

פעולות ביקורת

נותחו התוצאות העסקיות של התעשייה האוירית לישראל בע"מ בתקופה 1.4.85 - 31.12.88.

נבדקו סדרי הפרישה של עובדי התע"א בתקופה 1.4.86 - 30.4.89, רובם פרשו בגין סגירת פרויקט הלבאי. כמו כן נבדקה ההתחשבות בין התע"א לבין משרד הביטחון בגין סגירת פרויקט הלבאי. הבדיקה נערכה גם במשרד הביטחון בלשכת המנכ"ל, ביחידת היועץ הכלכלי, ביחידת היעוץ המשפטי ובמינהלת תכנית הלבאי.

נבדקו ההחלטות לפיתוח מערכת למזל"ט, היערכות התע"א לפיתוח הפרוייקט, והבקרה של משרד הביטחון והחילות על ביצועו. הביקורת נערכה גם במשרד הביטחון במינהל למחקר ולפיתוח אמצעי לחימה ותשתית לייצור (מפא"ת), ובצה"ל: בחיל האויר, במפקדת חילות השדה ובחיל המודיעין.

נבדקו פעולות מפעל ההדרכה.

תוצאות עסקיות

ריכוז ממצאים

משרד מבקר המדינה בדק את התוצאות העסקיות של התעשייה האוירית לישראל בע"מ (התע"א) בתקופה 1.4.85 - 31.12.88 לנוכח האירועים המרכזיים שאירעו בתקופה: הפסקת פרויקט הלבאי, הקפאת שער החליפין של השקל, שינוי בהרכב המכירות ושינוי בפריון העבודה.

א. על פי הדו"חות הכספיים של התע"א, הסתכם הפסדה הנקי המצטבר בתקופה האמורה ב-191 מיליון דולר במחירים שוטפים; הונה העצמי נשחק ב-175 מיליון דולר¹, והגיע ב-31.12.88 ל-17% מהמאזן לעומת 32.4% ב-31.3.85.

ב. תשואת הבעלים מהשקעתם בתע"א נשחקה אף היא: מתשואה חיובית בשיעור של כ-8.6% נכון ל-31.3.85, לתשואה שלילית בשיעור של כ-0.5% נכון ל-31.12.88.

ג. תהליך הייעול, שקיבל תאוצה לאחר סגירת פרויקט הלבאי, איפשר לתע"א לספוג את חלקה בהוצאות הנוספות בעקבות סגירת הפרוייקט, בתוך שנה אחת.

ד. לפני פרישת עובדים מסיבות ייעול ועקב סגירת פרויקט הלבאי, היו לתע"א מאגרי כוח אדם שלא נוצלו במלואם.

¹ במחירים קבועים של 1988.

ה. התע"א הצליחה להתגבר על שחיקה ברווחיות היצוא באמצעות גידול בפריון העבודה.

ו. הביקורת העלתה, כי שני תחומי פעילות, ובעיקר פרויקט האסטרטגיה, תרמו כ-242 מיליון דולר במחירים שוטפים להפסדה של התע"א.

ז. בשנת 1988 אף על פי שהתע"א הגדילה בלמעלה מ-100% את צבר ההזמנות ליצוא, עדיין לא נפתרה בעיית התעסוקה במספר מפעלים. הרכב צבר ההזמנות של התע"א אינו מאוזן מבחינת פיזור הסיכונים; במידה שיתבטל אחד מהפרוייקטים הגדולים, תיתכן פגיעה בתע"א.



התעשייה האווירית לישראל בע"מ (להלן - התע"א) היא חברה ממשלתית בבעלות מלאה של המדינה, הפועלת לפי שיקולים עסקיים, בכפוף להוראות חוק החברות הממשלתיות תשל"ה-1975. התע"א עוסקת בעיקר בעבודות פיתוח, ייצור ושיפוץ מערכות נשק ומטוסים צבאיים ליצוא ולמשרד הביטחון (להלן - המשרד). כמו כן מבצעת התע"א עבודות פיתוח, ייצור, השבחה, שיפוץ ותחזוקה של מטוסים אזרחיים ומערכות לשווקים אזרחיים בחו"ל. ב-31.12.88 היו לתע"א 17 מפעלים, המנוהלים כיחידות רווח ועוד 18 חברות בנות² ומסונפות³ בארץ ובחו"ל; המפעלים מאוגדים בארבע חטיבות על בסיס טכנולוגי/ מוצרי.

בתקופה נובמבר 1988 - אוגוסט 1989 ניתח משרד מבקר המדינה את התוצאות העסקיות של התע"א בתקופה 1.4.85 - 31.12.88 (להלן - התקופה הנבדקת). הביקורת נערכה בארגון הסמנכ"ל לכספים בתע"א ובמפעל לקבלנות משנה (מלק"מ), והתבססה בעיקר על נתוני הדו"חות הכספיים ועל דו"חות ביצוע התקציב של התע"א.

1. מאפייני התוצאות העיסוקיות

א. ריכוז התוצאות

בתקופה הנבדקת הסתכמו מכירות התע"א בכ-4.6 מיליארד דולר,⁴ מהם כ-33% למשרד וכ-54% ליצוא. המכירות התאפיינו על ידי גידול ביצוא (49%) והקטנה במכירות למשרד (-41%). מצבת המועסקים קטנה בתקופה הנבדקת ב-5,241 מועסקים (משרות מלאות), והסתכמה בסוף 1988 ב-16,617. ההשקעות השנתיות ברכוש קבוע קטנו בין השנים 1984 ל-1988 בכ-60%,⁵ והסתכמו ב-1988 בכ-31 מיליון דולר; ההשקעות במחקר ובפיתוח נשארו בשיעור של כ-4.9% מהתפוקה בשנים 1985 - 1987, וירדו לכ-6.3% ב-1988.

בתקופה הנבדקת הסתכם הפסדה הנקי של התע"א, על פי דו"חותיה הכספיים, בכ-200 מיליון דולר (191 מיליון דולר במחירים שוטפים); הונה העצמי פחת מסך של כ-375 מיליון דולר ב-31.3.85,

² לרבות חברת אל"א תעשיות אלקטרוניות בע"מ (להלן - אל"א), המהווה גם אחד ממפעלי התע"א.
³ חברות, שהתע"א אינה חברת אם שלהן, אלא מחזיקה מעל לעשרים וחמישה אחוזים מהערך הנקוב של הון המניות המונפק, או מכוח ההצבעה שלהן, או שהיא רשאית למנות עשרים וחמישה אחוזים או יותר ממספר מנהליה.
⁴ כאן ובהמשך הדו"ח, שיערכה הביקורת דולרים שוטפים לדולרים קבועים של שנת 1988 לפי שינוי מדד המחירים בארה"ב, אלא אם צוין אחרת.
⁵ כאן ובהמשך הדו"ח, מדובר בשנות הכספים.
⁶ כאן ובהמשך הדו"ח השינויים נבחנו על בסיס דולרים קבועים, אלא אם צוין אחרת.

