

מדור ראיונות



אחריות חברתית היא בראש ובראשונה שמירה על איכות הסביבה ראיון עם אלי כהן מנכ"ל תרמוקיר



ראיינו: ד"ר אור קרסין וד"ר אריה רשף

הוועד המנהל של המועצה לבנייה ירוקה בחר מבין עשרות מועמדים להעניק לאלי כהן, מנכ"ל תרמוקיר, את המנהיגות ומפעל חיים בזכות עשייה ארוכת שנים לקידום תעשיית הבנייה הירוקה בישראל. אלי כהן, בן קיבוץ חורשים וחבר הקיבוץ, נשוי ואב לשלושה. הוא החל את עבודתו בתרמוקיר (שבבעלות קיבוץ חורשים) בשנת 1992 וכעבור עשור, התמנה למנכ"ל החברה. אלי כהן שירת בגדוד 50 בנח"ל. סיים את לימודי התואר הראשון במדעי המדינה באוניברסיטת תל אביב בהצטיינות ותואר שני במינהל ומדיניות ציבורית באוניברסיטת תל אביב. בנוסף, הוא בעל תואר ראשון במשפטים מטעם הקריה האקדמית אונו. את תרמוקיר הוא הוביל לתחום הקיימות ושמירה על הסביבה עוד לפני שהנושא הוכר ע"י מגזרים רבים בעולם התעשייה והבנייה בישראל. בשנת 2010, זכתה תרמוקיר ב"תו היהלום" של מכון התקנים המוכיח עמידה בשבעה תווי איכות. בשנת 2012 זכתה תרמוקיר בפרס "הגלובוס הירוק" מטעם ארגון חיים וסביבה, ארגון הגג של ארגוני הסביבה בישראל. באותה שנה זכתה שוב ברציפות גם ב"תו היהלום" של מכון התקנים הישראלי בזכות עמידת המפעל ביעדים סביבתיים. בשנת 2013 נבחר אלי כהן במסגרת עיתון מעריב, ל-100 האנשים המעוררים השראה במדינת ישראל על תרומתו בנושא הקיימות והבנייה הירוקה. בשנת 2015 זכתה תרמוקיר בפרס "תעשייה וסביבה" ובשנת 2016 זכה אלי כהן בפרס התעשייה על תרומתו המשמעותית לתעשייה בישראל ודבקותו בקידום התעשייה המקומית בתחום תשומות הבנייה. אלי כהן חבר בוועדות מרכזיות ובמנהלת תו תקן במכון התקנים. בשנת 2017 מונה ליו"ר "מיוצר בישראל כחול לבן" בהתאחדות התעשיינים ובשנת 2019 מונה ליו"ר ועדת העבודה של התאחדות התעשיינים.

ספר על עצמך ואיך התפתחה הקריירה שלך?

הגעתי לקיבוץ חורשים בשנת 1978 יחד עם הוריי, ממושב רמות מאיר. אבא שלי היה ממקימי המושב והוא החליט לממש גם את החוויה הקיבוצית והוא הגיע לכאן עם המשפחה. אבי ממוצא אלג'ירי צרפתי ואמי שוודית. הם הכירו באוניברסיטה העברית במסגרת הפרויקטים של "מנהיגות יהודית". בשנות ה-60 המוקדמות היא הגיעה משוודיה, הוא הגיע מצרפת. הוא משפטן, אשר שימש כעובד מדינה והיא היתה מורה והם עשו ביחד תכנית למנהיגות ציונית. בשנת 1968, לאחר מלחמת ששת הימים כשהייתי בן 6 עלינו ארצה למושב רמות מאיר שם שהינו עד לשנת 1978. בשנת 1978 הגעתי לקיבוץ ולמדתי במוסד החינוכי של "השומר הצעיר", זה היה מעבר מאוד מאוד לא טריוויאלי בשבילי משום שהייתי הילד היחיד בקבוצת הגיל הזו. אתי ממסגרת חינוך ברחובות, ולמדתי בתיכון "דה- שליט" שבו למדו בניהם של כל החבר'ה של מכון ויצמן.

