

# ראיון | המנכ"ל החדש של החברה לישראל

# "פה הצדקנות גוברת על הצדקה"

הוא עבר שלושה שרי אוצר בשירות הציבורי, טיפס שנה על הקירות בבית, והספיק לנהל רומן קצר מהמונחן עם חברת הביטוח מגדל • חודש אחרי שעידן וסמי עופר מינו אותו למנכ"ל החברה לישראל, ניר גלעד עונה למבקריו ומוציא את כל מה ששמר בבטן • בלעדי

מאת גלית חמי וגולן חזני

בטיח ביכולות שלי, איננו מהסס להתהדר בהישגים שצבר לאורך השנים, וגם לא מנסה ולו לרגע להסתיר את שאיפותיו האישיות ואת דעותיו.

אולי זה קשור לעובדה שבגיל מאוד צעיר הוא כבר זכה לכהן בעמדה בעלת השפעה על תהליכים כלכליים ומדיניים. כמעט 20 שנה עבד בשירות הציבורי, במהלכו הספיק לכהן כמנכ"ל כספים בתעשייה האווירית ולסיים כחשב הכללי במשרד האוצר - אחד התפקידים הכלכליים הבכירים ביותר במדינה. אין לו כל כוונה לחזור לשירות הציבורי ("זה הבית שלי, אבל זה כבר לא מה שהיה פעם"), וכן, יש לו בטן מלאה על הביקורות שספג באותה תקופה.

לפני כחודש וחצי, בגיל 50, הוא נכנס לאחד התפקידים הבכירים והנחשקים ביותר במגזר העסקי - מנכ"ל החברה לישראל שבשליטת סמי עופר, זאת לאחר שכהן כמנכ"ל למנכ"ל בחברה שנה אחת בלבד. האימפריה של סמי ועידן עופר, ששולטת בצים, כ"ל, בתי הדיקוק וסאואר, נוהלת כ-8 השנים האחרונות על ידי יוסי רוזן. המעבר משלטון להון נראה לו טבעי. היעדר ניסיון ניהולי של קונצרן בינלאומי? הצחקתם אותו. הוא ניהל מדינה.

גלעד נולד בקיבוץ יזרעאל. בהמשך עבר הוריו לעפולה ואחר כך לגבעתיים, בה נולד אביו, ובה גלעד מתגורר כיום. בצבא הוא שירת במודיעין, ולאחר שחרורו הצטרף לחברה חקלאית במושב צופית, בה עבד שבע שנים ("התחל-

תי בתור טרקטוריסט"). תוך כדי הוא הספיק להשלים תואר ראשון בכלכלה וקצאת כרזות, ומשם המשיך לתואר שני במינהל עסקים. בגיל 29 הוא הגיע לאגף התקציבים באוצר והחל שם את דרכו כרפרנט ("מי שהביא אותי היה חבר ללימודים"). באותה התקופה היה אהרון פוגל הממונה על האגף.

"למחרת רצח רבין החלטתי לפרוש", הוא מספר, "הייתי אמור להצטרף ללאומי ושות', ואז הציעו לי לחזור ולקבל על עצמי את תפקיד סמנכ"ל הכספים של התעשייה האווירית, שהייתה אז ערב קריסה". שלוש שנים מאוחר יותר בייגה שוחט קרא לו לחזור לאוצר. "לא כל כך רציתי כי היה לי טוב בתעשייה האווירית, והמחשבה לחזור להיות עובד מדינה לא עברה במוחי", אך לבסוף הוא נעתר, ומונה לחשב הכללי. גלעד הספיק לכהן כחשב כללי באחת התקופות היותר טובות ותגודתיות במשרד, במהלכה הספיק להתחלף שלושה שרי אוצר - בייגה שוחט, סילבן שלום ובנימין נתניהו. בסמוך לכניסתו של נתניהו הוא החליט לפרוש.

