

משבר הקיבוצים - כישלון ניהולי לפני הכול

משבר הקיבוצים שחייב הסדר לא נגרם בגלל הסדר הכלכלי החדש שיצר הליכוד ולא היה משבר של הערכים הקיבוציים או המבנה הכלכלי-חברתי של הקיבוץ. בראש וראשונה הוא היה תוצאה של כישלונות ניהוליים של ההנהגה הכלכלית הקיבוצית

אהרן ידלון

מאמרם של תום נבון וטל אלמליח (חברה 50, דצמבר 2011) "תכנית הייצוב, הסדר הקיבוצים והכשל התודעתי של הקיבוצניקים" גורס כי המדיניות הכלכלית של ממשלות ישראל בין השנים 1977 ל-1989 והתכנית לייצוב המשק הם שהובילו למשבר הקיבוצים וכי הסדר הקיבוצים (1989), שהוצג כפתרון למשבר, היה למעשה חלק מההבניה הניאו-ליברלית של החברה הישראלית. המחברים גם גורסים כי התכנית לייצוב המשק משנת 1985 היתה בין הצעדים שבישרו על עליית סדר כלכלי-חברתי חדש בישראל של שנות השמונים, סדר שנפגעיו המרכזיים היו המגזר היצרני ומעמד העובדים. ואכן, המדיניות הכלכלית של ממשלות ישראל מאז המהפך של 1977 - יצירת האינפלציה המטורפת במחצית הראשונה של שנות השמונים וקיום הריבית הרצחנית של התכנית לייצוב המשק, כאחד האמצעים המובהקים לבלימת האינפלציה - היא הרקע המקרו כלכלי

למשבר הכלכלי-פיננסי של הקיבוצים שפרץ ב-1985. עם זאת - אסור להתעלם מהשגיאות הכלכליות הקשות שעשו קברניטי הכלכלה של הקיבוצים במרבית הקיבוצים ובארגונים הכלכליים המרכזיים של התנועות בגיוס הון מופרז והשקעתו הבלתי אחראית במבנים צרכניים, ברמת החיים וכן גם בשוק האפור ובהרפתקאות כלכליות בחוץ לארץ. בתנאי האינפלציה הדוהרת גם ההשקעות בענפי המשק לא היו מחושבות מספיק. מבחינה זו הסדר הכלכלי החדש שהנהיגה ממשלת המהפך של הליכוד ראשיתו ב-1980, עם ביטול הפיקוח על מטבע חוץ ועם מתן אפשרות לגייס הלוואות ללא הגבלה מבנקים מקומיים ובינלאומיים. גיוס הון בממדים ניכרים על ידי אנשי המשק בקיבוצים, באזורים ובקרנות התנועתיות - מבלי שהוא הגדיל את <<<

קיבוצים שלא
נסחפו לגיוס
הון לא סביר -
ותנועת הקיבוץ
הדתי היא
דוגמה מובהקת -
לא נקלעו
למשבר על אף
האינפלציה
המטורפת
של 5-1980
והריבית
הרצחנית של
תכנית הייצוב

אהרן ידלון, חבר קיבוץ חצרים, היה חבר כנסת ושר מטעם מפלגת העבודה וכיהן כמזכיר התק"ם בשנים 1985-1989

<<< התוצר הכלל קיבוצי הוא שורש המשבר בקיבוצים.

נכון, חלק מהכסף שגויס נועד למטרות חיוביות, כגון השקעה בקליטת חברים חדשים ובמימון תנועת של התיישבות חדשה. ראוי לזכור כי בשנים 1975-1985 היה גידול של 3% לשנה באוכלוסיית חברי הקיבוצים. אך עיקרו של משבר הקיבוצים נבע מניהול כלכלי פנימי מוטעה שראשיתו בלהיטות לגייס הון ואחריתו בהשקעתו הבלתי שקולה על רקע הטלטלות של המקרו-כלכלה. קיבוצים שלא נסחפו לגייס הון לא סביר - ותנועת הקיבוץ הדתי היא דוגמה מובהקת - לא נקלעו למשבר על אף האינפלציה המטרופת של 5-1980 והריבית הרצחנית של תכנית הייצוב.

איך נוצר החוב?

מזכירות התנועה גייסה והזרימה - דרך קרן התנועה - כספים לישוים שבחלקם הגדול נועדו להשקעות צרכניות (חדרי אוכל, אולמות תרבות ודירות לקליטה וללינה משפחתית) שלא היו מסוגלות להחזיר את ההלוואות.