הגעתי לקיבוץ עם "רקע קצת אחר", היה לי מאוד לא פשוט. לאחר לימודי התגייסתי לצבא במסגרת מסלול של בני משקים, הדרכתי בנח"ל והייתי בגדוד 50. אחרי מלחמת שלום הגליל, לאחר סיום השירות, רציתי ללמוד לימודים אקדמיים באוניברסיטה. נרשמתי לחוג למדעי המדינה וסיימתי את הלימודים בהצטיינות יתרה. רציתי להמשיך בלימודי אחד מהמרצים שלי הציע לי להמשיך ללימודי תואר שני ולשמש כמתרגל שהמשמעות היא פטור משכר לימוד. הקיבוץ לא הסכים לכך שאמשיך ללמוד ודרש שאחזור לעבודה בקיבוץ. המרצה שמאוד רצה בקידומי הציע לי להרשם לתכנית במדעי המדינה ב-The London School Of Economics And Political Science ואכן נרשמתי והתקבלתי במסגרת תכנית יוקרתית. הודעתי לקיבוץ שאני ומשפחתי מתכוונים לצאת ללימודים בלונדון כי היה לי ברור שדבר כזה לא מפספסים, משום שהמשמעות של סיום לימודים במקום כזה זה המשך באקדמיה או בשירות החוץ. הקיבוץ וגם משפחתי לחצו שנשאר בארץ ואשרו לי להמשיך את הלימודים לתואר שני בארץ. נרשמתי לתכנית למדיניות ציבורית באוניברסיטת תל אביב מתוך הנחה שאני רוצה לעסוק בפעילות ציבורית ולהתקדם בשלטון הציבורי והתכוונתי להירשם למכרז של הצוערים של משרד החוץ. בתכנית למדתי עם סטודנטים רבים שהתפתחו לאחר מכן בתחום הפוליטי והאקדמי. לאחר שסיימתי את התכנית וחזרתי לקיבוץ ונתבקשתי לנהל את בתי הצמיחה אותם ניהלתי כשנה. ולאחר מכן ב-1992 נתבקשתי לעבור לעבוד במפעל תרמוקיר. לפני 28 שנים התחלתי במערך המכירות של החברה ולמעשה עשיתי את כל המסלול מפס הייצור בו עבדתי כחייל משוחרר. אני לא מצטער על החלטתי להמשיך לעבוד במפעל ולא להמשיך באקדמיה. ככה הדברים התגלגלו. אני חושב שברמה האישית הכניסה לתרמוקיר הביאה אותי למקום מאוד טוב. אני מלא סיפוק על כך שאני תורם לסביבה שלי ולקהילה ובעיקר המסר שאשאר הלאה. עברתי פה הרבה שלבים ואירועים מכוננים, בשנת 98 יצאתי לסוג של "גלות" כי העתיד שלי במפעל לא היה ברור. יצאתי לעבוד בחברות אחרות וזה היה כישלון טוטאלי, לא מצאתי את עצמי. הבנתי שהייעוד שלי הוא בתרמוקיר וזה מה שמתאים לאופי שלי. היה לי חשוב לעבוד בארגון שאני מתחבר אליו וחזרתי למפעל, היום זה כבר סוג של "מפעל חיים".

מה מחבר אותך לעסק הזה?

מה שחיבר אותי לעסק בהתחלה משנת 92 עד 98 היה שהצלחתי להביא את היכולות שלי להצלחה. זה היה השלב הראשון. הייתי מנהל מכירות ותוך שנתיים התקדמתי להיות מנהל המכירות הארצי ולאחר מכן מנהל השיווק. כשעזבתי בשנת 98 תרמוקיר היתה בפסגה, וכשחזרתי ב-2002 היא היתה בנסיגה ובקשיים. היתה פה הצעה לרכישה של המפעל במחירים מאוד לא אטרקטיביים וזה היה כתוצאה מכך שנכנס לשוק מתחרה מאוד מאוד אגרסיבי. אני צריך להזכיר לכם שזו היתה תקופה שהקיבוץ עדיין היה עם תפישות ניהול ותפישות חברתיות של שנות ה-80 וה-90 ולא היה מובן בזמנו שאנחנו צריכים לעבור מהפך.

