



גילי שגיא - מנהל רפת מנור, שותפות אילון ופלך  
sagi\_gil@eilon.org.il

# רפת מנור בגליל המערבי

רפת מנור היא שותפות של שתי רפתות שיתופיות בגליל המערבי ולאחר החזרה הביתה ממרכז מזון חיצוני היא עובדת בשיטה ייחודית ושונה עם שני מפעילים, שתי עגלות חלוקה וקיצור משמעותי של משך חלוקת המזון. גם בעלויות הכוללות של ההזנה הם מדווחים על יעילות גדולה. גילי שגיא, מנהל ותיק ברפת, מתאר את ההתלבטויות וגם את הביצועים בפועל

לאחר מכן, יש להחליט מי מהצוות יקבל את האתגר להיות אחראי על כל נושא האבסה, כשתמיד כדאי שלכל תפקיד יהיו לפחות שני מחליפים פוטנציאליים.

**רק בשנה השנייה - 2009 ראינו הבדלים מהותיים בתוצאות. בסיכום הכלכלי של 2009 ההבדל בין עבודה שלנו בבית, לבין עלות מרכז המזון היה 12 אגורות לליטר תרומה ב', לפני פחת מבנים וציוד**

בשנים האחרונות חלה "היסחפות" של משקים לקניית מזון ממרכז מזון חיצוני. לדעתי, הפוך מכל היגיון מקצועי וכלכלי. מדי שנה, התרומה המתקבלת משני מקורות ההזנה גדלה לטובת עשיית האוכל בבית. בכל אתר שאין בו מרכז מזון פנימי יש שרידים של מבנים ישנים כמו שהיה ברפת מנור.

לצורך כך, יש להכין תכנית אב, לבנות אותה בשלבים והכי חשוב להתחיל גם כשמספר התאים מינימלי, כי יש לזכור כל השקעה פיזית של מבנה תישאר בשותפות או במשק הבודד. מרכז המזון החיצוני גם כן בונה ומשקיע - המקורות להשקעה מגיעים מקונה המזון המשלם אותה דרך המנה, בהבדל קטן - המבנים שעליהם שילם לא נמצאים אצלו בכלל, ולא נמצאים בספר הרכוש של האגודה. כשנכנסתי לתפקיד ב-2007 זיהיתי מיד שאחד מנושאי השליטה המרכזיים ברפת מנור לא קיים.

הסתבר לי שמי שעובר למרכז מזון חיצוני מנתק את עצמו, כמעט מכל מה שקשור להזנה ברפת. הוא לא בקיא במנה שאותה הוא מקבל ומשתנה באופן תדיר, לא יודע מתי מחליפים מזונות ומשנים את הרכב המנה ולעתים קרובות, גם לא יודע מהו מחירה.

מצאתי את עצמי מנהל עסק מבלי לשלוט במרכיב ההוצאה הגדול ביותר. וזה למרות שהיה לנו בסיס של מבנים במרכז המזון - 3 בורות תחמיץ, 7 תאים לגרעינים, ללא מתבנים.

נושא ההזנה הוא מרכיב ההוצאה החשוב ביותר ברפת. לצורך כך, חייב מנהל הרפת לדעת מה מכילה המנה שמקבלת כל הבמה ברפת שלו, מתי היא משתנה ובעיקר מהו מחירה. מנהל שמעוניין להכין מזון ברפת צריך לקבל החלטה ראשונה שהיא החשובה ביותר, "האם יש לי זמן, יכולת ורצון להקדיש לעיסוק המרכזי הזה".

בניגוד למנהל שהחליט לקנות מזון ממרכז מזון חיצוני, לדעתי, לניהול תקין של מרכז מזון פנימי, המנהל צריך להקדיש בין שעה לשעתיים בכל יום.

עם איזה מגוון מזונות כדאי לעבוד בכל תקופה של השנה, ממי לקנות, תכנון המנה פעם בתקופה עם מדריך, או שינויים לפי ידע וחוש של מצב העדר, בדיקה שגרתית של מצב מלאי המזונות בתאים ובמחשב, מתי קוצרים תחמיצים, עם איזה סוג של תחמיץ לעבוד, החלוקה ביניהם לאורך השנה ועוד.

השלב הבא הוא קבלת החלטה על אופן העמסה ופריקה במרכז המזון המקומי שרק הוא קובע באיזה שעות יחלקו, כמה חלוקות וכמה ימים בשבוע.