נחום שביט מנהל קרן התק"ם נתן לכך הנמקה הראויה לתשומת לב. במרץ 1983 אמר לנציגי הקיבוצים: "צריכים אנו לזכור כי נכנסנו במדינה לתקופה שבה המשטר אינו אוהד את תנועתנו. עלינו אפוא להיות חזקים גם מהבחינה הכספית, כחלק מהחוסן הכלכלי הנדרש. [...] את התלות שלנו נוכל לקיים אך ורק אם נהיה בעלי עוצמות כלכליות פיננסיות - אם נהיה עצמאיים". דברים מוזרים ופרדוקסליים. האמנם להיות בעלי חוב גדול פירושו להיות עצמאיים לעומת המשטר הקפיטליסטי הסובב? וכך דווקא החשש מפני ממשה לא ידידותיות ואולי אפילו עוינת (לעומת ממשלות תנועת העבודה) דחף להתנהגות לא אחראית בשוק הפיננסי וזו הובילה להגיע בסופו של דבר להסדר חובות בעזרתה הפעילה של הממשלה הלא אוהדת כביכול.

וזה עוד לא הכול - ההנהגה הכלכלית של התנועה הקיבוצית החליטה להיות פעילה בבורסה. ממשיך ומסביר נחום שביט:

"בעבר היו אצל רבים הסתייגויות משוק ההון. טענו כי רווחי הון הינם פסולים. יש לי עמדה עקרונית ברורה בנושא. במציאות של היום - והמציאות חזקה מכל אידיאולוגיה - כאשר בבורסה מקבלים תשואה הגבוהה פי חמש בהשוואה לתשואה המושגת בדרכים אלטרנטיביות - אין שום הגיון לדרוש מהקיבוצים להתנזר מהעניין. לומר כיום שאנחנו איננו עוסקים בבורסה - זה לא יעבוד. כבר כמה שנים שאנחנו נמצאים במצב שההשקעות ההוניות (פיננסיות) מהוות מרכיב הולך וגדל בחלקה היחסי של ההכנסה הפנויה. היום המשק היצרני שלנו בנוי משלושה מרכיבים: חקלאות, תעשייה והון".

ההטפה לייצור רווחי הון בבורסה הייתה טעות איומה ובלתי הכרחית מבחינת צרכי המשק החקלאי והתעשייתי של הקיבוצים. מותר לגייס הון בבורסה לצורך השקעות יצרניות, במקום לקחת הלוואות מהבנקים - אם מחיר גיוס ההון בבורסה הוא נמוך מהריבית הבנקאית. אבל הקריאה להשקיע בניירות ערך בבורסה כדי להרוויח, בנוסף לרווחי המשק היצרני, היתה מקור להסתבכויות. בסופו של דבר - נלקחו הלוואות בסדרי גודל נכבדים שהושקעו בחוסר אחריות במבנים צרכניים, בניירות ערך של חברות שהתמוטטו (כגון פ.י.ט.) ואצל נוכלים מהשוק האפור, שהבטיחו כביכול ריבית יתר גבוהה (דוד בלאס).

ראוי לציין שהחל מ-1980 ההלוואות שהקיבוצים והתנועות לקחו הוצמדו למדד יוקר המחיה שגדל והתנפח, ואף עלי-פי-כן - לא חדלו הקיבוצים ובעיקר התנועות מלהגדיל את החוב.

כתוצאה מכך, בשנים 1980-1985 גדל החוב של התנועה הקיבוצית המאוחדת מ-400 מיליון דולר ל-1.4 מיליארד דולר, כאשר התפוקה הריאלית גדלה במיליון דולר בלבד (תופעה דומה היתה גם בקיבוץ הארצי). מיליון דולר מול מיליארד דולר - זה אבי אבות המשבר. עם זאת באותן שנים כלל משקי התק"ם עדיין סיימו את מאזנם ברווח. בתשמ"ב - רווח של 67 מיליון ש"ח, בתשמ"ג - רווח של 137 מיליון ש"ח ורק בתשמ"ד, בגלל עליית הריבית, בהפסד של 23 מיליון ש"ח.

מחזור חוב: החלפה של חוב קיים על ידי תשלום החוב בתקבולים המתקבלים מנטילת חוב חדש (הלוואה או איגרות חוב חדשות).

כל גורם כלכלי שהיה בעל חוב לעת מדיניות הייצוב - שחיסלה את האינפלציה על ידי סגירת מקורות אשראי והעלאת הריבית - נקלע למצוקה ולכורח של פשיטת רגל. כך הקיבוצים (כאמור לא כולם), המושבים, מפעלים של המשק ההסתדרותי וחלקים ניכרים מהמגזר הקפיטליסטי הפרטי. בגלל הריבית הדרקונית כלל משקי התק"ם סיימו בתשמ"ה בהפסד של 300 מיליון ש"ח אבל החוב הלך וגדל בגלל **מחזור** ריבית מטורפת.