מה זה אומר?

זה אומר שההון האנושי שהיה במפעל היה צריך לעבור שדרוג תפישתי לגבי היכולות שהוא צריך כדי להתמודד עם התפקיד, לא כל אחד שהיה מנהל בתי צמיחה כמוני יכול להיות מחר מנהל מפעל. אני אומר את זה גם על עצמי. כדי להתמודד עם הקריסה הכלכלית הייתי צריך לעשות כמה שינויים, אחד מהם היה שינוי התרבות הארגונית, לכיוון של מצוינות. היינו חייבים לקבל "תו היהלום" ואני מזכיר לכם שבשנת 2010, זכינו פעם ראשונה ב"תו היהלום" שמעיד על אימוץ 7 תווי איכות. לפנינו קיבלו את האות רק תעשיות גדולות ואנחנו היינו ארגון שהגיע משום מקום וזכה בתו. הבידול שלנו מהשוק היה כתוצאה מזה שיכולנו להגיד שאנחנו יותר טובים, אנחנו יותר איכותיים ויודעים לתת שירות יותר טוב. בנוסף, אנחנו שומרים על בטיחות, יש לנו מוצרים ירוקים ועל הדרך יש לנו גם תווי תקן. בהמשך, השינויים נבעו מגיבוש תכניות אסטרטגיות אשר הביאו את המפעל לנסיקה כלכלית ולהצלחה של הקיבוץ.

השינוי כלל גם פיטורי עובדים?

כן, לצערי כן. לצערי אני עברתי פה תהליך לא פשוט היה לי מאוד קשה בהתחלה. חברי הקיבוץ לא פרגנו. אני חושב שאני יכול גם להבין אותם, אלו תפישות אידיאולוגיות אחרות.

מעבר לנושאי הניהול הכלליים. מדובר במפעל קיבוצי, הבעלים הם הקיבוץ, איזה ערך הבעלים שהוא גם הקיבוץ מצפה לקבל ממך מעבר לערך הרגיל של רווחים?

אני חושב שבעידן של הקיבוץ כיום, כמו כל בעל מניות מצפה לרווחים. אומנם אני נשאל היום ע"י רבים מהמבקרים שבאים לכאן, כמה עובדים מועסקים מהקיבוץ, אבל אם אני מסתכל מהעיניים של חברי הקיבוצניקים אני לא חושב שזה שיקול מרכזי. גם הם עברו גם סוג של תהליך שאומר שלא כולם יכולים/רוצים לעבוד במפעל הקיבוצי וממילא התעסקו בקיבוץ כיום היא מלאה.

האם לדעתך יש שיקולים אתיים וחברתיים בניהול?

הציעו לי לא מזמן לנהל את אחד המפעלים הגדולים בארץ. ולא הסכמתי להצעה משום שהניהול במפעל הנ"ל התנגש עם הערכים הסביבתיים שלי. לפני שלוש שנים הופעתי בכנס "מעלה" נתתי הרצאה באנגלית על אחריות חברתית במפעלים לבנייה ובסוף ההרצאה ואחרי שכולם מחאו כפיים פתאום הרימה מישהי מהיציע את היד ושאלה אותי " Mr. Cohen, how many women do you have in your board?". ואני שואל: האם זו אחריות תאגידית? האם על זה בלבד אני צריך להימדד? על זה ישפטו אותי? בעיני אחריות חברתית באה לידי ביטוי בנושאים נוספים אחרים כמו שמירה על איכות הסביבה, בריאות העובדים ושמירה על כדור הארץ וזאת בנוסף לקידום נשים ומנהלות בתעשייה.