## "האכזבה היא אישית שלי"

המעבר למגזר העסקי לא היה לגמרי חלק. בקשתו לקצר את תקופת הצינון בחצי שנה נדחתה, וגם לאחר סיומה, התחנה הראשונה שלו - כמשה למנכ"ל בחברת הביטוח מגדל - הייתה הרבה פחות מוצלחת, או לפחות הרבה יותר קצרה ממה שתיכנן. את הדרך לשם פילס לו היו"ד אהרון פוגל, שכיהן כממונה על התקציבים באוצר כשגלעד התחיל לעבוד כרפרנט במשרד. מגדל הייתה מבחינתו של גלעד כר

טבעי. הוא הרי בא מהעולם הפיננסי, וזה היה הכיוון אליו חשב ללכת כשיצא ל"אורחות". אלא שהרומן במגדל נמשך קצת פחות משנתיים. גלעד מכחיש את ההשערות, לפיהן פרישתו כרוכה בהכרח שלא מומשה לפנות לו את כיסא המנכ"ל, אבל הוא לא מנסה לטייח את העובדה שהטריגר לפרישה היה פערים שנתגלעו בינו לבין איזו כהן, מנכ"ל מגדל.

"הובאתי כמשה למנכ"ל והייתי אחר ראי על צד ההשקעות והפיננסים של הקבוצה", מספר גלעד. "בנוסף לתפקידים שמילאתי בקבוצה, נתבקשתי על ידי הדיירקטוריון והנהלה לקחת אחריות גם על הצד של התכנון האסטרטגי של החברה לשנים הבאות. וכך עשיתי. התוכנית האסטרטגית נכתבה.

"צוות פנימי בראשותי כתב תוכנית אסטרטגית לחברה, תוכנית מאוד שאפתנית, לא פשוטה, שמשנה חלק מהנחות הבסיס שעליהן פעלו חברות הביטוח. אני חייב להגיד שבשונה מהרושם שנוצרה, דווקא קיבלתי גיבוי מאוד רחב מהנהלת הקבוצה ומהמנכ"ל בעריכת התוכנית. סלע המחלוקת לא היה בכלל פרסונלי, לא מינוי מנכ"ל ולא לוחות זמנים למינוי מנכ"ל. סלע המחלוקת, לטעמי, היה ביכולת ובקצב היישום של התוכנית והנכונות להוביל את השינויים. פה נוצר פער בין הרצון והיכולת. מדובר היה בייצירת מבנה אחר של חברת ביטוח שצופה את פני העתיד, ופה נוצרה מחלוקת שלא הצלחנו לגשר מעליה, שבסיומה מצאתי את עצמי מחוץ לחברה".

זו הייתה כנראה מחלוקת חריפה ודיה כדי שתקום ותלך. "נכון, אבל הביאו אותי במטרה לקחת

את העולם הפיננסי של החברה למקום חדש, נתנו לי משימה לכתוב תוכנית אסטרטגית ולהוביל אותה, וכשראיתי שאני נחסם או עוזבתי. דרך אגב, עד היום אני בקשר עם לא מעט מחברי הנהלה במגדל".

גם עם איזו? "עם איזו לא, אני לא בקשר איתו. לא נוצר איזה ריב. אני חושב שזו הייתה זכותו הלגיטימית להחליט על הקצבים שבהם מתנהלת החברה".

יש בזה משהו קצת מוזר שמביאים מישהו לחברה ונותנים לו את המנדט לשנות את התוכנית האסטרטגית. בעצם שומטים קצת את הכיסא מתחת למנכ"ל. לא באת כמישהו חיצוני שא"ש לקבל או לא לקבל את דעתו.

"אני חושב שיש בזה משהו לגיטימי. אפשר לומר לזכותם של איזו ושל אהרון פוגל, שהנכונות להביא משהו שלא גדל וצמח בעולם הביטוח, משהו שיסתכל בעיניים אחרות ובראייה אחרת - אני חושב שזה היה ניסיון אמיץ. הראיה לכך היא שבפועל חלק לא מבוטל מהתהליכים שרשמנו בתוך התוכנית הזאת, לא זו בלבד שיאומצו מתישהו בעתיד, אלא גם יאומצו על ידי החברה האם של מגדל, ג'נרלי. חלק מהאנשים שעסקו איתי בכ" תיבה מובילים היום תהליכים בג'נרלי".

לא יכול היה להיות מצב שאתה תישאר ואיזו ילך הביתה? "זאת כבר החלטה של בעלים, זו לא החלטה שתלויה בי. איזו מנהל את החברה היטב לאורך שנים. כל זמן שהבעלים משאירים את המנדט בידי, או המנדט בידי. הוא המנכ"ל". לא ניסית בכל זאת למצוא דרך לפשרה?

