

חיסול חברת העובדים

אליהו בורוכוב

ספרו של יצחק גרינברג אנטומיה של משבר ידוע מראש¹ מתאר את המשבר הפיננסי והכלכלי של מפעלי חברת העובדים במהלך שנות השמונים ועד סוף 1988; ואולם, הספר מטשטש את ההתפתחויות שחלו מסוף שנת 1988 – אז החל תהליך השיקום של מפעלים אלה – ועד סוף 1994, השנה שבה, למעשה, חוסלה חברת העובדים. מי שקורא בספרו של גרינברג עד עמוד 247 מגיע לפרק קטן (2 עמודים), 'אחרית דבר', שנפתח במשפט: 'בעשור שחלף מאז נקלע משק העובדים למשבר החמור, חדלה חברת העובדים להתקיים כזרוע הכלכלית של ההסתדרות, הן מבחינה קונספטואלית והן מבחינה מעשית'. משפט זה מעורר בקורא את הרושם המוטעה שיש קשר סיבתי בין המשבר הכלכלי בשנות השמונים ובין חיסולה של חברת העובדים בסוף שנת 1994 – וזאת טעות גדולה. במהלך שנת 1988 הכירו ראשי ההסתדרות וחברת העובדים (ובפרט מזכיר ההסתדרות דאז, ישראל קיסר, וראש האגף לאיגוד מקצועי חיים הברפלד) שאין מנוס מן ההתמודדות עם המשבר, והיו מוכנים לקבל החלטות קשות ולא נעימות ולתמוך במנהלים של התאגידים שהיו במשבר. גישה זו באה לידי ביטוי במינוי מנהלים חדשים לתאגידים שהיו במוקד המשבר: מינויו של בני גאון למנהל 'כור', ומינוי עוזי ורדי־זר למנהלן של 'סולל בונה' ושל 'שיכון עובדים'. בכך החל תהליך השיקום של חברות אלה, והוא יתואר להלן.

כור תעשיות²

בסוף יוני 1988, משהתפרסמו הדוחות הכספיים של כור לשנת 1987, שהראו על הפסד בסך 252 מיליון דולר, כבר היה בני גאון מנהל כללי של כור וכבר עסק בתכנון שיקומו

1. יצחק גרינברג, אנטומיה של משבר ידוע מראש: קריסת חברת העובדים בשנות השמונים, תל-אביב 2004.
2. הדברים מבוססים בחלקם על תזכיר שהכינה המחלקה הכלכלית במטה חברת העובדים למועצת חברת העובדים הק"ט, ספטמבר 1991. העתק של החוברת נמצא בידי המחבר (להלן: תזכיר המחלקה הכלכלית של חברת העובדים).

של התאגיד. באותה עת התפרסם כי לפי הערכת ההנהלה, במחצית הראשונה של 1988 הפסיד הקונצרן עוד 40 מיליון דולר.³ היקף החובות של כור לבנקים הוערך ב-830 מיליון דולר, וסך החובות הכולל – ב-1.3 מיליארד דולר.⁴ מחשש שהפסדים כבדים אלה יביאו לקריסת הקונצרן הודיע שר האוצר דאז, משה נסים, שהממשלה מוכנה להזרים לכור 50 מיליון דולר, והחל משאומתן עם נציגי הבנקים הישראליים על הסדר החובות ועל הזרמת אשראי נוסף לחברה. בנק לאומי ובנק דיסקונט הסכימו להעניק לכור אשראי חדש בסכום של 60 מיליון דולר, בתנאי שבנק הפועלים יסכים לשתפם בבטחונות שהחזיק בידיו. האשראי הנוסף הזה היה דרוש לתאגיד כדי שיוכל להמשיך לתפקד. עם הזמן הסכימו הבנקים הישראליים (עוד ב-1988) למחוק 170 מיליון ש"ח מחובות כור ולקבל בתמורה מניות בחברה. על-פי הסדר זה, הממשלה והנושים של כור אמנם היו אמורים לקבל מניות בחברה, אך חברת העובדים היתה אמורה להמשיך ולהחזיק ביותר מ-50% מן המניות ולכן גם בשליטה בחברה. ואולם, הסדר זה לא יצא לפועל, והוחלף ב-1990 בהסדר אחר (ב'מתאר' של כור תעשיות בע"מ, שהוגש לבורסה לניירות ערך בתל-אביב ב-19.9.1991, נקרא ההסדר הראשון 'הסכם הגג' וההסדר השני נקרא 'ההסדר הפיננסי המקיף').

בראשית אוקטובר 1988 דרשו הבנקים הישראליים כי תוקם מנהלת פיקוח שתעקוב אחר התקדמות תוכנית ההבראה של כור, והציעו למנות את רואה החשבון יצחק סוארי לתפקיד המפקח. הצעתם-דרישתם התקבלה: כור שילמה את הוצאות הפיקוח של יצחק סוארי ושל הצוות שהקים לצורך העניין, והוא החל לדווח לבנקים על התנהלות החברה. ב-9.10.1988 הגיש הבנק האמריקני Bankers Trust לבית-המשפט בתל-אביב בקשה לפירוק 'כור תעשיות' מכיוון שלא נענתה לדרישתו לפרוע מיד הלוואה בסך 20 מיליון דולר בקירוב. מובן שתביעה זו, שהיתה תלויה ועומדת בבית-המשפט יותר משלוש שנים, סיבכה והקשתה את המשאומתן עם הנושים. התביעה של Bankers Trust אמנם היתה בסכום קטן, אך היות שהחברה כבר היתה חייבת לבנקים אחרים בחו"ל כ-300 מיליון דולר ולמחזיקי איגרות חוב בחו"ל עוד 105 מיליון דולרים, היא לא יכלה 'להעדיף' את חובה ל-Bankers Trust ולפרוע אותו בלי לפרוע את יתר חובותיה.⁵

במחצית 1989 הפתיעה הנהלת תדיראן את הנהלת כור ודיווחה על הפסדים גדולים. ההפסדים נבעו מהחלטתה של הנהלת תדיראן להצהיר כי שוויו של מלאי גדול של חלקים – בעיקר בחטיבת הקשר – נמוך במידה רבה מן השווי בספרים. עוד החליטה ההנהלה להכיר בהפסדי מפעל החברה בארצות-הברית שייצר מכשירי קשר בשביל צבא ארצות-הברית, ולמחוק השקעות שהשקיעה בתכנון מכשירי קשר חדשים, שכן נראה היה שאין סיכויים רבים שמכשירים כאלה יוזמנו בקרוב. הסיבה המהותית להפסדים היתה הירידה בביקוש לציוד צבאי, שפגעה קשות גם ב'סולתם', והאיחור בהבנת שינוי זה שחל בסביבה הכלכלית ובתנאי השוק.