נסעתי לסין לפני חמש שנים והגעתי למפעל/ ספק מצוין מבחינת המחירים עבורנו. בסיוור במפעל הגעתי לסוף הקו ושם אני רואה שאת המשטחים הם מהדקים תוך שימוש בנערות בנות 15 שקופצות ומהדקות ברגליים. מאוד לא אהבתי את הניצול הזה. זה היה לפני 5 שנים ולא הסכמתי לקנות מהספק גם בגלל היחס שלו לעובדים. השנה חזרתי למפעל הזה שהפך לסופר אוטומטי, הם הבינו מה זה אחריות תאגידית, הנשיא הסיני שלהם מחובר לזה. יש להם עוד הרבה מה לעשות אבל הם התקדמו מאוד. אנחנו לא נקנה חול וחומרי גלם מגורמים שלא עובדים כראוי ומנצלים עובדים ולכן השאלה היא איפה אתם תוחמים את נושא האחריות החברתית?. אם נרד פה לקו הייצור ותראו איך עובדים שם אתם תבינו. אנו לא ניתן פה לעובד לסכן את בריאותו אם אנחנו יודעים שהחומר שאיתו הוא עובד ירעיל אותו מחר. זו אחריות חברתית בעיני. האחריות החברתית האמיתית מבחינתי זה לא רק לא לזהם את הסביבה. אני יכול להגיד לכם שהאחריות החברתית שלנו זה להעניק יחס לכל הלקוחות כך שאם לקוח פרטי רוצה להבין משהו אז אנחנו נשב איתו עד שיבין. האחריות החברתית שלנו באה לידי ביטוי גם בכך שכאשר אנו רוכשים חומרים או שירות אנו מקפידים לשלם בזמן- מוסר תשלומים הוא לא ברור וטריוויאלי במדינת ישראל. אנחנו משלמים בזמן וכל הספקים שלנו יודעים שאנחנו משלמים בזמן. זו אחריות חברתית. האחריות החברתית שלנו זה לשבת בארגונים שמטפלים בתקינה, שמטפלים באסטרטגיה ארוכת טווח, זו האחריות החברתית שלי. אחריות חברתית לא מתבטאת בכך שאתן עוד 3,000 שקל תרומה לאיזשהו בניין שישפצו אותו ויהיה כתוב על זה מחר בעיתון, זו פעולה שנועדה ליחסי ציבור.

אז איך היית מגדיר אחריות חברתית מבחינתך?

מבחינתי האתיקה והאחריות החברתית שאני מנהל אותה היום היא אחריות שאני יכול להסתכל על עצמי בעיניים במראה ולדעת שאני לא עושה דברים שחס וחלילה שעלולים לפגוע בי ובך מחר, או שאני לא עושה מספיק כדי להפחית אותם.

לדוגמא, יחס לעובדים ונכונות להקשיב להם. לעובדים שלנו יש דרכים לגיטימיות להביע את דעתם והם גם שותפים מאוד, אבל להגיד לך שזה מצב אידאלי? לא. יש תמיד מתח בין הנהלה לעובדים. אבל מה המבחן שלנו? המבחן שלנו נמדד בכמה זמן הם נשארים בחברה, איך אתה "נוגע" בהם בתור מנהל. אני מנהל פה "ניהול רגשי" לא רק מול ספקים. אגב, גיליתי שמי שיותר חשוב מהלקוחות זה הספקים. הם נותנים לנו את הכוח להמשיך, אם אני לא יודע לבחור את הספקים הטובים אז כנראה שהמוצרים שלנו גם לא יהיו טובים.

אמרת שנסעת למפעל בסין שהיה ספק אפשרי וזול עבורך, והחלטת שלא תתקשר איתו כי הייתה לך תחושה שהיחס לעובדים שם הוא לא יחס טוב. האם היית נמנע מלהתקשר איתו גם אם זה היה פוגע ברווחיות של המפעל שלך?

מה זאת אומרת? אנו לא מתחילים לעבוד עם ספק לפני שאנו מבררים איך הוא מתנהג לעובדים. כשהתחלתי עם כל הנושא של הקיימות, היה לי מאוד קשה עם הדירקטוריון. בסופו של דבר הבאתי את מייקל בראון אחד המומחים הידועים בתחום מחברת BWE לדירקטוריון, על מנת שיסביר להם מהו הערך המוסף של קיימות שביקשתי לדחוף. מייקל בראון שעבד עם נייקי ותאגידים נוספים על האסטרטגיה אמר לחברי הדירקטוריון: "חברים יקרים, חובתכם כדירקטורים לאמץ את האסטרטגיה הזו של הקיימות לטווח ארוך", והם הבינו והפנימו.