"אתם לא מכירים אותי. כשחשבתו שמהו נכון וראוי, או גם הצלחתי להזיז ראש ממשלה מדעתו. וכשלא הצלחתי, אז החלטתי שאני לא שם".

היו ניסיונות להשאיר אותך? "נעשה ניסיון מאוד רציני לשכנע אותי שאני מפרש את הרצונות לא נכון, והכוונות הן כן לממש את התוכנית שלי. הניסיונות היו גם של פוגל וגם של איזו, כולל הבהרות מאוד מכוונות לעתיד בחברה ולמיקומי בצוות הניהולי הבכיר בחברה".

מה כבר יכול להיות יותר בכיר ממשנה למנכ"ל?

"אמרתי שיש לי עתיד בחברה ובכוא היום אני אשכח, או אתפס, כמי שיכול להיות גם מנכ"ל החברה בעתיד. כמובן שזה לא שום דבר קונקרטי, כי איזו לא מתכוון - או לא התכוון - לעזוב, והשתכנעתי להישאר. אחרי פרק זמן קצר, מספר שבועות, המחלוקת שוב צפה ועלתה על השולחן והגענו למסקנה שכל הניסיון הזה הוא לא לטובת הארגון ולא לטובת האנשים. הגענו למסקנה שאנחנו צריכים להיפרד".

לא התאכזבת מזה שפוגל לא נלחם עליך?

"האכזבה היא אישית שלי, שלא הצלחתי ליישם מטרות ששמתי לעצמי. בעסק הזה אני לא חושב שחברות, או היכרות מוקדמת, הן בסיס לקבלת החלטות. זו לא החלטה של בן אדם אחד, זו החלטה של הדיירקטוריון, זו החלטה של הבעלים. הבעלים קיבלו את ההחלטה שמקומו של האחד בפנים ומקומו של האחר בחוץ. הדבר היחיד שאני זוקף לזכותי כהצלחה רבתי זה שהצורך בהבאת החברה למקום אחר מתקיים גם אחרי לכת".

Lead

# 1 מקום

בשנת 2007\*

## קופות הגמל של ישיר בית השקעות

- ישיר גמל כללי
- ישיר השתלמות כללי
- ישיר מרכזית לפיצויים



צילום: יונתן בלום

### "הייתי פקיד ממשלתי"

קרן השקעות, והיו מספר גורמים שהסכימו להעמיד לי סכומי כסף לא מבוטלים. נאשד כל התקופה הזאת לא הייתי בקשר עם מישהו עופר מסיבה מאוד פשוטה: לא רציתי להיות מעורב בכל התהליך של מכירת בתי היקוק.

"כסנגמד הסיפור והם קיבלו את הכסף, הרמתי לעידן טלפון ואמרתי לו: 'עכשיו אני יכול להזמין אותך לארוחת צהריים. למרות שאתה קיבלת את הכסף, אני אומין'. בארוחת הצהריים הוא אמר לי 'תשמע, אני לא רוצה שתחפש שום דבר, אני רוצה שתבוא לפה'. אמרתי לו שזו הצעה מאוד מחמיאה, אבל זה לא יקרה כי ישרפו גם אותי וגם אותו, זה לא יתקבל וזה לא יעבור תהיה ביקורת וכדומה. אז עידן אמר לי שציתונות לא עושה עסקים ולא עושה תהליכים של קבלת החלטות, והוא בכלל לא קורא לעומק עיתונות בארץ. הוא עסוק באיפה אפשר לראות עוד עסקים ועוד יוזמות.

"למרות זאת חששתי מלהגיע לפה, בעיקר בגלל שלא רציתי להיכנס עוד פעם לסיטואציה שאני בא בתור מספר שתיים ויתחילו לחיטות ואמירות. דווקא מי ששיכנע אותי בסוף לבוא לפה היה יוסי (רוון, ג"ח)."

אידך? "הוא אמר שהחברה נמצאת על פרשת דרכים ויש רצון מאוד גדול להיכנס לעינייה נוספת. הוא אמר: התפקיד שאליו אתה מיועד הוא תפקיד שחולך להתפתחות, ובוא תן רדור לרצונותיך, יכולותיך. ראיתי בהצעה אתגר עצום, וקיבלתי רמת חופש ותמיכה גבוהה בהובלת תהליכים שהיו חלק מתוכנית אסטרטגית שנכתבה, אגב, עוד טרם הגעתי."

