



בנקאי לוינסון

עודפים ענקיים. כספים זולים

בשדה. לא המתינו לסיום. על התחזיות הוורודות גם שילמו מס־הכנסה. אך כעבור זמן. כשהתברר כי במקום רווחים צברו הפי סדים. כבר היה מאוחר לתקן את המעוות. חיקוק את דרכו של האשף של כלל. שמואל דכנר. שיפיה את מאזני החברה הקבלנית אזורים. עד שאלה נחשפו כבלוף. שרגא רוטמן נהג לא אחת להתפאר ללא כיסוי: "אני מרוויח על כל דבר". כך, בדרכו המזורה. ביקש לייפות את הכיעור שנחשף בקונצרו.

זה נשאר

במישפחה!

שרגא רוטמן הוא פינקסאי יוצא מן הכלל. אך אינו מנכ"ל. הקונצרו הפסיד פעמיים בגינו: פעם כאשר החברה העמידה כראשה מנכ"ל שלא התאים לתפקידו, ופעם כאשר הפסידה פינקסון מצויין. מהפסדי הקונצרו זכה בעיקר בנק הפועלים. היונק כבר שנים את מירב הכנסותיו ממשק העובדים תוך נטילת ריבית־נשך. יורשו של יעקב לוינסון מחקים את שיטותיו. (גזרי גזית

הוותיקים המתינו להתמוטטות עם סטופר ביד, שעה שאוהל חלש וכנוע ניווט את הקונצרו. כשהחלו ההסתבכויות, הן התפשטו כמו אש בשדה־קוצים

תיקים ב. סולל בונה לא הופתעו ממפרי לת חברתם. היא היתה צפויה. הם המתינו לה עם סטופר ביד. שורשי המפלות נעוצים בעידן יעקב לוינסון. שהיה הבוס הכל־יכול של בנק הפועלים. הוא ממש הכריח את סולל בונה. כמו מיפעלים אחרים בחברת העובדים. ליטול הלוואות צמודות. כדי להטיב עם הבנק. לא חיללה עם הלווים. ברשותו נצברו עודפים ענקיים של כספים זולים. שהועמדו לרשותו. - כספי ההשקעה המוכרת - משבע קופות הפנסיה של ההסתדרות במיסגרת הרתוכנית הפינאנסית של חברת העובדים.

השעון תיקתק לאיטו. המשבר בסולל בונה התפתח בהדרגה. שנה אחרי שנה. את ההלי וואות הצמודות - המחיר: 18% עד 30% בשנה - נהג לוינסון לאשר בעיקר לחטיבת הבניין.

שרגא רוטמן. שהחליף את צבי רכטר ב־ דצמבר 1975 בניהול הקונצרו. היה מינוי של יעקב לוינסון. שניווטו אז על פי שיגיונותיו. הוא סיבכו בהלוואות שהרעיק על ראשו. שהניבו רווחים יפים לבנק יותר מאשר תשרי אה נאה לקונצרו וליציבותו הכלכלית. בדיקת מאזני סולל בונה מאותה תקופה תחשוף הובה. אם יידעו לקרוא בין השורות והמיס־ פרים. הכסף הכבד. שהיה בידי לוינסון. לחץ מאוד עליו. הוא חיפש אפיקים להוצאתו. תמורת גמול מתאים.

רוטמן ידע כי כל משיכת־יתר שלו תכוסה אוטומטית - ואכן כך היה. אך במחיר כבד מנשוא. לוינסון "המציל" סיבך את רוטמן והפכו לתלוי בו יותר ויותר. האחד - לוינסון הצליח בדרכו להתפטר מעודפי הכספים

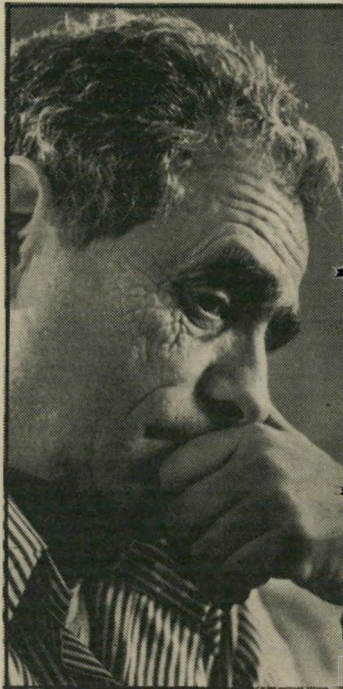
בס את 15% חלקה של סולל בונה בענף. ושכרם של תושבי ישראל ייצא מרווח.

● מרבית עבודותיה של החטיבה הקבלנית הינן חוזיות. אולם בשנים האחרונות. כדי שלא להקטין את היקף פעילותה. עם ירידת הפעילות בענף הבניה. הגדילה החטיבה את העבודות כייזום עצמי שלה - חברת סולל בונה השקעות ודירור השקעות - אשר הסכו לחברה הפסדים וצרכו מש־ אביר־מימון גדולים.

