

חמש שנים בתל-אביב

עם כתיבת שורות אלה אני שואל את עצמי: מה הסיבה, שתמיד נפלה בחלקי הזכות להימצא במרכז השינויים שחלו בכל המסגרות (מדינה, תנועה, אזור וקיבוץ) בהן עסקתי? או שמא זוהי סתם אשליה? האם באמת השפעתי על הנעשה בסביבה הקרובה אלי, או שמא הייתי קטליזטור או סתם צופה, שנדמה לו כי הוא הוא הקובע את התפתחותם של הדברים? יהיו בוודאי דיעות לכאן ולכאן; אבל אין ספק שלגבי תקופה זו של חמש שנים בתל-אביב, נותרו בי רגשות מעורבים. אלמלא קראתי שוב את מכתבי ההערכה של אישים שליוו את פעולתי, היה מתעורר בי ספק לגבי הצלחתה. הדברים אמורים בעיקר לגבי התקופה הראשונה, שבה גויסתי לחברת "מקורות".

גויסתי לחברה זו ב...טעות. התנועה, שהשתתפה בסכום קטן בלימודי בצרפת, התנתה השתתפות זו בגיוסי אליה עם גמר ההשתלמות. כאשר חזרתי מצרפת, ביקשו ליישם את ניסיוני החדש.

"הטעות" נבעה מכך, שבאותה תקופה חלה מנכ"ל חברת מקורות; הוא רמז באוזני יו"ר מועצת המנהלים, החבר דובדבני מקיבוץ עינת, כי דרוש לו עוזר בכיה, ורצוי שהוא יבוא מן ההתיישבות.

התהליך לחיפוש המועמד ארך זמן רב; בינתיים הבריא זאב קריב, ונחיצותו של "העוזר" הוטלה בספק. קשה היה לו לסגת מדרישתו, ולכן, כאשר גויסתי, הרכיב לי תפקיד צדדי ומשני של עוזר ל...מהנדס הראשי. התפקיד כלל הקמת מועצות צרכנים אוזריות, מעקב אחר התפתחות שיטות ההשקיה החדשות והשפעתן על מערכת אספקת המים, ובדיקת הנושא של המים השוליים. במלים אחרות: ממונה על תפקידים מיוחדים, שלא טופלו דרך הצינורות המקובלים של החברה.

"מקורות" היתה אחת מן החברות הגדולות של המדינה. היא העסיקה יותר מ-4,000 עובדים במשרד הראשי, בחברה-האם ובחברות-הבנות בארץ ובחו"ל. השפעתה על קצב פיתוחן של החקלאות ושל ההתיישבות היתה מכרעת. מכאן, ברור עניינם הרב של החקלאים לנסות ולהשפיע על תהליכי הביצוע של המנגנון האדיר הזה. הם קיוו לעשות זאת באמצעות, ובכך טעו טעות מרה.

זאב קריב ניהל את החברה ביד ברזל ובצורה צנטראליסטית ביותר. הדרג המשני היה נטול סמכויות. כל תפקיד הוגדר בקפידה בקובץ "הוראות המנכ"ל" (על משקל "הוראות מטכ"ל" ובסגנון דומה). כמעט שלא יכלו להחליף בורג באילת ללא אישורו המפורש. ועדות ציבוריות רבות דנו בכל פרט עד לקטן ביותר וסיכמו את עבודתן ב...המלצות למנכ"ל. אלה הובאו לדיון פורמאלי בפני הצוות המנהל, אם וכאשר חשב זאב לנכון לעשות זאת.

בתוך מערכת מעין זו, כל מי שהיה בעל יוזמה או בעל דעה עצמית, עזב במוקדם או במאוחר, ונותרו בחברה רק אלה שרצו או יכלו להסתגל לשיטת ניהול זו, תמורת היתרונות הכספיים והחומריים שהפיקו מכך.

בנוסף ל"טעות", נתקבלתי בעיונות מופגנת על-ידי המנגנון של המשרד הראשי. הייתי נטע זר; לא עירוני הדואג לפרנסתו, אלא "קיבוצניק מסודר" הבא לקבל "שליטה" (?). ועד העובדים הגיב למינויים השונים שלי על-ידי הוראה לניתוק יחסים מוחלט (פעמיים: בראשית 1971 ובסוף 1972). היחסים אומנם תוקנו, אבל בינתיים נאלצתי לנצל את הזמן בקריאת חומר רב על מבנה החברה, דרך פעולתה

וגיהולה. באווירה עכורה זו ניסיתי להשתלב ולבצע את המשימות שהוטלו עלי. היו עליות וירידות, ועשרות פעמים פניתי אל דן צמחי, שהיה מרכז ועדת המשק של התנועה, בבקשה לשחרר אותי מתפקיד זה. כל הבקשות האלה הושבו ריקם במשך שנתיים וחצי. דן קיווה לשינוי במדיניות, דבר שלא יכול היה לקרות בנתונים שציינתי.

