

עוד לפני שהקבלן של המדינה הגיע אל סף כשיטת-דגל, כמעט שלא היה לו פרויקט ללא הנסדים. וכדי לחפות על הנסדיו האמיתיים, ילידי הניהול השלומיאל', אף נהג לכבדק מאזנים

# תיבת פנדורה

הרגיש כי הקרקע בוערת תחת רגליו, כתב כצמון לנוס הישיר שלו, קריב, מיכתב שבו הוא מאשימו בין היתר כי...הנך מנסה למנוע ממני את תפקיד מבקר הקונצרו, המגיע לי בגלל כישורי, למרות שבעת כניסתי לעבודה הכטחת לי שתמליץ עליי בכוח העת ועד לפני כשנה וחצי אישרת מדי פעם הכטחה זו...לא ובמקום אחר במיכתב נאמר: "לא אוכל למסור לידך את כל החומר הנוסף הקשור בחקירה ברעננה, וזאת מאחר ששוכנעתי למעלה מכל ספק כי

שמסגנינים מנהלי החברה ברוי בם אינו מתאים אסילו לניהול חנות-מכולת". לגבי המנכ"ל,

במאון הקונצרו לשנת 1984 נרשם כי סולל בונה הפסידה "רק" שישה מיליון דולר באותה שנה. הפיבורק גם

מנהל ביקורת ראשי בתל-אביב, אחרי שעמד כהצלחה במיכרו פומבי. כשכא לסולל בונה אמר לו המבקר הפנימי

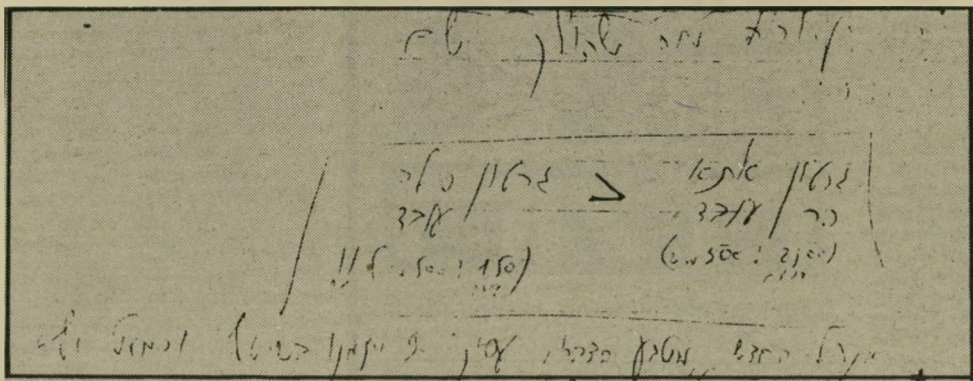
ני אסתח להם תיבת-פנדורה בסולל-בונה."

הדובר, שלמה כצמון, היה עד לפני כחודש איש מרכזי בביקורת הפנימית של הקונצרו הענק הקורס, סגנו הלכה למעשה של המבקר הפנימי זאב קריב. מסורבל: "עורר למנהל יחידת הביקורת הפנימית בסולל בונה בנושאים מיק צועיים ובמרחבים של המרכז והדרום". כצמון, מרצה בטכניון, קצין בכיר במילואים ובעל תואר שני, פוטר על רקע מילחמתו בשחיתות בסולל בונה, אך גם כמתרחש כמסורת מפלגתו בעיר רעננה. מילחמתו החזיתית בשר-הבראות, מרכזי גור, היתה הקש ששבר את גב הגמל.

שלמה כצמון, מוזקן המגדל כרס, אינו קוטל קנים. הוא צבר בעל לשון חדה. הוא נולד בגן-חיים שליד כפר סבא. ב-1944, נשוי ואב לשניים, רבי סרן (מיל') באוגדת-שירון, שסיים כיה מים אלה קורס-מג"דים בצה"ל. ב-1976 קיבל תואר ראשון (ביי) בבר-אילן ככלכלה, וב-1982 זכה בתואר שני (אס-ביי) מאוניברסיטת תל-אביב במינהל-עסקים, מימון, חשבונאות, בנקאות ומערכות מידע. הוא גם מרצה בטכניון, בשלושה התל-אביבית, בניתוח מערכות.

## פיבורק בבורסה

כצמון הגיע לסולל בונה ב-1982 ממשרד מבקר-המדינה, שם היה



קטע מדוח הביקורת באגף נגרות-הבניין כישרון ניהול המנהלים אינו מתאים לניהול חנות-מכולת

הוא אומר כי "רוטמן נהג כריק טטור".