3. הארץ, 28.6.1988.

4. שם, 11.9.1988.

5. שם, 12.10.1988.

בחודשים האחרונים של 1989 ובראשית 1990 הגיעו הצעות של כמה אנשי עסקים אמריקנים לקנות את תדיראן בסכום של 50 מיליון דולר (סוג זה של אנשי עסקים נקראים בעיתונות האמריקנית 'פושטי נבלות'). אחת הקבוצות שהציעה הצעה כזאת היתה 'חברת שמרוק', שכעבור כמה שנים קנתה מחברת העובדים את מניותיה ב'כור תעשיות'. תוכנית ההבראה של כור כללה שני חלקים: הבראה פיננסית (כלומר הצעת תוכנית למחיקת חלק מן החובות ופריסה לזמן ארוך של שאר חובות החברה), והבראה ממשית (כלומר תוכנית לשינוי מבנה ההוצאות וההכנסות של הקבוצה באופן שיחזיר אותה לרווחיות. ההבראה הפיננסית עצמה משפיעה על הרווחיות בהפחיתה את עלויות הריבית. תוכנית ההבראה הממשית, שגובשה כתוכנית חומש, היתה מפורטת מאוד: היא הורכבה משלושה אוגדנים, שכללו ניתוח ותחזיות בעבור כל מפעל ומפעל בקבוצת כור (יש לזכור כי ב-1987 מנתה החברה כ-80 מפעלים). ככלל חילקה ההנהלה את המפעלים לשלוש קבוצות: מפעלים שדינם להיסגר, מפעלים שיש 'להבריאם', ומפעלים שהוחלט להעמידם למכירה. לפי התרשמותי, התוכנית לא גילתה את דעת ההנהלה במלואה, וההחלטות על סגירת חלק מן המפעלים ועל פיטורי עובדיהם התפרסמו רק כעבור זמן. התוכנית הזאת כי כור תשוב להיות רווחית בתוך שנה או שנתיים ותהיה מסוגלת לעמוד בתנאי הפירעון של החוב שיוסכם עליו, כלומר לפרוע את חובותיה ולשלם את הריבית.

ההבראה הממשית

תוכנית ההבראה כללה, כאמור, סגירת מפעלים מפסידים ופיטורי עובדיהם. היא כללה גם צמצום מצבת העובדים במפעלים שהמשיכו לפעול; הקפאת שכר וזיכרון של העובדים על 5% משכרם; ומכירת מפעלים ומניות בחברות שבהן כור היתה שותפה. מן הראוי להזכיר שההסכמה בדבר הורדת השכר ב-5% והקפאת השכר ובעניין תנאי הפרישה של העובדים שפוטרו הושגה בגיבוי ובסיועו של האגף לאיגוד מקצועי ותוך כדי שיתוף-פעולה עמו, ובייחוד עם ראש האגף חיים הברפלד, שחתם אישית על כמה מן ההסכמים. ברור שלולא שיתוף פעולה ההסכמות לא היו מושגות: גם כך, בכמה מפעלים – כגון 'סולתם' ביוקנעם, מפעל השימורים 'נון' ליד עתלית ומפעל הנעליים 'מגה' בחיפה – לוו הפיטורים בהפגנות ובמחאות סוערות.

עד סוף 1990 פחת מספר המועסקים בכור מ-31 אלף ל-19 אלף. הפחתת מספר העובדים הושגה לא רק באמצעות פיטורים אלא גם בדרך של מכירת חברות ומפעלים והורדת עובדיהם ממצבת העובדים של כור. תדיראן מכרה בניינים והחזקות בחברות-בנות בסכום של מאה מיליון דולר בקירוב, לרבות החזקה של 50% בחברת פלאפון. כור מכרה במהלך 1988 מפעלים וחברות בסכום של כ-20 מיליון דולר, ובמהלך השנים 1989-1990 – בכ-140 מיליון דולר, לרבות מניות בחברות טבע, טמבור, פניציה חיפה, קיסריה פולימרים ועוד. כמה חברות הועברו לפירוק, ובהן אליאנס, יובל-גד והבונים.

ב־20.6.1990 התפרסם הרוח הכספי של כור לשנת 1989, ולפיו הפסיד התאגיד בשנת 1989 כ־300 מיליון דולר, ובסך הכול בשלוש השנים 1987-1989 – כ־850 מיליון דולר. בשקלים ממודדים (במחירי חודש מרס 1991) הפסידה כור בשנת 1989 719 מיליון ש"ח, ובשלוש השנים 1987-1989 – 2106 מיליון ש"ח – הפסד מרשים בכל קנה-מידה – ובכך איפסה את ההון העצמי שלה, שהיה בראשית 1987 כ־1787 מיליון ש"ח.

בינתיים הקימו הבנקים ועדת היגוי שניהלה מטעמם את המגעים עם הנהלת כור ועם חברת העובדים. הבנקים הזרים מינו נציג אחד (איש הבנק האמריקני Manufacturers Hanover). כאמור לעיל, הבנקים הישראליים מינו את רואה החשבון יצחק סוארי ל'עוקב' מטעמם אחר התנהלות כור. סוארי העביר לבנקים מדי כמה חודשים הערכות בנוגע לתוכניות ההבראה של כור ובדבר התקדמות התהליך. הדוחות האלה היו פסימיים מדי והאירו את מצבה של כור באור עגום מדי.⁶ אפשר לסכם את עיקרי ההסתייגויות מהערכותיו של ר"ח סוארי בשלושה סעיפים:

(א) ככלל, סוארי התעלם מכך שההפרשות לפחת אינן תזרים מזומנים, והן למעשה מקור אפשרי לתשלומי ריבית ולפירעון חובות. לדוגמה, בשנת 1989 היו ההפרשות לפחת בדוחות הכספיים של כור 185 מיליון ש"ח.

