

**דוח על הביקורת
בת ש"ת – חברה
למפעלי תיירות ושירותי
תעופה בע"מ**

דין וחשבון זה של מבקר המדינה מסכם את הביקורת בתש"ת - חברה למפעלי תיירות ושירותי תעופה בע"מ, שנעשתה עד סוף שנת 1996. נתונים אחדים עודכנו לסוף שנת 1997.

הממצאים שהועלו במהלך הביקורת נדונו עם הנהלת החברה. בדוח זה מובאים הממצאים העיקריים.

הביקורת על החברה הופעלה על פי סעיף 7(9) לחוק מבקר המדינה, התשי"ח-1958 (נוסח משולב), שכן משתתף בהנהלת החברה גוף מבוקר על פי סעיף 5(9) לחוק האמור - אל על נתיבי אויר לישראל בע"מ.

תש"ת היא חברה בת ממשלתית כמשמעותה בחוק החברות הממשלתיות, התשל"ה-1975. שר התחבורה אחראי לענייניה לפי חוק זה, ובידיו, יחד עם ראש הממשלה, הסמכויות המפורטות בחוק בענייני החברה.

מבוא

תש"ת - חברה למפעלי תיירות ושירותי תעופה בע"מ (להלן - תש"ת), הוקמה ב-1969 בידי אל על נתיבי אויר לישראל בע"מ (להלן - אל על), ומאז היא בבעלותה המלאה.

הקשרים העסקיים בין תש"ת לאל על הוסדרו בשני הסכמים לשיתוף פעולה: הסכם מספטמבר 1969, בו קיבלה עליה תש"ת לבצע, על פי הנחיות אל על, בין היתר, השקעות, עסקות ומפעלים בתחומי התיירות ושירותי התעופה; והסכם מאוקטובר 1991, שביטל את ההסכם מספטמבר 1969 וקבע נוהלי עבודה ודרכי שיתוף פעולה בין תש"ת לאל על, ובכלל זה סדרי השתתפותה של אל על בהתוויית מדיניותה של תש"ת.

תש"ת פועלת כחברת אחזקות, ובדצמבר 1997 היו בידיה מניות של חמש חברות בת: שתי חברות העוסקות בייצור מזון והספקתו למטוסים, אחת בישראל ואחת בארה"ב; חברה העוסקת בניהול בתי מלון בישראל; חברה בעלת סוכנות נסיעות בצפון אירופה; וחברת אחזקות בהולנד, שבידיה מניות של סוכנויות נסיעות בהולנד, בשווייץ, באוסטריה ובהונגריה. עוד היו בידי תש"ת 26% מהמניות של חברה בארץ המטפלת בשינוע של מטעני מטוסים ומחצית ממניותיה של חברה להקבצת מטענים.

מאז הקמתה מייצגת תש"ת בארץ חברות מחו"ל; בדצמבר 1997 היא שימשה נציג של חמש חברות תעופה ושל 31 ספקים ויצרנים של ציוד תעופה ושל חברה להשכרת רכב.

להלן, בעמ' הבא, תרשימים החברות שהיו פעילות בקבוצת תש"ת בדצמבר 1997 (בסוגריים מובאים שיעורי אחזקת המניות שבידי תש"ת ובידי החברות הבנות שלה).

בדצמבר 1997 העסיקה תש"ת 16 עובדים. הון המניות הנפרע שלה ביום 31.12.97 היה מורכב מ-5,000 מניות רגילות בנות 0.01 ש"ח: 4,999 בידי אל על ו-1 בידי כתית בע"מ³.

מחזור העסקים של תש"ת ושל חברות הבת שלה הסתכם בשנת 1995 בכ-37.6 מיליון דולר והרווח הנקי בכ-2.8 מיליון דולר⁴; ב-1996 הסתכם מחזור העסקים בכ-35.2 מיליון דולר, והרווח הנקי בכ-2.6 מיליון דולר; ב-1997 מחזור העסקים הסתכם בכ-32.8 מיליון דולר והרווח הנקי בכ-2.3 מיליון דולר.

המשרד הראשי של תש"ת נמצא בנמל התעופה בן-גוריון (להלן - נתב"ג), בבניין שכור מאל על.

¹ חברה בת של אל על העוסקת בעיקר בניהול מסעדת עובדי אל על.

² הסכומים בדוחות הכספיים של תש"ת נקובים בדולרים של ארה"ב (ראה להלן, עמ' 63).

בעמוד זה חסר תרשים המופיע בעותק המודפס בלבד

הדירקטוריון

לפי תקנות ההתאגדות של תש"ת מספר חברי הדירקטוריון לא יעלה על 15. בסוף שנת 1988 כיהנו בדירקטוריון תש"ת 11 דירקטורים: 9 מקרב הציבור, שאחד מהם כיהן כיו"ר, עובד מדינה בכיר ועובד בכיר של אל על. הרכב זה נקבע בעקבות הצעה שהעלה שר התחבורה דאז, מר ח. קורפו, להגדיל את מספר הדירקטורים מקרב הציבור בדירקטוריון. יחס זה נשמר עד יולי 1996, כשהוגדל מספרם של עובדי אל על בדירקטוריון למחצית ממספר הדירקטורים (חמישה מבין עשרה דירקטורים); בדצמבר אותה שנה פרש אחד מעובדי אל על מהדירקטוריון, ובמקומו מונה עובד של משרד התחבורה. בעקבות סיום כהונתם של ארבעה דירקטורים מקרב הציבור ועובד משרד התחבורה, מונו בשנת 1997 שבעה דירקטורים חדשים; שישה מקרב הציבור ועובד אל על. לפיכך, בסוף דצמבר 1997 היו בדירקטוריון תש"ת 12 דירקטורים, מהם 5 עובדי אל על ו-7 דירקטורים מקרב הציבור.

דירקטוריון תש"ת הקים מבין חבריו שלוש ועדות:

ועדת כספים: ועדה זו דנה בעיקר בתקציב החברה, בדוחותיה הכספיים ובתוצאותיה העסקיות, בפרויקטים להשקעות ובשכר הטרחה של רואה החשבון של החברה. החלטות ועדת הכספים מוגשות לאישור הדירקטוריון.

ועדה לפיתוח עסקי: במאי 1994 מינה הדירקטוריון, על פי הצעת הנהלת החברה, ועדה לפיתוח עסקי ובה חמישה דירקטורים. באוקטובר אותה שנה החליטה הוועדה לקיים דיונים בתכנית הפיתוח של תש"ת. הביקורת העלתה כי הוועדה לא התכנסה ולא קיימה את הדיונים האמורים. תש"ת הודיעה למשרד מבקר המדינה, כי לאחר שחדל יו"ר הוועדה לשמש דירקטור בתש"ת, הפסיקה הוועדה לפעול, ונושאי הפיתוח נידונו במליאת הדירקטוריון.

ועדת ביקורת: בוועדה זו כיהנו בדצמבר 1997 שלושה דירקטורים. הוועדה דנה בדוחות הביקורת שהכין המבקר הפנימי של החברה ובתכניות העבודה השנתיות שלו. המלצותיה הוגשו לאישור הדירקטוריון. הוועדה גם עקבה אחר יישום המלצותיו של המבקר הפנימי בדוחות על הביקורת שערך בחברות הבת. במהלך שלוש השנים 1993, 1994 ו-1995 התכנסה הוועדה ארבע פעמים בלבד.

על פי הסדר בין אל על לתש"ת, הנכלל גם בהסכם שנחתם בין החברות באוקטובר 1991, עושה המבקר הפנימי של אל על את הביקורת הפנימית בתש"ת ובמרבית חברות הבת שלה. ביצוע ההסדר אושר בדירקטוריון של תש"ת ובדירקטוריונים של חברות הבת, למעט חברת בת אחת - תמ"מ, שמינתה מבקר פנימי משלה (החל בנובמבר 1993 שימש בתפקיד זה רואה חשבון עצמאי). תש"ת הודיעה למשרד מבקר המדינה, באפריל 1997, כי בדיון שהתקיים אצל מנכ"ל אל על, בנוכחות יו"ר הדירקטוריון של תמ"מ ומנכ"ל תש"ת, הציעה תש"ת למנות את המבקר הפנימי של אל על ושל תש"ת גם למבקר הפנימי של תמ"מ. הדבר לא יצא אל הפועל, בעקבות חוות דעת משפטית שהציג יו"ר הדירקטוריון של תמ"מ, ולפיה מינוי המבקר הפנימי של אל על למבקר הפנימי של תמ"מ אינו רצוי בגלל ניגוד עניינים, היות שבין אל על לתמ"מ יש יחסי ספק ולקוח.

הקשרים בין אל על לתש"ת

בסוף שנות השמונים היו חילוקי דעות בין הנהלת תש"ת להנהלת אל על וכתוצאה מכך לא היה שיתוף פעולה נאות בין שתי החברות.³ בדיון שהתקיים במאוס 1990, בהשתתפות מנכ"ל משרד התחבורה, נציגי אל על והנהלת תש"ת, קבע מנכ"ל משרד התחבורה הנחיות להגברת שיתוף הפעולה בין החברות, לפיהן קביעת מדיניותה של תש"ת תיעשה בשיתוף פעולה ובתיאום בין המנכ"לים של אל על ושל תש"ת ובין הדרגים הנוגעים בדבר; על תש"ת לפעול להישגים כלכליים ותפעוליים, על פי מדיניות שתוגדר על ידי אל על ושתשרת את פעילות חברת אל על. עוד הנחה מנכ"ל משרד התחבורה, כי יש לעגן את דרכי הפעולה בחוזה.

באוקטובר 1991 נחתם הסכם לשיתוף פעולה בין אל על לתש"ת, ובו נקבע בין היתר, כי תש"ת תפעל לביצוע משימות בתחום התיירות ושרותי התעופה במגמה לשרת ולקדם את ענייניה של אל על; אל על תקבע, אחת לשנה, בהתייעצות עם תש"ת, את המטלות והמשימות שתוטלנה על תש"ת במסגרת המדיניות העסקית-שיווקית הכוללת של אל על. כל שינוי במטלות ובמשימות כאמור טעון אישור מראש של אל על. עוד נקבעו בהסכם נוהלי עבודה בנושאים אלה: תשלומים בעד שירותים הדדיים; העברת הכנסות תש"ת לאל על; תקני כוח אדם ותנאי שכר; ביקורת פנימית; ומתן ערבויות לתש"ת. בהסכם נקבע כי הוא מבטל הסכמים קודמים וכי הוא יובא לאישור הדירקטוריונים של אל על ותש"ת. באותו חודש אישר דירקטוריון אל על (המפרק הזמני) את ההסכם.

