

בתחילת שנת 1973 החליט שריהביטחון דאז משה דיין, כי הגיעה השעה לשים קץ למה שקורה בתעשייה האווירית. ולהחליף את ההנהלה המכהנת בה ללא שינוי מזה 20 שנה. להחליט השר תרמו תלונות חוזרות ונישנות של חיל-האוויר, שטען כי תפקידיה הראשוניים במעלה של התעשייה האווירית הוא לדאוג למטוסים, ורק אחר-כך לשחק בערבות ובקומודורים.

כדי להבטיח את תוכניתו, החליט דיין למנות את מרדכי (מוטי) הוד, מפקד חיל-האוויר לשעבר, כיושב ראש מועצת-המנהלים של התעשייה האווירית. במקומו של עורך-הדף מיכאל פירון. היה ברור כי המנכ"ל, אל שווימר, לא יישאר בתפקידו במיקרה כזה, ואולי יפרוש עימו גם מישהו, אשר בריוסף, ואז ניתן יהיה לערוך בדק-ביט בתעשייה האווירית.

אולם מיכאל פירון גילה נאמנות עיקשת לאל שווימר, סירב להתפטר. פירון מונה בשעתו על-ידי ראש הממשלה המנוח לוי אשכול, כיושב-ראש התעשייה האווירית. כדי להחליש את השפעת רפי"י, ששלטה בתעשייה האווירית באמצעות בריוסף ושווימר. במשך הזמן קשר יחסים עם השניים, ומישרו עשה עם התעשייה האווירית עסקות רבות. שהכניסו כסף רב.

עתה סירב פירון ללכת, ודיין היה צריך לבחור בדרך הקשה: הרחת היושב-ראש בישיבה של מועצת-המנהלים. לשם כך היה עליו להבטיח לעצמו רוב במועצת-המנהלים. הוא פיטר ממנה את שני נאמני שמעון פרס ובריוסף — יצחק שפירא ושלמה שמיר, וכן קיבל את התפטרותו של מנכ"ל חיפועלי נייר חדרה, ישישכר חיימוביץ. במקומם צירף למועצת-המנהלים את פנחס זוסמן, ישראל טל וחיים לסקוב.

עתה היה לו רוב, והוא חיכה לישיבה במחצית אוקטובר בר, כדי להדיח את מיכאל פירון ולמנות במקומו את מוטי הוד.

אולם ב-6 באוקטובר פרצה מילחמת יוסי-הכיפורים, שדחתה כל דבר אחר וכן, למעשה, הצילה המילחמה את פירון-שווימר-בריוסף. כמה ימים קודם המילחמה עוד הספיק דיין לרמוז, בישיבת מועצת-המנהלים של התעשייה האווירית, למה הוא חותר, אמר במפורש: "לא הקמנו אתכם כדי לייצא, אלא כדי לתת שירותים לצה"ל".

אחד הדברים הראשונים שעשה שמעון פרס, בהיותו שריהביטחון היה למנות מחדש את יצחק שפירא למועצת-המנהלים, ולהכניס את אברהם בריוסף, אחיו של אשר בריוסף, אברהם הוא סמנכ"ל משרד-הביטחון, ואשר הוא מישהו של שווימר. פרס הוסיף גם את צבי זמיר ואשר דליון.

שיטת-תשלומים

מוזרה

מאבקו של דיין על שינוי הנהלת התעשייה האווירית, משקף את האנומאליה של גוף זה. מחד, זוהי חברה בערבון-מגובל, מאוגדת לפי חוקי-החברות, ולכאורה שולטים בה חברי מועצת-המנהלים. בכך היא נבדלת מן התעשייה הצבאית, שהיא יחידת-סמך של מערכת-הביטחון ואינה חברה עצמאית. אולם התעשייה האווירית-לישראל אינה חברה עצמאית, שכן היא תלוייה בכל דבר במשרד-הביטחון, ודבר השר הוא חוק במועצת-המנהלים. כך נוצר מצב שבו התעשייה האווירית היא חלק ממערכת-הביטחון לצורך קבלת כספים עבור מוצריה, ואינה חלק ממנה לצורכי ביקורת או ניהול כספי.