(ב) פן נוסף של השמרנות המוגזמת בדוחותיו של סוארי היה שנכסים רבים של כור – הן נכסי נדל"ן, הן חברות-בנות – היו רשומים בספרים בשווי היסטורי, שהיה נמוך במידה רבה משוויים הממשי. כך נוצרה זרובה של נכסים ורווחים סמויים, שלא באה לידי ביטוי בדוחות הכספיים של החברה וגם לא בדוחותיו של רואה החשבון סוארי. נכסים אלה מומשו בחלקם בשנים שמיד לאחר ההסדר, ובשנים 1991-1994 תרמו לרווחים הגדולים שמהם נהנו, אחרי ההסדר, בעלי המניות החדשים של כור.

(ג) במחצית 1990 היה ברור לכל מי שענינו בראשו שענף הבנייה נמצא בעיצומו של שגשוג. גל העלייה הגדול מברית-המועצות החל בנובמבר 1989. כל מי שסיפק תשומות לענף הבנייה עמד לפני גידול רב בביקוש לתוצרתו, ואכן, כל המפעלים של כור שסיפקו תשומות לענף הבנייה – כמו נשר, קריית הפלדה, חרסה, חמת וכיוצא באלה – נהנו מרווחיות משופרת.

ייתכן כמובן שהפסימיות המוגזמת של סוארי נבעה מן הזהירות והשמרנות האופייניות לרואי חשבון, שהמוניטין שלהם משתבח ככל שהם 'שמרנים' יותר (היינו פסימים וזהירים). ואמנם, סוארי המשיך לקבל מהבנקים עבודות רבות בפיקוח ובהערכה של חברות בקשיים, וגם בתחומים אחרים. ואולם, אין להתעלם מכך שהפסימיות של סוארי שירתה אינטרסים מסוימים: היא סייעה לכך שבהסדר השני (שיצא לפועל בסופו של דבר) הוקטן חלקה של חברת העובדים בבעלות על הון המניות של כור, הוגדל שיעור המחיקות של חובות כור לנושיה השונים, והוגדל חלקם של הנושים (בעיקר הבנקים, ובראשם בנק הפועלים) בהון המניות של כור. כמו כן נוצרה זרובה: רכוש סמוי ורווחים סמויים, שמומשו בשנים שמיד

6. הדברים מבוססים על תזכיר המחלקה הכלכלית של חברת העובדים.

לאחר ההסדר, וכאמור הניבו רווחים גדולים בשנים 1991-1994 – רווחים שמהם נהנו בעלי המניות של כור וגם מנהליה. ככל שהוגדל שיעור המחיקות, קטנו הוצאות המימון של כור.

במהלך כל שנת 1990 ומרבית 1991 נמשכו המגעים והמשא-ומתן במאמץ להגיע לחתימת 'ההסדר הפיננסי המקיף' (ההסדר השני), שנחתם לבסוף בספטמבר 1991. כאן אולי המקום להעיר הערה בעניין ההיבט הפוליטי של המגעים. כבר נאמר שמה נסים, חבר מפלגת הליכוד, בהיותו שר האוצר, הודיע כבר בסוף 1988 שהממשלה תסייע לכור בהשקעה בסכום של 50 מיליון דולר. בינתיים הוסכם שהכסף יושקע בכור תמורת שטר הון שיהיה ניתן להמרה במניות, ובסופו של דבר הממשלה מכרה אותו ברווח. ב-1.12.1988 נערכו בחירות שלאחריהן הוקמה ממשלת אחדות, ובה כיהנו יצחק שמיר (ליכוד) בתפקיד ראש הממשלה ושמעון פרס (מערך) – שר האוצר. דווקא אז, בזמן כהונתו של שר אוצר ממפלגת העבודה, לא התאפשרה השלמתו של ההסדר הפיננסי של כור. פרס הפגין אדישות כלפי הקשיים של כור' ולא השתדל במידה הנדרשת להביא את הסדר כור להשלמה. בכל תקופת כהונתו זו היה פרס שקוע בניסיון הכושל להקים קואליציה עם המפלגות החרדיות ש"ס ואגודת-ישראל, אותו ניסיון שכינה יצחק רבין ז"ל 'התרגיל המסריח'. הפיאסקו הזה הסתיים ב-11.4.1990, כששני חברי-כנסת חרדים (ורדיגר ומזרחי) נעלמו, ולשמעון פרס לא היה הרוב הדרוש להקמת ממשלה. ב-11.6.1990 הקים יצחק שמיר ממשלה שבה כיהן יצחק מודעי בתפקיד שר האוצר, ודווקא בזמן כהונתו, הגם שהיו דרושים עוד 15 חודשים להשלמת כל ההסכמות, נחתם ההסדר הפיננסי של כור.

גורם נוסף שעייב את השלמת ההסדר ואת חתימתו היה הצורך להשיג את הסכמת כל הנושים בלי יוצא מן הכלל. קשה במיוחד היה להשיג את הסכמת הבנקים הזרים ואת הסכמתם של מחזיקי איגרות החוב (הדולריות) מחו"ל. גורם מעכב נוסף היה בנק לאומי. לאור כל האמור לעיל, מובן שהיה צריך להיות ברור לכול כי לאחר חתימת ההסדר תתחיל חברת כור להרוויח ותעמוד בתנאי הפירעון.

בסופו של דבר, לאחר דחיות ועיכובים רבים, נחתם ההסדר הפיננסי ב-27.9.1991 (חול המועד סוכות תשנ"ב). במסגרת ההסדר הוגדל סכום מחילת החובות ליותר מ-300 מיליון דולר. גם הבנקים הזרים וגם מחזיקי איגרות החוב מחלו על חלק מן החוב וקיבלו מניות בתמורה. הון המניות וזכויות הבעלות אורגנו מחדש, ומניות ואופציות למניות הוקצו לבנקים ולממשלה, כך שחלקה של חברת העובדים בהון המניות הוקטן (ברדילול מלא) ל-2.25%⁸. כל הצדדים בהסדר – הן הנושים של כור, שקיבלו מניות ואופציות, הן הממשלה, שקיבלה שטר הון שניתן להמירו במניות, מכרו את המניות ברווח.

