

מכירת המקרקעין של מפעל שה"ל

ריכוז ממצאים

מפעל שה"ל - שירותים הידראוליים לוד (להלן - המפעל) - הוקם בשנת 1968. הוא מנוהל במסגרת החטיבה לכלי-טיס אזוריים של התעשייה האווירית לישראל בע"מ (להלן - התע"א) מאז ינואר 1995. המפעל ממוקם באזור התעשייה הישן של העיר לוד. המפעל צובר הפסדים מאז שנת 1992. במאוס 1994 אישר דירקטוריון התע"א תכנית, שכללה מכירה של המקרקעין של המפעל, והעתקתו למתחם נמל התעופה בן-גוריון (להלן - נתב"ג). משרד מבקר המדינה בדק את סדרי קבלת ההחלטות והדיווח לדירקטוריון בכל הנוגע למכירת המקרקעין של המפעל, והתכנית להעתקתו למתחם נתב"ג, כולל בחינות הכדאיות. ממצאי הביקורת יובאו במפורט בהמשך, ואלה עיקריהם:

א. ב- 1994 החליט הדירקטוריון על מכירת המקרקעין של המפעל, ועל ההשקעה בהעתקת פעילותו לנתב"ג. חלק גדול מתמורת המכירה של המקרקעין יועד להשקעה בהעתקת הפעילות לנתב"ג. להחלטה לא קדמה בחינה לכדאיות ההשקעה בהמשך הפעילות של המפעל במתכונתו הקודמת.

ב. לפי התכנית שהוצגה בפני הדירקטוריון, עובר להחלטה על מכירת המקרקעין היה צפוי, כי עיקר הרווח מהעסקה יבוא מהחיסכון בעלות התפעול של המפעל בעקבות העתקת פעילותו לנתב"ג. עם זאת, שיקולי התע"א הושפעו במידה רבה מהרצון לשפר את תזרים המזומנים ולהציג רווח הון מהמכירה כבר ב- 1994. בפועל, לא הושגו שתי המטרות באותה שנה.

ג. ביולי 1995 אישר הדירקטוריון תיקון להחלטה מ- 1994. התיקון כלל דחייה של העתקת המפעל לנתב"ג לתקופה לא קבועה מראש, עד עשר שנים. החלטת הדירקטוריון התבססה על תזכיר שהוצג לו, ובו לא הייתה התייחסות לעלות הדחייה של העתקת המפעל לנתב"ג. עלות זו מסתכמת, לפי חישובי משרד מבקר המדינה, בכ- 2.0 עד 2.5 מיליון דולר לשנה.

ד. התע"א לא נערכה כראוי למכירת המקרקעין של המפעל, ופעלה למכירתם לפני שסיכמה עקרונית ובכתב עם הבנקים את התנאים להסרת

השעבודים שרבעו עליהם. כתוצאה מכך: (1) לא היו בידיה כל הנתונים הדרושים לעריכת חישובי כדאיותה של העסקה; (2) התע"א נאלצה לשנות את תכניתה המקורית הנוגעת להעברת המפעל לנתב"ג; (3) ביצוע העסקה נדחה ב- 18 חודשים, והדבר גרם לתע"א הפסד בהכנסות מימון בסכום של 450,000 דולר.

ה. שש מבין שבע החלקות המרכיבות את שטח המפעל לא היו רשומות בלשכת רישום המקרקעין על שם התע"א, על אף שחלפה תקופה ארוכה מאז רכשה התע"א את הזכויות בחלקות הללו (מקצתן בשנת 1968 ורובן בשנים 1978 ו- 1979).

ו. בתע"א לא נמצא תיעוד לכך שפנתה למספר שמאים, כדי לבחור אחד מתוכם; ולא נמצא תיעוד אשר לשיקולים שהביאו את התע"א לבחור בשמאי שנבחר.

ז. בביאורים לדוח הכספי של התע"א אין גילוי של התחייבותה לשלם עבור שכירת המקרקעין סכום של מיליון דולר לשנה לתקופה נקובה, הניתנת לשינוי בתנאים מסוימים על פי הרשום בחוזה.

מפעל שה"ל - שירותים הידראוליים לוד - הוקם בשנת 1968. הוא ממוקם באזור התעשייה הישן של העיר לוד על שטח של כ- 45 דונם, שעליהם מבנים בשטח של כ- 25,000 מ"ר (להלן - המקרקעין או הנכסים); לעומתו, מרבית מפעלי התע"א ממוקמים במתחם נתב"ג. משנת 1995 מנוהל המפעל במסגרת החטיבה לכלי-טיס אזוריים של התע"א; עד אותו מועד הוא נהל במסגרת החטיבה לטכנולוגיות משולבות.

המפעל עוסק בייצור מערכות הידראוליות ליישומים צבאיים ואזרחיים, כני-נסע למטוסים ומפעילי בקרת טיסה. להלן לוח ובו נתונים על הפעילות העסקית ועל מצבת כוח האדם של המפעל (נתוני הרווח והמכירות במיליוני דולרים שוטפים):

	1996	1995	1994	1993	1992	1991	
מכירות	33.0	28.6	25.6	25.8	36.7	39.0	
רווח(הפסד)	0.1	*(10.5)	(12.1)	(12.5)	*(7.6)	0.3	
רווח(הפסד) בניכוי והפרשות שנים קודמות	0.1	(2.0)	(12.1)	(12.5)	(4.1)	0.3	
מציבת כ"א ממוצעת	285	287	326	456	504	520	

* כולל הפרשות בגין שנים קודמות.

על פי נתוני הלוח, הגיעו הפסדי המפעל בשנים 1993 ו- 1994 לכמחצית מההיקף הכספי של מכירות המפעל. המכירות ירדו משנת 1991 עד 1994 בכ- 35% בשנות השיא של פעילות המפעל, באמצע שנות השמונים, מנתה מצבת כוח האדם הממוצעת כ- 1,000 עובדים; היא הגיעה בשנת 1991 ל- 520 עובדים ובשנת 1996 ל- 285 עובדים. המדינה סייעה לתע"א במימון עלות הפרישה של העובדים במסגרת תכניות ההבראה של התע"א.

ממסמכי התע"א עולה, כי נוכח הפסדי המפעל, החליטה הנהלת התע"א על הכנסת שותף אסטרטגי. בסוף יולי 1993 אישר הדירקטוריון הקמת חברה משותפת של המפעל עם חברה זרה, על פי מסמך שהוצג לדירקטוריון באותה ישיבה. על פי מסמכי התע"א, לא יצא הדבר לפועל בשל התנגדות נציגות העובדים של המפעל. בדצמבר 1993 בחנה הנהלת התע"א את האפשרות להעברת המפעל לנתב"ג ומכירת המקרקעין שלו. על פי מסמכי התע"א, תפעולו של המפעל בנתב"ג יפחית את עלויותיו השוטפות בכשני מיליון דולר לשנה.