(המשך בעמוד 10)

בוא נדווח אודות... (הטקסט חלקי)

אני חושב שזה הצדקה טובה על הצדק. אני לוקח את עצמי כרוגמה, או שאקח כרוגמה את אלי יונס (כיום מנכ"ל מרחיטפחות, ג"ח), או את שי טלמון (כיום ראש החטיבה העסקית בבנק פוע"לים, ג"ח), או איוה שם שזה לא יהיה. בסוף זו קבוצה מאוד מצומצמת של אנשים שצמחו והתפתחו והגיעו למשרות בכירות בגלל הכישורים והיכולות שלהם. אתם לא מכירים את 350 העובדים האחרים באגף החשב הכללי. זאת מערכת מאוד כבדה. לכן, אנשים שמגיעים בסופו של יום לעמוד בראש המערכת, שנחצנו בתוך המערכת ולא הוצנחו מבחוץ, הם כנראה אלו שהיו מצליחים גם במקום אחר."

מה עשית בשנת הצינון, כשישבת בבית? "סיפסתי על הקירות. בסך הכל הייתי פקיד ממשלתי. לא היו לי מקורות לשבת שנה בבית. אז מה אתה עושה אוכל קצת את החסכוניות, נותן ייעוץ לגור פיס שלא עברתי איתם - בעיקר גופים מהר"ל, ומאחר שידעתי לאן אני רוצה ללכת והייתי מסוכם, אז פשוט ישר בתי שנה בבית. הדבר הטוב שעשיתי זה שבאותה שנה הרחבתי את הפעילות שלי בצד הולוגרפי בפרויקט עתידיים - שזה פרויקט להבאת ילדים מהפריפריה ללימודים אקדמיים."

ומן קצר אחרי הפרידה ממגדל נבני-סא להברה-לישראל. איך נוצר המפגש עם משמחת עופר? "אחרי הפרישה ממגדל חשבתי להקים

קופות גמל			
מנהל	קופה	ונסים במיליוני ש"ח	תשואה נומלית ברטו 2007-2007
ישיר בית השקעות	ישיר גמל כללי	66	13.75
אפסילון	הגמולים	-	12.19
תמיר פישמן	גמל	122	11.40

  

קרנות השתלמות			
מנהל	קופה	ונסים במיליוני ש"ח	
ישיר בית השקעות	ישיר השתלמות כללי	33	14.00
פסגות אופק	השתלמות כללי	-	11.79

  

קרנות פיצויים			
מנהל	קופה	ונסים במיליוני ש"ח	
ישיר בית השקעות	ישיר מרכזית לפיצויים	10	13.19
אפסילון	פיצויים	-	12.08
קפיטל	קפיטל פיצויים	-	10.64

27.6.07 TheMarker

תבדוק תשווה תעביר לישייר  
**ישיר בית השקעות**  
 (קופות גמל) בע"מ מקבוצת ביטוח ישיר

חייג עכשיו: **5551**

\*התשואות נכונות ל-1.07.07 עד ה-31.07.07. הנתונים נלקחו מאתר גמלנט. בשנת 2006 השיבו הקופות את התשואות הבאות: ישיר גמל כללי 12.4%, אפסילון תגמולים 6.65%, תמיר פישמן גמל 14.09%, ישיר השתלמות כללי 13.12%, פסגות אופק השתלמות כללי - קיימת מ-10/06, ישיר מרכזית לפיצויים 8.72%, אפסילון פיצויים 6.74%, ד"ש קפיטל פיצויים 12.12%, התשואה הינה לפני ניכוי דמי ניהול. התשואה הינה נטינאלית ברטו האמור אינו מוזהב המלצה או ייעוץ כל שהוא מא תחליף ליעוץ פנסיוני בידי יועץ בעל רישיון על פי דין המתחשב בצרכים ובנחישו של כל אדם. כמו כן, האמור הינו בכפוף לתקנון הקופה ולהוראות כל דין. הנתונים המצוטטים בעיתון הג'ל מבוססים על הודעות לעיתונות שנמסרו לחברות המנהלות וטא אשר נלקחו מאתר גמלנט ומתייחסים לקופות גמל מאותו הסוג ולאחרת הקופות הישיר תשוואת ההשוואה הינן בין קופות גמל מאותו סוג וקרנות פיצויים מאותו סוג

