

מכירת מפעלי הנשק הקל של תעש (מגן)

תקציר

מפעלי הנשק הקל של התעשייה הצבאית לישראל בע"מ (תעש) (להלן - תעש) כללו את מפעל מגן שברמת השרון (להלן - מגן) ואת מפעל קשת שבקריית שמונה (להלן - קשת). ממסמכי תעש עלה כי מכירות המפעלים האלה בשנים 2003 ו-2004 הסתכמו בכ-42 מיליון דולר¹ והפסדיהם בכ-38 מיליון דולר, בכללם כ-14 מיליון דולר בגין הפחתת ערך המלאי בתהליך מכירת מגן. סל המוצרים של מפעלי הנשק הקל כלל בעיקר רובים, מקלעים, תת-מקלעים ואקדחים. רובה התבור (להלן - התבור) נועד להיות המוצר העיקרי של מגן.

בנובמבר 2001 המליצה ועדה שהוקמה לבחינת מצבה ועתידה של תעש (להלן - ועדת ואיש) למכור או לסגור בטווח הקצר ארבעה מפעלים של תעש, בהם מפעלי הנשק הקל - מגן וקשת - וכן להפריט את תעש בטווח הארוך. ב-4.2.02 סיכמו משרד האוצר ורשות החברות הממשלתיות (להלן - רשות החברות) כי תעש תבצע את מכירתם של ארבעת המפעלים, ובהם מפעלי הנשק הקל - מגן וקשת.

ב-30.7.02 אימצה הממשלה את המלצות הוועדה והטילה על ראש הממשלה, שר הביטחון ושר האוצר לפעול מיד ליישומן. ב-9.9.02 אימצו דירקטוריון תעש והנהלתה את המלצות ועדת ואיש. ב-5.2.03 חתמו ממשלת ישראל (באמצעות משרדי האוצר והביטחון) ותעש על הסכם (להלן - הסכם הסיוע), ולפיו התחייבה תעש, בין היתר, למכור את מגן לא כולל את קשת עד 30.3.04 או לסגור אותו לא יאוחר מ-30.6.04 בתמורה לסיוע כספי מהמדינה בסכום של עשרות מיליוני דולרים (להלן - מודל התמרוץ). מועדים אלה נדחו מפעם לפעם בהסכמת משרד האוצר.

ב-22.9.02 פרסמה תעש הזמנה לקבלת פניות מהמעוניינים להשתתף בתהליך מכירת מפעלים על ידי תעש. ב-8.2.04 הגישו לתעש ארבעה מציעים (להלן - המציעים) הצעות לרכישת מגן. שתי הצעות לא עמדו בתנאי הסף שקבעה תעש. את השתיים הנותרות הגישו חברה א' וחברה ב'.

ב-12.2.04 חתמה תעש עם חברה א' על שני הסכמים למכירת מגן: הסכם לשימוש במקרקעין והסכם למכירת הנכסים, הזכויות וההתחייבויות שפורטו בנוגע למגן ולפעילותו (להלן - הממכר), ובכללם הרכוש הקבוע, הידע, המוניטין, הקניין הרוחני, המלאי וההתחייבויות בגין עובדים שיועברו מתעש לרוכש. בהסכמי המכירה נקבע כי בתמורה לממכר, למעט המלאי, תשלם חברה א' לתעש תמורה בסיסית בסך 6.85 מיליון דולר (להלן - התמורה הבסיסית), ועל סכום זה יתווסף במועד השלמת העסקה סכום השווה לערך המלאי במועד הקובע. ממסמך תעש מ-8.2.04 עולה כי על פי חישוב לפי מקדמים שונים עבור ערך המלאי שאינו מכוסה בהזמנות לרכישת מוצרי

¹ ברוח זה הנתונים בשקלים שוערכו לדולרים על פי יחס המרה 1:4.6.

מגן, ערך המלאי (במחירי 30.9.03) של הצעת חברה א' לתעש היה כ-17 מיליון דולר, דהיינו סך התמורה הצפויה לפי הצעת חברה א' היה כ-23.8 מיליון דולר.

תעש וחברה א' לא השלימו את עסקת המכירה, וב-4.8.04 חתמו על הסכם פשרה, ולפיו שילמה חברה א' לתעש מיליון דולר בתמורה לביטול ההסכמים.

ב-1.9.04 חתמה תעש עם חברה ב' על שני הסכמים למכירת מגן. בישיבת דירקטוריון תעש ב-12.9.04 הציג הסמנכ"ל לכספים ולבקרה של תעש, מר זהר ינון (להלן - הסמנכ"ל), מצגת בעניין המכירה ולפיה בתמורה לנכסים ולהתחייבויות של מגן שיועברו לחברה ב', למעט המלאי, תשלם חברה ב' לתעש סך של 1.36 מיליון דולר, ולכך יתווסף במועד השלמת העסקה שווי המלאי. סך התמורה הצפויה לפי המצגת היה 9-10 מיליון דולר, בהתבסס על ערכי המלאי ל-30.6.04. דהיינו ערך המלאי הצפוי היה כ-7.6-8.6 מיליון דולר. דירקטוריון תעש אישר באותה ישיבה את מכירת מגן לחברה ב' כפי שהוצגה לו, והסמיך את הסמנכ"ל דאז, ד"ר אהוד גנני (להלן - הסמנכ"ל), ואת הסמנכ"ל, בין היתר, לעשות את כל הפעולות הנדרשות למימוש העסקה.

ב-19.10.04 חתמה תעש עם חברה ב' על תוספת להסכמים האמורים, ובה נקבע, בין היתר, כי תעש תשלם לחברה עד 3 מיליון דולר אם לא יושגו מלוא היעדים שפורטו בתוספת, ובכלל זה אם התבור בתצורת הגוף המיוצרת במפעל גבעון שבתעש (להלן - תבור תרמוסטי), לא יעמוד בניסוי תקן קבלה². הדירקטוריון אישר ב-21.10.04 לכלול בהתקשרות עם חברה ב' גם את התוספת להסכמים כפי שהוצגה בישיבה.

ב-31.12.04 חתמו סמנכ"ל תעש והסמנכ"ל עם חברה ב' על מסמך, ובו נכתב, בין היתר, שתעש תקבל עבור מגן 2.5 מיליון דולר. ב-11.1.05 וב-15.2.05 דיווח הסמנכ"ל לדירקטוריון על מכירת מגן, לרבות בנושא התמורה מהמכירה. הדירקטוריון לא הביע הסתייגות מהדיווחים, ובכך אישר את השלמת העסקה. משמעות הדבר היא שהדירקטוריון אישר את מכירת מגן במחיר קבוע, אף שב-12.9.04 הוא אישר - קבלת תמורה בסיסית בתוספת ערך המלאי. ב-16.2.05 השלימו תעש וחברה ב' את העסקה, ומגן נמכר לחברה תמורת כ-2.7 מיליון דולר³.

פעולות הביקורת

משרד מבקר המדינה בדק בחודשים פברואר 2005 עד יולי 2006, לסירוגין, את תהליך מכירת מגן לחברה ב'. עדכונים והשלמות נעשו עד מאי 2007. הבדיקה נעשתה בתעש, במשרד האוצר וברשות החברות.

עיקרי הממצאים

בביקורת עלו שתי בעיות מרכזיות שהשפיעו על תוצאות המכירה של מגן: בעיה בפיתוח התבור, שנועד להיות המוצר העיקרי של מגן, ובמעבר לייצור סדרתי שלו

² עמידת מדגם של 15 תבורים מייצור סדרתי בגבעון בניסוי.

³ ההפרש בין הסכום ששולם ובין הסכום שנקבע במסמך שנחתם בין הצדדים נבע בעיקר משינויים במלאי.

