

מינוף כלכלי של נכסים ייחודיים

קווים מנחים

רקע

1. ממשלות ישראל לדורותיהן התמקדו בהעברה של פעילות כלכלית, הון ומקומות עבודה ממרכז הארץ לפרiferia, וזאת מתוך תפיסה שאין בפרiferia מנועי צמיחה כלכליים מקומיים. הממשלה עדיין מקדמת מדיניות זו באמצעות עידוד אוכלוסייה יהודית וצעירה להתיישב בפרiferia ובאמצעות עידוד פרויקטים מחוללי שינוי דוגמת מפעל אינטל שעל יד קריית גת, העברת בסיסי צה"ל לנגב או בניית בית ספר לרפואה בצפת.
 2. מדיניות זו קשורה לתפיסה שרואה בישראל מדינה קטנה שיכולה לתפקד כאזור אחד, ולפיכך מקדמת פעילות כלכלית הומוגנית ברחבי המדינה, ללא הקשר אזורי, וזאת על אף היתרונות התחרותיים המגוונים בין האיזורים השונים בארץ.
 3. אולם, למרות עשורים רבים של השקעות עתירות משאבים בפרiferia, מדיניות הפיתוח הממשלתית לא מצליחה לצמצם את הפערים בין הפרiferia למרכז.
 4. על כן, אנו מציעים כלים לפיתוח הפרiferia על בסיס מימוש הפוטנציאל הלאומי והגלובלי הטמון בנכסים הייחודיים – נכסים ייחודיים הינם איכויות מקומיות ייחודיות – כגון אקלים, היסטוריה ומורשת, טבע ונוף או אפילו נטל ייחודי – הנטועים באזור ושאינם ניתנים להזזה בקלות. היות והגלובליזציה מאפשרת להון אנושי, סחורות וידע לנוע בקלות ממקום למקום, עשויים נכסים אלה להפוך למנוף לפיתוח אזורי מתמשך.
 5. את הנכסים הייחודיים יש למנוף לכדי אשכולות כלכליים חברתיים. אשכול כלכלי חברתי הוא מכלול המוסדות, הכלים והפעולות שתומכים בצמיחה מכלילה.¹ אשכול זה מתהווה מלמטה למעלה – קרי, אשכול שמבוסס על התארגנות וולנטרית של רשויות מקומיות, עמותות, עסקים, יזמים ובעלי עניין במטרה ליצר סביבה מעודדת צמיחה מכלילה.²
 6. התלכדות סביב נכס ייחודי חוצה גבולות מונציפאליים – כלומר, מבוסס על נכס שעשוי להיות משותף למספר יישובים ביחד ולא נופל בתחום מונציפאלי של רשות אחת.³
 7. שיטת האישכול היא בעלת פוטנציאל גדול לענות על אתגרים רבים ברמה הלאומית והמקומית בישראל:
- אשכולות סביב נכסים ייחודיים מגדילים את העוגה הלאומית, במקום הגישה הקיימת של מאבקי כוחות על אופן חלוקתה. כך למשל, רשויות מקומיות מתחרות על משיכת מפעלים לשטחן, מצב שמעתיק משאבים מעיר לעיר, ומאזור לאזור, אך לא מביא להגדלתם.
 - אשכולות שמבוססים על 'נטלים' הם ברי קיימא – פיתוח מיטבי מבוסס על עסקים המייצרים פתרונות לאתגרים סביבתיים כחלק מליבת הפעילות שלהם. זאת, כיון

¹ צמיחה מכלילה היא קיומה של הזדמנות הוגנת לכלל תושבי המדינה להשתתף בצמיחה וליהנות מפירותיה על ידי צבירה ומימוש של הון כלכלי, הון אנושי והון חברתי. להרחבה ר' : מסמך הכללה.