לכ-200 מיליון דולר ב-31.12.88; שחיקה בשיעור של 46.7%. בתקופה זו עלו התחייבויות התע"א בשיעור של 47.0%, מ-642.9 מיליון דולר ל-945.0 מיליון דולר. עקב כך ירד חלקו של ההון העצמי מתוך כלל מאזן התע"א מ-32.4% ב-31.3.85, ל-17% ב-31.12.88.

ב. שינויים בתזרים מזומנים

בשנים 1986, ו-1987⁷ צברה התע"א גרעונות תפעוליים⁸ בסכומים של כ-47 מיליון דולר וכ-18 מיליון דולר בהתאמה, לעומת עודפים תפעוליים של כ-34 מיליון דולר ב-1984, וכ-36 מיליון דולר ב-1985. בשנת 1988 חל שיפור: לתע"א היה עודף תפעולי בסך של כ-34 מיליון דולר.

בשנים 1986 עד 1988 צברה תע"א גרעונות כוללים,⁹ שהלכו ופחתו מגירעון של כ-48 מיליון דולר ב-1986, עד לכשישה מיליון דולר ב-1988.

בתקופה הנבדקת, מלבד שנת 1987, עלו תקבולי ההלוואות (למעט ההלוואות למימון השקעות) על תשלומי ההלוואות. הגידול במצבת ההלוואות גרם לגידול בתשלומי הוצאות המימון נטו: בשנים 1986 עד 1988 חל גידול בתשלומים אלה מכחמישה מיליון דולר בשנת 1985, עד לכ-25 מיליון דולר בשנת 1988; בשנת 1985 היוו התשלומים עבור הוצאות מימון נטו כ-0.4% מתשלומיה התפעולים של התע"א, ואילו בשנת 1988 כ-2.2%

בתקופה הנבדקת חלה ירידה ביתרות המזומנים¹⁰ הממוצעות השנתיות שבידי התע"א מכ-71 מיליון דולר ב-1985 לכ-18 מיליון דולר ב-1988.

ג. השקעת בעלים

תע"א הוקמה כחברה ממשלתית ב-1.4.68 עם הון מניות נפרע של 8.6 מיליון דולר במחירים שוטפים. מאז ועד ל-31.12.88 השקיעו הבעלים במועדים שונים כ-127 מיליון דולר במחירים שוטפים (בניכוי דיבידנדים שחולקו על ידי התע"א), כך שסך כל השקעתם בהון המניות מסתכמת בכ-136 מיליון דולר במחירים שוטפים (כ-211 מיליון דולר).

בהתבסס על נתוני הדו"חות הכספיים של התע"א, חישוב הביקורת את הרווח או ההפסד מהשקעת הבעלים בתע"א לשני מועדים - 31.3.85 ו-31.12.88. החישוב נערך בדולר קבועים בתוספת 5% ריבית שנתית.

מהחישוב עולה, כי לתקופה מיום היווסדה של התע"א ועד ל-31.3.85 הרוויחו בעליה כ-58% על ערך השקעתם - מעל ל-5% ריבית שנתית; ואילו לתקופה מיום היווסדה ועד ל-31.12.88 נשאו הבעלים בהפסד של כ-46% על ערך השקעתם, לפי אותו החישוב. הסיבה העיקרית לכך היא שחיקת הונה העצמי של התע"א בתקופה הנבדקת.

הביקורת ערכה גם חישוב של שיעור התשואה הפנימי של השקעת הבעלים בתע"א. מהחישוב עולה, כי שיעור התשואה הפנימי ממועד היווסדה ועד 31.3.85, הינו כ-8.6% בתקופה הנבדקת חלה שחיקה בהשקעת הבעלים בתע"א, ולתקופה מיום היווסדה ועד ל-31.12.88 התקבל שיעור תשואה פנימי שלילי של כ-0.5%

⁷ בגלל שינוי בהגדרת שנת כספים בתע"א (לשנה קלנדרית), נמשכה שנת הכספים 1987 תשעה חודשים (מאפריל עד דצמבר).

⁸ גירעון תפעולי - תקבולים בניכוי תשלומים הנעשים במהלך העסקים הרגיל, לא כולל תקבולים ותשלומים בגין השקעות ותנועות פיננסיות (קבלה והחזר הלוואות).

⁹ עודף/גירעון כולל שבתזרים המזומנים מרכזו, בנוסף לעודף/גירעון תפעולי, תקבולים ותשלומים מהשקעות, מתנועות פיננסיות ומתנועות מיוחדות.

¹⁰ פקדונות בבנקים בארץ ובח"ל, בניכוי פקדונות משועבדים ומשיכות יתר.

ד. אירועים בתקופה הנבדקת

צבירת ההפסדים וירידה בהון העצמי משקפים את ההתפתחויות הפנימיות והחיצוניות במהלך התקופה הנבדקת, וכן את ההחלטות והפעולות שקדמו לה. להלן האירועים המרכזיים, אשר לדעת הביקורת השפיעו על התוצאות העיסקיות של התע"א:

(1) בשנים 1980 - 1987 פיתחה התע"א את מטוס הקרב המתקדם לחיל האוויר הישראלי - הלבאי. הלבאי היה לפרוייקט מוביל בקביעת תחומי פיתוח טכנולוגי ותעסוקה. בשיא הפיתוח, בשנים 1985 ו-1986, היוו המכירות בפרוייקט למעלה מ-45% ממכירות התע"א למשרד, ובוצעו בו כ-22% מסך כל שעות העבודה הישירות בתע"א.

ב-30.8.87 החליטה ממשלת ישראל להפסיק את פיתוחו ואת ייצורו של המטוס. בעקבות ההחלטה ובהתאם להנחיות שר הביטחון, נקטה התע"א בצעדים לסגירת הפרוייקט, כולל הפסקת חוזים עם ספקים, וצמצום מצבת כוח אדם ב-3,280 עובדים מ-1.9.87 עד 31.3.88.

ההוצאות הקשורות בסגירת הפרוייקט ובפרישת עובדים בתע"א בשנים 1987 ו-1988, הסתכמו ב-250.1 מיליון דולר במחירים שוטפים, מלבד הכספים שהופרשו בגין פיצויים ופנסיה עבור עובדים אלה במשך השנים. על פי הסכם גמר התחשבות בין המשרד לבין התע"א בגין סגירת הפרוייקט¹¹, קיבלה התע"א מהמשרד 147.4 מיליון דולר, ועוד 20 מיליון דולר (כולל מע"מ) ממשרד האוצר, כהשקעה בהון המניית; את יתרת הסכום, בסך של 82.7 מיליון דולר רשמה התע"א בדו"חותיה הכספיים כ"הוצאה מיוחדת" בשנים 1987 ו-1988 (ראה להלן).