בדצמבר 1991 הוגש ההסכם לאישור דירקטוריון תש"ת. באותה ישיבה הסתייגו מרבית הדירקטורים מכמה הוראות בהסכם, שפגעו לדעתם בסמכויות הדירקטוריון ובעצמאותה של תש"ת. הדירקטוריון החליט לבקש מרשות החברות הממשלתיות חוות דעת משפטית בעניין זה. בפברואר 1992 הודיע מנכ"ל תש"ת לדירקטוריון כי רשות החברות הממשלתיות לא הסכימה להכין את חוות הדעת, ועל פי המלצת המנכ"ל אישר הדירקטוריון את ההסכם. בהחלטה צוין, כי על תש"ת להקפיד שכל הסמכויות המוקנות לדירקטוריון על פי החוק, יישמרו במלואן.

בהסכם נקבע כי יוקם פורום משותף להנהלת אל על ולהנהלת תש"ת לשם מעקב אחר ביצוען של תכניות העבודה של תש"ת. הביקורת העלתה כי הפורום המשותף לא הוקם. בעקבות הביקורת, הוקמה ביוני 1997 ועדת היגוי משותפת לאל על ולתש"ת ובה חברים יו"ר דירקטוריון אל על, מנכ"ל אל על, יו"ר דירקטוריון תש"ת, מנכ"ל תש"ת ומזכיראל על. באותה שנה התכנסה הוועדה פעמיים ודנה בנושאי רכש באמצעות תש"ת ובנושאים הקשורים למלונאות, לניהול תמ"מ ולרכישת ציוד תעופתי באמצעות תש"ת.

באפריל 1996 דן דירקטוריון תש"ת במדיניות תש"ת בתוך המסגרת של קבוצת אל על ובהרכב הדירקטוריונים של החברות בקבוצת תש"ת. בדיון השתתף מנכ"ל אל על, והוא חיווה את דעתו, כי מן הראוי שהוא ישמש יו"ר דירקטוריון תש"ת, ושמןכ"ל תש"ת ישמש יו"ר הדירקטוריונים של חברות הבת. הדירקטוריון לא אישר את הצעתו של מנכ"ל אל על והרעיון להגביר את התיאום והשליטה בין אל על לקבוצת תש"ת ובין תש"ת וחברות הבת שלה, בדרך שהציע מנכ"ל אל על, לא יצא לפועל.

³ בעניין זה ראה דוח על הביקורת בתש"ת מנובמבר 1989 (עמ' 38-41).

חברה לייצור מזון למטוסים

תמ"מ, תעשיות מזון מטוסים (נמל תעופה בן גוריון) בע"מ (להלן - תמ"מ), מספקת שירותי הסעדה לחברות תעופה שטיסותיהן יוצאות מנתב"ג. בשנת 1996 ייצרה תמ"מ במפעל שלה בנתב"ג כ-3.8 מיליון ארוחות, ובשנת 1997 - כ-3.5 מיליון ארוחות. בשנת 1996 הגיעו מכירותיה לאל על לכ-74% מהיקף הייצור שלה, ובשנת 1997 הן ירדו ל-70%. יתר המכירות היו בעיקר לחברות תעופה אחרות. הכנסות תמ"מ ב-1996 הגיעו לכ-22.7 מיליון דולר, והרווח הנקי היה כ-0.2 מיליון דולר; ב-1997 הגיעו ההכנסות לכ-21.8 מיליון דולר והרווח הנקי ל-0.4 מיליון דולר. בשנים 1995-1996 השקיעה תמ"מ כ-5 מיליון דולר ברכישת ציוד מתקדם למטבחים ובהרחבת המבנים המשמשים אותה בנתב"ג.

בדצמבר 1997 העסיקה תמ"מ 338 עובדים: 179 עובדים קבועים, 33 עובדים על פי חוזים אישיים ו-126 עובדים זמניים ועובדים של חברת כוח אדם. עד ספטמבר 1997 החזיקה תש"ת ב-77% ממניות תמ"מ - מהמניות הרגילות וממניות ההנהלה; יתר המניות, בשיעור 23%, הוחזקו בידי איש עסקים (להלן - בעל מניות המיעוט)⁶. המניות הרגילות הקנו למחזיקים בהן זכות לקבל רווחים מהחברה; מניות ההנהלה הקנו למחזיקים בהן זכות להשתתף ולהצביע באסיפות כלליות של החברה ולמנות את חברי הדירקטוריון.

בדירקטוריון תמ"מ כיהנו בספטמבר 1997 שישה דירקטורים מטעם תש"ת ושני דירקטורים מטעם בעל מניות המיעוט. כמתואר להלן בפרק זה שררו חילוקי דעות מתמידים בין בעלי המניות של תמ"מ. באוקטובר 1997, בעקבות הסכם פשרה שקיבל תוקף של פסק דין, ויתר בעל מניות המיעוט על מניותיו, שבוטלו בהליך של הפחתת הון, ותמ"מ שילמה לו דיבידנדים ותמורה עבור מניותיו בסך כולל של כ-3 מיליון דולר. בעקבות הסכם הפשרה עברה השליטה המלאה בתמ"מ לידי תש"ת.

בדצמבר 1997 היו בדירקטוריון תמ"מ חמישה דירקטורים: ארבעה מקרב הציבור (ש אחד מהם שימש יו"ר הדירקטוריון) ועובד אל על. באותו מועד פעלו מטעם הדירקטוריון שלוש ועדות: ועדת כספים, ועדת ביקורת וועדת ארגון ומינהל.

הסכם ניהול

בהסכם שנחתם ב-1976⁷ בין תש"ת לבין תמ"מ התחייבה תש"ת לספק לתמ"מ שירותי פיקוח וניהול ושירותי מומחים בתחומים שפורטו בהסכם. בתמורה התחייבה תמ"מ לשלם לתש"ת דמי ניהול בשיעור 5% ממחזור המכירות השנתי שלה, וכן 10% מהרווח התפעולי. ההסכם נחתם לפרק זמן בלתי מוגבל.

בין אל על לבין תש"ת ותמ"מ הוסכם, שתש"ת תשאיר את דמי הניהול ברשותה של תמ"מ, כדי שיהיו לה משאבים כספיים לביצוע תכניות הפיתוח שלה. דמי הניהול נרשמו בספרי תמ"מ כחוב לתש"ת, אולם בחוב זה נכללו רק 5% ממחזור המכירות, לאחר שתש"ת ויתרה

⁶ בעניין רכישת המניות בידי איש העסקים, ראה דוח על הביקורת בתש"ת מנובמבר 1989 (עמ' 26-29).

⁷ עוד לפני שמניות המיעוט נרכשו בידי איש העסקים.

על חלק מדמי הניהול (10% מהרווח התפעולי) משום שהתחשבה במצבה הכספי של תמ"מ.

בישיבת דירקטוריון תש"ת, ביולי 1990, דיווח המנכ"ל, כי בעל מניות המיעוט דורש לבטל את הסכם הניהול או לשנותו כדי שגם לו ישולמו דמי ניהול; המנכ"ל ציין, כי לדעת הנהלת תש"ת אין מקום לשנות את ההסכם. באותו חודש נדון הנושא בפגישה של שר התחבורה דאז מר מ. קצב, עם הנהלת אל על, הנהלת תש"ת והנהלת תמ"מ, וסוכם כי אין הצדקה לשלם דמי ניהול לבעל מניות המיעוט; יש למנות צוות משותף למשרד התחבורה, לאל על ולתש"ת, שידון בהקטנת דמי הניהול. הביקורת העלתה כי הצוות לא הוקם.

בשנת 1990 הגיש בעל מניות המיעוט תובענה לבית המשפט המחוזי בתל אביב, לבטל מעיקרו את הסכם הניהול, בטענה שההסכם נחתם למראית עין בלבד ויש בו משום עושק המיעוט. תש"ת ותמ"מ טענו בבית המשפט שכאשר רכש בעל מניות המיעוט את מניות תמ"מ, הוא ידע על הסכם הניהול ועל תשלום דמי ניהול לתש"ת.

באפריל 1992 ניתן פסק דין, ובו נקבע בין היתר, כי הסכם הניהול "יש בו משום קיפוח המיעוט ויש לבטלו, אלא אם יגיעו כל בעלי המניות בהסכמה בכתב להסכם שיוסר ממנו הקיפוח האמור". עם זאת נקבע בפסק הדין כי הביטול יחול מיום מתן פסק הדין ולא למפרע.

בית המשפט העליון קיבל, ביוני 1996, באופן חלקי, את הערעור שהגישו תמ"מ ותש"ת על פסק הדין המחוזי וביטל את חיובן להגיע להסכם שיוסר ממנו הקיפוח האמור, וזאת כדי שלא לתת בידי המיעוט בחברה את הכוח לשחק את פעולותיה. בית המשפט העליון חייב את תש"ת לשלם לבעל מניות המיעוט הוצאות בסך 35,000 ש"ח.

בעקבות פסק הדין מ-1992 הפסיקה תמ"מ, באפריל אותה שנה, לרשום את דמי הניהול לזכותה של תש"ת. ביולי 1993 נחתם הסכם בינה לבין תש"ת ואל על, ולפיו הפקידה תמ"מ בידי אל על את סכום דמי הניהול שהצטברו עד אז, שהסתכם באותו מועד ב-4.8 מיליון דולר. אל על שילמה לתש"ת את הסכום בתשלומים שנתיים עד דצמבר 1996.

רכישת המניות של בעל מניות המיעוט

בישיבה שקיים שר התחבורה דאז, מר מ. קצב, עם נציגים של אל על ושל תש"ת ביולי 1990 (ראה לעיל), הוחלט לבדוק את האפשרות לרכוש את המניות שבידי בעל מניות המיעוט. בשנת 1993 הציעה אל על לבעל מניות המיעוט סך של 1.2 מיליון דולר תמורת המניות שבידיו. בעל מניות המיעוט טען כי סכום זה נמוך, והציע שהמחיר ייקבע בידי שמאי מוסכם על שני הצדדים. העסקה לא יצאה לפועל.

חלוקת דיבידנדים

באפריל 1993 החליטה האסיפה הכללית של תמ"מ על חלוקת דיבידנד בסך 1 מיליון דולר, על פי המלצת הדירקטוריון מאוגוסט 1992, וזאת על פי דרישה של בעל מניות המיעוט. בגלל הצורך להקצות כספים לתכניות הפיתוח של תמ"מ נדחתה חלוקת הדיבידנד לשנת 1994. בשנת 1995 חולקו דיבידנדים בסך 272,000 דולר, ובמאוס 1997 חולקו דיבידנדים בסך 319,000 דולר.

ביוני 1995 הגיש בעל מניות המיעוט תובענה לבית המשפט המחוזי בתל אביב נגד תמ"מ, תש"ת ואל על, ודרש בין השאר, שתמ"מ תחלק את הרווחים שצברה עד ל-31.12.94 כדיבידנדים לבעלי המניות, וזאת בהתבסס על הוראה מפורשת בתקנות ההתאגדות של החברה.