וכשל מתמשך בניהול המלאי במגן. תעש לא טיפלה כנדרש בבעיות מרכזיות אלה, ועקב כך, בין היתר, היא לא קיבלה בעד מגן את התמורה הצפויה, 9-10 מיליון דולר, שהוצגה ב-12.9.04 לדירקטוריון וב-31.12.04, ארבעה חודשים בלבד לאחר החתימה על הסכמי המכירה עם חברה ב', הסכימה תעש לקבל 2.5 מיליון דולר.

המידע שהציגה תעש למציעים בחדרי המידע⁴ על צבר ההזמנות והמלאי לא היה מדויק. ערך המלאי שהיה רשום בדוחות הניהוליים של מגן שהוצגו למציעים לא שיקף את ערכו האמיתי משום שמחירי התקן ועצי המוצר במגן לא היו מעודכנים. לפני המכירה לא בדקה תעש כנדרש את נכונות הנתונים בדבר ערך המלאי במגן ולא ידעה מה היה ערכו המדויק של המלאי בממכר ב-31.12.04, ולפיכך לא ידעה מהו ערכו הנכון של הממכר.

הכשל בטיפול של תעש במלאי החל שנים לפני המכירה, ונמשך גם במהלכה ולאחריה. הדבר נבע, בין היתר, מאי-יישום מתמשך של המלצות פנימיות בתעש ומאי-יישום הנחיית מנכ"ל תעש שניתנה עוד לפני מכירת מגן ליישם במפעלי תעש מערכת לבקרת מלאי הכוללת ניהול מלאי תמידי⁵. המלאי של מגן לא נוהל ביעילות ובחיסכון במשך שנים, והנהלת תעש לא הפעילה מערכי בקרה נאותים על דיווחי המלאי של מגן. תעש לא הצליחה לסכם עם חברה ב' על רשימות המלאי ועל ערכו בהתאם להגדרות שנקבעו בהסכמי המכירה, הסכימה לקבוע את ערכו כמספר משלים⁶ (plug number) וקיבלה עבור המלאי בממכר תמורה נמוכה מזו שהיה עליה לקבל על פי ספירות המלאי שעשתה במהלך המכירה.

בשל הליקויים בטיפול במלאי, תעש גם הפחיתה בתהליך המכירה של מגן כ-14 מיליון דולר מערך המלאי של מגן בספרים והגדילה את הפסדיה בהתאם לכך: כ-6 מיליון דולר הופחתו לפי מה שנקבע בנספח להסכמי המכירה על פי מקדמים שונים עבור ערך המלאי שאינו מכוסה בהזמנות; כ-5 מיליון דולר הופחתו בגלל עדכוני מחיר וכמות ובגלל מלאי "מת"⁷ בגין שנת 2003, שהוצג למציעים כמלאי לכל דבר ועניין; וכ-2.5-3 מיליון דולר הופחתו בגין קביעת ערך המלאי כמספר משלים.

לגבי התבור - תעש מסרה לחברה א' ולחברה ב' כי היא מתמודדת עם "בעיות אופייניות" לשלב המעבר לייצור סדרתי של התבור, שעה שהמנכ"ל כתב בעניין זה ש"אי אפשר [היה] לכסות על כישלונות לכל אורך הדרך". זאת ועוד, המצג בהסכמי המכירה שנחתמו עם חברה ב' בעניין התבור לא שיקף כנדרש את הבעיות הקשות שהיו כרוכות במעבר לייצור סדרתי שלו, כעולה ממצגת תעש למנכ"ל מ-16.5.04.

בתוספת להסכמי המכירה עם חברה ב' נכללו שני תנאים שהתקיימותם לא הייתה בשליטתה של תעש, אף שממסמך של תעש מ-25.8.04 עלה כי "אפסו הסיכויים" שהתנאים יתקיימו עד מועד השלמת המכירה, ולכן תיאלץ תעש להפחית לכל הפחות כ-900,000 דולר מהתמורה שתקבל מהמכירה. הפחתה ודאית זו לא הוצגה לדירקטוריון תעש ב-21.10.04, בבואו לאשר את התוספת להסכמי המכירה.

⁴ החדרים שבהם הוצגו למתעניינים ברכישת מגן מידע, ידע ונתונים לגבי מגן.

⁵ ניהול מעקב מתמיד אחר עלויות המלאי.

⁶ ההפרש בין התמורה שנקבעה ב-31.12.04 בסך 2.5 מיליון דולר לבין ערך הנכסים וההתחייבויות המועברים לחברה ב' שהיה קבוע.

⁷ מלאי שאינו משמש לפעילות מגן.

בפברואר 2004 נכשלה תעש בניסוי תבור שנעשה אצל לקוח זר. בניסוי השתמשה תעש ברובים ישנים, בין היתר בשל לוחות זמנים (קצרים). תעש לא הפיקה לקחים מכישלון הניסוי האמור, וגם בניסוי תקן קבלה שעשתה בנובמבר 2004, במהלך מכירת מגן לחברה ב', השתמשה בתצורה ישנה של התבור ולא בדגם המתקדם שהיה בידה, ובעת הניסוי התגלה בתבור ליקוי מהותי. לטענת המנכ"ל, לא נעשה שימוש בדגם המתקדם בגלל לוחות הזמנים (הקצרים) שנקבעו לניסוי.

מדוח בדיקה שהכינה תעש ב-2.12.04 בעקבות ניסוי תקן הקבלה עלה שהיו ליקויים בתכנון התבור ובאיכות העבודה. ב-23.12.04 הציג המנכ"ל דאז, ד"ר אהוד גנני, את מסקנות הבדיקה לדירקטוריון, ויו"ר הדירקטוריון דאז, מר אריה מזרחי, ביקש לבדוק שנית את המסקנות. רק ב-25.1.07 דנה ועדת הביקורת של הדירקטוריון שנית במסקנות הדוח. באותו דיון מנכ"ל תעש, מר אבי פלדר, "הסכים כי תהליך [הניסוי] לא היה תקין".

לפי דוח המבקר הפנימי של תעש, לאחר השלמת מכירת מגן לחברה ב' צברה תעש בגין מגן הפסד לא מתוכנן בסך 16 מיליון ש"ח, בעיקר בגלל שינויים במלאי וצריכת חומרי גלם. בדוח נקבע שההפסד נבע נוכח "ממצאים חמורים בטיפול התפעולי והחשבונאי" של תעש, לרבות הקלדת נתונים במערכת המחשוב ללא בקרה וניהול הזמנות לא מסודר.

סיכום והמלצות

תעש לא קיבלה את התמורה הצפויה עבור מכירת מגן. תרמו לכך, בין היתר, הכשל המתמשך בניהול המלאי בתעש והכשל במעבר לייצור סדרתי של התבור, שנועד להיות המוצר העתידי העיקרי של מגן. לכך נוסף גם הלחץ על הנהלת תעש להשלים את מכירת מגן או לסגור אותו בתוך פרק זמן קצוב, שיצרו התמריצים שנכללו בהסכם הסיוע.

לאחר השלמת מכירתו של מגן המדינה ותעש ממשיכות לשאת במישרין או בעקיפין בחלק ניכר מההתחייבויות ומההוצאות של תעש בגין מגן.

לדעת משרד מבקר המדינה, היה על תעש לבדוק לפני המכירה של מגן את נכונות ערך המלאי ולהפעיל כנדרש בקרה ופיקוח נאותים על המלאי במגן. כמו כן היה על תעש לבצע ניסוי פנימי מקדים לתבור לפני ביצוע ניסוי תקן הקבלה, דבר שלא נעשה.

בנסיבות שנוצרו היה על תעש לשקף למציעים נכונה הן את הבעיות בתחום המלאי והן את הבעיות הקשות במעבר לייצור סדרתי של התבור. ראוי כי תעש תפיק לקחים מהליקויים שפורטו בדוח זה ותיישם אותם בהקדם.