² Cluster Navigators Ltd , [Cluster Building: A Toolkit A Manual - for starting and developing local clusters in New Zealand](#), 2001. p.9

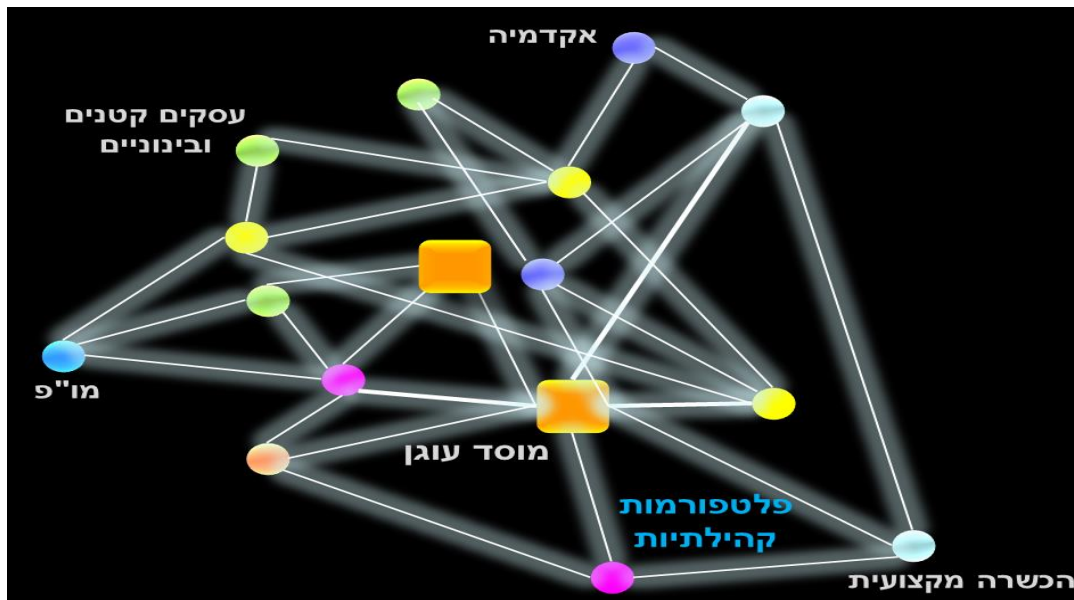
³ ר' הגדרה : איכות מקומית - כלכלית, חברתית, גיאוגרפית, היסטורית או סביבתית - שאיננה ניידת ועשויה לסייע לאזור להיות תחרותי ברמה הלאומית והעולמית. קפיצת מדרגה באזורי הפרiferia, מכון ראות, 2010.

שאתגרים אלה מספקים שוק נרחב ויציב לאורך זמן ומחייבים יצירת מוצרים ושירותים חדשים ויצירתיים.⁴

■ **אשכול סביב נכס ייחודי מעניק יציבות יחסית לכלכלה המקומית**, כיוון שלא תלוי בהטבות, תמריצים, או מדיניות פוליטית ועסקית משתנה. מינוף נכס ייחודי שאינו ניתן להעסקה מבסס חוסן איזורי משמעותי יותר ממפעל כזה או אחר שיזז את מיקומו בהתאם למציאות כלכלית משתנה (דוגמת סגירת מפעל 'פרי גליל' בחצור הגלילית, סגירת 'כיתן' בדימונה ועוד). כמו כן, אשכול מורכב מיחידות כלכליות רבות, בניגוד למשל למפעל שמהווה יחידה אחת, מאפיין שמעניק לו יציבות גדולה יותר.

■ **אשכול סביב נכסים אזוריים ישמר את יכולת ההובלה של ישראל מול מדינות בעולם** – מדיניות ממשלתית הרואה בישראל אזור אחד שליבו במרכז הארץ, מדללת את מגוון ההתמחויות של התעשיות הישראליות שכיום ממוקדות בענפי התקשורת, מחשבים, ביטחון, ביו מד, חקלאות, מים ובשנים האחרונות אבטחת מידע וסייבר. למדיניות זו שתי השלכות עיקריות: הראשונה מתבטאת בקושי של תושבי הפריפריה לקחת חלק משמעותי בתעשיה, והשניה, החשש שבטווח הארוך מדינת ישראל לא תצליח לשמר את עמדת ההובלה בתחומים אלו ותהפוך למדינה אחת מיני רבות כיון שלא תייצא תעשיות חדשניות ומגוונות.⁵

■ **אשכול סביב נכס ייחודי מקדם הכללה**, בזכות הרכב השחקנים המגוון ובזכות הנגישות לאוכלוסיות מודרות.⁶



קווים מנחים לפיתוח אשכול סביב נכס ייחודי

8. **קידום תהליך מובנה של זיהוי הנכס הייחודי הפוטנציאלי והשחקנים הרלוונטיים** שעשויים לתרום לקידום הכלכלה, החברה והסביבה באזור. לעיתים הזיהוי הינו אינטואיטיבי כיוון

⁴ כך למשל פותח דוד השמש בשנת 1955: -בהעדר משאבים טבעיים של גז או נפט, נוצר צורך למצוא מקורות אנרגיה חלופיים דוגמת אנרגיית השמש המצויה בשפע בישראל. עידו גנוט, **"המוח הישראלי ממציא לנו פטנטים"**, גלילאו, 9.4.2013.