בינתיים הטבעתי את חותמי על חמישה נושאים, והם: קבלת החלטה על ביצוע הקו מאגם זוהר לצאלים, הקמת מועצות הצרכנים האזוריות, ניצול המים המליחים, שינוי יסודי בתכנון ביוב דן וניצול המים השוליים.

קו זוהר צאלים. לצורך אספקת המים שלו, היה הנגב בראשית שנות ה-70 תלוי כמעט כולו בקו בודד אחד, הוא קו הירקון. תה"ל תכננה אמנם קו אחר, אלטרנאטיבי, אבל מנכ"ל חברה זו ונציב המים דחו את ביצועו. הם טענו, שהנחתו תמריץ את החקלאים לנצל כמויות מים הרבה מעבר למכסתם ובכך יסכנו את המאזן הארצי, המנוצל כבר מעבר למותר.

עמדה ממלכתית זו קיפחה את הנגב; היו בו משקים רבים, שלא הגיעו אפילו ל-70% ממכסתם המתוכננת.

ועדת הנגב הצליחה לשכנע את שר החקלאות דאז, חיים גבתי, למנות ועדה, שתבדוק את המצב לאשורו ותמליץ על הצעדים שיש לנקוט בסוגיה זו. השר מינה ועדה, המורכבת מחמישה אנשים, שלושה מהם ממשרד החקלאות (מנחם קנטור, נציב המים; בן-מאיר, שהיה מנהל אזור עפולה, ולנדאו ממנהל התכנון), אחד מחברת "מקורות" – ר' דגני, ואנוכי כנציג הנגב.

במשך כמעט שנה התנהלו דיונים רבים, רווי מתח רב. שני הצדדים המעורבים בנושא הזמינו עדים בכוונה לשכנע את חברי הוועדה בצדקת טענותיהם. אני הזמנתי את ש' קנטור מ"מקורות", את אריק שרון, שהיה אלוף פיקוד הדרום, ואת פרופסור איסר מאוניברסיטת בן-גוריון.

לבסוף הגיעה הוועדה פה אחד למסקנות, שהצביעו על נחיצות הקו ועל הצורך להתחיל בו לאלתר. הוא בוצע אמנם בעצלתיים (הסתיים רק ב-1978), אבל כאשר הושלם לבסוף, נתקבלה תוספת מים רצינית לתגבור צריכת המשקים החקלאיים, העיר והתעשייה.

מועצות הצרכנים. הצורך בהידברות בין חברת "מקורות" וצרכניה שלא בדרך של שתדלנות אלא תוך הבנה משותפת של בעיות שני הצדדים, הורגש עוד לפני זמן רב. לצערי, הוכח שמעט מאוד היה באפשרותי לבצע באמצעות מועצות אלה. המטרות והגישות היו שונות וקוטביות, ולמרות הרצון להגיע לפתרונות מעשיים, לא יכלה "מקורות" לגבור על מגבלותיה.

שמואל קנטור, המהנדס הראשי של החברה, ראה במועצות יחידת לחץ להגדלת תקציבי הפיתוח. החקלאים צידדו בפתרונות המוצעים, אבל מחירי הביצוע של חברת "מקורות" היו כה יקרים, שהם העדיפו לבצעם בעצמם. בנוסף לכך, עם ראשית תפיסתם של המים השוליים, חששו המשקים מקשר הדוק מדי עם החברה הממלכתית, העלולה במשך הזמן להשתלט על מקורות מים אלה.

מצידי, לא הצלחתי לשכנע את א' ברום, מנכ"ל המשרד והממונה על תקציבי הפיתוח, לסטות מן הקו המדיני של תה"ל, כלומר: לתת יותר חופש למשקים, וכמובן – גם תקציבים לפיתוחם של מים אלה.

מועצות הצרכנים קמו, האנשים נפגשו; הם החליפו ביניהם דעות, ובעיקר שמעו

על המתרחש באזורים האחרים. החלפת המידע גרמה להתעוררות ולהכרת הבעיות והאפשרויות לפתרון. עם זאת, ספק אם היתה אפשרות להגיע לשותפות אמת עם חברת "מקורות". הביקורת ההדדית היתה קשה, הן בשטח הרעיוני והן באשר לעלות הביצוע וטיבו.

המשקים גילו מהר מאוד, כי בהשקעות קטנות יחסית הם מסוגלים לתפוס מים שוליים, ואינם זקוקים לשם כך לשירותיה של חברה יקרה ומסורבלת כחברת המים המרכזית. רק נגב, שם מקורות המים הם בעייתיים, הגיעו לשותפויות. בשנים האחרונות, חמשי-עשרה שנים לאחר שעזבתי את החברה, הגיעו במקרים בודדים לשותפויות נוספות פה ושם.