נוכח הפרטת הצפויה של תעש בעקבות החלטת ועדת השרים לענייני הפרטה מאוגוסט 2005 ראוי כי רשות החברות, משרד האוצר ומשרד הביטחון יפיקו לקחים מהליקויים המשמעותיים שפורטו בדוח זה וייבחנו כיצד ליישם בעתיד בעת הפרטה תעש.



מפעלי הנשק הקל של התעשייה הצבאית לישראל בע"מ (תעש) (להלן - תעש) כללו את מפעל מגן שברמת השרון (להלן - מגן) ואת מפעל קשת שבקריית שמונה (להלן - קשת). ממסמכי תעש עלה כי מכירות המפעלים האלה בשנים 2003 ו-2004 הסתכמו בכ-42 מיליון דולר⁸ והפסדיהם בכ-38 מיליון דולר, בכללם כ-14 מיליון דולר בגין הפחתת ערך המלאי בתהליך מכירת מגן. סל המוצרים של מפעלי הנשק הקל כלל בעיקר רובים, מקלעים, תת-מקלעים ואקדחים. רובה התבור (להלן - התבור) תוכנן להיות המוצר העיקרי של מגן.

בביקורת קודמת שעשה משרד מבקר המדינה בשנת 1999⁹ נמצא כי תחום הנשק הקל סבל מהפסדים כספיים ניכרים. משרד מבקר המדינה המליץ לתעש לבחון את המשך קיומו של התחום על בסיס סיכויי הבראתו. ב-2.8.00 אישר דירקטוריון תעש את המשך קיומו של התחום.

בנובמבר 2001 המליצה ועדה שהוקמה לבחינת מצבה ועתידה של תעש (להלן - ועדת ואיש) למכור או לסגור בטווח הקצר ארבעה מפעלים של תעש, בהם מפעלי הנשק הקל - מגן וקשת - וכן להפריט את תעש בטווח הארוך. ב-30.7.02 אימצה הממשלה את המלצות הוועדה והטילה על ראש הממשלה, שר הביטחון ושר האוצר לפעול מיד ליישומן. ב-9.9.02 אימצו דירקטוריון תעש והנהלתה את המלצות ועדת ואיש.

ב-4.2.02 סיכמו משרד האוצר ורשות החברות הממשלתיות (להלן - רשות החברות) כי תעש תבצע את מכירת ארבעת המפעלים האמורים, ובהם מפעלי הנשק הקל - מגן וקשת. ב-22.9.02 פרסמה תעש הזמנה לקבלת פניות מהמעוניינים להשתתף בתהליך מכירת מפעלים על ידי תעש.

ב-22.12.02 חתמו תעש, הסתדרות העובדים הכללית החדשה וארגון עובדי תעש על הסכם קיבוצי, ולפיו מכירת מגן או סגירתו נוגעות למפעל שנמצא ברמת השרון בלבד, ולא למפעל קשת.

בחודשים יולי 2003 - פברואר 2004 הפעילה תעש חדרי מידע¹⁰, ובהם הציגה מידע על תכולת המכירה של מגן, ובכלל זה ערכי המלאי ותחזית המכירות. ב-29.12.03 החליט הדירקטוריון למנות צוות משא ומתן למכירת מגן (להלן - צוות תעש למכירת מגן).

ב-5.2.03 חתמו ממשלת ישראל (באמצעות משרדי האוצר והביטחון) ותעש על הסכם (להלן - הסכם הסיוע), ולפיו התחייבה תעש למכור את מגן לא כולל את קשת עד 30.3.04 או לסגור אותו לא יאוחר מ-30.6.04 בתמורה לסיוע כספי מהמדינה בסכום של עשרות מיליוני דולרים (להלן - מודל התמרוץ). מועדים אלה נדחו מפעם לפעם בהסכמת משרד האוצר.

ב-8.2.04 הגישו לתעש ארבעה מציעים (להלן - המציעים) הצעות לרכישת מגן. שתי הצעות לא עמדו בתנאי הסף שקבעה תעש. את השתיים הנותרות הגישו חברה א' וחברה ב'.

ב-12.2.04 חתמה תעש עם חברה א' על שני הסכמים למכירת מגן: הסכם לשימוש במקרקעין והסכם למכירת הנכסים, הזכויות וההתחייבויות שפורטו בנוגע למגן ולפעילותו (להלן - הממכר), בכללם הרכוש הקבוע, הידע, המוניטין, הקניין הרוחני, המלאי וההתחייבויות בגין העובדים שיועברו מתעש לרוכש. בתמורה לממכר, למעט המלאי, תשלם חברה א' לתעש תמורה בסיסית בסך 6.85 מיליון דולר (להלן - התמורה הבסיסית), ועל סכום זה יתווסף במועד השלמת העסקה סכום השווה לערך המלאי במועד הקובע. ממסמך תעש מ-8.2.04 עולה כי על פי חישוב לפי מקדמים שונים עבור ערך המלאי שאינו מכוסה בהזמנות לרכישת מוצרי מגן כפי שהציעה חברה א' לתעש, ערך המלאי (במחירי 30.9.03) היה כ-17 מיליון דולר, דהיינו סך התמורה הצפויה לפי הצעת חברה א' היה כ-23.8 מיליון דולר.

⁸ בדוח זה הנתונים בשקלים שוערכו לדולרים על פי יחס המרה 4.6:1.

⁹ דוח שנתי 51 של מבקר המדינה (2000), "מפעלי הנשק הקל בהיערכות החדשה", עמ' 246.

¹⁰ החדרים שבהם הוצגו למתעניינים ברכישת מגן מידע, ידע ונתונים לגבי מגן.

תעש וחברה א' לא השלימו את עסקת המכירה, וב-4.8.04 חתמו הצדדים על הסכם פשרה, ולפיו שילמה חברה א' לתעש מיליון דולר בתמורה לביטול ההסכמים.

ב-1.9.04 חתמה תעש עם חברה ב' על שני הסכמים למכירת מגן. בישיבת דירקטוריון תעש ב-12.9.04 הציג הסמנכ"ל לכספים ולבקרה של תעש, מר זהר ינון (להלן - הסמנכ"ל) מצגת בעניין המכירה ולפיה הסכמי המכירה שנחתמו עם חברה ב' ב-1.9.04 זהים במבנה שלהם לעסקה עם חברה א', בשינויים ובהתאמות, שעיקריהם שעסקת מכר למדינה בחו"ל שנכללה בממכר לחברה א' לא נכללה בממכר לחברה ב'. עוד נכתב באותה מצגת כי בתמורה לנכסים ולהתחייבויות של מגן, למעט המלאי, תשלם חברה ב' סך של 1.36 מיליון דולר, ולכך יתווסף במועד השלמת העסקה שווי המלאי. סך התמורה הצפויה על פי המצגת היה 9-10 מיליון דולר, בהתבסס על ערכי המלאי ל-30.6.04. דהיינו ערך המלאי הצפוי היה כ-7.6-8.6 מיליון דולר. דירקטוריון תעש אישר באותה ישיבה את מכירת מגן לחברה ב' כפי שהוצגה לו, והסמיך את המנכ"ל דאז, ד"ר אהוד גנני (להלן - המנכ"ל), ואת הסמנכ"ל, בין היתר, לעשות את כל הפעולות הנדרשות למימוש העסקה.

בהסכמים נקבע כי תעש תשלם לחברה ב' מיליון דולר, כפי שהציעה חברה ב' לתעש, ולסכום זה יתווספו, או ייגרעו ממנו, סכומים כמפורט בהסכמים, אם תממש תעש אופציה למכירת קשת לחברה ב' עד 15.8.06. ב-28.8.05 החליטה הממשלה על הפרטת תעש והסמיכה את רשות החברות להורות לתעש למכור את קשת לפי תנאי האופציה שלעיל.