במארס 1994 אישר הדירקטוריון למכור את השטחים והמבנים של המפעל בעיר לוד, ולשוב ולשוכרם מאת הקונה למשך תקופת ההיערכות לקליטת המפעל בנתב"ג, לרבות הבנייה הדרושה לשם כך, שהוערכה בכ- 21 עד 24 חודשים, ולהעביר בהדרגתיות את המפעל לנתב"ג כ"עסק חי". בעקבות אישור הדירקטוריון, החלה התע"א בהליכי מכירה של השטחים והמבנים של המפעל, שהיו משועבדים באותה עת לבנקים. ביולי 1995 קיבל הדירקטוריון החלטה נוספת, לדחות את העתקת המפעל לנתב"ג לתקופה לא קבועה מראש, עד עשר שנים, ובתוך פרק זמן של חמש שנים הוא יחליט על עתיד המפעל. באוקטובר 1995 נחתם הסכם בין התע"א לבין הקונים;

ובדצמבר 1995 הם קיבלו את החזקה במקרקעין לאחר תשלום מלוא התמורה לתע"א.

להלן לוח זמנים המסכם את סדר האירועים:

דצמבר	1993 - מינוי צוות המשימה לבדיקת העברת המפעל.
פברואר	1994 - דוח הצוות מוגש להנהלה.
מארס	1994 - החלטה ראשונה של הדירקטוריון על מכירת המקרקעין.
אפריל	1994 - פרסום הזמנה להציע הצעות לרכישת המקרקעין.
יולי	1994 - קיבול ההצעה הזוכה.
יולי	1995 - החלטה נוספת של הדירקטוריון בדבר מכירת המקרקעין לקונים תוך כדי שכירתם מהם, ודחיית ההחלטה על העברת המפעל.
אוקטובר	1995 - חתימת חוזים בדבר מכר ושכירות עם הקונים, וקבלת כ- 4.7 מיליון דולר על חשבון התמורה.
נובמבר	1995 - קבלת אישור מהבנקים למכירת המקרקעין.
דצמבר	1995 - קבלת יתרת הסכום בסך כ- 11 מיליון דולר ומסירת החזקה לקונים.

משרד מבקר המדינה בדק בחודשים אפריל - אוגוסט 1996 את סדרי קבלת ההחלטות בכל הנוגע למכירת המקרקעין של המפעל ולכדאיות העסקה.

תכניות להעברת המפעל

הפסקת פרויקט ה"לביא" (1987) ויישום תכנית ההבראה של התע"א (תכנית "רוחם" - 1992) הביאו לצמצום כוח האדם בכ- 6,300 עובדים מתוך כ- 22,000 עובדים, וליצירת שטחי עבודה פנויים במתחם נתב"ג. יעדי התע"א ביסוד העברת המפעל ממקומו בעיר לוד לשטח נתב"ג, כפי שהם עולים ממסמך שהוגש לדירקטוריון התע"א בסוף פברואר 1994, היו: (1) מימוש המקרקעין של המפעל לשם יצירת רווח הון ושיפור תזרים המזומנים כבר בשנת 1994; (2) חיסכון בעלויות שוטפות של המפעל, כדי לבסס את המשך התפעול הכלכלי שלו כיחידה עסקית.

בדצמבר 1993 מינתה הנהלת התע"א צוות משימה מיוחד (להלן - הצוות) לבדיקת העברת המפעל ממקומו הנוכחי בעיר לוד לשטח נתב"ג. בכתב המינוי של הצוות נקבע, כי: "העתקת המפעל תיעשה במחצית הראשונה של 1994, ולכל המאוחר עד יוני 1994". בראש הצוות עמד מנהל חטיבת טכנולוגיות משולבות, שבמסגרתה נוהל מפעל שה"ל באותה תקופה.

תפקידו של הצוות היה להגיש למנכ"ל המלצות בנושאים הבאים:

א. העברת המפעל בהיקף מצומצם לשטח התע"א בנתב"ג (כולל תכנון מפורט, לרבות לוח זמנים להעברת אנשים וציוד), דרכי שילובו ותפקודו באחד מהמפעלים הקיימים.

ב. הדרך והתהליכים הנדרשים למכירת הנכסים של המפעל (קרקע, מבנים, וציוד שלא כדאי להעבירו), כדי להבטיח תמורה מרבית לתע"א.

הצוות השווה בין שתי חלופות עיקריות: החלופה האחת, מכירת נכסי הנדל"ן של המפעל בלוד והעברת המפעל למתחם התע"א בנתב"ג; החלופה האחרת, אשר נתמכה על ידי הנהלת המפעל ועל ידי נציגות העובדים - להשאיר את המפעל בלוד, ולמכור רק חלק מהשטח. עמדת הנהלת המפעל הסתמכה על חשש לפגיעה אפשרית בפיריון העבודה כתוצאה מהמעבר, וכן מאפשרות של קושי בשמירת הקשרים עם הלקוחות במהלך תקופת ההעברה.

הצוות מצא, על סמך חישוביו, כי החלופה של העברת המפעל למתחם נתב"ג כדאית יותר, והמליץ למנכ"ל התע"א על חלופה זו. מהחישובים שערך הצוות עולה, כי השארת המפעל בלוד, תוך ויתור על חלק מהשטח שלו, הייתה מחייבת השקעה של כ- 1.9 מיליון דולר, והייתה יוצרת רווח חד-פעמי של 1.3 מיליון דולר וחיסכון שנתי שוטף של 250,000 דולר. העברת המפעל לנתב"ג הייתה אמורה ליצור רווח חד-פעמי וחיסכון שוטף גדולים יותר. להלן חישוב הרווח החד-פעמי (במיליוני דולרים):

15.8	1. הכנסה צפויה ממכירת המקרקעין
0.2	2. בניכוי דמי הסכמה למנהל
<u>2.2</u>	3. בניכוי דמי שכירות עד לפינוי
2.4	
13.4	4. תמורה נטו ממכירת המקרקעין
7.1	5. השקעות דרושות במתחם נתב"ג
<u>3.6</u>	
10.7	6. עלויות העברת המפעל
—	7. רווח חד-פעמי ממכירת המפעל והעברתו
2.7	

התחשיב דלעיל מבוסס על הצורך בתקופת מעבר של 21 חודשים ממועד תחילת העבודות לביצוע ההעברה עד אשר יסתיים תהליך הבינוי בנתב"ג, ותאפשר העברה הדרגתית של הציוד והעובדים למבנים החדשים. כפי

שעולה מהתחשיב, היה צפוי, כי לאחר ביצוע ההשקעות הדרושות, היה נותר בידי התע"א רווח של 2.7 מיליון דולר מהעסקה המשולבת של מכירת המקרקעין וההשקעה בהעתקת המפעל לנתב"ג. אומדן הרווח מתעלם מהשווי הכלכלי, אם יש כזה, של העמדת שטחים לשה"ל בתוך מתחם נתב"ג.