נתתי למנהל המפעל בסין שספרתי עליו צ'ק ליסט ואמרתי לו שבשביל להיות גורם מאושר על ידינו הוא צריך מחסן אוטומטי והוא צריך שיהיה לו חדר אוכל לעובדים, לטפל בהון האנושי ומעבדה. הוא יישם את כל מה שבקשתי ויותר. ואני נשארת לעומתו מפגור מאחורה, הם כבר עברו אותי. הם לא רק מדברים הם גם עושים. האחריות החברתית שלהם זה לא רק דו"חות. יש במפעל ספרייה ומוצגים שם לתפארת כל הספרים של מאו וצ'י והם צריכים לחתום שהם קראו אותם כחלק מהקידום שלהם במפעל. ופתאום אני רואה, באחד המדפים את הספר "The miracle of the Israeli economy", הם לומדים והם לומדים מהר מאוד. אנחנו יודעים לחבר ספרים אבל הם עושים. לצערי אני עוד נשארת עם התכניות שעשיתי לפני 5 שנים וכל מה שהספקתי לבנות פה זה עוד חדר אוכל.

מהדברים שלך עולה שהספק הסיני ביצע התייעלות שמשרתת אותו עסקית ומגדילה לו את שורת הרווח. איך זה מתקשר לאחריות חברתית?

לפני 15 שנה נסעתי לכנס בגוואנז'ו, אחת מערי התעשייה הגדולות בעולם ושוכנתי בקומה ה-39 של מלון בעיר. קמתי בבוקר פתחתי את הווילונות וחשכו עיני, תרתי משמע. לא ראיתי אור בחוץ, החושך היה סמיך כמו בשעה 2 בלילה. התקשרתי לחבר ששוכן בקומה 37 ושאלתי אותו מה המצב אצלו. הוא צחק ואמר "עוד לא קלטת שהכל פה פיו?". זה היה אז, היום גוואנז'ו עדיין מתמודדת עם בעיות, אבל המצב שם טוב בהרבה. אצל הסינים אין חוכמות, הם לקחו את נושא איכות הסביבה לתשומת ליבם, בנו תכנית רב שנתית, קבעו יעדים והם מבצעים, פשוט סוגרים מפעלים שלא עומדים ברגולציה המחמירה. הם החליטו שהאנרגיות המתחדשות יהיו 50% משימוש באנרגיות אז הם גם עושים זאת. הם לא מתקדמים באופן הדרגתי זהיר בצעדים של 17%, 20%, 30%, כי אם הם החליטו שזה יגיע ל 50%, עד שנת 2030 כך זה יהיה.

לצערי אנחנו בישראל נמצאים הרבה מאחור בתחום הזה כמדינה, ללא מדיניות, ללא תכניות, תוך "שליפות וירי לכל הכיוונים". אנו התעשיינים מנסים לעשות ככל יכולתנו להפחית פליטת גזי חממה, אבל צריך לזכור שמדובר בהליך איטי ויקר והמדינה צריכה לעודד את התעשיינים לעשות אותו. לעודד, הכוונה לסייע. הדרך של קנסות וסגירת מפעלים היא לא הדרך. אם ישאירו את התעשיינים להתמודד לבד, או שרק יקבעו להם יעדים מבלי לסייע להם, אנחנו נגמור ונחסל את התעשייה בישראל. אלפי מקומות עבודה ייסגרו ואת זה אף אחד לא רוצה.

מה המדינה עושה אצלנו בנושא קיימות וכלכלה מעגלית?

היא עושה אבל לאט ומעט מדי ובלי באמת לרצות, הם "עסוקים מאוד". השר להגנת הסביבה עסוק בעניינים פוליטיים, הוא לא עסוק בקידום עניינים של המשרד שלו ופתרון משבר האקלים.

אמרתי את זה בוועידה האחרונה, אמרתי להם "חבר'ה מה מעסיק היום תעשייה? - פריזון". אומרים פריזון, תתחרה, המדינה אמרה לי אתה צריך להתחרות. זה לא נכון, אני צריך להתמודד עם הבעיות של האקלים. העיסוק בפריזון הוא עניין ישן של לפני 10 שנים. כיום משבר האקלים הוא הבעיה האמיתית שאנחנו בתעשייה חייבים להתמודד איתו וכך גם המדינה חייבת לעשות.

