

**פריקט
 מיוחד**



מודל ההתיישבות הסוציאליסטי מחפש כיוון

האקוויטס המוצלחים, המשקום העשירים, הפנסיות של החברים, הכנים שעובד, הנדל"ן, הסדרי החוב, והחברות הקיבוציות המבטיחות לרגל 70 שנה לישראל "גלובס" בודק מה השתנה במודל הקיבוצי ולאן הוא הולך מאזן / גלי יונת, הדס מגן, חן מענית, מיכל רז חיימוביץ, סטלה קורין ליבר, עמירם ברקת, צאלה קוטלר הדרי, קובי ישעיהו, רון שטיין, רועי ברק, שני מוזס, עמ' 2-19

בריאות דיגיטלית פורצת דרך, ראייה ממוחשבת בכל מקום, ואפילו תיירות וצפייה בספורט: 7 הענפים שההייטק הישראלי יכול לכבוש



**הערב
 בגלובס
 טק**

תכני גלובס טק בוחרים את התחומים העולמיים החמים, שבהם טכנולוגיה, שטח טכנולוגיות ופיתוחים כחול'לבן פועלים כדי לתפוס מקום מרכזי בשנים הקרובות / עמ' 32



**היום
 מצורף**

2048 מדינה מתבגרת מחפשת תכנון לטווח ארוך

איר הונחת את התכנון לעוון ארוך ומה צריך לעשות כדי להגיע בשלום לשנת ה'100 לישראל

הילודה • התחבורה • הצפיפות העירונית • החינוך • התהליך המדיני • ההייטק • הפנסיות • בתי העלמין • האיתורים, הסוכנים, העדיפויות וההזדמנויות שבתכנון לטווח ארוך



**היום
 מצורף**

האבות המייסדים בעקבות האנשים שעשו את הכלכלה

גיל שויד, עדה יונת, בני לנרא, ארנה ברי, רב מורן, דיתה ברוניצקי, מולי ארן ויוסי ורדי על התעשייה הטכנולוגית, המשקיעים, האקוויטס, המהפכות, העבר המפואר ואיך מתקדמים לעתיד



איל ינון, הינעמ"ש של הכנסת מזהיר: "אני חושש שהמהלך של חקיקת פסקת ההתגברות יכניס אותנו לתוהו ובוהו חוקתי"
 טל שוידר, עמ' 22



גלובס מאחל לקוראיו ולמדינה חג עצמאות שמח. פוסטר חגיגי מצורף, עמ' 20



חיליק שריד, סמנכ"ל התוכניות של קשת: "אנחנו במצב טוב יותר מאה שחזינו בדייסינג ובהכנסות אבל דרוכים כל הזמן"
 יונת כיתאין, עמ' 28

פריקת מיחוד



התנרמלנו מאז



מהבריחות הליליות לחדר ההורים, דרך סראם חוסיין ששם את הגולל על הלינה המשותפת ועד החזרה לקיבוץ כאבא / חן מענית, בן קיבוץ הזרע, סוגר מעגל

200 מסר. זה היה המרחק בין גן העדן האבוד שממנו גורשתי בגיל שבעיים לבין בית הילדים בקיבוץ שבו עברתי להתגורר עם שאר בני גילי. 200 מטר הם 450 צעדים של ילד בן 5 בגובה מטר ואסימון. באומץ, שלעולם לא יזיה לי שוב כמוהו, הייתי ממתין מדי לילה לשמוע את טריקת הדלת של המטפלת העובדת את הגן אחרי ההשכבה, ואז הייתי חונק מהמיטה, פתח חרישית תריס ורשת נגד יתושים, מנעק החוצה אל הלילה ורוץ כשיא המהירות לבית של אמא ואבא.

בגיל 7, אחרי כמה עשרות לילות ליליות כאלה ואחרי תתייעצות עם טובי הפדגוגים בתנועה הקיבוצית, ובראשם הגדון גרעון לזון (אביו של אלוף במיל' עמירם לרין), נפלה החלטה דרמטית, הסרת תקרים כמעט בקיבוץ הארצי: הילד, נכתב בריו סתריום כרי שלא לעודד ספק בקרב המאמינים, יוכל לעבור לגור בבית הוריו לתקופת ניסיון, יחד עם אחיו התאום.

קשה לתאר במילים את ההקלה שחשתי בעקבות הצעד הכליך חריג בנף הקיבוץ של שנות ה-80. אבל לצד הקלה, הציפה אותי גם בושה גדולה על החריגות והחלישה שהובילו אותי את שני לילות היחידים בין עשרות לילות שישנים בבית הוריהם. כעבור פחות משנה, בסוף כיתה ב', החלטתי שירי. שאני כבר מספיק חזק ובשל כדי להתגבר על המום שרדק ב', מספיק חזק כדי לעזוב שוב את גן העדן, הפעם מרצון, ולחזור להיות אחד מהחבר'ה. באותו זמן גם החלטתי לכלוא את השרים והפתים שבאו בלילות בתוך ספינת הסודרים הגדולה שלי. גן הצב. וזה הצליח. כמעט כל היכרות שלי מאז הם טובים.

הקיבוץ של ילדותי היה בועה מורה ושונה, שונה מדי, משאר חלקי המדינה. אבל אבננו ראינו בשנות האות רק את הטוב. לפחות כלפי חוץ, המבוגרים היו כל כך כסופים בדרך החיים האחר, שהביטחון הזה החלה גם אלינו. הם רגמו לנו לחשוב כעטות שאנחנו טובים מאדירים רק כוכבי היתנו קיבוצניקים. כשהורעתי יום אחד שאני אהיה את קבוצת הברדלוג בית ד' ירושלים, מיר הובר לי שקיבוצניק אינו רשאי לאחד את 'אליבורניקים האלה' ועלי לאחד כמו כל האחרים את הפועל ת"א או את מכבי חיפה. מאז אני ארום.

החינוך היה חינוך זורם, כמעט אנתרופוסופי. למדנו לפי חלוקה ל"נושאים" - נושא הברירה, נושא הנמלה, נושא התנ"ך, נושא ספורט. אבל הלימודים אף פעם לא היו דבר מרכזי. יום אחד בשבוע הוקדש לטיול ביצר הסמוך. מכיתה א' היינו צריכים לעבוד - לנקות את החדרים שבהם גרנו, להחליף מצעים, להאכיל את החיות במשק הילדים - בטאיות האוכל של המבוגרים שהגיעו מחדר האוכל, לעודד לנכס עשבים בניוסי כותנה.

מאוחר יותר, בגיל הנעורים, השתלבנו בענפי העבודה בקיבוץ. וכך, בכיתה ז' מצאתי את עצמי מכונן שעון מעורר לשעה 3 חוצי במסך כדי לקום לחליבה ברפת. וכן, כיתה ז' ותקלתה בנות ונכים ביחד. גם זה לא היה נראה לנו מורו. בנות החילו לסקרן אותנו רק ביום שבו בוצעה ההפרדה המגדרית למחלות. ב-1991 החליט סראם חוסיין לשגר טילי סכאד לעבר ישראל. לקיבוץ הודיע מלחמת המפרץ עשתה רק טוב. מפעל הפלסטיק שיצר

שלוהקים חלק בקואופרטיבים מהסוג הזה, ואנחנו, הקיבוצים - לא איהו קוריוז בעולם, אלא המודל הכי קיבוצי של השיטה הקואופרטיבית".

בציבור נוצר תרשום כאילו ההרחבות למגורים בקיבוצים, שנועדו לשכן תושבים שאינם חברי קיבוץ, העשירו את קופות הקיבוצים והוציאו אותם מהפוז הכלכלי, אלא שזה טעות אופטימית: הקיבוצים אינם בעלי הקרקעות שעליהן הם יושבים, אלא רשות מקרקעי ישראל, ולכן מי שהוויחה מהבנייה בשטחים האלה הייתה המדינה. אולי זה מסביר מדוע רק 70 קיבוצים אישרו את ההרחבות האלה בתחומן, בעוד ש 200 הקיבוצים האחרים בחרו שלא לעשות כך.

בכל מקרה, המטרות שלשמן הוקמו ההרחבות היו אחרות: בעקבות תהליכים רמוגרפים בקיבוצים, נוצר צורך "להביא" אוכלוסייה צעירה שתשתתף בעלויות היוזימיות של תפעול הקיבוצים. כך נהנה הקיבוץ מהגדלת מספר התושבים המשתתפים בתשלומים על השירותים הבריתיים ציבוריים והתשתיות כגון תרן אוכל, בריכה, ספרייה, צרכנייה וכדומה.

"חלק מהקיבוצים הושבים שזה מה שהציל אותם מהבור הכלכלי", אמר מאיר, "אבל העובדה היא שגם 200 הקיבוצים האחרים שלא בחרו להרחיב, יצאו מהבור הכלכלי. ההרחבות אמנם הגדילו את היישובים, ויש בהם היום יותר שותפים, אבל זה לא עזר לא מעט מתחם. הנהנה שאפשר לקיים שתי אוכלוסיות באותו מתחם גיאוגרפי עם זכויות לא שוות התגלתה כלא מוצלחת והובילה להיכוסים רבים".



במקום קיבוץ גדול שבו חברי הקיבוץ פחות ופחות מכירים זה את זה, נוצרו קבוצות במספרים קטנים, המאפשרים אינטימיות בין החברים. במקום מפעל חקלאי כזה או אחר, המיקוד של הצעירים היה דווקא חינוך. הקיבוצים הללו הקימו חברות בע"מ ששה העבודה שלהם היא החברה הישראלית ומערכת החינוך הפורמליות והבלתי-פורמליות, ואליהם הצטרפו עשרות קבוצות קיבוצים עירוניים ברחבי הארץ, שהיים על פי אתם קורו להתנוגות וערכים.

מה שהיה נראה כאתם ימים קצריה שהצעירים יתפכחו ממנו בתום השירות הצבאי, הפך אחרי יותר משני עשורים לקיבוצים בעלי ותק שהבריהם נמצאים בעשור השלישי, הרביעי והחמישי לחייהם. התצורות החברתיות והכלכליות אמנם השתנו לא מעט כשהלך השנים, אבל העיקרון השיוטפי לא השתנה, והם חיים נגד הורם.

עבודה עברית. שור הנה לפני שחשבו על הרחבת הקיבוצים

מזכ"ל התנועה הקיבוצית, ניר מאיר: "אימת החוב גרמה לנו להגידי שאנחנו רוצים להיפטר מהמחול הקיבוצי, אבל במהלך השנים למדנו שאנחנו בכלל לא רוצים להיראות כמו ישובים קהילתיים"



71 אשכול, עמ' 20

כבר מותר להיות זרע

הקיבוץ שאנחנו חיים בו היום הוא שונה בהמון מובנים מהקיבוץ שגדלתי בו. כמו רוב הקיבוצים בארץ, הוא שיתופי חרבה פחות, אף מה שמכונה "קיבוץ מתחרש". יש עדיין עקרונות הדדיות, פעילויות תרבות ופנאי משותפות, הבתים עדיין אינם בעלות החברים וכל חבר נדרש להפריש מסים גבוהים לקהילה, אבל החברה היא חריכה יותר מגוננות, ויש גם הרבה יותר פרטיות וחופש ועצמאות ופתיחות.

בכלל, כעשור האחרון, גם לרע אבל בעיני בעיקר לטוב, הקיבוץ הלך והתנרמל. הלינה המשותפת נראית כחלום מוחר ורחוק, רוב החברים שעברו נדרשו לעבור בחקלאות או במפעל המקומי הם בעלי מקצועות חופשיים. כבר לא כולם מצביעים למרצ או למפלגת העבודה, ועם כל הכבוד לארץ אינשטיין ולוחה אלברשטיין, גם כאן, עומר אדם הוא המלך וסטטיק ובראל שלטים. הביטוי הטוב ביותר להתנרמלות הקיבוץ הוא שמותר לפרט להיות חריג ואף אחד כבר לא חושב שהוא יותר טוב מאחרים רק כי הוא קיבוצניק.

בבקרים, אני מלווה את שלושת ילדיי, שקד, בר וגל, אל בית הספר האל הגנים. בדרכנו, אבננו צועדים באותו הנתיב שבו הייתי נמלט ללילות מבית הילדים לאבא ואמא. והיכרות שלי מהימים האלה הם כמעט כולם טובים. אבל לפעמים, רק ליתר ביטחון, אבננו ניגשים ארבעתנו אל ספינת השרידים שלי. יום הצב ומודאים שהרלת שלה עדיין נעולה.

שנת ה-80. אבל לצד הקלה, הציפה אותי גם בושה גדולה על החריגות והחלישה שהובילו אותי את שני לילות היחידים בין עשרות לילות שישנים בבית הוריהם. כעבור פחות משנה, בסוף כיתה ב', החלטתי שירי. שאני כבר מספיק חזק ובשל כדי להתגבר על המום שרדק ב', מספיק חזק כדי לעזוב שוב את גן העדן, הפעם מרצון, ולחזור להיות אחד מהחבר'ה. באותו זמן גם החלטתי לכלוא את השרים והפתים שבאו בלילות בתוך ספינת הסודרים הגדולה שלי. גן הצב. וזה הצליח. כמעט כל היכרות שלי מאז הם טובים.

הקיבוץ של ילדותי היה בועה מורה ושונה, שונה מדי, משאר חלקי המדינה. אבל אבננו ראינו בשנות האות רק את הטוב. לפחות כלפי חוץ, המבוגרים היו כל כך כסופים בדרך החיים האחר, שהביטחון הזה החלה גם אלינו. הם רגמו לנו לחשוב כעטות שאנחנו טובים מאדירים רק כוכבי היתנו קיבוצניקים. כשהורעתי יום אחד שאני אהיה את קבוצת הברדלוג בית ד' ירושלים, מיר הובר לי שקיבוצניק אינו רשאי לאחד את 'אליבורניקים האלה' ועלי לאחד כמו כל האחרים את הפועל ת"א או את מכבי חיפה. מאז אני ארום.

החינוך היה חינוך זורם, כמעט אנתרופוסופי. למדנו לפי חלוקה ל"נושאים" - נושא הברירה, נושא הנמלה, נושא התנ"ך, נושא ספורט. אבל הלימודים אף פעם לא היו דבר מרכזי. יום אחד בשבוע הוקדש לטיול ביצר הסמוך. מכיתה א' היינו צריכים לעבוד - לנקות את החדרים שבהם גרנו, להחליף מצעים, להאכיל את החיות במשק הילדים - בטאיות האוכל של המבוגרים שהגיעו מחדר האוכל, לעודד לנכס עשבים בניוסי כותנה.

מאוחר יותר, בגיל הנעורים, השתלבנו בענפי העבודה בקיבוץ. וכך, בכיתה ז' מצאתי את עצמי מכונן שעון מעורר לשעה 3 חוצי במסך כדי לקום לחליבה ברפת. וכן, כיתה ז' ותקלתה בנות ונכים ביחד. גם זה לא היה נראה לנו מורו. בנות החילו לסקרן אותנו רק ביום שבו בוצעה ההפרדה המגדרית למחלות. ב-1991 החליט סראם חוסיין לשגר טילי סכאד לעבר ישראל. לקיבוץ הודיע מלחמת המפרץ עשתה רק טוב. מפעל הפלסטיק שיצר

שנת ה-90: הקיבוצים החדשים

במקביל לתהליכי ההפרטה, התרחשה תופעה מעניינת: בתחילת שנות התשעים החלו חברי תנועת הנוער "כחולות", כלומר, הנוער העובד החלומו, השומר הצעיר והמתנות העולים, להקים קיבוצים במודל "הוטיק" פלוס שיפורים.



"בשביל קיבוץ צריך חברי קיבוץ. אנחנו לא עסקת נדל"ן"

הרעיון הקיבוצי נמצא בתנועה מרנע הולדתו על מצע הסוציאליזם הציוני. הרבה מים זרמו בנהר האידאולוגי הזה ומשבר כלכלי חרף שיאי בשנות התשעים הוביל לגלי הפרטה של קיבוצים שיתופיים מחד וקליטה של חברים חרשים בהרחבות מנגד, חלקם הגיעו אל הקיבוץ מתוך חיפוש אחר איכות חיים ולאור משבר הידור כערים.

מהלכי קליטה אלו היו גם כן דינמיים. כשנים האחרונות מודל ההרחבות בקיבוצים קיבל תפנית קונפליקטית שהתגלעה בין חלק מחברי הקיבוץ הוותיקים ובין החדשים שנעו בין הכפר (ועקרונות חופש דת כמו בניית בית כנסת בקיבוץ) לקל (האם לברות את הפיקוסים הוותיקים). חלק מהמחלוקות הגיעו לבית המשפט העליון, ובכמה קיבוצים אף נרשמה תנועת מרד של חברים חרשים שחשו כי הזמנו לקיבוץ רק על מנת להרים לו כספים. מתוך הבנה שרובו סטטוסים בקהילה אחת הוא מתכון לצרות, קיבלה התנועה הקיבוצית החלטה דרמטית וגורפת בשנים האחרונות: "הקיבוצים הבינו שצריך להפסיק עם ההרחבות החיצוניות וכיום כל הקיבוצים אומנם קולטים חברים חרשים, אך ברובם למתכונת של חברות מלאה", אומר ירון לינדמן, אחראי הצמיחה הדמוגרפית בתנועה, "גם המושג של חברים בעצמאות כלכלית הולך ופוחת. ובנוסף, יש נטייה לאפשר לחברים מההרחבות הקהילתיות להצטרף לחברות בקיבוץ. הקיבוץ עסוק בימים אלה בשיח על חזות הקיבוצית שלו".