מסוף 1984 עד סוף 1988 גדל החוב התק"מי מ-2 מיליארד ש"ח ל-3.5 מיליארד ש"ח והנכסים הפיננסיים, כלומר, החסכונות בקרנות הגמל והפנסיה ירדו ממיליארד ש"ח לחצי מיליארד ש"ח, כלומר היה גידול בחוב נטו של 2 מיליארד ש"ח. הקיבוץ הארצי לא היה מודע לחומרת מצבו עד למחצית 1988 ובנק הפועלים למשל עוד הגדיל לו את ה**אובליגו**. לקיבוץ הארצי לא היתה נכונות לחשוף את הנתונים. גירעונות היו גם בקרן המרכזית של התק"ם. בראשית 1988 היה גרעון הקרן 300 מיליון ש"ח (שליש מהפסדי משקי האיחוד, שלישי מהפסדי דוד בלאס ושליש תשלומי ריבית מצטברים). יתר על כן - בגלל הערבות הפיננסית האוטומטית של הקרן לקיבוצים והקיבוצים לקרן זרמו הפסדי הקיבוצים למערכת המרכזית ודחפו אותה אלי מפולת. בסוף 1988 היה הגרעון 360 מיליון ש"ח. היו גם גירעונות בכל המערכות האזוריות של הקיבוצים - מילואות, פרי העמק, שער הנגב וכו' בסך של 385 מיליון ש"ח. יוצאת הדופן היתה גרנות.

היה אפוא צורך בהסדר חובות משמעותי הן של קיבוצי התק"ם, הן של קיבוצי הקיבוץ הארצי והן של הקרנות והמערכות האזוריות.

המשבר - כשל ניהולי ולא אידיאולוגי

המשבר שחייב הסדר לא היה, אם כן, משבר הערכים הקיבוציים או המבנה הכלכלי חברתי של הקיבוץ כמהות שיתופית, אלא בראש וראשונה תוצאה של כישלונות

אובליגו: סיכום כל הסכומים שעסק או לקוח התחייב להחזיר לבנק כולל מסגרות אשראי, הלוואות בכרטיס אשראי, הלוואות נוספות ושעבודים. מכל סוג שהם. האובליגו מהווה מדד לבחינת מצב העסק או הלקוח כדי שלא ייווצר מצב בו התחייבויותיו יהיו גדולות בהרבה ממה שהוא יוכל להחזיר בעתיד.

...במציאות של היום כאשר בבורסה מקבלים תשואה הגבוהה פי חמש בהשוואה לתשואה המושגת בדרכים אלטרנטיביות - אין שום הגיון לדרוש מהקיבוצים להתנזר מהעניין..."

המדינה בהסדר היה 16 מיליארד ש"ח. גם אם חלקה של המדינה היה קטן יותר, כי הבנקים הבינו שעליהם למחוק חובות לאחר שנתנו הלוואות בלי לבדוק כושר החזר, וגם אם הקיבוצים המבוססים תרמו לאורך השנים מאז ההסדר, וגם אם המדינה ראתה בהסדר אמצעי לא רק להצלת הקיבוצים, אלא גם תנאי חיוני להבטחת היציבות הפיננסית של הבנקים - אין להתעלם מהמאמץ החיובי הגדול שנעשה לפתרון משבר החובות של הקיבוצים. בעקבות תכנית ההבראה והסדר הקיבוצים - אף ישוב לא נעקר מאדמתו ורוב רובם של הקיבוצים עומדים על רגליהם הכלכליות.

את שינוי הערכים מקיבוץ שיתופי לקיבוץ דיפרנציאלי אין להטיל, אם כן, על הממשל או הסביבה החיצונית הניאו ליברלית. הסדר הקיבוצים לא בא לחזק את הניאו ליברליזם בחברה הישראלית או בקיבוצים אלא להבטיח את המשך קיומה של התנועה הקיבוצית. השאלה אם הישובים רוצים להישאר קיבוצים מסורתיים הבנויים על ערכי השוויון לפי צרכים ושינוף נכסים קואופרטיבי - היא שאלה של הזדהות ערכית פנימית.