תמ"מ, תש"ת ואל על טענו כי אין להכריז על דיבידנד אלא לאחר שהאסיפה הכללית החליטה על כך על פי המלצת דירקטוריון תמ"מ. בפסק דין חלקי, שניתן במאי 1997, קבע בית המשפט המחוזי כי בעל מניות המיעוט זכאי לדיבידנד על פי חלקו ברווח שנצבר עד ל-31.12.94. יצוין, כי הרווח הנצבר של תמ"מ ב-31.12.94 הגיע לכ-6.5 מיליון דולר.

אל על היתה מעוניינת לסיים את ההתדיינות עם בעל מניות המיעוט ולהגיע עמו להסדר. נציגי הצדדים הודיעו לבית המשפט המחוזי בתל אביב, באוקטובר 1997, כי הגיעו להסכם פשרה וביקשו כי יינתן לו תוקף של פסק דין. הצדדים הודיעו לבית המשפט כי על פי פסק הדין החלקי, ממאי 1997, תשלם תמ"מ לבעל מניות המיעוט דיבידנד בסכום שווה ערך ל-1,365,000 דולר⁶. עוד סוכם על הקטנת ההון המונפק והנפרע של תמ"מ, באמצעות ביטול המניות שברשות בעל מניות המיעוט; תמורת הסכמתו של בעל מניות המיעוט תשלם לו תמ"מ, נוסף על סכום הדיבידנד האמור, סכום שווה ערך ל-1,635,000 דולר. בית המשפט אישר את הסכם הפשרה ואת הקטנת ההון. לשם מימון התשלומים לבעל מניות המיעוט לקחה תמ"מ הלוואה של 3 מיליון דולר צמודת דולר ונושאת ריבית משתנה.

הביקורת העלתה כי תש"ת לא היתה שותפה במשא ומתן בין אל על לבין בעל מניות המיעוט.

מכירת מזון לאל על

1. בשנת 1996 הסתכמו מכירות תמ"מ לאל על - הלקוח העיקרי שלה - בכ-14.9 מיליון דולר. מחירי הארוחות נקבעו על פי התפריטים שקבע הלקוח.

באמצע שנת 1992 הודיעה אל על לתמ"מ כי מחירי הארוחות שתמ"מ מספקת גבוהים ממחירי חברות הסעדה אחרות, ולכן היא תקטין את תשלומיה לתמ"מ. תחילה שילמה אל על 5% פחות מהמחיר אותו דרשה תמ"מ ולאחר כמה חודשים הגדילה את שיעור ההפחתה ל-6%. תמ"מ לא הסכימה להפחתת המחירים ובמשך שנים אחדות נשאה ונתנה עם אל על כדי שתחזיר לה את הסכומים שהופחתו, אך ללא הועיל. במאי 1994 הסכימה אל על להצעת תמ"מ (שהוגשה באישור הדירקטוריון שלה) להעביר את המחלוקת על מחירי הארוחות לבוררות מוסכמת, שבה ימנה כל צד בורר מטעמו. מאחר שתמ"מ לא הסכימה לבורר שמינתה אל על, בגלל חשש לניגוד עניינים שהעלה בעל מניות המיעוט, התעכבה התחלת הבוררות עד שאל על מינתה בורר אחר. ביוני 1995 החלו הצדדים בהצגת עמדותיהם לפני הבוררים.

לפי הביאורים לדוחות הכספיים של תש"ת ליום 31.12.95 הסתכמה התביעה שתמ"מ הגישה לבוררים בסך 10.1 מיליון דולר, לשנים 1992-1995; סכום התביעה לא נכלל בהכנסות תמ"מ לשנים האמורות. אל על טענה שיש בידיה התחייבות שנתנה לה תמ"מ ב-1970 לספק לה את הארוחות במחירי עלות, ולפיכך הגישה תביעה נגדית בסך 8.5 מיליון דולר.

⁶ סכום הדיבידנד מהווה כ-21% מהרווחים הלא מחולקים ל-31.12.94. תש"ת ויתרה על חלקה בדיבידנד.

בעקבות הפשרה עם בעל מניות המיעוט, באוקטובר 1997, הגיעו אל על ותמ"מ להסכם פשרה, ובו נקבע שאל על תשלם לתמ"מ סכום השווה לכ-285,000 דולר בגין תביעותיה של תמ"מ; כל יתר התביעות ההדדיות בין אל על לתמ"מ נדחו בידי הבוררים.

עוד בינואר 1994 העיר משרד מבקר המדינה לתש"ת ולאל על, כי ההיקף הכספי הגדול של ההתקשרות העסקית בין הצדדים מחייב הסכם בכתב שבו יפורטו הזכויות וההתחייבויות של כל צד. בעקבות הביקורת נערך משא ומתן בין הצדדים ובספטמבר 1994 גיבשו טיוטת הסכם להספקת שירותי הסעדה לטיסות אל על, אולם ההסכם לא נחתם, בגלל דרישת תמ"מ לבלעדיות בהספקת שירותי ההסעדה.

במארס 1996, בעקבות מכרז שבו נבחרה תמ"מ כאחת משתי זוכות, נחתם בין אל על לבין תמ"מ הסכם להספקת ארוחות למטוסי אל על, למשך שלוש שנים, בהיקף כספי של 12 מיליון דולר לשנה לפחות. יצוין, כי ב-1995 היה היקף המכירות של תמ"מ לאל על כ-16.8 מיליון דולר, ב-1996 כ-14.9 מיליון דולר וב-1997 כ-13.6 מיליון דולר.

ייצור ארוחות

משרד מבקר המדינה בדק כמה היבטים של ייצור ארוחות בתמ"מ. להלן הממצאים העיקריים:

(1) מערך הייצור לא היו נהלים שיגדירו אלו עובדים רשאים להוציא חומרי מזון מהמחסן, ודרישות רבות להוצאת חומרי מזון היו חתומות לא בידי מנהלי מחלקות או אחראים למשמרת אלא בידי עובדים זוטרים. הביקורת העלתה, כי היו הפרשים של עד 36% בין הצריכה בפועל של סוגים מסוימים של בשר ודגים לבין צריכתם על פי תקן הצריכה שקבעה החברה לגבי ארוחות שהוכנו. תמ"מ לא עשתה השוואה תקופתית בין צריכת חומרי הגלם בייצור לבין הצריכה התקנית.

משרד מבקר המדינה העיר לחברה, כי מערך הייצור צריך לכלול בקרה ופיקוח על ניצול חומרי המזון. על החברה להכין דוחות תקופתיים על צריכת חומרי הגלם בהשוואה לתקן, לפחות בנוגע לחומרי המזון היקרים, ולנתח את הסיבות להפרשים מהותיים אם ישנם כאלה.

תמ"מ הסבירה למשרד מבקר המדינה, באפריל 1994, כי היו הפרשים בין צריכת חומרי המזון בפועל לבין הצריכה התקנית, בין היתר משום שחומרי מזון שחסרו או שהתייקרו במידה ניכרת, הוחלפו בחומרי מזון אחרים והחלפה לא נרשמה; במחשב החברה פעלה תוכנה שלא היתה מסוגלת לקלוט במהירות את השינויים בהרכבי המתכונים. בינואר 1997 הודיעה תמ"מ למשרד מבקר המדינה, כי בשנים 1994-1996 היא העסיקה שני בתי תוכנה כדי למחשב את מערכת ניהול הייצור וחומרי הגלם, אך מאחר שהעבודה לא הושלמה עד אפריל 1996 החליטה תמ"מ לעבור לטכנולוגיית מחשב חדשה והוחל בקליטתה. עוד הודיעה תמ"מ, כי לצורך שמירה על המלאי גודר המפעל, שערי הכניסה והיציאה שלו ננעלים, ונעשות בדיקות פתע אצל העובדים בצאתם מן המפעל בגמר העבודה.

(2) בתמ"מ לא היה מנגנון לעיתוד מלאי, ולכן נוצרו עודפים או מחסור בפריטים חיוניים ונגרמו קשיים בתהליכי הייצור.

(3) בשנים 1991-1993 הוצאו ארבעה מכרזים בלבד לקניית חומרי מזון. יתר הקניות נעשו באמצעות ספקים שבחר מנהל הקניות, ללא אישור ועדת הרכישות, והמחירים נקבעו במשא ומתן בין מנהל הקניות לספקים על יסוד הצעות המחיר שהגישו. על פי נוהליה היה על תמ"מ לנהל רשימת ספקים שתאושר בוועדת רכישות של החברה. הביקורת העלתה שרשימה כזאת לא הוכנה.

בקרת איכות

בקרת האיכות על המזון המיוצר בתמ"מ נעשתה באמצעות בדיקת דגימות של מנות מזון במעבדה פרטית. מנתוני תמ"מ עולה, כי בבדיקות שנעשו בשנים 1992-1993 נמצאו מקרים של ליקויים ברמת ההיגיינה ובאיכות מוצרי המזון. בעקבות הביקורת בנושא זה החלה תמ"מ להעסיק ב-1995 טכנולוג מזון במשרה מלאה, והוקמה במפעל מעבדה לביצוע בדיקות היגיינה לעובדים.

מחלקת מזון וצידה באל על קיימה, באמצעות מעבדה, פיקוח על טיב מוצרי המזון שסיפקה לה תמ"מ. בבדיקותיה הועלו ליקויים בשיעור ניכר במנות שנבדקו. בנובמבר 1993 סיכמה תמ"מ עם אל על, כי מחלקת מזון וצידה של אל על תעשה פעמיים בחודש, לפחות, בדיקות מזון במנות המיועדות לטיסות אל על: ייבדקו משקלן, איכותן, טעמן וצורתן, ותיעשה השוואה למפרט. אל על העבירה לתמ"מ תלונות של נוסעים ודוחות דייל-כלכל, שבהם היו הערות על איכות מוצרי המזון שהוגשו במהלך טיסות. מהתלונות ומהדוחות שהתקבלו בתמ"מ ב-1993 עולה, שהיו מקרים שבהם נתגלו סטיות מהאיכות הדרושה⁹.

משרד מבקר המדינה העיר לתמ"מ, שבמהלך ייצור ארוחות בכמויות גדולות אמנם ייתכנו תקלות, אך מן הראוי להסדיר בנוהל את תהליכי הבירור של התקלות ואת הצעדים למניעת הישנותן.

