www.kayamut2030.org

פרויקט "תחזית קיימות לישראל 2030" החל באוקטובר 2010 כמיזם משותף של המשרד להגנת הסביבה והמרכז למדיניות סביבתית במכון ירושלים לחקר ישראל, וצפוי להסתיים במאי-יוני 2012. תחזית קיימות לישראל 2030 שמה לה למטרה להציג חזון קיימות לשנת 2030 שאליו ישראל צריכה לשאוף. זאת על מנת לאפשר למקבלי ההחלטות בישראל להבין את המגמות הקיימות, לאתר את הפערים להגשמת החזון, ולהצביע על הנתיבים בהם עליהם לצעוד על מנת להגשימו.

פרויקט תחזית קיימות לישראל 2030

תסריטים, חזון ואסטרטגיות פעולה- מתודולוגיה ותהליך בנייה

עורך: פרופ' שלמה חסון

הדברים הנאמרים הם על דעת המחבר בלבד.

דוח זה מתמצת את שלושת השלבים: פיתוח תסריטים, גיבוש חזון ופיתוח אסטרטגיות פעולה, של עבודת צוות רב תחומי במהלך ארבע סדנאות עבודה וחשיבה במסגרת פרויקט "תחזית קיימות לישראל 2030".[1]

השאלות המרכזיות שעמדו ביסודם של שלושת התהליכים הן:

1. מהן המגמות המסתמנות בתחום איכות הסביבה ורווחת האדם בישראל וחוסנם ומה אפשרי שיקרה בעתיד?
2. מהו החזון הרצוי מבחינת איכות הסביבה ורווחת האדם בישראל?
3. מהן אסטרטגיות הפעולה שיש לפתח על מנת להתמודד עם הפער בין התסריטים האפשריים לבין החזון הרצוי?

פיתוח תסריטים

בירור השאלה הראשונה נעשה תוך התבססות על שיטת התסריטים. התסריטים הם סיפורים מובנים שנועדו לעורר חשיבה אודות מה שעשוי לקרות בעתיד. הדגש הוא על **מה שעשוי לקרות** ולא על מה שיקרה בעתיד (van der Heijden 1996; Raskin et al, 1998). התסריטים הם רק אחת מהדרכים לחשיבה על העתיד. דרכים אחרות הן ניתוח מגמות עבר, תחזיות כמותיות וסימולציות. התסריטים טובים במיוחד לחשיבה לטווח ארוך אודות מצבים מורכבים המתאפיינים באי-ודאות גבוהה ובשינויים בלתי צפויים (Schoemaker, 1995). במקרים כאלה הערך של תחזיות המבוססות על המשך המגמות הוא דל יחסית.

התסריט הוא סיפור המתאר עתיד אפשרי, אך אין הוא חזון וגם לא תחזית. בעבודה זו התסריט מתאר את **דגם (מצב) הסביבה** שיכול להתקיים בעתיד ואת **התהליכים** העשויים להביא אליו. פיתוח תסריטים שונים נועד לעורר חשיבה על דגמים ותהליכים שבדרך כלל נוטים להתעלם מהם. אין פירוש הדבר כי אחד מן התסריטים עתיד בהכרח להתגשם באופן מלא או חלקי. מה שחשוב הוא היציאה מהרגלי החשיבה הקיימים ורכישת ניסיון בחשיבה על הבלתי-צפוי ועל מה שנראה כבלתי-אפשרי. בדרך זו ניתן לטפח חשיבה "מחוץ לקופסה", לשפר את סביבת החשיבה תוך קריאת תיגר על התפיסות הקיימות, לבחון אפשרויות עתידיות שונות, לאתר הזדמנויות ולהצביע גם על סיכונים (Schwartz, 1991). הניסיון ביצירת תסריטים מראה כי הם יכולים לשפר את ההבנה של התהליכים המתחוללים, ללטש את הניתוח, ולסייע בגיבוש חשיבה אסטרטגית. באופן זה ניתן לקרב את קובעי המדיניות לחשיבה אודות הטווח הארוך על ידי הצגת התפתחויות עתידיות.

[1] התסריטים, החזון והאסטרטגיות חוברו על ידי צוות חוקרים ואנשי מעשה בהנחייתו של פרופ' שלמה חסון המשותף לחברי הצוות הוא העיסוק בסביבה, אך לכל אחד מהם ישנה נגיעה בתחום משיק אחר – כלכלה, ממשל, חברה, אקולוגיה, תכנון עירוני, מדיניות ציבורית ועוד. הידע, הניסיון, והערכים של המשתתפים סייעו להבניית מערכת כוללנית לגבי התהליכים המשפיעים על הסביבה והאדם החי בה, ובמסגרתה להתבונן לעבר העתיד.
השתתפו: ד"ר ליה אטינגר, ולרי ברכיה, ד"ר יעקב גארב, אורי גונן, ד"ר ורד בלאס, פרופ' שלמה חסון, גלית חזן, ד"ר משה ינאי, גלית כהן, פרופ' אוריאל ספריאל, פרופ' ערן פייטלסון, עמית יגור-קרול, רותם שמאי

אחד הכשלים הבולטים בתחום הוא הנטייה לזהות את התסריט עם עמדה אידיאולוגית כלשהי, ובשל כך לבטלו, להתעלם ממנו ואף לערער על הלגיטימציה של מחבריו. במקום לבחון בקור רוח את ההתפתחות המתוארת בתסריט ולהבין כי מדובר במצב אפשרי ולא בהכרח במצב רצוי, הנטייה הרווחת היא לבטל את המסר המועבר בתסריט, ולהיצמד לאמיתות של עסקים כרגיל. לעתים מתבטא ביטול המסר שבתסריט

ב"הריגת השליח", במיוחד אם המסר נתפס כמאיים מדי. במלים אחרות, הנטייה הרווחת היא לחסום את ההתפתחויות החלופיות שמספקים התסריטים ולהישאר שבויים בקונצפציה הקיימת. ההעדפה הניתנת לקונצפציה הקיימת היא החסם הראשי בדרך לחשיבה פתוחה. חשוב על כן לשוב ולהסביר כי התסריטים הם מעין הערכות מצב הקוראות תיגר על "החכמה המקובלת" ועל המשך המצב הקיים. הם מזהים מנגנוני התפתחות אלטרנטיביים, נבנים על סמך זיהוי מגמות אפשריות מגוונות תוך כדי שבירת המגמה הליניארית, ומעמידים את קובעי המדיניות והציבור בפני מצבים שונים ואף מנוגדים. הם לא נועדו לקדם אידיאולוגיה אלטרנטיבית אלא לעודד חשיבה פתוחה המסוגלת להיערך לקראת מגוון רחב של התפתחויות. לכן, גם כאשר התסריטים מתארים מצבים בלתי רצויים מבחינת הקורא מומלץ להתייחס להיגיון ולתהליכים העומדים ביסודם, לברר מנין הם צומחים ולחשוב מה ניתן לעשות על מנת להיערך לקראתם במידה ואכן יתחוללו.

תסריט המושתת אך ורק על מה שידוע כיום על המערכת הסביבתית – **עסקים כרגיל** – הוא בעל כוח מוגבל ואף עלול לסכן את פעילות המערכת, מכיוון שאינו מסייע להתכונן לקראת הבלתי צפוי. יחד עם זאת, חשוב מאוד להכיר את התהליכים, המנגנונים והדגמים הקיימים ולברר מה יכול לגרום ליציאה מהם לעבר מצב עתידי חדש. יש תועלת רבה בפיתוח התסריט של **עסקים כרגיל** ושימוש בו כנקודת התייחסות ליציאה אל תסריטים אחרים. זוהי בדיוק המטרה של פיתוח התסריט **עסקים כרגיל** במסגרת פרויקט "תחזית קיימות לישראל 2030". על מנת ליצור את התסריט נבחנו **תהליכי העבר** שעיצבו את הסביבה בישראל בתקופה 1948-2011 והדגם הסביבתי שנוצר בעקבות תהליכים אלה, ועל סמך בחינה זו פותחו **המגמות העתידיות** והדגם הצפוי בעתיד. זהו שילוב בין ניתוח מדעי המתייחס **לתהליכי העבר** לבין דמיון יצירתי הממשיך תהליכים אלה ומזהה את **מגמות העתיד**.