נוסף לרווח החד-פעמי מהעסקה חישב הצוות ומצא, כי העתקת המפעל תיצור חיסכון שוטף שנתי בסך 1.7 מיליון דולר. בדיווח לדירקטוריון הוצג, כי הערך המהוון של החיסכון השוטף יהיה 10.6 מיליון דולר ל-10 שנים, או 16.9 מיליון דולר לתקופה של 25 שנים. לפי מצג זה ברור, כי עיקר התועלת הכלכלית מהעסקה נובע מהחיסכון השוטף בטווח הארוך. אומדן החיסכון השנתי מההעברה לנתב"ג היה מבוסס, בין היתר, על ההנחה, כי יהיה אפשר להקטין את מצבת העובדים בעשרים עובדים, אך לא נכלל בתחשיב אומדן העלות הכרוכה בצמצום מספר העובדים. אומדני הכדאיות דלעיל הוצגו על סמך זרמי המזומנים מהמכירה ומהעברת המפעל.

למעשה הונח, בלי שנעשתה בדיקת כדאיות, כי המפעל ימשיך בפעילותו לתקופה ארוכה בעתיד. מכירת המקרקעין הייתה כדאית לתע"א גם אילו היה מתברר כי אין כדאיות כלכלית בהמשך פעילותו על המפעל בטווח הארוך; אך ההשקעה של 10.7 מיליון דולר בהעתקתו לנתב"ג הייתה מוצדקת כלכלית אך ורק אם תהא כדאיות בהמשך הפעילות בטווח הארוך. ביולי 1993 הוצג לדירקטוריון מסמך, ולפיו המפעל במתכונתו הנוכחית עלול להפסיד בשנים הקרובות כחמישה עד שבעה מיליוני דולרים בשנה. במסמכי התע"א לא נמצא מסמך המראה שחל שינוי בהערכה זו. על כן, לא ברור על סמך מה הציעה התע"א להשקיע כ-10.7 מיליון דולר בהעתקת המפעל לנתב"ג.

לפי התכנית, היה צפוי, כי כבר בשנת 1994 תשיג התע"א רווח הון חשבוני בסך 5.5 מיליון דולר, שהוא ההפרש בין מחיר המכירה נטו (תמורת המכירה בניכוי דמי הסכמה, הוצאות העברה ותשלומי שכירות עד לפינוי) לבין הערך בספרים של נכסי המפעל. עוד הניחה התכנית, כי באותה שנה תניב העסקה תרומה של 13.4 מיליון דולר לתזרים המזומנים של התע"א (הכנסה צפויה מהמכירה - 15.8, פחות 0.2 דמי הסכמה ופחות 2.2 דמי שכירות). תקבולים אלה היו מיועדים ברובם לממן את ההשקעה בהעתקת המפעל למתחם נתב"ג. בפועל לא הושלמה

העסקה במהלך שנת (1994 על כך ראה בהמשך), ולא מומשו הציפיות לרווח ההון ולתזרים המזומנים באותה שנה. בתחילת מארס 1994 אימץ הדירקטוריון את המלצות צוות המשימה, והחליט לאשר את מכירת המקרקעין של המפעל בלוד ולהעביר את המפעל לנתב"ג.

לפי התכנית, מימון העברת המפעל היה אמור להיות מתמורת מכירת המקרקעין. על המקרקעין רבץ שעבוד לטובת הבנקים הנושים של התע"א. הבנקים התנגדו להסרת השעבוד. מתזכיר שהוצג בפני הדירקטוריון עולה, כי התנגדות הבנקים נבעה, בין השאר, מהסתייגותם מהשימוש בתמורת המקרקעין לביצוע ההשקעות לקליטת המפעל בנתב"ג.

בסוף יולי 1995 הוגש לדירקטוריון תזכיר ובו תכנית חלופית לזו שאישר במארס 1994. הדירקטוריון אישר תכנית זו. עיקרי התכנית החלופית הם:

- א. תושלם מכירת המקרקעין תמורת 15.7 מיליון דולר.
- ב. המפעל יפנה חלק מהמקרקעין – 50% מהקרקע ו- 70% מהמבנים.
- ג. התע"א תשכור מהקונים לצורכי המפעל את החלק הנותר תמורת מיליון דולר לשנה לתקופה של חמש שנים, עם אופציה לסיים את החוזה מוקדם יותר או להאריכו בחמש שנים נוספות. במקרה של הארכת החוזה, יקבע שמאי מוסכם את דמי השכירות לתקופת ההארכה.

כמו כן נאמר בתזכיר, כי ביצוע העסקה החלופית ישאיר בידי התע"א פרק זמן של חמש שנים כדי להתמודד עם הבעיות של המפעל; וכי האפשרויות העומדות על הפרק הן: (1) התרכזות המפעל במגזרי פעילות רווחיים, שאפשר יהיה להמשיכם בעתיד בנתב"ג בלי לבצע השקעות משמעותיות; (2) צמצום הדרגתי של פעילות המפעל עד כדי הפסקה מוחלטת של פעילותו, תוך כדי כיבוד כל ההתחייבויות כלפי לקוחותיו.

כתוצאה מיישום התכנית החלופית, תידחה ההשקעה בהעברת המפעל לנתב"ג למועד שטרם נקבע. ממילא גם לא יתממש עיקר החיסכון שנצפה מהעברת המפעל לנתב"ג. לפי התזכיר שהוגש לדירקטוריון ביולי 1995, יאפשר ביצוע התכנית החלופית רישומו של רווח הון של 10 מיליון דולר בשנת 1995. הכנסות המימון ממימוש העסקה והפחתה בתשלום ארנונה לעיריית לוד, כתוצאה מוויתור על חלק מהשטח, יהיו גבוהות מדמי השכירות ב- 300,000 דולר לשנה. התחשיב נעשה בהנחה שהמשכירים יסכימו לשיעור דמי השכירות שתציע התע"א.

מהאמור לעיל עולה, כי במארס 1994, בעת שהדירקטוריון החליט על מכירת נכסי המקרקעין של המפעל בלוד ועל ההשקעה בקליטתו בנתב"ג, לא נידונה בצורה מסודרת שאלת עתידו של המפעל וכדאיות ההשקעה של 10.7 מיליון דולר בהעברתו המלאה למתחם נתב"ג. האפשרות של התרכזות במגזרי פעילות רווחיים - שהייתה חוסכת חלק גדול מההשקעה בבינוי, בסך כשבעה מיליון דולר - או בחינת כדאיות המשך פעילותו לאחר השלמת ההתחייבויות ללקוחות, הועלו רק ביולי 1995. ההתעלמות מחלופות אלה פגעה, לדעת משרד מבקר המדינה, בהליך קבלת ההחלטות, ואולי אף גרמה לקבלת החלטה שגויה.

משרד מבקר המדינה מציין, כי במועד קבלת ההחלטה על מכירת המקרקעין, במארס 1994, לא הוצג לדירקטוריון מהי דרישת הבנקים כתנאי להסכמתם לעסקה. במועד מאוחר יותר (ביולי 1995) דרשו הבנקים, כי התע"א תפקיד אצלם שני שלישים מתמורת מכירת המקרקעין (ראה להלן). בעקבות דרישה זו, החליטה התע"א לדחות את מועד העתקת המפעל לנתב"ג.

