

התעשייה הצבאית לישראל בע"מ (תעש)

פעולות הביקורת

נבדקו מספר היבטים בפיתוח ובייצור של שלוש תת-מערכות עיקריות של מערכת נשק מתקדמת. הבדיקות נערכו בתעש; במפעל א'; במפעל ב'; בצה"ל; ובמשרד הביטחון.

נבדקו פעילויות השיווק של אחת מנציגויות תעש בחו"ל. כמו כן נבדקו תכניות השיווק של הנציגות, כדאיות אחזקתה, סדרי ניהולה ותפעולה, סדרי הבקרה הכספית והמינהלית על הנציגות, ותנאי השירות של הנציג ומשפחתו. הבדיקה נערכה בנציגות זו, באגף השיווק של תעש ובאחד ממפעליה.

נבדקה התארגנות אגף השיווק של תעש ל-24 תערוכות ולארבעה כנסים בארץ ובחו"ל בשנים 1998-2000. הבדיקה נערכה באגף השיווק ובשלושה ממפעלי תעש.

נוסף לנושאים דלעיל נבדקה עמידתה של מערכת, שפיתחה תעש, בביצועים הנדרשים ממנה, ומספר היבטים הקשורים בקליטתה בצה"ל. הביקורת נערכה בתעש, בצה"ל ובמשרד הביטחון.

הוועדה לענייני ביקורת המדינה של הכנסת, בהתייעצות עם מבקר המדינה, החליטה שלא להניח פרק זה על שולחן הכנסת ולא לפרסמו, לשם שמירה על ביטחון המדינה, בהתאם לסעיף 17 לחוק מבקר המדינה, התשי"ח-1958 [נוסח משולב].

היבטים בפיתוח ובייצור תת-מערכות עבור מערכת נשק מתקדמת

תעש¹ הינה הקבלן הראשי לפיתוח מערכת נשק מתקדמת (להלן - המערכת) ולייצורה, והיא מפעילה קבלני משנה, כשהעיקרי בהם הינו מפעל א'. שלוש תת-מערכות מהוות מרכיב מרכזי בפעולת המערכת. ההתקשרות בין תעש לבין מפעל א' הסתכמה בסכום ניכר. סכום זה אינו כולל רכש של רכיבים מחו"ל במט"ח סיוע בהיקף כספי נרחב.

בתקופה יולי 1999 - פברואר 2001, לסירוגין, בדק משרד מבקר המדינה מספר היבטים בפיתוח ובייצור שלוש תת-מערכות עיקריות אלו. הבדיקות נערכו בתעש, במפעל א', במפעל ב', בצה"ל

ובמשרד הביטחון (להלן - משהב"ט): במינהל ההרכשה והייצור (להלן - מנה"ר) ובמינהל למחקר, פיתוח אמצעי לחימה ותשתית טכנולוגית (להלן - מפא"ת).

הוועדה לענייני ביקורת המדינה של הכנסת, בהתייעצות עם מבקר המדינה, החליטה שלא להניח על שולחן הכנסת ולא לפרסם נתונים מפרק זה לשם שמירה על ביטחון המדינה וכדי למנוע פגיעה בקשרי מסחר בין-לאומיים שלה, בהתאם לסעיף 17 לחוק מבקר המדינה, התשי"ח-1958 [נוסח משולב].

תת-מערכות א' וב'

ביוני 1995 נחתם הסכם בין תעש לבין מפעל א' לפיתוח ולייצור תת-מערכות א' וב' בהיקף כספי ניכר. עם התקדמות הפיתוח, עדכן צה"ל את דרישותיו והחליט להשביח 19 מערכות. בעקבות כך חתמו מפעל א' ותעש באמצע נובמבר 1997 על עדכון להסכם, שהתבטא בתוספת של מיליוני ש"ח (במחירי יוני 1994), וכן בדחיית מועדי הספקת תת-מערכות ב' (להלן - עדכון התכנון). מועדי ההספקה נדחו באישור משהב"ט, בין היתר עקב עיכוב בקבלת אישורי "משתמש סופי" (END USER) לרכיב מסוים, ועקב שריפה אצל קבלן משנה של מפעל א'. בסוף נובמבר 1997 הסכים מנה"ר להצעת תעש להשבחת 19 המערכות.

1. הספקת תת-מערכות א' וב' מייצור סדרתי

ב-1997 סיפק מפעל א' לתעש רק ארבע תת-מערכות א'. תת-המערכת א' הראשונה סופקה בפיגור של שישה חודשים וחצי. שיא הפיגור בהספקה הגיע ל-14.5 חודשים, אך מפעל א' צמצם אותו לחודש וחצי בעת הספקת תת-המערכת א' האחרונה. חלק מהפיגור נבע מצורך שהתעורר רק במהלך הפיתוח. בנובמבר 1997 הודיע מפעל א' לתעש, כי תהליך הפיתוח של תת-מערכת ב' התמשך, ותת-המערכת ב' עדיין אינה בשלה. התברר, כי כתוצאה מכך סיפק מפעל א' לתעש את תת-המערכת ב' הראשונה בפיגור של חמישה חודשים; כמו כן התברר, כי הפיגור הממוצע בהספקת 19 תת-המערכות ב', שנוספו עקב ההשבחה, היה כחמישה חודשים וחצי; ומפעל א' סיים את הספקתן בפיגור של כשבעה חודשים מהמועד המעודרך.

2. פיתוח תת-מערכות א' וב'

(א) בינואר 1995 החליט ראש מפעל א' דאז לפתח על חשבון תקציב פרויקטים אחרים של מפעל א' וממקורות מו"פ עצמי מרכיבים עיקריים של תת-מערכות א' וב'. משרד מבקר המדינה העלה, כי מיליוני דולרים עבור הפיתוח הושקעו ממקורות מפעל א', ולא כוסו בהזמנה מתעש.

(ב) מתכנית הפיתוח והייצור של מפעל א' עלה, כי הוא סיפק לתעש את אב-הטיפוס ההנדסי הראשון של תת-המערכת ב' בפיגור של שמונה חודשים, ואף סיכם עם תעש באישור צה"ל, כי הוא יהיה בעל ביצועים מופחתים, כדי לקצר את הפיגור בלוח הזמנים של הפיתוח. כמו כן סיים מפעל א' את הסבת אב-הטיפוס לתצורת תת-מערכת ב' מלאה בפיגור של למעלה משנה, וגם באותו מועד מסר לתעש את אב-הטיפוס המוסב, עם חריגות שטופלו במועד מאוחר יותר.

התברר, כי מפעל א' התקשר עם חברה (להלן - חברה א') כדי שזו תפתח את רכיב מס' 1 עבור תת-המערכת ב'. בפברואר 1995 הודיעה חברה א' למפעל א', כי תמסור לו את רכיב מס' 1 הראשון בעיכוב של שנה. בנוסף על כך התברר, כי מפעל א' וחברה א' התקשרו בהסכם שיתוף פעולה כללי, אך לא נקבעו בו יעדי פיתוח ולוחות זמנים, ועקב כך רבו המחלוקות בין הנהלת מפעל א' ובין הנהלת חברה א' על המחויבויות של שתי החברות במסגרת שיתוף הפעולה. המחלוקות גרמו, בין היתר, לעיכוב בפיתוח שאמורה הייתה חברה א' לעשות; דבר שגרם לעיקר העיכוב במסירת רכיב מס' 1.

בתחילת 1997 החליט מפעל א' להשלים את הפיתוח בעצמו, כיוון שרכיב מס' 1 והתוכנה המשולבת שסיפקה חברה א' למפעל א' לא הושלמו, והוא צמצם לכחצי שנה את הפיגור בלוח הזמנים של הפיתוח. עם זאת יצוין, כי גם מפעל א' פיגר מספר חודשים במסירת רכיב מס' 2 של תת-מערכת ב' לחברה א' לצורך השילוב בין רכיב מס' 1 לרכיב מס' 2, עקב אי-עמידת מפעל א' בלוח הזמנים להספקת רכיב מס' 2 עבור תת-מערכות א' וב', ועקב עיכוב בקבלת רישיונות "משתמש סופי".

תת-מערכת ג'

ביוני 1995 נחתם הסכם בין תעש לבין מפעל א' לפיתוח ולייצור תת-מערכת ג' עבור המערכת בהיקף כספי גדול. תת-מערכת ג' כוללת חומרה תוצרת חברה אמריקנית, שהינה קבלן המשנה הראשי של מפעל א' לפיתוח ולייצור תת-מערכת ג'; ורכיבים של מפעל א'.

הספקת תת-מערכות ג' ממפעל א' לתעש הסתיימה בפיגור של כשנה. עם זאת יצוין, כי משהב"ט אישר למפעל א' ולתעש פיגור של כחצי שנה. הפיגור נגרם בעיקר עקב עיכוב בהתקשרות של מפעל א' עם קבלן המשנה הראשי, שנבע מאיסור על ההתקשרות שהטיל משהב"ט על הרכש הסדרתי של תת-המערכות ג' (בנושא זה ראו בהמשך); עקב קשיים בשילוב המערכת בפלטפורמה א', שנבעו מבעיות בפלטפורמה א'; עקב אי-הגדרה במועד של נושא מסוים המשולב בתת-מערכת ג'; וכן מעיכובים בפיתוח ובייצור אצל קבלן המשנה הראשי של מפעל א'.

1. ההתקשרות בין מפעל א' לבין קבלן המשנה הראשי

(א) בינואר 1997 התקשר מפעל א' עם קבלן המשנה הראשי לייצור הסדרתי של חומרת תת-המערכת ג'. התברר, כי ההתקשרות התעכבה למעלה משנה מהסיבות הבאות: רק בנובמבר 1995 סופק רישיון ייצוא; מאוקטובר 1995 עד תחילת ינואר 1996 התנגד ראש מנה"ר לביצוע הרכש הסדרתי; הביקורת שעורכים האמריקנים (להלן - אודיט) על ניצול כספי הסיוע שהם מעניקים, שהתחילה לאחר הסרת התנגדות ראש מנה"ר, הסתיימה רק בסוף אוגוסט 1996; וגם לאחר אישור ראש מנה"ר, עדיין חלף זמן מה עד שתעש העבירה למפעל א' את כספי הסיוע האמריקני לצורך התנעת תהליך הייצור אצל קבלן המשנה הראשי; תהליך שניתן היה להתניעו גם בטרם הסתיים האודיט. יוצא אפוא, כי ההתקשרות עוכבה עקב גורמים מנהלתיים משמעותיים; כמו כן גרם העיכוב בהתקשרות לפיגור בהספקות ולהתייקרות הרכש במאות אלפי דולרים.

2 מפעל ג' הינו מפעל בבעלות מפעל א' וחברה א'. מפעל ג' שימש כקבלן משנה של מפעל א' בפיתוח תת-מערכות א' וב'.

(ב) משרד מבקר המדינה העלה, כי האודיט על ניצול כספי הסיוע האמריקני פוצל לשניים: האחד לפיתוח והשני לייצור. התברר, כי במועד תחילת האודיט על הייצור הסדרתי היה האודיט על פיתוח תת-המערכת ג' בשלבי סיום, והחלטת ראש מנה"ר דלעיל, שלא לאשר את ההתקשרות בעניין הייצור הסדרתי של תת-המערכות ג', גרמה לפיצול האודיט לשניים. פיצול זה היה נמנע לו היה מפעל א' חותם עם קבלן המשנה הראשי על הסכם כולל לפיתוח ולייצור תת-המערכות ג', וכך היה נמנע העיכוב בהתקשרות לייצור הסדרתי.

2. החומרה של תת-המערכת ג'

(א) עם תחילת פרויקט המערכת עלתה סוגיית השילוב של חומרת תת-מערכת ג' מתוצרת מפעל ב'. בשנות ה-80 החל מפעל ב' לפתח תת-מערכת ג' מסוג מסוים עבור המערכת. תת-מערכת ג' זו עמדה בדרישות צה"ל שהוגדרו עבור המערכת. ב-1994 שינה צה"ל את מיפרט הביצועים והדרישות עבור המערכת, ובבדיקות לבחינת תת-מערכת ג' זו, שנערכו ב-1994, עלה, כי היא לא עמדה בדרישות החדשות של צה"ל. באפריל 1995 קבע מפא"ת בסקר, כי תת-מערכת ג' מסוג אחר עדיפה (להלן - תת-המערכת ג' העדיפה) על תת-המערכת ג' שפיתח מפעל ב' באמינות ובתחזוקתיות; משך החיים שלה ארוך יותר וזמן התיחול קצר מאוד. לפיכך צה"ל מודע "לנחיתות המשמעותית" של תת-מערכות ג' המתבססות על הפיתוח במפעל ב' לעומת תת-מערכות ג' מהסוג העדיף. לעומת תת-המערכת ג' של מפעל ב', תת-המערכת ג' של מפעל א', המבוססת על החומרה של קבלן המשנה הראשי, תביא לעמידה בדרישות צה"ל ותייצר בטכנולוגיה חדישה.

באוגוסט 1994 הבהירו צה"ל ותעש למפעל ב', כי אין בכוונתם להפחית את דרישות המיפרט עבור תת-המערכת ג' ולממן את פיתוח תת-המערכת ג' העדיפה במפעל ב'. לפיכך הסכים מפעל ב', כי המערכת צריכה לכלול את תת-המערכת ג' העדיפה, וסיכם עם תעש ועם מפעל א' לשלב תת-מערכת ג' עדיפה מתוצרתו בשלב ההצטיידות הסדרתית של המערכת, בתנאי שיצליח לפתח את תת-המערכת ג' העדיפה עד מועד זה וללא תוספת עלות לתכנית הפיתוח של המערכת.

התברר, כי לא היה באפשרות מפעל ב' לפתח את תת-המערכת ג' העדיפה בלוח הזמנים הנדרש לפיתוח המערכת, ומפעל ב' אף הודיע באוגוסט 1994 לתעש ולמפעל א', שאין ביכולתו לעמוד בלוח הזמנים הנדרש. בפועל, רק ב-1999, כשנתיים לאחר תחילת הספקתה של המערכת, סיים מפעל ב' את הכנת אב-הטיפוס של תת-המערכת ג' העדיפה מתוצרתו (בנושא זה ראו בהמשך).

(ב) משרד מבקר המדינה העלה, כי על אף אי-יכולתו של מפעל ב' לעמוד בלוח הזמנים הנדרש, הוא פנה בספטמבר 1994 למפא"ת כדי שמשנה"ט ישקול שנית לשלב במערכת את תת-המערכת ג' שפיתח. משהב"ט הורה לערוך בדיקה חוזרת, דבר שגרם לעיכוב בהתנעת פרויקט תת-המערכת ג' במפעל א', כמתואר לעיל. גם הבדיקה החוזרת העלתה, שתת-המערכת ג' שפיתח מפעל ב' אינה עומדת בדרישות האופיון של המערכת. התברר, כי משהב"ט הורה על הבדיקה החוזרת על אף התראות תעש וצה"ל. בספטמבר 1994 פנה צה"ל לראש מו"פ במפא"ת לאחר שמפא"ת ערער על בחירת מפעל א' לפיתוח ולייצור תת-המערכת ג' העדיפה עבור המערכת, עקב רצון משהב"ט לייצר במפעל ב' ועקב חשש מאי-קבלת היתרי ייצוא מארה"ב. צה"ל התריע כבר אז, כי המעבר למפעל ב' במקום מפעל א' יביא לדחייה בלוח הזמנים, לפגיעה בביצועים, ולתוספת עלויות. הוא הבהיר, כי עקב הצורך המיבצעי, צה"ל אינו מתכוון להפחית את הביצועים הנדרשים, ואינו מתכוון לממן את הפיתוח במפעל ב'.

(ג) לאחר הבחינה החוזרת קבעו באמצע נובמבר ראש מו"פ וראש מנה"ר בהסכמת מפעל ב', כי על מפעל א' ועל מפעל ב' להגיע להסכם בתוך שבוע, שמפעל א' ירכוש בחו"ל את תת-המערכת ג'.

העדיפה לצורכי הפיתוח, ועבור הייצור הסדרתי של המערכת ייצר מפעל ב' את תת-המערכת ג' העדיפה, אך מימון הפיתוח לא ייעשה על חשבון פרויקט המערכת. יצוין, כי סיכום זה הינו על פי ההסכמות בין מפעל ב' לבין תעש ומפעל א' מאוגוסט 1994. על אף קביעתם של ראש מו"פ וראש מנה"ר, ביקש בסוף נובמבר 1994 מנהל מפעל ב' מראש מו"פ לשקול שנית לשלב את מפעל ב' כבר בשלב הפיתוח, והוא אף הציע, כי הפיתוח ימומן על ידי מפעל ב' ומפא"ת; ועל חשבון פרויקט המערכת.