בעקבות הערות הביקורת, הודיעה תמ"מ למשרד מבקר המדינה על הצעדים שנקטה כדי לשפר את בקרת איכות המזון, את רמת ההיגיינה במפעלה ואת איכות המוצרים; תמ"מ החלה להעסיק עובד בבקורת איכות של המזון ושל החומרים והמוצרים הנרכשים לשם ייצורו. עוד הודיעה תמ"מ, כי באוגוסט 1997, לאחר שנבחנה בידי מכון שהוסמך לבחון את מערכות האיכות של המפעל, היא נמצאה מתאימה לדרישות התקן ISO 9002¹⁰ ונמצאת במעקב תקופתי של אותו מכון.

כוח אדם

שכר - תנאי השכר של עובדי תמ"מ מבוססים על הסכמי העבודה בענף המלונאות ועל הסדרים שהושגו במשא ומתן בין ההנהלה לבין ועד העובדים. להלן פירוט הוצאות השכר של תמ"מ בשנים 1994-1996:

⁹ בעניין תלונות נוסעים ודוחות דייל-כלכל ראה דוח על הביקורת באל על, מאפריל 1993 (עמ' 36-38).
¹⁰ ISO היא קבוצת תקנים, שהוציא ארגון התקינה הבין-לאומי המסונף לאו"ם, אשר מגדירה את דרישות האיכות ממפעל או ארגון המבקש לקבל הסמכה בנושא איכות.

1994 1995 1996

(א ל פ י ד ו ל ר י ם)

6,742	7,794	7,793	שכר עבודה והוצאות נלוות
1,267	1,429	1,380	משכורת לעובדי המינהלה
8,009	9,223	9,173	ס"ה

תמ"מ הסבירה למשרד מבקר המדינה, כי הגידול בהוצאות השכר בשנת 1995 נבע מתוספת עובדים בגלל גידול במכירות ומתוספת שכר במסגרת הסכם קיבוצי, שאושר בידי רשות החברות הממשלתיות.

הביקורת העלתה, כי סיכומים שנעשו בשנים קודמות בין ההנהלה לבין העובדים בנוגע לתוספות שכר והטבות לעובדים, לא הוגשו לאישור רשות החברות הממשלתיות. בינואר 1997 הודיעה תמ"מ למשרד מבקר המדינה, כי כל הסיכומים שנעשו משנת 1995 ואילך בין ההנהלה לבין העובדים אושרו בידי רשות החברות הממשלתיות.

תוספת בשל קריאות מיוחדות: במפעל מספר רב של מקרים ומנועים הפועלים בכל שעות היממה. כאשר ארעו תקלות, שהיו עלולות לפגוע בתהליך הייצור או לסכן את טריות המוצרים, נקראו עובדי מחלקת התחזוקה מבתם כדי לטפל בהן. קריאה לביצוע תיקון לאחר שעות העבודה (קריאה מיוחדת) זיכתה את העובד בכ-200% מהשכר לשעת עבודה.

הביקורת העלתה, כי בשנים 1991-1993 הופנו מרבית הקריאות המיוחדות אל מנהל מחלקת התחזוקה, דבר שהגדיל את שכרו בסכומים ניכרים. בעקבות הביקורת הודיעה תמ"מ למשרד מבקר המדינה, כי קריאה מיוחדת טעונה אישור של מנהל התפעול או של מהנדס המפעל; ניתנו הנחיות לטיפול בתקלות והתבצעה חלוקה של הקריאות המיוחדות בין עובדי התחזוקה.

הלוואות לעובדים: במאס 1991 הקימה תמ"מ, בשיתוף עם בנק יהב, קרן הלוואות לעובדים למטרות ובתנאים הנהוגים לגבי עובדי המדינה.

מסמכי תמ"מ עולה, כי בשנים 1991-1992 היא הפנתה לבנק יהב כמה עובדים בכירים עם אישור לקבל הלוואות בסכומים גדולים לרכישת דירה, בלא שהציגו מסמכים המאשרים כי רכשו דירה. בעקבות הביקורת הוקמה בתמ"מ ועדת הלוואות, והיא פועלת על פי נוהל למתן הלוואות שעודכן באוגוסט 1995. על פי הנוהל, לכל בקשה להלוואה לרכישת מכונית או דירה, יש לצרף מסמכים המאשרים את הרכישה.

השתתפות בהוצאות החזקת רכב: השתתפות המעסיק בהוצאות החזקת רכב לעובדים נקבעה בתמ"מ במשא ומתן עם העובד, בלא שהוגדרו התפקידים המזכים בהחזר הוצאות אלה.

הביקורת העלתה, כי ל-11 עובדים, שלא היה בבעלותם כלי רכב, שולמה השתתפות בהוצאות החזקת רכב. בינואר 1997 הודיעה תמ"מ למשרד מבקר המדינה כי הנושא הוסדר, וכי השתתפות בהוצאות החזקת רכב ניתנת רק לעובדים שבבעלותם כלי רכב; עוד הודיעה, כי נקבעו אמות מידה להשתתפות בהוצאות החזקת רכב.

מכירות לעובדים: תמ"מ נהגה למכור לעובדיה מוצרי מזון מתוצרת המטבח שלה, במחירי עלות של חומרי הגלם בלבד. הדבר הוסדר בהוראה של הסמנכ"ל לכספים מאוגוסט 1991, שבה פורטו סוגי המוצרים, מחיריהם ותקרות הכמויות.

הביקורת העלתה, כי כמויות המוצרים שנמכרו לעובדים בשנים 1991-1993 חרגו פעמים רבות מהתקרות שנקבעו, וכי נמכרו לעובדים גם מוצרי עופות, דגים ובשר, שלא נמנו עם המוצרים שמכירתם לעובדים הותרה בהוראה האמורה.

בדוח על הביקורת בתש"ת מ-1984⁹ צוין שתמ"מ מכרה מוצרי מזון, באותם תנאים כמו לעובדים, גם לדירקטורים שלה ולעובדי אל על שמילאו תפקידי פיקוח ישיר על תמ"מ. בעקבות הביקורת הודיעה תמ"מ אז למשרד מבקר המדינה, כי הפסיקה מכירות של מוצרי מזון לדירקטורים ולעובדי אל על.

הביקורת הנוכחית העלתה כי בשנים 1992-1993 מכרה תמ"מ כמה מוצרי מזון לעובדי אל על, לאחד מן הדירקטורים ולנציג רשות החברות הממשלתיות בדירקטוריון. בעקבות הביקורת הודיעה תמ"מ למשרד מבקר המדינה, כי הפסיקה את המכירה של מוצרי מזון לעובדים ולאנשים הקשורים עמה.

חלוקת מוצרי מזון: תמ"מ נהגה לחלק לנהגים ולעובדים, ששטפו את מכולות המזון שהוחזרו אליה לאחר הטיסות, מוצרי מזון שנותרו בהם.

הביקורת העלתה, כי לא נעשה רישום של עודפי מזון המוחזרים לתמ"מ ושל פריטים שחולקו לעובדים האמורים. בנסיבות אלה אין לדעת אלו מצרכי מזון חולקו לעובדים ובאלו כמויות. משרד מבקר המדינה העיר לתמ"מ כי לא היה נוהל שיסדיר את הנושא הזה. בעקבות הביקורת בוטלה, במאי 1995, חלוקת מוצרי המזון לעובדים; נקבע כי מוצרים יבשים באריזתם המקורית, בקבוקי שתייה קלה ומשקאות חריפים שלא נפתחו, יועברו למחסן המוצרים של תמ"מ, מוצרים יקרים ייחודיים יוחזרו לחברת התעופה והיתר ייזרק לאשפה.

ארוחות לעובדים: תמ"מ סיפקה לעובדיה שתי ארוחות בכל יום עבודה בלא תשלום. הארוחות כללו מוצרי מזון שנופקו מהמלאי וכן מזון מבושל ממטבח החברה.

הביקורת העלתה, כי המזון המבושל סופק ממטבח תמ"מ בלא שוברי ניפוק ובלא רישום הכמויות; אף לא היה רישום של מספר הסועדים בפועל. בעקבות הביקורת החלה תמ"מ לרשום את מספר הארוחות שסופקו בפועל לפי מספר הסועדים ולרשום את כמויות המזון שיצאו מן המטבח ושסופקו לחדר האוכל.

סדרי משמעת: במארכ 1990 הגישה תמ"מ למוסד לביטוח לאומי תביעה לדמי פגיעה בשל תאונה בעבודה של מי שהיה באותו זמן מבקר פנימי של החברה. המוסד לביטוח לאומי הכיר בתאונה כתאונה בעבודה, ותמ"מ קיבלה בעבור העובד דמי פגיעה בעד 29 ימי היעדרות.

⁹ פורסם במסגרת הקובץ "דוחות על הביקורת באיגודים - 1984" (עמ' 13.21).

הביקורת העלתה, כי בתביעה האמורה לדמי פגיעה לא ציין המבקר הפנימי את הגורמים האמיתיים לתאונה. ביוני 1993 הודיעה תמ"מ למשרד מבקר המדינה, כי הדיווח למוסד לביטוח לאומי נעשה בהתייעצות עם העובדים המטפלים בנושא זה בחברה, שהביעו חשש שהתאונה לא תוכר כתאונת עבודה. הנהלת תמ"מ העבירה את העניין לוועדת הביקורת של תמ"מ וזו שלחה למבקר הפנימי מכתב נזיפה. משרד מבקר המדינה העיר לתמ"מ על הליקויים בטיפול בנשוא זה. ב-1996 פרש העובד מעבודתו בחברה.

סוכנויות נסיעות

תש"ת פעלה להקמה ולרכישה של סוכנויות נסיעות בחו"ל, בבעלותה המלאה או החלקית, במטרה להגביר את השיווק של טיסות אל על. הסוכנויות עסקו בעיקר בארגון קבוצות תיירים וחבילות תיור לישראל באמצעות אל על. בבעלות תש"ת סוכנות נסיעות בצפון אירופה וכן סוכנויות נסיעות בהולנד, בשווייץ, באוסטריה ובהונגריה, שמניותיהן מוחזקות באמצעות חברה הרשומה בהולנד. בשנת 1995 הפסידו הסוכנויות 98,000 דולר, בשנת 1996 - 327,000 דולר ובשנת 1997 - 336,000 דולר.

בשנת 1990 מכרה תש"ת סוכנות נסיעות בשוודיה, שצברה הפסדים גדולים (הפסד מצטבר של 790,000 דולר, שכוסה בידי תש"ת), תמורת 50,000 דולר. באותה סוכנות נתגלו באותה שנה מעילה של פקידת מכירות בסך 30,000 דולר ושל פקידה אחרת בסכום של 3,700 דולר. בעקבות גילוי המעילה התברר, כי לאחת הפקידות היה עבר פלילי. משרד מבקר המדינה העיר לתש"ת, כי לעובדים שבתוקף תפקידם יש גישה לכספים, יש לקיים בדיקות מהימנות לפני העסקתם.

