

סיוטת עבודה - 4.12.2023

לגרסא המעודכנת ביותר, אנא פנו [לאתר](#)

נקודת המפנה

תרחישים עתידיים לחזון
נתיב ההתאוששות והחוסן
של מדינת ישראל



PollyLabs

תוכן העניינים

01 | מבוא

מכתב מאיתנו
דגשים עיקריים ותובנות
מהם תרחישים וכיצד יש להשתמש בהם

02 | הצצה את העתיד

אי-ודאויות מרכזיות שישפיעו על העתיד
ארבעה תרחישים לעתידה של ישראל
העמקה בתרחישים

03 | מי אנחנו

יוצרי התרחישים
שותפים נוספים ותודות

01

מברא

בהירות היא פריבילגיה שלא תמיד מתאפשרת.

להחלטות שנקבל כיום, תהיה השפעה מכרעת על עתידה של ישראל - ועל כן חובה עלינו לחשוב על העתיד בצורה סדורה ולוגית.

בניסיון לתמוך במאמצי חשיבה לטובת "היום שאחרי" ולנוכח המצוקה הגדולה והשאלות הרבות, אנו משתפות כלי תכנוני זה במטרה לעזור לארגונים להתכונן בצורה אפקטיבית ומובנת לתוכניות האסטרטגיות העתידיות שלהם.

4.12.2023 - טיוטת עבודה -

מתקפת הטרור הנוראית שהתרחשה בשבעה באוקטובר 2023 סימנה את היום העקוב ביותר מדם בהיסטוריה היהודית מאז השואה, וגבתה את חייהם של למעלה מ-1,300. נכון למועד פרסום גרסה זו, אנו עדיין מתפללים לשובם בשלום של 138 חטופים וחטופות מעזה..

כאשר התחלנו בפוליבס PollyLabs לבחון את תפקידנו במאמצי השיקום, זיהינו את הצורך במתודולוגיה לתכנון העתיד. יחד עם רשת המומחים והשותפים שלנו, התחלנו בתהליך שתכליתו לבחון איך יכול להראות עתידה של מדינת ישראל ב-12 עד 18 החודשים הקרובים באמצעות תרגיל משותף לבניית תרחישים עתידיים שונים.

מטרת התרחישים הללו אינה לנבא את העתיד, אלא לגבש עתידים אפשריים שונים, ובכך לספק לנו דרך להתמודד עם הלא נודע (למידע נוסף אודות הסיבות והדרכים לשימוש בתרחישים ראו עמוד 6).

במהלך עבודתנו עם רשויות מקומיות, גופים פילנתרופיים, חברות ועוד, הבנו כי רבים מארגונים אלה מחפשים כלי עבודה דומה. על כן החלטנו להנגיש משאב זה לציבור, ושמחנו לדעת כי לא מעט ארגוני חברה אזרחית וקרנות פילנתרופיות, בישראל ומחוצה לה, מתכננים להשתמש במתודולוגיה שפיתחנו כבר בזמן הקרוב.

כלי זה פותח בשיתוף פעולה עם מובילי ומובילות דעה מישראל וארה"ב, משלל דיסציפלינות ומגוון עמדות במסגרת סדרת מפגשים אינטנסיביים. לאחר יצירת התרחישים - הם נבחנו, אותגרו, וחודדו ע"י מומחי תוכן בכירים ובכירות בתחומים הרלבנטיים ביותר.

ברצוננו להביע את תודתנו העמוקה לכל מי שהצטרפו אלינו לשעות של דיונים, למומחים והמומחיות שהקדישו מזמנם וחכמתם על מנת לאתגר ולחדד את חשיבתנו, ולעשרות שסייעו בתרגום, עריכה, וגיבוש המידע כולו לכדי תוצר מוגמר. רשימה מפורטת של השותפים לפרויקט נמצאת בפרק האנשים.

מסמך זה הינו ניסיון ראשוני להתמודד עם אי וודאויות, ולקדם הבנה משותפת של נתיבים פוטנציאליים להמשך. עם פרסום גרסה זאת, אנו מעודדות אתכם לקרוא ולהעמיק במסמך ולהשתמש בכלי זה כראות עיניכם, תוך הכרה במגבלותיו. בשלב הבא אנו מחפשות שותפים משמעותיים לפיתוח התהליך והפצת התוצאות, כדי להפוך משאב זה למועיל ככל האפשר בתהליך השיקום של ישראל.

