

לא חוזרים למה שהיה - בונים את מה שיכול להיות - לקראת כנס ב-16.7.26

גבירותי ורבותי,

ראשית, אני מבקש לברך את מחברי נייר העמדה ואת כל השותפים ליוזמה החשובה הזו.

שמי יאיר אבידן. כיום אני מכהן, בין היתר, כיו"ר המועצה המייעצת של מרכז אריסון ל-ESG באוניברסיטת רייכמן. בעבר שימשתי כמפקח על הבנקים וחבר הנהלה בקבוצת בנק דיסקונט.

נייר העמדה שלפנינו מניח תשתית מקצועית מצוינת לדיון. הוא שואל שאלה חשובה מאין כמותה: כיצד ניתן להפוך את המגזר העסקי, שהיה שותף משמעותי בשעת החירום, לשותף אסטרטגי ומתמשך בשיקום ובפיתוח הצפון.

ברשותכם, אבקש להתבונן בשאלה הזו דרך עדשה רחבה מעט יותר. לא רק דרך עדשת השיקום, אלא דרך עדשת יצירת הערך.

די להביט סביב האולם כדי להבין את גודל האתגר. נמצאים כאן נציגי הממשלה, השלטון המקומי, האקדמיה, המגזר העסקי, הפילנתרופיה, המשקיעים, החברה האזרחית והתושבים.

כל אחד מכם מחזיק חלק מן הפתרון. איש מכם אינו מחזיק בפתרון כולו.

אולי זו כבר התובנה הראשונה של בניית הצפון מחדש: העתיד שלו - לא ייבנה על ידי גוף אחד, אלא באמצעות אקו-סיסטם של שותפים, שכל אחד מהם מביא את יתרונו היחסי.

קל יחסית לשקם כביש. אפשר לשקם מבנה. אפשר להקים מחדש מפעל.

הרבה יותר קשה לשקם קהילה. להחזיר אמון. להחזיר משפחות. להחזיר צעירים. להחזיר תקווה.

בסופו של דבר, זהו המבחן האמיתי של השיקום.

לא כמה בנינו. אלא איזה עתיד בנינו.

במשך שנים רבות עסקתי בניהול סיכונים. למדתי שמשברים אינם רק הורסים. הם גם חושפים.

הם חושפים חולשות שהיו קיימות הרבה לפני המשבר.

הם חושפים פערים. אבל הם גם חושפים הזדמנויות.

ולכן השאלה איננה רק כיצד מתקנים את נזקי המלחמה.

השאלה היא האם ננצל את ההזדמנות להתמודד גם עם אותם אתגרים שליוו את הצפון שנים רבות לפני השבעה באוקטובר.

אם נחזור בדיוק למה שהיה קודם - לא באמת הצלחנו, או אולי הצלחנו באופן חלקי.

הצלחת השיקום לא תימדד בשאלה אם החזרנו את הצפון למה שהיה, אלא אם בנינו אותו למה שהוא יכול להיות.

בשנים האחרונות התפתחה בעולם תפיסת **Build Back Better** - לבנות מחדש טוב יותר.

אני מאמין שזו נקודת התחלה נכונה. אבל יש לשאוף שהיא לא תהיה נקודת הסיום.

בשנים האחרונות הולכת ומתפתחת תפיסה משלימה שנקראת **רגנרציה**.

אפשר להסביר אותה בפשטות.

אם קיימות מבקשת לצמצם נזק ולשמר את יכולתם של הדורות הבאים ליהנות מן המשאבים העומדים לרשותם, הרי **שרגנרציה** שואפת להשאיר אחרינו מערכת טובה יותר מזו שקיבלנו.

במילים אחרות, לא רק למנוע הידרדרות - אלא ליצור התחדשות.

לא רק פחות נזק. יותר חיים.

לא רק שימור. התחדשות.

לא רק התאוששות. צמיחה.

רגנרציה איננה עוד תוכנית עבודה. היא דרך חשיבה.

היא שואלת לא כיצד מתקנים את העבר, אלא כיצד מנצלים את המשבר כדי ליצור עתיד טוב יותר.

במובן הזה, שיקום הצפון הוא הזדמנות נדירה.

לא רק לבנות מחדש את מה שנהרס. אלא ליצור אזור חזק יותר. חדשני יותר. אטרקטיבי יותר. מחובר יותר.

כזה שיותר צעירים ירצו לחיות בו, לעבוד בו ולהקים בו את ביתם.

כאן נמצא בעיניי גם תפקידו הייחודי של המגזר העסקי.

לעיתים, כאשר מדברים על מעורבות עסקית, חושבים על תרומות. על פילנתרופיה. על אחריות חברתית.

כל אלה חשובים.

במיוחד בשעת חירום.

אבל התרומה הגדולה ביותר של המגזר העסקי איננה התרומה. היא היכולת ליצור ערך.

עסקים יודעים לזהות הזדמנויות. לנהל מורכבות. להשקיע. לחדש. לפתח טכנולוגיות. להקים מפעלים. להכשיר עובדים. לחבר בין רעיונות, אנשים, הון ושווקים.

זו המומחיות שלהם.

וזו בדיוק היכולת הנדרשת בתהליך השיקום.

לא רק כדי להחזיר את מה שהיה.

אלא כדי ליצור את מה שעדיין איננו.