לסיים, מראשית קיומה לא היתה התנועה הקיבוצית בנתק מהחברה הסובבת. היא היתה משולבת במפלגות הפועלים ובהסתדרות העובדים וראתה עצמה אוונגרד של הגשמה סוציאליסטית. לא הנתק מהחברה הסובבת הוא שורש "הכשל התודעתי" של ייאוש מהמהות הקיבוצית. השינוי האידיאולוגי בתפישת הקיבוץ והסתלקות מתפישתו כקומונה של סולידריות מלאה וערבות הדדית ללא סייג הוא שמרחיק את התנועה הקיבוצית ממאבק בניאו ליברליזם בחברה הישראלית ומהתמודדות למען חברה של חיסול העוני, צמצום פערים ומגמה שוויונית מתמדת.

המשך קיומם של קיבוצים שיתופיים, התעקשות על מימוש הלכה למעשה של ערך הערבות ההדדית בקיבוצים מתחדשים והרנסנס האידיאולוגי בקבוצות הבוגרים של תנועות הנוער - הם הערובה להמשך קיומה ושגשוגה של תנועה קיבוצית המשולבת במאבק למען צדק חברתי. ///

כשר אוצר בממשלת האחדות, לחץ על הקיבוצים לקבל את ההסדר. הנהגת התנועה הקיבוצית תבעה את הסדר החובות ולחצה על שרי האוצר שדווקא שיתפו פעולה ללא הבדל שיוך מפלגתי. ומשלא נתגשמו כל ההנחות שעליהן היה בנוי ההסדר הראשון של 1989, נחתם גם הסדר משלים ב-1996, שהיה בו יסוד של ויתור על קרקע בתמורה למחיקת חוב. ביטול הערבות הפיננסית האוטומטית של הקיבוצים לקרן, ביטול הקרן התנועתית והקמת קמ"ע - קרן למתן בטחונות להלוואות - אין פירושה ביטול העזרה ההדדית בקיבוצים. זהו ביטול של הסדר מכשיל לפיו קיבוצים בודדים הנקלעים למצוקה שלא באשמתם או לעתים דווקא באשמתם, עלולים למוטט תנועה שלמה. עד היום מוכרת הזכות להסדרים פרטניים עבור הקיבוצים שאין להם כושר החזר המתוכנן.

בדו"ח מבקר המדינה מ-2006 מציין המבקר שבשני הסדרי הקיבוצים נמחקו חובות בסך 18 מיליארד ש"ח וחלקה של

ניהוליים ותפישות כלכליות מוטעות של מרבית ההנהגה המשקית והפיננסית בקיבוצים, ובמערכות האזוריות והקרנות הארציות של הקיבוצים.

ניתן לראות הוכחה לכך גם בשוני שבין הקיבוצים. מתוך 136 קיבוצים ותיקים בתנועה הקיבוצית המאוחדת - 19 קיבוצים נמצאו במצוקה קשה ביותר. 36 נמצאו במצוקה פיננסית בינונית, 45 קיבוצים היו לעת הסדר הקיבוצים במצב כלכלי גבולי ו-36 קיבוצים היו קיבוצים מבוססים שאף תרמו כספים להסדר. מתוך 51 קיבוצים במצוקה שנוקקו למחיקת חוב בהסדר, קיבוץ אחד בלבד היה זקוק ל-20% מכלל סכום המחיקה לכל קיבוצי התק"ם ו-5 קיבוצים היו זקוקים למחצית סכום המחיקה.

עליית הליכוד לשלטון, הליברליזציה של מטבע חוץ, קיצוצי התקציב והפחתת הסובסידיות לא הביאו, אם כן, באופן דטרמיניסטי להסתככות פיננסית ולמצב של חוסר יכולת לפרוע את החובות. אכן, המשבר הפיננסי והצורך להקפיד להבא על התנהגות כלכלית אחראית ועל רמת חיים לפי היכולת המשקית - גרמו להלם פסיכולוגי של חברי הקיבוץ וכתוצאה מההלם גם למבוכה רעיונית ולביקורת ערכי השוויון והשיתוף הקיבוציים. במקום לגרום התנהגות כלכלית אחראית לפרנסת כלל החברים החלו - ושוב לא מעט אנשי כלכלה - לדרוש שינוי מהותי לפיו כל חבר יהיה אחראי לפרנסתו והכנסותיו יזרמו לכיסו, תוך ביטול הקופה המשותפת. השינוי המהותי התבטא גם בחיוב השכר הדיפרנציאלי וחיפוש דרכים לשיוך דירות ואמצעי ייצור לחברים.

צריך לציין לחיוב את נכונות ממשלות ישראל להוציא את התנועה הקיבוצית ממצוקתה הכלכלית מתוך הערכה לחשיבות המפעל ההתיישבותי ומבלי לדרוש שינוי ערכים בתנועה הקיבוצית. ופה חשוב גם להוסיף: לא שמעון פרס,



צילום: Ian McKellar