באותו מועד הודיע מנהל מפעל ב' למשהב"ט, כי תת-המערכת ג' העדיפה שייצר עומדת בדרישות המיפרט, והשימוש בה לא יעכב את תכנית המערכת יותר משלושה חודשים. בדצמבר 1994 הודיעה תעש לצה"ל ולמשהב"ט, כי להערכתה שילוב תת-מערכת ג' זו יגרום לפיגור של לפחות שנה בפיתוח המערכת; תיתכן פגיעה בהספקות הסדרתיות; וביצועי תת-מערכת ג' זו לא יעמדו בדרישות האופיון. ביולי 1995 עדכנה תעש את הערכתה, שהפיגור בתכנית המערכת יגיע ל-20 חודשים אם ישולב מפעל ב' בתכנית. מהסקר שערך מפא"ת באפריל 1995 עלה, כי היכולת של מפעל ב' אכן אינה מאפשרת ייצור תת-מערכת ג' העונה על דרישות צה"ל, ויידרשו כשנתיים ומספר מיליוני דולרים להשלמת הפיתוח ותשתית הייצור. במאי 1995 קבע ראש מו"פ במפא"ת, כי "איחרנו כנראה את המועד" לשלב במערכת את תת-המערכת ג' העדיפה מתוצרת מפעל ב', ואפילו את תת-המערכת ג' שכבר פותחה.

על אף קביעתו של ראש מו"פ, המשיך ראש מנה"ר להתנגד עד לינואר 1996 לרכש תת-מערכות ג' מחו"ל, כיוון שמשהב"ט ומפעל ב' השקיעו מיליוני דולרים בקווי הייצור של מפעל ב', ולא מנצלים אותם.

(ד) מתחילת שנות ה-80 פותחו בעולם תת-המערכות ג' העדיפות, שהחליפו את תת-המערכות ג' שפיתח מפעל ב'. על אף זאת, פיתחו עד לאמצע שנות ה-90 משהב"ט ומפעל ב' את תת-המערכת ג', בהשקעה משותפת של מספר מיליוני דולרים.

באפריל 2001 הודיע מפא"ת למשרד מבקר המדינה, כי המדיניות הייתה לדחות את פיתוח תת-המערכת ג' העדיפה בישראל, כיוון שהתהליך יקר ובעל סיכוני פיתוח גבוהים. משרד מבקר המדינה מעיר, כי עקב מדיניות זו, איחר מפעל ב' את המועד לפתח ולשלב את תת-המערכת ג' העדיפה מתוצרתו עבור המערכת.

(ה) בעקבות הסקר, החליט משהב"ט ב-1995 על תכנית רב-שנתית לפיתוח תת-המערכת ג' העדיפה במפעל ב', וב-1995 החל מפעל ב' בפיתוח במימון משותף של משהב"ט בעלות של עשרות מיליוני ש"ח. רק ב-1999 סיים מפעל ב' לייצר את אבות-הטיפוס הראשונים של תת-המערכת ג' העדיפה. פיתוח זה, על אף שהוא דומה במיפרטיו לתת-המערכת ג' של המערכת, לא הותאם לה, אלא יועד למערכת נשק אחרת. על אף זאת, גם ב-1999³ הנחה ראש מנה"ר את תעש ואת מפעל א' לשלב את מפעל ב'. עלות השילוב הוערכה ב-1999 בעשרות מיליוני ש"ח, וצפוי היה פיגור של כשנה עד שנתיים בהספקת המערכת. יוצא אפוא, כי אכן התגשמו כל סיכוני לוח הזמנים והעלויות שהעלו צה"ל, מפעל א' ותעש בפני משהב"ט כבר ב-1994, בדרישתם שלא לשלב את מפעל ב' בפרויקט המערכת. משרד מבקר המדינה העיר, כי תכנית הפיתוח שהציג מפעל ב' בדצמבר 1994 לגמר פיתוח של תת-המערכת ג' העדיפה באפריל 1996, הייתה אופטימית למדי.

3 ב-1999 החלו דיונים בנושא רכש נוסף של המערכת.

ב-1999 הציגו תעש וצה"ל למפעל ב', כי הוא ייקח על עצמו את סיכוני עלויות תכנית שילוב תת-המערכת ג' העדיפה מתוצרתו במערכת בעסקת הרכש הנוספת. צה"ל אף הדגיש, כי הוא מעדיף לשלם למפעל ב' את עלות תת-המערכות ג' בסך של מיליוני ש"ח, ובלבד שלא לשלבו בעסקת רכש זו. התברר, כי מפעל ב' לא הציג למשהב"ט תכנית שילוב בעלות נמוכה מעשרות מיליוני הש"ח דלעיל, ומפעל ב' לא היה מוכן לקחת על עצמו את סיכוני עלויות הפיתוח ולוחות הזמנים. לפיכך, גם בעסקת הרכש הנוספת לא נכללה תת-מערכת ג' מתוצרת מפעל ב'. משרד מבקר המדינה העיר, כי גם לאחר שמפעל ב' פיתח את תת-המערכת ג' העדיפה, סיכוני אי-העמידה בביצועים, בלוח הזמנים, ובעלויות הנוגעות לעסקת הרכש הנוספת היו אותם הסיכונים מ-1994, אלא שאז עדיין לא פיתח מפעל ב' את תת-המערכת ג' העדיפה. יצוין, כי ב-1999 הבטיח משהב"ט את שמירת היכולת האסטרטגית של המדינה לפיתוח ולייצור תת-מערכות ג', על ידי שילוב מפעל ב' בתכנית פיתוח אחרת של צה"ל.

(1) משרד מבקר המדינה העלה, כי בעקבות הנחיית ראש מנה"ר למצות את האפשרויות לשלב את מפעל ב' בעסקת הרכש הנוספת, חל עיכוב וגידול בעלויות הפיתוח גם בעיסקה זו, כפי שקרה בהצטיידות במערכת. התברר, לדוגמה, כי בינואר 1999 התריעה תעש בפני צה"ל על הפסקת הייצור בחו"ל של רכיב הדרוש עבור תת-המערכת ג', ושאי-רכישתו עד פברואר 1999 תגרום לעלויות ניכרות לשילוב רכיבים חלופיים בעסקת הרכש הנוספת. רק כשנה מאוחר יותר, בפברואר 2000, אישר משהב"ט לתעש לרכוש שלושה רכיבים שהופסק ייצורם בחו"ל, וביניהם את הרכיב האמור, אלא שבאותו מועד כבר לא ניתן היה לרוכשם. עלות שילוב הרכיבים החלופיים בתעש במערכת בעסקת הרכש הנוספת מסתכמת במיליוני ש"ח, ותיתכן עלות בסכום דומה גם במפעל א'. יצוין, כי התייקרות זו של פיתוח תת-המערכת ג' עבור עסקת הרכש הנוספת הינה על חשבון תקציב צה"ל, ולפיכך הקטין צה"ל את כמות המערכות שתכנן לרכוש בעסקת הרכש הנוספת, ונפגעת מיבצעותו עקב הארכת משך ההצטיידות.

במאי 2001 הודיע מנה"ר למשרד מבקר המדינה, כי "מנה"ר, בראייה ארוכת טווח, ומתוך מחויבות בסיסית לאפשר פיתוח יכולת [תת-מערכת ג'] בארץ, כפה בשלב מסוים את דעתו בפרויקט, וראה את פרויקט [המערכת] כפלטפורמה שתניע את פעילות הפיתוח וההצטיידות של [תת-מערכת ג'] כחול לבן בארץ", ו"פיתוח יכולת ישראלית של [תת-מערכת ג'] חשובה מאוד, גם אם לתהליך עצמו נגרמות עלויות בלתי צפויות, או שקיימת פגיעה בלוח הזמנים של הפרויקט הזה או לפרויקטים אחרים".

לדעת משרד מבקר המדינה, אין חולק על כך שתפקיד מנה"ר בראייה ארוכת טווח לפתח יכולות בארץ; אך נוכח העובדה שצה"ל, תעש ומפעל א' הבהירו מראש למנה"ר, כי לא ניתן יהיה לשלב את מפעל ב' בלוח הזמנים, בעלויות ובביצועים הנדרשים לפרויקט המערכת, כפי שאכן קרה הן ב-1994 והן ב-1999, מן הראוי היה, שמנה"ר היה מטה משקל רב יותר להזהרות אלו, ובכך היה נמנע עיכוב הפיתוח וההצטיידות במערכת, שהינה חשובה ביותר לצה"ל.



תעש הינה הקבלן הראשי לפיתוח ולייצור מערכת נשק מתקדמת, והיא התקשרה עם מפעל א' שהיה קבלן המשנה העיקרי לפיתוח ולייצור תת-מערכות א', ב' וג' בהיקף כספי ניכר.

סכום זה אינו כולל רכש של רכיבים מחו"ל במט"ח סיוע בהיקף כספי נרחב. מפעל א' סיפק לתעש את אב-הטיפוס ההנדסי הראשון של תת-המערכת ב' בפיגור של כשמונה חודשים, ואף סיכם עם תעש באישור צה"ל, כי הוא יהיה בעל ביצועים מופחתים על מנת לקצר את הפיגור בלוח הזמנים של הפיתוח. כתוצאה מהפיגור בלוח הזמנים של הפיתוח, סיפק מפעל א' לתעש את תת-המערכות א' וב' בפיגור ממוצע של כחצי שנה.

מפעל א' סיפק לתעש תת-מערכות ג' הכוללות חומרה תוצרת קבלן המשנה הראשי שלו. פיתוח תת-המערכות והספקתן הסתיים בפיגור של כשנה מעבר לתכנון; מתוך זמן זה משהב"ט אישר דחייה של כחצי שנה. חלק מהותי מהפיגור בפיתוח ובהספקה נבע מעיכוב בהתקשרות של מפעל א' עם קבלן משנה בחו"ל, שנבע מאיסור שהטיל משהב"ט על ההתקשרות; מקשיים בשילוב המערכת בפלטפורמה א', כתוצאה מבעיות בפלטפורמה א', ומאי-הגדרה במועד של נושא מסוים. חלק מהפיגור בפיתוח נגרם מהתמשכות הפיתוח במפעל א'.

מפעל ב' הינו יצרן של תת-מערכות ג', ובשנים 1994 ו-1999 עלתה סוגיית שילוב חומרת תת-מערכת ג' מתוצרתו בעסקות רכש של המערכת. מפעל ב' הודיע ב-1994 לתעש ולמפעל א', שאין ביכולתו לפתח את תת-המערכת ג' בלוח הזמנים הנדרש לפיתוח המערכת. לגבי שתי העסקות הבהירו מראש צה"ל ותעש למשהב"ט, שתת-המערכת ג' של מפעל ב' לא תעמוד בביצועים הנדרשים, בלוחות הזמנים ובעלויות. על אף זאת עיכב משהב"ט ב-1994 וב-1999 את אישורו למפעל א' להתקשר עם יצרן מחו"ל לייצור תת-המערכת ג'. העיכוב גרם לתוספת עלויות ולפגיעה בלוח הזמנים של ההצטיידות במערכת. הסיכונים שהעלו צה"ל, תעש ומפעל א' ב-1994 בנוגע לשילוב תת-המערכת ג' של מפעל ב' בעסקת המערכת, אכן התגשמו. רק ב-1999, כשנתיים לאחר תחילת ההצטיידות במערכת, סיים מפעל ב' את אב-הטיפוס הראשון של תת-המערכת ג' העדיפה מתוצרתו. גם בעסקת רכש נוספת לא שולבה תת-המערכת ג' תוצרת מפעל ב', כיוון שנדרשה השקעה של עשרות מיליוני ש"ח לשילובה.

מן הראוי היה, שמנה"ר היה מטה משקל רב יותר להזהרות צה"ל ותעש, ובכך היה נמנע עיכוב הפיתוח וההצטיידות במערכת שהינה חשובה ביותר לצה"ל.

נציגות שיווק של תעש בחו"ל

הנציגות במדינה א' (להלן - הנציגות) הינה אחת משתי נציגויות שיווק של התעשייה הצבאית לישראל בע"מ (תעש) (להלן - תעש) באזור גיאוגרפי מסוים (הנציגות השנייה היא במדינה ב'). הנציגות מהווה זרוע של אגף השיווק, ואחראית מטעמו לשיווק למדינה א' ולמדינה ג'. תפקידיה העיקריים כוללים, בין היתר, יצירת קשר עם לקוחות פוטנציאליים, קידום מוצרי תעש, וסיוע למפעלי תעש במכירה, בשירות ללקוח ובאיסוף מודיעין עסקי. בנציגות מועסקים שלושה עובדים: ראש המשלחת (להלן - הנציג); מזכירה ישראלית ומזכירה מקומית. בשנים 1995-2000 הסתכמה עלות תפעול הנציגות במאות אלפי דולרים בממוצע לשנה. בשנים אלו קיבלה תעש הזמנות בהיקף כספי של כ-50 מיליון דולר מהמדינות שהשיווק בהן באחריות הנציגות.

משרד מבקר המדינה בדק בחודשים יוני עד דצמבר 2000 את פעילות השיווק של הנציגות. כמו כן נבדקו תכניות השיווק של הנציגות; כדאיות אחזקת הנציגות; סדרי ניהול הנציגות ותפעולה; סדרי הבקרה הכספית והמינהלית על הנציגות; תהליך קליטת הנציג ואשתו לעבודה בתעש; ותנאי

השירות של הנציג ומשפחתו. הבדיקה נערכה בנציגות השיווק של תעש במדינה א', באגף השיווק של תעש ובאחד ממפעליה.

הוועדה לענייני ביקורת המדינה של הכנסת, בהתייעצות עם מבקר המדינה, החליטה שלא להניח על שולחן הכנסת ולא לפרסם נתונים מפרק זה לשם שמירה על ביטחון המדינה וכדי למנוע פגיעה בקשרי מסחר בין-לאומיים שלה, בהתאם לסעיף 17 לחוק מבקר המדינה, התשי"ח-1958 [נוסח משולב].

תכניות השיווק למדינות שבאחריות הנציגות

התכנית האסטרטגית הרב-שנתית של אגף השיווק לשנים 1998-2002 (להלן - התכנית) כוללת גם את תכנית השיווק של הנציגות. משרד מבקר המדינה העלה, כי בתכנית השיווק הרב-שנתית של הנציגות נכללו גם מדינות שאינן בתחום אחריותה של הנציגות, ולא נכללה מדינה ג', שהינה בתחום האחריות של הנציגות.

תחזית ההזמנות בתכנית השיווק הרב-שנתית לנציגות מדינה א' לאותן שנים מבוססת בעיקרה על שני מוצרים, בהיקף כספי של יותר ממאה מיליון דולר, המהווים כ-75% מכלל ההיקף הכספי של ההזמנות שתוכננו להתקבל ממדינה א'. לגבי מוצר אחד העריך במאי 1999 מנהל דסק באגף השיווק, כי הלקוח הקפיא את הנושא בגלל העדר תקציב; ולגבי המוצר השני העריך יו"ר דירקטוריון תעש במארס 2000, שהסיכויים לקבלת ההזמנה קלושים. ללא קבלת ההזמנות של שני המוצרים דלעיל, היקף ההזמנות הצפוי ממדינה א' יסתכם בכ-25% מההיקף הכספי של תחזית ההזמנות.

משרד מבקר המדינה השווה את נתוני תחזית ההזמנות ממדינה א' לשנים 1998-2000 כפי שהוצגו בתכנית האסטרטגית הרב-שנתית של אגף השיווק לשנים אלה, לנתוני תכניות העבודה השנתיות של הנציגות שהכין אגף השיווק לגבי אותן שנים, ולהזמנות בפועל שהתקבלו באותן שנים, והעלה, כי בשתיים מבין שלוש השנים הנ"ל קיימת סטייה של עשרות אחוזים בין נתוני תכניות העבודה השנתיות, התכנית הרב-שנתית, וההזמנות שהתקבלו בפועל. כך לדוגמה, על פי התכנית האסטרטגית הרב-שנתית תכננה תעש לקבל הזמנות ממדינה א' בשנת 1999 ב-12.5 מיליון דולר, אולם בתכנית העבודה השנתית לשנת 1999 הציגה תעש תחזית הזמנות בסך של 4.5 מיליון דולר, סטייה של 64% מההזמנות הצפויות להתקבל על פי התכנית האסטרטגית. התברר, כי ההזמנות שקיבלה תעש באותה שנה במדינה א' הסתכמו בכ-0.6 מיליון דולר, סטייה של כ-87% מההזמנות שתוכננו בתכנית העבודה השנתית, וכ-95% מסך כל ההזמנות שתוכננו להתקבל לפי התכנית האסטרטגית הרב-שנתית של תעש לשנת 1999. עוד עולה מהשוואה, כי 97% מההזמנות שהתקבלו בשנת 1999 לא נכללו בתכנית העבודה השנתית לאותה שנה. יצוין, כי סטיות מהותיות אלו התהוו אף על פי שתעש הגדירה את הנושאים הנכללים בתכנית השנתית כבעלי סיכוי למימוש של מעל ל-80%.