(2) בתקופה הנבדקת חל גידול ביצוא התע"א לעומת ירידה במכירות למשרד. כתוצאה מכך עלה השיעור היחסי של היצוא בכלל מכירות התע"א בצורה ניכרת.

(3) בתקופה הנבדקת חל פיגור בפיחות השקל יחסית לדולר, לעומת שיעור עליית מדד המחירים לצרכן בארץ. בין אפריל 1985 לדצמבר 1988 עלה שער החליפין בכ-97%; מדד המחירים לצרכן עלה באותה התקופה בכ-24.5%.

(4) בתקופה 31.3.86 - 31.12.88 קטנה מצבת כוח האדם של התע"א ב-5,591 מועסקים, חלקם במסגרת פרישת ייעול וחלקם, כאמור, כתוצאה מהפסקת פרוייקט הלבאי; במקביל חלה עלייה ניכרת בתפוקה לעובד.

(5) הביקורת הצביעה על שני תחומי פעילות, שבהם רשמה התע"א בתקופה הנבדקת הפסדים ניכרים, המסבירים את רוב הפסדיה: פרוייקט האסטרה - הפסד גולמי¹² בסך של כ-102 מיליון דולר במחירים שוטפים, וביצוע מספר עבודות בקבלנות משנה ללקוחות בחו"ל - הפסד גולמי בסך של כ-31 מיליון דולר במחירים שוטפים.

להלן פרטים בנוגע לאירועים ולהשפעתם על תחומי פעילות שונים של התע"א.

2. מכירות

להלן נתוני מכירות התע"א בשנים 1984 - 1988, וכן המכירות הצפויות בשנת 1989 (לפי תקציב התע"א), במיליון דולר:

¹¹ בעניין זה ראה בדו"ח זה בפרק על סגירת פרוייקט הלבאי בתעשייה האווירית לישראל מהיבט של כוח אדם.

¹² רווח/הפסד גולמי - ערך מכירות בניכוי עלות מכר.

1984	1985	1986	*1987	1988	1989 תקציב	
519	437	486	392	307	283	מכירות למשרד
412	524	525	675	614	759	יצוא
127	160	161	144	141	146	לקוחות מקומיים ושונות
1058	1121	1172	1211	1062	1188	ס"ה מכירות

(*) נתוני ביצוע מקוריים של שנת הכספים 1987 (לתקופה של תשעה חודשים) משוערכים לתקופה של 12 חודשים.

מהנתונים עולה, שמשנת 1984 ל-1987 גדלו מכירות התע"א בשיעור של כ-14.5%. היצוא עלה בכ-63.8% בעוד שהמכירות למשרד קטנו בכ-24.5%. בשנת 1988 קטנו המכירות בשיעור של כ-12.3%, זאת בעיקר בגלל ירידה במכירות התע"א למשרד (ראה להלן). לשנת 1989 צופה התע"א גידול במכירות, בעיקר ביצוא (23.6%).

השינויים דלעיל בהרכב המכירות מצאו ביטוי בהרכב תקבולי התע"א. בתקופה 1984 - 1988 ירדו התקבולים התפעוליים מהמשרד בשיעור של כ-30% התקבולים התפעוליים מהיצוא גדלו בתקופה זו בכ-64%.

א. מכירות למשרד

להלן נתוני מכירות התע"א למשרד בחלוקה על פי מכירות הלבאי ושאר המכירות, במיליון דולר:

1984	1985	1986	*1987	1988	1989 תקציב	
231	205	262	173	43	---	מכירות לביא
288	232	224	219	264	283	שאר מכירות למשרד
519	437	486	392	307	283	ס"ה מכירות

(*) נתוני ביצוע מקוריים של שנת הכספים 1987 (לתקופה של תשעה חודשים) משוערכים לתקופה של 12 חודשים.

משנת 1986 (שהייתה כאמור שנת שיא בפרוייקט הלבאי) ועד שנת 1989 קטנו המכירות בסעיף ה"לביא" מסך של כ-262 מיליון דולר לאפס, לעומת הגידול שהיה במכירות בשאר הסעיפים (ללא ה"לביא") בסך של כ-59 מיליון דולר בלבד. כתוצאה מכך ירד סך המכירות למשרד בשנים אלה מכ-486 מיליון דולר, לכ-283 מיליון דולר; ירידה של כ-42%. להערכת התע"א, יישארו המכירות למשרד ברמה של כ-300 מיליון דולר לשנה גם בשנים הבאות.

כתוצאה מירידת המכירות בסעיף ה"לביא", גדל השיעור היחסי של סעיפי מכירה אחרים, ובעיקר תחזוקה, שיפוץ והשבחה, ששיעורם הכולל במכירות הגיע ב-1988 לכ-40.8% לעומת 18.4% ב-1985. גידול בסעיפים אלה נבע, בחלקו, גם מגידול מוחלט בהיקף המכירות.

מנתוני התע"א עולה, שבמהלך התקופה הנבדקת עלה היצוא בכ-49%. בשנת 1989 צופה התע"א (על פי נתוני התקציב) גידול נוסף ביצוא, בשיעור של כ-24% בהשוואה לשנת 1988. בשנת 1985 היווה היצוא כ-47% מסך כל מכירות התע"א; בשנת 1989 (על פי נתוני תקציב התע"א) יגיע שיעורו בכלל המכירות לכ-64%.

היצוא האזרחי (בעיקר שיפוץ מטוסים אזרחיים, ויצוא מטוסי מנהלים) היווה עד שנת 1988 כ-24% מכלל היצוא. ב-1988 ירד שיעור זה לכ-19% עקב ירידה במכירות בסעיף השיפוץ ובסעיף של המטוסים האזרחיים. ב-1989 (לפי נתוני תקציב התע"א) יירד חלקו של היצוא האזרחי בסך כל היצוא לכ-17%. מהנתונים דלעיל עולה מגמה של ירידה בחלקו של היצוא האזרחי מסך כל היצוא, החל משנת 1988.

גידול ביצוא וצמצום המכירות למשרד היו משמעותיים עבור התע"א. המכירות למשרד הכניסו מרכיב של ביטחון במכירותיה, בגלל תנאי התקשרות נוחים יחסית, המבטיחים, בחלק מהמקרים, החזרי עלות מלאה ושיעורי רווח קבועים; כמו כן, נתח מכירות זה היה מוגן יחסית מפני השפעת תנאים כלכליים ומשקיים (דוגמת שינויים בשערי החליפין של השקל ותשלומי תוספות יוקר), כתוצאה ממנגנוני הצמדה המקשרים, לרוב, בין עלויות הייצור לבין התמורה המתקבלת. האפשרות, שהמשרד יקצץ את הזמנותיו עקב קיצוצים בתקציב הביטחון או מכל סיבה אחרת, הייתה למעשה הסיכון המשמעותי היחיד.

