

## רפאל מערכות לחימה מתקדמות בע"מ

### בקרה על יישום החלטות הדירקטוריון וההנהלה ברפאל מערכות לחימה מתקדמות בע"מ

#### תקציר

##### רקע כללי

רפאל מערכות לחימה מתקדמות בע"מ (להלן - רפאל) היא חברה ממשלתית, העוסקת בפיתוח ובייצור של אמצעי לחימה מתקדמים. על פי חוק החברות, התשנ"ט-1999 (להלן - חוק החברות), דירקטוריון של חברה מתווה את מדיניות החברה, ומפקח על ביצוע תפקידי המנכ"ל ופעולותיו, והמנכ"ל אחראי לניהול השוטף של ענייניה במסגרת החלטות הדירקטוריון.

ברפאל מקיימת ההנהלה הבכירה דיונים בשלוש אספות (פורומים) עיקריות, העוסקות בנושאים שונים: פורום הנהלה בראשות מנכ"ל רפאל, אלוף (מיל') ידידיה יערי<sup>1</sup>; פורום המשנה למנכ"ל בראשות המשנה למנכ"ל; ופורום ראשי אגפים בראשות המנכ"ל. לשכת המנכ"ל מקיימת מעקב לא ממוחשב אחר החלטות פורום ההנהלה.

על פי חוק החברות הממשלתיות, התשל"ה-1975 (להלן - חוק החברות הממשלתיות), יו"ר הדירקטוריון חייב לדווח בכתב לשרים הממונים על החברה, דהיינו לשר הביטחון ולשר האוצר (להלן - השרים הממונים), וכן לרשות החברות הממשלתיות (להלן - רשות החברות) אחת לשישה חודשים, בין היתר, על עבודת הדירקטוריון (להלן - דוח יו"ר הדירקטוריון). הדוח של רפאל כולל את תמצית ההחלטות שקיבלו הדירקטוריון וועדותיו. ברפאל הסמנכ"ל והמבקר הפנימי (להלן - המבקר הפנימי) מקיים מעקב ממוחשב אחר יישום כל החלטות הדירקטוריון וועדותיו, ומכין דוח בעניין זה כל חצי שנה (להלן - דוח המעקב).

### פעולות הביקורת

משרד מבקר המדינה בדק בתקופה אוקטובר 2014 עד אוקטובר 2015, לסירוגין, את התנהלות רפאל בכל הנוגע לבקרה על יישום ההחלטות שמקבלים הדירקטוריון וועדותיו, והנהלת רפאל. בכלל זה נבדקו שיטות המעקב אחר יישום ההחלטות, הכנת פרוטוקולים האמורים לשקף את עיקרי המידע שהובא בדיונים וההחלטות שהתקבלו, והדיווחים של רפאל לרשות החברות ולשרים הממונים. הביקורת נערכה בלשכות של יו"ר הדירקטוריון, המנכ"ל והמבקר הפנימי. בדיקות השלמה נערכו ברשות החברות.

### הליקויים העיקריים

#### אי-דיווח של יו"ר הדירקטוריון לשרים הממונים

בשנים 2013 ו-2014 יו"ר הדירקטוריון, מר יצחק גת, לא הגיש לשרים הממונים את דוחות יו"ר הדירקטוריון בנושא עבודת הדירקטוריון, הכוללים את תמצית ההחלטות שקיבלו הדירקטוריון וועדותיו; זאת בניגוד לנדרש בחוק החברות הממשלתיות.

#### ליקויים בתיעוד החלטות ההנהלה

לכל הדיונים שערכו פורום המשנה למנכ"ל ופורום ראשי האגפים ברפאל כלל לא הוכנו פרוטוקולים, לרבות עיקרי המידע שהוצג בדיונים, מהלכם וההחלטות שהתקבלו, אם התקבלו, וממילא הם לא הופצו לגורמים הנוגעים. בנוסף לכך, ברפאל אין תימוכין לכך כי היא מקיימת מעקב אחר יישומן של ההחלטות של הפורומים האמורים, ככל שהתקבלו.