אכן, תהליך האחדת הסטטוסים הגיע פרי וכחודשים האחרונים שני קיבוצים קיבלו לשורות החברים שלהם קולטים משובות ההרחבות לחברות מלאה, על כל המשתמע מכך. "אף אחד לא שיער שהקיבוץ המתחדש יהיה חיה כל כך אטרקטיבית", אומר לינדמן, "אבל בשביל קיבוץ, צריך חברי קיבוץ ואי אפשר להתחפש לקיבוץ. אנחנו לא עסקת נדל"ן. יתרה ליתות בקיבוץ זאת דרך חיים, שיש לה ערכים, מסורת, תרבות וקהילה".

מצטרפים כדי לצאת ממרוץ העכברים
המסקנות האלו של התנועה הקיבוצית מתקבלות באמסוספירה כלכלית נוחה. "אנחנו במצב של יציאה מהמשבר הכלכלי", אומר לינדמן, "יש ביסוס כלכלי יותר גדול ואין חובות ולא מעיק שום דבר, וזה גם תורם לתחושה של איתו מצטרף חבר חדש לרצות להיות חבר מלא היות ואין חוב. הקיבוץ מושך את התורה הצעירה שמחפשת ערכים ורוצה לצאת ממרוץ העכברים. במצב כזה הקיבוץ יכול להסתכל פנימה ולהגיד, עכשיו אני מספיל בקליטה, התחדשות וצמיחה כדבר אסטרטגי".

מהלך נוסף שרשמה התנועה הקיבוצית לאחרונה הוא קליטה של עשרות משפחות מבקשי מקלט אל שורות הקיבוץ במוקד ששאר המדינה מתכששת בעניין. אלא שלמרות רצון התנועה הקיבוצית להתרחב ולהמשיך בתהליכי קליטה, החסם המשמעותי שעומד בפניה, לדברי ניר מאיר, מוזכר התנועה הקיבוצית, הוא "המסד המשלתי והפקודתי".

או במילים אחרות: מנהל מקרקעי ישראלי. "המדינה של התנועה הקיבוצית בימים אלו מתבצעת כנגד התנגדות מכוונת וקשה של הממסד", אומר מאיר, "יש מי שמנסה לתקוע לנו בגלגלים. אף כי הממשלה וראש הממשלה כראש משרד בקול גדול על פיתוח התיישבות, עושה פקידות מנהל מקרקעי ישראלי רין לעצמה, מפרה את החלטות הממשלה ומעצת מקרקעי ישראלי, ובלמט את צמיחת הקיבוצים בעוטף עזה, כמו בשאר הארץ". הוא מוסיף, "כי 'אנחנו לא נתכבדו ולא נכנע, אנחנו היגונות המעשית עושה למען העם הארצי - עם או ללא עזרת מוסדות השלטון'".



בנימין זאב הרצל, עמ' 20

הקיבוצים העשירים והמפעלים שבבעלותם

| שם החברה | סקטור | מכירות | הקיבוץ |
|-------------------|----------------------------|--------|---|
| נפיים | מערכות השקיה | 3,284 | חדשים (שיתופי) |
| אבן קיסר | משחתי קוורץ לעיצוב | 2,068 | שדות ים (שיתופי) |
| תמה תעשיית פלסטיק | פלסטיק גומי וזכוכית | 1,770 | משמר העמק (שיתופי) וקיבוץ גלעד (שיתופי) |
| עלבד | מוצרי נייר ועץ | 1,510 | משמורת יצחק (מושב שיתופי) |
| פלרם | פלסטיק גומי וזכוכית | 1,269 | רמת יוחנן (שיתופי) |
| פלסן סאסא | תעשייה ביטחונית | 1,098 | סאסא (שיתופי) |
| פלסאון | פלסטיק, גומי וזכוכית | 1,083 | מעגן מיכאל (שיתופי) |
| גן שמואל מזון | מזון | 843 | גן שמואל (שיתופי) |
| פלדית | לוחות ואריזות | *840 | גזית (שיתופי-מסודרת) |
| שמיר אופטיקה | עדשות ראייה ותבניות זכוכית | *800 | שמיר (שיתופי) |

*הערכות - מקור: D&B בהתבסס על דוחות שנתיים לשנת 2016

החיים בצל המפעלים העשירים: פתאום כולם רוצים לגור בקיבוץ

20% מהקיבוצים מוגדרים ככאלו ב"מצב כלכלי מצויין" • האקוויטים הובילו לעלייה ברמת החיים ולקרן ערבות הרדית נדיבה לקיבוצים במצוקה / מיכל רז חיימוביץ'

והם נחשבים למעסיק הגדול בפריפריה. "עמודי התווך בתעשייה הקיבוצית הן חברות תיקות העוסקות בתעשייה מסורתית והן מביאות חרשנות לעולם ברומה החרשנות הישראלית מעולמות ההייטק", אומרת אפרת שגב, מנכ"לית פיתוח עסקי ברן אנד בדרסטרס "ברות מהחברות הללו החלו כמפעלים קטנים בקיבוצים והיום הן מובילות ברמה עולמית. זו גאווה לא פחות גדולה מהצלחת

הקיבוצים שמהווים רק 1.5% מהאוכלוסייה, ומייקים 9% מהייצוא, והייצור של מדינת ישראל, והם נחשבים למעסיק הגדול בפריפריה

את הרוגזה המשמעותית ביותר לקיבוצים שהתעורר בן לילה בוכת מפעלים קיבלנו לפני פחות משנה, עם מכירתם - שהניבה לקיבוץ הצירים 650 מיליון שקל ולקיבוץ מגל 456 מיליון. האקוויטים הללו שיפרו באופן טבעי את מצבם של הקיבוצים. מבין 274 הקיבוצים שבמדינה, מעריכה התנועה הקיבוצית שבי 20% נמצאים במצב כלכלי מצויין ובהם הרווח התפעולי המאוחר הוא מעל 25 מיליון שקל, 34% במצב כלכלי טוב (רווח תפעולי של יותר מ-6 מיליון שקל), 38% במצב בינוני (רווח תפעולי גדול מ-3 מיליון שקל) ו-9% מוגדרים במצב כלכלי חלש (רווח תפעולי מאוחר נמוך מ-3 מיליון שקל). לפי לוי, "לאורך השנים ניכר שיפור עקבי במצב הקיבוצים הבא ליד ביטוי בגידול במספר הקיבוצים שמצבם הכלכלי הוא טוב ומצוי, כלומר מבוזנת ההכנסות והרווחיות, הם משמשים לצמיחה". הקיבוצים שמהווים רק 1.5% מהאוכלוסייה, מייקים 9% מהייצוא והייצור של מדינת ישראל,

חברות ההייטק הישראליות שזוכות אולי ליותר תהילה. שגב טוענת כי החברות התעשיית הפועלות בקיבוצים "הן חברות יותר יציבות בהכנסות, ולכן הן מצליחות לשמר את מעמדם כעמודי תווך בתעשייה בישראל. בניתוח ההכנסות של החברות הכוללות בקיבוצים אנחנו רואים שהיריגים שומרים על עצמם משנה לשנה - כך למשל ברות המסכם את 2017 אל מול 2016, גם חיקף הגידולים בהכנסות מתונים יותר ביחס לחברות אחרות".

● קיימת קורלציה בין הכנסות המפעלים שבקיבוצים ובין רמת החיים של החי"ב רים בחיבת הפנסיה, נשענת לחייל או מלגות לימודים למושל? "אנחנו טבעי קיבוץ שיש לו הכנסות גבוהות מהתעשייה יש לו יותר הכנסות באופן כללי, והתקציבים שמחולקים

● ראש לאור הפרסומים על אורח החיים המשופר בקיבוצים, אתם נתקלים ביום בעלייה בבקושים לגור בקיבוצים? "מרבית הקיבוצים נהנים מבקושים גבוה של פניית לתקבל לחברות, וזה לא רק בגלל המפעלים הצמיחים - זה אורח חיים שכולל חי קהילה, חינוך ברמה גבוהה ובייביסיטר לילדים". עם זאת, חלק מקיבוצים לא מקבלים תושבים מבחוץ. לרון מוסיף כי הכסף הגדול לא בהכרח מייצר מחלוקות בתוך הקהילה שחיה בצל מפעל המכנים מיליארדים. "לא הייתי אומר שיש קורלציה בין המצב החברתי ובין המצב הכלכלי. קיבוץ עם תשתית קהילתית טובה יודע לספוג גם לתציע מהוסג הזה".



עבר מרחב ©



גם בגיל 70 ממשיכה להתחדש חברת אורה, המובילה את ההתחדשות העירונית בישראל, מאחלת חג עצמאות שמח.

אורה, המובילה 42 פרויקטים וכ-11,000 יחידות דיור בכל רחבי הארץ מתחייבת להמשיך לפעול,
לחדש ולקדם את תחום ההתחדשות העירונית בישראל!



מניס | רמת גן

פריקט אוזמאיר | תל אביב

הגנים הולמים | יהוד מנסון

אנו האלי | קריית אנו

מנחם דפנה | תל אביב

מנחם שלם | רמת גן

Aura | רמת השרון

ההדמיות להמחשה בלבד

 | 1800-80-80-21

אורה ישראל 



אבן הנגף של קיבוץ שדות ים

צניחת מניית אבן קיסר ביותר מ-50% בתוך שנה, עזיבת המנכ"ל, תחרות גוברת והולכת מצד הסינים ושרשרת של תביעות משפטיות מטרידות את חברי הקיבוץ ומפלגות ביניהם, ולא בפעם הראשונה • צרות אמיתיות או צרות של עשירים? / **הדס מגן**



מפעל אבן קיסר בנחלת זית. פרת מוזתים שמייצרת מחלוקות רבות צילום: ענת לברון

הקיבוצים עברו בעשורים האחרונים מהפכה תרבותית, וכל זאת קשה לדמיין שבין חדר האוכל למערון התרבות מתנהלות שיחות ערות על מחירי מניות וסוגיות פיננסיות. זה מה שקרה בתקופה האחרונה בקיבוץ שדות ים, שם החברים מגלים ריונים על הטלטלות שעוברות על אבן קיסר - חברה שנשחררה בנאסד"ק ומהווה את מקור הפרנסה העיקרי של הקיבוץ. בשנה האחרונה צנחה מניית החברה משיא של כ-44 דולר לכ-20 דולר, נתון שמשקף שווי שוק של כ-680 מיליון דולר. "אנשים מודאגים, שואלים שאלות", מסביר אחד מחברי הקיבוץ. "זה מרטיב אותנו, מה קורה עם הנכסים שלנו".

העובדה שהמנכ"ל האחרון של החברה, רענן זילברמן, עזב את תפקידו בחורש שעבר, אחרי שנה כלבד ועם התגובות של 15 מיליון שקל, ליבתה את החששות. "כינסו את חברי הקיבוץ", מספר אחד מהם, "והודיעו שרענן התלים לעזוב".

תקופה, שייצר ושיווק שיש וגרגנים, רשרש. שנות ה-90 היו טובות יותר, אך נקודת המפנה נרשמה ב-2006, עם כניסתה של קרן טנא שבשליטת אריאל הלפרין, לשותפות במפעל, בתחילה בהיקף של כ-21%, ובהמשך עד החזקה של כ-30% מהמפעל. טנא גייסה את יוסף (יוס) שירן לתפקיד המנכ"ל - מישרה שעד אז איישו אנשי הקיבוץ, וזה ביצע שורת מהלכים שהזניקו את שווייה. החברה גמלה לשירן בשכר גבוה ובנכסות לבונוסים ולאופציות, והפכה אותו לאדם אמיד (ב-2014 הוא נכנס לרשימת שיאני השכר). קרן טנא עצמה וכתה לאורך השנים לרדיבורים מצטברים של כ-22 מיליון שקל.

אבן מתגלגלת



ב-2012 הובילה קרן טנא את הנפקת אבן קיסר בנאסד"ק, ובמסגרת ההנפקה ירד הקיבוץ מהחזקה של 70% ל-51%. בעקבות הנפקה נסק שווי החברה משמעותית, ושנה לאחר מכן יצאה ענא מהחזקתה באבן קיסר עם תשואה של פי חמישה על ההשקעה

וידע מתי לעזוב", אומר הגורם. בריאיון שהעניק ל"כלכליסט" עם פרישתו, התייחס שירן למתקפות כלפיו שברו ולהתפטרות היריקטוריים בלינקוב ונוח: "אני רואה בהתנהלות שלהם חלק ממאבקי הכוח השליטה הפנימיים בקיבוץ, שלמרבית הצער חדרו לחדר היריקטוריון. אני חושב שזו הייתה התנהגות בלתי אחראית של אותה קבוצה מצומצמת בקיבוץ, שלדעתי פעלה לא נכון. אני לא החברה או ממניעים סוציאליסטיים או פילוסופיים רבי עוצמה ועומק.

ב-2012 הובילה קרן טנא את הנפקת אבן קיסר בנאסד"ק, ובמסגרת ההנפקה ירד הקיבוץ מהחזקה של 70% לחזקה של 51% וקיבל תמורה של כ-15 מיליון דולר. בעקבות ההנפקה נסק שווי החברה משמעותית, ושנה לאחר מכן יצאה טנא מהחזקתה באבן קיסר עם תשואה של פי חמישה על ההשקעה. לאחר שהשקיעה 39 מיליון דולר ומכרה בכ-186 מיליון דולר, הקיבוץ נותר בעל המניות הגדול, אך בהמשך, במאי 2014, מכר עוד נתח מהחזקותיו תמורת כ-270 מיליון דולרים נותר עם החזקות של 33%. תמורת המכירה - כ-600 מיליון שקל לאחר מסים, הציתה סכסוכים עזים בקרב אנשי הקיבוץ: הצעירים בקיבוץ לחצו לחלק כמה שיותר כסף, בעוד הוותיקים רצו לחלק רק מחצית מהסכום.

בתום אסיפות סוציות, הוחלט ש-200 מיליון שקל יופנו לטובת הקיבוץ ולפנסיה של החברים, ו-400 מיליון שקל לטובת החברים, לפי מפתח של ותק. התוצאה הייתה שהמשפחות קיבלו בין 1 מיליון שקל ל-2.5 מיליון שקל כל אחת. באותה שנה קיבל שדות ים את תואר הקיבוץ העשיר ביותר, עם שווי של 3.4 מיליארד שקל, לפי דירוג "פורבס". מעבר לשאלת חלוקת הכסף, המהלכים שנעשו באבן קיסר, לוו ברחיקת רגליהם של אנשי מפתח מקרב הקיבוץ, מה שעורר תרעומת בקרב חלק מהחברים. רבות כבר נכתב על שני המחנות שנוצרו בקיבוץ: האחד, בהובלתו של בן הקיבוץ, עמיר

ההתחלה: קיבוץ עני, מפעל מודשדש

תקציר הרקדים הקורמים: בשנות ה-80 היה שדות ים קיבוץ עני, והמפעל הקיבוצי שהוקם באותה



כאב הראש שנפתח: פשרה בתביעה של עובד החברה

בינואר השנה דיווחה

אבן קיסר כי הגיעה

לפשרה כהליך משפטי

שנפתח נגדה לפני קרוב

לארבע שנים. במסגרת

הפשרה החברה תשלם 8.9

מיליון שקל מבלי להודות

באחריות, ובכך תשים

מאחוריה הליך שבו הייתה

חשופה לתשלום של עד

216 מיליון שקל.

מרובר בתביעה ובקשה

להכרה כייצוגית, שהגיש

עובד שעבר עם משטחי

החברה, בטענה כי חלה

בסיליקוזיס, מחלת ריאות

חשוכת מרפא המתאפיינת

בהצטלקות הריאות

ובפגיעה בתפקודי הנשימה,

וואת כשל החשיפה לאבק

הסיליקה שנוצר בעת

עיבוד המשטחים.

ברוח המורחב שלה לשנת

2016, אבן קיסר התייחסה

לאותו הליך משפטי וציינה

כי לפי טענת התובע,

החברה לא סיפקה אזהרות

מספקות על הסיכונים ועל

צדדי ההגנה הנדרשים

בעבודה עם מוצריה, וכן

החברה הסתירה, בכוונה

או ברשלנות, את הנוקם

הבלתי הפיכים שעלולים

להיגרם למי שעובד עם

מוצריה. התובע העריך כי

ישנם 12 אלף איש שעבדו

עם מוצרי החברה, ועל

בסיס פיצוי של 18 אלף

שקל לכל אחר - חישב את

היקף התביעה הייצוגית

בסך 216 מיליון שקל.

לפני כארבע שנים,

פרסם "גלובס" כתבה

על עובדי שיש שלקו

בסיליקוזיס ותבעו את

אבן קיסר. באותה כתבה,

צוטט פרופ' מרדכי קרמר,

מנהל מערך הריאות

במרכז הרפואי רבין

ומבכירי רופאי הריאות

בארץ, המטפל בעשרות

חולים. קרמר העריך אז, כי

בישראל יש בין 200 ל-300

חולים בסיליקוזיס, ולדבריו

החולים הללו עבדו עם אבן

קיסר.

באותה כתבה דחתה אבן

קיסר את הטענות וכן את

הקשר בין עיבוד משטחי

החברה למחלה, וטענה

כי משטחי הקוורץ שהיא

מייצרת, עומדים בכל

תקני הבטיחות המחמירים

בארץ ובעולם, והם

בטוחים לחלוטין לשימוש.

לטענתה, בתהליך העיבוד

יש להקפיד על הוראות

בטיחות ברורות וידועות,

הקבועות בחוק.