פעולות השיווק של הנציגות

1. מדי שנה בשנה מכין אגף השיווק תכנית שיווק שנתייה בפירוט המדינות והמוצרים. התברר, כי לנציג אין תכנית מפורטת להשגת היעדים שנקבעו לנציגות בתכנית השיווק השנתית, אף באחד מהמוצרים שתכננה תעש לשווק במדינות שבתחום אחריותו. לדעת משרד מבקר המדינה, תכנית כזו צריכה להיות הבסיס לפעילותו של הנציג, ומן הראוי שתוכן בכל שנה ושנה, ותשמש גם כלי בקרה על השגת יעדי הביניים בתהליך השיווק.

2. מבדיקת סדרי הדיווח של הנציגות לאגף השיווק התברר, כי הנציג אינו מגיש דוחות עתיים בכתב על פעילותו לאגף השיווק. הנציג הסביר לנציגי משרד מבקר המדינה, כי על מירב פעילותו הוא מדווח טלפונית למנהל אגף השיווק, אך אינו מתעד דיווחים אלו. נוכח התייעוד המועט על פעילות הנציג, לא ניתן לעמוד על היקף פעילותו, כמו כן אין בידי אגף השיווק של תעש כלי בקרה שיאפשר בקרה נאותה על היקף פעילותו. משרד מבקר המדינה מעיר, כי נוכח העובדה שבפעילות השיווק נוטלים חלק בנוסף למנהל אגף השיווק גם הדסקים, מנהלי המפעלים, ומחלקות השיווק במפעלים, מן הראוי שתעש תורה לנציג להוציא דוח תקופתי בכתב על פעילותו בכל אחד מהנושאים שטיפל, דוח שיופץ לכל הגורמים הנוגעים בדבר, דבר שיאפשר שקיפות של פעילותו למפעלים ולדסקים. בסוף פברואר 2001 הודיעה תעש למשרד מבקר המדינה, כי הנחתה את כל אנשי השיווק להעביר דוח פעילות שבועי החל מ-1.2.01, שירוכז על ידי אגף השיווק ויועבר לכל חברי ההנהלה.

3. לתעש אין נוהל המגדיר את הסמכויות והתפקידים של הנציגות, ובכללם את יחסי הגומלין שלה עם דסק האחראי על מדינה ג' באגף השיווק ועם מפעלי תעש. העדר נוהל איפשר חריגות בפעילותו של הנציג, להלן דוגמאות: (א) ב-29.3.00 כתב סמנכ"ל תעש ומנהל קבוצת מערכות ביטחון משולבות לנציג, כי נודע לו לתדהמתו שמטרת ביקורה של משלחת ממדינה ג' בארץ היא קניית זכויות ייצור של כלי נשק ותחמושת. במכתבו התריע בפני הנציג, כי אין בסמכותו להביע עמדות ברמה כזו, אלא לאחר תיאום עם מנהל הקבוצה העסקית (דבר שלא נעשה), וכי מתן זכויות ייצור לכלי נשק אינו עומד על הפרק ונוגד את האסטרטגיה של הקבוצה. (ב) ב-13.10.99 התריע סגן מנהל אגף השיווק בפני הנציג (ובעותק סמוך בפני מנהל אגף השיווק), כי יימנע מכל קשר עם אדם מסוים במדינה א', גם במחיר של איבוד עיסקה, נוכח העובדה שהנ"ל מנסה לעשות עסקים עם תעש ללא תיאום עם מעבידו; על אזהרה זו הוא חזר במכתב נוסף מ-14.2.00. יצוין שלדעת סגן מנהל אגף השיווק, התנהגות זו מסכנת את פעילות תעש במדינה א'. על אף האזהרות, המשיך הנציג בקשריו עם אותו גורם.

4. בספטמבר 1998 חתמה תעש חוזה עם הנציג, שהינו קצין בכיר במערך המילואים, וכל זאת כדי לקדם במדינה א' את שיווק המוצרים שאותם הציבה תעש כיעד להזמנה בתכנית השיווקית הרב-שנתית במדינה זו. המוצר העיקרי שלקידום שיווקו נשלח הנציג הינו מערכת נשק (להלן - המערכת) שתעש תכננה למכור ממנה למדינה א' בעשרות מיליוני דולרים. התברר, כי הנציג העביר דיווחים אופטימיים לאגף השיווק ולאחד ממפעלי תעש לגבי סיכויי מכירתה, דיווחים שלא התממשו והמערכת לא נמכרה ללקוח. להלן פירוט: ב-24.3.99 עדכן הנציג בשיחה טלפונית את מנהל המפעל, כי ההחלטה בעניין רכישת המערכת התקבל בסוף חודש מאי 1999. עוד הוסיף, כי אם לא תקבל הזמנה ב-1999, להערכתו היא תקבל בסבירות גבוהה בשנת 2000. ב-20.12.99 כתב הנציג לסמנכ"ל לשיווק, כי הנושא מתוקצב על ידי הלקוח בתקציב שנת 2000 והלקוח עומד לקבל החלטה בנוגע למערכת בה יצטייד, הזמנה שתקבל בתחילת שנת 2001. חמישה חודשים מאוחר יותר, ב-11.5.00, דיווח הנציג לסמנכ"ל לשיווק, כי נדרש לעדכן את התחזית לקבלת ההזמנה לשנת 2002, דהינו דחייה בשנה נוספת. מהאמוד לעיל עולה, כי מדי שנה בשנה מדווח הנציג על דחייה במועד החזוי לקבלת ההזמנה של המערכת בשנה נוספת, הזמנה שאינה מתממשת.

ב-6.10.99, כשנה לאחר כניסתו של הנציג לתפקיד במדינה א', כתב מנהל מלט"ם למשנה למנכ"ל תעש למו"פ ולסמנכ"ל לשיווק, כי הנציג מציג כל שנה לוחות זמנים לקבלת ההזמנה הנדרשים מדי שנה בשנה; וכי לדעתו, הדיווחים שמעביר הנציג לתעש בנוגע לסיכויי מימוש ההזמנה אינם אמינים. גם יו"ר הדירקטוריון הציג ב-2.3.00 הערכה נוגדת את זו של הנציג, בעקבות ביקורו בתערוכה שנערכה במדינה א', כשקבע, כי "התכנית זוכה לעדיפות נמוכה, והסיכויים נראים קלושים". עד מועד סיום הביקורת בדצמבר 2000, לא קיבלה תעש הזמנה של המערכת ממדינה א'.

כדאיות אחזקת הנציגות

1. לתעש מספר צורות ארגון של נציגויות שיווק: נציגות בחו"ל שבראשה עומד נציג; נציגות בחו"ל המופעלות על ידי עובדים מקומיים, שפעילותם מונחת על ידי נציג שמקום מושבו בארץ; ונציגות שיווק הממוקמת בארץ, כשהעובד שמונה לעמוד בראשה נוסע מפעם לפעם למדינות שבתחום אחריותו. הנציגות במדינה א' הינה כאמור נציגות שבראשה עומד נציג, ועלות תפעול נציגות כזו הינה הגבוהה ביותר מבין צורות הארגון. משרד מבקר המדינה מעיר, כי מן הראוי, שתעש תבחן את העלות-תועלת באחזקת הנציגות בחו"ל כשבראשה נציג, נוכח העובדה שעלות אחזקתן של צורות הארגון האחרות נמוכה יותר, ובמרביתן התקבלו הזמנות בהיקף כספי גבוה יותר.

2. בתכנית אגף השיווק לשנת 2000 נקבע, כי אחת משתי הנציגויות הנמצאות באותו האזור (מדינה א' ומדינה ב') תצומצם ותופעל באמצעות עובדים מקומיים⁴. במאוס 2000 החליטה הנהלת תעש לצמצם את הנציגות במדינה ב', להחזיר את הנציג לארץ ולהמשיך להפעיל את הנציגות במתכונת אחרת, כל זאת כדי להקטין את עלות הפעלת הנציגות. משרד מבקר המדינה מעיר, כי תעש לא ערכה עבודת מטה קודם לקבלת ההחלטה, ואין תיעוד המסביר על מה התבססה החלטה זו. התברר, כי ארבעה חודשים קודם לכן, ב-25.11.99, בסקירה של מנהל אגף השיווק על פעילות כל אחת מהנציגויות בחו"ל עלה, כי קיימת נחיצות בשתי הנציגויות לאור היקף הפעילות באותן מדינות והתכניות השיווקיות בהן. לנוכח קביעה זו של מנהל אגף השיווק, ובהתחשב בעובדה שלא היו אירועים משמעותיים בכלכלת האזור או במצב הביטחוני בו, לא ברורה ההחלטה לצמצם את הנציגות במדינה ב'. זאת במיוחד נוכח העובדה שמצד אחד הנציגות במדינה ב' ממונה על השיווק למדינות נוספות, שמאחת מהן לתעש תחזית לגידול ניכר בהזמנות; ומצד שני, במועד קבלת ההחלטה היה ידוע שחלה ירידה ניכרת בהיקף הכספי של ההזמנות ממדינה א' בשנים 1995-1999, והעובדה שקיים סיכוי נמוך לקבלת הזמנות לשני המוצרים המרכזיים, שאותם תכננה תעש לשווק במדינה א'. עובדות אלו היו אמורות להביא לבחינה מדוקדקת של כדאיות המשך אחזקת הנציגות במדינה א' - דבר שלא נעשה.

ביוני 2000 פנה משרד מבקר המדינה לאגף השיווק בתעש בבקשה שיסביר את השיקולים לבחירת הנציגות שתצומצם. בעקבות זאת המציא אגף השיווק למשרד מבקר המדינה מסמך המפרט את שיקוליו לשינוי מתכונת הפעלת הנציגות במדינה ב'. מהמסמך עולה, כי החלטת אגף השיווק התבססה על ניתוח הירידה בהזמנות שהתקבלו מנציגות מדינה ב' בעבר, בלבד. בהתייחס למסמך שעל בסיסו התקבלה ההחלטה, מעיר משרד מבקר המדינה, כי מן הראוי שההחלטה כזו תתקבל גם על בסיס תבחינים נוספים, כמו: תחזית קבלת ההזמנות של כל אחת מהנציגויות מהמדינות

4 בנושא פריסת הנציגויות של תעש בחו"ל, ראו דוח על נציגויות השיווק של תעש בחו"ל בדוח שנתי 50 א, עמ' 258.

שבאחריותו; תחזית קבלת ההזמנות משאר המדינות באזור המסוים שהשיווק אליהן באחריות הדסקים; עלות אחזקת כל אחת מהנציגויות הקיימות; מידת הקרבה שלהן ללקוחות; והיתרונות והחסרונות בקיום נציגות בכל אחת משתי המדינות. נוכח האמור לעיל עולה, כי ההחלטה על צמצום הפעילות במדינה ב' התקבלה על בסיס נתונים חלקיים.

3. אחת משתי המדינות שהנציגות במדינה א' אחראית לשיווק בהן הינה מדינה ג'. בשנים 1993-1999 כללו ההזמנות שקיבלה תעש ממדינה ג' בעיקר הזמנות לנשק קל ולתחמושת קלה, בהיקף כספי של מאות אלפי דולרים בממוצע לשנה. משרד מבקר המדינה מעיר, כי נוכח העלויות הגבוהות של תעש בשיווק למדינה ג' לעומת ההיקף הכספי הנמוך של המכירות לאותה מדינה, מן הראוי שתעש תבחן את מידת כדאיות המשך השקעתה בשיווק מוצריה במדינה ג'.

בעקבות ביקור של יו"ר הדירקטוריון באזור, הוא הוציא ב-2.3.00 מכתב, ובו המליץ בין היתר לבחון התארגנות חדשה של מערך השיווק באותו אזור לפי מפת הביקושים והסיכויים לממש עסקות, שלהערכתו גבוהים יותר במדינות אחרות באזור. גם מנכ"ל תעש הוציא מכתב ב-27.2.00, ובו כתב, כי נתח ההזמנות שמקבלת תעש מאזור זה הינו אפסי ביחס להיקף ההזמנות של התעשיות הישראליות, דבר המחייב היערכות חדשה באזור.

משרד מבקר המדינה העיר, כי על תעש לערוך בחינה מקיפה וממצה של פוטנציאל השיווק שלה באותו אזור, ולמקם את נציגיה במדינות שבהן יש לנציגים את הערך המוסף הגבוה ביותר בקידום השיווק, דבר שאינו מתקיים במדינה א' מהטעמים המפורטים להלן:

(א) העלות הגבוהה של אחזקתה לעומת חלופות אחרות; (ב) הסיכוי למימוש תחזית ההזמנות הרב-שנתית של תעש לשנים 1998-2002 נמוך, מאחר שהיא מבוססת על שני מוצרים, שכאמור בנוגע לאחד מהם הודיע הלקוח, כי הנושא בהקפאה (בהעדר תקציב וכו' אדם לטפל בו), ולהערכת יו"ר דירקטוריון תעש הסיכוי לקבלת ההזמנה של המוצר השני נמוך; (ג) התרעותיו של מנהל מל"טם בפני הסמנכ"ל לשיווק והמלצתו לסגור את הנציגות (שייעודה העיקרי בשנים 1998-2002 הוא מכירת מוצרי מל"טם); (ד) ההיקף הכספי החזוי של ההזמנות ממדינה א' בשנים 2001-2004 במגמת ירידה משמעותית, לפי הערכת הנציג ומנהל הדסק באגף השיווק, ובשנת 2001 צפויות להתקבל הזמנות בהיקף כספי של מאות אלפי דולרים בלבד, המהווים פחות מאחוז מהיקף ההזמנות השנתי של תעש. תעש ערכה עבודת מטה שבחנה את פוטנציאל השיווק שלה באזור המסוים, ועל בסיסה החליט מנכ"ל תעש במאוס 2001 על היערכות חדשה באותו אזור, שבה הנציגות במדינה א' תהפוך לנציגות אזורית, שתהיה אחראית לשיווק בארבע מדינות בהן זוהה פוטנציאל שיווקי למוצרי תעש בהיקפים כספיים משמעותיים.

סדרי ניהול הנציגות ותפעולה

1. הנציגות פועלת משנת 1979 במתכונת מסוימת. התנאים שהציבו השלטונות במדינה א' להפעלתה של הנציגות קבעו, בין היתר, כי לתעש, כחברה זרה במדינה א', ניתנת ארכה זמנית לבחינת הסביבה העסקית במדינה זו. עוד נקבע, כי לאחר תקופה מירבית של חמש שנים, על תעש לשקול לשדרג את פעילותה במדינה א' לחברה מקומית או לשלוחה של תעש, כאשר במתכונת זו תצטרך תעש לשלם שיעור מסוים מהמחזור כמס שנתי למדינה א'. התברר, כי אף שתעש אמורה הייתה להסדיר את סטטוס המשרד במדינה א' בתוך חמש שנים, היא חזרה והאריכה את רישומה

באותה מתכונת במדינה א' מדי שנה בשנה במשך כ-20 שנה. בשנת 2000 העביר משרד המסחר והתעשייה של מדינה א' דרישה לתעש לבחון מחדש את סטטוס המשרד. בתשובה לדרישה, העבירה תעש בקשה להמשיך את פעילות המשרד במתכונת של משרד ייצוגי, המקומיים נענו לבקשה, והאריכו את הסכמתם לפעילות באותה מתכונת עד מחצית 2001. בסוף פברואר 2001 הודיעה תעש למשרד מבקר המדינה, כי המתכונת הקיימת הינה הנוחה והזולה ביותר מבחינתה, מאחר שפעילות במתכונת אחרת כרוכה בעמידה בדרישות פורמליות שונות, כגון חובת דיווח לשלטונות במדינה א' ותשלום מס במדינה א'. במקביל הודיעה תעש, כי היא נערכת לקראת שדרוגה של הנציגות למעמד של סניף או חברה-בת, וזאת אם וכאשר לא ניתן יהיה עוד להמשיך ולהפעיל את הנציגות במתכונת הפעילות הנוכחית.