החלטת הממשלה מ-30.7.02 לפעול ליישום המלצת ועדת ואיש למכור או לסגור את מפעלי הנשק הקל לא מומשה בכל הנוגע לקשת. גם האופציה למכירת קשת לחברה ב' שנקבע לממשה בהחלטת ממשלה ב-28.8.05 לא מומשה ותוקפה פג.

ב-26.6.07 הודיעה רשות החברות למשרד מבקר המדינה שמפעל קשת יימכר במסגרת הפרטת תעש.

ב-19.10.04 חתמה תעש עם חברה ב' על תוספת להסכמים, ובה נקבע, בין היתר, כי תעש תשלם לחברה עד 3 מיליון דולר אם לא יושגו מלוא היעדים שפורטו בתוספת, ובכלל זה אם התבור בתצורת הגוף המיוצרת במפעל גבעון שבתעש (להלן - תבור תרמוסטי), לא יעמוד בניסוי תקן קבלה¹¹. בישיבת הדירקטוריון ב-21.10.04 אמר יו"ר הדירקטוריון דאז, מר אריה מזרחי, כי אם לא יתקיימו כל התנאים שבתוספת להסכם, יופחת מחיר המכירה. הדירקטוריון אישר באותה ישיבה לכולל בהתקשרות עם חברה ב' גם את התוספת להסכמים כפי שהוצגה בישיבה.

ב-31.12.04 חתמו מנכ"ל תעש והסמנכ"ל עם חברה ב' על מסמך, ובו נכתב, בין היתר, שתעש תקבל עבור מגן 2.5 מיליון דולר. ב-11.1.05 וב-15.2.05 דיווח הסמנכ"ל לדירקטוריון על מכירת מגן לחברה ב', לרבות בנושא התמורה מהמכירה. הדירקטוריון לא הביע את הסתייגותו מהדיווחים, ובכך אישר את השלמת העסקה. משמעות הדבר היא שהדירקטוריון אישר את מכירת מגן במחיר קבוע אף שב-12.9.04 הוא אישר - קבלת תמורה בסיסית בתוספת ערך המלאי. ב-16.2.05 השלימו תעש וחברה ב' את העסקה, ומגן נמכר לחברה תמורת כ-2.7 מיליון דולר¹².

משרד מבקר המדינה בדק בחודשים פברואר 2005 עד יולי 2006, לסירוגין, את תהליך מכירת מגן לחברה ב'. עדכונים והשלמות נעשו עד מאי 2007. הבדיקה נעשתה בתעש, במשרד האוצר וברשות החברות.

¹¹ עמידת מדגם של 15 תבורים מייצור סדרתי בגבעון בניסוי.

¹² ההפרש בין הסכום ששולם ובין הסכום שנקבע במסמך שנחתם בין הצדדים נבע בעיקר משינויים במלאי.

השפעות חיצוניות על תהליך המכירה

בעקבות הסכם הסיוע שנחתם בין תעש לממשלה ב-5.2.03 הייתה תעש נתונה בלחצים להשלים את מכירת מגן או סגירתו בתוך פרק זמן קצוב, כדי לקבל את הסיוע הכספי מהמדינה שהסתכם בעשרות מיליוני דולרים. יצוין כי משרד האוצר הסכים מדי פעם בפעם לדחיית המועדים שנקבעו בהסכם. בעקבות הרפורמה בשוק הפנסיה גם נדרש היה למצוא קודם להשלמת המכירה הסדר מתאים לפורשי תעש במסגרת הסכם הסיוע, שיהיה מוסכם על כל הגורמים הנוגעים בדבר. ב-21.2.06 הודיע הסמנכ"ל למשרד מבקר המדינה כי עד אותו מועד התקבלו בתעש כ-140 מיליון דולר על חשבון הסכם הסיוע.

יצוין כי ב-30.4.06 הודיע משרד האוצר למשרד מבקר המדינה כי סבר שהיה הכרח ליצור לתעש תמריצים למכירת מגן לפי לוח זמנים קצר ככל שניתן; וכי עיכוב במכירת מגן או אי-מכירתו היו מסבים לקופה הציבורית נזק גדול לאין ערוך.

ב-26.11.06 הודיעה תעש למשרד מבקר המדינה כי "עמדת משרד האוצר כפי שמצאה ביטוי בהסכם הסיוע ובהתנהלותו לאחר מכן והייתה מוכרת וידועה למתמודדים בהליך המכירה יצרה תמריץ מובנה למכירת המפעל כמעט בכל מחיר - דבר שהיה בבחינת נבואה שמגשימה את עצמה והזמין לחצים לשחיקת תנאי העסקה", וכי "חרף בקשות חוזרות ונישנות של תעש סרב משרד האוצר לדחות את המועד האחרון להשלמת מכירת מגן".

משרד האוצר, לעומת זאת, הודיע למשרד מבקר המדינה ב-30.4.06 כי "לו סברה החברה, כי כדי למקסם את תמורות העסקה עליה לבקש דחיה נוספת בלוח הזמנים שאושר לה, הייתה עושה כן וסביר להניח כי הייתה נענית בחיוב. יתרה מכך, החברה היא זו שהפעילה לחץ על הממשלה להביא לסיום העסקה עד ל-31.12.04".

נוכח טענות תעש ומשרד האוצר האמורות לעיל, מן הראוי כי רשות החברות, משרד האוצר ומשרד הביטחון יפיקו את הלקחים ממודל התמרון שנקבע בהסכם הסיוע. הדבר נדרש כדי להיערך למכירת תעש, שאמורה להיעשות במסגרת הפרטתה הצפויה בעקבות החלטת ועדת השרים לענייני הפרטה מאוגוסט 2005.

פעילותה של תעש בתהליך המכירה

בביקורת עלו שתי בעיות מרכזיות שהשפיעו על תוצאות המכירה של מגן: בעיה בפיתוח התבור, שנועד להיות המוצר העיקרי של מגן, ובמעבר לייצור סדרתי שלו וכשל מתמשך בניהול המלאי במגן. תעש לא טיפלה כנדרש בבעיות מרכזיות אלה, ועקב כך, בין היתר, היא לא קיבלה בעד מגן את התמורה הצפויה, 9-10 מיליון דולר, שהוצגה ב-12.9.04 לדירקטוריון וב-31.12.04, ארבעה חודשים בלבד לאחר החתימה על הסכמי המכירה עם חברה ב', הסכימה תעש לקבל 2.5 מיליון דולר.

לאחר השלמת מכירתו של מגן המדינה ותעש ממשיכות לשאת במישרין או בעקיפין בחלק ניכר מההתחייבויות ומההוצאות של תעש בגין מגן, כגון ההוצאות בגין עובדים שפרשו ובגין עובדים שנותרו בתעש לאחר המכירה.

בעניין זה יצוין כי ב-21.4.06 כתב הסמנכ"ל למשרד מבקר המדינה כי עובדים רבים¹³ נותרו בתעש חסרי תעסוקה אף על פי שחלקם שובצו בתפקידים במפעליה, והם "אבן ריחיים" על צוואר תעש.

לפי דוח המבקר הפנימי של תעש, לאחר השלמת מכירת מגן לחברה ב' צברה תעש בגין מגן הפסד לא מתוכנן בסך 16 מיליון ש"ח, בעיקר בגלל שינויים במלאי וצריכת חומרי גלם. בדוח נקבע שההפסד נבע נוכח "ממצאים חמורים בטיפול התפעולי והחשבונאי" של תעש, לרבות הקלדת נתונים במערכת המחשוב ללא בקרה וניהול הזמנות לא מסודר.