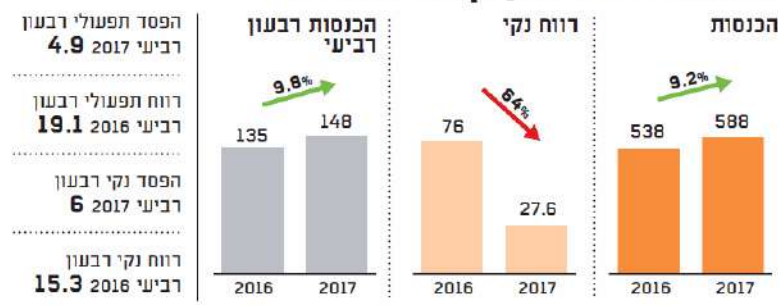


מקורב לנושא, "הוא שאריאל הלפרין לא ביצע שום בדיקת נאותות. הוא, ביהירות מסוימת, בא ואמר: 'אני מכיר את החברה ואני לא צריך לבדוק שום דבר'. שדות ים לא היה צריך לתת שום פרטים, וזה התאים לו, כי הקיבוץ בעצמו לא ידע מה קורה, לאחר שבמהלך השנים, חברי הקיבוץ הלכו ונרחקו מתפקודי מפתח בחברה. מבחינת הקיבוץ, הלפרין נתן מחיר עם פרמיה, וגם התחייב להעסיק 67 מחברי הקיבוץ על בסיס קביעות".

בקיבוץ גם זכרו להלפרין חסר נעורים: את המהפך שעשתה בעבר הקרן בחברה, ואת הצלחתה להרים את החברה לגבהים, שכתוצאה מהם הצליח הקיבוץ לממש חלק ממניותיו במחיר שיא, ולהעשיר את קופת הקיבוץ ואת קופתם הפרטית של חבריו. מבחינת רבים, חזרתה של הקרן לחברה, הייתה כמו התגשמות של חלום, וראי אחרי התקופה הקשה שעברה עליה - עם שורטיסטיים וסינים הנושפים בעורפה.

"לא האמנתי שזה אמיתי", אומר חבר הקיבוץ זה ארבעים שנה, מנחם שפיר, ששימש בעבר כמנהל השיווק של אבן קיסר. "כשהוא (הלפרין) יצא מאבן קיסר בסיבוב הראשון, הוא הרוויח איתו 180 מיליון דולר והלך

המספרים של אבן קיסר במיליוני דולרים



רופן שערור תרעומת בקיבוץ - את היכולת להוביל את החברה הן באמצעות מינוי שניים מתוך שלושה דירקטורים של הקיבוץ (כשארילאל הלפרין הוא היו"ד) והן ברמות הסכם הצבעה שכמסגרתו מקבלת הקרן וכות להצביע בשם כל המניות שבידי הקיבוץ, בטווח רחב של נושאים.

הצעתה של טנא גברה על הצעת אחרות, כמו למשל של קרן אייפסק ושל מבטח שמיר, שביקשו לרכוש את השליטה באבן קיסר. "מה שקרה בפועל", מספר גורם קרן טנא מאבן קיסר ברווח מרהים, החליטה הקרן על קאמבק: היא רכשה מהקיבוץ 2.8% ממניות אבן קיסר, תמורת 43.5 מיליון דולר - המשקפים מחיר של 43.5 דולר למניה (מחיר הגבוה ב-11% ממחיר השוק בנקודת הזמן שבה אושרה העסקה בקיבוץ), כך שהקיבוץ נותר עם כ-30%.

הקרן קיבלה ללא תמורה אופציה להמש שנים לרכוש עוד 2 מיליון מניות (המתוות עוד 5.7% מהחברה) במחיר מימוש של 43 דולר למניה, וכן - כסעף יוצא

זה היה ממניעים אחרים... אני חושב שכל השיח סביב השכר שלי היה שילוב של פופוליזם וצביעות. רוב התגובות שלי היה תלוי ביצועים, והיה לי חלק קטן בהצלחת החברה. היא עושה הרבה כסף, ובעל המניות, שהיא הקיבוץ, מרוויח - אז קצת מוזר לביא בטענות למי שמקבל חלק הרבה יותר קטן מהצלחה הזו".

קרן ענא שיצאה ברווח, חוזרת להשקיע כמה חודשים לאחר פרישתו של שירן, ושלש שנים מיום שיצאה

הקיבוץ והכלכלה הישראלית



70 לישראל

www.globes.co.il

המשך מממור <<7

ועשה כל מיני בריים בארץ ובעולם, ועכשיו, אחרי שעמד והסתכל מהצד, הכניס את עצמו שוב לדבר הזה. אני יודע שיש לו צוות טוב, הוא איש איכותי והוא גם לא משיקע ליום יומיים. הוא רץ למרחקים ארוכים, הוא יודע מה הוא עושה ולאן הוא הולך."

מי שהוביל את העסקה מול טנא היה מורדי וגטורה - הו"ר התרש של המועצה הכלכלית של הקיבוץ. וגטורה, חבר קיבוץ גת, שימש כדירקטור מטעם הקיבוצים בחברת אלון, מונה כסוג של פשרה בין המחנות בקיבוץ, שבמסגרתה הגיעו החברים למסקנה, כי קדיש שתפקידו ימואל על ידי אדם חיצוני לקיבוץ. שרון, בריאיון שנתן, העריך כי מינויו של וגטורה ל"ו"ר, סלל את הדרך לחזרתו של טנא: "השקולים העסקיים הפחות נתיים חזרו לקדמת הכמה, עם השתדלנות חזרה על אמוציות", אמר בריאיון.

המנכ"ל החדש עזב בתוך שנה

בפברואר 2017, נעשה עוד מהלך, ומונה מנכ"ל קצרה לחברה, בתום כמה חודשים ללא מנכ"ל קבוע, מאז פרשת שרון. הבחירה נפלה על רענן זילברמן, ששימש קודם לכן למנכ"ל ערוץ ספורינגס, החברה האם של מי עדין, הממוקמת כשווייץ, והוביל כמה אקזיטים לחברה. "הוא הובא", טוען גורם מקורב לנושא, "על תקן של מנכ"ל שמתמחה במיוזגים ורכישות. אולי המחשבה הייתה שכדאי לאבן קיסר לבצע רכישה, ולכן חשבו שהמינוי שלו יעורר לחברה. מראש ידעו שזה התחום שלו ולא התפקיד שהוטף". אלטא שמחר מאור החבר, אלא



רענן זילברמן. השידוך לא עלה יפה

שהוא צרק. למפעל יש בעיות קשות. כנראה שהפעל הישראלי מתפקד טוב יותר מהמפעל האמריקאי". כך או כך, במאוס האחרון הודיע זילברמן, כאמור, על פרישתו, והתחושה היא שהחברה נמצאת כרגע על פרשת דרכים. נוצר ואקום שאליו התנקזו קילות הנגד מהעבר: בקיבוץ החלו להישמע פה ושם אמירות כלפי טנא והלפרין, על כך שאולי הקסט פג, ושמה שהוא הצליח לעשות בטיבו הראשון הוא אינו מצליח לעשות כעת. זה הציף על פני השטח מחלוקות ישנות, שבהן התייצבו חברים בקיבוץ בעימות מול הלפרין ושרון. "אנשים שואלים", מספר גורם מקורב לנושא, "איפה הלפרין הגדול ואיפה גנץ הקסט שלו, אם המניה נמצאת איפה שהיא נמצאת, מה שאריאל עשה, זה לדחוק את רגלי הקיבוץ. גם הוא וגם יוס שרון, בתקופה שלפני ההנפקה, פשוט עסקו ב'ניקיון' הוציאו את אנשי הקיבוץ מהחברה, אחד אחרי השני. האנשים האלה (שהוצאו מהחברה), באופן טבעי אין בליבם אהבה גדולה לאריאל הלפרין. החברה האלה עמרו בשקט ולא הפריעו למהלכים, והיום הם באים ואומרים: 'גנה', אריאל הלפרין קיבל את המושכות, ותראו מה קורה. זה הלפרין המוכשר במרכאות, שיצא מהחברה כשהמניה עמדה על 22 דולר, בעוד שהקיבוץ חיכה, ומכר במחיר גבוה בהרבה שכנה לאחר מכן. או בסוף, מי שירדע למכור זה הקיבוץ ויקים ה'טמבלים' יחד עם זאת, חשוב להרגיש כי בקיבוץ יש גם רבים שמאמינים כי גם אם זה ייכח זמן, טנא תבריאת את אבן קיסר. וגטורה, הו"ר המועצה הכלכלית: "הרוחות רגועות בקיבוץ. אני לא רואה שהרוחות גועשות. אנחנו מאור מאמינים בחברה". יודפעל עובר טוב, מרוויח טוב. אם היו לנו בארץ מאה מפעלים שמרוויחים כמו אבן קיסר, היינו שמחים", אומר שפיר.

מה עם התחרות הפינית? "יש תחרות, אבל תחרות רק עושה אותך יותר עירני. היסטורית, דווקא כשקמו לנו מתחרים, קיבלנו יותר עבודה". תראו מה קורה עם המניה. מאז אוגוסט היא רק ירדה. אנחנו מכירים את הבורסה. אם לא עמדת בייעוץ - אתה נענש. כל המלחמות שהיו, לא עשו טוב. גם כשהמניה הגיעה ל-76 דולר, היא נסקה מרד מדי, וכמו שאנחנו יודעים, מי שעולה מהר, יורד מהר. אבל כשאתה יורד בבורסה, זה לא



אריאל הלפרין. פוטנציאל צמיחה

התחושה היא שהחברה נמצאת כרגע על פרשת דרכים. בקיבוץ החלו להישמע פה ושם אמירות כלפי קן ענא ואריאל הלפרין. "אנשים שואלים", מספר גורם מקורב לנושא, "איפה הלפרין הגדול ואיפה גנץ הקסט שלו, אם המניה נמצאת איפה שהיא נמצאת"

אומר שמצב החברה לא טוב. אני מאחל לעצמנו שזה יהיה המצב של החברה במאה השנים הקרובות. גם המניה של פייסבוק ירדה, גם אפל ירדה קצת, ופרדקס ירדה. כולם יורדים מהחומקן, יש גם חלק שעולים. אנחנו הצטרפנו לאלה שירדו".

המפעל בארה"ב טובל. "היו קשיים, היו שנים לא קלות, אבל עכשיו אנתו מתגברים על הרבה בריים. אנחנו שולחים עם מנאן, שילמרו עם את העבודה". יש הרבה אנשים בקיבוץ שמוי"ר רבים הרבה יותר ממך. "הייתי בעבר בחברה בוגנים קשים, לא האמנתי שהיא תגיע לאן שהיא הגיעה, ואחרי שזה קרה, אני נאמין שאפשר לקחת אותה קדימה. קיבוץ הוא כמו מקהלה, יש 450 קולות, שלא כולם זהים: יש טנור, יש סופרן, ויש גם את המשולשים בצר".

אז אתה ישן טוב בלילה? "אני לא רגוע ממש, כי צריך למנות מנכ"ל וצריך שהוא יתאים, וזה לא דבר פשוט. אבל החלטה להביא את הלפרין הייתה טובה, ואני חושב שבסופו של דבר, בטווח הארוך הוא יעשה טוב".

קן ענא: מסתכלים לעתיד ארוך

גורמים מקורבים לטנא ואמרים, כי קרן מאמינה באבן קיסר ובכך שיש לחברה פוטנציאל צמיחה משמעותי, והיא סבורה שכניסתה לחברה תאפשר להשיג את הפוטנציאל הזה. כאשר לבעיות שיעטן מתמודדת אבן קיסר, אומרים המקורבים, כי אכן החברה מתמודדת עם בעיות לא פשוטות, כולל המפעל בארה"ב, המעיקות על החברה, ויש לפתור אותן. לרבייהם, הרברים נאמרו גם בשיחות עם המשקיעים של אבן קיסר.



יוסף שרון. איבד מקיסמו וטוב

ההסכם של טנא עם הקיבוץ הוא לפרק זמן של שבוע שנים, כך שלטנא יש עוד חמש שנים וחצי להציב את אבן קיסר על מסלול אחר. במונחים של חברה, זה הרבה מאוד זמן. כאשר למצב המניה, טוענים הגורמים, כי המניה עולה ויורדת, אבל ההסתכלות של טנא היא ארוכת טווח ואינה נעצרת ברוח האחרון, ובסופו של דבר, מה שיגרום לשינוי כיוון שלה הם מהלכים ריאליים, והמהלכים הללו ייעשו. כאשר לתחרות החולבת וגוברת מצד הסינים, אומרים המקורבים לקרן טנא, כי מאו ומתמיד פעלה אבן קיסר בסביבה תחרותית, והנכס המשמעותי שלה הוא רמה גבוהה של חדשנות ויצירתיות. למעשה, אבן קיסר מובילה את כל עולם המשטחים בהיבט הייצובי.

לדבריהם, "היא קובעת את הטונגרים, ויש לה יכולת לנצח את רק בכיס של הצרכנים, אלא גם בנשמתם". מעבר לזה, יש לה מערכת הפצה מהטובות בעולם. עוד אומרים מקורבי הקרן כי כגוף השקעות מקצועי היא מוכנה לכל

באוגוסט 2015 החברה פרסמה את הדוחות רווח ושבועיים לאחר מכן פרסם בית ההשקעות Spruce המתמחה במכירה בחשב של מניות, דוח שבו טען כי אבן קיסר מייצרת מוצרים מתחת לסטנדרד המוצהר על ידיה במחירי פרימיום. המניה ירדה ב-30%

השקעה וטאמץ שיירשו באבן קיסר, ומקוה שבסוף התהליך אבן קיסר תמוקם במקום הראוי לה. כאשר ליחסים עם הקיבוץ, אומרים הגורמים כי היחסים מצוינים. גם הדרך המשותפת הקודמת של אבן קיסר והקיבוץ הייתה ארוכה, וגם אז ידע הקיבוץ שהדרך לא קצרה, וכי לאחר שיעשו המהלכים הנכונים, יהיה ביטוי לכך בשווי החברה. "אנשים יודעים שיש קשיים שצריך לפתור אותם. מעולם לא היה מצב של מחלוקת בין הקיבוץ לבין טנא, שלא נפתרה. אחרי שבצלה את הקשיים, נהיה במקום אחר".

עוד כאב ראש: 30 יורשי חברים חובטים 15 מיליון ש'

עניין נוסף שאיתו מתמודד כעת קיבוץ שרות ים, הוא תביעה מצד קבוצה של כשלושים יורשים של חברי הקיבוץ, הירדשים חלק במימוש החוקת הקיבוץ באבן קיסר. כולם יורשי חברים שהיו בחיים בעת שהתקבלה לטענתם, בשנת 2006, החלטה עקרונית בקיבוץ, ברבר שיוך וכוחות הקיבוץ באבן קיסר לחברי הקיבוץ. התובעים טוענים, באמצעות עורכי הדין הגי מירום, מניב מירום ושיגא מירום, כי במימוש לאותה החלטה, במהלך 2013-2014 חילק הקיבוץ חלק ניכר מתמורות בשל מימוש החוקת באבן קיסר, עוד שבשנת 2014 מימש הקיבוץ החוקת בתמורה ל-600 מיליון שקל. לטענת התובעים, בכל הגוגע לאופן חלוקת הכספים, פרצה בקיבוץ מחומה, ורצוה בקיבוץ מתחומה, החללו לחשב לברבר כיצד ניתן לחלק את רווחי המימוש באופן שייטיב אתו יותר. בסופו של דבר התקבלה החלטה כי יחולקו 50 מיליון שקל לירשי מי שהיו חברי הקיבוץ ונפטרו בחבריו. לטענת התובעים, החלטה זו היטיבה באופן לא פרופורציונלי עם שתי קבוצות עיקריות: יורשי חברים ששפטרו לפני המועד הקובע (מועד קבלת החלטה, ב-2006), וכן חברים חדשים שנקלטו כמה חודשים לפני המימוש והרוויחו. הם טוענים, כי בניגוד לירשים אחרים, הם אינם זכאים ל"מתנה", אלא הכספים מגיעים להם בדין ולא בחסד, ולכן שריכו להתם על מתב ויתור על טענות יתם, כתנאי לקבלת ה"מתנה". תביעתם מסתכמת ב-15 מיליון שקל, וכן הם דורשים חלק במימושים עתידיים של הקיבוץ. הקיבוץ, מנגד, טוען באמצעות עו"ד גיל רגן כי קיבל החלטה ערכית ואצילה, להעניק באופן חד פעמי חלק מהרוויחים גם ליורשי כל החברים שהיו חברי הקיבוץ נאז היוסור, ונפטרו בהיתם של הקיבוץ. לטענתם, החלטה של 2006 ירדה מעל הפרק בהצבעת מאוחר יותר, והתובעים, כנכונם כיושר חברים שנפטרו לאחר אתה החלטה, מנסים להסתמך על אותה החלטה ולמכות באופן מלאכותי שיוך נכסים לחלוקת רוויחים, כדי להקפיץ לעצמם תועלת כלכלית נוספת. הדט מן

חוגגים כחול לבן חוגגים אלדן



בכפוף לתקנון. הלוואה מצד גורם מממן עד 70,000 ₪
ברכישת רכב בהחזר מקסימלי של עד 70 תשלומים.



eldan.co.il | *3003 | 



70 לישראל

מן הרפת והשדה אל האקזיט



הקבוצים צריכים לבחון כל הזמן את האלטרנטיב

"לא נכון לומר שתנובה נמכרה בניזיד עדשים, אבל היא אפשרויות שהיו יכולות לתת תשואות גדולות יותר"

כשהוא מסתכל לאחור על מכירת תנובה לאייפקס, וממנה לבריט פוד הסינית, איציק ברר, לשעבר יו"ד חברת ההחזקות של הקבוצים והמושבים, אומר שאין טעם לבכות על הלב שנשפך - אבל אי אפשר לפספס את התסכול שלו מתוצאות האקזיט של פרת המזונות • תנובה כמול / שני מוזס

אחת מהעסקאות הגדולות שהיו במשק הישראלי בשנים האחרונות היא עסקת תנובה. דורות רבים של ישראלים גדלו על מוצריה של תנובה, שנמצאים כמעט בכל בית במדינה. מילים רבות נמתנו על האופן שבו חבית בון מקרן אייפקס, יחד עם מאיר שמיר ממבטח שמיר, הצליחו לרתום אליהם את הקבוצים ולהשתלט על יצרנית המזון הגדולה במשק, לממש את הנדל"ץ שהיה חבו ברוחחותיה ולמכור אותה במחיר מופלפל לכרייט פוד הסינית. לא פחות מילים נכתבו על החברה המאתגרת שכרייט פוד קיבלה, ועל כך שהיא דווקא מלמזת פתרונות ראויים שיוכלו את החברה שרכשה בישראל בחזרה אל ררך המלך. אבל עסקת תנובה היא לא רק אייפקס, מנכ"ח שמיר ובריט פוד, היא גם הקבוצים - אלה שנתנו להיות לצד בעלי השליטה הקודמים, ואלה שגאנקו עתה לצד בעלי השליטה הנוכחיים. "האופציה למכור ביחד עם אייפקס לא הייתה על הפרק", אומר ל"גלובס" איציק ברר, לשעבר יו"ד חברת ההחזקות של הקבוצים והמושבים, ויו"ד גרנות, וכיום יו"ד ארגונים כלכלי קבוצים, שמסביר כי "התנאי של הסינים היה שהגוף ההתיישבותי יישאר כשותף בתנובה. אייפקס היא לא באה לפתח את תנובה כחברה סתמית נרדף חשוב. היא באה לעשות סימב בתנובה, והיא עשתה אותו יפה מאוד."