7. השוו: גרינברג, אנטומיה של משבר ידוע מראש, עמ' 231.

8. בספרו של גרינברג (עמ' 248) ההסדר הזה מתואר בשבע שורות. תיאור מפורט של ההסדר ימצא הקוראים המעוניינים בסקירה שהכינה המחלקה הכלכלית של חברת העובדים לקראת מועצת חברת העובדים הק"ט, שהתכנסה בספטמבר 1991 (לעיל הערה 2), וכן ב'מתאר' שהגישה כור לבורסה לניירות ערך בתל-אביב ב-19.9.1991, כדי שיירשמו למסחר המניות של כור שהוקצו אחרי ההסדר לבנקים, למחזיקי איגרות חוב ולממשלה.

בתיאור ההסדר הפיננסי המופיע במתאר שהגישה כור לבורסה לניירות ערך בתל-אביב ב-19.9.1991 חסרים כמה פרטים על תרומותיה של חברת העובדים להסדר:

(א) חברת העובדים השקיעה בכור ביום חתימת ההסדר (Closing) 25 מיליון דולר. הכסף הזה גויס בהלוואה שקיבלה חברת העובדים מבנק דיסקונט, הלוואה שנפרעה בתוך כמה שנים.

(ב) הממשלה נתנה ערבות להלוואה בסך 100 מיליון דולר שהבנקים הישראליים העניקו לכור. זה היה המקור העיקרי לתשלום במזומן לבעלי איגרות החוב הזרים ולבנקים הזרים. תמורת הערבות הזאת התחייבה חברת העובדים לשלם לממשלה 6% מרווחי כור במשך 12 שנה – עד לפירעון ההלוואה.

(ג) בפועל נפרעה ההלוואה בתוך כשנה מיום החתימה על ההסדר, וחברת העובדים שילמה לממשלה 6% מן הרווחים של כור במשך אותה שנה. גם זה היה תשלום מכובד.

ההתאוששות

לאחר שההסדר הפיננסי נחתם החלה הנהלת כור בהכנות למכירת נכסים ולחשיפת השווי המלא והאמיתי של נכסיה. הדרך העיקרית שבה עשתה זאת היתה הנפקות בבורסה של חברות-בנות, בתהליך שבו נחשף שוויין של חברות אלה. החל במחצית 1992 החלה כור בסדרה של הנפקות כאלה ושל מכירת רכוש: במאי 1992 הונפקו והוצעו למכירה מניות של חברת 'מכתשים'; ביוני 1992 נמכרו 51% מן המניות של חברת 'תוצרת מזון' (תלמה, בלור-בנד, שפע ועוד) לחברה האמריקנית CPC (עד אז הוחזקו 50% ממניות 'תוצרת מזון' בידי כור ו-50% מהן בידי משפחת פקטור); ביוני 1992 היתה גם הנפקה של מניות 'תדיראן' בניו-יורק; בתחילת 1993 הונפקו מניות של חברת 'מרחב' (חרסה, חמת ועוד); בפברואר 1993 – של חברת 'מפעלי פלדה', ובמאי 1993 – של חברת 'צינורות'.

בכל ההנפקות והמכירות האלה מומש רכוש שהיה בידי כור לפני 'ההסדר הפיננסי המקיף'. במילים אחרות, לכור היו נכסים 'סמויים' רבים, ומצבה לפני השלמת ההסדר היה טוב יותר מכפי שהוצג הן כלפי חוץ, הן לחברי הוועדה המנהלת של חברת העובדים. בראשית 1993 הנפיקה חברת כור עצמה, בשוק ההון בתל-אביב, איגרות חוב בסכום של 140 מיליון דולר. בעזרת הסכום הזה פרעה את ההלוואה שקיבלה במסגרת ההסדר בערבות המדינה, אותה הלוואה שנזכרה לעיל, שנועדה לתשלום מקצת החובות לבנקים הזרים ולבעלי איגרות החוב. להנפקה זו צורפו אופציות לרכישת מניות של כור מקרן ההשקעות של חברת העובדים – כלומר, קרן ההשקעות התחייבה למכור במחיר שנקבע מראש מניות של כור. במהלך הזמן מומשו האופציות הללו, וכך הצטמצם חלקה של חברת העובדים במניות כור מ-25% ל-22.5%.

עם זאת, עד מחצית 1994 היה לחברת העובדים רוב בין מחזיקי המניות המשתתפים באספות הכלליות של בעלי המניות של כור, וזאת מכיוון שמקצת בעלי החוב של כור

שקיבלו אופציות למניות על-פי ההסדר, ובעיקר בנק הפועלים ובנק לאומי, לא המירו את האופציות במניות. העובדה שבפועל, באספת בעלי המניות, היה לחברת העובדים רוב הקנתה לה השפעה ושימשה כבידה כדי למנוע את בני גאון מלממש את רצונו להעניק לעצמו ולמנהלי כור האחרים הטבות ששוויין מיליונים בצורת אופציות לקניית מניות. שאיפתו זו מומשה כעבור שנים מספר, לאחר שבבחירות בהסדרות הוחלפה הנהגת ההסדרות ולאחר שמניות כור של חברת העובדים נמכרו.

'סולל בונה'

קבוצת 'סולל בונה', שהיתה חברת קבלנות הבניין הגדולה בישראל, הפסידה בשנות השמונים סכומי כסף גדולים. להפסדים היו כמה סיבות, שאחת מהן היתה הירידה המתמשכת בפעילות ענף הבנייה. כך, למשל, מספר הדירות שהוחל בבנייתן פחת מ-38,230 ב-1979 ל-19,850 בלבד ב-1989. 'סולל בונה' העסיקה אלפי פועלי בניין יהודים בהסכמי עבודה קיבוציים, שבהם הובטחו להם תנאי שכר, זכויות סוציאליות, זכויות פנסיה וכיוצא באלה.⁹ באותן שנים הצטרפו לענף הבנייה אלפי עובדים פלסטינים, שעבדו בתנאי שכר נמוכים יותר והועסקו בידי קבלני משנה ו'ראיסים' בלי שקיבלו כל זכויות סוציאליות. בשל כל אלה היו עלויות העבודה של 'סולל בונה' גבוהות מאלה של מתחריה, ומצבה בשוק היה נחות: החברה קיבלה פחות עבודות, ורבים מעובדיה נעשו מיותרים. ההפסדים מומנו באמצעות אשראי בנקאי.