2. חברה א' היא חברה-בת של תעש בבעלות מלאה, שהפסיקה את פעילותה העסקית ב-31.3.92, ובאמצעותה פעלה תעש גם במדינה א'. ב-4.11.99 כתב היועץ המשפטי של תעש לסמנכ"ל לשיווק הבהרה בנוגע לסטטוס החברה הבת של תעש, ובה כתב, שהחברה אינה פעילה, אינה מגישה דוחות כספיים, אין לה מנהלים, ואינה מסוגלת לפעול בכל צורה שהיא. יתר על כן, כל פעולה המתיימרת להיות בשם חברה זו, הינה נטולת סמכות כלשהי, פסולה ועלולה לפגוע בהצהרותיה של תעש כלפי רשויות סטטוטוריות, שלפיהן החברה אינה פעילה. בסיומו של המכתב התבקש סמנכ"ל השיווק להעביר את תוכנו לנוגעים בדבר. התברר, כי משך כשמונה שנים לאחר הפסקת פעילותה של החברה הבת, וגם לאחר מכתבו של היועץ המשפטי מנובמבר 1999, המשיך עדיין מפעל התעופה בתעש לפעול במדינה א', בעיסקה אחת, תחת שמה של החברה הבת, בניגוד להנחיית היועץ המשפטי של תעש.

3. מאז הקמתה ממוקמת הנציגות ברחוב, שבו עלות שכירות המשרד היא מהגבוהות במדינה א', ומסתכמת בכ-3,371 דולר לחודש. משרד מבקר המדינה מעיר, כי נוכח העובדה, שעיקר הפעילות העסקית מבוצעת אצל הלקוח ולא בנציגות, מן הראוי שתעש תבחן את הנחיצות במיקום משרדי הנציגות ברחוב, שבו עלות השכירות מהגבוהות במדינה א', בחינה כזו לא נערכה מאז הקמת הנציגות. בהתייחס להערת משרד מבקר המדינה הודיעה תעש, כי כל משרדי תעש בעולם ממקמים באזורים טובים במטרה לשמר את תדמית החברה, וכי הנושא נבחן בעת החלפת הנציג, ונמצא שהשיווקים למיקום המשרד הינם ענייניים. בהתייחס לתשובת תעש מעיר משרד מבקר המדינה, כי מן הראוי שתעש תבחן העברת הנציגות לאזור אחר, שבו עלות השכירות נמוכה יותר, וזאת כפי שעשתה בנציגויות השיווק האחרות שלה שהועברו למקומות בהם עלות השכירות נמוכה יותר.

4. באפריל 2000 הוציא אגף השיווק קובץ נהלים לנציגויות, שכלל חלק מנוהלי תעש. קובץ שאינו מכסה את כלל הפעילויות המבוצעות בנציגויות. כך, לדוגמה, חסרו נהלים והנחיות הנוגעות לתנאי השירות של הנציג, או למקרים שהוא נוסע בתפקיד מחוץ למדינה בה ממוקמת הנציגות (ושאינה ישראל). על הערת משרד מבקר המדינה חלקה תעש בתשובתה מפברואר 2001 וטענה, כי הוראות העבודה שהופצו לנציגויות מכסות את כל היבטי הפעילות שלהן. בהתייחס להערת תעש חוזר ומעיר משרד מבקר המדינה, כי הנהלים לא כללו את כל ההוראות הנדרשות להפעלת הנציגויות, ודוגמה לכך היא העובדה שבמהלך שנת 2000 הכינה תעש נוהל נוסף כדי לשפר את הבקרה השיווקית והתקציבית. מן הראוי, שהקובץ יושלם, כך שיכלול את כל ההוראות והנהלים שיכסו את מכלול הפעילות של הנציגויות ועובדיהן, וביניהם, למשל, נוהל המסדיר את תנאי השירות של הנציגים.

5. נוהל תעש בנושא "נסיעות ארצה של שליחים בנציגויות תעש בחו"ל" קובע, כי ראשי הנציגויות בחו"ל אחראים לכך שלא תבוצע נסיעה ארצה לפני קבלת אישורו של מנכ"ל תעש לכך. עוד נקבע בנהל, כי "טופס הבקשה, אם יאושר על ידי המנכ"ל ישמש אסמכתה לנסיעה ארצה", וכי לאחר שיאושר יועבר הטופס לכל הגורמים הנוגעים בדבר בתעש שבאחריותם לטפל ברכישת כרטיסי טיסה, בהזמנת מלון ובשכירת רכב. בתקופה ספטמבר 1998 - אוגוסט 2000 נסע הנציג 12 נסיעות לארץ בתפקיד. התברר, כי שמונה (66%) מהן, לא אושרו על ידי מנכ"ל תעש כנדרש בנהל.

בתקופה ספטמבר 1998 - אוגוסט 2000 טס הנציג 18 פעמים בתפקיד למדינות מחוץ למדינה א' (שאינן לישראל). בהעדר נוהל בנושא, לא נקבע אם נדרש אישור לנסיעות אלו. התברר, שלחלק ניכר מהנסיעות אין תכנית פגישות, אין לוחות זמנים, הנציג אינו מדווח לאחר חזרתו בפירוט את הגורמים אתם נפגש, את הנושאים שנידונו, את פעילות ההמשך הנדרשת וכיוצא באלה. בהיעדר תכנית ביקור, לוחות זמנים ודיווח על תוצאות הנסיעות, לא ניתן לדעת מה הייתה מידת נחיצות כל נסיעה, מה הייתה מטרתה, האם נדרש לשהות את כל הימים בהם שהה מחוץ למדינה א', באילו נושאים טיפל, מי האנשים אתם נפגש וכיוצא באלה.

את כרטיסי הטיסה לנסיעותיו רכש הנציג מסוכנות נסיעות אחת במדינה א'. התברר, כי קודם לרכישת הכרטיסים לא ערך הנציג השוואת מחירים בין סוכנויות נסיעות. מן הראוי, שתעש תקבע בנוהל, כי טרם רכישת כרטיס הטיסה יקבל הנציג הצעות מחיר ממספר סוכנויות נסיעה, ולטיסות ארצה ירכוש את הכרטיסים באמצעות מחלקת נסיעות חו"ל של תעש, כנדרש בנוהל. ב-28.2.01 הודיעה תעש למשרד מבקר המדינה, כי הטיפול בנושא הטיסות ישופר.

6. מועדון "הנוסע המתמיד" של חברת "אל-על" מאפשר למי שנוסע מספר פעמים בשנה להנות מהטבות המזכות אותו, לפי מספר הנקודות שצבר, בכרטיס טיסה חינום ליעדים שונים בעולם, או לחלופין לשדרוג מקומו בטיסה ממחלקת תיירים למחלקת עסקים. את הנקודות אפשר לצבור ל-12 חודשים בלבד. ביולי 1993 הנחה מנהל רשות החברות הממשלתיות, כי כל מי שנוסע לחו"ל בתפקיד או להשתלמות על חשבון החברה, אינו זכאי להנות באופן אישי מזכויות ש"אל-על" מעניקה ל"נוסע המתמיד", וכי עליו לחתום על כתב התחייבות שהוא מוותר על זכויותיו במועדון "הנוסע המתמיד" לטובת החברה. תעש לא החתימה את הנציג ואשתו שהינם, כאמור עובדי תעש, על כתב התחייבות כנדרש בהנחיית מנהל רשות החברות הממשלתיות. מחדלה של תעש איפשר לנציג לנצל את הנקודות לצרכיו הפרטיים.

קליטת הנציג ואשתו לעבודה בתעש

1. הנציג נקלט לתפקידו במהלך 1998 בהיותו בחופשה לקראת פרישתו מצה"ל, ובשל כך על פי פקודות הצבא, עליו להמציא לתעש היתר עבודה פרטית. על פי היתר העבודה הפרטית שהמציא המועמד לתעש, הותרה תחילת העסקתו בתעש החל מ-1.9.98. התברר, כי למרות האמור בהיתר, החלה תעש "בהעסקתו" ב-12.8.98 ומימנה את כל ההוצאות שלו ושל משפחתו, שהסתכמו בכ-2,196 דולר. בתיקו האישי של הנציג נמצאה תרשומת, ולפיה ב-9.8.98 הוא מסר לממונה על משאבי אנוש בתעש, שיש לו היתר להתחיל לעבוד עוד בטרם המועד שנקבע בהיתר שהוציא רמ"ח פרישה בצה"ל, אך לא המציא תיעוד על כך. משרד מבקר המדינה מעיר, כי הן הנציג והן תעש חרגו מההיתר שקיבל הנציג משלטונות הצבא, לגבי מועד תחילת העסקתו בתעש.

2. משרד מבקר המדינה העלה, כי תעש לא הכינה תכנית הכשרה לנציג טרם שליחתו למדינה א'. הנציג הסביר לנציגי משרד מבקר המדינה, כי טרם נסיעתו למדינה א' ביקר במפעלי תעש ועמד על פעילותם ועל המוצרים שהם משווקים, אך הדבר לא בוצע במסגרת תכנית הכשרה. גם במדינה א' לא הייתה חפיפה בין הנציג הנכנס לנציג היוצא. וזאת נוכח העובדה שתחילת עבודתו של הנציג החלה לאחר שהגיע למדינה א' ולאחר שהנציג הקודם עזב, ולא ניתן היה להעביר לו הכשרה מסודרת וחפיפה, דבר העולה אף מהתייחסותו של הנציג למשרד מבקר המדינה שבה כתב, כי לא קיבל הכשרות, הדרכות והנחיות שהן היו מחויבות המציאות לפני צאתו לשליחות, במיוחד לנוכח העובדה, שזה תפקידו הראשון בתעש.

3. הנציג פרש מצה"ל לגמלאות בטרם החל לעבוד בתעש. הוא מקבל גמלה על פי חוק שירות הקבע בצבא הגנה לישראל (גמלאות) [נוסח משולב] התשמ"ה-1985. בחוק נקבע, כי זכאי לקצבת פרישה לפי חוק זה, המקבל גם "הכנסה מקופת הציבור", תופחת קצבתו בהתאם להוראות סעיף 33 (ב) (3), ובלבד שהכנסתו מקופת הציבור בצירוף הקצבה עולה על המשכורת הקובעת לצורך הקצבה וטרם הגיע לגיל 55. על פי תקנות שירות הקבע בצבא הגנה לישראל (גמלאות) (הגשת תביעות, הצהרות והודעות), תשי"ח-1958, מקבל גמלה חייב להודיע בתוך שלושים יום לממונה⁵ על קבלת משכורת מאוצר המדינה או מקופה ציבורית שנקבעה לפי סעיף 31 לחוק (להלן - קופה ציבורית) ושיעורה. תעש נקבעה על ידי הממשלה כ"קופה ציבורית". התברר, כי מאז החל לעבוד בתעש לא הודיע הנציג למינהל התשלומים של צה"ל (להלן - מת"ש) על העסקתו ב"קופה ציבורית", ובשל כך לא הופחתה קצבתו כנדרש בחוק. על פי נתוני מת"ש, הסכום המצטבר שהיה עליה לנכות מקצבת הנציג מתחילת עבודתו ועד מועד סיום עבודתו בתעש בינואר 2001 מסתכם בכ-144,000 ש"ח ברוטו.

הנציג הודיע למשרד מבקר המדינה במכתבים מנובמבר 2000, כי דיווח על העסקתו בתעש למת"ש, וכי מת"ש הודיע לו, כי תעש אינה נכללת ברשימת הגופים שהוכרו על ידי הממשלה כ"קופות ציבוריות", לפיכך ציין בטופס למת"ש, כי מקום עבודתו הוא "פרטי" ועל בסיס המידע שקיבל גם נקבעו בחוזה ההתקשרות שלו תנאי עבודתו בתעש. עוד הוסיף הנציג, כי תעש אינה מודיעה לעובדיה שהם גמלאי צה"ל, שהיא נחשבת ל"קופה ציבורית". מת"ש הודיע למשרד מבקר המדינה בינואר 2001, כי מאז שחרורו מצה"ל מדווח הנציג על "מקום עבודה פרטי". במאוס 2001 הודיע צה"ל למשרד מבקר המדינה, כי בפברואר 2001 התייצב הנציג במשרדי מת"ש ודיווח על עבודה ב"קופה ציבורית" רטרואקטיבית מ-1.12.98 (מועד פרישתו לגמלאות), וכי בעקבות ההודעה תופסק העברת גמלתו עד לכיסוי החוב שנצבר. לדעת משרד מבקר המדינה, מקרה זה מחייב הפקת לקחים, כדי למנוע הישנותו.

4. צו הפיקוח על מצרכים ושירותים (ייצוא ציוד ביטחוני וידע ביטחוני), התשנ"ב-1991, מטיל חובה על כל אדם בישראל, לרבות תאגיד, המבקש לעסוק בייצוא ביטחוני או מבקש לנהל מגעים מוקדמים לקידום עיסקה, לקבל ממנכ"ל משרד הביטחון היתר לניהול מו"מ והיתר לייצוא, טרם ביצוע הייצוא. עוד נקבע בצו, כי לא ינהל אדם מו"מ לצורך ייצוא ציוד ביטחוני או ייצוא ידע ביטחוני בלא היתר מנכ"ל או שלא בהתאם לתנאי ההיתר למו"מ. מכוח הצו הוציא משהב"ט לתעש היתר לניהול מו"מ לביצוע ייצוא ציוד לחימה וידע ביטחוני, המפרט, בין היתר, את שמות האנשים בתעש הרשאים לנהל מו"מ לייצוא ציוד לחימה וידע ביטחוני. במועד הביקורת בספטמבר 2000 לא היה בידי הנציג היתר כזה, ותעש אף לא דאגה לקבלת היתר במהלך כל תקופת העסקתו אצלה במשך כשנתיים. יוצא אפוא, כי פעילותו של הנציג בתחום השיווק אינה עולה בקנה אחד עם דרישות הצו הנ"ל. בעקבות הערת הביקורת, פעלה תעש לקבל היתר לניהול מו"מ לנציג. ההיתר התקבל ב-3.1.01.

5. כבר לפני קליטתו בתעש סוכם בין הנציג ובין אגף משאבי אנוש, כי תעש תפעל למציאת מקום תעסוקה במדינה א' לאשתו, ואם לא ימצא כזה, היא תועסק בנציגות בחצי משרה כמזכירה. התברר, כי מיד עם תחילת העסקתו של הנציג, בספטמבר 1998, החלה תעש להעסיק את אשתו בנציגות. לא נמצאו סימוכין לכך, כי תעש או הנציג בחנו אפשרויות להעסקת אשת הנציג בגופים ישראלים אחרים הפועלים במדינה א'.

משרד מבקר המדינה מעיר, כי קיים טעם לפגם בהעסקת בן זוג של עובד בכפיפות ישירה אליו, ובמיוחד בנציגות של תעש בחו"ל, שבה לא ניתן לקיים בקרה נאותה על מילוי דרישות המשרה. מן הראוי שתעש תימנע ממתכונת העסקה כזו, שהייתה נהוגה במדינה א' בנוגע לארבעת הנציגים

ששירתו שם בעשר השנים האחרונות. באפריל 2001 הודיעה תעש למשרד מבקר המדינה, כי "המלצת המבקר לשינוי נוהלי תעש תאומץ".

התברר, כי על אף שתעש העסיקה את אשת הנציג בתפקיד מזכירה, לא נחתם אתה חוזה עבודה, לא הוגדרו תפקידיה ומספר שעות העבודה שהיא צריכה לעבוד. מצב זה נמשך שנתיים מאז קליטתה לתפקיד בספטמבר 1998 ועד מועד הביקורת בספטמבר 2000. נמצא, כי בימים שבהם שהתה בנציגות, היקף עבודתה היה מצומצם ביותר. לדעת משרד מבקר המדינה, מן הראוי היה שתעש הייתה מעגנת את היקף העסקתה, תכולת עבודתה ושעות עבודתה בחוזה, קודם להתחלת עבודתה, דבר שלא נעשה.