תסריט עסקים כרגיל, כמו כל התסריטים האחרים, מבוסס על תיאוריית המערכות המורכבות. במסגרת זו אותרו הגורמים המרכיבים את המערכת, נבדקו ההשפעות ההדדיות, זוהו הגורמים המניעים העיקריים, זוהו האי-ודאויות ונבחנו ההשפעות של כל אלה על איכות הסביבה, רווחת האדם ועמידותם. הגורמים המניעים את המערכת חולקו לשתי קבוצות עיקריות: **גורמים אקטיביים** שבעיקר משפיעים אך פחות מושפעים **וגורמים קריטיים** המשפיעים ומושפעים (ראה לוח 1).

לוח 1: משתנים קריטיים ואקטיביים

משתנים קריטיים	משתנים אקטיביים
גודל אוכלוסייה*	הסכסוך הגיאופוליטי
צמיחה כלכלית*	השתתפות הציבור
תרבות ודגמי צריכה*	רמת השכלה
מנגנון השוק	מבנה המשק
מנגנון פוליטי	הטיה בקבלת החלטות
מנגנון בירוקרטי-מוסדי	
מנגנון חברתי	
אידיאולוגיה כלכלית-פוליטית	
חוסן בפני משבר סביבתי	

*משתנים ודאיים המופיעים בכל התסריטים

המטרה בפיתוח תסריט **עסקים כרגיל** היא לבחון עד כמה גורמים אלה מסבירים את התהליכים שהתחוללו בעבר, ולאתר גורמים נוספים האחראים לתהליכים שהתחוללו.

הגורמים הקריטיים שאותרו מתחלקים לשני סוגים:

1. גורמים ודאיים שניתן לחזות במידה גבוהה של ודאות את התפתחותם;
2. וגורמים בלתי-ודאיים שאת התנהגותם קשה לצפות.

הגורמים הקריטיים הוודאיים – אוכלוסייה, צמיחה כלכלית ותרבות ודגמי צריכה – מופיעים בכל התסריטים ואילו הגורמים הבלתי ודאיים מפצלים בין התסריטים.
התסריטים קובצו בארבע קבוצות עיקריות לפי מידת הדומיננטיות של המנגנונים השונים. קבוצה אחת כוללת תסריטים בהם מנגנון השוק הוא דומיננטי במיוחד. קבוצה שנייה כוללת תסריט שבו המנגנון החברתי הוא הדומיננטי. קבוצה שלישית כוללת תסריט שבו מנגנון המדינה הוא הדומיננטי וקבוצה רביעית כוללת תסריטים שבהם המנגנון הגיאופוליטי הוא דומיננטי.

ארבע הקבוצות מוצגות להלן:

1. *תסריטים של אידיאולוגיה ניאו-ליברלית ועליונות השוק*

תסריט עסקים כרגיל: **דומיננטיות של השוק**: דגש על שוק וצמיחה, התייחסות שולית לסביבה

שוק בלתי מוסדר: התעלמות מנושא הסביבה והתמקדות בשוק ובצמיחה

שוק מוסדר: התייחסות מעמיקה לסביבה לצד דומיננטיות של השוק

2. *תסריט של יוזמה חברתית מלמטה:* **פסיפס קהילתי**
3. *תסריט של מדינה מפתחת:* **מדינה מתערבת בחברה ובסביבה**
4. *תסריטים של מדינת מבצר בעקבות העמקת הסכסוך הגיאופוליטי*
   - **מדינת מבצר בלתי מוסדרת**
   - **מדינת מבצר מוסדרת**

בכל אחד מהתסריטים פועלים מנגנון השוק, הפוליטי, הבירוקרטי-מוסדי והחברתי. ההבדל הוא במידת הדומיננטיות של המנגנונים וביחסים ביניהם. כך למשל בתסריט של מדינה מפתחת, תהליך הגלובליזציה ופעילות השוק נמשכים, אולם המדינה נוטלת על עצמה תפקידים שמעבר לריסון תקציבי, הפחתת מיסים, הפרטה, הסרת פיקוח וריסון האינפלציה. היא מעורבת יותר בנעשה בשוק: פועלת להפחתת הריכוזיות במשק, דואגת ליצירת מקומות עבודה בפריפריה, מתערבת בתחומים שבהם קיימים כשלי שוק באספקת מוצרים ציבוריים כמו חינוך, בריאות, סביבה ודיור. ואף מייעדת קבוצות ואזורים מובחנים להתערבות מוגברת. מגמה מעין זו קיימת בחלק ממדינות ה-OECD.

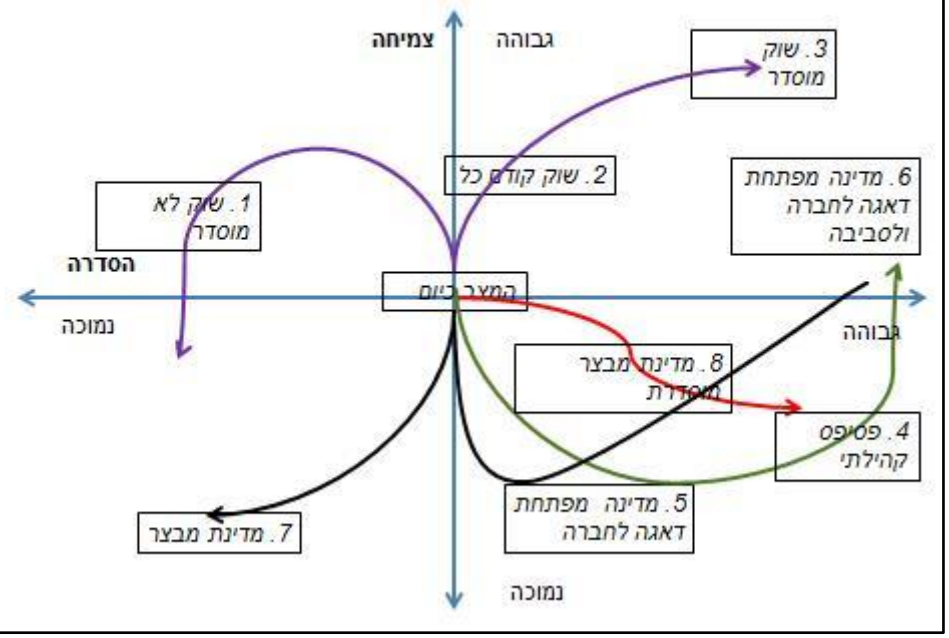
המעיין בתסריטים שפותחו יוכל להיווכח כי מספר תסריטים צפו את פרוץ המחאה החברתית בישראל בקיץ 2011. אולם בתסריטים הנערכים לטווחים של כעשרים שנה, הסוגיה החשובה יותר היא מה יקרה בטווח הארוך יותר. על-פי תסריט אחד המחאה תביא לרפורמה קלה במצב הקיים ועליונות השוק תישמר. על-פי תסריט שני המחאה מבשרת עידן חדש של התארגנות קהילתית וחברתית מלמטה מבלי לערער על מנגנון השוק. תסריט שלישי צופה כי המחאה החברתית עתידה להתגלגל למהפך פוליטי ואילו תסריט רביעי חוזה כי המשבר הגיאופוליטי יתעצם וכי תתיכן התלכדות בין שני המשברים.

למחברי התסריטים היה ברור כי המצב הקיים, המתואר בתסריט של עסקים כרגיל, הוא מצב בלתי יציב בעליל. ניתן גם להיווכח כי אי-היציבות של תסריט עסקים כרגיל אינה נגרמת אך ורק בשל הפער החברתי וכי קיימים גורמים נוספים האחראיים לכך. לכן תשובתנו לשאלה בדבר הערך המוסף של התסריטים, היא כי הם מאפשרים לחשוב מחוץ לקופסה, להיערך לקראת מצבים חדשים ובאופן זה לקבל החלטות באופן מושכל וחכם יותר.