1. ניהול המלאי

תעש לא קיבלה את התמורה הצפויה בגין המלאי במגן, בין היתר בגלל הכשל המתמשך שלה בטיפול במלאי, כמפורט להלן:

(א) באפריל 2000 המליץ חשב תעש לנהל מלאי תמידי¹⁴ אולם המלצותיו לא יושמו. באוגוסט 2002 הוציא המבקר הפנימי של תעש דוח בנושא המלאי לשנים 1998-2001. בדוח נכתב, בין היתר, כי לרוב מפעלי תעש אין יכולת לנהל כנדרש את המלאי התמידי; כי אין התאמה בין ערך המלאי לבין הנתונים הכספיים במערכות הממוחשבות של תעש; וכי ערך המלאי ה"מת"¹⁵ במגן בשנים האמורות היה בין 3 ל-7 מיליון דולר. המבקר הפנימי המליץ כי על הנהלת תעש להחליט על יישום המלצות חשב תעש לניהול מלאי תמידי, שניתנו כבר באפריל 2000 ולא יושמו.

ב-29.12.02 הגיש חשב תעש לסמנכ"ל דאז, מר רונן וולפמן, דוח בנושא המלאי בתעש. מהדוח עלה, בין היתר, כי מתוך מלאי במגן שערכו ל-30.9.02 היה כ-20 מיליון דולר, מלאי בערך של כ-7 מיליון דולר לא היה מכוסה בהזמנות ונוסף על כך ערך המלאי ה"מת" היה כ-3.5 מיליון דולר. בדוח המליץ החשב להפחית מלאי שאינו מכוסה בהזמנות וכן להקפיד על תהליך שיטתי של השמדה או מכירה של המלאי ה"מת" שנמצא בתעש ובכלל זה במגן, שהיה נטל ניהולי, בטיחותי וכספי.

ב-13.4.03 הודיע המנכ"ל לוועדת הביקורת של הדירקטוריון כי הנחה את כל המפעלים של תעש ליישם מערכת לבקרת מלאי בתוך לא יותר משלושה חודשים. ועדת הביקורת החליטה כי כעבור חודשיים ידווח המנכ"ל על השלמת יישום המערכת לבקרת המלאי בכל המפעלים. אחד היישומים של המערכת יועד לניהול מלאי תמידי.

ב-27.5.03 מינה הסמנכ"ל דאז צוות בראשות חשב תעש לבחינת המוכנות של מפעלי תעש לנהל מלאי תמידי, לאור החלטת הנהלת תעש ליישם ניהול מלאי תמידי אלתר. מסיכום דוח החשב מיולי 2003 עלה כי מרבית המפעלים, לרבות מגן, לא ניהלו מלאי תמידי. לגבי מגן צוין בדוח, בין היתר, כי עצי המוצר אינם מעודכנים, וכי עד סוף ספטמבר 2003 יוכל מגן להיות מוכן ליישם מלאי תמידי.

¹³ הסמנכ"ל עסק במכתבו בעובדים בשלושה מארבעת המפעלים שנקבע שתעש תמכור.

¹⁴ ניהול מעקב מתמיד אחר עלויות המלאי.

¹⁵ מלאי שאינו משמש לפעילות מגן.

לפחות משנת 1998 עד סוף שנת 2004 לא ניהלו הנהלות תעש ומגן ביעילות ובחיסכון את המלאי של מגן. הנהלת תעש לא יישמה שנתיים לפני תהליך המכירה את המלצות החשב מאפריל 2000 לניהול מלאי תמידי במפעלי תעש, ובכלל זה במגן, המלצות שחזרו ונשנו גם בשנת 2002 וגם בשנת 2003, ואף לא יישמה את החלטת מנכ"ל תעש משנת 2003 ליישם מערכת לבקרת מלאי הכוללת ניהול מלאי תמידי. אי-יישום ההמלצות וההחלטה גרמו לתעש הוצאות שנתיות של מאות אלפי דולרים על החזקתו וניהולו של המלאי שאינו מכוסה בהזמנות והמלאי ה"מת" שהיה במגן, ותעש הפסידה מיליוני דולרים בשל ירידת ערכו של מלאי זה.

משרד מבקר המדינה מציין כי אחד התנאים לביצוע תהליך מכירה מושכל ויעיל הוא בדיקת נכונות ערכו של המלאי לפני המכירה. אולם תעש לא בדקה כנדרש את נכונות הנתונים על ערך המלאי במגן לפני מכירת מגן ולא ידעה מה ערכו המדויק של המלאי בממכר ב-31.12.04, ולפיכך לא ידעה את ערכו הנכון של הממכר.

בעניין זה יצוין כי ב-10.12.06 הודיע חשב תעש למשרד מבקר המדינה כי לתעש אין דוחות אמינים הנותנים מידע על מלאי שאינו מכוסה בהזמנות, וכי דוח כזה פותח במהלך המכירה של מגן, ובעת השלמת העסקה עדיין היו בו אי-דיוקים.

(ב) ב-16.5.04, לאחר שתעש חתמה על הסכמי המכירה עם חברה א', הציג צוות תעש למכירת מגן למנכ"ל מצגת שממנה עלה כי צבר ההזמנות שהציגה תעש למציעים "גדול בהרבה" מההזמנות בפועל. דחינו ערך המלאי המכוסה בהזמנות היה מוטה כלפי מעלה. יצוין כי על פי הסכמי המכירה שצוינו לעיל צבר ההזמנות השפיע על חישוב ערך המלאי בממכר; עוד עלה מהמצגת שמגן משלם לספקים מחירים "מופקעים", ותחשיב עלות המלאי גילם "פער של עשרות אחוזים מהמחיר האמיתי". דחינו נתוני עלות המלאי הרשומים בספרי תעש "מנופחים".

יוצא אפוא שהמידע על צבר ההזמנות והמלאי שהציגה תעש למציעים בחדרי המידע לא היה מדויק.

(ג) ערך המלאי של מגן ל-31.12.03 שהיה רשום בדוחות הניהוליים של מגן הסתכם בכ-21 מיליון דולר. בעקבות ספירת המלאי ל-31.12.04 שעשתה תעש במגן, היא עדכנה את הנתונים בדבר מחיר המלאי וכמותו והפחיתה כ-5 מיליון דולר מערך המלאי ל-31.12.03, חלקם בגין מלאי "מת". יודגש כי מלאי זה הוצג למציעים כמלאי לכל דבר ועניין. תעש העמידה את ערך המלאי ל-1.1.04 (מלאי פתיחה) על כ-16 מיליון דולר ואת ערך המלאי ל-31.12.04 (מלאי סגירה) על כ-14 מיליון דולר. את ההפרש בסך כ-2 מיליון דולר בין מלאי הפתיחה לבין מלאי הסגירה לשנת 2004 הסבירה תעש בשינויים במלאי.

ערך המלאי בממכר ב-31.12.04 לפי ספירת המלאי של תעש ולפי ההתאמות שנדרשו בעקבות ההסכמים שנחתמו עם חברה ב' ב-1.9.04, היה כ-8 מיליון דולר. ב-31.12.04 לא הצליחה תעש לסכם עם החברה על רשימות המלאי ועל ערכו בהתאם להגדרות שנקבעו בהסכמי המכירה. ב-31.12.04 חתמו מנכ"ל תעש והסמנכ"ל עם חברה ב' על מסמך ולפיו תקבל תעש עבור מגן תמורה כוללת בסך 2.5 מיליון דולר.

ממסמכי תעש עלה כי משקבעו הצדדים את סך התמורה, 2.5 מיליון דולר, כמפורט להלן, נקבע ערך המלאי כמספר משלים¹⁶ (plug number).

בישיבת הכנה להשלמת העסקה בהשתתפות תעש וחברה ב' שהתקיימה ב-14.2.05 נקבע כי התמורה שתחושב תשולם במעמד השלמת העסקה כנגד חשבוניות שתנפיק תעש. עוד נקבע כי "כל ההסכמות דלעיל תחייבנה את הצדדים והן תחשבנה כתוספת להסכם המכר ותוספותיו הקודמות. במקרה של סתירה עם הסכמות קודמות תיגברנה הוראות מסמך זה". על פי החשבוניות שהוציאה תעש לחברה ב' ב-28.2.05 וב-1.3.05 מכרה תעש לחברה מלאי שערכו כ-5 מיליון דולר ורכוש קבוע שערכו 2 מיליון דולר. ב-31.3.05 הוציאה חברה ב' לתעש חשבונית על סך 2.75 מיליון דולר בגין השתתפות תעש בהוצאות על הספקת רובי תבור.