אנומאליה זו מסייעת לאי-היכולת לפקח על התעשייה האווירית מבחוץ. התעשייה עוסקת ב-75% מתקציבה בייצור ביטחוני עבור צה"ל, וביתר התקציב בייצור אזרחי. על הנייר קיימת הפרדה בין הייצור האזרחי והצבאי, אולם בפועל נעשה הייצור לרוב באותם אגפים, ומשתמשים באותם כלים צרכים אזרחיים וצבאיים במידה.

התערובת נראית מוזרה ביותר, כשבוחנים את שיטת התשלומים. השנה, למשל, מסך 1.7 מיליארד לירות תקציב כולל של התעשייה האווירית, משלם משרד-הביטחון 1.3 מיליארד עבור ייצור עבורו. הקצבה של משרד-הביטחון ניתנת ב-12 תשלומים חודשיים קבועים, והיא מהווה תמורה לעבודות של התעשייה האווירית ומוצריו. משרד-הביטחון גם אינו מחייב את התעשייה האווירית בריבית על הכספים שהוא נוטף לה למפרע, מתייחס אליה כאל יחידת-סמך.

זוהי, אולי, החברה הממשלתית היחידה שאינה מחויבת בריבית על כספים שהיא מקבלת. משרד-הביטחון, שהוא גם בעל-המניות היחיד של התעשייה האווירית, הוא הקובע, למעשה, את גובה המחירים שהוא משלם לה, ובכך את מתח-הרווחים שלה.

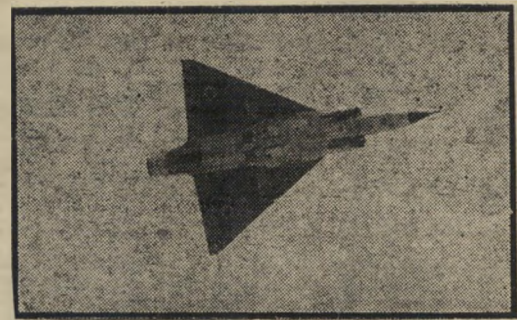
חשוב להדגיש שוב: הרווח בתעשייה האווירית הוא בעיקרו תוצאה של גובה התשלום שמשלם לה משרד-הביטחון תמורת עבודות.

כדי ללמוד את השיטה שבה מקבלת התעשייה האווירית כסף מתקציבי הביטחון, די להציץ בדו"ח מבקרה-המדינה לשנת 1971, האחרון שבו בדק המבקר את שיטת קביעת המחירים לשיפוף מנוע-מטוסים עבור חיל-האוויר (שנה לאחר-מכן בדק המבקר את עיסקות הערבה והקומודור, ואלו היו הפעמים היחידות מאז קום התעשייה שמבקר המדינה חדר לתחומה. עתה מסיים המבקר ביקורת כוללת ומקיפה על התעשייה האווירית שתפרסם בקרוב).

המבקר קבע, בדו"ח לשנת 1971, כי התעריפים לשעות עבודה של התעשייה האווירית, כולל תוספת רווח בשיעור מוסכם על העלות (קוסט-פלוס), לפי חישוב שערך מבקר המדינה לגבי עלות שעת-עבודה למעשה, בשנים 1965 ועד 1969, המוסכם עם משרד-הביטחון, היה גבוה בשיעור ממוצע של 4.8% מהעלות למעשה! המבקר העיר כי יש

לעמוד בין היתר על כך, באיזו מידה קשורות העלויות מכל הסוגים בעבודות עבור מערכת הביטחון. המבקר אמר, למעשה, כי צריך לבדוק אם התעשייה האווירית לא הכניסה לחשבונות שהיא מגישה לחיל-האוויר הוצאות של עבודות שאינן שייכות למערכת הביטחון. הוא הביא כדוגמה עבודה מסוימת שהיתה צריכה לעלות כולל הרווח, 11,610 לירות — בעוד שהמחיר הקבוע לשיפוף היה 12,210 לירות.

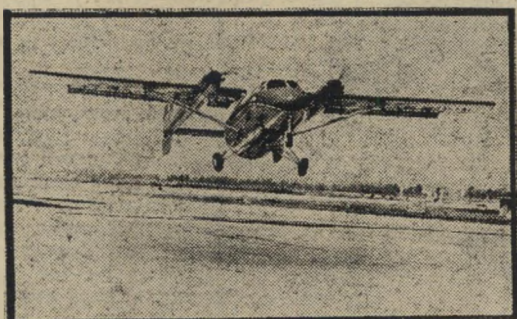
במחצית הראשונה של 1969/70 היתה התשומה הממוצעת לשיפוף מנוע 831 שעות. במחצית השנייה של אותה



האם טוב

ייצור

הכפיר?