בעקבות ההפסדים נקלעה 'סולל בונה' למשבר כספי חמור. בשנים 1986 ו-1987 הסכימו החברה והבנקים הנושים שלה – בנק הפועלים ובנק לאומי – על תוכניות הבראה, שעיקרן פיטורי אלפי עובדים. הוסכם על הקטנת מצבת העובדים ב-5000 עובדים ועל מכירת נכסים בשווי של מאה מיליון דולר, כמו למשל חברת 'דיוור ב. פ. בע"מ', שנמכרה לבנק הפועלים. הפיטורים המסיביים התאפשרו בזכות הסכמים מיוחדים, שהתקבלו בהסכמת האגף לאיגוד מקצועי בהסדרות, ולפיהם הוענקו לעובדים המפוטרים פיצויים כספיים מוגדלים, ולקבוצות עובדים מסוימות הוענקה פנסיה תקציבית ('הסדר הברפלד').

חברת העובדים התחייבה שחברת שיכון עובדים תהיה ערוכה לפירעון חובות 'סולל בונה'. ב-1989 הוסכם כי תוקם חברת אחזקות חדשה – 'שיכון ובינוי אחזקות' – שתהיה הבעלים הן של 'סולל בונה', הן של 'שיכון עובדים'. העברת הבעלות על החברות 'סולל בונה' ובנותיה הרבות ועל חברת שיכון עובדים נמשכה כמה שנים, אבל ניהולן אוחד מיד: עוזי ורדיזור מונה למנהל שתי החברות, ועל-ידי-כך נמנעו היריבויות וניגוד העניינים ביניהן.

9. השוו: גרינברג, אנטומיה של משבר ידוע מראש, עמ' 145.

ב-31.12.1989 נחתם הסכם שנקרא 'ההסדר המחומש' בין 'סולל בונה', 'שיכון עובדים', 'שיכון ובינוי אחזקות', בנק הפועלים ובנק לאומי. על-פי הסכם זה מחקו שני הבנקים חוב של 'סולל בונה' בסכום של כ-160 מיליון דולר. יתרת החוב, בסכום של 192 מיליון דולר בקירוב, נפרסה עד שנת 2011, והוסכם כי עד סוף 1992 תשולם רק הריבית, ומתחילת 1993 יחל פירעון הקרן. בהסדר המחומש הוסכם כי החברה-האם 'שיכון ובינוי אחזקות' תיתן ערבות לפירעון החובות לבנקים, וכי חברת שיכון עובדים תיתן ערבות מוגבלת בסכום של 75 מיליון דולר. הערבויות הובטחו באמצעות שעבוד נכסים של שתי החברות לבנקים.

בעקבות החתימה על ההסדר הפיננסי וצמצום מצבת העובדים נפתח מסלול ההבראה של 'סולל בונה'. כעת הוטלה אחריות ניהולית על מנהלי הפרויקטים ועל מנהלי העבודה, שהיו צריכים להפנים את שיקולי הרווחיות של העבודות שהם מנהלים. שינויים אלה, והשינויים שחלו במצב הכלכלי בארץ מסוף 1989, עם תחילת גל העלייה ההמונית מברית-המועצות, הביאו להגדלת היקף העבודה של 'סולל בונה' ולשיפור מהותי ברווחיותה. את שנת 1991 סיימה החברה ברווח.¹⁰

הסיבות למשבר

גרינברג מתאר בפירוט רב למדי את המשבר הכלכלי שנקלעו אליו מפעלי חברת העובדים. עם זאת, היה מקום לקשור את המשבר להתפתחויות הכלליות שחלו בכלכלה בעת ההיא, ובייחוד לנתח את הגורמים הכלכליים למשבר. חסר למשל ניתוח המסביר את השפעת ביטולה של 'התוכנית הכספית' על-ידי שר האוצר יגאל הורביץ ב-1980 על מצבם של מפעלי חברת העובדים.¹¹ אילו היה גרינברג מעיין בדוחות הכספיים של החברות, ובמיוחד בדוחות תזרימי המזומנים שלהן, היה מגלה איזה נטל הטיל על החברות ביטולה של התוכנית הכספית (בשנים 1980-1987), בהיווכחו אילו סכומים שילמו החברות לפירעון ההלוואות שקיבלו במסגרת התוכנית לפני ביטולה, ועד כמה החמיר ביטולה את מצבן הכספי והגדיל את נטל הריבית שהיה עליהן לשלם.

10. שם, עמ' 246.

11. שם, עמ' 109. בעמודים 85-88 גרינברג מתאר את התוכנית הכספית של חברת העובדים בשנות השישים והשבעים ואת חשיבותה. מן התיאור עלול להתקבל הרושם שב-1968, עת הסכים שר האוצר לביטול ההצמדה להלוואות הניתנות למפעלי חברת העובדים, היתה בכך הטבה מיוחדת. זהו רושם מוטעה, המנותק מן המציאות הכלכלית של התקופה: כבר ב-1964 בוטלה ההצמדה למרד או לשער הדולר להלוואות לתעשייה ולחקלאות, וב-1966 חל ביטולה גם על הלוואות לבתי-מלון ולחברות תחבורה, תמורת פרמיה בשיעור של 3-4 אחוזים לשנה (שנקראה 'ביטוח שער'). ראו דוח בנק ישראל 1967, עמ' 405, דוח בנק ישראל 1968, עמ' 310, ודוח בנק ישראל 1969, עמ' 274. מדיניות זו התאימה לתנאים ששררו באותן שנים: שיעור האינפלציה ב-1967 היה 1.6%, וב-1968 — 2.1%. מצב זה נמשך עד 1979 ועד בכלל. ראו: דוח בנק ישראל 1979, עמ' 321.