מבדיקה חוזרת של ערך המלאי בממכר שעשתה תעש עלה כי ערכו ל-4.1.05 היה כ-7.5 מיליון דולר, לעומת כ-8 מיליון דולר על פי הספירה ב-31.12.04 שצוינה לעיל. אחת הסיבות להבדל בין שני הסכומים האמורים הייתה שמלאי שהיה רשום כמכוסה בהזמנות לא היה מכוסה בהזמנות. דהיינו צבר ההזמנות שעל פיו חושב ערך המלאי בממכר לא היה מדויק.

משרד מבקר המדינה מעיר כי בקביעת ערך המלאי כמספר משלים (plug number) הפחיתה תעש כ-2.5-3 מיליון דולר מערך המלאי בממכר של מגן שקבעה על פי ספירות המלאי שעשתה במהלך המכירה, ובהתאם לכך רשמה בספריה שערך המלאי הוא כ-5 מיליון דולר. הליקויים שתוארו לעיל בבקרה ובפיקוח של תעש על המלאי היו חלק מהגורמים להסכמת תעש לקבוע את ערך המלאי כמספר משלים.

(ד) בישיבת הדירקטוריון ב-1.5.05 דיווח הסמנכ"ל כי במהלך השנים לא יישמה תעש באופן מדויק ומלא את הנדרש בכל הקשור לטיפול החשבונאי בנושא המלאי בתעש. ב-10.12.06 הודיע חשב תעש למשרד מבקר המדינה כי "הבעיה" אינה טיפול חשבונאי לקוי במלאים, אלא איכות המידע התפעולי המוזן למערכות המידע הכספיות ואיכות התחזוקה של עצי המוצר במגן, המשפיעות על תוצאות הדיווח החשבונאי. החשב ציין כי מחירי התקן במגן לא היו מעודכנים. יצוין כי ברוח החשב מיוני 2003 בנוגע לניהול המלאי (ראו לעיל) נכתב כי מחירי תקן שאינם מתוחזקים ומעודכנים בתדירות (מספקת), יגרמו לכך שהערכות המלאי לא ישקפו את העלויות האמתיות.

יוצא אפוא כי בשל אי-עדכון מחירי התקן ועצי המוצר במגן ערך המלאי שהיה רשום בדוחות הניהוליים של מגן שהוצגו למציעים לא שיקף את ערכו האמתי. הנהלת תעש כשלה בכל הנוגע להפעלת מערכי בקרה נאותה על דיווחי המלאי של מגן.

(ה) מדוח המבקר הפנימי של תעש ממאי 2006 עולה כדלהלן: במהלך מכירת מגן השאירה תעש במחסני חברה ב' מלאי שערכו 26 מיליון ש"ח, בכללו מלאי של רובי "מגל" שערכו כ-8 מיליון ש"ח, בלי שנעשתה ספירה מסודרת של המלאי שהושאר; לפי נתוני תעש, באוגוסט 2004 נספרו במגן 1,776 רובים; ב-17.2.05, יום לאחר השלמת עסקת המכירה, נספרו 1,092 רובים, 672 מהם שלמים; וב-5.3.06 וב-6.3.06 נספרו 1,748 רובים, רק 3 מהם שלמים.

¹⁶ ההפרש בין התמורה שנקבעה ב-31.12.04 בסך 2.5 מיליון דולר לבין ערך הנכסים וההתחייבויות המועברים לחברה ב' שהיה קבוע.

ב-21.1.07 הודיעה חברה ב' למשרד מבקר המדינה כי בשנת 2006 לקחה תעש חלק מהמלאי שהשאירה במחסניה; וכי ב-25.12.06 הודיעה לה תעש כי היא יודעת היכן נמצאת יתרת המלאי במחסניה וביקשה ממנה לקבלה.

משרד מבקר המדינה מעיר כי השתלשלות העניינים המתוארת לעיל מלמדת שהליקויים בטיפול של תעש במלאי נמשכו גם לאחר השלמת המכירה.



הכשל בטיפול של תעש במלאי החל שנים לפני מכירת מגן, ונמשך גם במהלכה ולאחריה. הדבר נבע, בין היתר, מאי-יישום מתמשך של המלצות פנימיות בתעש ומאי-יישום הנחיית מנכ"ל תעש, שניתנה עוד לפני מכירת מגן, ליישם במפעלי תעש מערכת לבקרת מלאי הכוללת ניהול מלאי תמידי. המלאי של מגן לא נוהל ביעילות ובחיסכון במשך שנים, והנהלת תעש לא הפעילה מערכי בקרה נאותים על דיווחי המלאי של מגן. בין היתר בשל הכשל המתמשך בטיפול של תעש במלאי היא לא הגיעה לסיכום עם חברה ב' על ערך המלאי בממכר, הסכימה לקבוע את ערכו כמספר משלים (plug number) וקיבלה עבור המלאי בממכר תמורה נמוכה מזו שהיה עליה לקבל על פי ספירות המלאי שעשתה במהלך המכירה.

בשל הליקויים בטיפול במלאי תעש גם הפחיתה בתהליך המכירה של מגן כ-14 מיליון דולר מערך המלאי של מגן בספרים, והגדילה את הפסדיה בהתאם לכך: כ-6 מיליון דולר הופחתו לפי מה שנקבע בנספח להסכמי המכירה על פי מקדמים שונים עבור ערך המלאי שאינו מכוסה בהזמנות; כ-5 מיליון דולר הופחתו בגלל עדכוני מחיר וכמות ובגלל מלאי "מת" בגין שנת 2003, שהוצג למציעים כמלאי לכל דבר ועניין; וכ-2.5-3 מיליון דולר הופחתו בגין קביעת ערך המלאי כמספר משלים.

מן הראוי כי רשות החברות, משרד האוצר ומשרד הביטחון יפיקו לקחים מהכשל המתמשך בניהול המלאי במגן וישקלו מהי הדרך המיטבית לעשות בדק בית יסודי בנושא המלאי בתעש. הדבר נדרש כדי להבטיח ניהול יעיל וחסכוני וכדי לוודא שבתהליך ההפרטה הצפוי של תעש לא יישנו הליקויים החמורים בנושא המלאי שהתגלו בעת מכירת מגן.

ב-26.6.07 הודיעה רשות החברות למשרד מבקר המדינה כי בכוונתה לפעול יחד עם תעש לשיפור ניהול המלאי בתעש.

2. "קנס" התבור - הפחתת התמורה

(א) התבור נועד להיות המוצר העיקרי של מגן. במכתב הבהרות מ-1.2.04 שהפנתה תעש למציעים בטרם הגישו לה את הצעותיהם נכתב כי ייצור התבור עבור מדינה בחו"ל טרם הושלם בגלל עיכוב בהשלמת קו הייצור הסדרתי של גופי התבור המיוצרים בגבעון והתמודדות עם "בעיות

אופייניות" לשלב המעבר לייצור סדרתי, וכן כי הספקת הרובים צפויה להסתיים ברבעון השלישי של שנת 2004¹⁷.

התברר כי ב-1.4.04, חודש וחצי לאחר החתימה על הסכמי המכירה לחברה א', כתב מנהל מפעלי הנשק הקל דאז למנכ"ל תעש על כשל ואי-עמידה מתמשכת בלוחות הזמנים להספקת גופי התבור המיוצרים בגבעון (להלן - תבור תרמוסטי) והמליץ על תצורת תבור חלופית שיפתח מגן (להלן - תבור תרמופלסטי), ותעש אכן החלה בפיתוח.