הבקרה הכספית והמינהלית על הנציגות

1. לנציגות תעש במדינה א' חשבון בנק הרשום על שם תעש, והמשמש לתשלום הוצאות התפעול השוטפות של הנציגות. סמכויות החתימה בחשבון הבנק נקבעו בהתאם לנוהל תעש המגדיר את "סמכויות החתימה המחייבות את תעש כלפי גורמי חוץ" והקובע, כי סמכויות החתימה לביצוע פעולות בנקאיות ולחתימה על המחאות בנציגות בחו"ל ייקבעו לפי הסמכה שמית שתאושר בדירקטוריון. לקראת החלפת הנציגים במדינה א', אישר דירקטוריון תעש את מורשי החתימה בחשבון בישיבתו מיום 11.8.98; סמכויות החתימה הוענקו לחמישה מעובדי תעש ובכללם לנציג במדינה א'. בעקבות החלטת הדירקטוריון הודיעה תעש לבנק UOB, שבו מתנהל חשבון הבנק של תעש במדינה א', שחתימת הנציג היא תנאי הכרחי לכל משיכה מהחשבון, וכי הנציג רשאי למשוך מהחשבון עד 10,000 דולר בחתימתו במשיכה אחת, וכי למשיכה של סכום גבוה יותר נדרשת חתימה נוספת של אחד מארבעת מורשי החתימה האחרים.

2. נוהל "העברת כספים לנציגות תעש בחו"ל" קובע, כי מדי חודש בחודשו תעביר תעש לנציגות בחו"ל הקצבה המיועדת לכיסוי הוצאות הפעלתה השוטפות באותו חודש, לפי המאושר בתקציב השנתי. העברת ההקצבה מותנית באישור ההוצאות של החודש הקודם על ידי האחראי לכספים באגף השיווק, ובדיווח על מצב חשבון הבנק של הנציגות. בבדיקה שערך משרד מבקר המדינה על העברת כספים לנציגות בחודשים ספטמבר 1998 - יוני 2000, נמצאו שני מקרים, באוקטובר 1999 ובאפריל 2000, שתעש העבירה את ההקצבה החודשית באיחור של כשבועיים, על אף שהנציגות דיווחה במועד על הוצאותיה. במצב זה ובהתחשב ביתרת הסכום בחשבון הבנק של הנציגות, שהוגבלה עד 10,000 דולר, לא היה בחשבון הבנק כיסוי להוצאות השוטפות של הנציגות, דבר שלא איפשר לשלם לנציג ולאשתו את משכורותיהם במועד. בפברואר 2001 הודיעה תעש למשרד מבקר המדינה, כי תבחן את הנושא להבטחת יתרות מספיקות לנציגות, למקרים שבהם ייווצר עיכוב בהעברת מט"ח.

3. מדי חודש בחודשו מעביר הנציג את הדוח החודשי לגבי החודש שחלף לאגף השיווק לבדיקה. ריכוז ההוצאות החודשיות מועבר לאגף השיווק לבדיקת מהות ההוצאות ונחיצותן ולאגף כספים שבודק את הדוח מבחינה חשבונתית ורושם את סכומי ההוצאות בספרי תעש. אגף השיווק בודק רק 25% מהדוחות המועברים אליו. משרד מבקר המדינה מעיר, כי היקף בדיקה כזו אינו עולה בקנה אחד עם היקף הבדיקה הנדרש בנוהל "העברת כספים לנציגות תעש בחו"ל", ולפיו נדרשת בדיקת כל דוח ודוח על ידי האחראי לכספים, מדי חודש בחודשו. בעקבות ממצאי הביקורת, הודיעה תעש למשרד מבקר המדינה, כי החל מנובמבר 2000 נבדקים כל הדוחות החודשיים.

עוד קובע הנוהל, כי הנציגות תערוך מדי חודש בחודשו התאמה בין היתרה בכנק על פי רישומי הנציגות לבין היתרה בחשבון הבנק על פי רישומיו. התברר, כי הנציגות אינה עורכת התאמה כנדרש

בנוהל. משרד מבקר המדינה מעיר, כי על פי כללי בקרה בסיסים, צריכה להיות הפרדה בין הגורם האחראי לרישום ולדיווח הפעולות הכספיות בנציגות לבין הגורם שבודק את ההתאמה בין היתרה בבנק לפי רישומי הנציגות לבין היתרה בחשבון הבנק. תעש הודיעה למשרד מבקר המדינה, כי החל משנת 2001 עורך אגף הכספים והכלכלה בתעש התאמות בנקים ליתרות של כל הנציגות.

משרד מבקר המדינה בדק את ההוצאות הרשומות בדוחות החודשיים לשנת 1999 והעלה, כי אין התאמה בין דיווחי ההוצאות של הנציגות לבין המשיכות מהבנק. זאת ועוד, שהנציג מושך בשיק אחד, מחשבון הבנק של הנציגות, את המשכורת שלו ושל אשתו וכן הוצאות נוספות שצבר במשך החודש. מן הראוי, שלכל הוצאה של הנציג תצורף אסמכתה, וכי סכומים אלה לא יצורפו לשיק שבו נרשמת משכורתו, אלא יירשם שיק נפרד, כדי לאפשר לתעש בקרה נאותה על הוצאותיו של הנציג.

4. משכורתה של המזכירה הישראלית (אשת הנציג) שולמה בחודשים ספטמבר - דצמבר 1998 בלי שתעש הוציאה לה תלוש משכורת ובלי שנוכו משכרה הכספים עבור ביטוח לאומי וביטוח בריאות, כנדרש בחוק. סכומים אלו נוכו מהעובדת שנה וחצי מאוחר יותר. מן הראוי, כי תעש תקפיד על העברת הניכויים כנדרש בחוק.

5. במאוס 2000 אושרה לנציג שכירת רכב. תעש אישרה לנציג לשכור את הרכב מחברה מסוימת, לאחר שהנציג הודיע לה שזוהי ההצעה הזולה ביותר שקיבל. לא נמצא בנציגות סימוכין לכך שהתקבלו מספר הצעות, וממילא לא ניתן לדעת אם הרכב שנשכר הינו אכן בעלות הזולה ביותר. בהתייחס להערת משרד מבקר המדינה הודיעה תעש בפברואר 2001, כי שכירת הרכב בוצעה בתיאום עם הנציג ובהסתמך על יתרת תקופת השירות שלו; והאישור לשכור מהחברה שבה נשכר, ניתן בעקבות בדיקת הנציג בתיאום עם כלכלן אגף השיווק. תעש צירפה כתייעוד את מכתבו של הנציג שבו כתב למנהל הכספים, כי חברת ההשכרה היא הזולה ביותר. משרד מבקר המדינה מעיר, כי מכתבו של הנציג ללא מסמכים המעידים על ביצוע השוואה בין כמה חברות, אין בו כדי להצביע על ביצוע בחינה כאמור לעיל.

6. משרד מבקר המדינה העלה מקרה אחד, שבו שילמה הנציגות במזומן לנהג מקומי במדינה א' כ-1,647 דולר בגין עבודתו. משרד מבקר המדינה מעיר, כי הנציגות שילמה לנהג המקומי במזומן ולא כנגד חשבונית או כנגד הוצאת תלוש משכורת.

7. נוהל תעש בנושא אירוח קובע, כי לקבלה על הוצאות אירוח יצורף טופס "בקשה לאישור הוצאות אירוח/מתנות" ובו יפורטו בין היתר: מספר המשתתפים, שמות המשתתפים, מטרת ההוצאה וזיקת ההוצאה לפעילות תעש. החשבונית ביצורף טופס "בקשה לאישור הוצאות אירוח/מתנות" תועבר לאישור הסמנכ"ל לשיווק, במקרה שהאירוח מתבצע על ידי ראש נציגות בחו"ל. משרד מבקר המדינה העלה, כי אף לא לאחת מקבלות האירוח של הנציג צורף טופס "בקשה לאישור הוצאות אירוח/מתנות", כך שלא ניתן לדעת מה זיקת ההוצאה לפעילות העסקית של תעש. ההוצאות אף לא אושרו על ידי הסמנכ"ל לשיווק כנדרש בנוהל. יצוין, כי פירוט זה נדרש גם לפי הנחיות מס הכנסה לצורך הכרה בהוצאה כהוצאה עסקית של החברה.

8. על פי נוהלי תעש, רכישת מתנות על ידי נציג בחו"ל לאורחי תעש מותרת עד לתקרה של 100 דולר לאדם. מעל סכום זה יש לקבל את אישורו של מנכ"ל תעש. משרד מבקר המדינה העלה 13 מקרים שבהם חרג הנציג מהסכום שאושר לו לרכישת מתנות, ורכש מתנות בסכומים של 200 - 280 דולר, בלי שקיבל לכך את אישורו של מנכ"ל תעש כנדרש בנוהל. זאת ועוד, לפי תקנות מס הכנסה (ניכוי הוצאות מסוימות), תשל"ב-1972, הסכום המירבי של הוצאה על מתנות שנתן נישום מחוץ לישראל, אשר מותר בניכוי מהכנסת הנישום, הוא 15 דולר לשנה לאדם. תעש הוציאה על מתנות שנתנה מחוץ לישראל סכומים העולים על הסכומים שמותרים בניכוי, אך לא שילמה מקדמה בגין ההוצאות העודפות, כמתחייב מפקודת מס הכנסה (ס' 181 ב'). בהתייחס להערת משרד מבקר המדינה הודיעה תעש בפברואר 2001, כי לא שולמו מקדמות בשל הוצאות עודפות, כיוון שהמידע לא הועבר מאגף השיווק לאגף הכספים.

9. משרד מבקר המדינה השווה בספטמבר 2000 את רשימת המצאי של הרכוש הקבוע בנציגות שבמדינה א' למצאי במשרדי הנציגות והעלה, כי ברשימת המצאי של הרכוש הקבוע לא נרשם מחשב נייד שנרכש שנה קודם לכן. בעקבות הביקורת הודיעה תע"מ למשרד מבקר המדינה, כי נכסי הנציגות יירשמו בספרים ויבוקרו אחת לשנה באמצעות ספירת רכוש קבוע.

10. תע"מ משלמת על משכורותיו של הנציג מסים כנדרש על פי חוקי המס בישראל, ובנוסף להם אמורה תע"מ לשלם מסים על אותה משכורת גם לשלטונות המס במדינה א' על פי חוקי המס במדינה זו. ההוראות שנקבעו באמנת כפל מס שנחתמה בין ממשלת ישראל לבין מדינה א' ב-1971 בדבר מניעת מסי כפל קובעות, כי אם חלה חובת תשלום מס בשתי המדינות, ניתן לקבל זיכוי מהמס ששולם במדינה א'. משרד מבקר המדינה העלה, כי עבור השנים 1998 ו-1999 לא דרשה תע"מ זיכוי מהמס ששילמה במדינה א' בהתאם לאמנת כפל המס בין המדינות בסכום של כ-36,000 ש"ח. הביקורת הביאה לתשומת לב של תע"מ, כי עליה לדרוש זיכוי את המס ששולם במדינה א'. בעקבות הביקורת הודיעה תע"מ למשרד מבקר המדינה, כי היא פנתה ליועץ מס מטעמה שיטפל בנושא.

תנאי השירות של הנציג ובני משפחתו

משרד מבקר המדינה בדק את תנאי העסקתו של הנציג בהתאם לחוזה שנחתם בין הנציג לבין תע"מ (להלן - חוזה העבודה), שבו נקבעו, בין היתר, שכרו והתנאים הנלווים להעסקתו. להלן הממצאים הנוגעים לנושא זה:

1. סעיף 9.ג. בחוזה העבודה קובע, כי "החברה תשתתף בתשלום שכר דירה של העובד עבור מגוריו בחו"ל ובמסגרת תפקידו עד לסכום של 4,706 דולר לחודש. היה ולא תתאפשר שכירת דירה נאותה בסכום זה, תאושר לעובד חריגה של 588 דולר מן הסכום הנ"ל, בכפוף לאישור הסמנכ"ל לשיווק. החזר שכר הדירה לעובד ייעשה כנגד הצגת חוזה השכירות וקבלות על תשלום שכר הדירה. העובד יישא על חשבונו בכל יתר הוצאות המגורים כגון חשמל ומים". הנציג שכר ב-15.9.98 דירה במדינה א' והמציא לתע"מ חוזה שכירות, ולפיו דמי השכירות החודשיים של הדירה הינם 4,826 דולר. על בסיס זה משך הנציג, שיק על סך 4,826 דולר מחשבון הבנק של הנציגות לפקודת בעל הדירה או עורכי הדין שטיפלו מטעמו בהשכרת הנכס. בגין שיקים אלו לא צורפו לדוחות החודשיים קבלות כנדרש בחוזה, להוציא קבלה אחת ממשרד עורכי הדין.

ב-1.10.99 התחלפו בעלי הדירה, עקב כך המציא הנציג לתע"מ תיקון לחוזה החתום על ידיו ועל ידי הבעלים החדשים של הדירה, ולפיו דמי השכירות החודשיים יסתכמו ב-4,471 דולר החל מ-1.10.99. מאז התחלפו הבעלים ב-1.10.99, משך הנציג מחשבון הבנק של הנציגות מדי חודש בחודשו שיק על סך 4,471 דולר לפקודתו. לשאלת נציגי משרד מבקר המדינה מדוע נמשך השיק לפקודתו ולא לפקודת בעלי הדירה, השיב הנציג בספטמבר 2000 לנציגי משרד מבקר המדינה, כי הוא עושה כן, כיוון שבעלי הדירה דרשו שהתשלום יבוצע בהוראת קבע; וכיוון שמנהל המחלקה הכלכלית באגף השיווק אסר עליו לתת הוראת קבע מחשבון הבנק של הנציגות, הוא נתן הוראת קבע מחשבון הפרטי והשיק שהוא מושך לפקודתו מיועד לכסות את דמי השכירות החודשיים. בדוחות החודשיים של הנציגות לא היו אסמכתות על התשלומים החודשיים שהוא מעביר מחשבון לבעלי הדירה.

ב-26.10.00 פנה משרד מבקר המדינה לנציג בבקשה שימציא לו את דפי חשבון הבנק ממנו הוא משלם את שכר הדירה.

בעקבות הפנייה כתב הנציג ב-1.11.00 למנהל אגף השיווק בתעש, כי בעקבות ביקורת שערך משרד מבקר המדינה הוא מחזיר לתעש 6,235 דולר עבור 26.5 חודשים, המהווה את ההפרש בין הסכום שנרשם בחוזה שכר הדירה לבין הסכום ששילם בפועל מדי חודש בחודשו, שהיה נמוך ב-235 דולר. למכתב צירף הנציג את תצלום השיק שהפקיד בחשבון הנציגות. משרד מבקר המדינה מעיר, כי יש לראות בחומרה את התנהגות העובד שמשך מדי חודש בחודשו לחשבוננו הפרטי 235 דולר. ב-23.11.00 הודיע הסמנכ"ל לשיווק לנציג על כך שהוחלט על סיום עבודתו בתעש ב-31.1.01 ללא דמי התגמולים ופיצוי הפיטורין, כפי שמאפשר חוזה העבודה האישי של הנציג.

משרד מבקר המדינה העלה, כי במהלך שלושת החודשים שבהם המשיכה תעש לשלם לנציג שכר ולאחר שקיבל את הודעת הפיטורין, הוציא הנציג מכתב ב-19.12.00 למספר סוכנים ממדינה ג' שפעל עמם בעבר, להארכת סמכותם של הסוכנים לשיווק מוצרי תעש במדינה ג', בשנה נוספת. בבירור שערך משרד מבקר המדינה עם מנהל אגף השיווק בתעש התברר, כי המכתב שהוצא היה ללא ידיעתו, והובא לידיעתו בבדיקה שערך עובד אחר באגף השיווק בעת ביקורו בנציגות במדינה א' בתחילת השנה. משרד מבקר המדינה מעיר, כי בנסיבות העניין, לקחה תעש על עצמה סיכון בהמשך העסקתו של הנציג, לאחר שהודיעה לו על ההחלטה לפטרו.

מהשוואת עלויות שכר הדירה של נציגי מערכת הביטחון המוצבים במדינה א', הגרים בסמיכות לדירתו של הנציג, לעלויות שכר הדירה של הנציג, עולה כי הן נמוכות מעלות שכר הדירה ששילם הנציג בכ-588 דולר בממוצע. משרד מבקר המדינה מעיר, כי נוכח האמור לעיל, מן הראוי שתעש תקפיד במתן האישור לתשלומי שכר הדירה של הנציגים בחו"ל, במיוחד כששכר הדירה גבוה מזה ששילמה עבור דירה אחרת באותו אזור.