עוד חסר בספרו של גרינברג ניתוח השפעתן של בלימת האינפלציה ושל התוכנית ליישוב המשק בשנת 1985 על המפעלים. שתי תוצאות חשובות של מהלכים אלה היו העלייה האסטרונומית בשערי הריבית וההקפאה של שער החליפין של הדולר. מכיוון שעם מפעלי כור נמנו מפעלים רבים שתוצרתם יועדה לייצוא (תדיראן, אליאנס, מכתשים וטלרד), או שמחירי תוצרתם היו תלויים בשער החליפין בגלל התחרות עם מוצרים חלופיים מיובאים, נפגעה כור פגיעה קשה מפגור שער החליפין אחר רמת המחירים המקומית בשנים 1985-1989 (וגם אחר-כך). גרינברג אמנם מזכיר את הגורמים האלה, בצטטו את דבריו של ראש אגף הכספים של 'סולל בונה' בדצמבר 1985: 'הריבית הריאלית היא של 6% לחודש ויותר – כאשר המשמעות הינה למעשה ריבית ריאלית הגבוהה מ-100% לשנה – ואין אפשרות להתמודד עם עלות מימון כזאת'¹² ואת דברי ישעיהו גביש, מנכ"ל כור דאז, ביוני 1987: 'ביצוא שלנו שחקנו את הרווחיות באופן קיצוני. ... אנחנו מעריכים את אבדן ההכנסות ביצוא בסדר-גודל של 40 עד 50 מיליון דולר'¹³; ואולם, הוא אינו מציין אם לדעתו האומדנים האלה נכונים, ואינו מנסה להציג הערכה כוללת של ההפסד שנגרם לכור בגללם.

יתרה מזו, הרווחיות של מקצת המפעלים נפגעה מאוד בשל חשיפת השוק הישראלי ליבוא מתחרה מן המזרח הרחוק – תוצאת המדיניות המסחרית של המדינה (ששר האוצר שמעון פרס וסגנו יוסי ביילין היו מקברניטיה). חשיפה זו לתוצרת מן המזרח הרחוק וביטול המכסים הביאה לכך שמפעלים רבים, כמו מפעל מגה (לשעבר המגפר) לייצור נעליים בחיפה, מפעל השימורים נון בעתלית, מפעל חרסה בבאר-שבע, מפעל הקרמיקה לפיד ומפעלים אחרים נקלעו להפסדים ואיבדו את היכולת להתקיים. כידוע, תהליך זה לא ייחד את מפעלי חברת העובדים אלא פגע במפעלים רבים, וענפי תעשייה שלמים – כמו ענפי הטקסטיל, ההנעלה והרהיטים, שמהם התפרנסו עשרות אלפי עובדים – נהרסו בתוך שנים ספורות. נוסף על אלה מזכיר גרינברג עוד שני גורמים חשובים להפסדים: האחד היה צמצום הפעילות בענף הבנייה, והשני – ההפחתה המהירה ברכישות משרד הביטחון, שפגעה חמורות בתדיראן ובסולתם.

מובן שהאיחור בתגובתם של מפעלי חברת העובדים לשינויים לרעה בתנאים הכלכליים, כלומר למה שנקרא בפי הכלכלנים 'הסביבה הכלכלית' שהמפעלים פועלים בה, החריף את המשבר והגדיל את ההפסדים. אילו ההחלטות שהתקבלו ב-1988 היו מתקבלות שנה או שנתיים קודם לכן, ההפסדים היו מצטמצמים, החברות היו נמנעות מלממן את פעילותן בלקיחת הלוואות יקרות, ונטל החוב ותשלומי הריבית שאתם נאלצו להתמודד היה קטן. עם זאת, אין מקום לטענה הבלתי-מבוססת שמפעלי חברת העובדים היו 'בעלי מום', שהיה בהם פגם בסיסי שבגללו נקלעו להפסדים. הראיה שגם הרבה מפעלים 'פרטיים' נקלעו באותה עת להפסדים גדולים, מקצתם פשטו את הרגל ומקצתם נמכרו; עם אלה

12. ראו: שם, עמ' 106.

13. שם, עמ' 106-107.

נמנו חברת המלוונות של חיים שיף, חברת ההשקעות 'לנדקו' (בבעלות משפחת אברהם רובינשטיין), חברת הבנייה 'רסקו' (בבעלות יעקב מרידור ושותפיו), יצרנית השמן 'יצהר', חברת ההשקעות 'דנות', ועוד.

המכירה הכללית

במאי 1994 נבחר חיים רמון לתפקיד מזכיר ההסתדרות, כשהוא נחוש בהחלטתו לחסל את חברת העובדים. באשר לשאלה מדוע רצה לחסלה – ובכך גם לחסל את האופי הכולל של ההסתדרות – אפשר רק להעלות השערות. בכדי לחסל את חברת העובדים היה צריך לבצע שלוש פעולות: (א) למכור את נכסיה; (ב) לשנות את חוקת חברת העובדים כך שאפשר יהיה להעביר כסף מן החברה להסתדרות; (ג) ליצור גירעון גדול בהסתדרות, שיצדיק את מכירת החיסול של חברת העובדים ואת העברת הכספים ממנה להסתדרות.

א. יצירת הגירעון

הגירעון כבר המתין בפתח: ב-1 בינואר 1995, על-פי חוק ביטוח בריאות (שנחקק ביוזמתו של חיים רמון), הופסקה גביית המס האחיד, מקור המימון של ההסתדרות, והיא נכנסה לגירעונות עצומים.¹⁴ ארגון זה – שהעסיק למעלה מ-4000 עובדים, שתקציבו בשנת 1994 היה כ-700 מיליון שקל, שמימן עשרות ארגונים (החל ב'נעמת' ו'משען' וכלה בתאטרון בית-לסין ובקבוצות הכדורגל של 'הפועל') ותמך בפעילותם – מומן באמצעות המס האחיד שנגבה לצד דמי-החבר של קופת-חולים. בראשית 1995 הצטמצמה גביית 'דמי חבר ודמי טיפול ארגוני' לכ-11 מיליון שקל בחודש,¹⁵ כלומר לכ-130-140 מיליון ש"ח בשנה. רמון ועושי דברו עמיר פרץ, חיים אורון, רן כהן ושמואל אביטל טיפלו בבעיות הגירעון העצום שנוצר בהסתדרות בידיים רפות ביותר. לכאורה נדמה היה שהם אינם מבינים מה מתרחש. צמצום מנגנון ההסתדרות ופיטורי העובדים בו התנהלו בעצלתיים: הארגון הצטמצם באיטיות ומספר עובדיו נותר בלא כל יחס למקורות המימון שעמדו לרשותו.¹⁶ דוגמה אחת ליחסם של חיים רמון ושל חבורת מקורביו לבעיות הכספיות של

14. כדי למנוע אי-הבנות יובהר שאין בכוונתי לרמוז שחוק ביטוח בריאות נחקק כדי ליצור גירעון בהסתדרות, אלא שזאת היתה תוצאת לוואי של החוק, ושיזומי בחרו להתעלם ממנה על-אף האזהרות הרבות שנשמעו בציבור ובעיתונות בעת הדיונים בעניין החוק. ראו למשל: 'רב-שיח בנושא ההסתדרות לאן?', רבעון לכלכלה, אפריל 1995, עמ' (7-81).