מטוס „ערבה“: האם היה כדאי?

שנה ירדה התשומה ל-683 שעות, והסתמנה מגמה של ירידה נוספת. אולם התעשייה האווירית הוויולה את מחיר השיפוף רק באפריל 1970, וגם אז רק ב-5% במקום ב-18%. המבקר מצא גם, כי למרות משרד-הביטחון מעביר מזיכרונות באופן שוטף את הכספים לתעשייה האווירית, זו מפגרת באורח ניכר בהגשת החשבונות לחיל-האוויר. כלומר, מה שהמבקר מצא בסעיף קטן זה של שיפוף מנועים לחיל-האוויר, הוא שהתעשייה האווירית אינה

מאת יגאל לביב

מסתפקת ברווח הקבוע שלה (קוסט-פלוס), אלא מרמזת את חיל-האוויר ומחייבת אותו בחשבונות מנופחים. וכך מגדילה את רווחיה על חשבון תקציב-הביטחון. רווחים אלה שלה משמשים את הרפתקאות-הנפל של הערבה, הקומודור וכל הוצאות המופרות שלה.

הרפתקות

נפל

יש שחשב כי התעשייה האווירית חדלה משימוש בשיטת אלו, טועה. בדו"ח של מבקרה-המדינה על חברה-הביטחון של התעשייה האווירית, אלחא, שפורסם לפני שנה, יש שורה ארוכה של ניסוחי תקציב וחריגות מסחררת. מימצא אחד הוא הונאה משוטת: בשנת 1973 זקפה

החברה בספריה עלויות של פרויקט מסויים, שאותו ביצעה במחיר קבוע. לשני פרויקטים ביטחוניים אחרים שבוצעו באותה תקופה עבור התעשייה האווירית ועבור משרד הביטחון, פרויקטים אלה שלמו בתנאי קוסט-פלוס.

אלחא חייבה את התעשייה האווירית ואת משרד-הביטחון על עלויות של הפרוייקט שלא היה שייך לה כלל, לרבות הוצאות-הנהלה, כלליות ורווח של 6% וקיבלה את התמורה! האם היתה זו טעות? מבקרה-המדינה, הכותב בסגנון עדין ביותר, קבע: „מתהליך הפתיחה והסגירה של פקודות-העבודה, וממיסמכים שנמצאו בתקיה-החברה עולה, שהעברת העלויות לא היתה בטעות.“ משמע: הונאה בכונה תחילה.

המבקר סיים פרק זה בקביעה רבת-משמעות: „נוסף על קשיים טכניים בלתי-צפויים, שעל רובם הצליח המיפעל לגבור, התגלו במהלך הפיתוח ליקויים מינהליים בתחום הפיקוח, על התשומות בשעות העבודה ובסדרי תיקצוב ובקרה, ואלה היו בין הגורמים לכך שהעלויות גדלו מעבר לצפוי. הביקורת עמדה גם על תוסעות חמורות בתחום זקיפת עלויות, סיכום חשבונות רווח-ההפסד, והגשת תביר עות לתשלומים מעל למגיע.“

השיטה נמשכת: שימוש בכספים המוצאים ממשרד הביטחון למטרות שלא לשמן הוקמה התעשייה האווירית.