שתאפשר לקבוצים שמקובלים למכור את חלקם. כסופו של רבר לא נעשתה הערכת השווי הו, כשהכנס של אותם קבוצים פחת במקצת, אי על פי שהם מתוסכלים, בין היתר מהעובדה שבזמנו הם לא מכרו את חלקם בתנובה ובאו הערך שלה צונח. "לקבוצים צריכים לבחון כל הזמן את האלטרנטיבות שלהם בחתיחתם למח שוקרה בתנובה", אומר עתה ברר, ובמוסיף: "אני מניח ומקווה שהם עושים את זה. תנובה היא עדיין חברה מאוד גדולה, עם פוטנציאל עצום, ויש המון מה לעשות בה. אני מקווה שהבעלים הנוכחיים יתעשו ויצליחו לבחור דרך נכונה בקונגלומט הגדול הזה. אם החברה הסינית תפתח את סין בפני תנובה ובפני החקלאות הישראלית -

"הכספים מתנובה נתנו חמץ להשלמת הסדרי חוב מול הבנקים, להסדרת גירעונות אקטואריים לבנטיה, וגם לשיפור רמת החיים של הקבוצים"

"הסינים לא ממלאים את הציפיות שהיו לנו מהם עם כניסתם לתנובה. הציפייה העיקרית הייתה שיפתחו בפנינו את השווקים הבינלאומיים"

בתנובה יצאו ממנה. "צריע תנובה היא לא ארגון שצוער קדימה, וזי שלא צוער קדימה בהכרח צוער לאחור. אני מטרם שאין כרגע אסטרטגיה, אין תוכנית שמציעה את תנובה ליעדים חדשים ולהישגים חדשים בעשור הקרוב". האמירות הללו אינן ייחודיות לברר, ויש אחרים שתמימי דעים עמו. אנה די מאוכזבים מהיכולת הניהולית ומהיעדרים שהסינים הביאו כשותפים בתנובה. עריכים כמו יומות עסקית - לא קיימים. אני חושב שהמינוי של חיים גבריאל ביו"ד זו אפיוורה, זה לא נראה לי מדיניות ואסטרטגיה. הסינים צריכים להחליט האם הם רואים בתנובה מנוף לחברה כלכלית שתתפתח ותצמח, ואם לא, יעשו טוב אם ימכרו את חלקם

המשרות של הבעלים שלהם; אנה, הקבוצים והארגונים שנשארו בתנובה, ניסו לשמור על האינטרסים שלנו".
● מה יקרה עם הקבוצים שעדיין יש להם החזקות בתנובה?
"הם שותפים בה על פי חלקם, והם מקווים מאוד שהבעלים שלהם ישליטו משמעותית, הסינים, ימצו את הפוטנציאל שיש בתנובה. כרגע אנה די מאוכזבים מהיכולת הניהולית ומהיעדרים שהסינים הביאו כשותפים בתנובה. עריכים כמו יומות עסקית - לא קיימים. אני חושב שהמינוי של חיים גבריאל ביו"ד זו אפיוורה, זה לא נראה לי מדיניות ואסטרטגיה. הסינים צריכים להחליט האם הם רואים בתנובה מנוף לחברה כלכלית שתתפתח ותצמח, ואם לא, יעשו טוב אם ימכרו את חלקם

עוד אקזיטים בקבוצים

מוכרים את המפעל שבתוך הבית

| | | |
|--|--|--|
| 200 מיליון שקל קיבלו חברי מנחת ממכירת 'גלעם' לקרן פימי | 100 מיליון שקל קיבלו חברי קיבוץ יתני 4 לפרסומא | 100 מיליון שקל קיבלו חברי קיבוץ חצור ממכירת 'סולבר' לקונצ'רן CHS |
|--|--|--|

בינן לבין חברות אחרות, שאינן של התנועה הקיבוצית. "בעבר זה נראה אולי שיש לחברות הקיבוציות הילה נאיבית ושונה, אבל זה לא שם", אומר גורם עסקי בכיר ומעורה. עם זאת, לדבריו יש בכל זאת הברל אחר - ההברל של הנוכחות הפיזית. "כרוב מותך של המקרים המפעל נמצא בתוך הקיבוץ, בתוך הבית שלהם, ולחברי הקיבוץ ולעובדי החברה יש קשר רגשי. הם חלק מהי.אן.אי. זה שונה מבעל מניות שרוקחים פיזית. אצלם המפעל בתוך הבית".

תחליף לסוכר הרגיל. גם פה ההצלחה הגיעה בסיוע הקרן, שהביאה ניהול מקצועי משלה, והתמורה לקיבוץ הסתכמה ב-200 מיליון שקל. גם בחברת תמי 4, של קיבוץ נתיב הל"ה, הייתה עסקה מאוד יפה, כשהיא ומתה להשבתה בסיוע פימי ובסופו של יום נמכרה בהצלחה רבה לקונצ'רן שטראוס. מאפיינים ייחודיים לתורת הקבוצות שמסיעות להן בהצלחה, או שמה ניהול היצוגי מקצועי הוא שמעלה אותן על הרף המלך לדברי גורמים שמכירים את החברות שחזרנו, אין ממש הברל

הסיפור של התנועה הקיבוצית בכלכלה המקומית בכלל, ובעולם המזון והמשקאות בפרט, ממש לא מסתכם רק בחיסור שביעות הרצון בתנובה או במכה באלון ובמגנה. לצד החזקות משמעותיות אלה, יש לקבוצים שורה ארוכה של הצלחות עסקיות, שגורמו לחלק מהקבוצים לקרות רוח רבה. אחת ההצלחות הללו היא יצרנית מוצרי הסיה סולבר, שהייתה חברה ציבורית בעללות קיבוץ חצור, שנקלעה לקשיים, קיבלה השקעה מקרן ההשקעות המובילה פימי, שהובילה הליך השבתה משמעותי, ובסוף הגיעה לאקזיט המיוחל. מהאקזיט, שאותו הובילה פימי, נהנו גם חברי הקיבוץ, שנתרו או עם החוקה של 22% וקיבלו במכירה לרוכשת האמריקאית CHS למעלה מ-100 מיליון שקל. הצלחה נוספת נרשמה בחברת גלעם, שהייתה 70% בעלות קיבוץ מענית ר-30% בידי קרן המנוף בראשות. גלעם, שמייצרת רכיבים לתעשיית המזון והמשקאות - עמילנים, פרוקטוז וגולקוז, שמהווים

ברר מספר עור לגבי תנובה ולקבוצים, כי "הכספים מתנובה נתנו חמץ להשלמת הסדרי חוב מול הבנקים, להסדרת גירעונות אקטואריים לבנטיה, וגם לשיפור רמת החיים של הקבוצים".
● רבים טוענים שרוב הקבוצים מוכרי לאייפקס את אוהקותיהם בתנובה בניד ערשים.
"לואו ולהגיר היום שהמחיר היה 'בנייה ערשים' - זה לא נכון. השיקולים של הקבוצים והמושבים היו מורכבים מאוד, ואני ממכר את החלטתם. אני סבור שהיו אפשרויות שהיו יכולות לתת פרוץ נכון יותר, שיביא תשואות גדולות יותר, אבל אין מה לגבור בהיסטוריה".
● הקבוצים כותמים על חבית בדף? "לרוב כמותים של כסף לא רלוונטי. כל אחד בפאול הכלכלי ממלא את התפקוד שלו; הם באו ומילאו את

● שני מוזס



240 מיליון ד' הסכום שקיבל ליבוץ הצירים תמורת מכירת נטפים למקום

קיבוץ חצרים

גישה של קרן השקעות

היום שאחרי האקזיט שהפך את הקיבוץ לעשיר: משקיעים בגידול חזוהבה, במפעל למחזור פסולת ותומכים בסטארט-אפים / גלי יונר

השקעה פיננסית. החזוהבה משמשת לתחום הקוסמוטיקה, הזנים שגרלים ליד חצרים פתחו במיוחד לך על ידי מרענים מן המכון לחקר הנגב. ההשקעה מבוססת, כמובן, על היריע של נטפים. השילוב מאפשר יכול נבוח פי כמה מאשר אצל מגרלי חזוהבה אחרים בעולם.

ב-2017 חוקם גם מפעל חדש ליעבוד הצמח, והוא מעבר בנוסף צמחי חזוהבה של קיבוצים אחרים. ישראל מובילה את שוק החזוהבה העולמי המגיע למספר מאות מיליוני דולרים, וחצרים מובילה את השוק הישראלי בתחום.

חברת נוספת שבה השקיע הקיבוץ היא נגב אקולוגיה, העוסקת במחזור וטיפול בספולת. חצרים רכש 33% מן החברה תמורת 40 מיליון שקל. זו הייתה ההשקעה החיצונית הראשונה של הקיבוץ. אלו בן סימון, שהיה סגנמנ"ל הפיתוח העסקי של נטפים וגם מנהל את האסטרטגיה העסקית

בעבר דיווח הקיבוץ כי השקיע בשנים מסוימות אפילו 95% מההכנסות של עסקיו בחזרה בפעילות, וחילק רק 5% בין החברים, כדי שניתן יהיה להמשיך לבנות את האימפריה

של הקיבוץ, מנה בעקבות ההשקעה ליו"ר נגב אקולוגיה. לנגב אקולוגיה מפעלים באופקים, באתר דוראים ובמשמר הנגב. הקיבוץ משקיע כמשיקע מיעוט גם בכמה סטארט-אפים: חברת Gool המעניקה פתרונות למידה מרחוק, בעיקר בהשכלה הגבוהה; ARTSYS360, שפיתחה מכשירי רדאר לתחום ביטחון הפנים האקווראיוס שפיתחה מנוע חדש לנגרסורים.

מבקר בקיבוץ חצרים שליר כאר שבע, יראה שדות על גבי שדות של צמח החזוהבה. והיו חברת "חזוהבה ישראל", רק אחת ההשקעות המשמעותיות הנוכחיות של קיבוץ חצרים, היריע כקיבוץ שבנה ומכר ברווח גדול את חברת נטפים. הקיבוץ אינו גדול, כ-800 איש בלבד, אך כבר הפך לשם דבר בתעשייה הישראלית כקיבוץ שמשיקע במיזמים מגוונים, עם אסטרטגיה ברורה וגישה כמו של קרן השקעות לכל דבר, אשר היריסטוריון שלה מודרכ מחציתו מאנשי מקצוע מהקיבוץ ומחוץ לו, ומחציתו ממשקיעים מן הקיבוץ שאינם מגיעים מתחום ההשקעות, חאת כדי לאון בין האינטרסים הכלכליים של עסקי הקיבוץ לבין צורכי הקהילה.

קרן ההשקעות הקיבוצית התנסה ברובה על רווחי נטפים, תחילה בחברה תעשייתית ואחר כך במסגרת אקזיט שבמסגרתו רשם הקיבוץ הכנסות משמעותיות במחצית עולם ההייטק והתעשייה בישראל. נטפים פיתחה את אחת המוצאות הקלאיות שוכותו יודעה ישראל כמעצמה הקלאית בעולם - ספספת המים המאפשרות השקיע יעילה יותר תוך חיסכון במים, וכך ניתן להביא הקלאות מגוונת גם למקומות יבשים, כמו חצרים עצמה. החברה הוקמה ב-1965, גדלה והתפתחה והמציאה עוד פתרונות השקיה שונים ומגוונים.

הקיבוץ מכר 16% מהחברה ב-25 מיליון דולר לקרן מרקסטון ב-2006, 6% נוספים לקרן פרמירה ב-51 מיליון דולר ב-2011, ולבסוף ירדה האחזקה של הקיבוץ בנטפים ל-20% בעקבות עסקה עם תאגיד מקסיים באוגוסט 2017, כאשר על פי הערכות הכנסת הקיבוץ מן העסקה עמדה על כ-240 מיליון דולר. הכסף לא חולק בין החברים כמקובל (אף שהיה יכול הפוך את כולם לאנשים אמידים), אלא חלקו נכנס לתוך קופת ההשקעות.

בעבר דיווח הקיבוץ כי השקיע בשנים מסוימות אפילו 95% מההכנסות של עסקיו בחזרה בפעילות, וחילק רק 5% בין החברים, כדי שניתן יהיה להמשיך לבנות את האימפריה. זו אינה גישה נגדית. היא מתאפשרת רק משום שה-5% לברם מספיקים לקיים את הקיבוץ, ההשקעה הגדולה נועדה לרוא כי המוצב יישאר כך. בשנה ממוצעת 30% מההכנסות משמשת להשקעה. חברת החזוהבה הוקמה ב-1990, אך עלתה מדרגה במקביל לאקזיט המשמעותי הראשון בנטפים. פעילות החזוהבה, כמו המפעלים הראשונים של נטפים, מתקיימת כאמור בסמוך לקיבוץ כך שאינה



ת שלהם בהתייחס למה שקורה בתנובה

החוקיק בה, ושכבר שיחק בה פקיד מרכזי. לאורך השנים הוא גם היה בורג מרכזי בקבוצת אלון, שבין היתר החזיק ברשת הקמעונאות מנה, שלפני כשלוש שנים קרסה בקול גדול. "כסוף שנת ה-80 שר האגרניה דאו משה שחל החליט על רפורמה במשק הרקל והקיבוצים החליטו לבצל את הרפורמה ולהקים תחנות רלק במחירים יותר ווליים בקיבוצים. בהמשך גילינו שהפוטנציאל היה יותר גדול, אך לשם כך היה צריך להשקיע כסף. בשל המשבר הכלכלי בקיבוצים, שהיה אז בשיאו, וכדי לבצל את הפוטנציאל, מי שהביא את הכסף הם דודי יסכנ ועוד שראב כידן. דודי קיבל את הגיהול, ואני, החל מ-1994, הייתי ה"ר", אומר ברר. עוד הוא מציין בהקשר זה כי "המוטיב שהוביל את הקיבוצים אז

"שינויי אורחות החיים, והרצון לממש פעילות כלכלית ולהינות מפירות עמלם ולהוריש לילדיהם עוד בחייהם, הביאו את הקיבוצים לממש נכסיהם"

"הסינים צריכים להחליט האם הם רואים בתנובה מנוף לחברה כלכלית שתתפתח ותצמח, ואם לא, יעשו טוב אם ימכרו את חלקם ויצאו ממנה"

המשך בעמוד 12 <<



יצחק הרצוג, עמ' 20

השמים הם הגבול. אבל כל דבר נבון כמבוק התוצאה, ומיקומה של תנובה מאו כניסת הסינים וער היום הוא מאכזב". בתנובה לרברים על אייפקס, מסרו גורמים שהיו מקורבים לחברה בעבר, כי "אייפקס השקיעה בכל שנה בתנובה 300 מיליון שקל במשך יותר משבע שנים. בתקופה זו גדל מספר העובדים בחברה ככ-10%. החברה הובילה בכל תחום בתקופת אייפקס.

"שענותיו של ברר הן שואא בניגוד למעטות, נעשו רברים רבים בגנתה מחלבה בתל יוסף בהשקעה חסרת תקיים. בגנתה תחנת כוח - שהחל משנה הבאה תעודר לתנובה לשנים הבאות. ברר תמיד הצביע בעד חלוקת דיבידנדים ולחץ למכור לסינים, על אף שהעני לו להצטרף למכירה, והוא לא רצה". מכריים פור ישראל לא נמסרה תנובה לרברים.

"לקיבוצים יש נכסים שיבטיחו את קיומם"

תנובה אינה הפעילות הכלל משקית, הנותרת בכל משק בית, שהקיבוצים



קיבוץ יטבתה

"הדבר הכי חשוב הוא לא כסף. זה השם והגאווה שלנו"

ביטבתה מרוצים מההחלטה למכור 50% מהמחלבה לשטראוס ולא לתנובה, לפני 20 שנה • "העובדים מרגישים בעלים, כשיש תקלה במחלבה זה מעסיק את כל הקיבוץ" / שני מוזס



משאית של יטבתה. חבר קיבוץ שנוסע צפונה, עושה שיווק למצרי המחלבה

אחד ממותגי החלב המוכרים בישראל הוא יטבתה, על שם הקיבוץ שבשנת החילופת חגג את השנה ה-60 להיווסדה. לצד ההגיונות האלה, הוא מוכר 20 שנה מהיום שבו נירדשו 280 חברי הקיבוץ להכריע בשאלה מי תהיה השותפה החדשה של המחלבה של הקיבוץ - שטראוס, או תנובה, שהייתה אז אגודה שיתופית לקלאית בבעלות איגוד קיבוצים ומונשים. המחלבה מכרה מחצית ממניותיה לקבוצת שטראוס, חברי הקיבוץ עד נהנים עד היום מהדיבידנדים שהחברה המשותפת מניבה. מדובר בעוד דוגמה להצלחה של התעשייה הקיבוצית, ובמקרה הזה תעשיית המזון והמשקעות הקיבוצית. שטראוס רכשה במונו 50% ממניות יטבתה, ששוויה דועך אז או 32 מיליון דולר, עם מחזור מכירות שנתי של 110 מיליון שקל. העסקה הוח אפשרה לשטראוס להתרחות לראשונה בתנובה במוצרי חלב טרי ושוקו. קיבוץ חששו או מהעסקה ומכוחה של תנובה, שעשוי היה לזכות איום על המשך קיומה העצמאי של יטבתה - שכן מדובר בשני גופים מתחרים, שלאחד מהם נסיבות מיוחדות, שהיא נטול מערכת הפצה (יטבתה) והשני מנופולו כמעט מוחלט בתנובה.