סיכון זה התממש עם הפסקת פרויקט הלבאי ועם הירידה החדה במכירות למשרד. במקביל חלה התרחבות ניכרת ביצוא, שמאפייניו שונים ממאפייני המכירות למשרד. היצוא מושפע משינויים גלובליים בעולם, דוגמת ריבוי או ירידה במספר המלחמות, ומאירועים כלכליים במשק הישראלי ובעולם, דוגמת מדיניות האוצר בוויסות שער החליפין של השקל לעומת הדולר, ותנודות בשווקי מטבע בעולם. מאפייני היצוא הם, בדרך כלל, תחרות עם חברות זרות והתקשרות עם לקוחות בשיטת "מחיר קבוע". כל אלה משפיעים על רווחיותו, ודורשים התמודדות עם בעיות שאינן קיימות במכירות למשרד.

3. שינויים בעלות תשומות הייצור ובפריון העבודה

א. כאמור, מדד המחירים לצרכן עלה בתקופה הנבדקת פי 2.5 מעליית שער החליפין של השקל לעומת הדולר. בהנחה ששינויים בשכר מושפעים משינויים ברמת המחירים במשק, לנתונים אלה משמעות רבה לגבי התע"א. בתקופה הנבדקת עלתה רמת השכר הממוצעת למועסק בתע"א¹³ מכ-22,900 דולר בשנה לכ-33,400 דולר. עלייה דולרית של כ-46% נראה, שחלק ניכר מעליה זו ניתן לייחס לפיגור בפיחות השקל לעומת עליית המחירים בארץ, ולמנגנוני ההצמדה הקיימים במשק הישראלי, השומרים על רמת שכר ריאלית פחות או יותר.

ביטוי נוסף לעליית ההוצאות השקליות במונחים דולריים, אפשר למצוא בשינויים בעלות שעת עבודה ישירה ממוצעת, המשקפת את מכלול ההוצאות הנזקפות לייצור באמצעותה. עלות זו עלתה מ-26.7 דולר לשעת עבודה ב-1985 ל-36.4 דולר ב-1988; עלייה דולרית של כ-36%.

כאשר ההתייקריות בעלויות הייצור, דוגמת אלה שתוארו לעיל, אינן מקוזזות על ידי גידול בפריון (תפוקה לעובד) ו/או על ידי עלייה במחירי התפוקה, הרי חל גידול בעלות המכר יחסית למכירות, וגדלים ההפסדים.

מנתוני היחס שבין המכירות לבין עלות המכר למשרד וליצוא, כפי שמפורט להלן עולה, שבתקופה הנבדקת לא עלתה עלות המכר יחסית למכירות, כפי שהיה צפוי עקב העלייה במחירי התשומות, אלא אף חלה ירידה ביחס זה החל מ-1987:

¹³ שכר ברוטו בתוספת הפרשות המעביד לזכות העובדים, בהתאם להסכמי עבודה.

1985	1986	1987	1988	
86.1%	86.2%	82.9%	83.0%	חלקה של עלות המכר במכירות*

(*) הנתונים בניכוי עלויות ומכירות של פרוייקט האסטרטגיה, זאת כדי למנוע השפעות, שאינן שייכות במישרין לתוצאות העיסוקיות השוטפות של התע"א בתקופה הנבדקת (ראה בהמשך).

בהנחה שבתקופה הנבדקת לא חלו עלויות במחירי המוצרים המשווקים על ידי התע"א, התאפשרה הירידה ביחס דלעיל כתוצאה מגידול בפריזון העבודה שקיזז את הגידול במחירי התשומות.

להלן הנתונים על מצבת כוח האדם הממוצעת בתע"א, על התפוקה, ועל התפוקה למועסק בתקופה הנבדקת¹⁴:

1985	1986	1987	1988	
1082.0	1169.2	1170.7	1115.0	תפוקה (מיליון דולר)
22070	21483	20270	17291	מצבת מועסקים ממוצעת
49.0	54.4	57.8	64.5	תפוקה למועסק (אלפי דולר)

מהנתונים עולה, שהירידה במצבת המועסקים בשנים 1986 - 1988 לא גרמה להקטנה בתפוקה; משנת 1986 נמשך תהליך הגידול בתפוקה לעובד, שמקורו בצמצום מספר מועסקים בחברה.

שתי המסקנות העיקריות שעולות מנתונים אלה הן: (1) לפני פרישת העובדים בשנים 1986 ו-1987, ופרישת העובדים כתוצאה מהפסקת פרוייקט הלבאי ב-1987 וב-1988, היו בתע"א מאגרי כוח אדם, שלא נוצלו במלואם; (2) העלייה במחירי תשומות העבודה השקליות, כתוצאה מהקפאת שער החליפין, קוזזה במידה מסוימת על ידי גידול בפריזון.

המסקנה השנייה מקבלת חיזוק בנתוני היחס שבין עלות העבודה לבין התפוקה:

1985	1986	1987	1988	
41.5%	44.4%	45.8%	40.5%	חלקה של עלות העבודה בתפוקה
----	+ 2.9%	+ 1.4%	- 5.3%	שינוי שנתי ביחס

בהנחה שהיחס בין עלות העבודה לבין התפוקה הושפע, בעיקר, מהקפאת שער החליפין ומהעלייה בפריזון העבודה, הרי שבשנים 1986 ו-1987 הייתה השפעת הגידול בפריזון קטנה יחסית לגידול במחירי התשומות השקליות במונחים דולריים, לעומת שנת 1988, שבה ירד היחס באופן ניכר.

להקפאת שער החליפין של השקל לעומת הדולר בתקופה הנבדקת, הייתה השפעה שלילית על רווחיות התע"א. השפעה זו קוזזה על ידי גידול בפריזון, כתוצאה מהקטנת מצבת המועסקים, תוך כדי שמירה על תפוקה קבועה. תהליך זה של התייעלות גרם לכך, שהיחס בין עלות המכר לבין המכירות לא עלה כצפוי, אלא נשאר קבוע בשנים 1985 ו-1986 ואף קטן ב-1987 וב-1988. המסקנה היא, שעל ידי התייעלות הצליחה התע"א למתן את ההפסדים מהקפאת שער החליפין.

¹⁴ נתוני שנת 1987 משוערכים לתקופה של 12 חודשים.