גילי ליד משטח ההעמסה של שתי עגלות חלוקה

הקמנו "רמפה" והחלטנו לעבוד בשיטה ייחודית:

מעמיס אחד ושני כלים שהיו פעם "סלפים" (הורדנו להם את הכורים), עם שני מפעילים.

כלי פורק וכלי מועמס ומעורבל. בדרך יעילה זאת אפשר לבצע בשלוש שעות, עשרה ערבולים, ולאפשר למפעילים לתחזק את הכלים ולעזור לשאר הצוות בשאר העבודות.

בשנה השנייה בנינו עוד ארבעה תאים, והגדלנו את המתבן בעוד 200 טון.

מדריך ההזנה היה יאיר בר ממילובר שתמך בנו למרות שעזבנו את מרכז המזון, ולאחר מכן ד"ר עופר קרול שהגיע לאחר שעבדנו כבר שנתיים באופן עצמאי.

השנה הראשונה הייתה חצויה מפני שהתחלנו לעבוד לבד מאפריל 2008 ורק

בשנה השנייה - 2009 ראינו הבדלים מהותיים בתוצאות. בסיכום הכלכלי של 2009 ההבדל בין עבודה שלנו בבית, לבין עלות מרכז המזון היה 12 אגורות לליטר תרומה ב', לפני פחת מבנים וציוד.

## בשורה התחתונה רוב הרפתות שקונות אוכל מבחוץ הרווחיות שלהם נמוכה יותר מאלו שמכינות אוכל בבית - בסופו של דבר, גם מרכזי המזון הגדולים צריכים להרוויח....

כיום אנחנו מרוצים מאוד, עלות בניית תא מחזירה את עצמה בפחות משנה - מחיר מכון התערובת מול מחיר הגרעינים בתא בבית. לדעתי מרכז מזון בין 8-10 תאים יעיל, בין 12-15 תאים מיטבי. יש לנו תכנית להגדיל את מרכז המזון בעתיד לגודל המיטבי, ההבדל הוא קניית מזונות מזדמנים בכמויות גדולות.

### לסיכום

מתפקידו של כל מנהל ל"הרים כל אבן ברפת" במיוחד אם היא כבדה, ולהראות להנהלה שלו אפשרויות לרווחיות גבוהה יותר. יותר נוח שמחלקים לך את האוכל וכל תפקידך לבדוק מחירים במרכזי מזון אחרים.

בשורה התחתונה רוב הרפתות שקונות אוכל מבחוץ הרווחיות שלהם נמוכה יותר מאלו שמכינות אוכל בבית - בסופו של דבר, גם מרכזי המזון הגדולים צריכים להרוויח....

מנהלים מצליחים גם ובעיקר, אם מקבלים החלטות שלא תמיד זורמות עם הזרם המרכזי.

כיום גם אלו שהתנגדו למהלך מסכימים איתו ומשתפים פעולה. ■



המאביסים פבל טרסיוק מקיבוץ פלך ועוזרו מוחמד ג'ומעה מערב אל-עראמשה

כמנהל בקדנציה שלישית, החלטתי להתייעץ עם אנשי מקצוע שאין להם עניין עסקי למרכז המזון ולמכון התערובת. עשיתי עבודה עם דוד נווה משה"מ שכבר התנסה בנושא, ישבנו יום-יומיים ולהפתעתנו נוצרה היתכנות כלכלית חיובית של הקמת מרכז מזון בבית. ראינו שגם אם נשקיע חצי מיליון שקל במרכז המזון בכל שנה במשך עשור, עדיין יהיה יתרון כלכלי להזנה העצמית.

התייעצתי גם עם יוסי בגון והבאתי את דוד נווה להנהלת הרפת, לאחר דיון נוקב ההנהלה נתנה לי את הגיבוי ואישרה את המעבר חזרה למרכז מזון פנימי. הנימוק המרכזי היה כלכלי - היו לנו אנשי מקצוע, ידע ובסיס מתאים של מבנים.

ברפת מנור יש 570 חולבות, 450 עגלות. שני אנשי הזנה שעבדו בשני האתרים הקודמים.

באילון ובפלך, היו שני סלפים שאחד היה זקוק להחלפה.

השקעה הראשונית הייתה 800,000 ש"ח:

קנינו סלף משומש מתעשיות לכיש ללא כורה, כורה עצמאי הרתום למעמיס עם חיבור מהיר, בור תחמיץ ל-2,000 טון ירק, ומתבן ל-400 טון.



שני סלפים ללא כורים אחד מחלק והשני מעמיס