבע הישראלי על הדוחות הכספיים, כנדרש בגילויי הדעת של לשכת רואי החשבון בישראל. יצוין כי בחוות דעתו בעניין הדוחות הכספיים של איירתור הסתייג רואה החשבון של החברה מאי-הבאת מידע זה בדוחות הכספיים השקליים שלה.

### מאזנים

להלן מאזנים של איירתור לסופי השנים 1997 ו-1998, שריכזו משרד מבקר המדינה על פי דוחותיה הכספיים (באלפי דולרים):

<u>31.12.97</u>	<u>31.12.98</u>	
2,806	1,989	רכוש שוטף
239	227	רכוש קבוע
<u>3,045</u>	<u>2,216</u>	
2,374	1,624	התחייבויות שוטפות
251	168	התחייבויות לזמן ארוך
		הון עצמי
*	*	הון מניות
228	228	פרמיה על מניות
170	170	קרן כללית
22	26	יתרת הרווח שלא יועדה
<u>420</u>	<u>424</u>	
<u>3,045</u>	<u>2,216</u>	

\*פחות מ-1,000 דולר.



**התחייבויות שוטפות:** היתרה ליום 31.12.98 כללה חוב בסך 314,000 דולר לבעלי מניות רגילות א' שלא חולק להם דיבידנד הואיל והם הפסיקו לפעול כסוכני נסיעות, והקשר אתם נותק.

משרד מבקר המדינה העיר לאיירתור כי היה עליה לעשות מאמץ לאתר את בעלי המניות האמורים, ובכלל זה לפרסם ברבים שהם זכאים לדיבידנד. איירתור הודיעה בסוף ינואר 2000 למשרד מבקר המדינה כי היא פועלת לאיתורם של בעלי המניות לשעבר, שלא קיבלו את הדיבידנד, וכי בעתיד הקרוב היא תפרסם בכלי התקשורת הודעות בעניין זה.

**התחייבויות לזמן ארוך:** בסעיף זה נכללת יתרת הלוואה מחברת שכר תור בע"מ (להלן - שכר-תור), שהקימו ב-1982 חלק מסוכני הנסיעות שהיו בעלי מניות באירתור כדי להפעיל ולשווק טיסות שכר, אם חברת איירתור לא תוכל להמשיך ולשווק טיסות סדירות. עד מועד סיום הביקורת, ינואר 2000, לא החלה שכר-תור בפעילותה.

הון המניות המונפק והנפרע של שכר-תור לסוף שנת 1998 כלל חמש מניות הנהלה של 0.0001 ש"ח כל אחת, שבע מניות רגילות של 0.5 ש"ח כל אחת ו-90 מניות רגילות א' של 40 ש"ח כל אחת. על פי מידע שהיה אצל רשם החברות בסוף נובמבר 1998, כיהנו כדירקטורים בשכר-תור חמישה סוכני נסיעות.

לפי מסמכי איירתור, הכספים שהתקבלו בשכר-תור תמורת הנפקת המניות הושקעו בניירות ערך סחירים. ניירות ערך אלה נמכרו בשנת 1983, והתמורה שהתקבלה ממכירתם הושקעה בהלוואה לחברת איירתור. בסוף 1998 הגיעה יתרת הלוואה לכ-103,000 דולר. ההלוואה צמודה למדד המחירים לצרכן ואינה נושאת ריבית, ועד מועד סיום הביקורת, ינואר 2000, לא נקבע מועד לפירעונה.

**הון עצמי:** להלן השינויים בהון העצמי של איירתור בשנים 1997 ו-1998 (באלפי דולרים):

<u>ס"ה</u>	<u>יתרת הרווח שלא יועדה</u>	<u>קרן כללית</u>	<u>פרמיה על מניות</u>	<u>הון מניות</u>	
430	32	170	228	*	יתרה ל-1.1.97
					תנועה בשנת 1997:
368	368	-	-	-	רווח נקי
(378)	(378)	-	-	-	דיבידנד
420	22	170	228	*	יתרה ל-31.12.97
					תנועה בשנת 1998:
382	382	-	-	-	רווח נקי
(378)	(378)	-	-	-	דיבידנד
424	26	170	228	*	יתרה ל-31.12.98

\* פחות מ-1,000 דולר.

1. בסוף שנת 1997 היו לאיירתור 141 בעלי מניות רגילות א'. להלן נתונים על התפלגות בעלי המניות הרגילות א' לפי מספר המניות שהחזיקו:

<u>מספר בעלי המניות</u>	<u>מספר המניות שמחזיק כל אחד מהם</u>
1	62
2	67
3	3
4	6
6	2
11	1

לפי נתוני איירתור לסוף שנת 1997 היו רשומים בספריה 315 סוכני נסיעות שאינם בעלי מניות. היקף המכירות של החברה באמצעותם היה כ-61% סך מכירותיה.