כיצד אחריות תאגידית בה לידי ביטוי בתרמוקיר?

אחד האתגרים העיקריים של ענף הבנייה הוא הטמעת ההיבטים הסביבתיים והחברתיים בתהליך הבנייה, לצד השיקולים של איכות, זמן וכסף, וזאת במסגרת המגמה ההולכת ומתרחבת של בנייה ירוקה בישראל ובעולם, המהווה חלק ממגמה כוללת של הטמעת הקיימות בעולם העסקי-כלכלי. המשמעות למעשה היא הפנמת תהליך של "בנייה מחזורית" הלוקחת בחשבון גם את שלב השימוש וסיום השימוש שבו הבניין הופך להיות פסולת. להבדיל מבנייה לינארית, שבה התהליך הוא הריסה, בנייה, והשלכת פסולת, אצלנו בחברת תרמוקיר, אימצנו חשיבה המבוססת על מחזור חיים של מוצרים. אנו לא מסתכלים רק מנקודת המבט של הייצור, אלא יוצאים מגבולות המפעל ובוחנים אחורה בתהליך את חומרי הגלם שאנו משתמשים בהם, ולאחר מכן בהמשך את השינוע של המוצרים, כיצד הם מיושמים, השימוש שלהם במסגרת הבניין ולבסוף את השימוש. במסגרת זו אנחנו לוקחים בחשבון את כל הצרכים והפרמטרים הרלוונטיים כולל איכות נדרשת, עלות, פונקציונליות ובטיחות, תוך שאנחנו עורכים את החשיבה הזו בשלב של התכנון שבו רעיון הופך למוצר, כולל התייחסות לביצועים והשפעות חברתיות ואקולוגיות. לכן אנחנו מקיימים דיונים עם הספקים שלנו בארץ ובחו"ל על מנת לבחון דרכים לצמצום ההשפעות השליליות. כך שכיום לצד השיקול של מחיר ואיכות, אנחנו בוחנים את הספקים שלנו על פי המחויבות שלהם לקיימות. תרמוקיר היא חלוצית בתפישה האסטרטגית שלה, המתבססת על יצירת ערך ללקוח שהוא הרבה מעבר למוצר עצמו. אנו מאמינים שבתוך שק של דבק וטיח ארוזים הרבה יותר מאשר צמנט, חול ופולימרים, אלא גם הרבה ידע שגורם לכך שהמוצר הוא מתקדם בהיבטי איכות, נוחות עבודה וקיימות. אלו ערכים מוספים שהלקוח יוכל לקחת בחשבון בנוסף לשיקול המחיר. אנחנו משקיעים הרבה מאוד משאבים במטרה להנגיש את המידע בצורה שקופה וברורה, מכיוון שאנחנו מאמינים שאנחנו נצליח רק אם הלקוחות יהיו מודעים וחכמים. על בסיס זה אנחנו בונים מערכת יחסים של שותפות עם הלקוחות המבוססת על אמון ותקשורת ובכך אנו דואגים להבטיח שהבנייה בישראל תהיה לא רק ירוקה, אלא גם איכותית, כלכלית ומתחשבת.

בוא אני אתן לך דוגמא ובה אני אעצור כי זה כבר דברים ששייכים לתוך התחום העסקי. למשל אני גיליתי בתהליך של LCA (Life Cycle Assessment) שאני עושה לחומרים שלנו, שאנחנו עוסקים במרכיב הכי מזהם ופולט שהוא הצמנט. אני שייך לתעשייה מאוד מאוד לא ידידותית לסביבה. מצד שני, אני צריך לעשות

הכל, כי מחר ימשיכו להשתמש במרכיב הצמנט ולכן אני צריך לייצר מוצרים שבהם תכולת הקלינקר שהוא החומר גלם שממנו מייצרים את הצמנט, תפחת. בכך שאני אפחית את הזיהום מהצמנט, אם אצליח לקדם פיתוחים חדשים וחדשנות בכיוון של הגדלת חומרים אחרים, אני אפחית את הפליטות. זה משהו שלקחתי על עצמי.