סוכנות נסיעות בצפון אירופה

סוכנות הנסיעות בצפון אירופה (להלן - סוכנות א') העסיקה בדצמבר 1996 שלושה עובדים. בדירקטוריון שלה כיהנו מנכ"ל תש"ת, ששימש יו"ר הדירקטוריון, ושני תושבים מקומיים - שאחד מהם שימש מנכ"ל סוכנות א'. ב-1995 היו הכנסות סוכנות א' כ-1.5 מיליון דולר והרווח היה כ-5,000 דולר; ב-1996 היו ההכנסות כ-995,000 דולר ונוצר הפסד של 33,000 דולר; בשנת 1997 נוצר ההפסד של כ-17,000 דולר.

1. לפי הצעת תש"ת, עשתה סוכנות א' בתחילת 1992 עסקה משותפת עם סוכנות פרטית למשך שישה חודשים. בהסכם עם הסוכנות הפרטית נקבע, כי ההכנסות וההוצאות של העסקה יירשמו בנפרד בספרי הסוכנויות, ובסיומה תיעשה התחשבנות בין הסוכנויות. ביוני 1992 הופסקה העסקה המשותפת מאחר שלא הביאה לשיפור במצבה של סוכנות א'. צוות מטעם תש"ת שבדק את העסקה המשותפת הצביע על ליקויים רבים: אי הפרדה של רישומי העסקה משאר רישומי ההכנסות וההוצאות של סוכנות א' וטעויות ופיגורים ברישומים. תש"ת המליצה לסוכנות א' לוותר על ההתחשבנות הסופית לשם קביעת הרווחים או ההפסדים, ולהשאיר בידי כל אחת משתי הסוכנויות את ההכנסות שהשיגה.

2. את העסקה המשותפת ניהל מנכ"ל חדש שמונה בינואר 1992, שהגדיל את המכירות של סוכנות א' במידה ניכרת. ממסמכי תש"ת עולה, כי הגדלת המכירות הושגה על ידי מתן אשראי ניכר ללקוחות וגידול בהוצאות על שכר, שיווק ומימון. בסופו של דבר הביאה הפעילות העסקית המוגברת בשנת 1992, להפסד של כ-127,000 דולר ולגידול ניכר בחובות המסופקים. כתוצאה מכך נאלצה תש"ת להזרים לסוכנות א' באותה שנה הון חוזר בסך 150,000 דולר כדי לאפשר את המשך פעילותה.

בינואר 1993 מינתה הנהלת תש"ת את מזכיר החברה למנהל בפועל של סוכנות א', כדי שיפעל יחד עם מנכ"ל הסוכנות לשיפור מצבה של הסוכנות ולגביית חובות מלקוחותיה. מזכיר תש"ת מילא תפקיד זה עד יוני אותה שנה. לאחר שחזר מזכיר תש"ת ארצה, פעל

מנכ"ל סוכנות א' בניגוד להנחיות תש"ת, ובמחצית השנייה של שנת 1993 נתן שוב אשראי ללקוחות בסכומים ניכרים בלא ביטחונות נאותים.

בינואר 1994 הודיעה תש"ת למנכ"ל סוכנות א' שהיא משעה אותו מיידית מניהול החברה. בהמשך להחלטת תש"ת החליטה מועצת המנהלים של סוכנות א' על הפסקת עבודתו של מנכ"ל סוכנות א'.

במארס 1994 מכרה תש"ת לסוכנות נסיעות אחרת 24% ממניות סוכנות א' תמורת כ-50,000 דולר. בהסכם מכירת המניות נקבע, כי הסוכנות האחרת תספק לסוכנות א' שירותי מנכ"ל יום אחד בשבוע, תמורת שכר סמלי. שנת 1994 הסתיימה בהפסד של כ-48,000 דולר.

בדוחות הכספיים של תש"ת ל-31.12.94 הוצגה הפרשה בסך 280,000 דולר בגין החובות המסופקים של סוכנות א'. ב-1995 הניבו עסקי סוכנות א' רווח זעיר, אולם בשנים 1996-1997 היו לה הפסדים.

תש"ת הסבירה למשרד מבקר המדינה, כי הפסדי סוכנות א' הם, בין השאר, תוצאה של תחרות במכירת כרטיסי טיסה של אל על, שהתנהלה בין סוכנות א' לבין סוכנות נסיעות שבבעלות חברה בת אחרת של אל על¹² שאף היא פעלה בצפון אירופה.

סוכנות נסיעות בהולנד

1. סוכנות הנסיעות בהולנד (להלן - סוכנות ב') העסיקה בדצמבר 1997 ארבעה עובדים. בדירקטוריון שלה שימשו שלושה דירקטורים: מנכ"ל תש"ת, נציג אל על בהולנד ותושב הולנד, שהיה יו"ר הדירקטוריון. ב-1995 הגיעו המכירות לכ-4.6 מיליון דולר, ונגרם לסוכנות הפסד של כ-90,000 דולר. ב-1996 הגיעו המכירות לכ-3.3 מיליון דולר ונגרם לה הפסד של כ-252,000 דולר.

בשנת 1994 היו הפסדי סוכנות ב' כ-306,000 דולר. במסמך שהוגש עוד באוקטובר 1994 לדירקטוריון סוכנות ב' צוינו הגורמים להעדר רווחיות, ובכללם: הוצאות גבוהות על שכר ודמי שכירות; תזרים מזומנים שלילי; מערכת קבלת החלטות מסורבלת; העדר יוזמה וחוסר עירנות לשינויים שחלים בשיווק הטיסות בהולנד ואי ביצוע חקר שווקים.

2. בשנת 1993 רכשה סוכנות ב' תמורת 72,000 דולר 33% ממניותיה של חברה בשווייץ, שכל פעילותה נעשתה באמצעות חברה בת שהפעילה סוכנות נסיעות. במהלך שנת 1996 נמסר לדירקטוריון תש"ת כי מצבה הכלכלי של הסוכנות בשווייץ קשה, ונבדקה האפשרות למזגה עם שתי סוכנויות אחרות המתמחות בטיסות לישראל, כדי לחסוך בהוצאות. בשנת 1996 סיימה הסוכנות בשווייץ את פעילותה בהפסד של כ-82,000 דולר ובשנת 1997 בהפסד של כ-52,000 דולר.

באפריל 1994 השקיעה תש"ת באמצעות סוכנות ב' כ-106,000 דולר ברכישת 50% מהון המניות של סוכנות נסיעות בהונגריה. ב-1994 סיימה הסוכנות בהונגריה את פעילותה בהפסד של כ-86,000 דולר, ובשנים 1995-1996 ברווח זעיר.

בפברואר 1995 הוסבה הסוכנות בהולנד לחברת החזקות והיא הקימה חברה חדשה המפעילה את סוכנות ב'. בחודשים יולי-נובמבר 1996 קיים דירקטוריון תש"ת כמה דיונים במצבה

¹² סופרסטאר הולדינג בע"מ, העוסקת בשיווק טיסות קבוצתיות של אל על באירופה.

הכספי הקשה של סוכנות ב', שנבע מירידה ניכרת במכירת כרטיסי טיסה של אל על. נוכח ההפסדים, ביקשה תש"ת מאל על אישור לסגור את סוכנות ב', אך לא נענתה.

במהלך הביקורת, באוגוסט 1997, החליטו אל על ותש"ת להעביר את הניהול של סוכנות ב' בהולנד לידי אל על, באמצעות חברת סופרסטאר, החל ב-1.1.98, והוסכם ביניהן שאל על תישא באחריות לכל נזק והפסד בקשר עם הפעלת הסוכנות.

3. בנובמבר 1996 נמסר לדירקטוריון תש"ת, כי על פי בקשת אל על הוקמה סוכנות נסיעות באוסטריה. ההשקעה בסוכנות זו, בסך כ-100,000 דולר, לא נכללה בתקציב תש"ת לאותה שנה ולא הוגשה לאישור הדירקטוריון מראש.



תש"ת החזיקה בסוכנויות נסיעות בחו"ל, אף שרובן צברו הפסדים, כדי לשרת את ענייניה של אל על. תש"ת קיימה פיקוח שוטף על הסוכנויות על ידי השתתפות בדירקטוריונים של התאגידים שניהלו את הסוכנויות, באמצעות דוחות תקופתיים שהסוכנויות נדרשו להגיש ועל ידי ביקורים במקום. אמצעים אלה לא היה בהם כדי למנוע היווצרות הפסדים בסוכנויות, שנבעו, על פי מסמכי תש"ת, גם מניהול לא יעיל. על עתיד סוכנות א' אשר צברה הפסדים גדולים לא נתקבלה כל החלטה בתש"ת ובאל על.

משרד מבקר המדינה העיר לתש"ת, שעליה ועל אל על לבחון מה היא תרומתן הממשית של הסוכנויות בהשגת תוספת נוסעים לאל על, ואם תרומה זו שקולה כנגד ההפסדים, שבהם היתה כרוכה הפעלת הסוכנויות.

חברה לניהול בתי מלון

לרום מלונות (בי"ל) בע"מ (להלן - לרום) הוקמה בידי תש"ת ב-1972, כדי לנהל רשת מלונות בארץ שימשו את נוסעי אל על הרוכשים בחו"ל חבילות תיור בארץ. בשנות השמונים ביטלה לרום את מרבית הסכמי הניהול שהיו לה עם בתי מלון במקומות שונים בארץ¹³. מאז ועד גמר הביקורת, בדצמבר 1997, עסקה לרום בניהול בית מלון אחד בירושלים. באותו מועד העסיקה לרום שלושה עובדים - מנכ"ל, חשב ומזכירה, ונעזרה ביועצים חיצוניים. בדירקטוריון לרום היו בדצמבר 1997 שבעה דירקטורים: עובד אל על ושישה מקרב הציבור.

הסכם הניהול של בית המלון בירושלים נחתם ב-1982 בין תש"ת לבין בעלי בית המלון (להלן - בעלי המלון)¹⁴. על פי ההסכם העבירה תש"ת ללרום חלק מתפקידיה, אך דמי הניהול שנתקבלו, שהגיעו ב-1996 לכ-840,000 דולר, נרשמו כהכנסה של תש"ת. ללרום עצמה היו בשנת 1996 הכנסות ממתן שירותי שיווק של בתי מלון ובתי הארחה בסך כ-43,000 דולר. הוצאותיה, שעיקרן היו הוצאות שכר ונלוות, הסתכמו בכ-378,000 דולר, ונוצר הפסד בסך כ-335,000 דולר; תש"ת כיסתה את ההפסד.