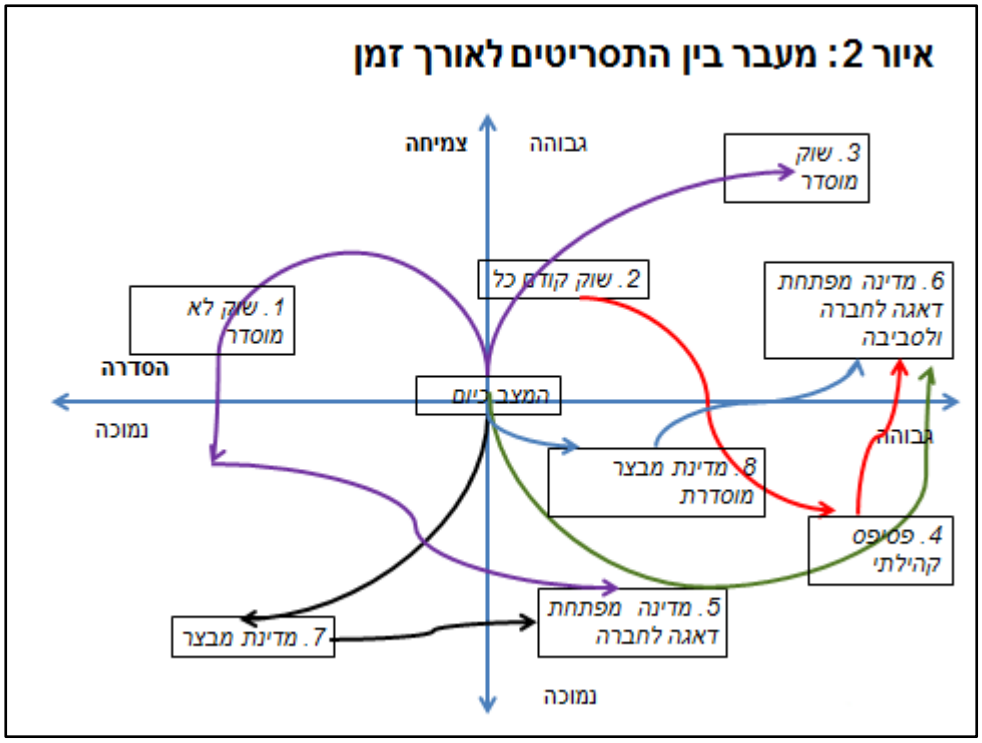
תסריטים: מבט כולל

הצגת התסריטים עד כה התנהלה באופן בדיד. כל תסריט הוצג באופן נפרד תוך בחינת מגמות אפשריות, הגורמים העומדים ביסודם והקשרים ביניהם. באופן זה נחשפים המנגנונים המייצרים את המצב המתואר בתסריט. בחינה זו טובה ויעילה לזיהוי המנגנונים הייחודיים העשויים להוליך למצבים שונים. איור 1 מציג את התפתחות כל אחד מהתסריטים לאורך זמן על פני הצירים של צמיחה והסדרה. כל אחד מהחיצים מתאר את התנועה לאורך זמן של כל תסריט וכולם יוצאים מהמצב הקיים כיום. כך למשל התסריט של שוק לא מוסדר יתאפיין בתחילה בצמיחה כלכלית גבוהה. אולם בהמשך בשל הפגיעה במערכות סביבתיות תומכות תחול התמוטטות של המערכת ועמה תקטן הצמיחה.

איור 1: התפתחות התסריטים לאורך זמן על צירי צמיחה והסדרה



ההנחה הבסיסית באיור 1 היא כי כל תסריט יתפתח בנפרד. אולם לעתים יכול להתחולל מעבר מתסריט לתסריט. כך למשל פגיעה קשה בסביבה ובצמיחה כפי שמתוארת בתסריט שוק בלתי מוסדר עשויה לגרום למעבר לתסריט אחר של מדינה מפתחת עם דאגה לסביבה ומשם תיתכנה התפתחויות נוספות כפי שמוצג באיור 2. האתגר הגדול בשלב זה הוא להתבונן בתסריטים לא כתופעה בדידה, כל תסריט לעצמו, אלא כמהלך רצוף שלאורכו ייתכנו מעברים ממצב אחד למצב אחר. להלן כמה דוגמאות לאפשרויות מעבר אלה.



המצב המתואר **בתסריט** של **עסקים כרגיל** עשוי לעורר תסיסה חברתית ולהתארגנות מרמת השטח שבה יתלכדו ביחד קהילות והשלטון המקומי ויתריסו כנגד המצב הקיים. בעקבות זאת, עשוי להתחולל מעבר **מתסריט עסקים כרגיל לתסריט של פסיפס קהילתי**. דברים אלה שורטטו עוד לפני גל המחאה האחרון שאליו הצטרפו לאחרונה ההסתדרות וחלק מהרשויות המקומיות. התלכדות הכוחות עשויה להיות זמנית והמערכת תשוב **לתסריט של עסקים כרגיל**. אולם ייתכן כי שילוב הכוחות יטה את המערכת לכיוון **התסריט של מדינה מתערבת**. במקרה זה יהווה התסריט של פסיפס קהילתי שלב מעבר בין תסריטים.

אין להוציא מכלל חשבון אפשרות אחרת שבה תתערב הממשלה בשוק על מנת להגביר את התחרותיות, ועל מנת להתמודד עם כשלי שוק בתחום האספקה של מוצרים ושירותים ציבוריים. במצב זה ייתכן כי יתחולל מעבר מתסריט של עסקים כרגיל לתסריט של שוק מוסדר. אולם תמיד אורבת הסכנה כי האזהרות לא יירשמו. המערכת הפוליטית לא תפעל להגברת התחרותיות, תתמוך בהמשך הריכוזיות במשק ותתעלם מקריאות הציבור. במצב זה עתידה המערכת לעבור מתסריט של עסקים כרגיל לתסריט של שוק בלתי מוסדר. במצב זה תירשם צמיחה כלכלית בתחילת הדרך תוך פגיעה בסביבה. בהמשך יתעצמו המפגעים הסביבתיים ובכללם מצב התחבורה והמים ותירשם ירידה משמעותית בצמיחה הכלכלית.

אפשרות אחרת שיש להביא בחשבון היא שינוי מהותי במצב הגיאופוליטי ביחס לישראל. שינוי זה יכול להתרחש בכל אחד מהתסריטים. הדבר עלול להיות כרוך בעיצומים כלפי ישראל, משבר בשוק ההון, הידרדרות כלכלית ומעבר לתסריטים של מדינת מבצר. ההידרדרות הגיאופוליטית, המתוארת בשני

התסריטים של מדינת מבצר בלתי מוסדרת ומדינת מבצר מוסדרת, תביא בתחילת הדרך להידרדרות כלכלית. אולם בהמשך מסתמן הבדל בין שני התסריטים. ההסדרה והמעורבות של אליטות בתחומי הכלכלה והסביבה עתידים להביא לשיקום של הסביבה והכלכלה בתסריט של מדינת מבצר מוסדרת. מבחינה זו קיים דמיון בין תסריט זה לבין התסריט של מדינה מפתחת, שבו המדינה מתערבת במידה רבה בתחומי הרווחה, הכלכלה והסביבה בעקבות סדרה של משברים כלכליים וחברתיים.

מבט כולל באיור 2 מגלה כי ביסודו של דבר ייתכנו שני מהלכים עיקריים: האחד דומיננטיות של השוק שתתבטא בצמיחה גבוהה תוך התייחסות גוברת והולכת לנושא הסביבה. השני דומיננטיות של הפוליטיקה תוך דאגה גוברת והולכת לחברה ולסביבה. למרות שעליונות המהלך הראשון נראית כיום מובטחת בעומק פועלים כוחות רבים, חברתיים, גיאופוליטיים וסביבתיים על מנת להעביר את המערכת למהלך השני.

התסריטים מובאים הן בתמצית והן בפירוט מלא.[2] התמצית מגוללת את התהליכים העיקריים והתוצאות הסביבתיות. מי שאינו רוצה לקרוא את כל התסריט יכול לקרוא רק את התמצית. למי שמעוניין להבין באופן מלא את המגמות, הגורמים העומדים ביסודם והקשרים ביניהם מומלץ לקרוא את התסריט המפורט. בסוף התסריט המפורט מוצגים איתותים הקיימים כבר כיום ומעידים על סיכוי התממשות התסריט. האיתותים הם מעין פעימות מהעתיד הנשלחות לעבר ההווה ומרמזות על העתיד להתרחש. חלק מפעימות אלה הן עדיין חלשות אך חשוב לשים לב אליהן. העובדה כי לכל התסריטים יש איתותים בהווה מלמדת כי שום דבר אינו ודאי והמערכת עשוי לנוע בכיוונים שונים. נקודה זו מחזקת את הטענה כי אין להתבצר בחשיבה של עסקים כרגיל, וכי יש טעם רב לברר התפתחויות אלטרנטיביות.