ניצול מים מליחים. הנושא היה בחיתוליו כאשר התחלתי לטפל בו. במשאבי שדה ובמכון וולקאני נעשו ניסיונות מצומצמים ביותר לגידול מספר צמחים במים בעלי מליחיות שונות. למזלי, נפגשתי עם משה בוסתנאי מקיבוץ מעברות, שהיה משוגע לדבר, ובאמצעים מצומצמים עסק שנים רבות בניסיונות להרחבת השימוש במים אלה.

הצלחתי לשכנע את הנהלת החברה לגייס אותי ובעזרתו "להתלבש" על הנושא. הוא ריכז חומר מן הספרות העולמית ומן הנעשה בארץ; התלהבותו המריצה את שמואל קנטור להזמין בתה"ל סקרים לאיתור מקורות מים אלה.

זמן קצר לאחר מכן החלה ועדת הנגב, בשותפות עם מקורות, לפתח מערכת של קידוחים המספקים היום קרוב ל-30 מיליון מ"ק מים מליחים, המנוצלים בעיקר לגידול כותנה. צמח זה מניב יכולים יפים מאוד למרות (ואולי בגלל) מליחות המים. **ציוב דן.** ביוב דן תוכנן ע"י תה"ל כמקור למי שתייה. כדי להגיע לאיכות מים שכזו, תוכננו מתקנים יקרים ביותר. הקונצפציה הזאת היתה מקובלת כהנחת יסוד בלתי מעורערת, וכבר עסקו בהקמת "פילוט-פלנט" כצעד ראשון למימושה של התוכנית.

על אפשרות חליפית של הורדת מים אלה לנגב, באיכות נמוכה יותר ובמחיר זול יותר, לא רצו לשמוע. העליתי את ספקותי בוועדת הנגב, שנרתמה לשינוי מהות התוכנית. בעזרת התנועות ובלחצו של אהרון אוזן, שהיה שר החקלאות לאחר מכן, הוחלט על רוויזיה של הנחות היסוד. ועדת הנגב הצליחה להגיע להסכם חוזי עם נציבות המים על המרת מים שפירים במים אלה, ביחס של 1.2:1.0, וכך תיתוסף בקרוב כמות מים רצינית לאזורנו.

המים השוליים. לא היה מקום על מפת ארץ-ישראל ששמתי עליו את אצבעי, ולא היתה אפשרות לנצל בו מים שוליים. הכמויות היו אמנם קטנות, אבל חשובות ביותר לכל משק הנמצא בקרבת מקום זה.

תה"ל התנגדה תמיד לתפיסת מקורות מים אלה בטענה, שהם שייכים למאזן הארצי. אבל בינתיים הם נתבזבוזו או זרמו אל הים. למזלנו, עם החלפתו של מנחם קנטור עליידי בן-מאיר בנציבות המים, נשתנתה המדיניות, ועשרות מיליוני מ"ק מים ניתוספו לשימוש חקלאי.

פעלתי שנתיים וחצי בחברת "מקורות"; זו היתה עבורי תקופת לימודים יותר מאשר תקופת פעילות. היה לי זמן למכביר, וניצלתי אותו לקריאת ספרים רבים על אספקת מים, הידרולוגיה, גיאולוגיה, ניהול וכלכלה. ביקרתי במתקנים, נפגשתי עם האנשים בשטח והצלחתי פה ושם לשנות משהו. הודות לכל אלה יכולתי לעזור

לברור-חיל באמצעות ידיעותי, קשרי והשפעת. בשלושה תחומים קידמתי את עניינינו במשך השנים: הפעלתו המחודשת של הקידוח הראשון שלנו, תוספת זמנית/קבועה של חצי מיליון מ"ק מים כפיצוי למכסת המים הקטנה שהוקצבה לנו על-ידי ועדת חזני, והצטרפות ל"מי-שקמה" (על אגודה זו אספר בהמשך). אבל לא יכולתי להסתגל לקצב האיטי של חברת "מקורות". נוכחתי לדעת, שרוב התוכניות של חברה זו מתבצעות תוך... שמונה שנים מאז הועלו לראשונה לדיון. זה לא התאים לקצב שלי. פניתי שוב לתנועה וביקשתי לשחרר אותי, ולמולי היה הפעם צורך בתגבור במחלקה לתעשייה.

עברתי לעבוד ברחוב דובנוב, ובמשך שנתיים וחצי נוספות שחררתי את כל המרץ שאגרתי בתקופת גיוסי הקודמת. עזרתי להקים בפרק זמן זה 29 מפעלים חדשים, סייעתי בהרחבתם של 40 מפעלים נוספים, הקמתי את "תואם יבוא" ואת "תואם שיווק", יצרתי קרן לפיתוח תעשיות, יזמתי הקמת מחלקה ב"ייצור ופיתוח" לייסוד מפעלים במשקים הצעירים, ולבסוף גיבשתי את מדיניות התנועה באשר לאפיק כלכלי זה.

כל אלה יפורטו בפרק הבא.