1. תוקף הסכם הניהול של בית המלון בירושלים נקבע עד אפריל 1992, ולתש"ת ניתנה אופציה להאריכו בשמונה שנים. ביולי 1991 הודיעה תש"ת לבעלי המלון כי ברצונה לממש את האופציה ולהמשיך בניהול בית המלון. בעלי המלון הודיעו כי הם מתנגדים להמשך ניהולו בידי תש"ת, כיוון שתש"ת לא עמדה בהתחייבותה לפתח רשת של בתי מלון, שבמסגרתה ינוהל גם בית המלון בירושלים. בפועל המשיכו תש"ת ולרום בניהול בית המלון.

לנוכח רווחיותו הנמוכה, וחילוקי הדעות עם בעלי המלון, הציעה הנהלת תש"ת לדירקטוריון, בנובמבר 1992, לוותר על ניהול בית המלון ולהסמיכה לשאת ולתת עם בעלי המלון על סכום הפיצויים תמורת הוויתור. הדירקטוריון אישר את ההצעה ותש"ת החלה במשא ומתן עם בעלי המלון. בספטמבר 1993 הודיעה הנהלת תש"ת לדירקטוריון כי מאחר שבעלי המלון השקיעו באותה שנה סכומים ניכרים בשיפוצו ויש גידול ניכר ברווחיו, היא מעוניינת להמשיך בניהול בית המלון. בשנים 1994-1995 נמשך המשא ומתן עם בעלי בית המלון על התנאים לניהולו, ובסוף שנת 1995 הוסכם להאריך את תוקף הסכם הניהול עד לסיום תקופת האופציה בשנת 2000.

בהסכם הניהול נקבעה שיטת החישוב של דמי הניהול על בסיס ההכנסות בניכוי ההוצאות התפעוליות של המלון. בעקבות חילוקי דעות בין תש"ת לבין בעלי המלון בנוגע למיון ההוצאות לצורך חישוב דמי הניהול, חישובו תש"ת ובעלי המלון את דמי הניהול משנת 1989 ואילך כל אחד בדרך אחרת. לפי חישובי תש"ת היה סכום דמי הניהול גבוה יותר מהסכום לפי חישובי בעלי המלון. ההפרש המצטבר בין סכומי דמי הניהול, לפי שתי דרכי החישוב, הגיע ב-31.12.96 לכ-1,254,000 דולר. הואיל והרישום בספרי תש"ת נעשה על פי חישובי בעלי המלון, ההפרש לא בא לידי ביטוי בספרי תש"ת. בשנת 1997 שינתה תש"ת את מדיניותה החשבונאית והציגה בספריה את כל ההפרש שנצבר בגין החוב של בעלי המלון, בסך

¹³ ראה דוח על הביקורת בתש"ת מנובמבר 1989 (עמ' 19-21).

¹⁴ בעניין ההתקשרות עם בית המלון, ראה דוח על הביקורת בתש"ת מנובמבר 1989 (עמ' 21).

1,254,000 דולר, ובמקביל יצרה הפרשה לחובות מסופקים בסכום של 854,000 דולר, זאת בהסתמך על חוות דעת משפטית. עד מועד סיום הביקורת, דצמבר 1997, לא הגיעו הצדדים להסכמה על דרך החישוב של דמי הניהול.

הסכם הניהול מאפשר לתש"ת לגבות את דמי הניהול מהכנסות המלון, אך תש"ת אפשרה לבית המלון לצבור חוב של דמי ניהול שהגיע ביום 31.12.93 לכ-800,000 דולר. תש"ת פעלה במהלך שנת 1994 לצמצום החוב. בעקבות הביקורת הודיעה תש"ת בינואר 1997 למשרד מבקר המדינה כי החוב שולם.

2. במאוס 1991 הציע מנכ"ל תש"ת לדירקטוריון להפסיק את פעילותה של לרום ולהעביר את תפקידיה לתש"ת. דירקטוריון תש"ת לא אישר את ההצעה, והמנכ"ל פנה אל שר התחבורה דאז - מר מ. קצב, בבקשה להקים ועדה שתבחן את תפקודה של לרום. הוועדה שמונתה המליצה ביוני 1991 לשר התחבורה לקבוע ללרום תקופת ניסיון שבה תפעל במסגרת תקציב הוצאות מזערי.

בתום תקופת הניסיון, בנובמבר 1992, החליטה הנהלת תש"ת כי אין הצדקה להמשיך קיומה של לרום והציעה לדירקטוריון תש"ת למכור את החברה. הדירקטוריון לא קיבל את ההצעה, החליט להקפיא את הפעילות של דירקטוריון לרום למשך שנה, ולא מינה דירקטורים חדשים ללרום במקום אלה שתוקף כהונתם פג. במשך מרבית שנת 1993 לא פעל דירקטוריון לרום.

בעקבות שינוי שחל בעמדת תש"ת בנושא זה, מינה דירקטוריון תש"ת בסוף שנת 1993 שישה דירקטורים חדשים ללרום, ודירקטוריון לרום החל שוב להתכנס. לרום ביקשה מתש"ת להעביר לידיה את הסכם הניהול של בית המלון בירושלים, כדי לפעול במסגרת תקציב מאוזן כחברה עסקית, אך הבקשה לא נענתה.

3. לאחר שניסיונות קודמים להשיג הסכמי ניהול עם בתי מלון לא נשאו פרי, הכינו תש"ת, אל על ולרום במאי 1994, תכנית פיתוח שעל פי יעדיה תשיג לרום עד סוף העשור ניהול רשת של 11 בתי מלון, מהם יוקרתיים ומהם עממיים. התכנית אושרה בדירקטוריון תש"ת באותו חודש. עד מועד סיום הביקורת, בדצמבר 1997, לא נעשתה שום התקשרות עם בית מלון.

תש"ת הסבירה למשרד מבקר המדינה, כי לא השיגה הסכמי ניהול עם בתי מלון בשל תהליך איטי של בדיקות כלכליות שנעשו לכל בית מלון, בשל העדר אפשרות לקבל החלטות עסקיות במהירות ובשל חוסר יכולת לרכוש בעלות חלקית על בתי מלון, שהיה תנאי הכרחי לחתימת הסכם ניהול.

משרד מבקר המדינה העיר לתש"ת ולאל על, כי עליהן לבחון אם יש מקום להמשיך ולקיים את לרום כגוף נפרד; וזאת בהתחשב בכך ששילוב פעילותה בתש"ת עשוי להביא לחסכון בהוצאות ולייעול תהליך קבלת החלטות.

שינוע מטענים והקבצתם

חברה לשינוע מטענים

1. עד סוף 1989 היו בידי מדינת ישראל ובידי תש"ת מניותיה של חברת ממ"ן, מסופי מטען וניטול בע"מ (להלן - ממ"ן). פעילות ממ"ן כללה בעיקר שינוע מטענים אוויריים במסוף שהפעילה בנתב"ג, מתן שירותים לוגיסטיים והפעלת מרכזי מכירות של מוצרים מעוקלים. בדצמבר אותה שנה נמכרו 48% ממניות ממ"ן לציבור, ובספטמבר 1991 נמכרה חבילת מניות בשיעור 26% למשקיעים פרטיים¹⁵. בסוף 1996 הוחזקו מניות ממ"ן כמפורט להלן: 26% בידי תש"ת, כ-61% בידי שלוש החברות שבבעלות משקיעים פרטיים ו-13% בידי הציבור; חלקה של תש"ת ברווח הנקי של ממ"ן ב-1996 היה כ-1.8 מיליון דולר ובשנת 1997 כ-1.6 מיליון דולר. סכומים אלה היו המקור העיקרי לרווחי תש"ת באותן שנים. בשנת 1996 קיבלה תש"ת דיבידנד בסך 559,000 דולר.

בינואר 1997 קיבלה הממשלה החלטה אשר תכליתה להכניס מפעיל מסוף מטענים נוסף בנתב"ג. הכנסת מפעיל נוסף עלולה לפגוע בהכנסות ממ"ן מפעילות המסוף; בחוות דעתו של רואה החשבון של תש"ת לדוחות הכספיים לסוף שנת 1997 צוין, כי בשלב זה אין באפשרות ממ"ן להעריך את היקף הפגיעה. לפי צו פיקוח על מחירי מצרכים ושירותים¹⁶ שפורסם בינואר 1998 יפחתו הדרגתית התעריפים בגין הטיפול במטעני יבוא ובמקביל יוגדלו הדרגתית התעריפים בגין הטיפול במטעני יצוא. על פי הערכת ממ"ן, השינוי בתעריפים יהווה הרעה ניכרת בהכנסות ממ"ן, ממסוף המטענים בשנים הבאות. שינוי זה עלול לפגוע גם ברווחיותה של תש"ת. ממ"ן עתרה לבית משפט בבקשה לביטול הצו.

2. בדצמבר 1997 כיהנו בדירקטוריון ממ"ן 11 דירקטורים: שלושה מונו בידי תש"ת (עובד אל על ושני דירקטורים מקרב הציבור, שאחד מהם שימש יו"ר הדירקטוריון); שישה מונו בידי המשקיעים ושני דירקטורים מקרב הציבור, שמונו במשותף בידי תש"ת ובידי המשקיעים.

באפריל 1996 עשה מנכ"ל תש"ת משאל טלפוני בקרב הדירקטורים של תש"ת בעניין הארכת כהונתם של שלושת הדירקטורים מטעמה בממ"ן. מהפרוטוקול של המשאל הטלפוני עולה, כי הדירקטורים של תש"ת הסכימו להאריך את כהונתם של השלושה. הביקורת העלתה, כי מנכ"ל תש"ת לא מסר במשאל כי נגד אחד משלושתם הוגש חודש קודם לכן, כתב אישום לבית משפט השלום בתל אביב, על עבירות שעשה בתאגיד ציבורי אחר. בדצמבר אותה שנה, בעקבות פניית משרד מבקר המדינה, חדל אותו דירקטור לכהן כדירקטור בממ"ן.

3. בעת רכישת המניות בידי המשקיעים בספטמבר 1991, הם חתמו עם תש"ת על הסכם הצבעה וניהול (להלן - הסכם הניהול) לחמש שנים. בהסכם נקבע כי הצדדים יפעלו כדי שבתוך חודשיים ממועד רכישת המניות בידי המשקיעים תכונס אסיפה כללית שלא מן

¹⁵ על ההסכם בעניין מכירת מניות המדינה בממ"ן, ראה דוח שנתי 42, עמ' מ"ב.

¹⁶ צו פיקוח על מחירי מצרכים ושירותים (מחירי שירותי מסוף מטענים בנמל התעופה בן-גוריון), התשנ"ח-1998.

המניין, כדי לשנות את תקנות ההתאגדות של ממ"ן הנוגעות למינוים של יו"ר הדירקטוריון ומנכ"ל החברה.¹⁷

הביקורת העלתה, כי בגלל חילוקי דעות בין הצדדים נדחה כינוסה של האסיפה הכללית לנובמבר 1993; אולם באותה אסיפה לא הגיעו הצדדים להסכמה והתקנות לא שוננו.