ב. גידול בתפוקה למועסק לווה על ידי גידול בערך מוסף¹⁵ למועסק. לפי נתוני התע"א, גדל הערך המוסף למועסק (ממוצע שנתי) בשנים 1987 ו-1988, יחסית לשנת 1986 ב-7,600 דולרים. בהנחה שניתן לייחס גידול זה להמשך תהליך הייעול שחל בתקופה זו כתוצאה מהקטנת מצבת המועסקים, חלקו נובע משינויים שחלו בתע"א בעקבות הקטנת מצבת כוח האדם על ידי פרישת ייעול, וחלקו האחר משינויים בעקבות פרישת עובדים במסגרת סגירת פרויקט הלב"א.

מחישוב שערכה הביקורת עולה, שהתוספת הכוללת בערך המוסף כתוצאה מתהליך ייעול זה, המתייחסת ל-16,617 מועסקים (מצבת המועסקים בתע"א לסוף 1988), מסתכמת בכ-126 מיליוני דולר בשנה (7,600 כפול 16,617).

מהשוואת תוספת זו של הערך המוסף להוצאות בגין סגירת פרויקט הלב"א בתע"א, שהסתכמו כאמור בשנים 1987 ו-1988 ב-250.1 מיליון דולר (167.4 מיליון דולר קיבלה התע"א ממשרד הביטחון וממשרד האוצר, ו-82.7 מיליון דולר נרשמו בדו"חות הכספיים של התע"א כהפסד נוסף) עולה, שהתוספת בערך המוסף בשנה אחת, כתוצאה מתהליך הייעול משתווה ואף עולה על מלוא ההפסד מסגירת פרויקט הלב"א לתע"א עצמה. בהנחה, שהגידול בפריין העבודה בשנים 1987 ו-1988 לא הייתה תופעה חולפת, ושהערך המוסף למועסק יישאר ברמה של שנת 1988 גם בשנים הבאות, נראה שכבר בשנת 1990 תשתווה תוספת הערך המוסף כתוצאה מתהליך הייעול בשנים אלה, למלוא ההוצאה בגין הסגירה בתע"א.

משמעות הנתונים, שהמשך תהליך הייעול בשנים אלה איפשר ביצוע תכנית הבראה, שבה ניתן לראות מעין "השקעה", שפירותיה יתבטאו, ככל הנראה בגידול בערך מוסף בשנים הבאות. מבחינתה של התע"א, הופכת "השקעה" זו לכדאית יותר, מאחר שבחלקה הגדול היא מומנה על ידי משרד הביטחון ומשרד האוצר.

4. הוצאות מיוחדות

בשנים 1986 - 1988 הפרישה התע"א סכום מצטבר של כ-149 מיליון דולר במחירים שוטפים כ"הוצאות מיוחדות". עד ל-31.8.87 היו אלה הוצאות בגין פרישת ייעול של עובדים (כ-66 מיליון דולר במחירים שוטפים), ומ-1.9.87 בעיקר עלויות בגין סגירת פרויקט הלב"א (כ-21 מיליון דולר במחירים שוטפים) ובגין תשלומים לעובדים, שפרשו כתוצאה מהפסקת הפרוייקט (כ-62 מיליון דולר במחירים שוטפים).

ההפסד המצטבר מפעילות שוטפת (לאחר התאמות מס ולפני "הוצאות מיוחדות") הסתכם בתקופה הנבדקת בכ-42 מיליון דולר במחירים שוטפים לעומת ההפסד הנקי, הכולל "הוצאות מיוחדות", בסך של כ-191 מיליון דולר במחירים שוטפים.

5. תחומי פעילות מפסידים

א. הביקורת בחנה את נתוני המכירות ואת נתוני הרווח או ההפסד הגולמי של הפרוייקטים שבוצעו בתע"א בתקופה הנבדקת. נמצאו שני פרויקטים¹⁶ שתרומתם להפסדה הכולל של התע"א הייתה ניכרת, במידה שהפכה אותה לחברה מפסידה, כמפורט להלן:

¹⁵ היתרה הנשארת בידי התע"א מערך התפוקה שנוצרה, לאחר ניכוי עלויות של חומרי גלם ושל עבודות המזומנות אצל ספקים חיצוניים.

¹⁶ הביקורת התייחסה לקבוצת פרויקטים של קבלנות משנה כפרוייקט אחד - ראה בהמשך.

(א) בתקופה הנבדקת הסתכמה תרומת פרויקט האסטר להפסדה הגולמי של התע"א בהפסד גולמי בסך של כ-102 מיליון דולר במחירים שוטפים: כ-74 מיליון דולר הפרשה בגין השקעות בפרוייקט והפסדים הצפויים ממכירות, וכ-28 מיליון דולר הפסד גולמי כתוצאה מפעילות שוטפת.

חלק ניכר מההפרשה להפסדים נבע מאי הצלחתה של התע"א לעמוד ביעדי כמויות ובמחירי מכירה של המטוסים הנמכרים. ההפרשה כללה: (1) הפחתת השקעות בטרם ייצור ובכלים של אסטר בסך של 45.6 מיליון דולר במחירים שוטפים; (2) חישוב תמחירי של ההפסד הצפוי ממכירת 32 מטוסים שאושרו לייצור, שהוערך בכ-28.1 מיליון דולר במחירים שוטפים.

(ב) ההפסד הגולמי בסך של כ-102 מיליון דולר במחירים שוטפים מהווה אומדן חסר לתרומה הכוללת של פרויקט האסטר להפסדה הנקי של התע"א, כיוון שהוא אינו כולל את הוצאות המימון, השיכון, ההנהלה והכלליות, שנבעו מהפרוייקט, ושלא נזקפו לו ישירות.

הביקורת ערכה אומדן תחשיבי של ההשפעה הכוללת של פרויקט האסטר על התוצאות העיסקיות של התע"א בתקופה הנבדקת. האומדן נערך על בסיס תזרים עלויות ותקבולים בפרוייקט (השקעות בפועל לעומת תקבולים בפועל, בדולרים שוטפים), בתוספת עלויות מימון, שחושבו על ידי הביקורת, ובניכוי ערך עבודה בתהליך ומלאי אסטר לסוף התקופה (ללא מלאי משותף לכל המטוסים האזרחיים). אומדן עלויות המימון לא נגזר מספרי התע"א, אלא נערך עבורם אומדן תחשיבי.

הוצאות מימון שנתיות חושבו על בסיס הגירעון המצטבר בתזרים הפרוייקט משנים קודמות, בתוספת מחצית הגירעון בשנת החישוב. אמידת הוצאות המימון נעשתה על פי ריבית LIBOR, כפי שזו מתפרסמת בספרות מקצועית (ממוצע שנתי לפקדונות דולריים חצי שנתיים

מחישוב הביקורת עולה, שהתרומה הכוללת של פרויקט האסטר לרווח/הפסד הנקי של התע"א בתקופה 1979 - 1988 (ממועד הכניסה לפרוייקט ועד לסוף התקופה הנבדקת) מסתכמת בהפסד של כ-337.7 מיליון דולר במחירים שוטפים. כ-183 מיליון דולר מסכום זה הצטברו במהלך התקופה הנבדקת.

