



רפי בראון - אל רום , מנהל החווה בתנובה רומניה
rafib@trd.tnuva.com



תנובה רומניה

לפני כמה שנים החליטה תנובה להיכנס לייצור גם במזרח אירופה ולאחר בדיקות רבות הוחלט על הקמת מחלבה ברומניה ולידה גם רפת גדולה שתספק לה את עיקר החלב הגולמי בביטחון ובאיכות. רפי בראון ניהל את רפת צפון הגולן ועבר לנהל את החווה והרפת ברומניה ויש לו תובנות מעניינות על ניהול רפת במדינה במזרח אירופה

לחווים ברומניה וכן לסטודנטים מהאוניברסיטה בבוקרשט ומדינות שכנות שמתארחים וחווים ניהול וטיפול בעדר. מטרה נוספת הייתה לחזק את הענף בתוך רומניה וליצור תנופה וחלב גולמי איכותי.

הרפת והחווה

ענף החלב ברומניה

הרפתות ברומניה הן בעיקר בסגנון של תאי רביצה, המבנים סגורים בגלל הקור הרב בחורף, בחלק מהרפתות עדיין עובדים בשיטה של רפת קשירה - הפרות עומדות או רובצות במקום במשך היממה, אוכלות ונחלבות במכונה נידת במקום. בנוסף יש מיליוני משקי בית של פרה עד 5 פרות והחלב נמכר מבית לבית או בצדי הדרך. תנובת החלב נעה בין 5 ליטר ל-15 ליטר לפרה במשקי הבית.

תצרוכת החלב ברומניה עומדת על כ-5 מיליארד ליטר בשנה מהם רק 1.4 מיליארד ליטר משווק למחלבות. במסגרת ההיערכות החדשה והחוקים באיחוד האירופי לתקנות איכות חלב, יבוטלו כל משקי הבית ורק חלב איכותי ישווק למחלבות ויימכר בשווקים. מכאן טמון הפוטנציאל הגדול במדינה להגדלת ייצור החלב ברפתות גדולות ומסודרות. השוק פרטי רשאי לרכוש מכסות באופן ישיר וללא הגבלה לרפת הבודדת, בנוסף לאפשרות קבלת מכסות מהמדינה ליצרן שמייצר ומשווק למחלבות.

העבודה ברפת והטיפול בבע"ח הם דרך חיים, דרך מורכבת בעלת מחוייבות ללא פשרות, מטבע העניין גם בעלת אחריות רבה. משחר נעוריי, עוד כתלמיד בביה"ס החקלאי "כפר סילבר", ידעתי שזאת אהבתי הראשונה ובחרתי לעסוק בתחום ענף הרפת.

לאחר השירות הצבאי, נשאבתי לעבודה בחקלאות וברפת ומאז ועד היום אני מתפקד כמנהל רפתות (מלבד 3 שנים שמלאתי תפקיד של מרכז משק), בנוסף לפעילות ציבורית בענף, כגון ועדת טיפוח וספר העדר, חבר מועצת המנהלים במועצת החלב, הנהלת התארגנות באזורים שבהם פעלתי ועוד.

בשנים אלו רכשתי ניסיון וידע רב שבו רציתי כל העת לשתף, ללמד ולייצר מודל ניהול בארצות אחרות, שנמצאות בתהליכים של שינוי והתפתחות בתחום ניהול וארגון רפת החלב.

הקמת החווה והרפת תנובה רומניה היוותה בעבורי הזדמנות וכך הגעתי לפרוייקט ברומניה באוקטובר 2006 ועד היום...

החווה הוקמה בשנת 2006 כחלק מאסטרטגיה כוללת במערך ההקמה של תנובה רומניה - מחלבה שמייצרת מוצרי חלב לשוק הרומני (ויגורט, שמנת, קוטג', סנא - מוצר רומני טיפוסי, מעדני יופלה בטעמים, שוקו, פרפה - קפה קר, ועוד עשרות מוצרים) ורפת שמחד, מייצרת חלב גולמי איכותי למפעל ומאיידך, מהווה דוגמה לניהול מקצועי וטכנולוגי



משרד החווה והרפת - הניהול הישראלי עבר לרומניה



רומניה



מבנים ישנים של החווה בצד החדשים

העגלים נמכרים בתוך חודש. התחלופה עומדת על 25%-30% בשנה והכול מגידול עצמי.