מה מניע אותך לעסוק בנושאי הקיימות? מניעה אותך הדאגה לאקלים, או שבכלל בעיית האקלים היא הזדמנות עסקית בעיניך?

זו הזדמנות עסקית קודם כל. למה? כי אף אחד לא עושה את זה, ואף אחד לא מבין שהוא צריך לעסוק בכך והראשון שיעשה את זה ירוויח. אם אני רוצה לבדל את עצמי ולהצליח אני צריך להביא לחדשנות ולפריצת דרך וזה יקדם את המפעל שלנו.

האם תצטרך לחנך את הלקוחות שלך לרצות את המוצרים האלה, "הנקיים יותר", או שהם ייזמו זאת?

אני חושב שזה יבוא לבד וביחד, ואני לא מחפש את הפרמיה. אני ידעתי שלטווח הארוך עוד יבוא היום ויהיה משבר אקלים. אז תשאלו אותי מאיפה זה בא? אז אני גדלתי בבית שבו אמא שלי היא שוודית, ובמשבר הכלכלי הגדול שהיה בקיבוץ בשנת 88 ההורים שלי החליטו לעזוב את הקיבוץ. בשנת 89, כשנולדה בתי הראשונה נסעתי להורים שלי לשוודיה. ובשוודיה אני קם בבוקר להכין סלט ואמא שלי אומרת לי "מלפפון יש 1, עגבנייה יש 3, קונים בסופר, לא זורקים לפח, את הקליפות אתה שם כאן, ואת הזבל שם". אתה שומר והם מקפידים על זה.

אז למעשה קיימות היא חלק מתרבות עמוקה אישית שלך?

זו תרבות שהערכים האלו נמצאים בבסיסה. שתבין בשוודיה אין להם בעיה של מים והם ממחזרים מים אפורים. הם לא זורקים שום דבר. הם החליטו שב-2020 יהיה ביו דיזל, אז יש ביו דיזל. כשכולם היו חוזרים עם נעליים, אני הייתי חוזר עם מנורות חסכוניות של איקאה, את זוכרת את המנורות חוסכות האנרגיה האלה? בחיי שהייתי חוזר עם מנורות כאלה. איפה שהוא זה נטמע בדך.

כשקיבלתי בשנת 2002 את הניהול, המפעל התנהל בצורה מסוימת. נסעתי לגרמניה על מנת ללמוד וראיתי איך מקפידים שם על הניקיון במפעלים. כשחזרתי ארצה שאלתי את הטכנולוג שלי "תגייד, למה אנחנו לא יכולים לעבוד ככה?" לא יהיה לנו יותר כיף לבוא בבוקר, להיכנס לחדר הייצור, יהיה לנו כיף, לעובדים שלנו יהיה יותר כיף. אני חושב שאנחנו יכולים להתנהל אחרת ועשינו זאת. אני מזמין אתכם לראות את רצפת הייצור שלנו, בזכות ההקפדה על הניקיון הורדתי גם את רמת הפחת במפעל ואין לנו פחת, לא זורק כלום פה. המפעל שלנו הוא מפעל לאבקות, ושום דבר לא נזרק. בדו"ח החשבונאי שלנו כתוב אפס פחת.

תסביר לנו בבקשה איך ההקפדה על הניקיון קשורה לאחריות חברתית?

זו אחריות חברתית משום שכמפעל אנחנו לא גורמים להטמנת אשפה וגם שומרים על מקורות המים במדינת ישראל. המכולות פה ריקות. עכשיו אני אגיד לך את האמת למה עשית את זה? כי זה עולה 25,000 שקל בחודש ולא היה לנו, הייתי צריך לפטר פה, לא היה לי כסף לשלם משכורות, מהבנקים לא קיבלתי שקל, אז התחלתי לאסוף, אחר כך בונים את האידיאולוגיה.

אז המהלך הזה שנקרא לו "כלכלה מעגלית", היה מהלך כדאי למפעל מבחינה עסקית?