כדי להשוות הפסד תחשיבי זה להפסד שרשמה התע"א בדו"חותיה הכספיים בתקופה הנבדקת בגין הפרוייקט, ביצעה הביקורת שתי התאמות:

(1) תוספת של 28 מיליון דולר במחירים שוטפים להפסד התחשיבי, שנרשמו בדו"חות הכספיים כמפורט לעיל, בגין ההפסד הצפוי לתע"א ממכירת 32 מטוסים, ושלא מצאו ביטוי בהפסד התחשיבי; כך שההפסד התחשיבי הכולל בתקופה הנבדקת מגיע לכ-211 מיליון דולר במחירים שוטפים.

(2) תוספת של עלויות המימון, שחושבו על ידי הביקורת, בסך של כ-74 מיליון דולר במחירים שוטפים, להפסד הגולמי הרשום בדו"חות הכספיים בסך של כ-102 מיליון דולר במחירים שוטפים; כך שסך כל ההפסד הרשום בתוספת עלויות המימון בתקופה הנבדקת מסתכם בכ-176 מיליון דולר במחירים שוטפים.

ההפרש בין ההפסד התחשיבי (211 מיליון דולר במחירים שוטפים) להפסד לפי הדו"חות הכספיים בתוספת עלויות מימון (כ-176 מיליון דולר במחירים שוטפים) מסתכם בכ-35 מיליון דולר, ונובע מגורמים שלא נותחו על ידי הביקורת.

(2) ביצוע עבודות בקבלנות משנה:

התע"א מבצעת עבודות בקבלנות משנה (להלן - קב"מ) עבור לקוחות בחו"ל. המכירות בסעיף זה גדלו בשנים האחרונות והגיעו בשנת 1988, לכ-10% מכלל מכירות התע"א; היקף שעות העבודה הישירות שהושקעו באותה השנה בסעיף זה היו כ-12% מסך כל שעות העבודה הישירות שבוצעו.

¹⁷ פיתוח וייצור מטוס מנהלים מדגם משופר.

מבין הפרוייקטים בקב"מ, בדקה הביקורת את התרומה של קבוצה מצומצמת של פרוייקטים להפסד של התע"א במהלך התקופה הנבדקת. במסגרת פרוייקטים אלה ייצרה התע"א, בעיקר, מכלולים למספר חברות אמריקאיות. קבוצת פרוייקטים זו הייתה רק חלק מעבודות שמבצעת התע"א בקב"מ; ביתר העבודות לא היו הפסדים.

מנתוני התע"א עולה, שתרומת פרוייקטים אלה להפסדה של תע"א בתקופה הנבדקת מסתכמת בהפסד גולמי של 30.5 מיליון דולר במחירים שוטפים (המכירות בפרוייקטים אלה הסתכמו בכ-146 מיליון דולר במחירים שוטפים).

למעלה מ-70% מהמכירות ומההפסד מקורם בעבודות שבוצעו בחטיבת כלי טיס, ובעיקר בייצור מכלולים עבור חברה אמריקאית מסוימת. להלן פרטי ההתקשרות בין התע"א לבין חברה זו:

בשנת 1982, במסגרת הסכם "רכישות גומלין" בעיסקת רכש מטוסי F-16 על ידי מדינת ישראל, חתמה התע"א על הסכם עם חברה אמריקאית. ההסכם כלל ייצור והרכבה של מכלולים עבור מטוסי ה-F-16. המחירים לעבודות התע"א נקבעו על ידי החברה האמריקאית.

באוגוסט 1982 אישר מנכ"ל התע"א להתקשר עם החברה במחיר שעת העבודה בשיעור של כ-60% ממחיר שער העבודה שהייתה קיימת באותה עת; עבור אופציות (כגון שינויים ותוספות) אישר המנכ"ל להתקשר במחיר שעת העבודה בשיעור של כ-90%. משמעות האישור הייתה, ביצוע עבודות במחירי הפסד. בנוסף לכך, עם תחילת העבודות בפרוייקט התגלו קשיים בלתי חזויים בקליטת עבודה ובהעברת ידע מהחברה האמריקאית ארצה. כתוצאה מכך, המחירים ששילמה החברה לתע"א, כיסו 47% מעלות העבודה. לפי נתוני החטיבת המבצעת, הסתכם ההפסד הגולמי בפרוייקט בתקופה הנבדקת בכ-23 מיליון דולר במחירים שוטפים.

התע"א הסבירה לביקורת, שהחלטה לבצע את העבודה במחירי הפסד נבעה משיקולים ארוכי טווח: כניסה לטכנולוגיות חדשות, פיתוח שווקים, ושמירה על מאגר כוח אדם איכותי; ומההנחה, שהלביא ייצור, והידע הנרכש יישם במהלך ייצורו.

ב. להלן מובא ריכוז תרומתם של שני הפרוייקטים להפסדי התע"א, ושל ההפסד שמקורו ב"הוצאות מיוחדות" במהלך התקופה הנבדקת, במיליון דולר שוטפים:

211	הפסד "אסטרה" (לפי תחשיב)
31	הפסד "קב"מ"
242	ס"ה הפסד בפרוייקטים
149	הוצאות מיוחדות
391	ס"ה הפסד מפרוייקטים ומהוצאות מיוחדות
191	הפסד נקי לפי דו"חות כספיים של תע"א
200	ההפרש

יש לציין, שההפסדים שנצברו בפרוייקטים בתקופה הנבדקת בסך 242 מיליון דולר במחירים שוטפים, מהווים אומדן חסר לסך כל התרומה של אותם הפרוייקטים להפסדה הנקי של התע"א; זאת מאחר שהם אינם כוללים הוצאות הנהלה כלליות והוצאות שיווק שנצברו בהם, וכן עלויות מימון בפרוייקטים של קב"מ.

מהנתונים עולה, שההפסד בשני הפרוייקטים (לרבות "הוצאות מיוחדות") מסתכם בכ-391 מיליון דולר במחירים שוטפים לעומת ההפסד הנקי, שנרשם בדו"חות הכספיים של התע"א

בסך של 191 מיליון דולר במחירים שוטפים. ההפרש בסך של כ-200 מיליון דולר מייצג את רווחי התע"א בפרוייקטים אחרים, וגורמים נוספים שלא נותחו על ידי הביקורת. חלק מרווחים אלה נובע, בין השאר, מפרוייקטים שנוצעו באלת"א.

ג. על פי דו"חותיה הכספיים של אלת"א, הסתכם הרווח הנקי שלה בתקופה הנבדקת בכ-53 מיליון דולר במחירים שוטפים (כ-57 מיליון דולר). רווח זה מסביר חלק מההפרש האמור בסך 200 מיליון דולר.