2. בחוזה העבודה של הנציג נקבע, כי העובד ידווח לממונה עליו בכתב מדי חודש בחודשו על הימים שבהם נעדר מהעבודה בשל חופשה בתשלום או בשל ימי חג. התברר, כי מספטמבר 1998 ועד יוני 1999, במשך עשרה חודשים, לא דיווח הנציג כנדרש. במענה לדרישת אגף משאבי אנוש לנציג מיולי 1999 לדווח על ימי חופשתו עד אותו מועד, הודיע הנציג, כי מאז תחילת עבודתו ב-1.9.98 ועד 30.6.99 לא ניצל כלל ימי חופשה. מבדיקת הרישומים בדרכונו והשוואתם לדיווחים שהעביר על ימים שבהם היה בחופשה, בתקופה ספטמבר 1998 ועד אוקטובר 2000, העלה משרד מבקר המדינה שני מקרים שבהם נסע הנציג מחוץ למדינה א' לחופשות פרטיות, בינואר ובאפריל 1999, למשך שישה ימי עבודה ושלושה ימי עבודה, בהתאמה, ימים אותם לא דיווח הנציג לתעש כימי חופשה, כמתחייב מחוזה העבודה שלו. יוצא אפוא, כי הנציג העביר לתעש דיווחים שאינם מהימנים בכל הנוגע לניצול ימי חופשתו.

ב-8.2.99, שלושה ימים לאחר שחזר מחופשה פרטית של שמונה ימים במדינה ד', מתוכם שישה ימי עבודה, חתם הנציג על הדוח החודשי לחודש ינואר 1999. לדוח צירף הנציג הודעה לאגף הכספים ובה כתב, כי בינואר 1999 לא ניצל ימי חופשה.

3. משרד מבקר המדינה בדק את הרישומים בדרכונו של אשת הנציג, המועסקת כאמור כמזכירה בנציגות, והשווה לדיווחי הנציגות לאגף השיווק על ימים שבהם הייתה בחופשה בתקופה ספטמבר 1998 - אוקטובר 2000. בבדיקה עלו שישה מקרים שבהם טסה העובדת מחוץ למדינה א', ימים שלא דווחו כימי חופשה. בגין נסיעות אלו נעדרה העובדת 29 ימי עבודה.

4. בחוזה העבודה של הנציג נקבע, כי הנציג יהיה זכאי לחופשת מולדת לו ולבני משפחתו בתנאי שתקופת שירותו במדינת השליחות הינה שלוש שנים לפחות, וזאת החל מתום שנתיים לתחילת העסקתו בחו"ל. עוד נקבע בחוזה העבודה, כי לאחר שנתיים תישא תעש ב-75% מעלות כרטיסי הטיסה לישראל, ואם ישלים שלוש שנות שירות, תישא תעש במלוא עלות הטיסה לחופשת מולדת. ב-2.5.00 פנה הנציג לסמנכ"ל לשיווק וביקש את אישורו להגעתו עם משפחתו לחופשת מולדת ביולי 2000, 22 חודשים לאחר תחילת שליחותו. בעקבות פנייתו אושרה לנציג חופשת המולדת על ידי הסמנכ"ל לשיווק ולא על ידי מנכ"ל תעש כנדרש בנוהל. תעש נשאה במלוא עלות טיסתו עם משפחתו. משרד מבקר המדינה מעיר, כי מימון כרטיסי הטיסה לארץ בטרם חלפו שנתיים ממועד תחילת שירותו בחו"ל, הינו בניגוד לאמור בחוזה העבודה עמו, אי לכך הנציג לא היה זכאי למימון כלשהו בגין נסיעה זו. יצוין, כי גם הכללים שקבע מס הכנסה לחישוב מס הכנסה ממשכורת עובדים ישראלים המועסקים בחו"ל על ידי מעביד ישראלי, מחייבים העסקה של הנציג בחו"ל לפחות שנתיים, בטרם תוכר ההוצאה כחופשת מולדת על ידי מס הכנסה. בתשובתה מינואר ומסוף אפריל 2001 הודיעה תעש למשרד מבקר המדינה, כי לאחר בחינה נוספת של הנושא החליטה לאשר כחריג את חופשת המולדת לאחר 22 חודשים, ולחייב את הנציג ב-25% מעלות כרטיסי הטיסה ועל תירת הסכום בכוונתה לפנות לשלטונות המס ולשלם הוצאות עודפות.

את כרטיסי הטיסה לארץ רכש הנציג מסוכנות נסיעות במדינה א'. משרד מבקר המדינה השווה את עלות רכישת הכרטיסים במדינה א' לעלות רכישתם בארץ באמצעות מחלקת נסיעות חו"ל של תעש, והעלה, כי עלות רכישתם הייתה גבוהה ב-788 דולר, המהווים כ-16% יותר מעלות רכישתם בארץ: עבור כרטיסי טיסה לו ולמשפחתו של הנציג 5,533 דולר, שעה שרכישת הכרטיסים בארץ באמצעות מחלקת נסיעות חו"ל של תעש הייתה מסתכמת בכ-4,765 דולר.

5. על פי חוזה העבודה, זכאי הנציג להחזר בגין שכר לימוד בגני חובה ובבתי ספר לילדיו שהורים עמו במדינת השליחות. משרד מבקר המדינה העלה, כי בנוסף להוצאות שכר הלימוד משך הנציג מדי שנה בשנה מקופת הנציגות החזר גם עבור הוצאות הנסיעה של ילדיו לביה"ס ולגן, שלא בהתאם למה שנקבע בחוזה העבודה שנחתם עמו לגבי מימון שכר הלימוד של ילדיו. בפברואר 2001 הודיעה תעש למשרד מבקר המדינה, כי הסעת הילדים אושרה על ידי אגף משאבי אנוש במסגרת חוזה העבודה. בהתייחס לתשובת תעש, מעיר משרד מבקר המדינה, כי מכתב אגף משאבי אנוש הוצא במהלך מו"מ עם הנציג, דבר שאינו בא לידי ביטוי בחוזה שנחתם איתו לאחר מכן ב-1.9.98, ולפיכך מה שמחייב את תעש הינו החוזה שאינו כולל את מימון הסעת ילדיו. כמו כן, לדעת משרד מבקר המדינה, מן הראוי להכליל התייחסות לנושא זה בחוזה הקובע את תנאי שירותו של הנציג.

6. בחוזה העבודה נקבע, כי "מאחר והעובד יזדקק להשתמש בטלפון המותקן בביתו לצורכי עבודה, תכסה תעש את כל הוצאות הטלפון בביתו, למעט שיחות בין-עירוניות ובין-ארציות פרטיות. העובד יגיש לתעש רישום של שיחות הטלפון שעשה ואת חשבונות הטלפון ששולמו על ידיו ויצוין על גבי החשבונות, אילו שיחות הן פרטיות". מבדיקת חשבונות הטלפון בביתו העלה משרד מבקר המדינה, כי אף לא באחד מהם קיזז הנציג הוצאות בגין שיחות פרטיות אף שנעשו כאלה. אגף השיווק אישר חשבונות אלה במלואם, בלי שבדק אם בוצעו שיחות פרטיות מהטלפון.

7. בחוזה העבודה עם הנציג נקבע, כי כיוון שהנציג טיים במילואים, תאפשר לו תעש להגיע ארצה עד שלוש פעמים בשנה לשירות מילואים ותישא בהוצאות הטיסה במחלקת תיירות, וכי בגין הימים שבהם ישנה בארץ לצורך זה, יהיה זכאי לשכר כמקובל לגבי שליחים העובדים בארץ, שכר שהוא נמוך משמעותית מהמשכורת המשולמת לנציג בחו"ל. מנתונים שהמציא צה"ל למשרד מבקר המדינה לגבי תקופת שירותו במילואים עולה, כי בתקופה פברואר - אוגוסט 1999 שירת הנציג במילואים, לסירוגין, 13 ימים. על היותו בשירות מילואים בימים אלו לא דיווח הנציג לאגף משאבי אנוש, ואף לא המציא לו את שוברי המילואים שקיבל.

במצב זה, קיבל הנציג עבור ימים אלו שכר לפי משכורת חו"ל, הגבוהה משמעותית ממשכורתו בארץ, המגיעה לו בגין שירותו במילואים על פי חוזה עבודתו; ואף מנע מתעש לקבל החזרים מביטוח לאומי עבור ימים אלו. בפברואר 2001 הודיעה תעש למשרד מבקר המדינה, כי לאור הערת משרד מבקר המדינה, פנתה תעש לנציג כדי שימציא לה בהקדם את אישורי ימי שירות המילואים, על מנת לאפשר לה לגבותם מביטוח לאומי. ולאחר שיתקבל דיווח מפורט של ימי המילואים, יידרש הנציג להחזיר לתעש את ההפרש במשכורתו.

8. בחוזה העבודה של הנציג נקבע, כי תעש תבטח אותו ואת משפחתו בביטוח רפואי בחו"ל; ואכן היא ביטחה אותו בחברת ביטוח החל מ-18.11.98. התברר, כי בנוסף לתשלום דמי הביטוח לחברת הביטוח הרפואי, משלמת תעש לנציג במשכורתו כ-300 דולר מדי חודש בחודשו כ"הוצאות ריפוי". משרד מבקר המדינה מעיר, כי נוכח העובדה שכל הוצאותיהם הרפואיות של הנציג ומשפחתו בחו"ל מכוסות במלואן, אם על ידי חברת הביטוח או על ידי תעש, תשלום "הוצאות ריפוי" שאמור היה לכסות את הוצאותיו הרפואיות של הנציג בחו"ל מהווה הטבה נוספת. בפברואר 2001 הודיעה תעש למשרד מבקר המדינה, כי ההוצאות הרפואיות משולמות בהתאם להחלטת משרד האוצר, עקב החלת חוק ביטוח בריאות ממלכתי מינואר 1995. בבירור שערך משרד מבקר המדינה במאוס 2001 עם משרד האוצר בנושא, הובהר, כי הנחיית משרד האוצר להחזיר ההוצאות הרפואיות אינה חלה על תעש, והיא חלה על עובדי משרדי הממשלה בלבד, שמתכונת הביטוח הרפואי שלהם בחו"ל שונה מזו הנהוגה בתעש. בהתייחס להערת משרד מבקר המדינה הודיעה תעש בתשובתה הנוספת מאפריל 2001 למשרד, כי לאור הערת משרד מבקר המדינה, היא תשנה את דפוסי ההתנהגות לגבי נציגים חדשים.

9. מאז נקבע שכרו של הנציג בחוזה העבודה, פנה הנציג מספר פעמים לאגף משאבי אנוש ולמנהל אגף השיווק בבקשות להעלות את שכרו מטעמים שפרט בפניו. ב-20.3.00 כתב הסמנכ"ל לשיווק מכתב למנהל אגף משאבי אנוש, כי סיכם עם מנכ"ל תעש על תוספת שכר של 6% לנציג כמענה כולל לדרישותיו, ולאור השינוי בהיקף אחריותו והמדינות שבהן הוא מטפל. משרד מבקר המדינה מעיר, כי האמור במכתבו של הסמנכ"ל לשיווק אינו עולה בקנה אחד עם העובדות, כיוון שלא היה כל שינוי בהיקף אחריותו של הנציג ולא היה שינוי במדינות בהן הוא מטפל. בתשובתה של תעש למשרד מבקר המדינה בפברואר 2001 הודיעה תעש, כי בשנה האחרונה הוטלו על הנציג משימות סיוע למפעלים בארצות נוספות ובנוסף לכך קיבל הנציג אחריות על מדינה ג', ולפיכך אין מקום להערת המבקר, כי לא שונה היקף האחריות של הנציג. בהתייחס לתשובת תעש מעיר משרד מבקר המדינה, כי אחריותו של הנציג על השיווק במדינה ג' החלה ממועד כניסתו לתפקיד ולא בשנה האחרונה; מה גם, שסיוע למפעלים אחרים בוצע ממועד כניסתו לתפקיד. בתשובה נוספת שהעבירה הודיעה תעש ב-30.4.01, כי צמצום כוח אדם בדסק, מאחר שראש הדסק יצא ללימודים, גרר בעקבותיו עומס נוסף על הנציגות. בהתייחס לתשובתה הנוספת של תעש מעיר משרד מבקר המדינה, כי לדסק מונה מנהל חדש מיד עם יציאתו של מנהל הדסק ללימודים, אי לכך, לא ברורה טענת תעש, כי ה"דבר גרר בעקבותיו עומס נוסף על הנציגות".

בהתייחס לליקויים המפורטים לעיל מעיר משרד מבקר המדינה, כי תעש הייתה יכולה לצמצם אותם אם הייתה בודקת את כל חשבונות הנציגות ולא רק רבע מהם, ואם הבקרה הייתה נאותה ומקיפה. כמו כן, על תעש לגבות מהנציג החזרים על כל ההוצאות שמשך ושאינו זכאי להן. בעקבות הערת משרד מבקר המדינה הודיעה תעש ב-30.4.01, כי נקטה פעולות לגביית הסכומים שדרש וקיבל הנציג מתעש שלא כדין.



הנציגות במדינה א' הינה אחת משתי נציגויות שיווק של התעשייה הצבאית לישראל בע"מ (תעש) באזור מסוים, והיא אחראית לשיווק למדינה א' ולמדינה ג'. עלות תפעולה בשנים 1995-1999 הסתכמה במאות אלפי דולרים בממוצע בשנה. בשנים 1995-1999 ניכרת מגמה של ירידה בהזמנות שהתקבלו מהמדינות שהשיווק בהם באחריות הנציגות מכ-10 מיליון דולר בשנת 1995 ועד לכ-600,000 דולר בשנת 1999. הסיבה העיקרית להיקף הכספי המצומצם של ההזמנות בהשוואה לתכנית הרב-שנתית נובע מכך, שהתכנית הרב-שנתית של השיווק במדינה א' התבססה על שני מוצרים, המהווים כ-75% מתכנית השיווק של תעש במדינה א' לשנים 1998-2002. זאת שעה שלגבי מוצר אחד הודיע הלקוח, כי הנושא בהקפאה, ולגבי המוצר השני העריך יו"ר הדירקטוריון, כי הסיכויים לקבלת ההזמנה קלושים.

לנציג לא הייתה תכנית עבודה להשגת היעדים שנקבעו; לא היה לו יומן פגישות והוא לא תיעד את פגישותיו; סדרי הדיווח שלו על פעילותו השיווקית לקו בחסר; הנציג לא הוציא דוחות על נסיעותיו מחוץ למדינה א', כך שלא ניתן היה לדעת מה הייתה מטרתן ומה הושג; היעדר דיווחים בכתב פגע בשקיפות פעילותו של הנציג כלפי תעש. נוכח היעדר תיעוד על פעילותו של הנציג, לא ניתן היה לעמוד על היקף פעילותו ולא היה בידי אגף השיווק כלי בקרה שיאפשר בקרה נאותה עליה.

נמצאו ליקויים בסדרי ניהול הנציגות ותפעולה; דיווחים לא אמינים של הנציג; היעדר נהלים למכלול פעילויות הנציגות; ובקרה כספית חלקית ולקויה על הוצאות הנציגות. עוד נמצאו ליקויים, ובכללם: הנציג קיבל מדי חודש בחודשו תשלום עודף עבור שכר דירה לפי מצג שווא שהמציא לתעש; הנציג ואשתו (ששימשה מזכירה בנציגות) לא דיווחו על חופשה שבה שבהן שהו מחוץ למדינה א'; הנציג לא דיווח לאגף משאבי אנוש בתעש על התקופה שבה שירת במילואים; העדר הדיווח גרם לכך שהנציג קיבל שכר גבוה יותר מזה שהגיע לו. מבדיקת תנאי השירות של הנציג ומשפחתו נמצא, כי הנציג משך מחשבון הנציגות כספים שלא הגיעו לו לפי חוזה העבודתו. בעקבות ממצאי הביקורת, פוטר הנציג מתפקידו ב-31.1.01, ואף נדרש להחזיר לתעש תשלומים שקיבל שלא כדין. במהלך הביקורת החזיר הנציג לתעש 6,235 דולר שקיבל שלא כדין עבור תשלום שכר דירה. נוכח הממצאים שהועלו, מן הראוי שתעש תגביר את הפיקוח על סדרי הניהול, הדיווח והבקרה הכספית בנציגויות, כדי שלא יישנו מקרים דוגמת אלה שצוינו בדוח זה.

ארגון תערוכות בארץ ובחו"ל

תעש משתתפת בתערוכות בארץ ובחו"ל במטרה לקדם את שיווק מוצריה ושירותיה ולהציג את כושרה והישיגיה הטכנולוגיים. ההשתתפות בתערוכות הינה הזדמנות לחשיפת מוצרי תעש ולקידום שיווקם, ובכללם מוצרים חדשים; והיא מאפשרת מפגש עם מתחרים, לקוחות ושותפים פוטנציאלים. בשנים 1998-2000 השתתפה תעש בשמונה תערוכות בממוצע בשנה, שארגן אגף השיווק שלה, מתוכן אחת בארץ.