כבר לפני שנתיים — ב-1984 — החליט כצמון ביוזמתו להתריע על מימצאי-הביקורת שלו ושל אנשיו לפני דני רוזוליו, מזכיר חברת העובדים ויו"ר מועצת המנהלים של סולל בונה. הוא נועד עם רוזוליו כמה פעמים ודן עימו על — כלשונו — "המצב הירוד של סולל בונה והכר קורת הפנימית בה, הפסדיה התופחים, השחיתויות והגניבות".

דני רוזוליו, באמצעות ידיד משותף מפלגת-העבודה הצעירים,

פורסם, כנדרש, ב"נדרסה". לזכרו, דבר כזה כלל לא ייתכן. באותה שנה, של 1984, גדלו ההתחייבויות נטו של הקונצרו ב-90 מיליון דולר, והפעילות של החברה נפלה ב-18%, ולא ברור (לכצי מן) איך אפשר להספיד עקב אירועים כאלה, "רק" שישה מיליון זנים דולר.

על פי חישובי-אמת של המי בקר שלמה כצמון, ההסד האי-מיתי של "סולל בונה" ב-1984 היה לפחות 30 מיליון דולר, ולא שישה (!) אך סכום זה אינו מוסיע כמוכן במאון, שהועבר לידעת הבורסה ורוכשי המני יות של הקונצרו. אין פרויקט בכל ישראל שברך תי, אומר כצמון, "שלא מצאתי בו הפ"סדים בגלל ניהול כושל של ההנהלה הראשית". הוא נוקב בעיקר בשמותי-הם של שלושה מנהלים כושלים כצמרת: המנכ"ל שרגא רוטמן, נתן פרנקל, שקורם לתפקיד מנכ"ל החטיבה הקבלנית, ודויד בלאו, ראש האגף לנושאים מיוחדים.

כצמון מצא כי הסיבה העיקרית להספדים הכבדים בסרי ייקטים מקורה במחירים שסר לל בונה" דורשת בעד ביצוע עבודות שאינן תואמות את התמחיר והתחשיב האמיתיים של הוצאות החברה.

הוא מסביר כי בדרך-כלל אין קשר בין התחשיב-התמחיר לבין הביצוע בפועל והעלויות בשטח, העולים בהרבה פי כמה וכמה על העלויות שבתמחיר. הסיבה לכך: קונספציה לפיה כל גוף בסולל בונה עובד בשביל גורם אחר בחברה, והתוצאה לא מאחרת לבוא. מן הצורך לצבור בכל פעם רווח בדרך, נוצרים בתחשיב מחירים לא מציאותיים — או — כדי לזכות בעבודה בכל מחיר — מורידים את המחירים ללא שיקול-דעת, בהנחה שיש עורף מספיק של שומן, אך כסופו של התהליך מתברר כי השוקת שבורה.

## מעילה באמון

כצמון עסק בריכוז הביקורת והמבקרים תחתיו מחדרה עד אילת. כולל מערכות מידע ומחשבים. הוא למד כי, בישרון הניהול

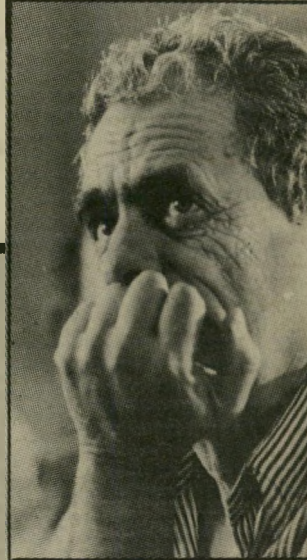
זאב קריב (כדיכרי כצמון), כי אם ייקלט כדבעי, הוא עשוי כמרוצת הזמן להחליפו כשיפרוש. "לא אשאיר לך אדמה חרוכה, כפי שיתיר אחריי המנכ"ל שרגא רוטמן". מצטט כצמון את קריב, קריב אמר היה לסיים את עבודתו ביולי 1985. אך המנכ"ל רוטמן האריך את עבודתו בעוד שנה, כנראה כדי למנוע זעזועים וגיילויים מיותרים ממבקר חדש — מטאטא חדש.

כצמון חזר ומרגיש ללא הרף כי "סולל בונה" מסברכת מאדי מכם בשנים האחרונות. הוא מבטיח: "אוכיח זאת". הדבר נעשה, בדי שלא ייראו הפסדים אמיתיים שנרשמו בקונצרו, שעלולים היו — או שמא עשיר יים — להראי את הבוסים של חברת העובדים, שנדרמו, ואת הבנקים, שהם הנושים העיקריים.

