

מבקר המדינה | דוח ביקורת שנתי 71ב | התשפ"א-2021



התעשייה האווירית לישראל בע"מ

מינוי בכירים בתעשייה האווירית לישראל בע"מ



מינוי בכירים בתעשייה האווירית לישראל בע"מ

רקע

התעשייה האווירית לישראל בע"מ (התע"א) היא חברה ממשלתית, אחת החברות הגדולות במשק הישראלי. אלתא מערכות בע"מ (אלתא) היא חברה בת של התע"א, בבעלותה המלאה¹. בחוק החברות הממשלתיות, התשל"ה-1975, ובתקנות שהותקנו מכוחו נקבע מיהם המנהלים הבכירים בחברה. בתקופה שבין ינואר 2017 לינואר 2019 בוצעו בתע"א 29 מינויים של מנהלים בכירים, ששיעורם כ-46% מהמנהלים הבכירים בחברה, בין היתר בהמשך למינוי המנכ"ל וי"ר הדירקטוריון ובעקבות שינוי ארגוני משמעותי שנעשה בחברה.

1 בדוח זה ההתייחסות לתע"א כוללת גם את אלתא, אלא אם כן צוין אחרת.

מיליארד דולר	כ-15,000	63	29	4.1
מכירות התע"א בשנת 2019.	מספר עובדי התע"א בסוף שנת 2019.	מנהלים בכירים בתע"א בסוף שנת 2019.	מינויים של מנהלים בכירים שבוצעו בתע"א בין ינואר 2017 לינואר 2019: 17 (כ-58%) בדרך של הליך איתור חיצוני; 6 (כ-21%) בדרך של הליך איתור פנימי; 6 (כ-21%) בדרך של ניווד רוחבי.	
פי 3.7	87	5	16%	
מועמדים בממוצע ניגשו בתקופה שנבדקה להליכי איתור חיצוניים מאשר אלה שניגשו להליכי איתור פנימיים.	הציון הממוצע בשנת 2019 של הערכות המנהלים הבכירים שמונו בתע"א בתקופה שנבדקה, לעומת ציון ממוצע 91 של יתר המנהלים הבכירים.	משרות בכירות שאיישו ממלאי מקום או מנהלים בפועל לתקופות של מעל לשנה ועד לשלוש שנים וחצי.	שיעור הנשים בתפקידי ניהול בכירים בתע"א בסוף שנת 2019. בשנת 2013 שיעור זה עמד על 4%.	

פעולות הביקורת

משרד מבקר המדינה בדק בחודשים פברואר עד דצמבר 2019 את הליכי מינוי המנהלים הבכירים בתע"א בתקופה שבין ינואר 2017 לינואר 2019. השלמות ביקורת בוצעו עד מאי 2020. הביקורת נעשתה בתע"א, באלתא וברשות החברות הממשלתיות (רשות החברות).

תמונת המצב העולה מן הביקורת



ממלאי מקום ומנהלים בפועל: בתע"א נמצאו מקרים שבהם ממלאי מקום או מנהלים בפועל ניהלו יחידות ארגוניות משמעותיות במשך שנה וארבעה חודשים עד שלוש שנים וחצי. מצב זה עלול לפגוע בתפקודן של יחידות נוכח ארעיות כהונת ממלא המקום; וכן בעקרונות התחרות והשוויון.

מינויים בדרך של ועדות איתור



מינויים בחטיבת התעופה: המנכ"ל דאז של התע"א פנה לרשות החברות לשם מינוי מנהלים בכירים לחטיבת התעופה, תוך ציון שמות המועמדים לתפקידים אלה. אותם מועמדים אף מונו לתפקידים במטה שפעל להקמת חטיבת התעופה. במינוי המנהלים הבכירים למטה השינוי ובציון שמם במכתב המנכ"ל דאז לרשות החברות כאלה המיועדים לתפקידים בכירים בחטיבה היה כדי להצביע על מנהלים אלה כמועמדים מועדפים לתפקיד יחסית למועמדים אחרים. יתרה מזו, המנכ"ל ומנהל החטיבה השתתפו בוועדות האיתור אשר בחנו, בין היתר, את המועמדים ששמותיהם נכללו במכתב המנכ"ל לרשות החברות. בסופו של דבר מנהלים אלה מונו לתפקידים שיועדו להם.



חשב חטיבת התעופה: מאז הקמתה בינואר 2019 ועד סוף אפריל 2020 פעלה חטיבת התעופה בהיקפים כספיים ניכרים ללא חשב בתפקיד קבוע. בתפקיד שימש מנהל בפועל, אף כי בהליך האיתור הראשון הוועדה מצאה שאינו מתאים לתפקיד החשב הקבוע ונוכח הליך איתור שני שהסתיים ללא המלצה על מועמד לתפקיד. כפועל יוצא מכך שלא מונה חשב קבוע - גם לא מונו ארבעה ראשי מינהל כספים בחטיבה שבכפיפות לו. במרץ 2020, כ-14 חודשים לאחר הקמת החטיבה, יצאה התע"א בהליך איתור חיצוני שלישי על מנת לאתר מועמד לתפקיד; בסופו המליצה ועדת האיתור על המנהל האמור למילוי התפקיד, ובסוף אפריל 2020 אישר הדירקטוריון את מינויו.