חליבה

החליבה מתבצעת במכון חליבה משוכלל מסוג פרלל שכולל 50 עמדות 2*25 וכן מכון טיפולי קטן עם 6 עמדות בעבור הפרות לאחר המלטה - קולוסטרום ופרות חולות שמתופלות בתרופות. פרה "משתחררת"



תכנון ישראלי של המבנים לפרות

החווה בנויה על בסיס של חווה רומנית טיפוסית ישנה, אין בה תשתיות למערכת הולכת הביוב ופינוי זבל. כל העבודות לפינוי הן ידניות ובעזרת טרקטורים, הנוזלים מתועלים לבורות מלאכותיים ונשאבים ע"י מכלית (ביובית) וזאת אחת מהפעולות השגרתיות, היומיומיות הקבועו

המחלבות המובילות ברומניה הן: דנונה, פריזלנד, אלבא לאק, ותנובה במוצרים ניגרים וביוגורט.

תשתיות

החווה בנויה על בסיס של חווה רומנית טיפוסית ישנה, אין בה תשתיות למערכת הולכת הביוב ופינוי זבל. כל העבודות לפינוי הן ידניות ובעזרת טרקטורים, הנוזלים מתועלים לבורות מלאכותיים ונשאבים ע"י מכלית (ביובית) וזאת אחת מהפעולות השגרתיות, היומיומיות הקבועות.

סככות הרביצה בנויות משילוב מבנה חדש-ישן המאפשר שטח מחיה של כ-20 מ"ר לפרה והאבסה חופשית.

החווה מאכלסת כיום 680-700 פרות חולבות במוצע וכ-600 עגלות,



ד"ר ניר אלפרט ביונקייה ביחד עם הוטרנרים של החווה

איכותי לפי תקן, באווירה רגועה ושקטה. בחצר המתנה "כלב דוחף" (אין חשמל) אין שימוש במקלות מדברים אל הפרה בשקט ובכבוד.

הזנה ובריאות

רכישות המזון נעשות בשוק החופשי המושפע מהסחר בעולם. אנו מנהלים סקר שווקים מתמיד, אחראי הרכש מתמקד בפעילותו במציאת ספקים קרובים וזולים של מזונות גסים קרי, תחמיצים ושחת, תערובת חליפה, פרמיקסים ומזונות נלווים. ההזנה מתבצעת בשיטות הידועות בישראל בתמיכה מקצועית של סטיבן רוזן המדריך האזורי ברמת הגולן, המרכיבים והמנה לעדר דומים מאוד לשיטות בישראל בשינויים לפי אילוצים ומזונות מזדמנים. כמוכן, יש לנו ליווי מקצועי וטרנרי של ד"ר ניר אלפרט, רופא באזור הגולן ועמק הירדן, שמדריך ותומך מקצועית בוטרנרים בחווה.

ההזרעות הן עצמאיות והזרמות נרכשות מהחברה הקנדית SEMEX.

מחליבה במכון הטיפול, אך ורק לאחר בדיקת שאריות - דלווטסט. במשמרת חליבה עובדים 4 אנשי צוות, אחד מהם משמש כאחראי משמרת, חולבים 3 פעמים ביום.

ציוד החליבה ותכנת ניהול החליבה היא של צח"מ אפיקים. ממוצע החלב נע בין 30-31 ליטר לפרה ביום, באופן מאוד יציב לאורך השנה (ממוצע זה נחשב לגבוה מאוד ומרשים ברומניה שהממוצע המקובל ברפתות בה נע בין 15-25 ליטר). השיווק השנתי למחלבה מתוך החווה שלנו הוא כ-6.7-7 מיליון ליטר בשנה.

הכשרת העובדים התבצעה (בעיקר בסבלנות) ע"פ התפיסה של רפת מודרנית ממוחשבת בעלת שיטות ויכולות גבוהות ביותר - התעלמנו לחלוטין מהעבר הרומני

תכנות

ברפת עובדים עם תכנת ניהול עדר ותכנון מנה - תכנת נעה מתופעלת ע"י וטרנרית רומנייה שלמדה להפעיל את המערכת באופן מושלם, ללא ידיעת השפה העברית (מדהימה) - המדריך והמתרגם היה מקסים שטרק מקיבוץ "דפנה". בנוסף, ישנה תכנת גביש המורכבת על העגלות המערבלות.

רפת תנובה רומניה היא החווה הראשונה והיחידה ברומניה שיצרה וכתבה מערכת נהלי עבודה,

איכות ובקרה, ISO 22000:2005 ו-2008:9001 התקן החדש ובטיחות המזון HACCP ועברה את המבדקים בהצלחה.