אני קודם כל עשיתי את זה כי זה היה מהלך נכון מבחינה כלכלית ואחר כך הלבשתי עליו את האידאולוגיה. פשוט לא היה לנו, אין, סגרו לנו את הברז. רשם האגודות השיתופיות מינה וועד ממונה מרצון, והם אמרו לי "יאללה עכשיו תסתדר", תלו פה שלט גדול "בהצלחה". אז מה תעשה? אתה קודם כל מתחיל לאסוף מהרצפה ומתחיל להתייעל ובמקום לזרוק חומרי גלם אתה משתמש בהם. במקום מנוע שצורך 200 קילו ואט לשעה אתה לוקח מנוע שצורך 100 קילו ואט לשעה. אתה מתחיל לבדוק את עצמך בדברים הכי קטנים וככה אתה מתחיל לגלות שהפעולות הללו של חיסכון הן באמת משמעותיות.

תראו, כשקניתי מכונות טאטוא ומכונות שטיפה לרצפת הייצור חברי הקיבוץ הסתכלו עליי ולא הבינו מדוע אני לא מעביר דיבידנדים במקום לרכוש מכונת שטיפה. אמרתי להם קודם כל רצפה נקייה אח"כ מעבירים כסף. הרצפה הנקייה היא עבור העובדים כמובן, אלא עבור מי? קודם כל אנו משקיעים בקו הייצור.

מה התפקיד של חדשנות בסיפור של אחריות תאגידית? יש קשר ביניהם?

קיים קשר הדוק מאוד, במוצרים חדשים למשל. הרכבנו לדוגמה תערובת שמשמשת לבידוד בין רצפות ותקרות על בסיס צמיגים ממוחזרים. המטרה של החומר היא שאם גברת לוי מזיזה שולחן לא נשמע את הרעש למטה. יכולנו להרכיב את התערובת על בסיס לא טבעי או כן טבעי אבל החלטנו לעשות את זה על בסיס חומר ממוחזר. למה? זו תפישת חדשנות שהיא קיימת גם והיא גם לוקחת בחשבון אלמנטים מקיימים. עכשיו אז למה אנו עושים את זה? אנו עושים את זה כי זה באמת עובד וגם טוב יותר. זה נבחר להיות בהיכל התרבות ובמוזיאון יצחק רבין בת"א. אם תכנס במבואה אתה תראה את הטיח הזה.

אני חושב שהיום תעשיין שלא מבין מהם צרכי החדשנות ולא מסתכל אל העתיד לא עושה את מה שהוא חייב לעשות. זה לא עניין של אחריות אלא צורך. לדאוג לתנאים ושחומרים יהיו חומרים ידידותיים לסביבה ולא לפלוט מזהמים, זה הרבה יותר חשוב. זו משימה עולמית ולכן אני אומר שהרגולטור הוא המכריע.

כיצד אתה רואה את העתיד של פעילותך בתחום הקיימות?

אני זכיתי בפרס התעשייה בשנת 2016 על ההישגים הכלכליים, אבל זה כבר מאחוריי. ההישגים הכלכליים זה כבר לא מה שיוביל אותי קדימה ואני מחפש את האתגר הבא. אני מחפש איפה אני אוכל להשפיע ולהטביע חותם בעוד 5 ו-10 שנים. התחום מבחינתי הוא "משבר האקלים". זה לא פופולארי היום וזה לא נמצא בכותרות ואני יכול להגיד לך שבועידת התעשייה האחרונה אמרתי את זה והיחידים שנגשו אליי היו אנשים שלא היו קשורים לתעשייה.

לקחתי את המפעל הזה והבאנו אותו לאט לאט ממצב של מפעל עם קשיים כלכליים למפעל מוביל בארץ, לעלייה לרגל לנושא של קיימות ושמירה על הסביבה ואני גאה בזה. לאחרונה חזרתי מוועידה עולמית בפרנקפורט שעסקה בנושא הזה מנקודת מבטם של התעשיינים. העולם כולו מגויס לכך היום, מרקל, מקרון, אפילו נשיא סין שי ג'ינפינג מטפלים בנושא באופן אישי מתוך הבנה שזה הנושא החשוב ביותר העומד על סדר היום.

[חזרה לתוכן העניינים](#)