6. דיווח על תוצאות עיסקיות

א. על פי הוראות רשות החברות הממשלתיות (להלן - הרשות), על יו"ר הדירקטוריון של חברה ממשלתית שצברה הפסדים, למסור לשרים הממונים (עבור התע"א - שר הביטחון ושר האוצר) ולרשות, דו"ח מיוחד, שיצורף לדו"חות הכספיים. בדו"ח עליו לפרט את הסיבות להפסד, ואת הפעולות שבכוונתו ובכוונת החברה לנקוט על מנת להגיע לרווחים.

הביקורת העלתה, שיו"ר דירקטוריון התע"א לא העביר לשרים הממונים ולרשות דו"ח מיוחד, בהתאם להוראות הרשות דלעיל, למרות היותה של התע"א חברה מפסידה.

התע"א הודיעה למשרד מבקר המדינה, שהיא העבירה לשרים הממונים ולרשות בתקופה הנבדקת מידע מלא על הנעשה ועל ההתפתחויות בתע"א. המידע הועבר באמצעות דיווחים ומסמכים, ובאמצעות פגישות שקיימו יו"ר הדירקטוריון ומנכ"ל התע"א עם השרים ועם פקידים בכירים במשרדי השרים.

למרות הסברים אלה, לדעת הביקורת בהעברת מידע זה לא היה מלפטור את התע"א מחובת הדיווח במתכונת שנקבעה על ידי הרשות, קרי, דו"ח מיוחד המצורף לדו"חות הכספיים המפרט את הסיבות להפסד ואת הפעולות שיש לנקוט על מנת להגיע לרווחים.

התע"א הודיעה, שבהתחשב בהערות מבקר המדינה, במידה שיהיו בעתיד דו"חות כספיים המכילים הפסד, היא תקפיד לצרף אליהם, בעת שיימסרו לשרים, דו"ח מיוחד נוסף במתכונת הדרושה.

ב. כמו כן, לפי אותן ההוראות של הרשות, בחברה, אשר רואי חשבון שלה כללו בדו"ח המבקרים שלהם, בין היתר, הימנעות מלחוות דיעה על דו"חותיה הכספיים או על חלק מהם, על יו"ר הדירקטוריון למסור לשרים הממונים ולרשות דו"ח מיוחד על דרכים שבכוונתו לנקוט על מנת להסיר את חוות הדעת הנ"ל.

בדין וחשבון המבקרים לבעלי המניות ל-31.12.88 נמנעו רואי החשבון של התע"א מלחוות דיעה על ערך השקעות התע"א בייצור המטוסים האזרחיים (בעיקר מטוס ה"אסטר") בסך של 62.4 מיליון דולר, שאין עבורם הזמנות מלקוחות, בזו הלשון: "בהיעדר הזמנות למטוסים אלה, אין באפשרותינו להעריך אם ובאיזו מידה מימושן של ההשקעות הנ"ל יגרום הפסדים לחברה"; בהמשך ציינו רואי החשבון, שרק בכפוף לאמור לעיל, בקשר להשפעת השקעות אלו על התוצאות העיסקיות של החברה, משקפים הדו"חות הכספיים באופן נאות ובהתאם לכללי החשבונאות המקובלים את מצבה העיסקי של החברה ליום 31.12.88. הימנעות דומה נכללה בדו"חות המבקרים לבעלי המניות של התע"א ל-31.3.86; ול-31.12.87; ול-31.3.87.

למרות הימנעות רואי החשבון מלחוות דיעה על ערך ההשקעות בייצור מטוסים אזרחיים, לא מסר יו"ר דירקטוריון התע"א לשרים הממונים ולרשות דו"ח מיוחד כנדרש.

התע"א הודיעה למשרד מבקר המדינה, שנושא המטוסים האזרחיים נדון במספר רב של ישיבות דירקטוריון התע"א, וכך הועלה פעמים רבות בדיונים ובפגישות אישיות עם השרים הממונים.

לדעת הביקורת אין לראות בכך מילוי הוראות הרשות, קרי, הגשת דו"ח מיוחד לשרים הממונים ולרשות על הדרכים שיש לנקוט כדי להסיר את הימנעות רואי החשבון.

7. צבר הזמנות

בעקבות סגירת פרויקט הלבאי, קטנו משמעותית ההזמנות של המשרד מהתע"א; מכ-450 - 480 מיליון דולר בשנה, לכ-280 - 300 מיליון דולר. ירידה זו גרמה לירידה במכירות הצפויות בחמש השנים שלאחר הסגירה, בסכום מצטבר של כ-900 מיליון דולר (בהנחה שצבר ההזמנות ליצוא יישאר, פחות או יותר, ללא שינוי -כ-1.1 מיליארד דולר). עקב כך הגבירה התע"א את מאמצי השיווק שלה בחו"ל, במטרה לקבל הזמנות נוספות.

ב-1988 חתמה התע"א על מספר עסקאות יצוא, בהיקפים כספיים גדולים, שהגדילו באופן ניכר את צבר ההזמנות ליצוא. היתרה בהזמנות ליצוא (BACKLOG) ל-31.12.88 הסתכמה בכ-2.4 מיליארד דולר במחירים שוטפים, לעומת כ-1.1 מיליארד דולר במחירים שוטפים ב-31.12.87. עיקר הגידול נבע מחתימה על מספר קטן של עסקאות בסכומים ניכרים.

הגידול בצבר ההזמנות ליצוא אמור היה לפתור, לכאורה, את הבעיה של חוסר תעסוקה, שנוצרה עם הפסקת פרויקט ה"לבאי". עם זאת נותרו בעיות בלתי פתורות כדלקמן:

א. הרכב צבר ההזמנות ליצוא אינו מאוזן מבחינת פיזור הסיכונים. מספר מצומצם של פרויקטים גדולים מהווה כ-60% מצבר ההזמנות. במידה שיתבטל אחד מהפרוייקטים הגדולים, תיתכן פגיעה בתע"א.

הדבר אמור גם בנוגע להתפלגות צבר ההזמנות לפי הלקוחות. חלק גדול מסך כל של צבר ההזמנות הוא ממספר קטן של לקוחות. שינוי עמדה כלפי התע"א אצל אותם הלקוחות, יכול לפגוע גם הוא במצבה של התע"א.

ב. הרווחיות הצפויה בחלק מהפרוייקטים (בעיקר ליצוא) מושפעת מגורמים חיצוניים ופנימיים רבים, כגון עמידה של התע"א ביעדים שנקבעו (לוחות זמנים, ביצועי מערכות, עלויות הפיתוח והייצור), ושינויים כלכליים בארץ ובעולם. שינויים והשפעות בלתי צפויים עלולים לגרום, שפרוייקטים, שהוערכו כרווחיים בעת קבלת ההזמנה, יהפכו לפרוייקטים מפסידים. כיוון שהיקף היצוא של התע"א גדל, גדלה גם החשיפה של התע"א לסיכונים אלה.