מנהל מסוים בחטיבת התעופה: ההליך לאיתור מנהל נוסף לחטיבת התעופה, שהחל בסוף מרץ 2018 והסתיים בסוף נובמבר 2018, התנהל שלא באופן תקין בשני היבטים: (א) ניקוד מחדש של נתוני המועמדים מהליך האיתור הקודם - הליך שאינו כלול בנהל מינוי בכירים של החברה, הגם שננקט באישור היועץ המשפטי לתע"א; (ב) טעויות בטבלת הניקוד ובניקוד, שבהתאם להן זומן המנהל לריאיון. בהמשך, הוא נבחר לתפקיד.



קידום נשים לתפקידי ניהול: משרד מבקר המדינה מציין לחיוב את הפעולות שנקטה התע"א כדי להגדיל את מספר הנשים בתפקידי הניהול, לרבות הניהול הבכיר, בחברה לשם הבטחת ייצוג הולם לנשים. בשנים 2013 עד 2019 חל גידול בשיעור הנשים בתפקידי הניהול הבכיר מכ-4% לכ-16%, ובתפקידי הניהול בדרגי הביניים מכ-9% לכ-17%. על ההנהלה להוסיף לפעול לקידום נשים לתפקידים אלה. על הדירקטוריון להוסיף לעקוב אחר הנושא ואחר יישום החלטותיו בעניין.



עיקרי המלצות הביקורת

מומלץ כי הנהלת התע"א תפעל ככל הניתן למינוי מנהלים חדשים עוד לפני פרישת המנהלים הקודמים עבור כלל מינוייה העתידיים. זאת לצורך קיום הליך "העברת מקל" סדור וחפיפה מקצועית מיטבית בין המנהלים.

על הנהלת התע"א לפעול למינוי המנהלים הבכירים בהתאם לנדרש בדיון ובנוהל, במסגרת הליכי איתור תקינים, שוויוניים ותחרותיים, כדי לאפשר בחירת בעלי תפקידים מיטביים. זאת בין היתר בכל הנוגע לתנאים לקיום הליכי איתור פנימיים ותנאים לביצוע ניווד רוחבי. כל זאת, תחת פיקוח ובקרה של דירקטוריון התע"א.

מומלץ כי במקרים שבהם המליץ מנהל על מידת התאמתו של מתמודד לשמש בתפקיד מסוים, בפרט באמצעות חוות דעת כתובה, הוא יימנע מלהשתתף בוועדות האיתור לאותו תפקיד, על מנת שיישמרו עקרונות השוויון והתחרותיות בהליכי המינוי.

על הגורמים הנוגעים להליכי האיתור, בהם חברי ועדת האיתור והיועץ המשפטי לתע"א, לוודא כי כל השלבים מתנהלים כיאות בהתאם לכללי מינהל תקין ולנוהל מינוי הבכירים של החברה, לרבות קביעת ציוני המועמדים בהתאם לקריטריונים ולתנאי הסף שנקבעו לתפקידים השונים ובדיקת חישוב הניקוד הניתן להם. מומלץ למסד בנוהל מינוי בכירים של התע"א מנגנוני בקרה להבטחת תקינות השלבים השונים בהליכי האיתור והמינוי, ובפרט אם מועמד קיבל ניקוד הגובל בניקוד המינימלי.

לשם הבטחת ייצוג הולם לנשים - על הנהלת החברה להוסיף לפעול לקידומן של נשים לתפקידי ניהול, לרבות קביעת יעדים גם בהתייחס לשיעורן בתפקידי הניהול. על הדירקטוריון להוסיף לעקוב אחר הנושא ואחר יישום החלטותיו בעניין. על רשות החברות להוסיף לעקוב אחר יישום הוראות חוזר הייצוג ההולם בחברות הממשלתיות.



שלוש דרגות הניהול הבכיר בתע"א



המקור: עיבוד משרד מבקר המדינה לנתוני התע"א בהתאם להגדרת המנהלים הבכירים בחוק החברות הממשלתיות, התשל"ה-1975.

סיכום

התע"א היא חברה ממשלתית המחויבת להקפיד על נורמות של מינהל תקין, שוויוניות ותחרותיות, לרבות בכל הנוגע למינוי מנהליה הבכירים, כנדרש בדין. בדוח ביקורת זה הועלו ליקויים הנוגעים בין היתר להליכי האיתור והמינוי של מנהלים בכירים מסוימים; למינוי ממלאי מקום ומנהלים בפועל בחברה; ולניוד רוחבי של מנהלים; כך שלא נשמרו עקרונות השוויון והתחרות בתחומים אלה באופן מלא. מן הראוי שההנהלה והדירקטוריון יפיקו את הלקחים הנדרשים ויפעלו למניעת ליקויים דומים בעתיד.