[2] לתמצית התסריטים ולתסריטים המלאים ראו המסמכים המצורפים באתר הפרויקט www.kayamut2030.org.

חזון[3]

בניגוד לתסריטים המציגים עתידים אפשריים, החזון מציג תמונת עתיד רצויה. הוא מציג את סדר היום העתידי הרצוי מתוך כוונה ליצור תחושה של אחדות ושותפות בקרב הציבור. בדרך זו הוא מהווה אמצעי לגיוס קבוצות שונות על מנת לממש מטרות משותפות. החזון אינו חרוט בסלע. הוא נמצא תמיד בתהליך התפתחות. ניתן להבחין בשלושה טיפוסים שונים של חזון:

1. **חזון פוזיטיבי** של תקרה המציב יעדים גבוהים שאליהם יש לחתור
2. **חזון מתגונן** של רצפה המציב סיפים שמהם אין לרדת
3. **חזון מספק** הנע במרחב שבין התקרה לבין הרצפה

הבחנה זו בין טיפוסי החזון היא חיונית במיוחד כאשר מדובר בקבוצות שונות שלהן אידיאלים שונים. במצב זה חזון הרצפה יכול להיות המכנה המשותף המחבר בין הקבוצות. רק בשלב מאוחר יותר ניתן יהיה לנוע מחזון מתגונן המתמקד בסיפים שמהם אין לרדת לחזון הנמצא בדרגה גבוהה יותר. בשל כך, יש להיות קשובים בעת פיתוח החזון לשינויים העשויים להתחולל לאורך זמן. ולכן ניתן לפתח חזון לטווח קצר, לטווח בינוני ולטווח ארוך.[4]

בכל תהליך של חשיבה אסטרטגית אחת השאלות המרכזיות היא מתי לפתח את החזון. האם רצוי לפתח אותו בתחילת התהליך, לפני פיתוח התסריטים, ובדרך זו להנחות את תהליך החשיבה, או אולי מוטב לפתחו בשלב מאוחר יותר ולאפשר בשלב ראשון חשיבה פתוחה אודות התסריטים השונים האפשריים. הניסיון מראה כי אין תשובה אחת מוסכמת לשאלה זו. יש כאלה הדוגלים בגישה הראשונה ויש מי שמעדיפים את הגישה השנייה. בעבודה זו הועדף לפתח את החזון רק לאחר פיתוח התסריטים על מנת לאפשר לצוות החשיבה חשיבה פתוחה ויצירתית אודות עתידים אפשריים שונים. חשיפת ההתפתחויות האפשריות אפשרה לצוות לעמוד מצד אחד על הסכנות הקיימות בהמשך המגמות הקיימות ולברר מצד שני את המגבלות הכרוכות בחריגה לעבר מחוזות אוטופיים. בדרך זו גובש חזון שאינו חזון תקרה אך גם אינו חזון רצפה ויש בו אלמנטים הנעים בין השניים. פיתוח התסריטים אפשר גם מידה גבוהה של הסכמה בין המשתתפים ביחס לאופי החזון, לנוכח ההתפתחויות הצפויות. כמובן שאין פירוש הדבר אופורטוניזם וכניעה לנסיבות האפשריות. פיתוח החזון הוא תולדה של הסתכלות על הרצוי לנוכח המגבלות שמטילה המציאות. זוהי הסתכלות עתידית המכוונת לרצוי תוך הבאה בחשבון של המציאות ויכולת התמרון בתוכה.

פיתוח זה נשען על ניסיונות קודמים של עבודה עם קבוצות ש ורות ביניהן אי-הסכמה ביחס לחזון הרצוי: קבוצות של אנשים דתיים וחילוניים שעסקו ביחסים בין דת ומדינה וקבוצות של פלסטינים וישראלים

[3] החזון שפותח במסגרת פרויקט "תחזית קיימות לישראל 2030" מופיע במלואו באתר הפרויקט www.kayamut2030.org.
[4] דוגמא יפה לפיתוח חזון בשלבים הוא החזון של המועצה הכלכלית העולמית לפיתוח בר קיימא (WBCSD) שפיתחה חזון בשלבים לתקופה 2010-2040 (ראו נספח 1).

שעסקו בעתיד ירושלים. התברר כי בתחילת הדרך קבוצות אלה לא היו מסוגלות להגיע להסכמה על חזון משותף וניסיון לפתח חזון מעין זה הוליך לפיצוץ. אולם לאחר שפותחו התסריטים וחברי הקבוצות ראו לאן הדברים יכולים להגיע נוצר תמריץ לפיתוח חזון משותף שבו אף אחד אינו יוצא עם כל "תאוותו בידו".

הלקחים של ניסיונות אלה היו יפים גם לקבוצת החשיבה בתחום קיימות לישראל 2030, שבה נטלו חלק משתתפים מארגונים ירוקים, אנשי המשרד להגנת הסביבה בעבר ובהווה ואקדמאיים עם תפיסות עולם שונות.

מובן מאליו, כי החזון אינו דבר החרוט בסלע. ככל שמתקרבים לחזון שנקבע ניתן להמשיך ולפתחו בעתיד ולהגביה את הרף של מה שרצוי. החזון במילים אחרות, צריך לקרוא תיגר על המציאות הקיימת, אך חשוב כי קריאת תיגר זו תהיה בת השגה. חזון שאינו בר השגה, אינו יכול לכוון את הפעילות המעשית.

הערכה של החזון

נושאים וערכים משותפים או חוזרים

בחזונות האישיים (שפותחו על-ידי כל אחד מחברי צוות הפרויקט) ובחזון הקבוצתי בולטת ההתייחסות של אנשי סביבה **לערכים חברתיים** והחשיבות שהם מקנים להם. ערכים חברתיים בולטים הם: שותפות חברתית, הכללה חברתית תוך צמצום האי-שוויון, מעורבות ציבורית בקבלת החלטות, קיום חיים ערכיים. מעניינת העובדה כי חלק גדול מהחזונות האישיים כלל אינו מתייחס **לסכסוך הגיאופוליטי** ואף קיימת הנחה כי הוא מסתיים. נושא הזמן ופעילות הזמן הפנוי מהווה מרכיב מרכזי באיכות החיים. האדם בחזונות השונים מזהה עצמו לא רק על פי העיסוק בעבודה, בצריכה אלא גם לפי אורח החיים והעיסוק בשעות הפנאי. הנטייה בחלק גדול מהחזונות היא לעבר חברה בתר-חומרית שבה איכות החיים היא גורם חשוב בזהות האדם.

שאלות שהתעוררו בעקבות גיבוש החזונות האישיים והחזון הקבוצתי

החזונות השונים דומים זה לזה, ועולה השאלה האם החזון הזה של צוות הומוגני יחסית אכן יכול לשמש כחזון רחב שייצג את מגוון הדעות הקיימות באוכלוסייה. התפיסה כאן קרובה לגישה קהילתית-סביבתית. יחד עם זאת, ההתעוררות החברתית המאפיינת את ישראל בזמן כתיבת החזון, השיבה לערכים של צדק חברתי וערבות הדדית יכולים למשוך את הציבור וייתכן שחלקים רבים באוכלוסייה יתמכו בו.

סופיות המשאבים וגידול האוכלוסייה – נקודת מחלוקת. שאלת גידול האוכלוסייה בישראל עוררה מחלוקת בקרב הצוות. מצד אחד, הועלה הטענה כי יש להתייחס לצורך בעצירת גידול האוכלוסייה בישראל, אחרת מתעלמים מסופיות המשאבים, ומהעומס ההולך וגדל עליהם. מצד שני, הועלתה הטענה כי קיומה של מדינת ישראל מחייב המשך גידול האוכלוסייה. כמו כן, הועלתה הטענה כי יש קבוצות רחבות באוכלוסייה להן הפריון הוא ערך חשוב. חלק ניכר מחברי הצוות תומך בגידול אוכלוסייה בשל המשמעויות החיוביות שיש לכך לחיוניות האוכלוסייה ולהתפתחותה (ולראיה המשברים של מדינות באירופה שאוכלוסייתן מזדקנת וחסר להם כוח עבודה יצרני).