#### מעקב לא ממוחשב אחר יישום החלטות פורום ההנהלה

לגבי כמחצית מההחלטות שקיבל המנכ"ל בפורום ההנהלה לא נכתב האם הן יושמו או לאו. המעקב הקיים אחר החלטות הפורום אינו ממוחשב, והוא אינו מאפשר לשלוח תזכורות במועד הנדרש לאחראים על ביצוע ההחלטות, ולשתף ביעילות את המידע הנוגע בין כל הגורמים המעורבים בתהליך.

**היעדר תימוכין למרבית הדיונים בראשות המנכ"ל**

בלשכת המנכ"ל לא קיימים פרוטוקולים ל-51 (72%) מ-71 הדיונים שקיים המנכ"ל בשנים 2012-2014 שנבדקו. בנוסף לכך, לא נשמרים בלשכה מסמכים בנוגע לתוכן של הפגישות האישיות שקיים המנכ"ל עם עובדי החברה, לרבות ההחלטות שקיבל במהלכן. נוכח אי-עריכת הפרוטוקולים מהדיונים, לא ניתן לדעת מהן ההחלטות שקיבל המנכ"ל ומהם ההדגשים שקבע, מה היו השיקולים שהובילו לכך, והאם הגורמים הרלוונטיים יישמו את ההחלטות שהתקבלו, אם התקבלו.

**ההמלצות העיקריות**

על הנהלת רפאל להקפיד על תיעוד מלא של דיוני המנכ"ל ושל ההנהלה בפורומים שונים. כמו כן מוצע כי היא תבחן את האפשרות לקיים מעקב ממוחשב ומלא אחר ביצוע ההחלטות המתקבלות בכל הפורומים הרלוונטיים.

**סיכום**

רפאל מערכות לחימה מתקדמות בע"מ היא חברה ממשלתית המחויבת להקפיד על נורמות של מינהל תקין. בין היתר, עליה לקיים בקרה על כך שההחלטות שמקבלים הדירקטוריון והנהלה מתועדות ומיושמות. בניגוד לנדרש בחוק החברות הממשלתיות, יו"ר הדירקטוריון לא הגיש לשרים הממונים את הדוחות הכוללים את תמצית ההחלטות שקיבלו הדירקטוריון וועדותיו. בנוסף לכך, רפאל לא ערכה פרוטוקולים לרבים מדיוני ההנהלה, ואלו שערכה לא שיקפו כהלכה את המידע שהוצג בדיונים ואת מהלכם.



## מבוא

רפאל היא חברה ממשלתית, העוסקת בפיתוח ובייצור של אמצעי לחימה מתקדמים. על פי חוק החברות, הדירקטוריון של החברה מתווה את מדיניות החברה, ומפקח על ביצוע תפקידי המנכ"ל ופעולותיו, והמנכ"ל אחראי לניהול השוטף של ענייניה במסגרת החלטות הדירקטוריון. על פי חוק החברות הממשלתיות, חובה על הדירקטוריון, בין היתר, לעקוב ברציפות אחר הגשמת המדיניות, התכניות והתקציבים של החברה.

ברפאל מקבלים הדירקטוריון וועדותיו, המנכ"ל, אלוף (מיל') ידידיה יערי, וחברי ההנהלה הבכירה החלטות בעניינים שוטפים הנוגעים לניהול החברה, חלקן בעלות השפעה מהותית על פעילותה. יישום מלא ומצה של החלטות אלו הכרחי לפעילות התקינה של החברה, וכדי להבטיח את קידומה בהתאם למדיניות הדירקטוריון. לשם כך נדרשת מערכת פיקוח ובקרה יעילה אחר יישום ההחלטות.

ברפאל מקיימת ההנהלה הבכירה דיונים בשלוש אספות (פורומים) עיקריות: פורום הנהלה בראשות מנכ"ל רפאל, העוסק בנושאים המתייחסים לכלל רפאל. הפורום כולל, בין היתר, את ראשי החטיבות והאגפים. לשכת המנכ"ל מקיימת מעקב לא ממוחשב אחר החלטות הפורום; פורום המשנה למנכ"ל בראשות המשנה למנכ"ל, העוסק, בין היתר, בעדכון ובתיאום בין החטיבות השונות ברפאל. הפורום כולל את ראשי החטיבות והמינהלים<sup>2</sup>; ופורום ראשי אגפים בראשות המנכ"ל, העוסק, בין היתר, בקביעת מדיניות בנושאים שונים.