ההכרעה בשאלת עתיד המחלבה החלה להתבשל שנה או שנתיים לפני כן. "שנה שנתיים לפני הסכם השותפות עם שטראוס הקיבוץ הבין שאם הוא רוצה לצמצם ממעמד של מחלבה קטנה ועד אז עדיין היינו מחלבה עצמאית ששיווקה את מחזוריה שלה דרך תנובה - צריך להחליט בין שותפות עם שטראוס ותנובה, אומר ל"גלובס" דובי גולדמן, רכז הממשל של קיבוץ יטבתה, שנאמר בימים שקדמו לעסקה.

"זה העסיק את חברי הקיבוץ, את חברי תנובה ואת שטראוס, שבאו לשטוח את מרכולתם. היו דיונים ערים האף ויכוחים, וכל הקיבוץ עסק בה. אחרי אספה דרמטית הצביעו כל החברים על שתי האופציות. כשליש מהחברים השבו שצריך להמשיך להסכם עם תנובה", אומר גולדמן ומוסיף ביחס לעסקה שבסוף נגרה עם שטראוס, כי "אנחנו לא מציעים על העסקה, וההצעה לא פילגה את הקיבוץ".

בתשובה לשאלה כיצד הוא מסתכל על העסקה בדעיכו, בעקבות המצב של תנובה עם הקיבוצים כיום, הוא אומר "איות מלו שמתרועע את הבחירה הנכונה, ונשארו עם הברז עם הרת ישראלית עם נוכחות גלובלית ולא עם בעל בית סיני", ובכך היא עוקק את תנובה, שנמצאת כיום בשליטת ברייט פוד הסינית.

"דיברט בשפות שונות"
כל אופן, התברר על וחת השותף אינה סוף פסקו, מספר גולדמן. "כיום שאחרי מגיעה מחלבה עם ראש קיבוצי פעילות".



תנובה. "לחברה עדיין יש מונופול עצום" / צילום: חצי



איציק ברז. "עשו סיבוב"

זהבית כהן. "מרתוח של הבעלים"

3.9 מיליארד שקל
שווי תנובה שלפיו נמכרו 56.1% ממנה לקרן אייפקס

8.6 מיליארד שקל
שווי תנובה שלפיו נמכרו החזקות קרן אייפקס בחברה לברייט פוד

היה שהחברים מאפשרים לחברה להתפתח: אספקת דלק במחיר זול יותר, פיתוח תחנות פנימיות בתוך הקיבוץ ותחנות ציבוריות ומתחמי תרלוק מסחריים ליד הקיבוצים, וכך הקטנו התחנות הראשונות ליי שער הישוב. במשך שנים היו תוצאות טובות, והקבוצה חילקה דיבידנדים יפים לקיבוצים, ובשלב מסוים גם נכנסה לפעילויות נוספות - מנה, כביש 6 (תוצה ישראל - ש"מ) והשקעה במאגר הנו תמור. לימים התברר שההשקעה במגה לא צלחה. כלכל, חילופי דורות בקיבוצים ובקבוצה הפרטית לא צלחו. המציאות היא שכתוצאה מכך הקיבוצים הפסידו את שותפותם בפעילות הזאת. אבל יש לזכור שגם זה קרה אחרי שהקיבוצים מעלים לא הביאו כסף מהבית, ואף קיבלו דיבידנדים בשנים המוצלחות". קבוצת אלו, ולהבדיל ממנה תנובה, ממש לא מסכמות את העשייה העסקית של הקיבוצים, ואת חלקם כיום לאורך השנים בכלכלה המקומית. "בשנות ה-60 ובתחילת שנות ה-90 התנועה הקיבוצית

32 מיליון דולר
שווי מחלבת יטבתה שלפיו נמכרו 50% ממנה לשטראוס

שאחרי שנה של חבלי לידה יכלה להתחיל להתפתח".
הקיבוץ משך מסיבתה דיבידנדים לאורך השנים והיום עוברים במחלבה כ-60 חברי קיבוץ, וזו הפריסה המרכזית שלו. מהצד השני מדובר גם ב"משווח קצת שונה" מכל החברות של שטראוס, שלדברי גולדמן "לקחה את הטוב משני המקומות".

וכיצד השיפוט השינוי בעקבות ההחברה לקונצרן הענק על הקיבוץ? לדברי גולדמן, "אנחנו מקבלים החלטות בצורה דמוקרטית רחבה. אנחנו לא עובדים במחלבה - העובדים שלנו מרגישים בעלים בריוק כמו שהם עובדים, וכשיש תקלה גדולה במחלבה זה מעסיק את כל הקיבוץ. לא ניתן למצוא חבר קיבוץ שנוסע צפונה ולא עושה שיווק למוצרי המחלבה. גם היום, אם אני רואה בתל אביב סופר שלא מוכר יטבתה, אני מעיד ומבשר מרוע".

ולסיים, גולדמן אומר כי "ברור לנו שהדבר הכי חשוב הוא לא רק כסף, זה השם והגאווה שלנו - בני דורו של אבא שלי הקימו את המחלבה, ועל זה גדלתי מגיל אפס", ובכך מספק הצצה לרגשות המיוחדים שנלווים לחברה קיבוצית, דבר שמפיע גם על החיסם בתוך הקיבוץ. "בשנתה שותף במשך 20 שנה זה לא עובר בלי מחלוקת. לא כל הזמן יש דרמטיות ולא כל הזמן יש אירועים. היו צעקות ומחלוקות, אבל אנחנו ממש כמו שחומרנו על ירי שטראוס, לפי שווי קיבוץ יטבתה "שמר על אופיו כקיבוץ עם חברים ועם חדר אוכל, וחגגנו לאחורנו 60 שנה עם 300 חברים".

ועם קיבוצים שחשבים שהם יודעים לעשות הכל הכי טוב, ושהם לא רק עובדים בה אלא מזהים איתה בכל רמ"ח אבריהם - למפנס הראשון של שטראוס עם משקאות חלב", תוך שהוא מוסיף כי "החתירה הייתה מאוד מורח" הגם ש"דיברנו בשתי שפות שונות" וש"לאנשים של שטראוס היה קשה להבין איפה זה קיבוץ יטבתה, כשלמשל הם התקשרו ב-10:00 בבוקר וביקשו שתענה אליהם בתוך שעה וחצי, בלי הבנת המרוק". בנוסף, הוא מספר, היו עוד הברלים ומחלוקות בין הקיבוץ לבין שטראוס, בין היתר הלוגיסטיקה חתי המפץ של המוצרים, שהיו ארוכים בתרבות במוצרי שטראוס. "זהה סגנון אחד של ניהול לוגיסטי", הוא אומר, "ועד

דובי גולדמן, רכז המשק של יטבתה: "הקיבוץ לא לקח שיק אחד לעצמו והכל עבר להשקעה במחלבה, שאחרי שנה של חבלי לידה יכלה להתחיל להתפתח"

שהמוצרים היו מגיעים לסופר הם כמעט כבר היו צריכים לצאת מהשוק". באתם ימים, נציין, ההפצה של יטבתה הייתה מאוד מצומצמת.
לדבריו, הפערים נסגרו והצדדים יצאו מרווחים מהמחלף, כולל חברי הקיבוץ שמוזקים עדיין במחצית ממניות החברה המשותפת. "שטראוס באו עם ידע", אחרי שנה ראשונה מאוד מאד קשה תחלנו להסתגל". עבוד הקיבוץ לא מורכב באקוים מאחר שהסכמים שחומרנו על ירי שטראוס, לפי שווי כרה של 32 מיליון דולר, ותשקעו במחלבה. "הקיבוץ לא לקח שקל אחד לעצמו והכל עבר להשקעה במחלבה,

חברת מיטווק מברכת את לקוחותיה בחג עצמאות שמח



TERADATA NCR
י.א. מיטווק ובניו

סמלון ליאת פני

70 שנות עצמאות

85 שנות חדשנות טכנולוגית



TERADATA NCR
י.א. מיטווק ובניו

משרד ראשי: 03-5265555 | ncr@ncr.co.il | www.ncr.co.il



לפני עידן ה"טייקונים": כך נולד הסדר החוב הענק של הקיבוצים. מה מציל אותם היום?

בעשורים הראשונים הקיבוצים התרגלו לינוק מהמדינה ולבנקים שמחלקים אשראי ללא הגבלה • ה"מהפך" ב-77 ומשברים כלכליים אילצו אותם להבין שהחגיגה נגמרה, מה שהוביל לגלי עזיבה שאיימו על עתידם • וגם, האם מחירי הדיירות הגבוהים הם אלה שמצילים היום את הקיבוצים?

העיקרון הוא שהבנקים מחזיקים ופרטים 65% מהמשלה 35% מהחובות.

שנות ה-90: הקרקעות היקרות עוברות למדינה

כמה שנים אחרי התברר שהסדר שנכנע עבור 57 קיבוצים, בעיקר בפריפריה - לא פתר את הבעיות, הם התרוקנו מחזרים ונכסים, ונצמד סיכון עבורים של נקודת התמיכה. עבורים נחתם ב-1996 "הסדר משלים" שבכיסו נקבע כי קרקעות באזורי ביקוש שום נבעלות "קיבוצי גדול" חזקים, שאינם זקוקים למחיקה ופריסה, יועברו למדינה - למינהל מקרקעי ישראל (היום רשות המקרקעין). יש שראו בזה "עונש" לקיבוצים החזקים שהצליחו לדרווח למרות הכל, אבל המדינה אמרה שבכך ימנעו את יתרת החובות הבלתי מכוסים. הקיבוצים נדרשו גם למכור 25% מהמניות שהיו להם או בתנאים.



הקיבוצים התאוששו מהמשברים וחזרו לפרח צילום: לעים

מאת טולה קורין ליבר

שנים עברו מאז השיפת השבר הקיבוצי הגדול שהוביל ל"תגלחת" הגדולה מכולם - חובות של יותר מ-19 מיליארד שקל שנמחקו ונפרשו, ודויעו את האיריאולוגיה הקואופרטיבית של תחילת המאה.

מצד אחד, היה זה השבר הפוליטי הכלכלי הראשון שבו השמאל המוכס האשים את ממשלת הימין, שעלתה ב-1977 בדבאה מכונות של הקיבוצים אל עברי פי פחת; מצד שני, הקיבוצים נאלצו להתמודד עם זה שהחגיגה נגמרה. המדינה הוקפה כבר לא של אמת שלהם.

מי אשמו הקיבוצים שלאורך שנים התנהלו בהפקרות כלכלית, נהלו משהפך 77, והחלו בדרום הכפר, הקרה והצולעת להעביר כסף לחו"ל? האם היו אלה שהשקעות המסורפות בכורסה החוגגת של תחילת שנות השמונים שהיבילו למשבר פישטון? ריגד בינואר 1983 ולמשבר הבנקים באוקטובר אותה שנה שבניהם שקעו הקיבוצים עמוק עמוק. האם היו אלה ממשלות העבודה שאף פעם לא אמרו "לא" לקיבוצים? הבנקים, בעיקר הפועלים? בנק הבית, גם לאומי מודרני, החקלאות היסוקס, שמעולם לא סיכנו לתת להם אשראי כבר בלא סיכוי החזרו (ום סמכו על "יחיה בסדר" של הממשלה)

מי אשם: המדינה, הבנקים או הקיבוצים?

1985 הוכרזה ברעננה כשנת ההתמוטטות הפיננסי, אף שגם שנים לפני כן היה ברור שהעסק ששמו אגודות שיתופיות בתנועות הקיבוציות לא מחזיק את עצמו, ואף שרק ב-1988 נמשך המשבר וב-1989 חזק המטה להסדר הקיבוצים, שנעלל סופית ב-2013.

ביולי 1965, כשהאינפלציה הגיעה למאות אחוזים, הוכרזה "תוכנית הייבוב הכלכלית". זו הייתה ממשלת אחרית. ראש הממשלה היה אז שמעון פרס מהמערך, ממלא מקומו יצחק שמיר מוליברלים לייבו. התוכנית הייתה קשה מאוד, אבל הגילה את המשק, באותו לילה הוקפאו שערי מטבע, שבר, הסכמים, מחירים, הטל איסור על הרפסת כסף. ברגע אחד ירדה האינפלציה השנתית מ-440% ל-33%.

אלא שהבנקים המשיכו לגבות, כסענות שונות, ריביות ענק שמקפצות את האינפלציה הישנה, כך שבעוד מחירי התוצרת החקלאית הוקפאו, חובם של המושבים והקיבוצים תפח לממדים מפיצתיים והבמדר ההתיישבותי עמד בפני קריסה, כתב ב-2012, אחרי שהסדר

לעתים נותרו במשק רק הקשישים הוותיקים מדור המייסדים. הם נותרו חסרי כל וחיו מביטוח הלאומי. לאט לאט התחילו להתאושש. אחרי הכל, מדובר בצאצאי חלוצים לוחמים ועקשנים

הרביבת שהוטלה על המערכת המסכנת ברוח "שני אלה גורמים חיציניים למערכת הקיבוצית והלקם מסתכם ב-77% מהאחריות לחוב". ומה בעניין הגורמים הפנימיים? ב-16% "אשמה" סדרה של 'השקעות לא יעילות'. כסיכום: הקיבוצים לא היו בושלים. הממשלה והבנקים - כן. האמת היא שכל שלושת הגורמים הללו, שבכיריהם היו מיוודים ומחוברים זה לזה, כשלו כשלון מר וממדי. רק ששרים ובכירים בממשלה מתחלפים, הבנקאים תמיד נצלצים והקיבוצים - נאלצו להתמודד עם המשבר הכי קשה בתולדותיהם.

הקיבוצים התמודדו עם גלי עזיבה גדולים

אחרי פרוץ המשבר ולאורך שנות מימוש ההסדרים הקשים, קיבוץ אחר קיבוץ, אגודה שיתופית אחר אגודה שיתופית, כל אירגוני הקניות, התשבונות בארץ ובחו"ל, היו גלי עזיבה גדולים ברוב הקיבוצים. לעתים נותרו במשק רק הקשישים הוותיקים, מרוב המייסדים, שכל כספם נבלע בתוכו. הם נותרו חסרי כל והיו מביטוח הלאומי שאותו הלקו עם צרכי הקיבוץ. לאט לאט התחילו להתאושש. אחרי הכל מדובר בצאצאי חלוצים לחומים ועקשנים. לאט לאט שלמו את החוב, ויש כאלה שקיבלו פריסתו ומחיקת נוספת.

כסיכום: להסדר הקיבוצים שלושה שלבים. ב-1989 הוגדר החוב המולד והפרסני, בוטלה הערבות בין הקיבוצים. כל אגודה, כל קיבוץ וכל קיבוציק, אחראים לכל החובות של כל המערכת הקיבוצית כולה. אחר כך נכנסו המדינה - הבנקים - מטה ההסדר לכמה שנים של חתימת הסדרים פרטניים. לכל קיבוץ וכל אגודה שתופית, כאשר

נקבע שקרקעות בבעלות "קיבוצי גדול" חזקים יועברו למדינה. איזה שימוש נעשה בקרקעות האלה? כמעט כלום. רוב רובן של הקרקעות עדיין מחכות לתכנון לשיחוק ולבניה

הנה כמה משיפוטני "האשמים" מהזנחה שאחיה:

1. נתוני החוב בספרים אינם מייצגים את החוב הריאלי. מדובר בחוב שהוא תוצאת המדיניות האינפלציונית של הממשלה בשנות ה-80 וריביות הנשך שהשינו הבנקים על המושבים והקיבוצים. "הקיבוצים נפלו קורבן" לקביעת כשר החוץ לא ריאלי ולחשיפת השוק ליבוא מתחרה.
2. דוח מיוחד חילק כימת את שווי האשמה. 41% מהשקעות תנאי המדינה כולל מדיניות ממשלתית. 36% תוספת

שמעון פרס, עמ' 20



החוב ואפילו חלק נכבד מהמחיקות. בכך הכל הועברו למדינה 20,500 דונם באזורי הביקוש. איזה שימוש נעשה בהם בשני העשורים מאז כמעט כלום. למעט פרויקט אחד של מחיר למשתכן ברציפילת שבנה על הקרקעות שהועברו מקיבוץ גדול. גם רוב דונם של הקרקעות הוקרקעו לתכנון לשיחוק ולבניה.

"מצב הקיבוצים מעולם לא היה טוב יותר"

ב-2010 הסתיימו הליכי ההסדר. שיעור מחיקת החובות הכולל נע בין 56% ל-71%. הכנסה הבסיסית של המדינות הגיע אז ל-20 מיליארד שקלים. ההסדר הביא לשינוי ארוחת החיים, לרוח חדש של קיבוצים, מרבית הקיבוצים למדו לחיות עם הצמצום, תתייעלו, השתקמו, והיו לזוגאט לאיכות חיים חזריכות. במקביל, בחוץ, החלו להאמיר מחירי הדיור, משפחות עירוניות שקלו סוג אחד של חיים, ובקיבוצים החלה פריחה מתודשת.