אסטרטגיות פעולה[5]

התסריטים מסייעים לנו לחשוב על השאלות: מה העתיד מביא לנו על כנפיו? אילו עתידים אפשריים?

החזון מסייע לנו לחשוב על השאלות: איזה עתיד היינו רוצים שיתגשם? מהו העתיד הרצוי על פי משאלות הלב והערכים שלנו?

האסטרטגיות מסייעות לנו בקבלת החלטות. הן נועדו לענות על שתי שאלות ראשיות: מה צריך לעשות ועם מי וכיצד יש לעשות זאת?

השאלה הראשונה והשכיחה בפיתוח אסטרטגיות היא מה צריך לעשות בהינתן עתידים אפשריים שונים (ובכללן עתיד של המשך התהליכים הקיימים) על מנת לממש את החזון או למצער להתקדם לעברו. בתשובה לשאלה זו יש לפתח אסטרטגיות איתנות היכולות להתמודד עם מספר גדול של עתידים אפשריים. לאחר הרצת החזון דרך התסריטים השונים וזיהוי החסמים וההזדמנויות ניגשים לפיתוח אסטרטגיות מרשמיות שאומרות מה צריך לעשות על מנת לצמצם חסמים ומה צריך לעשות על מנת להעצים הזדמנויות. בתהליך זה מתקבלות מספר גדול של אסטרטגיות מרשמיות בתסריטים השונים. **האסטרטגיות המרשמיות** הן בגדר מרשם ביחס למה שצריך לעשות. **האסטרטגיות האיתנות הן אותן אסטרטגיות מרשמיות החוזרות על עצמן במספר רב של תסריטים** - פירוש הדבר שלא משנה באיזה תסריט נהיה, האסטרטגיות האלה נחוצות - **זה הופך אותן לאסטרטגיות איתנות.**

אולם לא פחות חשוב משאלה המה היא שאלת המי וכיצד. אנו יודעים לרוב מה צריך לעשות אך פחות ברור לנו עם מי וכיצד יש לעבוד על מנת לממש את האסטרטגיות המרשמיות. לצורך כך יש לאתר את השחקנים העיקריים שעמם יש לפעול על מנת לקדם את מימושן של האסטרטגיות המרשמיות. אסטרטגיות אלה מכונות אסטרטגיות תיאוריות, הן מתארות את השחקנים העיקריים בזירה ואת דרכי העבודה עמם. האסטרטגיות התיאוריות בוחנות את הפסיכולוגיה של הפרטים שלהם אנו רוצים לשווק את האסטרטגיות האיתנות, את התרבות הארגונית, את מבנה הכוח, את הצרכים של הארגון ואין להן דבר עם שאלות של מה לעשות אלא עם שאלות של עם מי לעשות וכיצד.

צוות החשיבה של פרויקט "תחזית קיימות לישראל 2030" התמודד בשלב הראשון בעיקר עם השאלה "מה צריך לעשות?". בשלב השני, בעבודה שהנחה פרופ' ערן פייטלסון התמודד צוות חשיבה של מומחים עם השאלות: "עם מי וכיצד יש לפעול?" על מנת לממש את האסטרטגיות האיתנות.

התסריטים, החזון והאסטרטגיות אפשרו לצוות הפרויקט לענות על שלוש שאלות מרכזיות המגדירות את תחום החשיבה האסטרטגי:

1. היכן אנו חיים ומה אפשרי שיקרה: ניתוח תהליכים קיימים ופיתוח תסריטים.

[5] האסטרטגיות שפותחו במסגרת פרויקט "תחזית קיימות לישראל 2030" מופיעות במלואן באתר הפרויקט www.kayamut2030.org.

2. היכן היינו רוצים להיות לנוכח ההתפתחויות האפשריות וההעדפות הנורמטיביות שלנו: פיתוח חזון.
3. מה צריך לעשות על מנת לגשר על הפער שבין האפשרי לרצוי: פיתוח האסטרטגיות וכלי המדיניות.

נספח 1: דגמים של חזון קיים

חזון המשרד להגנת הסביבה (משנת 2008):

במדינת ישראל תתקיים סביבה המספקת איכות חיים ובטחון סביבתי לתושבים, תוך שימוש מושכל במשאבים ושמירה על המערכות האקולוגיות מתוך מחויבות לרווחת האדם ולערכי טבע, נוף ומורשת לדור זה ולדורות הבאים. מדינת ישראל תהיה אחת המדינות המובילות בעולם בפיתוח בר קיימא.

המטרות הרב שנתיות של המשרד:

- מזעור פליטות ופסולות מזיקות לסביבה ולבריאות האדם
- שמירה, הגברת יעילות השימוש ושיקום של משאבי הסביבה ומערכות אקולוגיות למען הדורות הבאים
- מניעה וצמצום חשיפת אוכלוסייה לסיכונים ולמפגעים
- הגברת יכולת התמודדות והיערכות לסיכוני סביבה (שינוי אקלים, כימיקלים, מזיקים ועוד)
- חלוקה צודקת של העלויות והתועלות הסביבתיות בין קבוצות האוכלוסייה השונות
- הנגשת סביבה איכותית להנאת הציבור
- עידוד ויישום של טכנולוגיות סביבתיות ישראליות
- הגברת יעילות ואפקטיביות של כלי המדיניות: רגולטוריים, אינפורמטיביים, כלכליים וביצועיים, להשגת מטרות המשרד

יעדים לפיתוח בר קיימא מתוך העבודה "אינדיקטורים לפיתוח בר קיימא"[6]

"מטרות המשותפות לרוב ההגדרות":

- לשמור לדורות הבאים את מירב החופש מבחינת המרחב שבו הם יחיו מבחינת אופי חייהם
- להבטיח רמת חיים סבירה לכל האוכלוסייה, בכלל זה קבוצות חלשות ומיעוטים
- לעודד פיתוח המפנים בקרבו את השלכותיו הסביבתיות והחברתיות
- לשמור על משאבי טבע חשובים ו/או נדירים
- להגדיר יעדים סביבתיים בני השגה
- להרחיב את ההתייחסות הסביבתית והחברתית אל מעבר לגבולות מדיניים או מנהלתיים

[6] ערן פייטלסון, המרכז למדיניות סביבתית, מכון ירושלים (2004)

חזון של הועדה לפיתוח בר קיימא בבריטניה UK SDC (משנת 2009)[7]:

The 5 principles of sustainable development (רק הכותרות מצוינות – פירוט להלן בגרסה הישראלית)

1. Living within environmental limits
2. Ensuring a strong, healthy and just society
3. Achieving a sustainable economy
4. Using sound science responsibly
5. Promoting good governance

בדומה לחזון זה, בישראל אימצו חזון זה כמעט בשלמותו, עם מעט תוספות:

חזון קיימות של משרדי הממשלה (משנת 2009):

חיים בהתאם לגבולות משאבי הסביבה

כיבוד מגבלות הסביבה של כדור הארץ, משאביו והמגוון הביולוגי; השבחת הסביבה והימנעות ככל הניתן מפגיעה במשאבי הטבע הדרושים לחיים ושמירתם לטובת הדורות הבאים.

הבטחת חברה חזקה, בריאה וצודקת (שוויונית)

הספקת הצרכים המגוונים של כל חלקי האוכלוסיות השונות בקהילות קיימות ועתידיות (היום ולדורות הבאים); קידום איכות חיים וחיוניות אישית, התחברות ויצירת שוויון הזדמנויות לכול; שימת דגש על פיתוח ידע ויכולות של הדורות הבאים.

השגת כלכלה בת־קיימא

בניית כלכלה חזקה, יציבה ובת־קיימא, המספקת תנופה והזדמנויות כלכליות; הפנמת עלויות סביבתיות וחברתיות על הגורם המזהם ותמרוץ לניצול יעיל של משאבים.

קידום ממשל נאור

קידום יזום של מערכות ניהול אפקטיביות המשתפות את כל הרבדים החברתיים ומצליחות לגייס מן האוכלוסייה יצירתיות ואנרגיה.

שימוש במדע מבוסס באופן אחראי

הבטחת גיבוש מדיניות ויישומה על בסיס מידע מובהק במקביל להתייחסות לאפשרות של אי ודאות באמצעות עקרון הזהירות המוקדמת, ולהתייחסות לערכים ולתפיסות ציבוריות.