יש לציין, שביצוע מספר עסקאות הכלולות בצבר הזמנות, היה כרוך בקבלת אשראי בהיקף ניכר. כדי לאפשר לתע"א לקבל אשראי זה, נתנה המדינה מסגרת של ערבות לבנקים לניצול התע"א בגין עסקאות אלה בסכום של 200 מיליון דולר במחירים שוטפים. עד 27.12.89 ניצלה התע"א כ-36% מתוך ערבות זו.

ג. ההתפלגות של צבר ההזמנות ליצוא איננה אחידה בין מפעלי התע"א. מנתוני צבר ההזמנות בשעות עבודה ישירות נכונים ל-30.6.89 עולה, שישנם מפעלים המרכזים בידיהם הזמנות, המבטיחות תעסוקה לעשרות חודשי עבודה. לעומתם קיימים מפעלים, שבהם מובטחת התעסוקה לחודשים בודדים; מפעלים אלה מרכזים הזמנות ליצוא בעשרות מיליון דולר בלבד. ברור אפוא, שהחתימה על העסקאות החדשות הגדולות, שהביאה לעלייה של כ-100% בצבר ההזמנות ליצוא, לא פתרה את בעיית התעסוקה בכל מפעלי התע"א.



1. בתקופה הנבדקת החלה תע"א בתהליך צמצום כוח אדם תוך כדי גידול בפריון העבודה והתייעלות. הפסקת פרויקט הלבאי במחצית השנייה של 1987 גרמה לזעזוע, אך האיצה תהליך התייעלות זה, ובמידה ניכרת. אמנם התע"א נאלצה להפריש סכומי כסף ניכרים לסגירת הפרוייקט, אך התמורה שקיבלה בצורת תוספת פריון, כתוצאה מתהליך התייעלות, הייתה משמעותית ביותר. תהליך ההבראה איפשר לתע"א להתגבר על תנאים כלכליים לא נוחים ליצוא בתקופה הנבדקת, ולספוג למעשה את הירידה שחלה ברווחיותו.

התקופה הנבדקת התאפיינה, בין היתר, על ידי ירידה בהזמנות המשרד, בעיקר אחרי הפסקת פרויקט הלבאי, ועל ידי גידול ביצוא. משמעות גידול זה, שהתמורה המתקבלת נקבעת בעיקר על ידי תנאים בשוק העולמי ועל ידי מדיניות ויסות שער החליפין של האוצר, ואילו עלויות הייצור (ובעיקר עלויות העבודה) נקבעות על פי אמות מידה שאינן נגזרות, לרוב, מיכולתה הכלכלית של החברה. תהליך הירידה בביקושים, והגידול בהיצע בשווקי הנשק העולמיים בעת האחרונה, מחריפים את הבעיה לנוכח מצב חדש זה, נראה שבשנים הבאות תעמוד התע"א מול אתגר מתמשך של התמודדות עם תנאי השוק ושל התאמת תוכניות העבודה לתנאים אלה. תהליך ההבראה, החיסכון וההתייעלות, חייב להימשך במקביל להמשך חיפוש שווקים חדשים, אזרחיים, שבהם ניתן למצות את הידע ואת הטכנולוגיות שנצברו, במהלך פיתוח וייצור מערכות נשק

3. הפסדי התע"א בתקופה הנבדקת משקפים לא רק את התוצאות העסקיות של אותה תקופה, אלא גם פעולות ואירועים מתקופה שקדמה לה, ומקורם בפרוייקטים לא רווחיים, ובעיקר בהפסדי האסטרטגיה. הפסדים אלה גרמו, בין היתר, לגידול בהתחייבויות ולשחיקה מהותית בהיקף ההון העצמי; השקעת הבעלים בתע"א, שנתנה תשואה חיובית בתחילת התקופה, נשחקה במהלכה, ואף נתנה תשואה שלילית בסופה. הפקת לקחים נכונה, מגורמים שהביאו לצבירת ההפסדים בפרוייקטים אלה, תאפשר לתע"א לשפר בעתיד את התוצאות העסקיות מפעולותיה.

סגירת פרויקט הלבאי בתעשייה האוירית לישראל

מהיבט של כוח אדם

ריכוז ממצאים

מ-1.4.86 עד 30.4.89 פרשו מהתעשייה האוירית (תע"א), במבצע רב ממדים של התארגנות מחדש והתייעלות, כ-5,600 עובדים במשרות מלאות. מתוכם פרשו בעקבות סגירת פרויקט הלבאי, בחודשים ספטמבר 1987 עד מארס 1988, כ-3,280 עובדים. משרד מבקר המדינה בדק את ההתחשבנות שבין התע"א לבין משרד הביטחון ואת סדרי הפרישה.

א. לאחר החלטת הממשלה בדבר הפסקת פרויקט הלבאי, החליט שר הביטחון בספטמבר 1987, על פיטורי 3,000 איש מתוך 5,000 עובדים בפרוייקט. קודם להחלטה דיווחה התע"א לשר על כ-5,100 מועסקים, אך נכונותו של מספר זה לא נבדקה על ידי המשרד ועל ידי התע"א. על פי תחשיב הביקורת הועסקו בפרוייקט כ-4,200 עובדים במשרות מלאות.

ב. עלות סגירת הפרוייקט בתע"א למשרד הביטחון על פי הסכם הסגירה, הסתכמה ב-147.4 מיליון דולר, מתוכם 68.7 מיליון דולר עבור עלויות שוטפות; ו-78.7 מיליון דולר עבור עלויות נוספות, בעיקר עבור שלושה נושאים: רכישת ציוד אוניברסלי; החזר השתתפות עצמית; ורכישת השקעות העבר של פרויקטים במחקר ופיתוח עצמי של התע"א בסך של 33.2 מיליון דולר. הכללת סכום זה בתשלום הסגירה נבע, בין היתר מכך, שתשלום מסוג זה היה בו כדי לשפר את התוצאות העסקיות של התע"א. משרד האוצר השקיע בהון המניית הנפרע של התע"א 20 מיליון דולר, לנוכח מצבה הכספי בעקבות סגירת פרויקט הלבאי.

ג. באוקטובר 1987 אישרו שר הביטחון ושר האוצר תנאי פרישה גבוהים יותר בגין סגירת פרויקט הלבאי, מתנאי הפרישה המיוחדים, שאישר שר האוצר באוגוסט 1986, למקרים של פיטורי ייעול, במסגרת תכנית ההבראה בחברות ממשלתיות.