בנוהל של רשות החברות מיולי 1992 בנושא הביקורת הפנימית בחברות ממשלתיות נקבע כי בין תפקידי של המבקר הפנימי בחברה ממשלתית לבחון את ביצוע החלטות הדירקטוריון. ברפאל המבקר הפנימי מקיים מעקב אחר יישום החלטות הדירקטוריון וועדותיו.

על פי חוק החברות הממשלתיות, יו"ר הדירקטוריון חייב לדווח בכתב לשרים הממונים על החברה וכן לרשות החברות אחת לשישה חודשים, בין היתר, על עבודת הדירקטוריון. דוח יו"ר הדירקטוריון של רפאל כולל את תמצית ההחלטות שקיבלו הדירקטוריון וועדותיו. בנוסף לכך, נקבע בנוהל של רשות החברות שלעיל כי על יו"ר הדירקטוריון לדווח לשרים ולרשות החברות במסגרת דוח יו"ר הדירקטוריון מדי מחצית שנת כספים אם קיימות המלצות של ועדת הביקורת של הדירקטוריון בנוגע לליקויים שעלו בדוחות הביקורת של המבקר הפנימי שטרם תוקנו. יצוין כי ועדת הביקורת של הדירקטוריון מחליטה בישיבותיה האם לאשר את המלצות שבדוחות הביקורת הפנימית. דחינו החלטות של הוועדה הן, בין היתר, אישור המלצות של הביקורת הפנימית.

בינואר 2011 אישרה ועדת הביקורת למבקר הפנימי את שיטת ביצוע המעקב אחר יישום החלטות הדירקטוריון וועדותיו, לרבות יישום החלטות שקיבלה הוועדה בעקבות המלצות של דוחות הביקורת שהכין המבקר הפנימי, וקבעה כי הוא ידווח לה פעמיים בשנה אם ההחלטות יושמו אם לאו.

בהמשך להחלטה של ועדת הביקורת, הגיש המבקר הפנימי לחברי הדירקטוריון ולנציגי רשות החברות בדירקטוריון<sup>3</sup> את דוחות המעקב החצי-שנתיים והשנתיים בנושא יישום ההחלטות, המתייחסים לשנים 2013 ו-2014. בנוסף לכך הגיש להם מזכיר רפאל את דוחות יו"ר הדירקטוריון לשנים אלו. לגבי שנת 2014 הגיש המזכיר דוח שנתי בלבד, וזאת על דעת רשות החברות. הדוחות מתמצים את ההחלטות שקיבלו הדירקטוריון וועדותיו.

כל ההחלטות שמקבלים הדירקטוריון וועדותיו מוזנות על ידי נציגי הביקורת הפנימית ברפאל למערכת ממוחשבת, ומועברות להתייחסות של חברי ההנהלה, האחראים ליישומן. בהתאם

2 מינהל - יחידה ארגונית ברפאל.

3 נציגי רשות החברות הממשלתיות משתתף בישיבות הדירקטוריון וועדותיו במעמד של משקיף.

לדיווחים המתקבלים מהם, מוזנים במערכת הממוחשבת נתונים אם ההחלטות בוצעו אם לאו. מהדיווחים עולה כי מעל ל-99% מההחלטות מיושמות. בנוגע לאיכות יישום ההחלטות האמורות בודקת הביקורת הפנימית את יישומן של כ-20% מההחלטות במסגרת ביקורות מעקב שהיא עורכת הנוגעות לדוחות הביקורת של המבקר הפנימי.

על פי דוח המעקב של המבקר הפנימי ממרץ 2015 בנושא יישום החלטות הדירקטוריון וועדותיו לשנת 2014, בשנים 2012-2014 קיבלו הדירקטוריון וועדותיו 1,443 החלטות, מהן 746 (52%) החלטות שניתן לעקוב אחר יישומן, ומרביתן (כ-85%) הן החלטות של ועדת הביקורת. יתר החלטות הדירקטוריון אינן למעקב, כיוון שהן מהוות אישורים של הצעות בנושאים שונים של הנהלת החברה.