לאחר שהמשקיעים פנו אל שר האוצר דאז - מר א. שוחט, הציע להם דירקטוריון תש"ת בתחילת 1994 להעביר את חילוקי הדעות לבוררות. המשקיעים דחו את ההצעה, והגישו עתירה לבג"ץ נגד ועדת השרים לענייני הפרטה, שר האוצר, שר התחבורה ורשות החברות הממשלתיות, כדי שיאכפו על תש"ת למלא את התחייבויותיה לפי הסכם הניהול.

בג"ץ דחה את העתירה במארכ 1994, וקבע כי לבו של הסכסוך בין המשקיעים לתש"ת הוא סכסוך אזרחי שצריך להתברר בדרך אזרחית. בעקבות קביעה זו ויתרו המשקיעים על המשך ההתדיינות בבית המשפט. במגעים שהתקיימו באותה שנה הושג הסדר בעניין שינוי תקנות ממ"ן על פי ההסכם. בספטמבר 1996 פג תוקפו של הסכם הניהול. באוגוסט 1997 נחתם הסכם ניהול חדש, לפרק זמן של שנתיים ממועד חתימתו.

חברת להקבצת מטענים

חברת אייר קונסולידייטורס ישראל בע"מ (להלן - החברה להקבצת מטענים) הוקמה ב-1970 במטרה להוֹזיל את מחיר ההובלה האווירית של מטענים קטנים על ידי הקבצתם (קונסולידציה), וכדי להבטיח שעמילי מכס פרטיים, הנמנים עם בעלי החברה, יטיסו במטוסי אל על מטענים שבטיפולם. מאז הקמתה מחזיקה תש"ת ב-50% ממניות החברה, ויתר המניות מוחזקות בידי עמילי מכס. המניות שבידי תש"ת הקנו לה זכות למנות מחצית מכלל הדירקטורים ולהצביע באסיפות הכלליות, אך לא לקבל דיבידנדים.

בדצמבר 1997 היו בדירקטוריון החברה להקבצת מטענים 20 דירקטורים, מהם תשעה מטעם תש"ת: מנכ"ל תש"ת, מנכ"ל סאן דור¹⁸ ושבעה עובדי אל על. תש"ת קיבלה מהחברה להקבצת מטענים דמי ניהול שנתיים (ב-1996 כ-8,000 דולר).

¹⁷ לפי ההסכם ייבחר יו"ר הדירקטוריון, לפי הצעת תש"ת, מקרב הדירקטורים מטעמה, והמשקיע מתחייב להצביע בעד בחירתו. מנכ"ל החברה ימונה על פי הצעת המשקיעים בהתייעצות עם תש"ת, והיא מתחייבת להצביע בעד המינוי.

¹⁸ חברה בבעלותה המלאה של אל על, המפעילה טיסות שכר. דוח על הביקורת בחברה זו ניתן בדצמבר 1996.

ייצוג של חברות תעופה וגופים אחרים

ייצוג חברות תעופה: בדצמבר 1997 ייצגה תש"ת בארץ חמש חברות תעופה מחו"ל: שלוש מהמזרח הרחוק, אחת מאירופה ואחת מארה"ב. ההכנסות מפעילות זו בשנת 1996 היו כ-398,000 דולר. בתש"ת פעלה מחלקת נציגויות שעסקה בייצוג של חברות מחו"ל בתחומי התעופה והתיירות.

בשנת 1991 הפסיקה תש"ת לייצג חברת תעופה גדולה מארה"ב, לאחר שזו החלה להפעיל טיסות בקו ארה"ב-ישראל. הפסקת הייצוג של אותה חברה הביאה לירידה ניכרת בהכנסותיה של תש"ת. ב-1992 ניהלה תש"ת משא ומתן לשם ייצוג של חברת תעופה גדולה אחרת מארה"ב, אך לא הצליחה בכך.

בתכנית הרב שנתית לפיתוחה של תש"ת, מיולי 1994, צוין כי התשתית הארגונית והמקצועית של מחלקת הנציגויות בתש"ת, שהעסיקה שמונה עובדים, מאפשרת לה לייצג עוד חברות תעופה ותיירות. בתכנית נקבע, כי תינתן עדיפות גבוהה לייצוגה של חברת תעופה העוסקת בטיסות פנים בארה"ב. החל ב-1994 קיימה תש"ת משא ומתן עם כמה חברות תעופה בארה"ב, אך עד מועד סיום הביקורת, בדצמבר 1997, לא השיגה תש"ת את מבוקשה.

ייצוג יצרנים של אבזרי תעופה: בנושא זה עסק עובד בכיר בלשכת מנכ"ל תש"ת, שתפקידו היה ליצור קשר עם יצרנים וספקים בחו"ל ולהציע להם שתש"ת תייצג אותם בארץ. בדצמבר 1997 ייצגה תש"ת 31 יצרנים וספקים של אבזרים למטוסים, כמו: מנועים, צמיגים, ציוד הצלה וחלקי חילוף. הכנסות תש"ת מהעמלות שקיבלה על ייצוג היצרנים הסתכמו ב-1996 לכ-335,000 דולר.

דוחות כספיים

הדוחות הכספיים של תש"ת, לרבות הדוחות הכספיים המאוחדים, נקובים בדולרים של ארה"ב, הואיל והחשבונות של החברה ושל החברה האם שלה אל על - מתנהלים בדולרים; עיקר ההכנסות של החברות בקבוצת תש"ת היו בדולרים או צמודות לדולר; חברות בקבוצה, הפועלות בחו"ל, מנהלות ספרי חשבונות במטבע מקומי.

בדוח הכספי המאוחד אוחדו עם תש"ת שני מפעלי המזון, חברת לרום וכמה מסוכנויות הנסיעות.

להלן המאזנים המאוחדים של תש"ת, לסוף כל אחת מהשנים 1996 ו-1997, כפי שריכז משרד מבקר המדינה על פי הדוחות הכספיים של החברה.

מאזנים מאוחדים

31.12.96 31.12.97
(אלפידולרים)

		נכסים
		רכוש שוטף
6,940	7,597	מזומנים ושווי מזומנים
500	626	פיקדונות
4,785	5,209	חייבים ויתרות חובה
<u>534</u>	<u>434</u>	מלאי
12,759	13,866	
15,035	15,796	השקעות בחברות מוחזקות
<u>5,998</u>	<u>5,465</u>	רכוש קבוע
33,792	35,127	
		התחייבויות והון
		התחייבויות שוטפות
19	126	אשראי מבנקים
3,402	2,878	התחייבויות לספקים
<u>2,428</u>	<u>2,342</u>	זכאים ויתרות זכות
5,849	5,346	
		התחייבויות לזמן ארוך
-	3,000	הלוואה מבנק
1,946	766	התחייבות לחברת האם - אל על
230	316	התחייבות בשל סיום יחסי עובד-מעביד
137	247	מסים נדחים
<u>265</u>	<u>311</u>	דמי שכירות לשלם
2,578	4,640	
<u>1,738</u>	<u>-</u>	זכויות המיעוט בחברות מאוחדות
23,627	25,141	הון עצמי
33,792	35,127	

חייבים ויתרות חובה: היתרה ל-31.12.97 כוללת: לקוחות - 2.1 מיליון דולר (לאחר ניכוי הפרשה לחובות מסופקים בסך 1.1 מיליון דולר), אל על - 1.1 מיליון דולר, מס נדחה לקבל - 0.6 מיליון דולר, מוסדות ועובדים - 0.5 מיליון דולר, דיבידנד לקבל מחברה כלולה - 0.6 מיליון דולר, חייבים אחרים ויתרות חובה - 0.4 מיליון דולר. יתרת החוב של אל על מייצגת את חובותיה לחברות הבת של תש"ת, בשל מוצרים ושירותים שסיפקו לאל על. ההפרשה לחובות מסופקים התייחסה בעיקר לחוב של מלון לרום לתש"ת בסך כ-0.9 מיליון דולר (ראה לעיל עמ' 59), לחובות של לקוחות לסוכנות הנסיעות בצפון אירופה בסך כ-0.2 מיליון דולר, שתש"ת ערבה להם, שהתהוו לפני מכירת 24% ממניות הסוכנות (ראה לעיל עמ' 56).

מלאי - יתרת סעיף זה ל-31.12.97 מייצגת בעיקר מלאי מצרכי מזון בתמ"מ (0.3 מיליון דולר).

השקעות בחברות מוחזקות

היתרה ל-31.12.97 כוללת בעיקר השקעה במניות ממ"ן בסך כ-15.7 מיליון דולר. השווי בבורסה של מניות ממ"ן המוחזקות בידי תש"ת היה בתאריך הנ"ל כ-18 מיליון דולר.

רכוש קבוע

הרכב סעיף זה ליום 31.12.97 היה כלהלן:

<u>עלות</u>	<u>פחת נצבר</u>	<u>עלות מופחתת</u>	
<u>(אלפיון דולרים)</u>			
4,514	1,789	2,725	מכונות
1,792	1,141	651	כלי רכב
1,428	1,085	343	ציוד ורהיטים
3,273	1,527	1,746	התקנות ושיפורים
11,007	5,542	5,465	ס"ה

זכאים ויתרות זכות

בסעיף זה נכללו ליום 31.12.97 התחייבות לעובדים בשל שכר בסך 1.4 מיליון דולר והתחייבויות אחרות בסך 0.9 מיליון דולר.

התחייבויות לזמן ארוך

הלוואה מבנק: תמ"מ קיבלה הלוואה לשם מימון התשלומים לבעלי מניות המיעוט (ראה לעיל עמ' 49); ההלוואה צמודה לדולר ונושאת ריבית משתנה בשיעור שהיה ביום 31.12.97 - 6.6%

התחייבויות בשל סיום יחסי עובד ומעביד

<u>31.12.96</u>	<u>31.12.97</u>	
<u>(אלפיו דולרים)</u>		
1,343	1,479	יתרת ההתחייבויות
<u>1,113</u>	<u>1,205</u>	בניכוי יעודה
230	274	
-	<u>42</u>	התחייבויות לתשלום מענקים בשל אי ניצול ימי מחלה
230	316	

יתרת ההתחייבויות אינה כוללת התחייבויות בשל סיום יחסי עובד ומעביד של חברה מאוחדת בארה"ב, המכוסות במלואן בתכנית פנסיה.