בקיבוצים חיים היום 170 אלף איש - נשים, נברים, קשישים ונא. 55 אלף מהם חברי קיבוץ. יחד עם בני משפחות הצעירים הם מונים כ-90 אלף. עוד 10,000 משפחות נמצאות בדהליכי מליטה לחברות. רק שליש מהן של בני קיבוץ שעובד ומבקשים לחזור.

70 אלף האחרים - משפחות תושבי ההררבות, שכונות שחוקמו בגדר הקיבוץ ומשפחות שהגיעו לקיבוצים מסיבות שונות ומצוות בחליצי הסדרת חברותם. החיים בקיבוץ, גם קיבוצי הפריפריה, גם סמוכי הגדר מול עוה ולבנון, מבוקשים. רשימת ההצטרפות מתארכות וכמו שאומר גיר מאיר, מוכ"ל התנועה הקיבוצית: "מצבם של הקיבוצים מעולם לא היה טוב יותר. יותר הבריים, יותר ילדים הרבה יותר כסף".



האם הערבות ההדדית בקיבוצים תצליח להחזיק את זקני הקיבוץ גם בפנסיה?

בעוד לרוב הציבור אין באמת יכולת לדעת מה יהיה גובה קצבת הפנסיה בעת פרישה לגמלאות, בקיבוצים הוודאות גדולה הרבה יותר בגלל הסולידריות הפנימית שלוקחת אחריות על החברים • מהם המודלים השונים הקיימים בקיבוצים ובאיזה גיל פורשות הקיבוצניקות?

בגובה 25% מפנסיה הרשם, וכי 21% התוספת בגובה מ 25% מפנסיה הרשם - כלומר כלפחות עוד כ-950 שקלים לחודש.

אנכ, נתוני התביעה הקיבוצית מגלים כי לרוב הקיבוצים - 51% מהם - יש גרעון אקטוארי פנסיוני "מהותי" - כזה שמסתכם במעל ל-10 מיליון שקלים. זאת בעוד שב-26% מהקיבוצים אין קרן מילואים, ושב-10% מכלל הקיבוצים אין קרן לעזרת תדירות.

מה כל זה אמר לגבי האקטיוזים? החובה למינימום קצבה היא חוב של הקיבוצים כלפי החברים, כך שכל שמצב הקיבוץ טוב יותר הוא עומד ב"חוב" טוב יותר, ויכול להיות נדיב יותר עם חבריו, כולל גמלאיו. אין ספק שהאקטיוזים מסייעים בהיבט זה. •

46% נתנים לחבריהם הגמלאים את ההכנסה למינימום - 40% כאמור, שנקראת "פנסיה הרשם". 23% נתנים הכנסה לפנסיה חודשית של עד 45% מהשכר הממוצע במשק, לא כולל קצבת הויתנה של ביטוח לאומי. ב-16% מהקיבוצים ההכנסה היא עד 50% מהשכר הממוצע, ורק ב-14% מעניקים לחברים הגמלאים הכנסה לפנסיה מינימלית שגבוהה מ-50% מהשכר הממוצע במשק.

ואולם, זהות הויתנות לפנסיה מינימלית אינה סוף פסוק. אמנם ב-34% מהקיבוצים אין תוספת שכור, אבל, הנתונים מגלים כי ישנה תוספת פנסיה ליוזרים ברוב הקיבוצים. איוו תוספת? ב-12% מדובר בעד 25% מפנסיה הרשם, ב-33% התוספת הינה

מדוככת יותר. למרות שגיל הפרישה לנשים במדינה עומד על 62, רק 17% פורשות בגיל זה. 19% פורשות בגיל 64 - שהיה אמור להיות גיל הפרישה לנשים, עד שהכנסת הקפיאה את אשתקד. בנוסף, ב-32% מהקיבוצים גיל הפרישה לנשים הוא בכלל 65 כשב-29% מהם מחמירים אפילו יותר, וגיל הפרישה זהה לגברים - 67.

לכל קיבוץ הישוב משלו: חלק יידיים וחלק פחות

מהנתונים של הקיבוצים עולה כי רק 1% מהקיבוצים נתנים לחבריהם התחייבות לפנסיה מינימלית בגובה של עד המינימום המחויב - 40% מהשכר הממוצע כאמור, לא כולל קצבת הויתנה של ביטוח לאומי.

הקצבה המינימלית לחברי הקיבוצים אינה סוף פסוק וזאת מאחר שישנם קיבוצים רבים שנתונים לגמלאים יותר מהמינימום. עם זאת, ההתייחסות לחובה לפיה מתושבת הפנסיה שונה מקיבוץ לקיבוץ. כך למשל, ישנם קיבוצים שאמרים לחבריהם "אני חייב לך מה שאני חייב לך מהמועד שבו נהיית חבר ועד מועד הפרישה של הקיבוץ - מועד שממנו ואילך תראג לעצמך, במובן זה שהם מודים לחבריהם להעניף לקיבוץ את הפנסיה שגברה לו מעבודתו והקיבוץ כבר מעניף לו על פי חלקו.

מנגד יש מודל נוסף והפוך לפיו הוא הקיבוץ חייב לחבר ממועד הפיכתו לחבר ועד למועד הפרישה - כשהוא חוב של הקיבוץ כלפי החבר, ואילו ממועד

מאת רוז שטיין

הקיבוצים היו מאז ומתמיד רשת סוציאלית תומכת עבור החברים בהם, מלירה ועד מוות. לכן, למרות שלאורך השנים בחלק מהקיבוצים הרשת הזו הפכה למלאת חורים, אין פלא שעריין מדובר, בין היתר, ברשת הביטחון היחידה בישראל שנתנת הכנסה מספרית לקצבת ויקנה מינימלית לגמלאים, ושאינה פנסיה תקציבית או ותיקה שהיא שירד לעיני נדיב לא יציב מבחינה כלכלית. עם זאת, זה לא אמר שמדובר בפועל בקצבות בזהות מאלה שנוגזות בשוק "הרגיל", שם נצברת קצבה בהתאם לשכר המבוטח.

במה מדובר? בתקנות האגרות השיתופיות (ערכת הדידת בקיבוץ



מעל שום של חברת דורות, קיבוץ דורות. יצואות לפנסיה מאוחרת. צילום: רפי קין

הכניסה ח'נס 19 באפריל

סדנאות ופעילויות לילדים

סדנאות ח'נס במדיאון ובתערוכת ששת הימים

לכל המשפחה

סדנאות ח'נס במדיאון במרכז יצחק רבין לרגל שנת ה-70 לעצמאות ישראל

להזמנות: *4585

בשיתוף הפעילות

חד חיים לבנון 8, תל אביב
www.rabincenter.org.il
1789 ארנון 3

הכנסה מינימלית לגמלאי בודד בקיבוצים (2017)

| |
|------------------|
| 40% מהשכר הממוצע |
| 3,817 שקל |
| + |
| קצבת זקנה |
| 1,535 שקל |
| סה"כ |
| 5,352 שקל |

מתחדש) נקבע כי סכום הגמלה הפנסיונית המינימלית בקיבוצים יהיה 40% מהשכר הממוצע בהגדרתו כרוך הביטוח הלאומי, כאשר לצד זה נקבע ש"הקיבוץ יבטיח את הספקת צורכי חבריו שבגיל פרישה באופן שערבם הכולל לא יפחת מנובה סכום הגמלה הפנסיונית". עוד על פי התקנות, "הקיבוץ רשאי לנכות מהסכומים הקבועים מתקנות כל סכום שגובר על שם החבר או שהיא וכאי לו או שהוא מקבל כגמלה או כתשלום אחר בעל אופי פנסיוני, ולמטע קצבאות הביטוח הלאומי".

מה זה אמר? שמעבר לקיבוצים השיתופיים שרואים למלאו הצרכים של חבריהם מלירה ועד מוות, בקיבוץ המתחדש יש פנסיה מינימלית שנוגזרת כשיעור מהשכר הממוצע במשק, ובכך היא למעשה מבטיחה פנסיה מינימלית שמתווספת לקצבת הויתנה של ביטוח לאומי - ממנה נהנה כל תושב ישראל. מוח השכר הממוצע הירלבנסטי? זה שנקבע בתוק הביטוח הלאומי, כך שב-2017 הסכום המינימלי של ה-40% עמד על 3,817 שקלים, אליהם יש להוסיף עוד 1,535 שקלים לחודש מקצבת הויתנה (ליתור הבסיסית בבטיח לאומי וקצבת הויתנה המינימלית לזוג הינה 2,307 שקלים לחודש).

ההפרשה ואילך כל חבר לעצמו. כמו כן, ישנם גם קיבוצים שמה שצבר החבר שירד לו, ויש כאלה שלוקחים גם את הפנסיה ומחלקים.

גיל הפרישה אצל גברים דומה ברוב הקיבוצים לזה שקיים מחוצה להם, בכל ישראל - 67. גיל זה מהווה גיל פרישה ב-85% מהקיבוצים, בעוד שב-12% מהקיבוצים גיל הפרישה הינו 63. היתר נחלקים בקבוצות גיל מתקדמות יותר. בקרב הנשים בקיבוצים התמונה



למה הקיבוצים התאהבו בקרנות פרייבט אקוויטי

אם בעבר העדיפו החברות הקיבוציות לגייס בבורסה, כיום ההעדפה היא לחפש השקעה של קרנות פרטיות • יו"ר איגוד התעשייה הקיבוצית: החוקים הקשוחים של רשות ניירות ערך גרעו בנו • מה יהיה מודל הצפת הערך הבא? / קובי ישעיהו



מפעל נטפים בבאר שבע שנוכח למכסיקם



עו"ד בנג'ם הקיבוצים לא חוצים להשקיע

דולר המרות 10% ממניות חברת ההשקעה ב-2006. ב-2011 השליטה בנטפים נמכרה לקרן הוויה פרמירה לפי שווי של 850 מיליון דולר, כלומר חוזר של כ-180% לטנא תוך חמש שנים, במסגרת עסקה בה רכשה פרמירה 61% מהחברה. אגב, גם פרמירה רשמה אקזיט יפה כשמכרה אשתקד את ההחזקה בנטפים למקסימס ממקסיקו ב-1.16 מיליארד דולר, לפי שווי של כ-9 מיליארד דולר - תשואה של יותר מ-100%. קרן טנא הייתה גם המשקיעה הרהיבית בחברה הקיבוצית אבן קיסר,

היא אולי הבולטת בין קרנות הפרייבט אקוויטי שהימרו, בהצלחה רבה, על חברות המשתייכות לתעשייה הקיבוצית. הלפרין שימש כראש מטה הסדר הקיבוצים בשנים 1992-2000 וזכור ידע רב שסייע לו בהשקעות הקרן. טנא משקיעה רק בחברות תעשייתיות, עם דגש על קיבוציות, שבשתיים מהן - חברת נטפים וחצרים ויצרנית משטחי הקוורץ אבן קיסר (שרות ים) היא ביצעה אקזיטים. שהניבו לה מאות מיליוני שקלים. טנא השקיעה בנטפים 30 מיליון

אפשרויות מלבד הנפקה בבורסה. לכנסה של קרן פרייבט אקוויטי לחברה קיבוצית, יש מספר יתרונות, לעומת הנפקה בבורסה, והתן חסכון בהוצאות וב"כאבי ראש" הכרוכים בהתגלות מול רגולטורים, אנליסטים, משקיעים, תקשורת, התמקדות בטווח זמן ארוך יותר ולא על תוצאות רבעוניות. הקרן גם מגיעה בדרך כלל עם צוות ניהול מקצועי בעל ניסיון וערך מוסקי, שיכול להקפיץ את החברה קדימה ואולי לפתח לה שוקים חדשים בעולם. קרן טנא בראשות אריאל הלפרין

מקביל להתפתחות הכלכלית המרשימה של מדינת ישראל (70% שנתית, עברה גם התעשייה בקיבוצים תהליך של תבונה, כשהיום קיימות לא מעט חברות קיבוציות התוססת נחת מוחתי בענפי הפעילות שלהן בארץ ובעולם. חלק נכבד מאותן חברות הונפקו במהלך השנים בבורסה חלק אחר נרכש, חלקית או באופן מלא על ידי קרנות השקעה. "מה שמאפיין את הפעילות המסחרית של הקיבוצים היום, בניגוד לעבר, היא הבטחות. מרבית חברות התיקות, גרורות ומשמעותיות שהוקמו לפני הרבה שנים ונכרו המקרים שרדו משברים. מהגד השני, מספר חברי הקיבוצים שעוברים בחברות האלה הלך והתמעט וכיום הוא נמוך ביחס לעבר", אומר עו"ד מיקי ברנע, שותף מייסד ומנהל במשרד עורכי הדין ברנע ושות'. "עוד רבה שמאפיין חברות אלה, הוא שהקיבוצים, כבעלי השליטה, לא מכוונים להשקעות. אין להם מקורות תקציביים להשקיע בחברות לצורך המשך הצמיחה שלהן". בשנות הניגוד של הבורסה ניצלו לא מעט קיבוצים את הרעב למניות כדי לבצע הנפקות, אולם בעשור האחרון לא בווצעה בהן אף הנפקה קיבוצית. בבורסה נסחרות כיום 12 מניות של חברות הנצמדות בשליטה קיבוצית, הפעילות כעיקר בענפים של תעשייה מסורתית כמו פלסטיק, מים או ברים לא אורגנים. רבות מהן מובילות בתחומן. החברות המהירות הן מיטרוניקס (יוזעאל), פלסטק (מנעל), פלרם (ארד ויליה), שלגא (שמיר), פלרם (רמת יוחנן), מעברות, רבל (רביבים), גן שמהל, כפרית (כפר דוד), נניג, גולן פלסטיק (שער הגולן) ופלסטופיל (חורץ). שתי החברות קיבוציות נוספות נסחרות בבורסה מעבר לים: אבן קיסר של קיבוץ שרותים (נאסר"ק) ועמיעד מערכות מים (לונדון). החברות הקיבוציות מתאפיינות בדרך כלל במינוף נמוך ותכנון לטווח ארוך, שני גורמים שיכולים להסביר את ההצלחה העסקית של מרביתן. המיקום של החברות - ברוב המקרים באזורי עריפות - מאפשר לקיבוצים ליהנות מעלויות מופחתות, בין השאר בזכות הטבות שמעניק מרכז ההשקעות למפעלים באזור פיתוח א'. בנוסף ברוב המקרים גם עלויות הניהול צנועות למדי. כל החיבל הוא מגיעה לבורסה עם בעל בית אחד, "המוכר" להתחיל עם הצביע בהוצאות.

"המערכת הקיבוצית והנהלות מקצועיות"
ליאור פייס, מנכ"ל חברת החיתום והשקעות רוסארו קפיטל, מסכים שיש היום להחברות קיבוציות תלויות מימון מגוונות בהרבה לעומת המצב לפני עשור או יותר. "השוק מאוד התפתח באזורנו. כיום החברות הקיבוציות יכולות לברוק הנפקה בבורסה מקומית או זרה, או למכור חלק מהמניות לידי קרן פרייבט אקוויטי", הוא אומר. "בנוסף, אומר פייס, "המוסדיים מעניקים היום לחברות בכלל ולהחברות הקיבוציות בפרט, הרבה אפשרויות לקבל מימון. המערכת הקיבוצית אוהבת לשמור את השליטה אצלה וזה משתלב עם העוצמות של המשקיעים המוסדיים. המערכת הקיבוצית פתוחה יותר כיום להנהלות מקצועיות". פייס מוסיף כי "מלבד אלמנט החון, יש את אלמנט החוב ויש גם אפשרויות של גיוס חוב פרטי ממספר גופים מוסדיים באמצעות הנפקת אג"ח. אפשר גם לשלם חון חוב בהנפקות למוסדיים כך שזה פתח לקיבוצים מגוון רחב יותר של אפשרויות. הגופים המוסדיים גם ימילים לממן רכישה של חברות אחרות על ידי קיבוצים. יש כמובן גם את הקרנות למיניהן שפותחות אפשרות נוספת כך שיש היום לקיבוצים הרבה מאוד

מפריחים את השממה, עושים אקזיט

מפעלים שהוקמו על ידי קיבוצים ונרכשו על ידי חברות פרטיות

| שם החברה | הקיבוץ | הרוכשת | תחום עיסוק | היקף עסקה במיליוני ד' |
|--------------|----------|---------------|--------------------------------------|-----------------------|
| נטפים | חצרים | מכסיקס | מוצרי השקיה | 1,500 |
| סולבר | חצור | CHS | ייצור חלבונים ותוספי מזון מפולי סויה | 133 |
| שמיר אופטיקה | שמיר | אמילור | ייצור עדשות מגע | 130 |
| אהבה | מצפה שלם | פוסון | מוצרי קוסמטיקה | 77 |
| קוטלב | חניתה | אברי דניסון | חומרי בידוד וציפויים | 75 |
| ריזוליס | גבת | גיון דיר ופמי | טפטוף והשקיה | 60 |
| נען דן | נען | גיון | מוצרי השקיה | 58 |

מפעלים שהוקמו על ידי קיבוצים ונרכשו על ידי קרנות פרייבט אקוויטי

| שם החברה | הקיבוץ | הרוכשת | תחום פעילות |
|--------------|------------|--------|---|
| כרומגן | שער העמקים | טנא | ייצור מערכות סולריות לחימום מים |
| פלדור כבלים | עין דור | טנא | ייצור כבלי תקשורת |
| זלעם | מענית | פמי | ייצור רכיבים לתעשיית המזון והמשקאות |
| פליצבי | עין הנציב | אמיליה | ייצור מוצרים מוקפאים מפוליאטילן |
| ת.א.ג. | געתון | טנא | פיתוח וייצור מוצרים דנטליים |
| זהר דליה | דליה | אמיליה | ייצור מוצרי ניקיון למותגים פרטיים |
| אומן | חצור | טנא | ייצור מוצרי תעשייה שונים |
| פליזת פוליגל | גזית | טנא | ייצור מוצרי פלסטיק לשימושים שונים |
| ריקור | עין חרוד | טנא | ייצור חומרים ומוצרים מיוחדים לבידוד ופעולה בטמפי נמוכות |



הקיבוצים החלו להשקיע בסטארט-אפים, ואחד מהם בדרך להנפקה בבורסה

לאחר שנים רבות שחברות קיבוציות לא הלכו מהלכי הנפקה בבורסה, נראה כי המצב עומד להשתנות. זאת, מכיוון שיותר ויותר קיבוצים משקיעים בשנים האחרונות, ישירות או בעקיפין, בחברות סטארט-אפ. מי שעומד מאחורי השקיעה היא קרן המשתלה שהוקמה לפני ארבע שנים. הקרן מעמידה סיוע מיוחד לחברות הייטק צעירות שפועלות בקיבוצים. עד היום השקיעו עשרות קיבוצים בכ-15 חברות סטארט-אפ, הפועלות בתחומים מגוונים, בהן תומכת הקרן.