## פעולות הביקורת

משרד מבקר המדינה בדיק בתקופה אוקטובר 2014 עד אוקטובר 2015, לסירוגין, את התנהלות רפאל בנוגע למעקב ולבקרה אחר יישום ההחלטות שמקבלים הדירקטוריון וועדותיו, והנהלת רפאל. בכלל זה נבדקו שיטות המעקב אחר יישום ההחלטות, הכנת פרוטוקולים האמורים לשקף את עיקרי המידע שהובא בדיונים וההחלטות שהתקבלו, והדיווחים של רפאל לרשות החברות ולשרים הממונים. הביקורת נערכה בלשכות של יו"ר הדירקטוריון, המנכ"ל והמבקר הפנימי. בדיקות השלמה נערכו ברשות החברות.

## אי-דיווח של יו"ר הדירקטוריון לשרים הממונים

כאמור, על פי חוק החברות הממשלתיות, יו"ר הדירקטוריון חייב לדווח בכתב לשרים הממונים ולרשות החברות אחת לשישה חודשים על עבודת הדירקטוריון במסגרת דוח יו"ר הדירקטוריון. רפאל מכינה דוח, הכולל בין היתר את תמצית ההחלטות שקיבלו הדירקטוריון וועדותיו. על פי נוהל רשות החברות שלעיל, יש לדווח במסגרת הדוח אם יש המלצות של ועדת הביקורת של הדירקטוריון בנוגע לליקויים שעלו בדוחות הביקורת של המבקר הפנימי שטרם תוקנו. דהיינו, יש לדווח על החלטות הוועדה בעניין זה שלא יושמו.

בדוח המעקב החצי-שנתי לשנת 2013 של הביקורת הפנימית בנושא יישום החלטות הדירקטוריון וועדותיו ובדוחות המעקב השנתיים לשנים 2013 ו-2014 נכתב כי רפאל לא יישמה בסך הכול 16 החלטות של ועדת הביקורת - שמונה בכל שנה.

משרד מבקר המדינה העלה כי בשנים 2013 ו-2014 יו"ר הדירקטוריון לא הגיש לשרים הממונים את דוחות יו"ר הדירקטוריון, בניגוד לנדרש בחוק החברות הממשלתיות, וממילא לא הגיש דוחות הכוללים את המידע בדבר יישום המלצות ועדת הביקורת בנוגע לליקויים שטרם תוקנו, וזאת בניגוד לנדרש בנוהל רשות החברות מיולי 1992.

בהתייחסותה לממצאי הביקורת הודיעה רשות החברות למשרד מבקר המדינה בדצמבר 2015, כי תדגיש בפני רפאל את חובתה להעביר את הדוחות האמורים לשרים הממונים.

## ליקויים בתיעוד החלטות ההנהלה

באוקטובר 2013 החליט מנכ"ל רפאל בישיבת ההנהלה בנושא "ניהול זמן הנהלה" לקיים שלוש אספות (פורומים) הנהלה, שיתכנסו כל שלושה שבועות: פורום הנהלה לשיתוף מידע בראשות מנכ"ל רפאל, שיעסוק בנושאים המתייחסים לכלל רפאל לרבות דיוני תכנון ובקרה; פורום המשנה למנכ"ל, שיעסוק בעדכון ובתיאום בין החטיבות ברפאל, בדיווחים על התקדמות פרויקטים ועל בעיות בהם "ברמת על", ובגיבוש כיוונים למימוש תכניות העבודה; ופורום ראשי אגפים בראשות המנכ"ל, שיעסוק במעקב ובקידום שינוי ארגוני ברפאל, בנושאים הקשורים לחברות-בנות, בנושאים המתייחסים לפעילות האגפים, ובקביעת מדיניות בנושאים שונים.

משרד מבקר המדינה בדק באיו מידה הפרוטוקולים של ישיבות ההנהלה בפורומים השונים משקפים את הדברים שנדונו בישיבות, בעיקר בהקשר לתיעוד ולפירוט עיקרי הדברים שהועלו והחלטות שהתקבלו.

### החלטות פורום ההנהלה

פורום ההנהלה ברפאל, שבראשות המנכ"ל כולל את ראשי החטיבות, האגפים והמינהלים, היועץ המשפטי, המבקר הפנימי, והממונה על הביטחון, הבטיחות והציות. הפורום התכנס בשנים 2013 ו-2014 32 פעמים וקיבל 46 החלטות לביצוע.