אם אומנם זאת היתה התמונה העגור מה. מרוע מימן בנק הפועלים עסקות מדרומות ללא שהבטיח לעצמו כיסוח־ נות מתאימים על הלוואותיו?

● בסולל בונה המצב חמור אף יותר. זאת עקב העלות הגבוהה של העסקת עובדים קבועים והמישקל הרב שיש לעלות זו מסך העלויות. עלות עובד קבוע בסולל בונה הינה כ־ 11.000 דולר בשנה. והיא גבוהה ב־80% מעבר לעלות עובד זמני.

מחלת פרקינסון. ניפוח ללא גבול בהוצאות. פיתוח. כלשון הדוח. של



מזכיר רוזוליו מאמץ!

אסטרטגיה של כניסה להשקעות ויוזמות כדי לספק תעסוקה ליחידות הקונצרו. וזאת כאשר. השקעות אלה מומנו בעיקר בהלוואות. ובשנה וחצי האחרונות בהלוואות לטווח קצר.

הלם במהדרה ישראלית. שוכח היוצרים לה שירך כל כולו לחברת העובדים ולוועדה־הפועל. בקיצור: להסתדרות. לא אחת הכחישו בתוקף ראשי־המשלה שימעון פרס ומזכיר חברת העובדים וי"ר מועצת המנ" הלים של סולל בונה. דני רוזוליו. כאילו נדרשו או יידרשו כספי ממשלה בדרך זו או אחרת כדי לסייע לקונצרו הנפול.

אך ב"תוכנית ההבראה" של ועדת־פוגל נאמר. כי "החברה דורשת מעורבות ממשלתית להשגת 160 מיליון דולר. כי מיסגרת. ההבראה".

פרס ורוזוליו מיהרו לאמץ גם המל־ צה זאת.

יש להזהיר: אל יניחו כסף ציבורי. שאינו קיים. על קרן־ הצבאי.

ספק אם יהיה אפשר להבריא את סולל בונה שקרס. על פי המלצות ועדת־פוגל. שהדליט־נטיות בולטת בע־ בודתה המיקצוענות רחוקה ממנה פת"ק פרסה. גם אם יפטר 3.500 עובי פדים. לא ישתנה המצב באורח מהותי. השנה צפויה ירידה של 10% במכירות. ואז נביא המכון לחזות את הצפוי מעבר לשנה זאת.

יעדת־פוגל סיפקה לראשי־ הממשלה פרס את אשר ביקש לקבל: יש להגיש סיוע ממשלתי נדיב - ישייר ועיקף - לקני צרף־הענק שכרע ונפל. בעיקר בשל מחדלי ניהול וועקים.

אנטומיה של מפולת

עולה כמה מונים על מורו ורבו. שכה תיעב. בנק הפועלים מתפרנס בעיקר מהלוואות ענקיות שהוא מרעיק על סולל בונה. קופת־ חולים. מיפעיל חרשה. קיבוצים ומושבים).

פרשת רכישת חברת זכריה דרוקר ממחישה את השיטה: הבנק דחף את סולל בונה לרכוש את החברה. שהבנק היה הנושה העיקרי שלה וחשש לגורל הלוואותיו. להפסיד לחברה פרטית זה חטא לא יכופר. אך זה בסדר גמור" אם מפסידים לקונצרו כמו סולל בונה. זה נשאר במישפחה.

אין היום כיסוי בניכסי סולל בונה עבור הלוואותיו. השוק במיתון. במשק קפיטליסטי כמו בארצות־הברית היו זונחים את החברה לגורלה. אך בישראל מתערב בנעשה גם ראש־ הממשלה כדי להטיל את מלוא כובד מישקלו להצלת הקונצרו מטביעה מוחלטת. במיסגרת תוכנית־הבלוף שלו. שאותה הוא מכנה צמיחה.

ייתכן שצודקים אותם הטוענים כי כל עזרה שתושט לסולל בונה תהיה חזקה יותר לישראל מאשר משיטת־דגל של הקונצרו. אך זאת בתנאי - מי יהיה ערב לכך? - שהחבית של סולל בונה לא תיוותר ללא תחתית.

לשם ביצוע תוכנית "הבראה" כלשהי דרוש קודם דרוש מנכ"ל חזק. אהוד שילו. יורשו הטרי של שרגא רוטמן. אינו כזה. הוא כלכלן. שניסיונו בעיקר בתחום התיאוריה. כך גם נחשף כשהיה מנכ"ל מיישרד־התחבורה אצל השר גד עקבי. הוא איש נעים־הליכות וסימפאטי. הוא מרשים את שומעיו בניתוחיו וגם את מראייניו בתיקשורת. אך הוא נעדר כוח ביצועי. הוא לא רכש מוניטין כביצועיסט. וכזה דרוש לקונצרו כאוויר לנשימה. כדי להתמודד עם בעיותיו הקשות. עובדיו. 20 הוועדים והצרות הנוחתות עליו בצורות. בשינויות סגורות מסביר אהוד שילו לשומעיו את הדרוש תיקון. אך בצאתו מהחדר נוטל עימו שילו את הבעיות עימו.