בתקופה אוגוסט 2000 - ינואר 2001 בדק משרד מבקר המדינה את התארגנות אגף השיווק ל-24 תערוכות ולארבעה כנסים⁶ בארץ ובחו"ל בשנים 1998-2000. נבדקו בעיקר: סדרי ארגון התערוכות, סדרי ההקמה וההשתתפות בתערוכות, והבקרה התקציבית על עלות התערוכות.

הוועדה לענייני ביקורת המדינה של הכנסת, בהתייעצות עם מבקר המדינה, החליטה שלא להניח על שולחן הכנסת ולא לפרסם נתונים אחדים מפרק זה, כדי למנוע פגיעה בקשרי מסחר בין-לאומיים של המדינה, בהתאם לסעיף 17 לחוק מבקר המדינה, התשי"ח-1958 [נוסח משולב].

אפקטיביות השימוש בתערוכות ככלי לקידום השיווק

בעולם מתקיימות מדי שנה בשנה כ-100 תערוכות בתחום הביטחון; מנהל שירותי שיווק ופרסום שבאגף השיווק מגבש את תכנית ההשתתפות בתערוכות על בסיס ההמלצות של גורמי שיווק בתעש, ובכללם מנהלי דסקים ומנהלי השיווק במפעלים. אישור תכנית התערוכות השנתית נעשה בדיון שעורך המנכ"ל עם פורום הסמנכ"לים. מעיון בפרוטוקולים של הדיונים מהשנים 1998-2000 עולה, כי הסמנכ"ל לשיווק מציג בדיון בפני המנכ"ל והסמנכ"לים האחרים את התכנית הכללית להשתתפות בתערוכות, את המוצגים שיוצגו בהן ואת העלויות הנגזרות. על בסיס הצגה זו, מקבל מנכ"ל תעש החלטה באילו תערוכות תשתתף תעש. משרד מבקר המדינה מעיר, כי הדיון שעורך המנכ"ל אינו עוסק במטרות וביעדים המפורטים של ההשתתפות בתערוכות, אלא בעיקר בהיבטים התקציביים והטכניים של ההשתתפות בהן. מהמסמכים שצירפה תעש לתשובתה ממאי 2001 עולה, כי גם בתכנית שהוכנה לשנת 2001 טרם נקבעו מטרות ויעדים מפורטים להשתתפות בתערוכות.

תעש משקיעה מדי שנה בשנה מאות אלפי דולרים להשתתפות בתערוכות, וזמן רב מושקע על ידי הדרג הניהולי הבכיר. נוכח כל אלה, עומדת השאלה מה מידת יעילותן ותרומתן של התערוכות לקידום השיווק; האם נקבעו לכל אחת מהתערוכות מטרות אופרטיביות מפורטות והדרכים להשגתן, כגון: האם הוגדרו קהלי היעד שתעש מבקשת לחשוף בפניהם את מוצריה, והאם ננקטו פעולות מקדימות לזימונם לתערוכות; וכן מה מידת התועלת בקיום התערוכות. רק עבודת מטה, שבעקבותיה ייקבעו מטרות מפורטות לכל תערוכה ותערוכה, תאפשר בקרה על מידת השגת היעדים, ועל כדאיות ההשקעה בתערוכות.

רשימת התערוכות, שמעביר מנהל שירותי פרסום ושיווק לאישור הסמנכ"ל לשיווק, מתבססת על רשימה של תערוכות מסורתיות שבהן תעש משתתפת, ואלהן נוספות תערוכות אחרות, שלא ברור מה היו השיקולים להשתתפות תעש בהן.

חלק מתכניות התערוכות השנתיות שהובאו לאישור מנכ"ל תעש לא כללו מטרות כלשהן להשתתפות בהן; בתכניות האחרות שבהן נקבעו מטרות, הן היו כלליות ולא מפורטות, וכן לא נקבע לגביהן המסר המרכזי של תעש בתערוכה. בהעדר הגדרה של מסר מרכזי בתערוכות, מטרות מפורטות של ההשתתפות בתערוכות, הדרכים והסיכוי להשגתן, אין בידי תעש כלי בקרה לבחינת התועלת שבהשתתפות בתערוכות, ובסיס לקבלת החלטות להמשך ההשתתפות בתערוכות אלה בעתיד. יצוין, כי צורך זה עלה בדיון שערך מנכ"ל תעש בסוף אוקטובר 2000, שבו קבע, כי תכנית ההשתתפות של תעש בתערוכות בשנת 2001 צריכה לפרט בין היתר את המטרות והיעדים של השתתפות תעש בהן.

6 כנס בשונה מתערוכה מיועד לקהל מצומצם ומפולח, וכולל לעתים אף תצוגות ירי.

בתשובתה למשרד מבקר המדינה ממאי 2001 הודיעה תעש, כי מסקנת הביקורת אינה עולה בקנה אחד עם התהליך המתבצע בפועל, הכולל בין היתר הערכת האפקטיביות של ההשתתפות בתערוכות, תוך ראייה כוללת של כל התערוכות בעולם ובחירת התערוכות הרלוונטיות עבורה. בהתייחס לתשובת תעש מעיר משרד מבקר המדינה, כי תעש לא המציאה מסמכים שיאשרו את התהליך שתואר בתשובתה.

התקציב השנתי לתערוכות

בתקציב אגף השיווק אין סעיף תקציבי נפרד לתערוכות; התקציב לתערוכות נכלל בסעיף הכולל פרסום ותערוכות. גם בתקציבי המפעלים המשתתפים בתערוכות אין סעיף תקציבי נפרד לתערוכות. מעיון במסמכי אגף השיווק נמצא, כי את עיקר עלויות התערוכות זוקף אגף השיווק לתקציבי המפעלים שהשתתפו בהן; על יתרת העלויות הוא מחייב את תקציבו.

משרד מבקר המדינה מעיר, כי נוכח האמור לעיל ובשל העובדה שהתקציב שמציג אגף השיווק אינו כולל הסבר או הפניה לתקציבי המפעלים שעיקר הפעילות בנושא התערוכות בא מתקציבם, בידי מקבלי ההחלטות בתעש אין תמונה מלאה על ההיקף הכספי של הפעילות המתוכננת בתחום התערוכות. אישור המנכ"ל על השתתפות תעש בתערוכות נעשה, על כן, על בסיס נתונים חלקיים, הכוללים רק את נתוני תקציב אגף השיווק להשתתפות בתערוכות.

תכנית התערוכות השנתית שמאשר מנכ"ל תעש כוללת בין היתר את תקציב אגף השיווק לתערוכות, בפירוט הנתח התקציבי לכל אחת מהן. האחראי לריכוז עלויות התערוכות באגף השיווק הינו מנהל המחלקה הכלכלית. משרד מבקר המדינה ביקש לקבל את נתוני העלויות הכוללות של כל אחת מהתערוכות שבהן השתתפה תעש בשנים 1998-2000, ואת הפירוט לפי סעיפים שונים (עלויות הקמה, שינוע, אש"ל וכיו"ב). בתשובה בעל פה הודיע מנהל המחלקה הכלכלית באגף השיווק למשרד מבקר המדינה, כי אין באגף השיווק את הנתונים בחתכים המבוקשים, וכי בידי נתונים רק על העלות הכוללת הנוגעת ל-16 מבין 24 תערוכות (ללא פירוט סעיפי ההוצאה). משרד מבקר המדינה מעיר, כי במצב שבו אין לתעש נתונים על פי סעיפי הוצאה של עלויות כל אחת מהתערוכות שבהן השתתפה, לא ניתן לערוך בקרה תקציבית ראויה על עלות התערוכות. בהעדר פירוט, גם לא ניתן לדעת אם בסיכום העלויות שנצברו נכללות כל העלויות, כולל עלויות המפעלים המשתתפים בתערוכות.

מבדיקת הנתונים שהעביר מנהל המחלקה הכלכלית באגף השיווק למשרד מבקר המדינה נמצא, כי עלויות תערוכת "AFA 1999" שנערכה בארה"ב לא נכללו בסיכום העלויות השנתיות של שנת 1999. עוד נמצא, כי עלויות שתי תערוכות שנערכו ב-1998 נכללו בסיכום עלויות התערוכות של שנת 1999.

משרד מבקר המדינה ערך חישוב של העלויות שנצברו, לפי נתוני תעש, הנוגעות לכל התערוכות שבהן השתתפה תעש בשנת 2000, והשווה אותן לעלויות הביצוע שמסר מנהל המחלקה הכלכלית באגף השיווק, ולתקציב תכנית התערוכות השנתית שאישר המנכ"ל לשנת 2000. בהשוואה עלה, כי בכל התערוכות שנבדקו נמצאו פערים בין נתוני הביצוע התקציביים שהמציא מנהל המחלקה הכלכלית באגף השיווק, לבין העלויות כפי שחישב משרד מבקר המדינה. כמו כן, עלות התערוכות

בשנת 2000 חרגה, לפי חישוב שערך משרד מבקר המדינה, מהתקציב שאישר מנכ"ל תעש. להלן פירוט:

מחישוב שערך משרד מבקר המדינה לגבי מרכיבי העלויות העיקריים בתערוכות בשנת 2000 (ובכללם תשלומים למקום התערוכות, לשינוע המוצגים, לשכירת שטחים ותשלומי טיסות ואש"ל לעובדי תעש) עלה, כי רק לגבי מרכיבים אלה הוציאה תעש 612,000 דולר, שעה שהמנכ"ל אישר לשנת 2000 תקציב לתערוכות בגובה של 421,000 דולר, וממנו נוצלו רק 334,100 דולר (על פי נתוני הביצוע שהמציא מנהל המחלקה הכלכלית למשרד מבקר המדינה). יוצא אפוא, כי תעש חרגה בכ-45% מהתקציב שאישר המנכ"ל לתערוכות; העלות שחושבה נמצאה גבוהה בכ-83% מהנתונים שמסר מנהל המחלקה הכלכלית באגף השיווק.

תעש הודיעה בתשובתה למשרד מבקר המדינה ממאי 2001, כי הפרש בתחשיב נובע מכך שבתחשיב שערך משרד מבקר המדינה נכללות גם עלויות המפעלים בגין שליחת עובדים לחו"ל.

בהתייחס לתשובת תעש מעיר משרד מבקר המדינה, כי עובדה היא שלא הוצגו בפני מנכ"ל תעש העלויות הכוללות של התערוכות שחרגו במידה ניכרת מהסכום שאישר המנכ"ל לתערוכות (421,000 דולר). לפיכך מן הראוי, שתעש תבנה מערכת בקרה תקציבית נאותה, ובה ייכללו כל מרכיבי עלויות התערוכות, והיא תאפשר מעקב שוטף ומדויק על עלויות התערוכות, בחתכים הנדרשים, דבר שיאפשר בקרה על עמידה במסגרת הכוללת של תקציב התערוכות שאושר.

אישור תכניות השתתפות בתערוכות

כאמור, מדי שנה בשנה מכין אגף השיווק תכנית שנתייה להשתתפות תעש בתערוכות ותקציב שנתי לתערוכות; את שניהם מאשר מנכ"ל תעש. תכנית התערוכות השנתית כוללת את רשימת התערוכות המתוכננות שבהן תשתתף תעש, מועדיהן, נושאים מרכזיים להצגה, עלויות משוערות וכדומה. מנכ"ל תעש אישר את תכניות התערוכות השנתיות לשנים 1999 ו-2000 בחודשים ינואר 1999 ופברואר 2000, בהתאמה.

מבדיקת הנתונים הנוגעים ל-12 תערוכות שבהן השתתפה תעש בשנים 1999 ו-2000 עלה, כי במועדים שבהם אישר המנכ"ל ארבע מהתערוכות, כבר ביצעה תעש פעולות לארגון, כגון: שכירת שטחים, שינוע מוצגים וכיוצא בזה. כלומר, אישור המנכ"ל להשתתפות תעש ניתן בדיעבד. מן הראוי, שאישור התכניות השנתיות ייעשה בטרם נעשו פעילויות כלשהן בנוגע לתערוכות, שיש בהן היבטים כספיים.

עוד נמצא, כי תערוכה אחת ("סקיוריטי 1999") שהובאה לאישור מנכ"ל תעש בינואר 1999, לא כללה את הנושאים המתוכננים להצגה בה. בתכנית נרשם, שהתערוכה תתקיים ביולי 1999, אף שהתאריך המתוכנן לקיומה היה כחודש קודם לכן, ביוני 1999. על המועד המתוקן הודיע מנהל שירותי פרסום ושיווק לגורמי השיווק רק שבוע ימים לפני תחילת התערוכה (במכתב מ-27.5.99). בהתייחס להודעתו המאוחרת כתב לו עוזר ראש דסק באגף השיווק, כי היא מנעה הזמנת אורחים, וכי מן הראוי שלהבא ישתתפו בארגון התערוכה במועד מוקדם יותר.

מבדיקת התערוכות שתעש השתתפה בהן בשנים 1998-2000 נמצא, כי אגף השיווק חרג בארבע תערוכות מהנחיות המנכ"ל. כך לדוגמה: במעמד אישור תכנית התערוכות לשנת 1998 הורה המנכ"ל לאגף השיווק לבדוק אם התערוכה המתוכננת להתקיים בפולין באותה שנה מייצגת את כלל

הגוש המזרחי, וקבע, כי אם תהיה סיבה להשתתף בה יוחלט על כך בהמשך. התברר, כי תעש השתתפה בתערוכת "פולין 1998", על אף שלא ייצגה את כלל הגוש המזרחי, ולא נמצא תיעוד, כי המנכ"ל אישר את ההשתתפות בתערוכה. עוד נמצא, כי תעש השתתפה בתערוכה בהודו, שלא נכללה בתכנית התערוכות לשנת 1998.

ההיערכות להשתתפות בתערוכות והפקתן

תהליך ההשתתפות בתערוכות משלב קבלת ההחלטה על ההשתתפות ועד פירוק התערוכה והחזרתה לארץ הינו ארוך ומורכב, וכולל מספר רב של פעילויות שבהן מעורבים גורמים רבים בתעש ומחוצה לה. התברר, כי אין בתעש נוהל לארגון תערוכות. מן הראוי, שתעש תפיק נוהל כזה, שיגדיר את סמכויות המעורבים בארגון התערוכות, הפעילויות ולוחות הזמנים הנדרשים לביצוען.

משרד מבקר המדינה בדק את ההיערכות ל-24 תערוכות בשנים 1998-2000 ולארכעה כנסים בשנים 1999 ו-2000 ואת הפקתם ומצא את הליקויים הבאים:

1. אישורי סיב"ט - בצו הפיקוח על מצרכים ושירותים (ציוד לחימה וידע ביטחוני), התשנ"ב-1991, נקבע, כי יש לקבל היתר ייצוא ממש"ב"ט לציוד לחימה וידע ביטחוני, ובכלל זה לציוד שמוצא מן הארץ לשם הצגתו בתערוכות ותצוגות בחו"ל. הגורם האחראי למתן האישורים במש"ב"ט הינו סיב"ט. מהשוואת היתרי הייצוא שקיבלה תעש, עבור חמש תערוכות שנבדקו, לציוד ששונע אליהן, נמצא, כי במקרה אחד הציגה תעש, בכנס "2000 DSTO" שהתקיים באוסטרליה, מערכת נשק ללא היתר.

נמצאו עוד שלושה מקרים שתעש חרג מההיתר שנתן לו סיב"ט. כך, לדוגמה, הושאר רובה סער מתקדם (להלן - רוס"ם) "תבור" ברשות סוכן תעש בסיומו של כנס, בניגוד להצהרה שנתנה תעש לסיב"ט, שבתום הכנס יוחזרו כלי הנשק ארצה. כלי הנשק האחרים שנכללו בהיתר הוחזרו לארץ באיחור של כשלושה חודשים, ולא מיד עם סיום התערוכה והכנסים, כפי שהתחייב מההיתר שנתן סיב"ט.

2. הכנת תיק מידע למשתתפים - לתערוכת "סינגפור 2000" הכין מנהל שירותי פרסום ושיווק למשתתפי התערוכה תיק מידע, שימשש אמצעי עזר למשתתפי התערוכה. התברר, כי התיק לא שיקף נאמנה את המוצגים שהוצגו בתערוכה. התיק כלל רק חלק מהמוצגים שהוצגו ופריט שלא הוצג בתערוכה.