1. משרד מבקר המדינה העלה כי לפחות לגבי 33 (72%) מההחלטות שלעיל הפרוטוקולים לא שיקפו את המידע שהוצג בדיונים, את מהלכם ואת התייחסויות הפורום לנושאים שנדונו.

כך לדוגמה נכתב בפרוטוקול של ישיבת פורום ההנהלה מיוני 2014 כי בנושא שינוי ארגוני בחטיבת יבשה שברפאל סיכם המנכ"ל כי ראש החטיבה ישקול את ההערות שהושמעו במהלך הדיון, ובמידת האפשר יישמן. בביקורת עלה כי הפרוטוקול לא כלל פירוט של עיקרי הדברים וההערות שהושמעו במהלך הדיון, שאליהם התייחס המנכ"ל בסיכום.

משרד מבקר המדינה מעיר להנהלת רפאל כי במרבית המקרים שנבדקו, הפרוטוקולים של ישיבות פורום ההנהלה, שלחלקם אף צורפו מצגות, לא נתנו תמונה ממצה של מהלך הישיבות שהתקיימו. הפרוטוקולים לא שיקפו מה היו התייחסויות המשתתפים בדיון, ומה היו השיקולים שבבסיס החלטות המנכ"ל. בכך היה כדי להביא לאבדן מידע חשוב. עוד מעיר משרד מבקר המדינה כי נפגעה השקיפות הנדרשת לגבי פעילות ההנהלה, וכן נפגעה היכולת לפקח ולבקר את פעילותה, לרבות על ידי רשות החברות.

2. משרד מבקר המדינה העלה כי לגבי 22 (48%) מההחלטות שלעיל לא נכתב בפרוטוקולים מי האחראים ליישמן; וב-18 (39%) מההחלטות לא נקבע בפרוטוקולים לוח הזמנים ליישומן. זאת ועוד, לגבי שבע (15%) מההחלטות אף לא נקבעו יעדים ברורים הנדרשים ליישומן. משרד מבקר המדינה מעיר כי בכך יש כדי להקשות על הבקרה על יישום החלטות.

כך לדוגמה בפרוטוקול של ישיבת פורום ההנהלה ממאי 2013 בנושא סיכום הרבעון הראשון לשנת 2013 סיכם המנכ"ל כי "קליטת כ"א - דגל אדום, יש לנסות לסגור את הפער", וכי בנושא חברות-בנות "יש לתגבר את כמות ההזמנות" לחברה-בת מסוימת של רפאל. מהפרוטוקול לא

ניתן לדעת מהו "הפער", בכמה יש "לתגבר" את ההזמנות, מי האחראים ליישום ההחלטות ובאילו לוחות זמנים.

### החלטות פורום המשנה למנכ"ל ופורום ראשי האגפים

פורום המשנה למנכ"ל החל להתכנס בתחילת 2014 וקיים עד לאמצע אוקטובר 2015 שמונה דיונים. במסמכי רפאל קיימת רשימה של הנושאים שעלו בדיונים אלו. פורום ראשי האגפים, בראשות מנכ"ל רפאל, כולל את המשנה למנכ"ל, את הסמנכ"ל לתפעול, את הסמנכ"ל לכספים, את הסמנכ"ל לשיווק, את הסמנכ"ל למשאבי אנוש וארגון, את הסמנכ"ל למחקר ולפיתוח (מו"פ) ואת היועץ המשפטי. הפורום החל להתכנס בתחילת 2014 וקיים במהלך שנה זו שישה דיונים. במסמכי רפאל לא קיימת רשימה של הנושאים שעלו בדיונים אלו.

משרד מבקר המדינה העלה כי לכל הדיונים שערכו פורום המשנה למנכ"ל ופורום ראשי האגפים, כלל לא הוכנו פרוטוקולים, לרבות עיקרי המידע שהוצג בדיונים, מהלכם וההחלטות שקיבלו ראשי הפורומים השונים בדיונים, אם התקבלו, וממילא הם לא הופצו לגורמים הנוגעים. בנוסף לכך, ברפאל אין תימוכין לכך שהיא מקיימת מעקב אחר יישומן של ההחלטות של הפורומים האמורים, ככל שהתקבלו.