להמחשת דבריו מציינ כצמון כי

## המתחסד העקרוני

רת המרכזית — הכל לפי ה" עניין. איני נוהג בצורה שונה בשום מיקרה". רוזוליו המתחסד נהג קצת אחרת ערב הוצאת סיפרי, לא למירסום, על יעקב לוינסון. הוא התקשר אליי, וגם אל המו"ל עודד מודן, וניסה בני-תווים שונים לדחות את הוצאת הספר עד אחרי הבחירות לכנסת. מחשש לפגיעה במי-לגת העבודה, אך נדחה על ידי. אחר-כך שלח לביתי את מזכיר התק"ם, אלי זמיר, שניסה גם הוא לשכנע אותי לדחות את הוצאת הספר, אך הוא הבין מהרה — שלא כמו דני רוזוליו — כי אין להפעיל לחצים כאלה על עיתונאי, מה גם שהם לוו במתוים, יש בהם — מטעם המציע — פגיעה בטוהר-המידות.

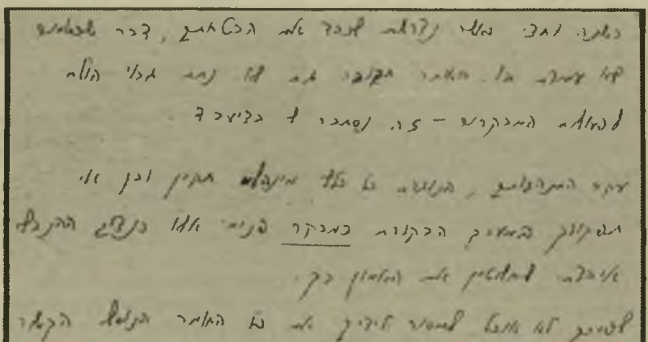


מזכיר רוזוליו הכל לפי העניין

יצה תמרי, דוברת חברת העובדים הגיבה בשמו של דני רוזוליו, מזכיר חברת ה"עובדים ויו"ר מועצת-המנהלים של סולל בונה: (א) באופן עקרוני איני מגיב על כתבות בעולם הזה. (ב) באופן עקרוני איני מדווח על שיחות שאני מקיים בארבע עיניים. (ג) באופן עקבי כל חומר שמגיע אליי בתחום ה"ביקורת אני מעביר למוסד המתאים — הביקורת הפנימית של התאגיד הנוגע בדבר. מב"ק-ההסתדרות, ועדת-הביקור



הישרף-שחיתות כצמון לא קוטל קנים



קטע ממיכתבו של כצמון לקריב זריית חול בעיניים

היית שותף לנסיגות למנוע את הבריקה והינך שותף עתה לטישטוש העובדות... האשמות שמורות על מבקר-הקוני צרן, מפי סגנו, במיכתב פנימי אל הבוס שלו.

עווק המיכתב הועבר גם להנהלת הקונצרו, למרות שהובע בו אי-אמון מלא בקריב, נדרש כצמון להמשיך ולשתף פעולה עם המבקר הפנימי, היתה כאן זריית חול בעיניים.

שרגא רוטמן, כדי להרק את הפיקוח על הביקורת, נוכח כי קריב אינו משתלט כליכר. הוא מצא רפואה לכביה שהטרירה אותו: דויד בלאו מונה לתפקיד ראש אגף לנושאים מיוחדים, שבתחום טיפולו גם אחריות על כל הביקורת הפנימית של הקוני צרן, את ההחלטה על המינוי לנושאים מיוחדים גרידא העביר המנכ"ל רוטמן דרך מועצת-המנהלים, כנדרש — אך במיכתב שהוציא שרגא רוטמן ב-23 בספטמבר 1985 לבלאו, שבו הוא מכי פיף גם את הביקורת הפנימית לאחר

ביקש את כצמון להעלות בכתב את דבריו. המיכתב נשלח למען, אך רוזוליו, יו, תחת לטפל בו כנדרש ולשמור בסודיות את שמו של מדליפי, חשף את כצמון ומיכתבו לפני המנכ"ל רוטמן והמבקר הפנימי קריב.

כך החלו צרותיו של כצמון בסולל-בונה. רוזוליו מעל באמון שנתן בו פעיל מפלגתו שלמה כצמון, עכשיו ביקשו להיפטר מה-אנפן טריבל", המסתובב בסולל בונה בתפקיד הר"גיש של מבקר פנימי ולומר את סודותיה היות-רכוסים.

כצמון אומר כי רוזוליו הולך בעיניים עיוורות אחרי צבי ברזילי, מנהל חטיבת-המיפעלים בסולל בונה, "האחראי ישירות להפסדי-ענק של מיליונים רבים בקונצרו". וועדת-פוגל מצאה כי חטיבת-המיפעלים צוברת הפסדים כבדים: כ-10 מיליון דולר ב-1985 וכ-18 מיליון דולר ב-1984.

כצמון פוטר מסולל-בונה ב-12 בפברואר 1986. פחות מחודשיים קודם למועד זה, ב-18 בדצמבר 1985, כאשר