3. כשירות המוצגים - לארבע תערוכות נשלחו על פי מסמכי תעש מוצגים פגומים שלא התאימו לתצוגה, בכלל זה רוס"ם "תבור", שנחשף לראשונה בתערוכות בשנת 1999 ובחלק מהתערוכות הוכרז כמוצר "דגל", אשר נשלח ללא מחסניות וללא כוונות וסוללות לכוונות. במצב זה לא היה בידי המשתתפים בתערוכות לעמוד על ייחודה של מערכת הכוונות האופטיות שבו, לעומת רוס"מים מתחרים. בסיכום המנכ"ל לתערוכה אחרת ("פריס 1999") העיר המנכ"ל, כי "רקטת ה-160 הייתה עקומה". מן הראוי, שבטרם ישונעו מוצגים לתערוכות, תיערך בדיקה על איכותם ועל חזותם, כדי שלא יישנו התקלות. בתשובתה למשרד מבקר המדינה הודיעה תעש במאי 2001, כי ננקטו צעדים מתקנים לשיפור חזות המוצגים בתערוכות.

4. אופן הצגת המוצגים בתערוכות - לקראת השתתפות תעש בכל תערוכה נערך דיון, ובו מסוכם אופן הצגת המוצגים בה, אם על ידי הצגתם פיזית או בהמחשה אחרת. התברר, כי לשתי תערוכות שלחה תעש מוצגים בניגוד לסיכום, שקבע, כי הפריטים יוצגו באמצעות שקף וסרט. לעומת זאת לתערוכה אחרת לא נשלח מוצג שנקבע כי יוצג בה.

5. מוצגים מרכזיים בתערוכות - תעש קבעה מוצר מסוים כמוצג מרכזי בתערוכותיה בשנת 2000. בעקבות הצגתו בתערוכת סינגפור, ביקש נציג תעש לברר פרטים עבור לקוח שהתעניין ברכישת מאות יחידות מאותו מוצר. התברר, כי המוצר אינו "בשל" לשיווק, דבר שעשוי היה לגרום לפגיעה בתדמית תעש אצל לקוחות שגילו עניין ברכישתו.

תעש הודיעה בתשובתה למשרד מבקר המדינה ממאי 2001, כי חשיפה של מוצר חדש מבוצעת כמעט על ידי כל היצרנים בעולם כבר בשלבי סיום הפיתוח, וזאת כדי לעורר עניין, סקרנות ומודעות אצל לקוחות פוטנציאליים, דבר שעשוי לדחות אצלם הצטיידות במוצרים מתחרים, בציפייה למוצר החדש.

בהתייחס לתשובת תעש מעיר משרד מבקר המדינה, כי המוצג האמור לא הוצג כמוצר בפיתוח, וכך הובן הדבר גם על ידי הלקוח שביקש לקבל הצעת מחיר.

בתערוכת "סינגפור 2000" נקבע, שרוס"ם "תבור" יוצג בנושא מרכזי; אולם התברר, כי הוצג בתערוכה כמשני יחד עם נק"לים (נשק קל) נוספים באותו חלון ראווה.

6. משלוח מוצגים לתצוגות אש - בשני כנסים שנערכו בשנת 1999 נמצאו ליקויים בשלב משלוח המוצגים על ידי תעש. לכנס שנערך באוסטרליה ב-1999 נשלחו נק"לים שיועדו להצגה ולתצוגת אש. חלק מכלי הנשק עוככו במכס האוסטרלי ולא הוצגו בכנס. בכנס מפכ"לים בברזיל בשנת 1999 הוצגו נק"לים רק ביום האחרון של הכנס, עקב פנייה מאוחרת של אגף השיווק ליחידת השינוע בתעש ומשלוח הנק"לים לשדה תעופה שלא היה ערוך לשחררם.

עוד התברר, כי תעש לא שלחה תחמושת לתצוגות האש באוסטרליה ובברזיל. התחמושת לתצוגת האש באוסטרליה שהושאלה במקום לא הייתה בכמות מספקת, ופגעה בתצוגת האש. גם תצוגת האש בברזיל הייתה לקויה, ולא נערכה עם כל כלי הנשק שהובאו, בשל העדר תחמושת מתאימה. עקב התקלה, תכננה תעש תצוגת אש נוספת במועד מאוחר יותר בברזיל.

לשתי תצוגות האש שנערכו בשתי מדינות בשנת 1999 לא הוצא ספר ניסוי, בניגוד לנוהל בטיחות בניסויים שהוציאה תעש. הנוהל קובע, כי לכל תהליך המעמיד במבחן תכונות של פריט או מערכת ואת ביצועיהם, ובכלל זה הצגות ירי בחו"ל, יש להכין ספר ניסוי הכולל הוראות לביצוע הניסוי והתנאים הבטיחותיים לקיומו. הנחיית ראש מינהל הבטיחות מנובמבר 1998 הייתה, כי "תצוגת אש מוגדרת כניסוי לכל דבר ועניין, ועל כן עליה להיות מגובה בספר ניסוי תקף ובהסמכת העובד".

7. מיקוד התערוכות וקווי הצגה של המוצגים - בסיכום המנכ"ל לתערוכת "פידה 2000" נאמר: "שוב ניסינו לרחוס מכסימום מוצרים למינימום שטח! הביתן נראה עמוס ולא ממוקד". גם בסיכום אגף השיווק לסלון האווירי בפריס 1999 עלה, כי הוצגה כמות ניכרת של מוצגים, שהקשר ביניהם לא היה ברור, ובשטחים מצומצמים שגרמו לצפיפות.

בסיכום אגף השיווק לתערוכת פריס 1999 נכתב, כי כדי שלהבא לא תהיה הרגשה של תערוכה הבנויה טל"אי על גבי טל"אי, יש להחליט על קו מרכזי אחד, וכך תופיע תעש כחברה מכובדת שיוודעת מהי דרכה. בסיכום מנכ"ל תעש לתערוכת "פידה 2000" נאמר, כי יש לקבל החלטה לשינוי מהותי בעיצוב ביתן תעש בתערוכות. נוכח האמור מעיר משרד מבקר המדינה, כי מן הראוי, שאגף השיווק יזום עבודת מטה שתבחן את קווי ההצגה, ואת האמצעים התדמיתיים הנחוצים לתערוכות, על מנת להפיק את מירב התועלת מהתערוכות.

8. אי-עמידה בדרישות המארגנים - מארגני שלוש תערוכות אסרו להציג בהן אמצעי לחימה חיים ובני-השמה. נמצא, כי בכל שלוש התערוכות לא קוימה ההוראה. חלק מהמקרים בהם חרגה תעש מדרישות המארגנים נבע מהעדר בקרה פיזית סדורה ושיטתית על כלל המוצגים הנשלחים לתערוכות טרם אריזתם למשלוח, ומאופן עיקור הנק"לים הנשלחים לתערוכות על ידי המפעל המייצר.

9. תכנון מפגשים בתערוכות - התערוכות מנוצלות בין היתר לקיום מפגשים עם גורמים בחו"ל כדי לקדם נושאי ייצוא שיש לתעש עניין בקידומם. חוסר הצלחה לקיים מפגשים במהלך התערוכות עשוי לפגוע במימוש חלק מהפוטנציאל הטמון בתערוכות, שהמפגשים בהן מהווים אחד ממנופי השיווק שלה. כדי למצות פוטנציאל זה, נדרשת תעש להכין לוח זמנים למפגשים טרם קיום התערוכות, כדי שניתן יהיה להתכונן למפגשים ולקבוע את הגורמים שישתתפו בהם מטעם תעש, וכדי לתכנן את מועדי שהיית המשתתפים בחו"ל. התברר, כי לשלוש מבין 24 התערוכות שתעש השתתפה בשנים 1998-2000, לא הכין אגף השיווק לוח זמנים לפגישות. בעניין נחיצות התכנון מראש של המפגשים העיר מנכ"ל תעש בסיכום שהוציא לתערוכת "סינגפור 1998", כי "פגישות עם גורמים מחו"ל שבאים לתערוכה יכולות להיות יעילות באם מתוכננות מראש והצדדים באים מוכנים".

פעולות הספק להקמת תערוכות

עד שנת 1998 הייתה ההתקשרות עם מקימי התערוכות לכל תערוכה בנפרד. בתחילת 1998 ערכה תעש מכרז להזמנת שירותים ממקימי תערוכות. במכרז זכתה חברה (להלן - הספק) ותעש התקשרה איתה במאי 1998 בהסכם מסגרת שנתי. ההסכם הוארך פעמיים (בשנים 1999 ו-2000). על פי נתונים שהעביר מנהל המחלקה הכלכלית באגף השיווק למשרד מבקר המדינה, שילמה תעש לספק בשנת 2000 כ-748,000 ש"ח עבור הקמה ופירוק של תערוכה בחו"ל ישולמו לספק 840 ש"ח ליום, לכל עובד, המסגרת קובע, שעבור הקמה ופירוק של תערוכה בחו"ל ישולמו לספק 840 ש"ח ליום, לכל עובד, מיום היציאה מהארץ ועד ליום החזרה. בנוסף על אלה, משולמים לספק ולעובדיו היוצאים עמו לחו"ל הוצאות אש"ל, בתי המלון, ביטוחים וטיסות, שלא הוגדרו בהסכם המסגרת. משרד מבקר המדינה מעיר, כי מן הראוי שההחזרים עבור סעיפים אלו יוגדרו וישולבו בהסכם המסגרת.

הספק שוהה בחו"ל משך כל תקופת התערוכות, על אף שאינו נדרש לפעילות כלשהי במהלכן, למעט ביום הראשון של התערוכה, שבמהלכו נעשים תיקונים אחרונים בעיצוב התערוכות. מן הראוי, שתעש תבחן בכל מקרה אם עלות שהייתם של הספק ועובדיו משך כל תקופת התערוכה עולה על עלות החזרתם ארצה ושובם למקום התערוכה בסיימה כדי לפרקה.

בסיכומי יו"ר הדירקטוריון, מנכ"ל תעש ועובדי תעש ישנן הערות לגבי שבע מבין 24 התערוכות שבהן השתתפה תעש בשנים 1998-2000, כי היו ליקויים בעיצוב, בהפקה ובמבנה הביתנים. כך לדוגמה, באחת התערוכות הוצג מוצג מעל לקו המבט והתקנתו לא הייתה בטיחותית. בתשובתה למשרד מבקר המדינה ממאי 2001 הודיעה תעש, כי אגף השיווק החל בפעילות שמטרתה לבחון את שביעות רצון המפעלים מעבודת הספק, ועם סיומה תיבחן הפעילות מול הספק.

החזרת מוצגים מהתערוכות

בתעש קיים מחסן של אגף השיווק ובו מאוחסנים הפריטים היוצאים לתערוכות והחוזרים מהן; מחסן כזה מחויב בספירת מלאי אחת לשנתיים. על המחסן אחראי מנהל שירותי פרסום ושיווק. חלק מהפריטים במחסן הינם יקרי ערך, כגון: מסכי פלזמה, מחשב וטלוויזיה. התברר, כי לא נערכה ספירת מלאי במחסן מאז 1998. בתשובתה למשרד מבקר המדינה ממאי 2001 הודיעה תעש, כי החלה בספירת הפריטים שבמחסן בשנת 2000, והיא מתוכננת להסתיים בקרוב.

משרד מבקר המדינה העלה, כי לא נערכת באגף השיווק השוואה בין הציוד שנשלח לתערוכות בחו"ל לבין ציוד שהוחזר לארץ בסיום כל תערוכה, ואין, על כן, בקרה נאותה על החזרת הציוד.

בתשובתה למשרד מבקר המדינה הודיעה תעש במאי 2001, כי בעקבות הערת הביקורת, תהליך הבקרה על החזרת כלי נשק ישופר.

השתתפות עובדי תעש בתערוכות

1. נוהל תעש קובע, כי בשובו של עובד מחו"ל עליו להעביר דיווח בכתב על נסיעתו למנהל המפעל בו הוא עובד או לחבר ההנהלה באגף שבו הוא מועסק. הדיווח בכתב יכול לכולל בין היתר את סיכומי המפגשים שבהם השתתף העובד. עוד נקבע בנוהל, כי הדיווח יופץ לגורמים הרלוונטיים. הדיווח בכתב מאפשר למנהל אגף השיווק ולראשי הדסקים הרלוונטיים לעמוד על הפעילויות שביצעו עובדי התעש בתערוכות, ולכוון את המשך פעילויות השיווק. מבדיקת ארבע תערוכות שנערכו בשנים 1998-2000 נמצא, כי 15 מבין 40 העובדים שנסעו לתערוכות לא דיווחו בכתב אודות נסיעותיהם, כנדרש בנוהל. עוד נמצא, כי שלושה מהדיווחים שנכתבו לא נמצאו בדסקים הרלוונטיים באגף השיווק.

2. מעיון בסיכומים שהוציא עוזר ראש דסק באגף השיווק בגמר תערוכות פולין 1998 ו-1999 עולה, כי העדרם של חלק מנציגי המפעלים בחלק מימי התערוכות פגם בהסברה של תעש על המוצגים. דבר זה עלה גם מהנאמר בדיון הפקת הלקחים שהתקיים בגמר תערוכת פריס 1999. משרד מבקר המדינה העיר, כי מן הראוי שבאזורי התצוגה יימצאו אנשים שיוכלו לתת לפונים הסברים על המוצגים.

בתשובתה למשרד מבקר המדינה הודיעה תעש במאי 2001, כי תערוך השתלמות מיוחדת לכלל המציגים, ובה ילמדו להכיר את כלל המוצגים בתערוכות, דבר שיגדיל את גמישותה בשיבוצם בתערוכות.

3. משרד מבקר המדינה העלה, כי גם יו"ר ארגון עובדי תעש יצא לתערוכת "יורוסטור 2000" בפריס על חשבון תעש, אף שאינו ממלא בחברה תפקיד נוסף מעבר לתפקידו כיו"ר ארגון העובדים, וממילא אינו עוסק בשיווק. מכאן שלא היה מקום לאשר את נסיעתו על חשבון תעש.

הפקת לקחים מתערוכות

ל-13 מבין 17 תערוכות שנבדקו, שבהן השתתפה תעש בשנים 1998-2000, לא ערך אגף השיווק דיוני הפקת לקחים מסכמים, לאחר סיומן. אשר לארבע התערוכות האחרות, שלגביהן נערכו דיוני הפקת לקחים, נמצא, כי רק בנוגע לתערוכה אחת ("פריס 1999") נערך דיון הפקת לקחים סמוך לסיומה. בשלוש תערוכות נוספות שהתקיימו בשנת 2000, נערכו דיוני הפקת הלקחים כחודש עד ארבעה חודשים לאחר סיומן. משרד מבקר המדינה מעיר, כי קיום דיונים על הפקת לקחים באיחור ניכר, עלול לגרום לאבדן מידע רלוונטי להפקת הלקחים, ומן הראוי, שהם ייערכו סמוך לאחר סיום התערוכה.



אגף השיווק בתעש אחראי לארגון תערוכות בארץ ובחו"ל במטרה לקדם את שיווק מוצריה של תעש ולהציג את כושרה והישגיה הטכנולוגיים. ההחלטה באילו מבין התערוכות תשתתף תעש לא התבססה בתקופה שנבדקה על ניתוח מפורט של כדאיות השתתפותה בכל אחת מהתערוכות. בהעדר מטרות אופרטיביות מפורטות לכל אחת מהתערוכות ובהעדר הגדרת קהלי היעד שתעש מבקשת לחשוף בפניהם את מוצריה, לא ניתן לבחון את כדאיות ההשקעה בתערוכות ואת התפוקות שהושגו מהן; כמו כן לא ניתן לבחון אם תעש ממצה באופן מיטבי את השתתפותה בתערוכות.

תעש משתתפת בממוצע בשמונה תערוכות בשנה, שהתקציב שתוכנן ואושר לביצוען על ידי אגף השיווק עמד בשנים 1998-2000 על 386,000 דולר בממוצע לשנה. אין בידי הדירקטוריון והמנכ"ל תמונה כוללת על התקציב המיועד לפעילות בתחום התערוכות.

בדיקת 24 תערוכות וארבעה כנסים שבהם השתתפה תעש בשנים 1998-2000 העלתה ליקויים, ובכללם העדר נוהל שמסדיר את נושא ארגון התערוכות והוצאתן לפועל; העדר בקרה תקציבית נאותה על עלות התערוכות; ליקויים בקיום התערוכות ולאחריהן; והעדר תהליכי הפקת לקחים בסיום התערוכות.