ב-4.5.04 חזרה תעש וכתבה לחברה א' לגבי המעבר לייצור סדרתי של התבור, כי מדובר ב"מחלות ילדות" טבעיות ואופייניות אשר אין בהן כל חריג. אולם ממצגת של צוות תעש למכירת מגן שהוצגה ב-16.5.04 למנכ"ל עולה כי קו הייצור של התבור במגן לא היה פעיל בגלל בעיות קשות בקצב הספקת גופי התבור. אחד הפתרונות שהוצעו היה, "השתתפות תעש בתקורות המפעל עד להתייצבות הייצור", דהיינו השתתפות תעש בהוצאות חברה א' עד תחילת הייצור הסדרתי של התבור. בהסכמי המכירה שנחתמו עם חברה ב' ב-1.9.04 נכתב כי הבעיות הידועות לגבי התבור במועד חתימת ההסכמים הן חריגת משקל ובעיות בהדק ובמחסנית של התבור שיועד למדינה בחו"ל, וכן כי תעש מצויה בתהליך של פיתוח התבור התרמופלסטי, וכי גבעון מחויבת להספקת גופי תבור החל מספטמבר 2004 בכמויות המפורטות בהסכמים.

משרד מבקר המדינה מעיר כי המצג שהוצג לחברה ב' בהסכמי המכירה מ-1.9.04, ולפיו מדובר בחריגת משקל ובעיות בהדק ובמחסנית של התבור, לא שיקף כנדרש את הבעיות הקשות שהיו כרוכות במעבר לייצור הסדרתי של התבור שצוינו במצגת שהוצגה למנכ"ל ב-16.5.04.

ב-5.10.04 כתבה חברה ב' לתעש כי התברר לה "בימים האחרונים" כי אין תצורת גוף כלשהי של התבור שמגן אישר ליצרה ייצור סדרתי, ואין בנמצא תצורה שניתן לאשרה במועד שדורשים המדינה בחו"ל וצה"ל.

ב-19.10.04, כחודש וחצי לאחר החתימה על ההסכמים בדבר מכירת מגן לחברה ב', חתמה תעש עם החברה על תוספת להסכמים, ובה נדרש, בין היתר, שמדגם של 15 רובי תבור תרמוסטיים שפיתח מגן ושהייצור הסדרתי של גופיהם הוזמן בגבעון, יעמוד בניסוי תקן קבלה (להלן - ניסוי הקבלה) עד 30.11.04. עוד נקבע כי אם לא תעמוד תעש בתנאים שפורטו בתוספת להסכמים, היא תשתתף בהוצאות התפעול של מגן בסך של עד 3 מיליון דולר. משמעות הדבר היא הפחתה מתמורת המכירה. כאמור לעיל, פתרון דומה הוצע בתעש לגבי חברה א' חמישה חודשים קודם לכן. עוד נקבע בתוספת להסכמי המכירה כי נדרשה הוכחת היתכנות של תצורה חלופית של התבור שפיתח מגן - התבור התרמופלסטי - עד 15.12.04.

בתוספת להסכמים עם חברה ב' נכללו שני תנאים שהתקיימותם לא הייתה בשליטתה של תעש, ובהם אישור צה"ל להתחיל בייצור סדרתי של התבור, אף שממסמך תעש מ-25.8.04 עלה כי "אפסו הסיכויים" שהתנאים יתקיימו עד מועד השלמת עסקת המכירה, ולכן תיאלץ תעש להפחית לכל הפחות 900,000 דולר מהתמורה שתתקבל מהמכירה. הפחתה ודאית זו לא הוצגה לדיקטוריון תעש ב-21.10.04, בבואו לאשר את התוספת להסכמים האמורים.

¹⁷ בכפוף להבטחת קבלת המקדמה מהלקוח.

(ב) ניסוי הקבלה : ב-21.11.04 התגלה ליקוי מהותי בתבורת התרמוסטי במהלך ניסוי תקן הקבלה. בסיכום דיון שהתקיים למחרת בראשות מנכ"ל תעש הוא קבע כי תעש עמדה בכל הפרמטרים החוזיים מול חברה ב' להצלחה בניסוי בכפוף לניסוי נוסף. אולם ב-25.11.04 כתב המנכ"ל ליועץ המשפטי של תעש דאז כי אינו מקבל את הסיכום שהוא עצמו סיכם שלושה ימים קודם לכן, ושתעש נכשלה בניסוי ו"אי-אפשר להמשיך ולכסות על כישלונות לכל אורך הדרך"; וכן, כי יש למכור את מגן מהר לחברה ב' "כל עוד שהם כאן". משרד מבקר המדינה מדגיש כי תעש לא עשתה ניסוי מקדים לניסוי הקבלה, ובעת ניסוי הקבלה הסתפקה בבדיקה אחת.

ב-1.12.04 כתב המנכ"ל לחברה ב' כי גוף התבורת התרמוסטי הוא חלופה ישימה ורלוונטית. אולם מאוחר יותר באותו יום סיכמה הנהלת תעש עם חברה ב' כי תעש לא עמדה ביעד שנקבע בעניין התבורת התרמוסטי. משמעות הסיכום הייתה הפחתה בסך 3 מיליון דולר מהתמורה בעד מכירת מגן.

נוכח סיכומי מנכ"ל תעש דאז, ד"ר אהוד גנני, כי גוף התבורת התרמוסטי הוא חלופה ישימה ורלוונטית, ספק אם היה על תעש להפחית את התמורה בכ-3 מיליון דולר. אולם אם אכן היה על תעש להפחית את התמורה בגלל אי-עמידה בניסוי הקבלה על פי התוספת להסכמי המכירה, אזי הנאמר במכתבו של המנכ"ל, ולפיו תעש מכסה על כישלונות לכל אורך הדרך, אינו עולה בקנה אחד עם המידע שנתנה תעש למציעים ולפיו היא מתמודדת עם "בעיות אופייניות" לשלב המעבר לייצור סדרתי של התבורת התרמוסטי ומועדי הספקת ההזמנות לקבלתו.

יצוין כי ב-21.10.04 דיווח הסמנכ"ל לדיקטוריון כי מאז החתימה על הסכמי המכירה עם חברה ב' העלתה החברה טענות שונות לגבי בעיות הקשורות למגן, בכללן מידת המוכנות של מגן לממש שני חוזים מרכזיים הנוגעים לתבורת, וכן כי התבורת התרמוסטי לא עבר ניסוי תקן קבלה. הסמנכ"ל ציין כי מאז החתימה על הסכמי המכירה לא חל כל שינוי בנסיבות או בעובדות שהיו ידועות או היו צריכות להיות ידועות לחברה ב', ואין כל בסיס לטענות החברה שהוסתר ממנה מידע או הוצגו לה מצגי שווא לפני החתימה על ההסכמים; וכי למרות זאת, בגלל ההידרדרות במצב מגן, אי-העמידה ביעדי המכירות ועוד, החליטה הנהלת תעש למצות את המכירה גם במחיר של הפחתת התמורה.

תעש טענה בתשובתה למשרד מבקר המדינה מדצמבר 2006 כי אי-העמידה בלוחות הזמנים בפרויקט התבורת הביאה בסופו של דבר להפחתה של תמורת המכירה. לדברי תעש, ההפחתה נעשתה אף על פי שמבחינה משפטית היו לתעש טענות טובות נגד הטענות שהעלתה חברה ב', ובגלל האילוץ להשלים את המכירה בהקדם האפשרי הוחלט להיענות לדרישת החברה ולהסכים לתנאי התוספת להסכמי המכירה שנחתמה עם החברה ב-19.10.04.