"אחת החברות הכוללות במשתלה היא סקוריוס מת'ס (SecurityMatters), שפיתחה קוד המבוסס על חומרים שיועיים לאפיון אינדיקציה מרדיויקת אם המוצר הנבחר הוא מקורי או מוקרין, אומר רפי נבו, האחראי על תחום המו"פ, הימנות והחישות במפעלי התעשייה הקיבוצית ומנהל את המשתלה.

המוצר של החברה נמצא בשימוש בשוק התרופות, אריוות גיילון של קופסאות סיגריה, אבנים יקרות, דיו ועוד. החברה, המעסיקה כיום עשרות עובדים, נמצאת בכללות הקיבוצים קסודה, מגן, דגניה א' ואחרים, והיא מתכננת, לדבריו נבו, לצאת בהנפקה ראשונה בבורסה, ככל הנראה בחודשים הקרובים.

חברה נוספת בעלת פוטנציאל מיוחד לרענון של נבו היא גליל ס.א.ס. "מדובר בחברה תוכנה צומחת הנמצאת בקיבוץ שמיר ושותפים בה הקיבוצים שניד ומושב אלוני הבשן, לצד החברה לפיתוח הגליל. החברה עוסקת בחברת קודים של תוכנה ישנה לחרישה באמצעות אלגוריתמים. בחברה מועסקים כיום קרוב ל-40 עובדים שהם למעשה מפתחים את האלגוריתמים ומתאימים את הפתרונות לצרכי לקוחות, שיכולים להיות תאגידים רפואיים, תעשייתיים או ממשלתיים."

150 מיליון שקל לחברי בארי

לאורך השנים הוקמו בקיבוצים לא מעט חברות שתפסו נתח פעילות מרכזי וחשוב בתחומי פעילותן. מדובר בדרך כלל בחברות חוקת ורווחיות, כך שאין צורך בגיוס הון או חוב חתן כפצוית להישאר כבעלות מלאה של הקיבוץ, או מספר קיבוצים.

אחת מהן היא דפוס בארי של קיבוץ בארי, הממוקם קילומטרים ספורים מגור הגבול עם עזה. הדפוס של בארי נחשב לאחד ממפעלי הדפוס המתקדמים והמוכרים בישראל, והוא עוסק בין השאר בהדפסת של פנקסי שיקים, תורי קנייה, מסמכי ביטוח, מעטפות ומפעיל קניו הדפסה מתקדמים ומקשים על זיוף של מסמכים. בית הדפוס, שקיבל לאחורנה זכיית להנפקת רישיונות הנוגעים של ישראל לתקופה נוספת של כ-3 שנים, עם אופציה להאריכנו כ-3 שנים נוספות, נחשב לרווחי ביותר.

אתמול השפנו ב"גלובס" כי על רקע השגשוג בעסקים של הקיבוץ החליטה הנהלת בארי לחלק לכל חברי הקיבוץ דיבידנדים בגובה של עד כ-250 אלף שקל לאדם ובסכום כולל המוערך ב-150 מיליון שקל.

מיגון רכבים של הצבא האמריקאי

שתי חברות משגשגות נוספות הן ברומד הנמצאת בבעלות הקיבוצים עברון (75%) וסעד (25%), ות.א.מ. (IAMA) של קיבוץ משמר העמק. הראשונה נחשבת לאחת היצרניות המובילות בעולם של גופי בקרה הידרואליים המיוערים למערכות הולכת מים, והשנייה עוסקת בפיתוח ושיווק מצרי פלסטיק שונים לחקלאות, לתעשייה ולשימוש ביתיים, ומצריה נמכרים באירופה, צפון אמריקה, ברזיל, סין, אוסטרליה וגו' וילנו. אחד הספורים הממעינים של החברה קיבוצית הוא של חברת פלסן הנמצאת בבעלות קיבוץ סאסא. החברה, שעסקה בעבר במיגון כלי רכב, הניעה לשיאה בשנים 2009-2010 עם מכירות של קרוב ל-800 מיליון דולר, כשסיפקה מיגון לרכבים של הצבא האמריקאי בעיראק ואפגניסטן, העסיקה 1,600 עובדים (מתוכם 1,000 בישראל).

באותה תקופה כבר היה מי שהתמיר את פלסן כמפעל המגדיל ביותר בתעשייה הקיבוצית, ואת חברי קיבוץ סאסא למיליונרים. אולם, לאחר סיום הפרויקט ועל רקע נסיגת צבא ארה"ב מעיראק והקטנת תוכוחו באפגניסטן, הגיע משבר גדול ופלסן ניצבה ב-2012 בפני בור בצבר החובות, ונאלצה לבצע תוכנית תנועתיות וזכות שכללה פיטורי מאד עובדים.

בשנים האחרונות הצליחה פלסן להצמיח את עצמה מחדש והפכה מיצרנית מיגון לחברה מנוגת החברה יותר המיצרת רכבים ממוגנים לצד פיתוח וייצור של המומים מורכבים לתעשיית הרכב הצבאית והאזרחית. מכירות החברה, שכבר לא תלויה בהזמנת של הצבא האמריקאי בלבד, מעדיכות כיום ביותר ממיליארד שקל בשנה והיא מעסיקה כ-1,300 עובדים, מתם 500 בישראל והשאר בארה"ב ובצפת.

● קובי ישעיהו

צילומים: תמי מצפי, בר-אל, ח'צ



מערכות השקיה של חברת ריווליס שנמכרה לג'ון דיר ופימי

פער גדול מדי בין העובדים להנהלה. זהו השקע בדיבורים מנועים בקיבוץ מהקיבוץ מביע או פוגע בהבדלה? אם יש מישור מהקיבוץ שיכול לאייש את המשרה צריך לתת לו העדפה. במיטרוניקס כל פעם שמתפנה משרה אנחנו מפרסמים אותה גם בלוח המודעות של הקיבוץ ואם יש מועמד ראוי מתוך הקיבוץ אנחנו מכוונן ניקח אותו."

מה לגבי הנפקות נוספות של חברות קיבוציות בבורסה? "אנחנו מתחילים לראות קיבוצים ששוקלים להנפק אבל צריך לזכור שיש הרבה רבות נוספות לגייס כספים למפעל הקיבוץ. התעשייה הקיבוצית היא לא שחקן וטר בתעשייה הישראלית והיא מייצרת כ-9% מהתוצר התעשייתי של ישראל למרות שהאינפלציה בקיבוצים מהוות רק 1.8% מאוכלוסיית המדינה. כ-75% מההכנסות של הקיבוצים כיום הן מתעשייה והשאר מגיע מחקלאות, תיירות ועוד דברים.

"צריך גם להבין שהעצרים של רשות גירור ערך גרמו נזק גדול לקיבוצים. הישות, במאבק המוצק שלה נגד דמי ניהול מופרזים שקלחו לעצמם בעלי זיטה, פגעה ביחסים עם הקיבוצים מכיוון שהיא שינתה את הכללים ולפני מספר שנים התקיימה חשש את עצמם מרומים בגלל המהלך הזה". בשא מכוון בדבריו להחלטת הרשות להקשות על אישור עסקאות עם בעלי עניין באימות הכליות. החלטות מסוג זה, נדרשות כעת לרוב מקרב בעלי מניות היעוץ, לעומת שליש בלבד בבעלי מניות המיעוט בעבר והן תקפות לשלוש שנים. מרבית על החלטות על תשלום לקיבוץ עבור שכירת קרקע או מבנים, תשלום של דמי ניהול או שכר ליר"ד הירוקסוריון ולירוקסוריום. "מדובר בקיבוצים שהנפיקו את המניות בירידה שחלק מהרווחים יועברו אליהם כבעלי השליטה בחברה, ויום אחד שמשו את הקרקע מהחל לרגליהם. המהלכים לא תאמו את המדיניות שהייתה נהוגה בחברות הקיבוציות בעת ההנפקה. דבר זה גרם להר שלילי מאוד בקיבוצים. למעשה זה גרם לקיבוצים להסתייג באופן מוחלט מכל מה שקשור להנפקה בבורסה הישראלית. כנס הכל אני מצדיק את הפעולות של הרשות אבל הן פגעו בקיבוצים."

אולי היו צריכים להתיר את הקיבוצים? "נכון. אני הצעתי את זה בזמנו ליר"ד ורשות האחראי אבל התשובה שלהם הייתה שכלכלי המשק השתנו וזאת צריכים להתיישר לפי הכללים החדשים". זה גם לסלידה של מפעלים קיבוציים רבים לכל מה שקשור בשוק הון, בגלל חוסר האמינות בדרך שבה הדברים נעשו."



מפעל סולבר באשדוד נמכר ל-CHS

יו"ד איגוד התעשייה הקיבוצית, יונתן בשיא: לא שחקן וטר בתעשייה הישראלית והיא מייצרת כ-9% מהתוצר התעשייתי של ישראל למרות שהאינפלציה בקיבוצים מהווה רק 1.8% מאוכלוסיית המדינה"

שווייה בבורסה מגיע לכ-2 מיליארד שקל לאחר עלייה של יותר מ-100% בשלוש שנים, עם שיפור של 14% בהכנסות שהגיעו לכ-639 מיליון שקל. הרווח התפעולי של מיטרוניקס גדל ב-18% לכ-110 מיליון שקל ובזורה התחתונה הציגה עלייה של 17% ברוח הנקי לכ-81 מיליון שקל. מנכ"ל מיטרוניקס הוא אייל טריבר והיו"ד שלה הוא יונתן בשיא, המכה גם בתפקיד יו"ד איגוד התעשייה הקיבוצית.

"גם היום יש הברלים בנייה של חברה ציבורית הנמצאת בבעלות קיבוץ לבין חברה בבעלות בעל שליטה פרטי. לקיבוץ יש הרבה מרכיבים נוספים שהם מעבר לרווח של החברה", מציין בשיא.

מה למשל? "פרמטר חשוב הוא מהקיבוץ יעסיק כמה שיותר עובדים מהקיבוץ. פרמטר נוסף הוא הכוונה שהמפעל העיקרי יישאר בקיבוץ לאורך זמן. היבט נוסף הוא שהאדם של המפעל יהיה רומה ככל הניתן לאתום של הקיבוץ - למשל סוג הרכב שבו נוסעים המנהלים, רוב המנהלים הם לא מהקיבוץ אבל אסתר חי בתוך אורורה של צניעות ומערכת סוציאלית מאוד חזקה וה משפיע כמובן. "דוגמה נוספת, היא נושא הבטוח. בכל שנה יש ותלככות מהו גובה הבטוח למנהלים לעומת גובה הבטוח לעובדים. במפעל קיבוץ יש הטיה ברורה לטובת העובדים כדי שלא ייווצר



כשב-2006 רכשה כ-21% ממניות החברה. לאחר מכן עלתה הקרן להחזקה של כ-30% בחברה, ובהמשך החפה להנפקת החברה בוול סטריט. ב-2012 הפכה אבן קיסי לציבורית, כשהנפקה לפי שווי של 356 מיליון דולר. לאחר ההנפקה החזיקה קרן סנא בכ-24% ממניות אבן קיסי, וב-2013, כשנה אחרי ההנפקה, הקרן מימשה את רוב החזקה שלה בחברה בתמורה לכ-186 מיליון דולר - תשואה של כמעט 5 י על השקעתה המקורית. בפורטפוליו של סנא ניתן למצוא גם כיום מספר רב של חברות קיבוציות: קוטלב של קיבוץ הניתה, ת.א.ג. של קיבוץ געתון, כרומגן של שער העמקים, ריקור של עין חרוד ואומן של חזור. סנא היא לא קרן ההשקעות היחידה שרווחה ניהל מאקטיב שביצעה בחברה קיבוצית. עסקת מכירה בולטת נוספת בוצעה על ידי קרן פמי בחברת מצרי המויה סולבר של קיבוץ תצור שנמכרה ב-2011 לידי CHS האמריקאית בכ-133 מיליון דולר - תמורה שהגיבה לקרן תשואה של מאות אחוזים. עסקת מכירה בולטת נוספת של חברה קיבוצית ליריים זרות נעשתה לפני כשנתיים, בעת שקיבוצי פוסון המינית רכשה את הבעלות בחברת מוצרי יש המלח אהבה, בה הוסיף קיבוץ מצפה שלם, תמורת 290 מיליון שקל.

עסקאות בולטות נוספות הן מכירת מחצית הבעלות בחברת אסילור הצרפתית לפי שווי של 260 מיליון דולר והעברת השליטה בחברת ההשקעה נעדרן (קיבוץ נעון) לידי ג'יין הודיה, תמורת 60 מיליון דולר.

החברות הקיבוציות הכוללות שנסחרות בבורסה תל אביב היא מיטרוניקס, הנמצאת בשליטת קיבוץ יודעל, שמייצרת רובוטם לניקוי בריכות שחייה. את 2017 סגרה החברה,

החברות הקיבוציות הכוללות שנסחרות בבורסה תל אביב היא מיטרוניקס, הנמצאת בשליטת קיבוץ יודעל, שמייצרת רובוטם לניקוי בריכות שחייה. את 2017 סגרה החברה,



החל מהשנה - מס הכנסה לכל חבר

חצי מיליארד שקל - זה הסכום שישלמו הקיבוצים השנה, לראשונה, כמס הכנסה וביטוח לאומי. זאת לאחר שבעקבות תהליכי ה"הפרטה" שעברו רוב הקיבוצים, ששינו את אופיים ואת המבנה הכלכלי שלהם, הופסק ההסדר עם רשות המסים שלפיו שילמו קרוב לאפס / עמירם ברוק

למעלה מחצי מיליארד שקל - אלה ההכנסות שצפויה המדינה לקבל השנה לראשונה מהקיבוצים במסגרת הרפורמה במס הכנסה ותשלומי הביטוח הלאומי שהונהגה ב-2017. לפי הערכות, מחצית מהסכום יתקבל כמס הכנסה המחצית השנייה כרמי ביטוח לאומי. העובדה שחברי קיבוצים לא שילמו מעולם מס הכנסה היא תוצאה הגיונית לאור התפיסה השיתופית שבסיסה המרלית: כל חבר תורם כפי יכולתו ומקבל כפי צרכיו. בשורות הראשונות למדינת העתיד הכריז הקיבוץ ללא יוצא מהכלל את שרם לקיבוץ וקיבלו לשימוש האישי "קצב", ומשום כך לא היה מקום לטעות את הכנסתם. לפי ההסדר שפעל ב-69 שנותיה הראשונות של המדינה, חושב המס האישי שנקבע על בסיס גודל המשכורת וצרכי החבר. היפתן ומנכ"ל תנובה, אם תרצו קיבלו אותו מוקיבוץ דבר. על פי ההסדר ההיסטורי, הקיבוץ היה הנישום כמעט הבלתי הולט שיעור מס אחיד. לצורך קביעת שיעור המס נעשה חישוב של ההכנסה הממוצעת לחבר, כלומר ההכנסה החייבת הכוללת של הקיבוץ (כלל הרווחים מהפעילויות העסקיות השונות של הקיבוץ וההכנסות של חברים שעברו מחוץ לקיבוץ) חלקי כלל החברים בקיבוץ, כולל גמלאים ובלתי מועסקים. התוצאה הייתה ששיעור המס הסופי ששולם על כל חבר וחבר היה במקרה הטוב אחידים בודדים וברוך כלל



חדר אוכל. המס היה אסתי משום שחשוב לפי הכנסות הקיבוץ חלקי מספר החברים, כולל גמלאים ובלתי מועסקים. צילום: רויטרס

מהמבנה הקיבוצי מחייבת כל כל חבר לרווח בנפרד על הכנסותיו ואפילו מכירה בסכומי הכסף שחברי הקיבוץ מפרשים עבור הערבות ההדדית כהכנסה חייבת במס. מודל הפשרה, שמיושם למעשה משנת 2017, ממשיך להתבסס על הקיבוץ כנישום ואינו רואה את הערבות ההדדית כהוצאה. המודל ממס את ההכנסה נטו של כל חבר וחבר כפי שהיא מרווח על ידי הקיבוץ. דרוח חרשי שמוגש לרשות המסים כדי לתמך חברים סרבנים שלא ירצו לרווח לקיבוץ על הכנסותיהם, משלמים אותם חברים שיעור מס מלא על הכנסות שלהם מהקיבוץ. שאינו שבר ונשארות בפועל בקיבוץ. מהפכת נוספת נעשתה בתשלומי הביטוח הלאומי ומס הכריאות על השכר, אם בעבר שילם הקיבוץ סכום גלובלי מופחת בעבור כל חבריו, היום כל חבר מפרש קיבוץ דמי ביטוח לאומי כמו כל שכיר. הצד השני של המבצע הוא שמעטת יזכו חברי הקיבוצים גם לזכויות שמעניק הביטוח הלאומי לשכירים, למשל ביטוח אבטלה - זכויות שלא העניקו להם קודם לכן באופן מלא. ●