מזעור סיכונים וניהולם

ניהול סיכונים סביבתיים טבעיים ומעשה ידי אדם במטרה למזער את חשיפת האוכלוסייה והרכוש לסיכון; נקיטת אמצעים למיגון ולחיזוק יכולת ההתמודדות עם תוצאות ואירועים.

---

[7] *Prosperity Without Growth*, Tim Jackson, Sustainable Development Commission, U.K., 2009

קצת על הגישה של טים ג'קסון

מעבר לסף מסוים של ערך התמ"ג לנפש, גידול בו לא יוסיף לרווחת האדם. כל עוד לא משנים את חוקי המשחק הכלכלי, לא ישתנה דבר משמעותי. חוקי המשחק ניתנים לשיפור באופן שיהיה יותר בר קיימא, והכוונה אינה ביטול קיום שוק תחרותי, אלא שינוי מאפייני המגרש וחוקי המשחק.

כיצד מתניעים שינוי כזה? למרות שג'קסון בעיקר מתאר את הבעיה ולא מה יש לעשות, הוא טוען שהדרך לביצוע שינוי היא פוליטית ותבוצע top-down. לעומתו משה טוען שהדרך לשם עוברת "דרכנו" האנשים ופחות דרך תיאוריות כלכליות – רק דרך דרישה לשינוי הבאה מלמטה יתכן תחילתו של שינוי שאחר כך ימשיך בשינויים חוקתיים. ערן מציין שגישתו של ג'קסון נשמעת מרקסיסטית.

האסטרטגיות של ה- World Business Council לפיתוח בר קיימא (משנת 2010)

גם ה-World Business Council מדברים על גישה של "מעבר לתמ"ג". יוצאים מתסריט הנוכחי של "עסקים כרגיל", ומתארים את הדרך והמדיניות השונה בתשעה תחומים – המקדמת את העולם לכיוון של קיימות בשנת 2050:

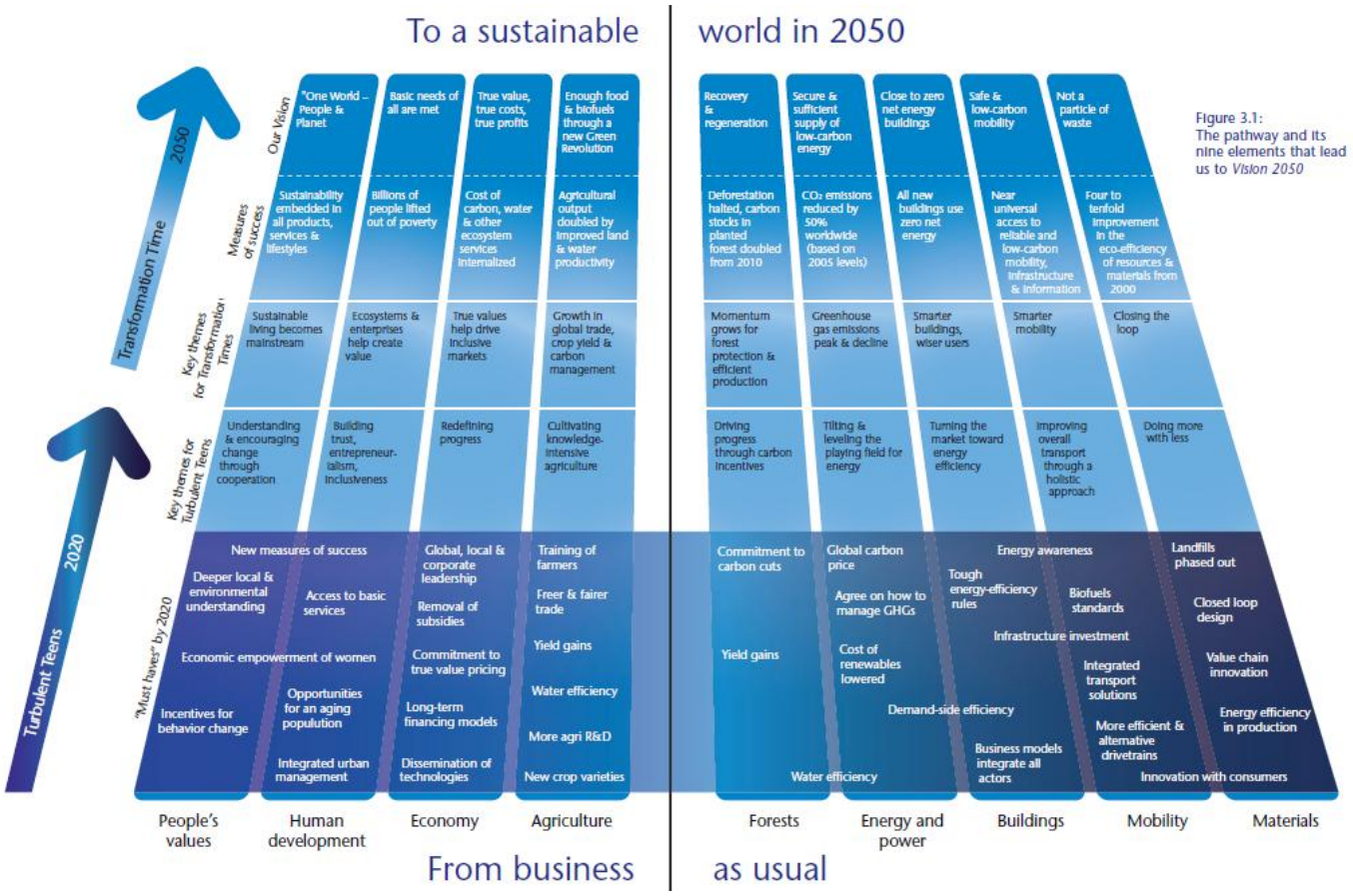


Figure 3.1:
The pathway and its nine elements that lead us to *Vision 2050*

Vision 2050: The new agenda for business, World business council, 2010 איור 1

נספח 2: הרצת החזון במנהרת הזמן של התסריטים

תסריט	חסמים	הזדמנויות	אסטרטגיות	שחקנים
1. המשך עסקים כרגיל	• החסם העיקרי: **תרבות הצריכה** ובחירתו של האזרח לבטא את חייו באמצעות צריכה חומרית	• "**פיזור מרוכז**" בערים היוצר איכות חיים גבוהה וחיים מלאי תוכן: ▪ העצמת המגוון והשונות בתוך הערים ▪ עירוב שימושים ועירוב אוכלוסיות ▪ ניצול איכויות מקומיות קהילתיות	**שינוי ערכים חברתיים- מצרכנות חומרית לאזרחות ערכית ומשתתפת** • יצירת בעלות על המרחב העירוני: הפחתת הנסועה, פעילות במרחב המקומי, תרומה קהילתית, פעילות קבוצתית • צרכנות משותפת • חינוך טוב • פעילות קהילתית • שימוש במדדים לקיימות לצורך הערכת איכות החיים ושיפורם	• קבוצת האמצע של האוכלוסייה - כמובילה • הרשות המקומית וראשה – כמאפשרים וכתומכים
2. מדינה מפתחת כיצד משקמים מדינה במשבר, ומחזירים את היכולת לנצל משאבים (טבעיים ואנושיים) באופן מוצלח?	• רגרסיה ל**הרגלים ישנים** (במוסדות ובהתנהלות) • **שימוש ביד חזקה** להתמודדות עם המשבר • **חוסר במשאבים** הדרושים לשיקום • **ההשקעות** החדשות לצורך ההשתקמות **לא יהיו שלמות** ויובילו למערכת חדשה רעועה	• **מוביליות וסולידריות** גבוהות בקרב האוכלוסייה • **הכרה** בכך שהמשך המגמות הנוכחיות אינו פתרון קביל • הלאמה מחדש של משאבים ציבוריים ל**בעלות ושליטה ציבורית** • חשיפת הנזקים, השחיתות, וקוצר הראיה שאפיינו את המוסדות והמגמות הנוכחיות, ו**תחושת הדחיפות בשינוי המצב**	**התמודדות עם מדינה המתאוששת ממשבר, ומשדדת את מערכותיה** • בניית resilience (ובפרט יצירת מלאי והשקעות איכותיות לטווח הרחוק בתהליך ההשתקמות) • השגת יתרונות מיידיים • בניית מוסדות אפקטיביים • יצירת מלאי של משאבים	• אנשי וגופי תקשורת • מדדים וגופים העוסקים בהם • משאבים (משרד האוצר, מגזר הפרטי, משרד התשתיות) • רשתות ויכולות קיימים המהווים בסיס עבור המוסדות החדשים (ארגונים לא ממשלתיים, מנהיגים פוליטיים, מומחי תקשורת)