הפצת פרוטוקולים לנוגעים בדבר הכרחית, בין היתר, כדי לספק להם את המידע הנדרש על ההחלטות שהתקבלו ולאפשר את יישומן. משרד מבקר המדינה מעיר כי היעדר הפרוטוקולים והיעדרם של תימוכין כלשהם למעקב אחר ביצוע ההחלטות עלולים להשפיע על הניהול התקין ברפאל, ולהביא לאבדן מידע חשוב בנושאים הנידונים בפורומים האמורים, ואף לפגוע ביישום החלטות שהתקבלו, ככל שהתקבלו, בתחומים כגון: התקדמות פרויקטים, גיבוש תכניות עבודה, ניהול חברות-בנות, פעילות האגפים וקביעת המדיניות בנושאים שונים. בכך נפגעת השקיפות הנדרשת לגבי פעילות ההנהלה, וכן נפגעת היכולת של הדיקטוריון לעקוב אחר פעילותה, המתחייבת מחוק החברות.

### מעקב לא ממוחשב אחר יישום החלטות פורום הנהלה

לשכת מנכ"ל רפאל מקיימת מעקב לא ממוחשב אחר ההחלטות שמקבל פורום הנהלה, הכולל פנייה לגורמים האחראים ליישום ההחלטות לבירור סטאטוס יישומן, ורישום בכתב יד על גבי פרוטוקולים של הדיונים את מצב יישום ההחלטות.

1. משרד מבקר המדינה העלה כי לגבי 21 החלטות (46%) אשר קיבל המנכ"ל בפורום הנהלה לא נכתב על גבי הפרוטוקולים האם הן יושמו אם לאו. דהיינו לשכת המנכ"ל קיימה מעקב ובקרה חלקיים אחר יישום החלטות של הפורום.

א. כך לדוגמה באוקטובר 2013 החליט מנכ"ל רפאל במסגרת פורום הנהלה כי פורום המשנה למנכ"ל ופורום ראשי האגפים יתכנסו כל שלושה שבועות, קרי כ-18 פעמים בשנה.

ממסמכי רפאל עולה כי פורום המשנה למנכ"ל התכנס בשנת 2014 ועד אוקטובר 2015 רק שמונה פעמים, ופורום ראשי האגפים התכנס שש פעמים בלבד בשנת 2014. דהיינו, לא יושמה החלטת המנכ"ל מאוקטובר 2013 לכנס כל אחד מהפורומים אחת לשלושה שבועות. משרד מבקר המדינה מעיר כי ברפאל אין כל תימוכין לכך שהמעקב הידני שמקיימת לשכת המנכ"ל אחר החלטות ישיבות פורום ההנהלה עסק בסוגיית אי-יישום החלטת המנכ"ל. עוד מעיר משרד מבקר המדינה כי על הנהלת רפאל לוודא שהחלטותיה שלא יצאו לפועל יוחזרו אליה לדיון נוסף.

ב. במקרה אחר, במאי 2013 סיכם מנכ"ל רפאל במסגרת פורום הנהלה כי "יש לתגבר את כמות ההזמנות" לחברה-בת מסוימת. על גבי פרוטוקול הדיון של פורום ההנהלה כתבה לשכת המנכ"ל כי הנושא נמצא בטיפול "שוטף" של ראשי החטיבות. יצוין כי במהלך ביצוע המעקב על ידי הלשכה היא כתבה על ארבע מבין 46 (9%) החלטות כי הן נמצאות בטיפול "שוטף" או "בביצוע".

מהמתואר לעיל עולים ליקויים המצביעים על חולשותיו של המעקב הידני אחר יישום החלטות של פורום ההנהלה של רפאל. ראוי כי הנהלת רפאל תשקול שימוש במערכת בקרה ממוחשבת אשר תאפשר לשלוח תזכורות אוטומטיות במועד הנדרש לאחראים על ביצוע החלטות, ולשתף ביעילות את המידע הנוגע בין כל הגורמים המעורבים בתהליך.

בהתייחסותה לממצאי הביקורת הודיעה רפאל כי בדצמבר 2015 החלה לשכת המנכ"ל להטמיע מערכת ממוחשבת לניהול מעקב אחר החלטות המנכ"ל.