⁵ להרחבה ר' **"חדשנות מדעית טכנולוגית בישראל"**, בתוך אתר מכון ראות.

⁶ כך למשל, בצפת ובגליל מינוף אשכול סביב תחום הבריאות פונה לקהלים רבים החל ממדענים, רופאים ומטפלים בתחומי הרפואה משלימה, וכלה באנשי מעבדות, הנדסאים, תעשיינים ותיירנים. בנוסף, הוכח כי תחום זה מאפשר שילוב גבוה של בני החברה הערבית. מחקרים מראים כי אחוז ניכר מהם פונים למקצועות הרפואיים והפרה רפואיים כיון שפוטנציאל ההשתלבות שלהם בשוק התעסוקה גבוה יחסית בתחומים אלה. ר' רזניק ר. השילוב התעסוקתי של הערבים אזרחי ישראל במערכת הבריאות הישראלית, יוזמות קרן אברהם, פברואר 2011.

שמהווה חלק ממרקם החיים בעיר או באזור, ולעיתים תהליך הזיהוי צריך להיות מלווה בעבודת ניתוח של המקום. תהליך זיהוי הנכסים הינו צעד ראשון ביצירת האשכול ולו חשיבות מרובה ברתימת השחקנים המקומיים, שיקחו חלק וירגישו בעלות על הצלחת התהליך.

9. **רשות מקומית וממשלה יהיו 'זרז' לקידום אשכול כלכלי** מתוקף תפקידם כמעצבי מדיניות, בעלי יכולת להעניק 'מבט על' על העיר והאזור, ומחויבות לחשיבה אסטרטגית. לרשות המקומית ולממשלה תפקיד של 'זרז' ליצירת אשכול כלכלי: יכולת להעניק תמריצים לשותפים באשכול, למצוא מכנה משותף בין שחקנים, להעביר משאבים, לקדם מחקר ממוקד ועוד. לא מומלץ כי הרשות המקומית והממשלה ירכזו לכל אורך הדרך את האשכול על מנת שיפעל בעצמאות, ללא תלות בשינויים פוליטיים, וללא היררכיה בין השחקנים המרכיבים אותו.

10. **ועדת היגוי שתקדם קואליציה של שותפים רלוונטים לנכס הייחודי והיא תארגן באופן שימצה את השונות והגיוון של המוסדות המרכיבים אותה**⁷ - ועדת ההיגוי תהיה מורכבת מנציגות השחקנים המרכזיים לנכס: מוסדות מתחומי האקדמיה, ממשל, קהילה, עסקים ועוד. ועדת ההיגוי תאגד סביבה שחקנים נוספים, שאינם קבועים, שרלוונטיים לפרוייקטים משתנים סביב האשכול ויחד הם יהוו את קואליציית השותפים של האשכול. **הקואליציה תהיה אמונה על:**

■ **גיבוש סיפור וחזון איזורי** – חזון ארוך טווח של אזור המשרטט תמונת עתיד רצויה על בסיס שילוב בין הנכסים האזוריים שלו. חזון זה אמור לסייע בהגדרת סדרי עדיפויות, לתת השראה ליזמות מקומית, לשמש כרעיון על שמקשר ומשלב בין מיזמים שונים, ולהיות 'כרטיס ביקור' שממתג את האיזור.

■ **זיהוי חסמים והזדמנויות להעצמת האשכול הכלכלי** – הקואליציה תפעל לקידום פתרונות לחסמים מרכזיים שמהווים מעין 'צווארי בקבוק' הבולמים את הפיתוח הכלכלי סביב הנכס היחודי. אלה יכולים להיות תחומים מורכבים שנמנעים להתמודד איתם או תחומים שאינם זוכים לתשומת לב רבה.⁸

■ **יצירת סדרי עדיפויות ובחירת מיזמים אסטרטגים למינוף הנכס** – מיזמים אסטרטגים הינם פרוייקטים 'שוברי שיגרה' שמשנים את הסיפור האיזורי. לרוב, מיזמים אסטרטגים מלכדים סביבם שותפים רבים לתהליך ועל כל חברי הקואליציה לקחת בהם חלק.⁹