תסריט	חסמים	הזדמנויות	אסטרטגיות	שחקנים
3. שוק מוסדר	• אי שוויון בין מרכז לשוליים • המשך הדומיננטיות של תרבות חומרית • פגיעה בסביבה בישראל בשל היעדר שיפורים מקבילים ברשות הפלסטינית	• **פיזור מרוכז** המוטה לעבר ערים במרכז • **חדשנות ויזמות טכנולוגית** • התערבות ממשלתית לשיפור איכות הסביבה • שילוב מוצלח בין צמיחה כלכלית לבין איכות סביבה ביישובים המבוססים במרכז הארץ	• השקעות גבוהות בפריפריה החברתית והמרחבית מצד הממשלה והמגזר העסקי • טיפוח מנהיגות בפריפריה בעלת ערכים סביבתיים • שינוי מערכת הערכים לכיוון של תרבות בתר-חומרית	הממשלה, המגזר העסקי, מנהיגות בפריפריה, אנשי חינוך ותקשורת

תסריט	חסמים	הזדמנויות	אסטרטגיות	שחקנים
4. שוק לא מוסדר	• **אידיאולוגיה כלכלית-פוליטית** ("היד הנעלמה" המובילה ל"הפרטה גורפת") • **שחיתות מוסדית** המובילה לקריסה של מערכות הבקרה החברתיות והסביבתיות • **היעדר מודעות** לערך השטחים הפתוחים ובתפקודם לקידום רווחת האדם. • **צמצום השטחים הפתוחים** ע"י בינוי גורם לנזק בלתי הפיך של אובדן אספקת שירותי מערכות אקולוגיות ובכך פגיעה ברווחת האדם שאינה ניתנת לתיקון אלא בסבסוד סביבתי.	• ניצול **תגובה חברתית קיצונית** לשם השגת שינוי ערכים וצמצום פערים • הגרעון הממשלתי שמביא ל**צמצום** הסובסידיות בכלל, מאפשר ביצוע צמצום סלקטיבי, דווקא של **סובסידיות מזיקות** חברתית וסביבתית, כגון סבסוד המים. הפרטת משק המים עשויה להטמיע את העלות האמיתית של המים ובכך להקטין את השימוש הלא יעיל והמזיק. • ההשפעה הגוברת על ישראל של העולם הגלובלי המוטה סביבתית תביא **להטמעת סטנדרטים סביבתיים** גבוהים יותר במשק הישראלי, שיתיישר או ייאלץ להתיישר עם הסטנדרטים הגלובליים. • הטמעת ההבנה ברלבנטיות של **ההתנהלות הגלובלית** לפעילות הישראלית בכל תחומי הכלכלה והחברה. שימוש בכלים הגלובליים (OECD, אמנות ריו ובינלאומיות אחרות) כמנוף להשגת פיתוח בר-קיימא משמעותי של ישראל (סביבה התומכת בכלכלה ובחברה). • שינוי קיצוני **במדיניות כלכלית פוליטית** עשוי לגרום לתגובה חברתי קיצונית ולשינוי ערכים חברתי לצמצום פערים. היינו, שינוי שלילי קיצוני במדיניות יוצר משוב חברתי קיצוני שעשוי להביא לשינוי חיובי מהפכני. • **סגירת מקומות עבודה** בתעשייה המסורתית מקטינה לחצי זיהום ומפגעים אחרים לסביבה, ופותחת הזדמנויות לתעשיות שאינן מזהמות ואפילו ידידותיות לסביבה, כולל התועלות הכלכליות של יצוא מוצרים ושירותים "נקיים". • **שימוש בתמריצים כלכליים** לעידוד כלי הכלכלה הירוקה	**אסטרטגיה להגעה לחזון** • הכשרת מנהיגות להובלת תהליך של מעבר לתסריט אחר • יצירת קואליציות של החברה האזרחית, בגיבוי האקדמיה ליצירת סוכני שינוי • לטווח הארוך: חינוך ליזמות לעיצוב מסגרות פעילות לסוכני שינוי • חיזוק המסגרות המטפלות בתופעת השחיתות • שיפור החקיקה והאכיפה • הטמעת ערך השטחים הפתוחים • ייצור ידע **אסטרטגיה המנצלת הזדמנות שיוצר התסריט** • ניצול תגובה חברתית קיצונית להובלת תהליך של צמצום פערים ושינוי סולם הערכים החברתי • ניצול ההשפעה הגוברת של העולם הגלובלי • פיצוי הנזק במרכז ע"י ממשק השטחים הפתוחים בנגב ובגליל • הטמעת רלבנטיות של ההתנהלות הגלובלית • שינוי קיצוני במדיניות כלכלית פוליטית • שימוש בתמריצים כלכליים לעידוד כלי הכלכלה הירוקה	

תסריט	חסמים	הזדמנויות	אסטרטגיות	שחקנים
5. פסיפס קהילתי	• **צמצום המעורבות בסחר העולמי** יכול להביא לפגיעה בביטחון הכלכלי. ישראל לא מותאמת לכללי השוק העולמי. • היווצרות **קהילות מסוגרות ולא שוויוניות** אשר יכולים להגדיל את הפערים החברתיים, להחליש את יכולת המדינה, לווסת את חלוקת המשאבים והשירותים, לפגוע בנגישות, ולמנוע טיפול בבעיות סביבתיות ברמה הלאומית והאזורית • **כשלים בניהול הרשות המקומית** מקשים על העצמת הרמה המקומית • **חולשת המדינה** והדגש על תועלות מקומיות/קהילתיות מביא לקצב מואט בהתאמת התשתיות לציפוף הערים. • המערכת הדמוקרטית ההשתתפותית יכולה להוביל **לאנרכיה/השתלטות/מבוי סתום** עקב ההטרוגניות בחברה הישראלית.	• מאפייני התסריט הקהילתי מאפשרים מעבר **למערכת ערכים חדשה** המושתתת על סולידריות, תמיכה ומפגש בין תרבויות, והזדמנויות כלכליות חדשות. • **סדרי עדיפות של הכללה וקיימות** מאפשרים מימוש החזון ובמיוחד את שילובן של קבוצות חלשות בחברה ושיקום הסביבה • **פיתוח היזמות החברתית** כהזדמנות לצמיחה ולביטוי מגוון הזהויות • **התעצמות הרמה המקומית** מאפשרת לרפורמה ברמה המוניציפלית ולחלוקת משאבים	**יצירת רשת ניהול, תקשורת ולימוד בין אנכית, אופקית ומעגלית** • איזון בין השלטון המרכזי להתארגנויות הקהילתיות/ • למידה של מודלים מוצלחים של התארגנות מקומית • דגש על תקשורת והעברת מידע בין קבוצות • שיתוף הרמה המקומית בתהליכי קבלת החלטות { אסטרטגיית העל לעיל באה לתת מענה לחסמים העיקריים, וגם לניצול חלק מההזדמנויות }	• משרד הפנים • רשויות מקומיות • יזמים קהילתיים/מקומיים • Champions - דמויות ברמה הלאומית