התברר כי נוכח הגידול הניכר במספר סוכני הנסיעות וכדי להגדיל את יכולת השיווק של החברה, המליץ מנהל הכספים של איירתור ליו"ר הדירקטוריון שלה עוד ביולי 1996 לשקול הנפקה נוספת של מניות לסוכני נסיעות, בלי לפגוע בזכויותיהם של מי שכבר יש להם מניות.

באסיפה כללית של בעלי מניות איירתור שהתקיימה ביולי 1996 הודיע יו"ר הדירקטוריון של איירתור כי סוכני נסיעות לא מעטים מבקשים לרכוש מניות של איירתור. מנהל סניף ישראל של אל על שנכח באסיפה הכללית העיר כי לדעתו יש צורך להגדיל את מספר בעלי המניות של איירתור, וכי "אם יהיו יותר בעלי מניות האינטרס של איירתור יהיה חשוב להם"; אולם האסיפה הכללית של איירתור לא קיבלה כל החלטה בנידון. בעקבות הביקורת הודיעה אל על למשרד מבקר המדינה כי הנושא יועלה לדיון מחודש בדירקטוריון איירתור.

2. מדי שנה בשנה חילקה איירתור דיבידנד לבעלי מניותיה. להלן נתוני החברה על דיבידנד שחילקה מתוך הרווח הנקי שלה לשנים 1994-1997 (באלפי דולרים):

<u>1994</u>	<u>1995</u>	<u>1996</u>	<u>1997</u>	
518	451	400	368	רווח נקי
508	441	378	378	דיבידנד שהוחלט לחלק
458	399	336	338	דיבידנד שחולק למעשה
50	42	42	40	יתרת דיבידנד שלא חולק
98	98	95	103	שיעור הדיבידנד שהוחלט לחלק מסך הרווח (באחוזים)

בשנים 1994-1997 נע סכום הדיבידנד שחילקה איירתור בין 1,500 דולר ל-2,000 דולר למניה. יצוין כי שווי ההשקעה במניה אחת ל-31.12.94 לפי ערכה המקורי ב-1965 מתואם למדד המחירים לצרכן, היה כ-1,200 דולר. מכאן ששיעור התשואה על ההשקעה במניות איירתור

נע באותן שנים בין 125% ל-167%, שיעור גבוה בהרבה מהמקובל. עוד יצוין, כי יתרת הרווח שלא יועדה ל-31.12.97 הסתכמה ב-22,000 דולר. מהנתונים שלעיל עולה כי מדיניות החברה היתה לחלק את כל הרווח הנקי כדיבידנד.

**דוחות רווח והפסד:** להלן דוחות הרווח וההפסד של איירתור לשנים 1997 ו-1998:

<u>1997</u>		<u>1998</u>		
<u>%</u>	<u>אלפי דולר</u>	<u>%</u>	<u>אלפי דולר</u>	
100.0	5,738	92.6	5,854	הכנסות מעמלות
-	-	7.4	470	הכנסות ממכירת כרטיסי טיסה
<b><u>100.0</u></b>	<b><u>5,738</u></b>	<b><u>100.0</u></b>	<b><u>6,324</u></b>	
71.6	4,107	69.6	4,404	בניכוי עמלות לסוכנים
<b><u>28.4</u></b>	<b><u>1,631</u></b>	<b><u>30.4</u></b>	<b><u>1,920</u></b>	
47.6	2,734	42.9	2,712	הוצאות מכירה, הנהלה וכלליות
25.6	1,467	21.8	1,378	בניכוי השתתפות אל-על נתיבי אוויר לישראל
<b><u>22.0</u></b>	<b><u>1,267</u></b>	<b><u>21.1</u></b>	<b><u>1,334</u></b>	
6.4	364	9.3	586	רווח לפני הוצאות מימון
4.3	248	(0.1)	(6)	הכנסות (הוצאות) מימון
10.7	612	9.2	580	רווח מפעולות רגילות
0.1	5	0.4	29	הכנסות אחרות, נטו
10.8	617	9.6	609	רווח לפני מיסים על הכנסה
4.3	249	3.6	227	מיסים על ההכנסה
<b><u>6.5</u></b>	<b><u>368</u></b>	<b><u>6.0</u></b>	<b><u>382</u></b>	<b><u>רווח נקי</u></b>

מהנתונים שלעיל עולה כי שיעור הרווח הנקי של איירתור לשנים 1997 ו-1998 היה כ-6%.