15. הארץ, 13.4.1995.

16. בסוף 1996 התלונן גזבר ההסתדרות שמואל אביטל כי 'מספר העובדים בהסתדרות ובמועצות הפועלים עדיין כ-2000, בעוד שהתקציב מתבסס על כך שיועסקו רק 1250 עובדים', הארץ, 16.12.1996.

ההסתדרות היא הפרשה של העברת משרדי הוועד הפועל של ההסתדרות לירושלים, שהביאה להפסד של כ-70 מיליון ש"ח.¹⁷

כדי לממן את תשלומי השכר השוטפים ואת תשלום הפיצויים המוגדלים למפוטרים לקחה ההסתדרות מן הבנקים הלוואות גדולות בריבית גבוהה. הלוואות אלה נפרעו אחר-כך באמצעות הכספים שהתקבלו מחברת העובדים וממכירת נכסי נדל"ן של ההסתדרות. נוסף על כך חתם רמון (כמוכיר ההסתדרות) על הסכם עם האוצר שנקרא 'הסכם להבראת קופת-חולים'. עד אז היה הסיוע שהעניקה ההסתדרות לקופת-חולים בגדר חובתה המוסרית-ציבורית,¹⁸ ואילו הסכם זה הגדירו כהתחייבות כספית בעלת תוקף משפטי בסכום של יותר ממיליארד ש"ח. ברור שהחתימה על ההסכם היתה בניגוד לטובת ההסתדרות, שנקלעה עקב כך לחובות שלא נחלצה מהם עד היום.

ב. שינוי חוקת חברת העובדים

ראשוני ההסתדרות הקימו את חברת העובדים כישות משפטית נפרדת וכנו אותה כך שמבחינה משפטית לא יהיה אפשר להשתמש בנכסיה למימון גירעונות או צרכים שוטפים של ההסתדרות או של קופת-חולים. האפשרות הזאת בהחלט עלתה על דעתם: לקופת-חולים היו גירעונות, וצרכיה היו תמיד גדולים מן האמצעים שעמדו לרשותה; מקימה של חברת העובדים דאגו אפוא שהמבנה המשפטי שלה לא יאפשר להעביר כספים ממנה להסתדרות. מבחינה משפטית ההסתדרות היא אגודה עות'מאנית וחברת העובדים היא אגודה שיתופית בע"מ. כל חברי ההסתדרות חברים אישית גם באגודה השיתופית 'חברת העובדים'; הבחירות להסתדרות הן גם בחירות למוסדות חברת העובדים; החברים בוועידת ההסתדרות חברים גם בוועידת חברת העובדים; מועצת ההסתדרות היא גם מועצת חברת העובדים. מועצת חברת העובדים בוחרת מתוכה ועדה מצומצמת יותר הנקראת 'מינהלת חברת העובדים' (שיכולה להיות זהה מבחינת הרכבה האישי לוועד הפועל של ההסתדרות), וזו האחרונה בוחרת את הוועדה המנהלת של חברת העובדים, המנהלת את עסקי האגודה באופן יומיומי. חוקת חברת העובדים אסרה בהחלט על הוצאת כספים מחברת העובדים, על חלוקת רווחים לחברים וכו'.¹⁹

17. ראו: מבקר ההסתדרות, דוח שנתי 1997/98, נובמבר 1998, עמ' 9-42.

18. על מקור הגירעונות העצומים בתקציביה של קופת-חולים הכללית ועל הקיצוצים בהשתתפות הממשלה בתקציב קופת-חולים מ-36% ב-1978 ועד 0.6% ב-1992 ראו: מרדכי ליפמן, 'כן שוברים', הארץ, 21.8.1997.

19. ההוראות הרלוונטיות בחוקת חברת העובדים היו: סעיף 11 – 'שום חלק של קרן החברה לא יחולק לחבריה. הוועידה הכללית של החברה מחליטה על דרך הקצבת סכומי ההכנסות והרווחים של החברה למטרות שונות, המכוונות להטבת תנאי החיים והעבודה של העובדים בישראל, הרמת תרבותם, ביסוס מצבם והגדלת מספרם'; וסעיף 13 – 'אין החברה מחלקת רווחים בין חבריה', חוקת חברת העובדים, תל-אביב 1991.

רמון, שביקש לשנות את חוקת חברת העובדים (שהיא התקנון של האגודה השיתופית 'חברת העובדים'), כינס לשם כך את ועידת חברת העובדים (שהיא גם ועידת ההסתדרות) כדי שתאשר את השינוי בחוקה. הוועידה, שהיו בה כ-1500 חברים, זומנה ב-1.9.1994, אך מכיוון שביום כינוסה לא היה הקוורום הדרוש, היא זומנה מחדש ל-24.11.94. גם בתאריך זה לא היה קוורום, אך בכל זאת נדונה ההצעה לשינוי החוקה והתקבלה החלטה לאשר את השינוי. הוועידה זומנה לכינוס נוסף ב-5.12.94, ובו היתה רשאית לקבל החלטה בכל מספר של נוכחים. בשלב זה היו רבים שסברו כי השינוי בחוקה אינו חוקי. שני עורכי דין חברי הוועידה פנו אל רשם האגודות השיתופיות (עו"ד אורי זליגמן) כדי שימנע את אישור השינוי. מכיוון ששינוי בתקנון של אגודה שיתופית טעון אישור של רשם האגודות השיתופיות, הרי שהימנעות הרשם מלאשר את השינוי היתה מותרתה אותו בלא תוקף.²⁰ אחד הפונים לרשם היה עו"ד אליעזר גורן (חבר ועדת מבקר ההסתדרות), שסבר כי שינוי התקנון באופן שיאפשר 'הברחת נכסים מרשות חברת העובדים ובזכוים בפעולות הארגוניות של ההסתדרות, שהיא מוסד ללא כוונת רווח, היא פגיעה פוטנציאלית בנושים רבים של חברת העובדים'. עם אלה נמנו בראש ובראשונה עמיתים בשש קרנות פנסיה, שהיתה להם, או שהיתה עשויה להיות להם, תביעה נגד חברת העובדים. טענה נוספת היתה שהעברת כספים של חברת העובדים למימון קופת-חולים 'פוגעת בזכות הקניין של חברי האגודה', ושאינן להרשות את העברת הכספים 'ואין להכשיר את השקץ על-ידי שינוי תקנוני הנוגד את תקנת הציבור ויוצר חזות שהפסול כשר הוא'.²¹