יצוין כי לתעש ולמדינה נגרמו הוצאות נוספות של יותר ממיליון דולר בגין אי-המעבר לייצור סדרתי של התבורת התרמוסטי עקב קיטון במספר העובדים שהועברו ממגן לחברה ב', אבדן השקעה בפיתוח, צבירת מלאי והוצאות בגין הספקות שביצעה תעש. לדעת משרד מבקר המדינה, הליקויים שתוארו לעיל בטיפול של תעש בעניין התבורת מצביעים על הצורך לשקול כבובד ראש כיצד לבצע בעתיד את מכירת מפעלי תעש.

(ג) דוח בדיקה : (1) ממסמך תעש מ-24.2.04, כשבועיים לאחר החתימה על ההסכמים עם חברה א', עלו הנתונים האלה: לוחות הזמנים שנקבעו לניסוי התבורת אצל לקוח זר גרמו לאילוצים קשים בניסוי, בכללם שימוש ברובים ישנים שעברו את כל תהליכי הבחינה והניסויים בצבא; אילו היה ניתן לדחות בשנה את הניסוי או לזרז את תהליך הייצור בגבעון, היה ניתן להשתמש ברובים טובים מאלה ששימשו בניסוי כדי שלא יסבלו מאותן "מחלות ילדות" שמהן סבלו אותם רובים; בגין אי-עמידה באחת מדרישות הניסוי החליט מגן שעדיף שלא להמשיך את

הניסוי כדי שהרובים לא ייפסלו בגלל פרמטרים אחרים שעלולים לחשוף "כשלים בעייתיים יותר". עוד צוין במסמך כי בעקבות הניסוי נמצא פתרון בטיחותי לבעיה שעלתה.

מדוח הבדיקה שהכינה תעש ב-2.12.04 בעקבות ניסוי תקן הקבלה שנעשה בנובמבר אותה שנה עלה שהיו ליקויים בתכנון התבור ובאיכות העבודה. ב-23.12.04 הציג המנכ"ל את מסקנות הבדיקה לדירקטוריון וציין כי בניסוי לא נעשה שימוש בדגם מתקדם של התבור בגלל לוחות הזמנים (הקצרים) שנקבעו לניסוי. דהיינו לדבריו לוחות הזמנים הקצרים לא אפשרו להצליח בניסוי.

בתשובת גבעון למשרד מבקר המדינה מדצמבר 2006 נאמר, בין היתר, כי אין זה סביר שלא היה ניתן למצוא את החלקים הנחוצים לרובה אחד כדי לבדוק את הדגם המתקדם של התבור; כי ניסוי הגוף בתצורה ישנה גרם לסיכון לכשל (מהותי); וכי לכל המעורבים בנושא הייתה אמורה להיות ברורה המשמעות של ניסוי רובה בתצורה ישנה.

מהאמור לעיל עולה כי תעש לא הפיקה את הלקחים מכישלון ניסוי התבור שנעשה אצל הלקוח הזר בפברואר 2004 בתצורה ישנה של הרובה, ועשתה גם את ניסוי תקן הקבלה בנובמבר אותה שנה בתצורה ישנה של התבור, ולא בדגם המתקדם שהיה בידה.

בדיון בדירקטוריון ב-23.12.04 ציין יו"ר הדירקטוריון דאז כי הוא ביקש מהנהלת תעש לבדוק שנית את מסקנות דוח הבדיקה שבוצע בעקבות ניסוי שנעשה בנובמבר 2004, אך הנהלת תעש "לא הצליחה לתת הסבר המניח את הדעת, בעיקר כשמדובר בעלות כה גבוהה של הכישלון", דהיינו כ-3 מיליון דולר.

בעקבות הביקורת של משרד מבקר המדינה החליט דירקטוריון תעש ב-26.4.06 שוועדת הביקורת שלו תדון שנית במסקנות הדוח האמור. הוועדה דנה בהן שנית רק ב-25.1.07. המנכ"ל, מר אבי פלדר, "הסכים באותו דיון כי תהליך [הניסוי] לא היה תקין".

(2) ממסמך של גבעון מ-29.10.02 עלה כי הדבקת חלקי גוף התבור לא זכה לפתרון הולם ועלול לצוץ "כבעיה בוערת", וכי מגן לא קיבל את המלצת גבעון ולפיה יש לייצר רובים בעלי תצורת גוף אחידה ללא הדבקה. יצוין שגבעון טען בתשובתו למשרד מבקר המדינה מיוני 2006 כי הוא הציג להנהלת תעש כמה פעמים את הבעייתיות שבהדבקת חלקי גוף התבור.

ב-7.7.04 התחייב גבעון לספק את גופי התבור התרמוסטי במועדים שנקבעו בהזמנות שהתקבלו בתעש עד אותו מועד. בפברואר 2006 מסר גבעון למשרד מבקר המדינה כי לא היה ספק לגבי ייצור הגוף התרמוסטי של התבור שכן הוא עמד במרב הדרישות של מגן. ואולם בתשובת גבעון מדצמבר אותה שנה נאמר, בין היתר, כי פיתוחו של גוף התבור התרמוסטי לא הושלם; כי גבעון לא הצהיר על יכולתו לייצר את גוף התבור באופן שיעמוד בכל הבדיקות ההנדסיות; וכי האחזיות המוחלטת והיחידה לתכנון התבור, ובכלל זה לגוף התבור, הייתה של מגן ולא של גבעון.

משרד מבקר המדינה מעיר, כי טענות גבעון שחיבור חלקי גוף התבור לא זכה לפתרון הולם ושלא הצהיר על יכולתו לייצר את גוף התבור באופן שיעמוד בכל הדרישות ההנדסיות, אינן עולות בקנה אחד עם התחייבותו ב-7.7.04 לספק את גופי התבור במועדים שנקבעו בהזמנות שהתקבלו בתעש עד אותו מועד.



בתשובה למשרד מבקר המדינה מפברואר 2007 טען הסמנכ"ל של תעש כי שתי בעיות מרכזיות היו בעוכרי תעש בתהליך המכירה של מגן: הבעיות התפעוליות בניהול המלאי והעיכוב במעבר לייצור סדרתי של התבור, וכי הבעיות הגדולות באמת היו הבעיות החיצוניות, דהיינו לוחות הזמנים הקצובים שנקבעו בהסכם הסיוע והסדרת הפנסיה לפורשי תעש.



תעש לא קיבלה את התמורה הצפויה עבור מכירת מגן. תרמו לכך, בין היתר, הכשל המתמשך בניהול המלאי בתעש והכשל במעבר לייצור סדרתי של התבור, שנועד להיות המוצר העתידי העיקרי של מגן. לכך נוסף גם הלחץ על הנהלת תעש להשלים את מכירת מגן או לסגור אותו בתוך פרק זמן קצוב, שיצרו התמריצים שנכללו בהסכם הסיוע.

לאחר השלמת מכירתו של מגן המדינה ותעש ממשיכות לשאת במישרין או בעקיפין בחלק ניכר מההתחייבויות ומההוצאות של תעש בגין מגן.

לדעת משרד מבקר המדינה, היה על תעש לבדוק לפני המכירה של מגן את נכונות ערך המלאי ולהפעיל כנדרש בקרה ופיקוח נאותים על המלאי במגן. כמו כן היה על תעש לבצע ניסוי פנימי מקדים לתבור לפני ביצוע ניסוי תקן הקבלה, דבר שלא נעשה.

בנסיבות שנוצרו היה על תעש לשקף למציעים נכונה הן את הבעיות בתחום המלאי והן את הבעיות הקשות במעבר לייצור סדרתי של התבור. ראוי כי תעש תפיק לקחים מהליקויים שפורטו בדוח זה ותיישם אותם בהקדם.

נוכח הפרטת הצפויה של תעש בעקבות החלטת ועדת השרים לענייני הפרטה מאוגוסט 2005 ראוי כי רשות החברות, משרד האוצר ומשרד הביטחון יפיקו לקחים מהליקויים המשמעותיים שפורטו בדוח זה וייבחנו כיצד ליישם בעתיד בעת הפרטת תעש.