**דוחות תזרים מזומנים:** להלן דוחות תזרים המזומנים של החברה לשנים 1997 ו-1998 (באלפי דולר):

<u>1997</u>	<u>1998</u>	
		<b>תזרים מזומנים מפעילות שוטפת</b>
368	382	רווח נקי
(186)	(909)	התאמות הדרושות כדי להציג את תזרים המזומנים מפעילות שוטפת
182	(527)	<b>מזומנים נטו שנבעו מפעילות שוטפת(ששימשו לפעילות שוטפת)</b>
		<b>תזרים מזומנים לפעילות השקעה</b>
(68)	(69)	רכישת רכוש קבוע
11	7	תמורה ממכירת רכוש קבוע
(57)	(62)	<b>מזומנים נטו ששימשו לפעילות השקעה</b>
		תזרימי מזומנים לפעילות מימון
(340)	(676)	דיבידנד ששולם
(340)	(676)	
(215)	(1,265)	<b>קיטון במזומנים ושווי מזומנים</b>
2,059	1,844	יתרת מזומנים ושווי מזומנים לתחילת השנה
1,844	579	<b>יתרת מזומנים ושווי מזומנים לסוף השנה</b>

מדוח תזרים המזומנים של איירתור לשנת 1998 עולה כי הקיטון ביתרת המזומנים של החברה באותה שנה נוצר בעיקר בשל תשלום דיבידנד בסך 676,000 דולר, מימון הפעילות השוטפת בסך 527,000 דולר ורכישת רכוש קבוע בסך 69,000 דולר.



חברת תור אויר (ישראל) בע"מ הוקמה ב-1965 בעקבות היתר שנתן באותה שנה האיגוד הבין-לאומי של חברות להובלה אווירית למכור כרטיסים מוזלים למי שטסים בטיסות קבוצתיות מישראל לחו"ל. את החברה הקימו סוכני נסיעות, והיא נועדה לתכנן, לרכז ולבצע נסיעות וטיולים במטוסים לקבוצות וליחידים.

הביקורת העלתה כי באירתור אין הגדרת תפקידים וסמכויות; דירקטוריון איירתור לא קבע מדיניות תשלומי שכר לעובדי החברה, ואת שכרם קבע המנכ"ל לאחר משא ומתן אישי עם כל עובד בעת קבלתו לעבודה; החברה לא הגדירה קריטריונים לתשלום מענקים לעובדים, ואין נהלים הנוגעים לנסיעות לחו"ל בתפקיד, למתן כרטיסי טיסה חינם ובהנחה לעובדים, וליציאה לחופשה של עובדים. חלק מהתקשרויות החברה עם

ספקים נעשו ללא מכרז או קבלת כמה הצעות מכמה ספקים. לדעת משרד מבקר המדינה, על איירתור לגבש נוהלי עבודה מפורטים בעניינים האמורים.

בתחום ההתחשבנות עם אל על העלה משרד מבקר המדינה, בין היתר, כי אף שחלק ניכר מהכנסותיה של איירתור באות ממבצעי הוולה של כרטיסי טיסה של אל על, הכרוכים בעלויות שיווק גבוהות, לא בדקה איירתור את עלויותיה בגין המבצעים כדי להעריך את תרומתם לרווחיותה.

עוד הועלה, כי דירקטוריון איירתור לא פעל להגדלת מספרם של בעלי מניות איירתור בקרב סוכני הנסיעות בישראל, אף שהדבר היה כדאי לאל על ואף שסוכני נסיעות לא מעטים ביקשו לרכוש מניות של איירתור. מדיניות איירתור היתה לחלק את כל הרווח הנקי שלה כדיבידנד, והדיבידנד שחילקה לבעלי מניותיה בכל אחת מהשנים 1994-1997 היה בשיעור של 125%-167% מההשקעה במניות אלה.

בסוף 1993 שונתה מתכונת הפעילות של איירתור ועיקר פעילותה הוא ניהול מבצעי מכירות מיוחדים של כרטיסי טיסה של אל על, בד בבד עם המשך שיווקם של כרטיסי איירתור רגילים. בינואר 1999 הנהיגה אל על שינוי טכנולוגי שאיפשר לסוכני הנסיעות למכור כרטיסי טיסה מוזלים של אל על ללא הרשאה של איירתור.

לדעת משרד מבקר המדינה, נוכח השינויים שחלו בענף התעופה ובקשרים העסקיים בין אל על לאיירתור, שינויים טכנולוגיים במערכת הכרטוס ושינויים אחרים שעשויים להשפיע על המשך פעילותה של איירתור - על דירקטוריון איירתור לשקול את הרחבת תחומי פעילותה של החברה.