רשם האגודות הבין כנראה שהטענות המשפטיות נגד אישור שינוי התקנון הן כבדות-משקל, ולכן התייעץ עם בכירי מערכת המשפט. בה בעת הופעלו עליו לחצים פוליטיים כדי שיאשר את השינוי. יש הטוענים כי הלחצים הופעלו מצד בכירים במפלגת העבודה. כמו כן הופעל – מכיוון אחר – לחץ פוליטי על עו"ד אליעזר גורן, שהיה חבר ועידת ההסתדרות מסייעת הליכוד: נאמר לו כי הליכוד מעוניין בחיסול חברת העובדים, ובסופו של דבר הושפע גורן למשוך את עתירתו. לעומת זאת, מתנגד אחר לשינוי התקנון, עו"ד בן ציון באיער, עתר לבג"ץ נגד רשם האגודות השיתופיות בבקשה לפסול את החלטת הרשם לאשר את השינוי בחוקת חברת העובדים. היועצים המשפטיים של רמון חשבו כנראה שמדובר בעתירה רצינית העשויה להתקבל, ושבג"ץ עשוי למנוע את השינוי בחוקת חברת העובדים, ולכן בחרו להפעיל לחץ פוליטי על באיער. בסופו של דבר הוצע לבאיער הסכם פשרה שניסח עו"ד אהרון יורן, שהיה היועץ המשפטי העיקרי של ההסתדרות לעניין זה, ולפיו התחייבה חברת העובדים כי תמשיך להחזיק ברשותה בכל זמן נכסים (חופשיים מכל שעבוד) בשווי של 400 מיליון ש"ח. על יסוד הסכם פשרה זה הסכים באיער למשוך את עתירתו, וההסכם קיבל תוקף של פסק דין. הסכם זה לא קיים בסופו של דבר.

20. ראו: הארץ, 29.11.1994, ו-30.11.1994.

21. שם.

ג. המכירה

לאחר ששונתה כך חוקת חברת העובדים הוכשרה הקרקע למימוש המכירה הכללית. בתוך כחצי שנה נמכרו מניות כור שהיו בבעלות חברת העובדים וקרן ההשקעות שלה (כ-22.5% מהון המניות של כור) בכ-580 מיליון ש"ח. כמו כן נמכרו מניות בנק הפועלים (כ-3.5% ממניות הבנק) בכ-200 מיליון ש"ח, וכל הון המניות של 'שיכון ובינוי אחזקות' בכ-300 מיליון ש"ח (למעשה רק בכ-287 מיליון, שכן חלקו של התשלום היה בשטר דחוי שנמכר אחר-כך בניכיון).²² עוד נמכרו נכסי נדל"ן שהיו בבעלות חברת העובדים, ובהם השטח שבין רחוב בארי ורחוב נהרדעא בתל-אביב – שטח ששכנו בו 'בית-הספר לפעילי ההסתדרות', 'מכון לבון' (ארכיון העבודה) ועוד כמה מוסדות הסתדרותיים – שנמכר בכ-114 מיליון ש"ח.²³ כל הסכומים האלה הועברו למימון גירעונות ההסתדרות וקופת-חולים וירדו לטמיון.

בהכללה אפשר לומר שהנכסים נמכרו בפחות משוויים. מניות כור נמכרו במחיר המשקף לחברה כולה שווי של כ-900 מיליון דולר, ואילו בספטמבר 1993, לפני שהחלו לדבר על הבחירות להסתדרות, היה שווי החברה, לפי המחיר של מניות כור בבורסה, כ-1.3 מיליארד דולר. כשנה לאחר מכירת מניות כור שהיו בידי חברת העובדים היה שווי החברה בבורסה כ-1.6-1.7 מיליארד דולר. בעניין מכירת הבעלות על 'שיכון ובינוי אחזקות' בכ-300 מיליון שקל התנהל דיון בבית-המשפט. קבוצה של חברי הסתדרות הגישה תביעה נגד הנהגת ההסתדרות בטענה שהחברה נמכרה במחיר הנמוך בהרבה משווייה. במהלך המשפט התברר שבזמן שהתנהל המשא-ומתן בעניין מכירת החברה הוכנו שלוש הערכות שווי של החברה. הנמוכה שבהן העריכה את שווי החברה בכ-300 מיליון ש"ח, והגבוהה – בכ-850 מיליון ש"ח. בראשית 1999 הוערך שווי החברה בכ-1.1 מיליארד ש"ח.²⁴

בדרך זו חוסל למעשה 'משק העובדים', מפעל שהתחילו בו דוד בן-גוריון וברל כצנלסון בשנות העשרים ושנמשך שלושה דורות, ועיקרו קיום מפעלים כלכליים בבעלות ציבור העובדים.

22. על היבטי המס של המכירות וההעברות האלה יוכל הקורא המעוניין לקרוא ברוח מבקר המדינה לשנת 2000, ב-15, אפריל 2001, עמ' 322-332.

23. ראו: מבקר ההסתדרות, דוח שנתי 1996, יוני 1997, עמ' 47-99.

24. ראו: חיים ביאור, 'איך מוכרים נכס ששווה 800 מיליון שקל בכ-300 מיליון', הארץ, 23.6.2002. וראו גם: ארי שביט, 'הבית ברחוב ארלוזורוב', הארץ (מוסף), 16.2.1996.