ארגון וניהול

שיטות העבודה הן בעיקרון של מבנה ארגון מתוכנן, קביעת מנהלים ואחראים לתחומים שנבחרו בקפדנות מצוות העובדים והוטרנריות. הם מקשרים בעבודה ונותנים מענה לכל צורך ואירוע.

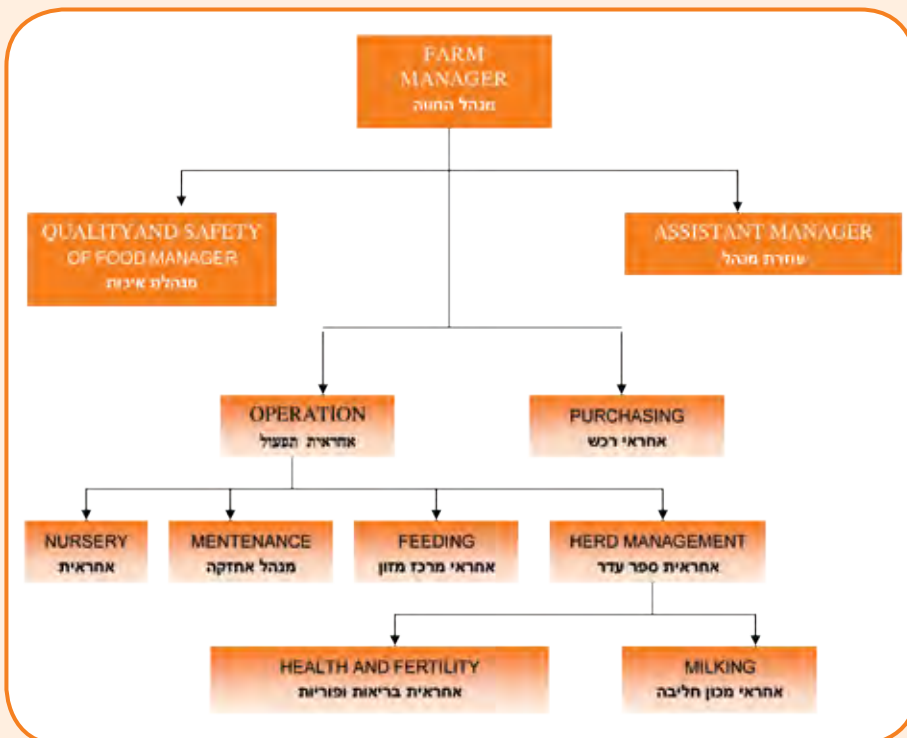
תחומי החלוקה: חליבה, יונקייה, אחזקה, רכש, ניהול עדר, בריאות ופוריות, מרכז מזון וכלים, בקרת איכות...

יישום הנהלים והדרכת העובדים ע"פ נהלי האיזון, אפשרו ליצור כלים וחוקים לעבודה נכונה ומסודרת וסדר יום קבוע, כוח אדם קבוע, יציב ומסור - הצוותים מתואמים ביניהם.

אחת לחודש, מתקיימות שיחות עם הצוות המורחב באופן קבוע, ובהן נערכת סקירה על הפעילות והשינויים בחווה, נמסרים דיווחים ונערך דיאלוג.

הכשרת העובדים התבצעה (בעיקר בסבלנות) ע"פ התפיסה של רפת מודרנית ממוחשבת בעלת שיטות ויכולות גבוהות ביותר - התעלמנו לחלוטין מהעבר הרומני. התמקדנו בייצור חלב

מבנה ארגוני - תנובה רומניה



חדש! יופלה יוני ובלקני



מסלול שותף של תנובה



עדר מקומי קלסי ברומניה - פרות בודדות



החורף קשה במיוחד עם טמפי' נמוכות מאוד וקשיי תפעול ניכרים

מחסור במערכות תמך

יש לזכור שברומניה אין מערכות תמיכה כמקובל בישראל כגון: שירותי הזרעה "שיאון", "החקלאית" שירותי וטרינריה, התאחדות מגדלי בקר, מערכת ספר עדר וביקורת חלב. לא קיימים ספקים מסודרים וארגוני קניות או ארגון תומך כלשהו (ישראל היא מדינת חממה ליצרנים). כמוכן, רמת העובדים שונה ברמתה מהעובדים בישראל.