הליכי ההחלטה למכירת מקרקעי המפעל

קיום שטחי עבודה פנויים במתחם נתב"ג הפך את המשך הפעלת המפעל בלוד לפחות כדאית. העברת המפעל למתחם נתב"ג נראתה כדאית משני טעמים: האחד, משום שהיא תאפשר למכור את נכסי המקרקעין של המפעל בלוד; השני, משום שהפעלת המפעל בנתב"ג הייתה אמורה לאפשר חיסכון שנתי של 1.7 מיליון דולר. על פני הדברים, הייתה אפוא הצדקה להחלטת הדירקטוריון ממארס 1994 למכור את נכסי הנדל"ן בלוד ולהעביר את המפעל לנתב"ג.

בו בזמן שמכירת המקרקעין בלוד נראית, מהטעמים שצוינו, מובנת מאליה, אין זה מובן מאליו כי ההשקעה בהעברה היא כדאית. הדבר מותנה בכדאיות המשך הפעלת המפעל במתכונת המיועדת ולתקופה ארוכה שתצדיק את ההשקעה הכרוכה בהעברה. התזכיר, אשר הוגש לחברי הדירקטוריון בסוף פברואר 1994 התייחס לשתי ההחלטות כמקשה אחת: למכור את המקרקעין, ולהשקיע 10.7 מיליון דולר בהעתקת המפעל למתחם נתב"ג. התזכיר הציג את הערך הנוכחי של ההחלטה המשולבת בסכום של כ- 13.3 מיליון דולר, זאת בחישוב לעשר שנים. אף כי אומדן הכדאיות היה מבוסס על המשך הפעילות במשך עשר שנים לפחות, לא נמצא כי

התקיימה בדיקה שמסקנותיה הצביעו על כדאיות הפעלת המפעל לתקופה כזאת.

בתזכיר שני לדירקטוריון, מיולי 1995 הוצגו חלופות נוספות. כאלה שהיה בהחלט אפשר להעלותן גם בשנת 1994 ואלו הן:

- א. העברה חלקית של "מגזרי הפעילות הרווחיים" לנתב"ג. העברה כזאת לא הייתה כרוכה בהשקעה משמעותית.
- ב. סגירת המפעל לאחר השלמת ההתחייבויות ללקוחות.

באותו תזכיר הוצע לדירקטוריון לאמץ הצעה חלופית: לדחות את העתקת המפעל לנתב"ג במספר שנים, עד עשר שנים, ובתוך פרק זמן של חמש שנים לבחון את החלופות הנוספות שהוצגו. במהלך אותה תקופה תשכור התע"א מהקונים חלק משטח המפעל. כתוצאה מכך תתממש עסקת המכירה והתע"א תקבל את התמורה. החיסכון בהוצאות מימון, כתוצאה מקבלת התמורה עבור הקרקע, וההפחתה בדמי הארנונה לעיריית לוד, כתוצאה מהקטנת השטח שישמש את המפעל, יכסו את דמי השכירות ועוד יותירו עודף שנתי של 300,000 דולר לשנה.

על פני הדברים, אפשר היה לראות בהצעה זו דרך ל"רכישת זמן" לבחינת חלופות שלא נבחנו קודם לכן. העסקה הוצגה לתע"א ככדאית: זו תרשום רווח הון של 10 מיליון דולר כתוצאה מהמכירה ותאפשר השגת רווח שנתי של 300,000 דולר. לכאורה, בפנינו "רכישת זמן" שאין עמה עלות. אך התחשיב התעלם מהוויתור, הכרוך באותה עסקה, על החיסכון האפשרי בעלויות המפעל בעקבות עצם המעבר לנתב"ג. לפיכך לא היה מדובר בעסקה רווחית או ב"רכישת זמן" שאין עלות בצדה, כי אם בהוצאה נכבדה מאוד עבור האפשרות לדחות את מועד ההחלטה על החלופה שתיבחר.

כאמור, היה צפוי שהמעבר לנתב"ג יביא לחיסכון של 1.7 מיליון דולר לשנה. ביטול המעבר צמצם צפי זה לחיסכון בסך 150,000 דולר בלבד שיתבטא בהפחתת הארנונה. החיסכון השנתי שעליו ויתרו מהמועד שבו המפעל יועבר יגיע ל- 1.55 מיליון דולר. לסכום זה יש להוסיף את דמי השכירות בסך מיליון דולר לשנה. כנגדו, דחיית ההעברה, אם אומנם תתבצע, תביא לחיסכון בהוצאות מימון של 8% מעלותה. אם ההשקעה הנדחית היא של 6.7 מיליון דולר, יתבטא החיסכון ב- 536,000 דולר לשנה, כך שעלויות הדחייה תסתכם בכ- 2 מיליון דולר בשנה.

כדאיות חלופת ההעברה שהוצעה לדירקטוריון ביולי 1995 ואושרה על ידי, תלויה בתוצאות הבדיקה שהתע"א אמורה לעשות כדי לבחור בין החלופות שהוצגו בפניה:

- א. להעביר את המפעל לנתב"ג במתכונתו הנוכחית;
- ב. להעביר רק "מגזרי פעילות רווחיים";
- ג. לסגור את המפעל לאחר השלמת ההתחייבויות ללקוחות.

אם הבדיקה תעלה, כי אחת משתי החלופות הראשונות היא הכדאית, כלומר - כי יש להמשיך בהיקף מלא או חלקי בפעילות המפעל - תגרום כל דחייה בהעברה, מעבר לזמן ההכרחי הדרוש לביצוע ההשקעות לקליטת המפעל בנתב"ג, הפסד של כ- 2.0 מיליון דולר לשנה (במקרה שהחלופה הראשונה תיבחר), או של 2.55 מיליון דולר לשנה (אם יתברר שחלופה ב' היא אפשרית וכדאית).

רק אם הבדיקה תעלה, כי דינו של המפעל להיסגר (חלופה ג'), תהיה ההחלטה שהתקבלה כדאית; זאת בתנאי, שתקופת הפעילות עד לסגירה לא תעלה על הזמן הדרוש להשלמת ההזמנות הקיימות. גם אז תהיה כדאיות ההחלטה תלויה בהנחה נוספת: כי אימוץ חלופה ב' (להעביר חלק ממגזרי הפעילות לנתב"ג) אינו מאפשר את השלמת אותן ההזמנות או רובן. בכל מקרה, כל דחייה של הבדיקה ושל ההחלטה, על פי תוצאותיה, תגדיל את הוצאות התע"א בכ- 2.0 עד 2.55 מיליון דולר לשנה.

התזכיר, אשר הציג את הנושא בפני חברי הדירקטוריון, התעלם, כאמור, מעלות הזמן והיה עלול ליצור את הרושם כי אין עלות כזאת. ממילא לא נוצר לחץ מספיק להחיש את הבדיקה ככל האפשר. לכך יש להוסיף את הנטייה של הנהלת המפעל להמשיך לפעול במתחם הישן בלוד ואת קיום האופציה להארכת תקופת השכירות. אלה הם מרשמים בדוקים להתארכות הליכי הבדיקה. במקרה זה, יש לדחייה מחיר ידוע מראש, אך מחיר זה לא הוצג בעת קבלת ההחלטה.