הון עצמי

להלן פירוט התנועות בחשבון הון עצמי בפרק הזמן 31.12.95 - 31.12.97, באלפי דולרים:

<u>ס"ה הון</u>	<u>עודפים</u>	<u>התאמות הנובעות מתרגום</u>	<u>קרן</u>	<u>הון</u>	<u>הון</u>
<u>עצמי</u>		<u>דוחות כספיים של חברת</u>	<u>הון</u>	<u>מניות</u>	
		<u>ממ"ן</u>			
20,949	18,649	2,201	28	71	יתרה ל-31.12.95
3,444	2,554	890			רווח נקי לשנת 1996
<u>(766)</u>	<u>(766)</u>				העברת הרווח מפעולות עסקיות לאל על(*)
23,627	20,437	3,091	28	71	יתרה ל-31.12.96
2,026	2,293	(267)			רווח נקי לשנת 1997
<u>(512)</u>	<u>(512)</u>				העברת הרווח מפעולות עסקיות לאל על(*)
25,141	22,218	2,824	28	71	יתרה ל-31.12.97

*ההעברות הן בסכום הרווח של תש"ת מפעילות העצמית.

דוח רווח והפסד

להלן, דוחות רווח והפסד מאוחדים של תש"ת לשנים 1996 ו-1997, ממוינים לפי המגזרים העיקריים בקבוצה:

דוחות רווח והפסד מאוחדים

סה"כ		מפעלי מזון		סוכנויות נסיעות		תש"ת/לרום		
1996	1997	1996	1997	1996	1997	1996	1997	
(אלפי דולרים)		(אלפי דולרים)		(אלפי דולרים)		(אלפי דולרים)		
הכנסות								
28,362	29,342	-	-	-	-	-	-	אספקת מזון ושירותים
3,143	4,212	-	-	3,143	4,212	-	-	מכירת כרטיסי טיסה
758	851	-	-	-	-	-	-	דמי ניהול וייעוץ
570	785	-	-	-	-	-	-	עמלות אחרות
<u>32,833</u>	<u>35,190</u>	<u>28,362</u>	<u>29,342</u>	<u>3,143</u>	<u>4,212</u>	<u>1,328</u>	<u>1,636</u>	
עלות המכירות, העבודות והשירותים								
8,919	9,522	-	-	-	-	-	-	תצרוכת מוצרי מזון
2,665	3,577	-	-	2,665	3,577	-	-	עלות כרטיסי טיסה
9,645	9,940	-	-	-	-	-	-	שכר עבודה
5,739	6,054	-	-	-	-	-	-	הוצאות אחרות ופחת
<u>26,968</u>	<u>29,093</u>	<u>24,303</u>	<u>25,516</u>	<u>2,665</u>	<u>3,577</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	
<u>5,865</u>	<u>6,097</u>	<u>4,059</u>	<u>3,826</u>	<u>478</u>	<u>635</u>	<u>1,328</u>	<u>1,636</u>	רווח גולמי
<u>5,139</u>	<u>5,342</u>	<u>2,975</u>	<u>2,961</u>	<u>780</u>	<u>914</u>	<u>1,384</u>	<u>1,467</u>	הוצאות מכירה הנהלה וכלליות
726	755	1,084	865	(302)	(279)	(56)	169	רווח (הפסד) מפעולות רגילות הכנסות (הוצאות) מימון, נטו
<u>891</u>	<u>723</u>	<u>233</u>	<u>317</u>	<u>1</u>	<u>(20)</u>	<u>657</u>	<u>426</u>	
<u>1,617</u>	<u>1,478</u>	<u>1,317</u>	<u>1,182</u>	<u>(301)</u>	<u>(299)</u>	<u>601</u>	<u>595</u>	רווח (הפסד) לפני מס
<u>409</u>	<u>217</u>	<u>409</u>	<u>217</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	מס על הכנסה
<u>1,208</u>	<u>1,261</u>	<u>908</u>	<u>965</u>	<u>(301)</u>	<u>(299)</u>	<u>601</u>	<u>595</u>	רווח (הפסד) לאחר ניכוי מס
1,578	1,761	-	-	(32)	(39)	1,610	1,800	חלק החברה ברווחי (בהפסדי) חברות מוחזקות
(349)	(465)	(5)	(465)	(3)	-	(341)	-	הכנסות (הוצאות) אחרות
<u>(144)</u>	<u>(3)</u>	<u>(144)</u>	<u>(14)</u>	<u>-</u>	<u>11</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	חלקם של בעלי מניות חיצוניים (ברווחים) בהפסדים של חברות מאוחדות
<u>2,293</u>	<u>2,554</u>	<u>759</u>	<u>486</u>	<u>(336)</u>	<u>(327)</u>	<u>1,870</u>	<u>2,395</u>	רווח נקי לשנה

רווחי קבוצת תש"ת בשנים 1996 ו-1997 נבעו בעיקר מרווחי ממ"ן כשחלקה בהם מוצג בסעיף חלק החברה ברווחי חברות מוחזקות (3.4 מיליון דולר בשתי השנים יחד). תרומה נוספת חשובה לרווחיות הקבוצה נבעה מרווח מפעלי המזון שהגיע באותו פרק זמן לכ-1.2 מיליון דולר. פעילות עצמית של תש"ת וניהול בתי מלון הוסיפו לרווחי הקבוצה בשנתיים הנסקרות כ-0.9 מיליון דולר, ואילו סוכנויות הנסיעות יצרו באותן שנתיים הפסדים שהסתכמו ב-0.7 מיליון דולר.

דוחות מאוחדים על תזרימי המזומנים

להלן הדוחות המאוחדים על תזרימי המזומנים של תש"ת בשנים 1996 ו-1997 :

<u>1996</u>	<u>1997</u>	
<u>(אלפיון דולרים)</u>		
		תזרימי מזומנים מפעילות שוטפת
2,554	2,293	רווח נקי לשנה
<u>600</u>	<u>(1,182)</u>	התאמות הדרושות כדי להציג את המזומנים מפעילות שוטפת
3,154	1,111	מזומנים נטו שנבעו מפעילות שוטפת
		תזרימי מזומנים מפעילות השקעה
(2,662)	(830)	רכישת רכוש קבוע
(500)	(126)	פיקדונות
		תמורה ממימוש רכוש קבוע ומפדיון
40	25	מלווה חובה
		השקעה בחברות מוחזקות
<u>(16)</u>	<u>=</u>	
<u>(3,138)</u>	<u>(931)</u>	מזומנים נטו ששימשו להשקעה
		תזרימי מזומנים מפעילות מימון
-	3,000	הלוואה לזמן ארוך
310	(1,180)	חברת האם, נטו
-	(1,438)	דיבידנד למיעוט
(18)	(1)	חברות כלולות נטו
<u>(70)</u>	<u>107</u>	אשראי לזמן קצר
<u>222</u>	<u>488</u>	תזרימי מזומנים מפעילות מימון נטו
9	(11)	הפרשי תרגום בגין יתרות מזומנים של חברות מאוחדות
247	657	שינוי במזומנים ושווי מזומנים
<u>6,693</u>	<u>6,940</u>	יתרת מזומנים ושווי מזומנים לתחילת שנה
6,940	7,597	יתרת מזומנים ושווי מזומנים לסוף שנה



חברת תש"ת הוקמה כדי לסייע לאל על לפתח שירותים נלווים ולגוון את פעילותה העסקית. תש"ת נכנסה לתחום השיווק של מכלולי תיור, באמצעות סוכנויות נסיעות שרכשה בחו"ל, לניהול בתי מלון, להספקת מזון למטוסים, להקבצת מטענים למשלוח באוויר ולניטול מטענים ואחסונם בנמל התעופה בן-גוריון. כל הפעולות האלה נעשו באמצעות חברות בנות שתש"ת הקימה, חלקן בחו"ל. תש"ת עצמה עסקה גם בייצוג בארץ של חברות תעופה זרות ובייצוג של יצרנים וספקים של ציוד תעופתי. תש"ת פעלה בשנים האחרונות תוך השגת רווחיות סבירה, שנבעה בעיקר מחלקה ברווחי החברה לניטול מטענים ומפעילות החברות להספקת מזון למטוסים.

בסוכנויות הנסיעות בחו"ל היו לתש"ת הפסדים. תש"ת קיימה אמנם פיקוח שוטף על הסוכנויות על ידי השתתפות בדירקטוריונים של התאגידים שבבעלותם היו הסוכנויות, על ידי דוחות תקופתיים שהסוכנויות נדרשו להגיש ועל ידי ביקורים במקום; אך אמצעים אלה לבדם לא היה בהם כדי למנוע הצטברות הפסדים בסוכנויות, שנבעו גם מניהול לא יעיל. במהלך הביקורת הסכימו אל על ותש"ת להעביר את הניהול של סוכנות נסיעות שצברה הפסדים גדולים לידי אל על, החל מ-1.1.98, ושאל על תישא באחריות לכל נזק והפסד בקשר עם הפעלת הסוכנות. לגבי סוכנות נסיעות במדינה אחרת, שאף היא הפסידה בשנים 1994-1997 סכומים ניכרים, לא ננקטה דרך כזו. שיקולי תש"ת להחזיק בסוכנויות נסיעות בחו"ל, על אף ההפסדים שנצברו בהם, נבעו מהשאיפה להציע טיסות באל על ללקוחות מוטנציאליים בארצות שונות. משרד מבקר המדינה העיר לתש"ת, שעליה ועל אל על לבחון מה היא תרומתן הממשית של הסוכנויות בהשגת תוספת נוסעים לאל על והאם תרומה זו שקולה כנגד ההפסדים, שבהם היתה כרוכה הפעלת הסוכנויות.

בשנים 1991-1992 התגבשה בתש"ת מגמה להפסיק את פעילותה העצמאית של חברת לרום, אשר ניהלה אז בית מלון אחד, ולהעביר את פעילותה לתש"ת, תוך צמצום בכוח אדם. הדירקטוריון של לרום חדל לפעול. כעבור תקופה קצרה הוחלט להמשיך את פעולותיה של לרום ושל הדירקטוריון שלה. משרד מבקר המדינה העיר לתש"ת ולא על, שעליהן לבחון ביסודיות את הכדאיות של קיום חברת לרום כגוף נפרד, הן מבחינת האפשרות להשיג חיסכון והן מבחינת מניעת סרבול בסדרי קבלת החלטות, הנובע מקיום הנהלה ודירקטוריון נפרדים.

בתחום הספקת מזון למטוסים העלתה הביקורת ליקויים בחברה הפועלת בארץ – במערך הייצור, ברכש, בבקרת האיכות ובענייני כוח אדם; רוב הליקויים תוקנו כבר במהלך הביקורת.

על תש"ת, המופקדת כחברת אחזקות על מערך החברות שבשליטתה, לשקוד על הנהגת הסדרי בקרה ופיקוח שיהיה בהם כדי לאתר במועד ליקויים בתפעול חברות הקבוצה, ולמנוע את הישנותם, כדי שכל חברות הבת יתרמו, כל אחת בתחומה, לרווחיות של הקבוצה ולהשגת יעדיה.

מבקר המדינה

ירושלים, כסלו התשנ"ט
דצמבר 1998