אחת הסיסמות שבהן מנספת התעשייה האווירית היא היצוא, ומה לתעשייה האווירית ולייצוא? אילו היתה, כפי שצריכה להיות, יחידת-סמך של משרד-הביטחון, כמו התעשייה הצבאית, היו ראשיה מתפעלים אותה למטרות שלשמן הוקמה: בדק מטוסי חיל-האוויר, וייצור ביטחוני. הייצוא והייצור האזרחיים צריכים להיות פועל-לייצוא של המטרה העיקרית, אם בכלל. הפיכת המטרה המישיגית לעיקרית, יצרה מצב מוזר: כדי לממן את עסקות-הייצוא צריך לחלוב את התקציב הביטחוני, ולנפחו. מרווח קבוע של 6% הגיעה התעשייה האווירית כיום לרווח קבוע של 10% יותר על העלות, וגם בו לא די למימון הרפתקאותיה. פיתוח הערבה (מטוס למיטען או לנוסעים לטווחים קצרים, היכול לנחות במסלול קצר) עלה עד כה 73 מיליון לירות, מהם 2.7 מיליון מדמרי-ביטחון על המטוס שהתרכס 10 מיליון מענק ממשלתי ו-60 מיליון מימון-עצמי של התעשייה האווירית. עד כה ייצרה התעשייה ומכרה 17 ערבות שעלו לה 98 מיליון לירות (כולל 10 מיליון הוצאות מימון). ההכנסה ממכירות היתה 42 מיליון לירות, כולל פרמיות-לייצוא. ההפסד על המכירות היה 56 מיליון לירות, יחד עם הוצאות הפיתוח, היתה ההשקעה האבודה בערבה, כמסטי התעשייה האווירית, 116 מיליון לירות. כספים אלה נחלבו מעבודות עבור חיל-האוויר ומערכת-הביטחון וחלק מרווחים ממכירות הטיל גבריאל בחו"ל.

למשל, פרויקט ייצור הקומודור, מקוסי-הנוסעים הי-סילוני שפותח כולו באמריקה, הושקעו בו עד כה 250 מיליון לירות, בייצור 36 מטוסים (ווסטווינג 1123), מהם שישה לא נמכרו. ההכנסות מאלה שנמכרו היו 160 מיליון לירות, ההפסד עד כה היה 90 מיליון לירות, אם יימכרו שאר 6 המטוסים, יקטן ההפסד ל-50 מיליון לירות. במקביל השקיעה התעשייה האווירית כ-60 מיליון לירות בפיתוח דגם משופר של הקומודור, ומשקיעה עוד 100 מיליון לירות בייצור סידרה ראשונה של מטוס זה. עוד קודם שהושג אישור של רשויות-התעופה האמריקאיות למכירת המטוס באמריקה, גם רואי-החשבון של התעשייה האווירית מעירים, במאונז, כי אין להציג השקעות אלו כעבודה בתהליך כל עוד לא הושלם פיתוח הדגם, ולא הושג האישור האמריקאי למכירת המטוס.

עד כה השקיעה התעשייה האווירית בשני מטוסים אלה כרבע מיליארד לירות יותר ממה שהכניסו לה, חוץ מה-100 מיליון לירות המושקעות עתה בקומודור. אולם הנזק של ייצור מטוסים אלה אינו רק בהפסד הכספי העצום, אלא בעיקר בהשקעת עיקר המאמץ והמחשבת של התעשייה האווירית במטוסים אלה במקום בפיתוח מטוסים לחיל-האוויר.

לדעת ראשי חיל-האוויר נתונים ראשי התעשייה האווירית בשנייה של ייצור מטוס שכולו שלהם, לכן השקיעו הכל בערבה. ראשי חיל-האוויר סבורים כי תפקידה של התעשייה האווירית הוא פייצור מטוסים לחיל-האוויר ואחזקתם, ולא הפיכתה לחברת בואינג נוספת. כדי שראשי התעשייה האווירית יוכלו לעמוד גם בייצור הביטחוני וגם בשיענוות האזרחיים שלהם, הם גדלים יותר ממה שנחוץ, מביאים מאות עובדים זרים מחו"ל.

כי לקומודור אין כל צורך ושימוש בישראל, וכך גם לערבה. הם פותחו לצורך ייצוא בלבד, גווליס מאות מיליוני לירות וכדומה ומחשבה מאומנים — ותנמו בעקפין לפיגור של כימעט שנה בייצור גאות חיל-האוויר הישראלי, מטוס הכפיר.

„ערבה“

במקום „כפיר“

ה„כפיר“ פותח בחיל-האוויר הישראלי, ולא בתעשייה האווירית. יתירה מואת: הוא פותח ויוצר למרות התנגדותה של התעשייה האווירית, ורק אחרי שכפו עליה לייצרו ולזרו את פיתוחו לפי הרישות חיל-האוויר. תחילת הכל בימים שאחרי מילחמת ששת-הימים, עת הטילה צרפת אמברגו על ייצוא מטוסים לישראל.

או חגו בחיל-האוויר את הרעיון להשתיל מנוע של פאנטום בנוף של מיראז', חיל-האוויר תכנן תוכנית, ומסר אותן לתעשייה האווירית לייצור ופיתוח, אותה עת היתה