בדברי התשובה של התע"א למשרד מבקר המדינה מסוף יולי 1997 נאמר, כי הם מודעים לכך שהחלופה של מעבר לנתב"ג עדיפה על הדרך שנבחרה, וכי מה שהוצג לדירקטוריון בבירור הוא, שהעתקת המפעל אינה אפשרית בגלל התנגדות הבנקים. לדעת משרד מבקר המדינה, היה ראוי כי תוצג בפני הדירקטוריון העלות המלאה של דחיית המעבר לנתב"ג, וכן שיובהר לו כי דחיית ההעברה מוצדקת כלכלית רק אם סגירת המפעל צפויה בתוך זמן לא רב. כמו כן, היה ראוי לבדוק אם תכנית ההשקעות של התע"א

לתקופה הרלוונטית כוללת השקעות ששיעור התשואה הצפוי מהן אינו נופל מהתשואה הגבוהה הצפויה מהמעבר לנתב"ג, כאשר סגירת המפעל אינה צפויה בתוך מספר שנים. את תוצאות הבדיקה ראוי היה להציג בפני הדירקטוריון. זאת ועוד, בכל מקרה, היעדר מימון לא היה צריך למנוע את בחינת האפשרות של ביצוע חלופה ב' לעיל, שאינה מחייבת השקעה משמעותית.

היערכות התע"א לביצוע העסקה

משרד מבקר המדינה העלה, כי התע"א לא נערכה כראוי לביצוע העסקה בשני היבטים: התע"א לא סיכמה עם הבנקים את תנאי הסרת השעבוד, ולא קיבלה מהבנקים אישור עקרוני בכתב להסרת השעבוד; התע"א לא רשמה את זכויותיה בלשכת רישום המקרקעין, ולא וידאה את האפשרות לבצע בתוך זמן סביר את הרישום על שמה. להלן הפרטים:

1. אישור הבנקים למכירה

כחלק מתכנית ההבראה של התע"א משנת 1993, היא ביקשה להגיע להסדר עם הבנקים; לבנקים היו שעבדים שונים על נכסיה, הכוללים, בין היתר, שעבוד שוטף על הרכוש השוטף והרכוש הקבוע של התע"א. עד לחתימת ההסדר בסוף שנת 1996 בין התע"א לבין הבנקים נקטו הבנקים שיטה, ולפיה התקבולים שהגיעו לתע"א מלקוחותיה והופקדו בבנקים הועברו על ידיהם לפירעון הלוואות התע"א, ובנוסף לכך לא חידשו הבנקים את הלוואותיהם לתע"א לאורך התקופה.

באפריל 1994 פנתה התע"א בבקשה להגיש לה הצעות לרכישת המקרקעין של המפעל, בהסתמך על האישור שנתן הדירקטוריון לתכנית ההעברה של המפעל, וזאת בלא שסיכמה תחילה עם הבנקים, עקרונית ובכתב, את התנאים להסרת השעבוד. רק לקראת מימוש העסקה ביקשה התע"א את הסכמת הבנקים למכירה. עד יולי 1995 לא נתנו הבנקים את הסכמתם העקרונית להסרת השעבוד. אולם לאחר שהתע"א הסכימה לדרישתם להפקיד שני שלישים מתמורת המכירה באחד הבנקים, ולשעבדם לטובת ההסדר בין הבנקים לתע"א, ניתנה הסכמתם העקרונית למכירה.

בהיעדר הסכמה, ולו גם עקרונית, של הבנקים להסרת השעבוד עד יולי 1995, הייתה התע"א מנועה מלהשלים את העסקה שנקשרה כבר ביולי 1994 (פירוט בנוגע לעסקה זו ראה בהמשך). ממסמכי התע"א עולה, שעמדת הנהלתה, שדווחה לדירקטוריון ביולי 1995, הייתה, שעדיין לא

נקשרה עסקה עם הקונים. בהיעדר יכולת להשלים את העסקה, נוכח עמדת הבנקים, חסרו המקורות הכספיים להעברת המפעל לנתב"ג. התע"א תכננה מלכתחילה להשתמש בחלק ניכר מתמורת המכירה של המפעל לכיסוי הוצאות ההשקעה וההעתקה. משרד מבקר המדינה בדעה, שלתכנוניה האמורים לא היה ביסוס ללא הסכמת הבנקים.

גדר המחלוקת בין התע"א לבין הבנקים אינה ידועה למשרד מבקר המדינה, בשל היעדר מסמכים; וכתוצאה מאותה מחלוקת לא הושלמה עסקת המכירה, כאמור, והתע"א יזמה שינוי מהותי בהחלטת הדירקטוריון ממאוס 1994. יצוין שהמידע שהוצג לדירקטוריון לפני קבלת ההחלטה במאוס 1994, כלל גם את התלות של ביצוע העסקה בהסרת השעבוד מהנכסים, כלומר בהסכמת הבנקים. חרף מידע זה, פעלה הנהלת התע"א למכירת המקרקעין של המפעל ללא אישור מוקדם ובכתב של הבנקים.

התע"א הבהירה למשרד מבקר המדינה, שלדעתה לא היה צורך לנהל משא ומתן לקבלת אישור עקרוני מאת הבנקים להסרת השעבוד, שכן מכירת המקרקעין של המפעל והעברתו לנתב"ג היו חלק מתכנית ההבראה של התע"א שקיבלה את "ברכת הבנקים". לדעת משרד מבקר המדינה, לצורך ביצוע עסקת מקרקעין מסוימת, יש לקבל את הסכמתם המפורשת של בעלי השעבוד. המלים "ברכת הבנקים" אינן מקפלות בתוכן מניה וביה הסכמה מפורשת של בעלי שעבוד, כנדרש לצורך ביצוע עסקה של מכירת נכס המשועבד לו. לתע"א אין מסמך המעיד שקיבלה הסכמה כזאת.

זאת ועוד, לא יעלה על הדעת, שהבנקים היו מסרבים להסכים להסיר את השעבוד ובכך מכשילים את השלמת העסקה, אילו הייתה התע"א מסכימה להעביר לידיהם את מלוא המחיר שיושג במכירה, שהרי בדיוק לשם כך נוצר השעבוד. סירוב מצד התע"א לבצע את העסקה במקרה שכזה, עלול היה להיחשב כהפרת התחייבותה של התע"א כלפי הקונים להסרת השעבוד מהנכסים.

2. רישום הזכויות במקרקעין

כאמור, הציעה התע"א למכירה מקרקעין באזור התעשייה של העיר לוד בשטח של כ- 45 דונם, שעליהם עומדים מבנים בשטח של כ- 25,000 מ"ר. שטח המקרקעין מורכב משבע חלקות - על אחת יש לתע"א זכות בעלות רשומה בלשכת רישום המקרקעין, על חלק מהאחרות יש לתע"א זכויות חוזיות להירשם כבעלת זכות לחכירה מאת מנהל מקרקעי ישראל (להלן -

ממ"י), ועל הנותרות יש לתע"א זכויות חוזיות להירשם כבעלים במקרקעין. בנוסף לאותן שבע חלקות, החזיקה התע"א בחלקים של שתי חלקות נוספות, שייעודן על פי תכנית בניין עיר הוא "דרך" (להלן - החלקות הכלואות): אחת החלקות הייתה שייכת לעיריית לוד והאחרת למדינת ישראל.