בשנים האחרונות מתפתח בעולם גם שיח חדש על תפקידו של העסק.

יותר ויותר מבינים שחברה עסקית מצליחה לאורך זמן כאשר היא יוצרת ערך לא רק לבעלי מניותיה, אלא גם לעובדיה, ללקוחותיה, לספקיה, לקהילה שבה היא פועלת ולסביבה שעליה היא נשענת.

וגם בעלי המניות עצמם אינם מבקשים רק תשואה.

הם מבקשים לדעת שהערך שנוצר הוא גם ערך שניתן להתגאות בו.

לכן, כאשר אנחנו עוסקים בשיקום הצפון, איננו שואלים רק כיצד לייצר ערך כלכלי.

אנחנו שואלים כיצד לייצר ערך משותף. ערך לכלכלה. ערך לחברה. ערך לסביבה. וערך לדורות הבאים.

אני מאמין שלאורך זמן אין סתירה בין הערכים הללו.

כאשר חושבים לטווח ארוך - הם מחזקים זה את זה.

אבל יש עוד דבר שהמגזר העסקי יודע לעשות היטב.

הוא יודע לזהות נכסים, ולמנף אותם.

לעיתים אנחנו מדברים על הצפון בעיקר במונחים של צרכים.

אני מציע שנתחיל דווקא מן הנכסים.

כי הצפון הוא אזור עשיר. עשיר בהון אנושי. בקהילות. בחקלאות. בתעשייה. באקדמיה. במחקר. ביזמות. בתיירות. ובנופי טבע שאין להם תחליף.

אלה אינם רק משאבים.

אלה נכסים.

האתגר איננו ליצור אותם מחדש. הם כבר כאן.

האתגר הוא לדעת לחבר ביניהם.

כאשר מחברים בין אקדמיה לתעשייה. בין חקלאות לחדשנות. בין תיירות לטבע. בין יזמות לקהילה. בין הון פרטי להשקעה ציבורית.

נוצר ערך חדש.

זהו תפקידו הגדול של המגזר העסקי.

לא להחליף את המדינה. אלא להיות שותף מרכזי במינוף הנכסים שכבר קיימים ובהפיכתם למנועי צמיחה.

אבל יש תנאי אחד להצלחה.

אי אפשר לבנות עתיד עבור התושבים. צריך לבנות אותו יחד איתם.

הדרך להבין מהו אותו ערך אינה יכולה להיקבע רק בירושלים. או בחדרי הדירקטוריונים. או באקדמיה.

היא חייבת להיבנות עם האנשים שחיים בצפון.

עם הרשויות המקומיות. עם העסקים המקומיים. עם החקלאים. עם היזמים. עם הצעירים. עם ארגוני הקהילה.

לא רק לשאול אותם מה חסר להם.

אלא לשתף אותם בעיצוב העתיד.

משום ששיקום איננו תהליך שנעשה עבור קהילה. הוא תהליך שנעשה עם קהילה.

וכאן נכנס גם תפקידו של הממשל.

ממשל איננו יודע ויכול לעשות הכל. ממשל הוא לדעת לחבר. לחבר בין הממשלה. לבין השלטון המקומי. לבין המגזר העסקי. לבין האקדמיה. לבין הפילנתרופיה. לבין החברה האזרחית.

ובעיקר - בין כל אלה לבין התושבים.

כאשר כל אחד מביא את יתרונו היחסי, השלם גדול מסך חלקיו.

אני מבקש להציע עוד מחשבה אחת.

אולי נכון לראות בצפון לא רק אזור הזקוק לשיקום.

אלא לראות בו כ"מעבדת החדשנות הלאומית של ישראל".

מעין Sandbox שבו נפתח מודל חדש של פיתוח אזורי.

מודל שיוכל בעתיד לשמש גם אזורים אחרים במדינה.

בדומה לפינוי בינוי, שאיננו מסתפק בבנייה מחדש של בניין אלא מנצל את ההזדמנות כדי ליצור שכונה טובה יותר, כך גם שיקום הצפון צריך להיות שיקום רגנרטיבי.

לא להחזיר את הצפון למה שהיה. לבנות את הצפון הבא.

אסיים במחשבה אחת.

יש משברים שמסתיימים כאשר נפסקת האש.

יש משברים שמסתיימים רק כאשר אנשים בוחרים לחזור הביתה.

בסופו של דבר, השאלה איננה כמה כסף נשקיע בשיקום.

השאלה היא איזה ערך ניצור באמצעותו.

אם נדע לזהות את הנכסים שכבר קיימים בצפון. אם נדע לחבר ביניהם. אם נדע למנף אותם. ואם נעשה זאת יחד - הממשלה, הרשויות המקומיות, המגזר העסקי, האקדמיה, הפילנתרופיה, החברה האזרחית והתושבים עצמם - לא רק שנשקם את הצפון. נצמיח אותו. ולא רק שנבנה מחדש אזור שנפגע. נוכיח שמדינת ישראל יודעת לצמוח גם מתוך משבר.

אולי זו תהיה המורשת החשובה ביותר שנוכל להשאיר לדורות הבאים.

יאיר אבידן, דירקטור ופעיל חברתי, יו"ר הועדה המייעצת – מרכז אריסון ל-ESG, אוניברסיטת רייכמן