הקיבוץ המתחדש בעצם אינו קיבוץ ולכן צריך להנהיג בו מיסוי אינדיבידואלי. הרצון של שר האוצר ורשות המסים התחבר להצעת החוק שצורפה לחוק ההסדרים ב-2017. גם התנועה הקיבוצית הכינה שיש צורך בשינוי המצב האנכרוניסטי. הפשרה שהתגבשה שירתה גם את התנועה הקיבוצית משום שהסדר שהושג בסופו של דבר היה במקום הלופה אנטי-רביית יותר (שמוכרת כחוק) מדובר בחלופה שמתעלמת לחלוטין

מודל הפשרה שנקבע ממשיך להתבסס על הקיבוץ כנישום ואינו רואה את הערבות ההדדית כהוצאה. המודל ממס את ההכנסה נטו של כל חבר כפי שהוא שמדוח הקיבוץ בדוח חרשי לרשות המסים

אפס. ההסדר היסטורי היה ממויך להיות בתוקף בקיבוצים השיתופיים, כ-45 במספר, ומושבים שיתופיים. שאר הקיבוצים, כ-230 במספר שייכים כיום לקטגורייה החדשה של קיבוץ מתחדש. בקבוצה הזו יש מנעד רחב יחסית של שיתופיות אבל ההבדל העקרוני לעומת הקיבוצים השיתופיים הוא שישנה התחשבות, ולו מינימלית, בתרומה הכלכלית האינדיבידואלית של כל חבר וחבר. רשות המסים טענה



משה קצב ואהוד אולמרט עמ' 20

אחרי 70 שנה, גם הקיבוצים ישלמו חשבון מים

הסדר חדש קובע כי גם קיבוצים ומושבים שמשמשים במקורות מים הסמוכים להם, ישלמו תעריף שימוש ריאלי (בניכוי עלויות הפקה) במקום רק כמה עשרות אגורות לקוב - תעריף שהפלה לרעה וקומם יישובים שתלויים במערכת הארצית / עמירם ברוק

קובעת רשות המים לכל אגורת מים את עלות ההפקה הנורמטיבית לכל קוב שפיק. האגודה מחייבת לשלם למקורות את תעריף המים האחרי, כאילו צרכה אותו ממנה, אך רשאית להפחית מהתעריף את עלות ההפקה שנקבעה לה. ההסדר החדש אמור לאפשר להויל משמעותית את המים לכל הצרכנים: התעריף אמור לרדת בתוך שלוש שנים מחתימת ההסדר לסביבות 1.50 שקל לקוב. אלא שאגודות המים ההיסטוריות עדיין נאבקות ב"מודל האמבטיה", בין היתר באמצעות עתירה לבג"ץ שטרם הוכרעה. על רקע תסענות מינה מנהל רשות המים החדש, יורדא שהם, וזעדה חדשה בראשות בלינקוב שאמורה לבחון את ההסדר החדש ולהמליץ על תיקונים ושיפורים. אחרי הכל כולנו רוצים להמשיך לאכול בננות כחול-לבן (אבל צהובות). ●

כשעמיתינו/מתחרינו הוותיקים משלמים למדינה כמה עשרות אגורות לקוב ונהנים מהעובדה שבקרבם זורם הירדן או עמק המעיירות? התמרמרו חקלאי מקורות. לטענת רשות המים ומקורות, היו אגודות מים שלא הסתפקו בשימוש במים לצרכי חבירתן אלא ספסרו ומכרו מים לשכנים המחזורים למערכת הארצית. ועדה שמינתה רשות המים, בראשותו של הממונה על התקציבים לשעבר באוצר, רם בלינקוב, המליצה לקדם מודל תעריפים שיווני, המכונה גם "אמבטיה" התעריפים. אגודות המים של הקיבוצים והמושבים הוותיקים נאבקו במודל בכנסת, בסיוע שר החקלאות, בין היתר בטענה שיביא כליה על שטחי החקלאות ועל גידולים צורכי-מים כמו בננות. המבצע בכנסת נכשל והמודל החדש מיושם מאז יוני 2017. מעבשיו

בשיעור כולל של כ-100% - עלייה שמוכרת כרובה בכניסת מתקני ההתפלה היקרים שמספקים כיום את מרבית מי השתייה. ככל אותו "מחוז למשחק". מדובר בהתאגרויות של קיבוצים ומושבים מפני קום המדינה שהפיקו וסיפקו מים לתבריהם ממקורות טבעיים סמוכים כמו נחל איתן או מעיינות, ללא מעורבות של המדינה. ההסדר הזה המשיך לחול גם לאחר הקמת המדינה ולאחר שתכנת מקורות חיברה את כל היישובים שהוקמו לאחר 1948. עם הזמן ולאור התחייקות הגדולה של המים שמספקת מקורות הלכה וגברה התרועמת בקרב חקלאים שהסתמכו על מי מקורות - הם חשו מופלים לרעה לעומת אגודות המים שהמשיכו לשאוב מים תוך תשלום היטל הפקה נמוך למדינה. מרוע שנשלם 2.50 שקל לקוב מים

הרפורמה בתעריפי המים משמלמים החקלאים:
 עד 2010, החקלאים שאין להם מקורות מים משלהם שילמו 1.25 שקלים לקוב
 מ-2010 עד 2016, בעקבות השימוש בהתפלה, טיפס התעריף לחקלאים שאין להם מקורות מים משלהם עד 2.5 שקלים לקוב
 יוני 2017 - פעימה ראשונה ברפורמת התעריפים קבעה תעריף אחיד של 1.98 שקלים לקוב
 ב-2020 תהיה פעימה נוספת ברפורמה שתוריד את התעריף ל-1.54 שקלים לקוב (או למי שיש לו גישה למים קולחיים)

מים הורמים ליד קיבוץ עמק הירדן והגליל העליון שימוש עד לאחרונה מקור לא אכזב למרבית וכעס כלפי הקיבוצים והמושבים, ששאבו מהם כאוות נפשם וכמעט בלי לשלם בתמורה, אבל הסדר חדש שנכנס לתוקף ביוני האחרון שערך למכלים הלא כתובים שמרו מאז ייסוד הקיבוצים. סוגיית התשלום על המים הייתה נושא שיער קרע הולך ומעמיק בין קיבוצים ומושבים ותיקים לקיבוצים ומושבים צעירים, בין חקלאים בדרום ועמיתיהם בצפון ובין החקלאים בכלל לצרכנים האחרים. משק המים בישראל מבוסס על תעריף המבטא אתור כלכלי. כלומר מחיר שמשקף את עלות המים לגורמים שלאורך שרשרת ההפקה, החל מההאספקה של המים בתוספת רווח קבוע. החל משנת 2010 ועד 2017 עלה מחיר המים לצרכנים עלה בהדרגה



המטרה: חיבור לאומת הסטארט-אפ

הכלי העיקרי של התנועה הקיבוצית להשקעה בחברות הייטק הוא קרן "המשתלה", בהיקף המוערך ב-10 מיליון דולר, שהוקמה כדי לעודד חדשנות טכנולוגית בקיבוצים ולקשר בינם לבין חברות הייטק המהפשות השקעות ושותפויות עסקיות עם מפעלים קיבוציים / יסמין יבלונקו

"סמארט טאפ - SmartTap". החברה פיתחה ברוחב, כמסגרת הבית, גם למתים פרטיים וגם למתן מלון. "שם שותף קיבוץ אילון עם קרן. השותפות מתבטאת בהשקעה". גם בכנס המשתלה, שנערך בחורש שעבר, נרקמו שותפויות בין חברות הייטק שהציגו בכנס ובין קיבוצים. "ככנס המשתלה הוצגו שבע חברות", אמר נבו, "מתוכן שלוש חברות נמצאות במנעם עסקיים עם קיבוצים, חברה נוספת נמצאת במשא ומתן מתקדם".

75 מיליון שקל הסכום הכולל שהשקיעה הקרן בהלוואות ליוזמות הייטק בקיבוצים עד 2017

בין קיבוצים שונים לחברת הייטק "סקיוריטי מטרים - Security Matters". החברה עוסקת בפיתוח טכנולוגיה שמקודדת את המולקולות מהן עשויים מוצרים שונים, על מנת לסמן בצורה סמויה מוצרים מקוריים ולספק הגנה מפני זיופים. "זהו פיתוח מעולם הכימיה והפיזיקה. המוצר המדובר, שלהם כוללות גם את המולקולות של התמימים המקוריים עצמן וגם את הקורא שיועד לזהות את הקוד המדויק על גבי המוצר - גם אם הוא נוזל. למשל: דיו, קפסולות קפה, מפתחות, מטבעות, יהלומים, מותגים של ביגוד. "בחישה קיבוצים שותפים במיזם כבר מהתחלה ומשקיעים בו", סיפר נבו. המשתלה היא שיצרה חיבורים אלה. וגם מפעל "בפריט" בקיבוץ כפר עזה גם משקיע בחברה וגם משלב את המוצר שלה בייצור וביצוא שלו. "לסקיוריטי מטרים יש גם פעילות בתוך הקיבוצים - מעברות פיתוח ומפעל ייצור בקיבוץ קטורה ובקיבוץ נוסף".

התנועה, קמ"ץ. היא עובדת במודל ייחודי של סיוע לקיבוצים החברים בתנועה בהשקעותיהם בהייטק. באמצעות הלוואות להשקעה ראשונית. גובה הקרן לא נחשב, אך לפי ההערכות היא עומדת על קרוב ל-10 מיליון דולר. ההשתלות הממוצעת של הקרן עומדת על כמה מאות אלפי דולרים, והקרן תומכת בחמש השקעות בשנה לכל היותר. עד שנת 2017, הקרן סיועה ל-24 קיבוצים להשקיע ב-19 חברות שכול של 75 מיליון שקלים. בנוסף לסיוע בהשקעות, קרן המשתלה יוצרת חיבורים בין קיבוצים המעוניינים להשקיע בחברות טכנולוגיות ובין חברות הייטק המהפשות משקיעים. החיבורים אינם מסתכמים בהשקעה בלבד, אלא ביצירת שותפויות עסקיות של חברות טכנולוגיות עם קיבוצים או עם המפעלים שבבעלותם. במסגרת פעילותה, הקרן אף מסייעת ליצירת שותפויות תעשייתיות חרוטות בין קיבוצים לבין עצמם.



אמיר יבלונקו, יוזר קרן "המשתלה"

"ניתן לראות יותר ויותר קיבוצים אשר מחליטים ליוזם, להקים ולהשקיע במיזמים טכנולוגיים"

הקלאיות ותעשיות קיימות בתחומים שונים - כולן יכולות להיות משאב חשוב עבור חברות סטארט-אפ. גופי תעשייה יכולים להיות שותפים או יועצים לסטארט-אפ באותו התחום, ואתרים הקלאיים יכולים לשמש כאתרי בטא לטכנולוגיות בתחום האגרוטק והקלינטק. קרן הלוואות לצורך השקעה ראשונית "המשתלה" היא יוזמה של התנועה הקיבוצית ושל קרן הערבויות של

קרן "המשתלה" להשקעה בחברות הייטק הקימה התעשייה הקיבוצית ב-2014, במטרה לעודד חדשנות טכנולוגית בקיבוצים. הקרן היא אחד מהאמצעים שדרשם מנסה התנועה הקיבוצית להתחבר לתחום הייטק, ואולי הובלט שבהם. במקביל, התנועה השמה רגש על עידוד יוזמות מתוך הקיבוץ, הקמת חלי עבודה ליוזמים שבמני קיבוץ שאינם בשימוש ועידוד שיתופי פעולה בין קיבוצים לבין מיזמים טכנולוגיים. אמיר ליבשוץ, יוזר המשתלה ומנכ"ל אגוד התעשייה הקיבוצית, אמר כי "הקיבוצים עברו מספר עשורים קשים של משבר והסדרים של החורף חוב שהתאפיינו במכירת מפעלים ונכסים. תקופה זו מאחורינו וכעת אנו נוטלים שוב את היוזמה ועל מתכוננים להרחיב את הצמיחה, בדגש על התעשייה העילית. כחלק מתהליך ההתחדשות בתנועה הקיבוצית ניתן לראות יותר ויותר קיבוצים אשר מחליטים ליוזם, להקים ולהשקיע בחברות ויוזמים טכנולוגיים ולהקים מרכזי יוזמה וחדשנות בקיבוצים אשר יניבו מיזמים נוספים". הקיבוצים מעוניינים לשלב בתוכם חברות הייטק מסויכות שונות - להתחדש טכנולוגית, ליצור מקומות עבודה ולהביא ולשמר כוח אדם משכיל. אך הקיבוצים גם מעוניינים להשתמש במשאבים הקיימים שלהם לטובת התעשייה הייטק; מלבד המשאב האנושי, לקיבוצים יש שיתופי, קרקעות

תיירות קיבוצית: הפוטנציאל קיים, אבל לא ממומש

מבין 55 אלף חרדי המלווה בישראל, רק כ-5% נמצאים בקיבוצים. מול הטענה שהם מפספסים הזדמנות לרווחים, שניתן להפיק במידה רבה על בסיס תשתית קיימת, קיים הקושי להתמודד הן עם דרישות הרגולציה והן עם התנגדות החברים לזרים שיתוכב להם בקיבוץ / מיכל רז חיימוביץ

שאפת משרד התיירות היא לחזק את אפיק התיירות הנכנסת לאירוח בקיבוץ. כיוון מחדר: "לנבנה חבילות אירוח שמכללות טיחה ולינה כפרית בקיבוץ. זה מיועד בעיקר לביקור שני ושלישי של תייר בישראל אבל יש פה הצעת ערך לא יקרה אגתנו מזהים בה פוטנציאל".



המלון של קיבוץ מעלה החמישה. בדרך כלל לא עניין מרכזי

השאלה אם גם בקיבוץ רואים מה פוטנציאל. "זו אכן בעיה. תמיד יהיה מי שמתנגד לתיירים שיתוכבבו לו בקיבוץ אבל אגתנו רואים את האפשרות להגדיל את ההכנסות לקיבוצים דרך קבוצות תיירים וכלי השקעה גדולה מצידם. יש בו בסיס טוב לטפח מוצר נמוך תיירותי עממי. אגתנו נמצאים בדילומה עם תנועת הקיבוצים במטרה להקים פרום תיירותי לתיירות נכנסת, בוודות של הצעת המורשת וההתיישבות הישראלית, לשלב סיוור אופטימי, פעילויות ספרות ועוד. אגתנו מנסים לחזק את הקיבוצים מהדראות הכלכלית. אף אפשר להגדיל שמשותפים גם על היעין אבל אגתנו פועלים לשינוי הגישה".

הללו להחרי אירוח שער היום נשאר ברח רומה. בקיבוצים מעטים הסיפוי מתחמי ספא ליר ובמעטים השקיעו מעט בשיפור החדרים. היתרון של הקיבוץ הוא במשאבים הקיימים ומבצע הדברים אירוח בקיבוץ מושך סוג מסוים של תיירות, כאלו שמחפשים לחוות את אורח החיים הכפרי במיוחד בקיבוצים שמקיימים הקלאות. זה אירוח במודל עממי ובעל יכולת לקלוט קבוצות".

שיוך התפסה במלונות הקיבוציים הגיע ל-58% בממוצע לעונת ממוצע ארצי של 62.4%. בהתאחדות נציגים כי יותר משני שלישים מהלינות במלונות בקיבוצים היו של ישראלים - מגמה שנמשכת לאורך השנים. האם מדובר בפוטנציאל הנבזרות מתיירות? "ברוב הקיבוצים שעוסקים בתיירות לא מדובר באפיק הכנסה מרכזי - הכנסות מאירוח ומתיירות כמו בקיבוץ הנושאים או עין גב הם מרכזיים אבל המנהל שלא מאפשר לקיבוצים לפתח את האפיק הזה משאיר את ההכנסות מתיירות כענף משלים. ההשקעה באירוח דרישות מוגזמות של המנהל למשל, אמר ר"ח דגן לוי, ראש אגף כלכלה בתנועה הקיבוצית. בהתייחס לטענה זו אמר ואל כיון, מנהל אגף תיירות כפרית במשרד התיירות, כי המשרד מכיר בטענה ובקושי. "אגתנו עמלים על הקמה של

אם הקיבוצים מפספסים את הפוטנציאל לרווחים מתיירות? מחד, ברובם תשתית קיימת - יש בריכה, מרחבים ציבוריים ומרשאות ואפילו חדר אוכל - מה שנדרש הוא להסב את לבנות מבנים שימשה ללינה ולהיות פתוחים לקבל תיירים (ישראלים בעיקר) שישוטטו בין שבילי הקיבוץ. מבין 55,000 חרדי הלינה בבתי מלון שפועלים בישראל רק כ-3,170 הם חרדים ב-20 בתי מלון בקיבוצים, מהם 4 מודם בברי הרהר, 3 בגליל ו-6 באזור הכנרת. מטבע הדברים, מלונות אלה משרתים פחות תיירים, שרובם מגיעים לתל אביב ולירושלים. לצד המלונות קיימים מאות חרדי אירוח, כלומר צימרים, שכללים בקטגוריית הלינה כפרית הומה כ-7,000 חרדים בחיפה הארץ (ערים ביישובי הצפון). לפי נתוני המשרד המלונות, שיעור התפסה בבתי המלון הנוכחיים בקיבוצים הגיעו בשנת 2017 ל-60% בממוצע לעונת 67% שיעור ממוצע התפסה הארצי בבתי המלון, ב-2016