משרד מבקר המדינה העלה, כי למעט החלקה שהייתה רשומה על שם התע"א, לא היו זכויותיה בשאר החלקות רשומות בלשכת רישום המקרקעין, על אף שחלפה תקופה ארוכה מאז רכשה מקרקעין אלה (מקצתן בשנת 1968, ורובן בשנים 1978 ו-1979).

התע"א הסבירה מחדל זה לאמור: "כמדיניות, לא נהגה החברה לפעול לרישום קרקעותיה בטאבו, משום שהשימוש בהן מכוח הסכמי החכירה ממנהל מקרקעי ישראל היה ללא עוררין, והרישום היה כרוך בהוצאות כספיות. רישום בטאבו מחייב קבלת אישורים מוקדמים מרשות מס הכנסה (מס רכישה) והרשות העירונית (מסים עירוניים)". משרד מבקר המדינה מעיר, כי הסברים אלה מעלים תמיהה מסוימת: קבלת אישור מאגף מס הכנסה ומס רכוש ומהרשות העירונית לא הייתה מחייבת את התע"א בהוצאות כספיות כלשהן, משום שאישור על תשלום מסים עירוניים חל ממילא על המעביר (שמכר לתע"א את המקרקעין), ויש להניח שהתע"א אכן וידאה שהמעביר סילק סילוק מלא את כל חובות הארנונה לפני ששילמה לו את מלוא התמורה בעד; אשר למס רכישה - מס זה חובה לשלם מיד לאחר ביצוע העסקה, ויש להניח שהתע"א אומנם עשתה כן.

באפריל 1994, בסמוך למועד פרסום המודעה בעיתונות על העמדת המקרקעין למכירה, פנתה התע"א לממ"י בבקשה לצרף את כל החלקות הכלואות לחלקה מוכרת אחרת שברשותה. התע"א לא בדקה בממ"י מבעוד מועד את העלות הכרוכה ברכישת הזכויות בחלקות הכלואות ובצירופן לחלקות הנמכרות. התע"א הודיעה למשרד מבקר המדינה, שהצורך ברכישת רצועת המקרקעין הכלואה בשטח המפעל מידי ממ"י התגלה רק סמוך למועד המתוכנן של הפנייה לקבלת הצעות מחיר. לדעת משרד מבקר המדינה, כבר בעת ההיערכות למכירת המקרקעין היה צורך להתייחס גם לעלות של רכישת הזכויות בחלקות הכלואות.

עבור צירוף החלקות הכלואות דרש ממ"י ביוני 1994 תשלום של מיליון ש"ח (כולל מע"מ). התע"א שילמה סכום זה בתחילת אוקטובר 1995, שנה

ורבע מהיום שבו פג תוקף שובר התשלום שקיבלה מממ"י, ולאחר חתימת החוזה עם הקונים. בשל מחלוקת בין התע"א לבין ממ"י על גובה השומה, הועברה השומה לבדיקת השמאי הממשלתי. באוגוסט 1996 שילמה התע"א, על פי קביעת השמאי הממשלתי, סכום נוסף של 357,000 ש"ח.

משרד מבקר המדינה מעיר, שההיערכות הבלתי נאותה של התע"א התבטאה גם בכך שהצוות לא הכין רשימה של הפעולות הנדרשות לפני ביצוע עסקת המכירה, והתע"א גם לא ביצעה אותן בפועל (ראה לעיל). כתוצאה מכך נוצר מצב, שעד דצמבר 1995 לא יכלה התע"א להעביר את הנכס לקונים, שעמם התקשרה כבר ביולי 1994, וממילא היא גם לא קיבלה את מלוא התמורה עבורו.

הליך המכירה ויישומה

1. קבלת הצעות לרכישת המקרקעין

ב- 22.3.94 התכנסה ועדת הפטור העליונה של התע"א לעניין חוק חובת המכרזים, והגיעה למסקנה, שעריכת המכרז עלולה לפגוע בהזדמנות עסקית של התע"א וברווחיותה, בהיעדר גמישות לשינוי מבנה העסקה תוך כדי ביצועה. על כן החליטה הוועדה, על סמך האמור בתקנות חובת המכרזים (התקשרויות מערכת הביטחון), התשנ"ג- 1993, לפטור את מכירת המקרקעין של המפעל ממכרז. הוועדה החליטה, שהליך המכירה יהיה באמצעות פרסום מודעה בעיתונות, ולאחר קבלת הצעות - ניהול משא ומתן עם המציעים או חלק מהם.

בעקבות החלטת ועדת הפטור העליונה של התע"א, פרסמה התע"א ב- 19.4.94 מודעה בעיתונות, ובה הזמינה להגיש עד 10.5.94 הצעות לרכישת המקרקעין ולהשכרתם לתע"א (לאחר הרכישה) לתקופה של 24 - 21 חודשים. במודעה שפורסמה נאמר, כי פרטים על הנכסים, טופסי הצעה ותנאי החוזה לרכישתם, שעליו יידרש הזוכה לחתום, ניתן לקנות תמורת 500 ש"ח במשרדי מהנדס המפעל של התע"א (להלן - החוברת לקונים). בעקבות פניות של מציעים אחדים, החליטה התע"א להאריך את המועד האחרון להגשת הצעות עד ל- 19.5.94.

2. הליך ההתקשרות עם שמאי המקרקעין

תקנות חובת המכרזים (התקשרויות מערכת הביטחון), התשנ"ג - 1993, קובעות לאמור: "לא תהיה חובה על חברה ממשלתית לערוך מכרז לגבי... עסקה לביצוע עבודה מקצועית הדורשת ידע, מומחיות או כישורים

מיוחדים או יחסי אמון מיוחדים לרבות... שמאות... עסקה כאמור בפסקה זו תיערך לאחר בדיקת מספר הצעות, והפנייה לספקים, אם מתקיימת, ובחירתם ייעשו, ככל הניתן, בסבב מחזורי, והכול בהגינות ובמטרה להבטיח את מירב היתרונות למזמין".

משרד מבקר המדינה לא מצא תיעוד, ולפיו אכן פנתה התע"א למספר שמאים, או תיעוד, או הנמקות בכתב, בדבר השיקולים שהנחו את התע"א לבחור בשמאי שנבחר.

התע"א הודיעה למשרד מבקר המדינה, כי הייתה פנייה למספר שמאים, וכי הברורים וקבלת חוות הדעת על השמאים נערכו בטלפון. לדעת משרד מבקר המדינה, גם אם נערכו הברורים בטלפון, מן הראוי היה לתעד תוכנם ולנמק בכתב את השיקולים לבחירת השמאי.