## היעדר תימוכין למרבית הדיונים בראשות המנכ"ל

מנכ"ל רפאל מקיים דיונים עם גורמים מההנהלה בנושאים שונים ועורך פגישות אישיות עם עובדי החברה. בנוסף לכך, בינואר 2015 מסרה לשכת מנכ"ל רפאל למשרד מבקר המדינה, כי היא מקיימת מעקב ידני גם אחר החלטות שמקבל המנכ"ל בפגישות האישיה, אולם המידע בעניין נגרס אחת לשנה. משרד מבקר המדינה בדק האם קיימים פרוטוקולים ל-71 דיונים עם גורמי ההנהלה שקיים המנכ"ל בשנים 2012-2014.

נמצא כי בלשכת המנכ"ל לא קיימים פרוטוקולים ל-51 (72%) מ-71 דיונים שקיים המנכ"ל בשנים 2012-2014 שנבדקו. בנוסף לכך, לא נשמרים בלשכה מסמכים בנוגע לתוכן של הפגישות האישיה שקיים המנכ"ל עם עובדי החברה, לרבות החלטות שקיבל במהלכן. להלן שתי דוגמאות להיעדר תיעוד בנוגע לדיונים שקיים המנכ"ל:

1. בלשכת מנכ"ל רפאל לא קיימים פרוטוקולים מהדיונים שערך המנכ"ל עם גורמי רפאל בשנים 2012 ו-2013 בנושא התקשרויות של רפאל עם גורמים חיצוניים לקבלת שירותי ייעוץ.



2. באפריל 2013 דן המנכ"ל עם מספר גורמים ברפאל בנושא העברת תכולות עבודה נוספות לחברה-בת מסוימת של רפאל בטווח הזמן המייד. ביוני 2015 מסרה לשכת המנכ"ל למשרד מבקר המדינה כי לא נערך פרוטוקול לישיבה, וכי היא הייתה לצורכי דיווח בלבד.

משרד מבקר המדינה מעיר כי נוכח אי-עריכת פרוטוקולים מהדיונים שלעיל, לא ניתן לדעת מה ההחלטות שקיבל המנכ"ל וההדגשים שקבע, מה היו השיקולים שהובילו לכך, והאם הגורמים הרלוונטיים יישמו את ההחלטות שהתקבלו, אם התקבלו.

תיעוד של עיקרי הדברים הנאמרים בדיון, ההחלטות שהתקבלו, והנימוקים להן, נדרש מטעמי מינהל תקין, בין היתר, כדי לאפשר שקיפות תהליכים ומעקב אחר פעילות החברה. כך לדוגמה התיעוד מאפשר להנהלה לקיים מעקב ובקרה אחר יישום ההחלטות שהתקבלו, לרבות לוחות הזמנים ואופן הביצוע, כדי לאפשר זיהוי חריגות מהיישום הנדרש ולנקוט צעדים מתקנים.

משרד מבקר המדינה מעיר כי היעדר התימוכין כמתואר לעיל מהווה פגיעה בסדרי מינהל תקין, בין היתר, נוכח הפגיעה בשקיפות תהליך קבלת ההחלטות בדיונים אצל המנכ"ל והפגיעה באפשרויות המעקב והבקרה על התהליך, לרבות על ידי הדירקטוריון, המתחייבות מחוק החברות.

בהתייחסותה לממצאי הביקורת הודיעה רפאל כי מקובלות עליה הערות הביקורת של משרד מבקר המדינה בנוגע לחוסר תיעוד מספק מהדיונים המתקיימים אצל המנכ"ל, וככלל בכוונת ההנהלה ללמוד את ממצאי דוח הביקורת וליישמם ככל הנדרש.

## סיכום

רפאל מערכות לחימה מתקדמות בע"מ היא חברה ממשלתית המחויבת להקפיד על נורמות של מינהל תקין. בין היתר, עליה לקיים בקרה על כך שההחלטות שמקבלים הדירקטוריון וההנהלה מתועדות ומיושמות.

בניגוד לנדרש בחוק החברות הממשלתיות יו"ר הדירקטוריון לא הגיש לשרים הממונים את הדוחות הכוללים את תמצית ההחלטות שקיבלו הדירקטוריון וועדותיו. בנוסף לכך, רפאל לא ערכה פרוטוקולים לרבים מדיוני ההנהלה, ואלו שערכה לא שיקפו כהלכה את המידע שהוצג בדיונים ואת מהלכם.