ברומניה, כל חווה מקימה לעצמה את המערכות המקצועיות: הזרעה, זרמות, מזריע, קשיות... וטרינריה, תרופות, שירותי אחזקה, ספקי מזון ותוספים. שטחי גידול מזון - כל אחד לעצמו ללא שיתופי פעולה. לדוגמה: בכדי לרכוש תחמיץ חיטה היה צורך לשכנע את החקלאי למכור חיטה ירוקה לקציר. אין זה מקובל ברומניה להכין תחמיץ חיטה, רוב התחמיצים הם מתירס מאוחר ושחמיץ אספסת. בנוסף, יש למצוא בנפרד קבלני מקצרה וגיבוב, קומביין, הובלה, שופלים, ניילון.... לבצע חוזים נפרדים ולתאם את כולם לאותו יום "גורלי"!

בירוקרטיה רומנית

אחת הבעיות הקשות ברומניה הן מערכות הבירוקרטיה - ביקורות פתע, לעתים תכופות, מטעם משרדי הרשויות כגון: פיקוח וטרינרי מחוזי וארצי, איכות הסביבה, משטרת איכות הסביבה, רשויות המים, בטיחות בעבודה וכו'.... לכולם יש המון כוח ויכולת להפעיל סנקציות וקנסות גבוהים! הביקורות הן אין-סופיות ע"פ תקנות מיושנות ומוגזמות. אנו מחויבים להיענות לכל ביקורת באופן מידי ולשתף פעולה, כדי להימנע מקנסות.

במבט אישי

העבודה בחו"ל, מעבר לניתוק "מהמובן מאליו" בישראל, ניתוק מהמשפחה, הצורך הדחוף להכיר נהלים וחוקים חדשים, לצד אנשים זרים, מכילה בחובה קשיים נפשיים וקשיי הסתגלות לא פשוטים! נותר לסמוך על מעט מהשותפים לעבודה ובעיקר על עצמך. ללמוד מהסביבה, ללמד ולהעביר את הידע ולשכנע שהדרך "המוזרה" והזרה לעתים, היא הנכונה למרות שהיא מורכבת ודורשת יצירתיות, סבלנות ועקשנות.

יש עוד מס' חוות בבעלות ובניהול ישראלים, שאיתם יש קשרי שיתוף פעולה והעברת מידע, היחסים טובים ומפרגנים.

ברצוני לציין באופן מיוחד את **מקסים שטרק** מקיבוץ דפנה, שהיה שותף מלא בהקמת מערך העבודה, לימד והדריך את העובדים בדרכי המיוחדת עם סבלנות, רגישות ורוגע, התמודד באופן מקצועי וחברי, בתנאים הקשים ובקור העז של החורף ועזר בבניית סביבת עבודה טובה.

העבודה בחו"ל, מעבר לניתוק "מהמובן מאליו" בישראל, ניתוק מהמשפחה, הצורך הדחוף להכיר נהלים וחוקים חדשים, לצד אנשים זרים, מכילה בחובה קשיים נפשיים וקשיי הסתגלות לא פשוטים!

החיים ברומניה מעניינים ומרתקים, הנופים והמרחבים מדהימים ביופיים, האנשים מיוחדים בדרכם שלהם, ממושמים ועם הרבה כבוד! מתמודדים עם המציאות היומיומית הקשה ועם המצב הכלכלי באירופה ובמיוחד ברומניה, שאינו פשוט כלל וכלל. השונות רבה - מיושן ופרמיטיבי לצד מודרני ומשוכלל, הפערים גדולים. אני מתגורר בדירה בשכונה במרכז בוקרשט, המרחק לחווה כ-20 ק"מ על הציר לכוון העיר ג'ורג'ו-שבה יש מעבר גבול לבולגריה.

לסיכום

העבודה והשהות ברומניה במסגרת חברת תנובה היא הזדמנות וסיפוק אדיר! היכולת לתרום לחברה הרומנית להעביר מהידע והיכולות שנצברו לאורך השנים הרבות במקצוע יחד עם זאת, גם ליישם את המטרות של הבעלים, תנובה רומניה, תורמים לי באופן אישי. ההכרות עם הענף והתנהלותו במזרח אירופה יחד עם הכרת הענף בישראל נותנים לי הזדמנות להביא לשינויים ולהגיע לרמה מקצועית גבוהה, המשנה מקצה אל הקצה, את התוצאות ומביאה להישגים, בהתייעלות, בניהול ארגון מודרני, בתוצאות עסקיות טובות ובהובלת החווה והרפת לרמות גבוהות ובכך להצלחה רבה. ■