3. בחירת ההצעה הזוכה

התע"א פנתה למציעים שנענו למודעה שפורסמה בעיתונות, והזמינה אותם להגיש הצעות משופרות עד ל- 30.6.94, שיכללו גם אופציה לתע"א לשכור את המקרקעין מעבר ל- 24 חודשים. התקבלו ארבע הצעות. התע"א בחרה בהצעה, שלפיה תקבל עבור הנכסים 15.72 מיליון דולר בתוספת מע"מ, ותשלם דמי שכירות לתקופה של 24 - 21 חודשים בסכום של 325,000 דולר לרבעון בתוספת מע"מ (1.3 מיליון דולר לשנה בתוספת מע"מ). ב- 3.7.94 הודיע עוזר הסמנכ"ל לכספים לנציג הקונים, שהתע"א מוכנה לסכם את עסקת המכירה בהתאם להצעתם. באותה הודעה בכתב נאמר, כי על הנכסים רובץ שעבוד שוטף של הבנקים שעמם עובדת התע"א. התע"א פועלת להשגת הסכמת הבנקים לעסקה, ומקווה להשיגה עוד לפני חתימת ההסכם. במקרה של עיכוב בקבלת הסכמת הבנקים, ניתן יהיה לחתום על ההסכם, תוך כדי התניה שהוא ייכנס לתוקף עם קבלת הסכמה זו.

יצוין, כי מן הראוי היה לערוך פרוטוקול שממנו ניתן יהיה להבין מי קיבל בפועל את ההחלטה על בחירת הקונה, ומה היו שיקוליו ונימוקיו לאותה בחירה, בהתחשב בכך שההצעה כללה גם את עלותם של דמי השכירות.

4. תשלום ארנונה לעיריית לוד

כאמור, באפריל 1994 פרסמה התע"א מודעה בעיתונות, שהזמינה הגשת הצעות לרכישת המקרקעין. במודעה צוין, שניתן לרכוש חוברת ובה

פרטים על הנכסים. עיריית לוד אכן קנתה חוברת. זו הכילה את הפרטים הבאים:

גודל השטח	שטח המבנים	שטח הקרקע שעליה המבנים	קרקע תפוסה ^(*)
45 דונם	25 דונם	19 דונם	26 דונם

במכתבים לתע"א מאפריל וממאי 1994 ציינה העירייה, כי נוסף על השטחים הבנויים והקרקע התפוסה, הרשומים בספרי השומה של העירייה ושבגינם חויבה התע"א, התברר לעירייה, כי התע"א לא הודיעה לה על כשבעה דונמים של שטחים בנויים, ועל קרקע תפוסה בשטח כולל של כ- 18 דונמים. לפיכך דרשה העירייה מהתע"א להודיע לה על שטחי הנכסים שבידיה. מהמסמכים עלה, שהתע"א לא אפשרה לנציגי העירייה להיכנס למפעל כדי למדוד את שטח הבנייה והקרקע התפוסה, בטענה שזהו מפעל ביטחוני. בד בבד היא הבטיחה לעדכן את העירייה אשר לגודל השטחים המבונים הקיימים ושטחי הקרקע התפוסה במפעל. הבטחה זו לא קוימה. כתוצאה מהיעדר העדכון, שילמה התע"א ארנונה בסכומים נמוכים מכפי שהייתה חייבת לשלם.

הצוות שמינתה הנהלת התע"א ב- 1993 הציג בתחשיבי הכדאיות שערך את העובדה, שעלויות הארנונה מסתכמות בכ- 470,000 דולר. מחישוב שערך משרד מבקר המדינה, בהתבסס על גודל השטחים שפורסם בחוברת לקונים, עולה, כי נתון זה אינו נכון, וכי עלויות הארנונה לשנת 1994 אמורות היו להסתכם בכ- 650,000 דולר.

לאחר משא ומתן שנמשך למעלה משנה בין התע"א ובין עיריית לוד, הסכימה התע"א לאפשר הכנסת מודד לשטח המפעל. בעקבות המדידה, דרשה העירייה בנובמבר 1995 הפרשי ארנונה משנת 1988 עד סוף שנת 1994 בסך של כ- 8.0 מיליון ש"ח, משוערך לסוף שנת 1995 בשנת 1995 ערכה התע"א בספריה, בגין דרישה זו, הפרשה בסך 4.0 מיליון ש"ח. לאחר משא ומתן בין התע"א לבין העירייה סוכם בין הצדדים במאי 1996,

^(*) קרקע תפוסה - השטח הכולל (45דונם), פחות השטח שעליו המבנים (19דונם).

שהתע"א תשלם רק כ- 3.15 מיליון ש"ח לחיסול חובות הארנונה עד סוף שנת 1995.

עיכוב בחתימת ההסכם

התע"א הודיעה לקונים לראשונה ב- 3.7.94, כי היא מוכנה לסכם את עסקת המכירה, ולשם כך היא זקוקה להסכמת הבנקים; ובמקרה של עיכוב, ניתן יהיה לחתום על ההסכם, כך שהוא ייכנס לתוקף עם קבלת הסכמת הבנקים.

בסוף פברואר 1995 פנה נציג הקונים לתע"א וקבל, שלמרות הבטחות שנתנה התע"א לקונים לספק את כל האישורים הדרושים להשלמת העסקה עד פברואר 1995, היא טרם השיגה אותם. הוא ציין עוד, כי לקונים נגרמים נזקים רבים בשל העיכוב בהשלמת העסקה, ולפיכך הם דורשים להשלימה לאלתר. ב- 15.3.95 טען נציג הקונים בפני מנכ"ל התע"א, שההודעה מהתע"א שהצעת הקונים התקבלה יוצרת למעשה "חוזזה", והוא ממליץ לחתום על ההסכם במסגרת המגבלה של הסכמת הבנקים לביצוע העסקה.

ב- 15.3.95 הודיע עוזר הסמנכ"ל לכספים לנציג הקונים ולקונים, כי לא ניתן לחתום על העסקה ללא הסכמת הבנקים, וכי כך נאמר לקונים במפורש במכתב הקיבול מ- 3.7.94, מכאן שהצעת נציג הקונים והקונים לחתום על הסכם אינה בת-ביצוע. משרד מבקר המדינה העלה, כי הודעתו האמורה של עוזר הסמנכ"ל לכספים לקונים אינה עולה בקנה אחד עם תוכן מכתב הקיבול לנציג הקונים מ- 3.7.94. נאמר בו, כי במקרה של עיכוב בקבלת הסכמת הבנקים, ניתן יהיה לחתום על ההסכם ביניהם תוך כדי התניה שהוא ייכנס לתוקף עם קבלת הסכמה זו. התע"א הסכימה עם דעת משרד מבקר המדינה, כי ההודעה אינה עולה בקנה אחד עם מכתב הקיבול, אך לדבריה "הדבר נובע משינוי בנסיבות".

משרד מבקר המדינה ערך תחשיב, ולפיו העיכוב של כ- 18 חודשים בקבלת התמורה ממכירת המקרקעין גרם לתע"א הפסד הכנסות מימון בסכום של כ- 450,000^(*) דולר (לפי ריבית שנתית של 8%).