■ **עידוד יזמויות בתחומי האשכול** – כאמור, האשכול מורכב ממערך שלם של עסקים קטנים, יוזמות קהילתיות, מוסדות מקומיים ועוד, כולם בעלי יכולת לתת מענה לביקושים סביב הנכס הייחודי באיזור. לכן, חברי קואליציית השותפים באשכול צריכים להפנות משאבים דוגמת כספים והכשרות למוסדות ועסקים קטנים שפעילותם מקדמת את הסיפור האיזורי.¹⁰

⁷ כך למשל בחבל הבאסקים, גיבשו קבוצות עבודה שהיו אמונות על מיתוג, קישוריות בין פרוייקטים באשכול ועוד. Taylor Sandra and Philip Raines, "[Learning to let go: The role of the public sector in cluster building](#)", The university of Glasgow, Sep. 2001.

⁸ כך למשך, בגליל המערבי זוהה חסם לפיו העדר קישוריות בין יזמים ומוסדות ומידע לא נגיש לציבור יצר חוסר מיצוי של הפוטנציאל הכלכלי של תיירות יוצרת שמהווה את הנכס היחודי באיזור. על כן, מיזם פילנתרופי לקח על עצמו לפתור את אתגר הזה ולקדם אשכול כלכלי בגליל המערב. לאתר האינטרנט של אוצרות הגליל- הוספתי רווח וחסר קישור מתאים.

⁹ כך למשל, עיריית צפת בחרה להתמקד בפרוייקטים סביב פיתוח עיר העתיקה המיסטיקה והרוחניות בעיר שמהווה את הנכס היחודי: קידום החלטת ממשלה לשיקום פיזי של העיר העתיקה; החיאת התרבות בעיר העתיקה, ושיקום רחוב ירושלים שמהווה הרחוב המסחרי המרכזי בעיר.

¹⁰ כך למשל, בחברה לפיתוח עכו העתיקה משווקים פרוייקטים ליזמים על מנת לקדם את עכו כאטרקציה תיירותית בינלאומית, ועיקרם במיצוי המיבנים ההיסטורים הקיימים ושימושם כמסעדות, בתי מלון ואטרקציות תיירותיות נוספות.

- **יצירת רשת בין הגורמים המרכיבים את האשכול** – קיומה של רשת תורם לשיתוף מידע מהיר שמאפשרת לחבריה להשתנות מהר, לתת מענה הולם לצרכים המשתנים של לקוחותיהם ומאיץ חדשנות מקומית סביב הנכס. הרשת יכולה להיות באמצעות פלטפורמת שיתוף ידע ויראלית, באמצעות התכנסות תקופתית או באמצעות קבוצות עבודה סביב אתגרים או פרויקטים פרטניים.
- **בניית קשרי חוץ מול הקהילה הבינלאומית**, על מנת לחבור ליוזמות גלובאליות שרלוונטיות לנכס היחודי כגון מרכזי מו"פ, איזורים מתחרים בעולם, שווקים יעודיים ועוד. **ומול הממשלה**, בהיבט של רתימת משאבים, הסרת חסמים ועוד.
- **חבירה לקהילות המקומיות** – נכס ייחודי, מטבעו, קשור קשר הדוק לנרטיב שיוצר את הייחודיות המקומית. התושבים- התרבות, ההיסטוריה והקהילות הן שיוצקות תוכן לאשכול הכלכלי. יתרה מכך, הקהילות המקומיות הן שיוצרות את מוקד המשיכה סביבו מתפתח האשכול ועל כן חייבות להנות מפירותיו.¹¹

סוף.

¹¹ כך למשל, פיתוח התיירות הרוחנית והמיסטיקה בעיר העתיקה של צפת, תלויה בתושבים ובקהילות המקומיות שייצרו את האווירה הייחודית למקום: תיירים שמגיעים למרכז הקבלה, תלמידי הישיבות, העולים לרגל לקבר האר"י, המתפללים בבית הכנסת אבוהב, תושבי העיר העתיקה שמפידים לצבוע את דלתותיהם בצבע כחול, האומנים. בלעדיהם העיר העתיקה לא תמצה את הפוטנציאל הייחודי שלה. על כן, אחד מתפקידי המפתח של המנגנונים המבנים את האשכול הכלכלי הוא שימור וחיזוק הזהות המקומית להעצמת ייחודיות המקום.