היש בישראל. בסוף חורף 1986. אישיות מתאימה להצלת סולל בונה. או שמא עולם כמינהגו נוהג ו"הבראה" החברה תלבטא בהטלת סלאים עד למשבר הבא. שלא יהא מנוס ממנו. אם בכלל יחלץ עצמו הקונצרו מהמשבר הקיים?

הוא לא היה חזק דיו כמנכ"ל לדרחות תכתיבים. כניעתו לדרישות הבוסים העמיקו את ההסתבכות הקונצרו. שכללה גם את חברת־הגבת בחו"ל. הזהירו את סולל בונה מהישענות־יתר על ניגריה. שבלעה את הנתח העיקרי בעבודות סולל בונה חו"ל - יותר ממיליארד דולר בעשור האחרון - אך ללא הועיל. תחת לפזר את הסיכונים. ריכזו אותם בעיקר בארץ מפוקפקת אחת. וכאשר אירע ה"ברוך" - בלשון הוותיקים - הדביקה המפולת את כל העבודות בחו"ל והתפשטה כאש בשדה־קוצים.

המצב הגיע לשפל: ב־1985 הסתכמו העבו־ דות בחו"ל בכ־200 מיליון דולר - ירידה תלולה לעומת 415 מיליון דולר ב־1981.

"הכל חייכו

והחליקו!"

תיקי. סולל בונה אינם חוסכים שיב־ טם מוועדת־פוגל: היא עברה בריפרוף על נתונים. שהואיל לספק לה החולה עצמו. שאף ניתח לעצמו את מחלתו. הוועדה עצמה לא יזמה שום בדיקה או ניתוח משל עצמה; היא אף לא התענינה בורש הרע ומקורותיו. כדי שלא יחזור על עצמו אחרי. ההבראה. הוועדה אימצה נתונים קיימים. שנשלפו ממגירות הקונצרו. ומיהרה להעניק להם גושפנקה ממלכתית־רישמית בניבוי שימעון פרס. האב הרוחני של הוועדה. יוזמה ומקימה.

הסוד גלוי לוותיקים. שנים הסתירו בקונצרו את ה"ברוך" הבלתי־נמנע. זאת היתה הסכנה מס' 1 בניהול. כאשר מסתירים עובדות מואבות. קשה מאוד לתקן את הדרוש אחרי מעשה. הכל חייכו והחליקו. המצב שפיה הרווחים גואים. יש עבודה בשפע לקבועים ולארעיים. הפועלים. הנדרשים עתה לשלם את המחיר. האמינו למנהלים. שניהלו חברה שוקעת וחיזק תמידי על מצופם.

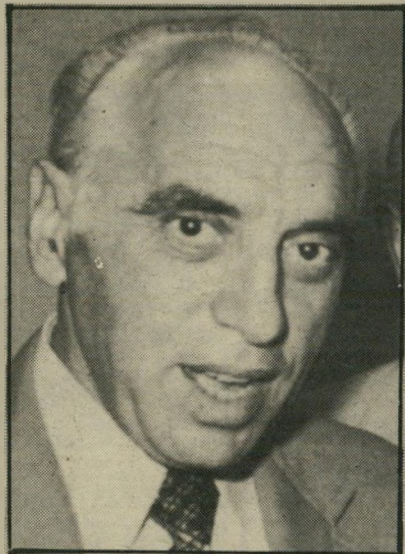
כך התנהל הקונצרו בשמונה השנים האח־ רונות. בכל שנה שינו את שיטת כתיבת המאזנים. כדי להסתיר דברים לא נעימים. המתינו לנס. שלא בא. שיפצו מאזנים. ביקשו להפגין רווחים בכל מחיר. אלה. שרובם היו מדומים. שולבו במאזנים תוך ביצוע עבודות

שנצברו בבנק והאחר - רוטמן - שקע בצרות לאיטו.

שעיר

לעזאזל

שרגא רוטמן נעדר תכונות הדרושות להצליח כמנכ"ל. הוא לא צמח בצמרת ההסתדרות ולא היה מקובל עליה. קשריו עם השרים הכלכליים היו רופפים. אם בכלל. הוא מוכר כאיש חלש וכנוע כמנכ"ל. בלידת־ברירה קיבל תכתיבים מטעם שולחיו. בעיקר אחרי



מנכ"ל לשעבר רוטמן פינקסון כן מנהל לא

ניצחון הליכוד בבחירות של 1977. אילצו אותו לקלוט בישראל ובחו"ל מונקציונרים מאנ"ש. שנותרו ללא גוברים. שהבוסים רצו ביקרם אחרי תבוסת המיפלגה בקלפי. סי־ דור־עבודה" זה עלה ועולה לסולל בונה. אך גם לגופים אחרים בחברת העובדים. המוצפים באבטלה סמויה.

לא רק יו"ר הנהלת בנק הפועלים. גיורא