(*) הפסד הכנסות מימון בסך 1.9 מיליון דולר פחות חיסכון דמי שכירות בסך 1.5 מיליון דולר ועוד "קנס" של 50,000 דולר.

חתימת ההסכם

ב- 1.10.95 נחתם הסכם בין התע"א לבין הקונים למכירת המקרקעין של המפעל, לאחר שביוני 1995 הסכימו הבנקים להסרת השעבודים. על פי ההסכם, ישלמו הקונים לתע"א, עבור רכישת הזכויות במקרקעין, סכום של 15.72 מיליון דולר: (1) עם חתימת ההסכם - 30% מהתמורה, דהיינו כ- 4.7 מיליון דולר; (2) ב- 1.11.95 את היתרה בסך של כ- 11 מיליון דולר, בכפוף להסרת השעבודים וקבלת החזקה.

כיוון שעד 1.11.95 לא קיבלה התע"א את האישור הפורמלי בכתב של הבנקים להסרת השעבודים, ועל כן לא עמדה בהתחייבותה להסרתם, חל עיכוב נוסף של חודשיים בהשלמת העסקה. בפועל נמסרה החזקה על המקרקעין לידי הקונים ב- 31.12.95 תמורת קבלת יתרת התמורה בגינם. ב- 9.1.96 תוקן ההסכם המקורי והותאם לנעשה בפועל. על פי ההסכם המתוקן, הותנה תשלום יתרת התמורה בהמצאת אישור פורמלי של הבנקים למכירת המקרקעין. עבור תקופת הדחייה של חודשיים, שהתחילו ב- 1.11.95 והסתיימו ב- 31.12.95, שילמה התע"א לקונים פיצוי בשקלים בסכום שהוא שווה ערך ל- 50,000 דולר בתוספת מע"מ.

רישום העסקה בספרי התע"א

התע"א רשמה בגין מימוש נכסי המפעל רווח של כ- 10 מיליון דולר בשנה שהסתיימה ב- 31.12.95. כמו כן רשמה התע"א באותה שנה בספריה הפרשה בגין חוב ארנונה לעיריית לוד בסך ארבעה מיליון ש"ח (כ- 1.3 מיליון דולר). בביאורים לדוח הכספי לא נתנה התע"א גילוי להתחייבותה לשלם עבור שכירת המקרקעין, כמפורט לעיל.

*

צמצום הפעילות במתחם נתב"ג של התע"א יצר הזדמנות לחיסכון בהוצאות תפעול ולמימוש רווחי הון על ידי העברת פעילות ממתקנים שמחוץ למתחם לתוכו. אחת ההצעות הייתה למכור את נכסי המקרקעין של מפעל שה"ל בלוד.

התכנית, שהוצגה בפני הדירקטוריון, שילבה שתי החלטות: האחת, למכור את נכסי המקרקעין של המפעל בלוד ולממש רווח הון הנובע מעליית ערך הנכסים מאז שנרכשו; השנייה, להשתמש בעיקר מחיר המכירה להענקת המפעל לנתב"ג. העברת המפעל לנתב"ג הייתה אמורה ליצור חיסכון שוטף, שערכו המהווה היה אמור לעלות על עשרה מיליון דולר.

החיסכון השוטף היה צפוי להיות הרווח העיקרי מהעסקה, שהרי רווח ההון היה אמור להיות מושקע כולו במימון העברת המפעל לנתב"ג. כיוון שהבנקים הנושים התנגדו לשימוש זה במחיר המכירה, נדחתה ההעברה למועד לא קבוע; על כן לא הושגה המטרה העיקרית - חיסכון שוטף בהפעלת המפעל. אומנם, התע"א רשמה רווח הון של כעשרה מיליון דולר מביצוע העסקה, אולם בנסיבות שהיו, לא היה רווח זה ממשי. העסקה, שיצרה את רווח ההון הנ"ל, יצרה התחייבות לתשלום דמי שכירות על חלק מהשטח שנשאר בשימוש המפעל בסכום של מיליון דולר לשנה לתקופה נקובה, הניתנת לשינוי בתנאים מסוימים על פי הרשום בחוזה.

מכירת הנכסים הייתה גם אמורה לשפר את תזרים המזומנים של התע"א, או להפחית את חובותיה ואת עלויות המימון. הייתה זו גם הזדמנות לבחון את כדאיות ההשקעה בחידוש המפעל במיקום החדש. מממצאי הביקורת עולה, כי בחינה כזאת לא נעשתה. שתי החלטות שונות זו מזו, אשר התקבלו בקשר לדרך הפעלת המפעל לאחר המכירה, נעשו בלא בדיקת כדאיות. כתוצאה מכך, יכול להיות כי התקבלה החלטה שגויה, אשר תגרום לתע"א הפסדים של מיליוני דולרים.

בישיבת הדירקטוריון ביולי 1995, שבה התקבלה ההחלטה לדחות את הענקת המפעל לנתב"ג, הוצגו שלוש חלופות אפשריות בקשר לעתיד המפעל. שתיים מהן היו מבוססות על מעבר לנתב"ג לאחר תקופה מסוימת שאינה קבועה מראש. השלישית - סגירתו בתוך שנתיים עד שלוש שנים - לאחר השלמת ההתחייבויות ללקוחות. רק לפי החלופה של סגירת המפעל הייתה הצדקה לדחיית מועד ההענקתה. התזכיר שהוצג בפני הדירקטוריון לא הצביע על העלות הגדולה, יחסית למפעל זה, של דחיית המעבר לנתב"ג. בעלות זו, של 2.0 עד 2.5 מיליון דולר לשנה, יהא על התע"א לשאת מדי שנה בה יידחה המעבר, אם אומנם יוחלט שלא לסגור את המפעל, או אם סגירתו תידחה ביותר משנתיים עד שלוש שנים.

בסוף שנת 1997 מעל שנתיים מאז ההחלטה לדחות את ההכנות למעבר למתחם נתב"ג, טרם נבחנו החלופות; ולא ברור כלל כי המפעל ייסגר. כלומר, התע"א ממשיכה לשלם הוצאות מיותרות של מיליוני דולרים לשנה עבור דחיית בירור הנושא.

בהליכי הבירור וההחלטות בנושא מפעל שה"ל ניתן משקל רב לאפשרות של רישום רווח הון, שחשיבותו יותר קוסמטית מאשר ממשית. ייתכן והרצון לרשום רווח כזה מוקדם ככל האפשר הוא שהשפיע על דרך קבלת ההחלטות. בפועל נמשכה עסקת המכר יותר מכפי שתוכנן, בגלל חוסר היערכות מספקת של התע"א לעסקת המכירה, וגם רווח ההון מומש באיחור לעומת הציפיות.

לדעת משרד מבקר המדינה, התע"א צריכה לבחון את דרך הצגת הנושא בפני הדירקטוריון ואת הליכי קבלת ההחלטות. מן הראוי, כי בירור עתידו של מפעל שה"ל ייעשה מוקדם ככל האפשר, כדי להפחית את עלות הדחייה של ההחלטה.