תסריט	חסמים	הזדמנויות	אסטרטגיות	שחקנים
6. מבצר מוסדר מבצר מוסדר משמש כמענה למקרה בו ישראל מתדרדרת לתסריט מבצר לא מוסדר: חלק מהאסטרטגיות הן כדי להיחלץ ממצב זה ולפתח תנאים ומנגנונים של מבצר מוסדר	• אוכלוסייה: **אי יציבות אזורית** וירידה כלכלית פוגעים באפשרות לעלות ברמת ההכנסה • חברה: **פגיעה בפנסיה וברמה הכלכלית של הפרט** • ערים: - • תשתיות: - • מים ואנרגיה: - • פעילות כלכלית: **הנושא הסביבתי אינו במרכז תשומת הלב** בשל הנושאים הביטחוניים והחברתיים ולכן הדגש מושם על תעשיות ביטחוניות • אקולוגיה: **השקעות בשטחים פתוחים פוחתות** בשל הדגש על נושאים ביטחוניים, לאומיים וחברתיים • משילות: טכנוקרטיה-**ריכוז בקבלת החלטות** לא מאפשר שיתופיות ומשנה את יחסי הכוח לטובת הטכנוקרטיה על חשבון הנבחרים.	• אוכלוסייה: ביטול הקצבאות והשקעות **במגזר הערבי** מביאים לשילובם בשוק העבודה כמו גם השקעות בחינוך שמעלות את רמת ההשכלה. • חברה: דגש על **קהילתיות ושוויוניות**, דגש על **האליטה הציבורית** ולא על המטריאליסטית, שינוי ערכים • ערים: התכנון המרכזי האפקטיבי מאפשר **תכנון משולב** של תח"צ עם **עירוניות** תוך דגש על שמירה על השטחים הפתוחים • תשתיות: התכנון המרכזי האפקטיבי והצורך הביטחוני מאפשרים **תכנון מסדרונות תחבורה ותשתית** – החזון מאפשר פיתוח תשתיות • מים ואנרגיה: התכנון מאפשר שיקום משק המים באמצעות התפלה ושימור בשל **שילוב תכנון פיזי עם תכנון כלכלי** כמו גם שימוש באנרגיה סולרית (מקור אנרגיה בטוח ומקומי) • פעילות כלכלית: הטכנוקרטיה מאפשרת **צמיחה כלכלית** והזדמנויות כלכליות חדשות והכוונה טובה יותר של השקעות גם לכיוון של כלכלה מעגלית • אקולוגיה: **שמירת שטחים פתוחים** בשל מערכת תכנון חזקה ויעילה • משילות: הפנמה **של שימוש בנתונים ומחקר כבסיס לקבלת החלטות**, מתקבלות החלטות מקצועיות ומושכלות יותר, תכנון ארוך טווח וראיה אינטגרטיבית	• אסטרטגיה של למידה והעתקת דגם סינגפור (מודל למידה ואדפטציה) • האקדמיה כמתווכת בכל עניין חילופי משלחות וחילופי ידע והעשרה • המועצה לביטחון לאומי – חילופי ידע ולמידה • ניצוח של משרד רוה"מ על משרד האוצר (יוזם), מנהל התכנון (רגולטיבי) והמועצה הלאומית לכלכלה וחברה (כלכלי-חברתי) • דרישות סף – אנשים בעלי רקע של מדיניות ציבורית • הסטת משאבים לחינוך - חיזוק ההוראה ומעמד המורים • השקעות במגזר הערבי- חינוך ושילוב	• בתי ספר למדיניות ציבורית • ראשי מ. האוצר • ראש המועצה לכלכלה • מנכ"ל משרד הפנים • מ. רוה"מ • השר להגנה"ס • המועצה לביטחון לאומי

תסריט	חסמים	הזדמנויות	אסטרטגיות	שחקנים
7. **מבצר לא מוסדר**	• אוכלוסייה: מתח בטחוני, **אי יציבות אזורית**, בידוד, היעדר ביטחון אישי, קיטוב חד והעמקת פערים; • חברה: **ירידה בהשקעות ברווחה**, הסטת ההשקעות לענייני ביטחון מונעת אפשרות של הכללה ושוויוניות; • ערים: **פרבור** בגלל הירידה בתכנון וכן בשל החשש מפגיעה ביטחונית • תזוזה /הגירה מאזורי קונפליקט למרכז הארץ – בשל בעיות ביטחוניות המרכז הופך מפורבר; הסטת משאבים – **אין השקעה באיכות סביבה עירונית**, כרסום בשטחים פתוחים; • תשתיות: **הפגיעה בתכנון** מגבילה את האפשרויות לתכנון תשתיות; אי היציבות האזורית גורמת לפגיעה בתשתיות • מים ואנרגיה: אין דגש על טבע וחופים • פעילות כלכלית: **הטיה לכיוון ביטחון**, פחות השקעות בקלינטק והגדלת הזיהום בשל הקטנת הרגולציה של תעשיות ביטחוניות • אקולוגיה: **פגיעה בנופים** ופחות שימת דגש על שיקום מערכות אקולוגיות בגלל היקפי הבינוי, הפיזור והקטנת הרגולציה של מערכות הביטחון • משילות: במצב של לחץ ביטחוני ריכוז קבלת ההחלטות ומשקל גדול למערכת הביטחון מה ש**מקטין את שיתוף הציבור והשקיפות**	• אוכלוסייה: הכרה בבעייתיות של הפערים החברתיים פותחת אפשרות ל**תיקון ושיפור** בגלל הלחץ וההתקוממות מצד האוכלוסייה הערבית ומתוך רצון לרצותם; • חברה: לחץ ביטחוני יכול להביא להתפתחות **קהילות אלטרנטיביות ועזרה הדדית**; הסטת הדגש מסטטוס ומסממנים חומרניים לעבר **הישרדות** ונושאים אחרים; • ערים: דרישות השטח של מערכת הביטחון ולחצי האוכלוסייה גורמים לכך שיש לחצים לכיוון **רגולציה חזקה יותר בתכנון** בשלב מאוחר יותר; • תשתיות: אי היציבות מעודדת **השקעות בתשתיות** שיהיו גמישות אמינות ויעילות כחלק מההשקעה הביטחונית • מים ואנרגיה: השקעות **בביזור של מקורות** אנרגיה/ייצור מים (יש יותר מים אפשר להחזיר לטבע) **הקטנת התלות בדלקים פוסיליים** והרחבת השימוש באנרגיות חלופיות (גז וסולרי); • פעילות כלכלית: ל**תעשיות ביטחוניות** יש הרבה spin off והתרחבות של מו"פ והייטק שיוצאים מתוך התעשיות הביטחוניות כולל ייצוא לחו"ל של חלק מהתעשיות; • משילות: בכדי לשקם את האמון בין פלגי החברה , בשלבים מאוחרים יותר, יש יותר **שילוב של המגזר הערבי** ושיתוף בתהליך קבלת ההחלטות לפחות בתחום האזרחי, חיזוק מוסדות קהילתיים.	• טיפול בבעיות מיידיות: המגזר הבדואי, המגזר הערבי • חיזוק ייצוגיות מקומית והרמה הקהילתית • חיזוק מערכת התכנון ושינוי הרפורמה • חיזוק הקשר ותיאום בין יוזם, רגולטורי וכלכלי-חברתי (בין מנהל התכנון לאגף תקציבים והרחבת סמכויות המועצה הלאומית לכלכלה וחברה) • מיצוב הגופים: יוזם , רגולטורי והמועצה הלאומית כגופים משלימים ולא מתחרים • הרחבת מושג הביטחון –שיכלול גם היבטים כלכליים וחברתיים (חינוך-שוויוניות-קהילה-מוטיבציה-השתלבות) • השקעה בחינוך – זיקה חברתית ושוויוניות	

מקורות

לביא ד. ואש ת., חוות דעת בנושא סחר וכלכלה, פרויקט תחזית קיימות לישראל 2030, מכון ירושלים לחקר ישראל והמשרד להגנת הסביבה, 2011.

ספריאל א., חוות דעת בנושא מערכות אקולוגיות ושירותיהן, נכתבה במסגרת פרויקט תחזית קיימות לישראל 2030, מכון ירושלים לחקר ישראל, והמשרד להגנת הסביבה,2011.

סתו ד. 2011. חוות דעת בנושא קרקע ומרחב, פרויקט תחזית קיימות לישראל 2030, מכון ירושלים לחקר ישראל, 2011.

אידלמן ע. ויבין י., קיימות אתמול, היום ומחר-ניתוח מדדים לפיתוח בר קיימא, פרויקט תחזית קיימות לישראל 2030, מכון ירושלים לחקר ישראל, 2011.

משרד ראש הממשלה ומשרד התחבורה והבטיחות בדרכים, "מחבר ישראל: תוכנית תחבורה לפיתוח וחיבור הנגב והגליל למרכז", 2010.

Raskin, Paul D. 2008. " World lines: A framework for exploring global pathways" Ecological Economics, 65, 461-470.

Schoemaker, Paul J.H. 1995. "Scenario Planning: A Tool for Strategic Thinking," Sloan Management Review. Winter: 1995, pp. 25-40.

Schwartz, Peter. 1991. The Art of the Long View. New York: Doubleday.

Van der Heijden, Kees. 1996**. Scenarios: The Art of Strategic Conversation.** Wiley & Sons, 1996.