לשאלות/מידע נוסף אנא צרו קשר בכתובת:

alina@polly-labs.com

מאחלות לכולנו ימים טובים יותר

סיכום

כלי תכנוני זה יכול לסייע לארגונים ב..

הערכות לקראת העתיד

תכנון גישה כוללת להתאוששות ובניית חוסן, אשר ניתנת להתאמה לנוכח עתידים אפשריים שונים, במטרה לקדם פעולות מיטיבות ולמקסם ההשפעות חיוביות.

עיצוב העתיד

זיהוי הבחירות שאנחנו יכולים לעשות כדי להגדיל את הסבירות ליצור את עתיד שאנחנו רוצים.

מסקנות עקריות

1. התאוששות אמיתית דורשת היערכות מחדש ולא חזרה לסטטוס-קוו.

נדרשות הצהרות ברורות ופעולות משמעותיות כדי ליצור חזון חדש לישראל ולהוביל שינויים מבניים על פני מימדים שונים (השקפה גיאוגרפית, מבנים פוליטיים, חוזת חברתי חדש ועוד)

2. חיבור חברתי של ארבעת השבטים* חייב להיות בעדיפות עליונה עבור כולנו.

יש להשקיע מאמץ ביצירת לכידות חברתית בתוך ישראל ואל מול הקהילה היהודית העולמית. זאת לצד פעולות משמעותיות לגיבוש חוזת חברתי חדש סביב אתוס של אחדות בעם.

3. תחת התפישות הישנות, המשאבים לא יספיקו לענות על כל הצרכים.

על ארגונים לבחון ולהבהיר מחדש את תפקידם בתוך המציאות החדשה. יש ליצור שותפויות ושיתופי פעולה רחבים ויצירתיים, חוצי מגזרים, דיסיפלינות וטריטוריות כדי להרחיב את המשאבים ולנצלם באופן יעיל.

4. נצטרך לפעול בסביבת חוסר ודאות בעתיד הנראה לעין.

לשם כך עלינו לפתח יכולות, תהליכים ופרוטוקולים לתגובה מהירה ויעילה לנוכח מציאות משתנה (לדוגמה: לפעול להגברת היכולת לנטר תהליכים וליצור מנגנוני קבלת החלטות מהירות בהתאם)

אסור לנו לקפוא לנוכח הלא נודע; לכולנו יש תפקיד בהבטחת עתידה ושגשוגה של מדינת ישראל.

תהליך מובנה של חשיבה על העתיד יכול להוביל אותנו לעתיד טוב יותר, למרות אי הודאיות המשמעותיות שעומדות בפנינו.

מה הם תרחישים ולמה אנחנו משתמשים בהם?

השאלה המנחה שהובילה את יצירת תרחישים במסמך זה היא:

מה הוא העתיד של מדינת ישראל ב 12-18 החודשים הקרובים, ומה תהיינה הנגזרות של עתיד זה על מאמצי ההתאוששות באוכלוסיות השונות?

תרחישים אינם תחזיות.

הם תמונות אפשריות אודות העתיד, המיועדות להמחיש טווח של מציאות אפשרית. תרחישים הם השערות שמיועדות לגרות את דמיוננו, לאתגר דעות קדומות, ולהאיר הזדמנויות חדשות וסיכונים נסתרים.

התרחישים מתחילים עם שאלת מיקוד מובילה ומשם מתפתחים אל בחינה של אילו מרכיבים הם "הכי לא ידועים" לגבי העתיד לעומת מה שאנו יודעים כי יש סיכוי גבוה שיתקיים (ראו עמוד 9 לאי-וודאויות קריטיות).

מטרת התרחישים אינה לנחש מה הולך לקרות - אלא לייצר תהליך סדור ומובנה המאפשר לנו:

1. זיהוי סיכונים והזדמנויות משמעותיות הרלוונטים לתרחישים ספציפיים וראויים להכנה כבר עכשיו
2. גילוי "אמיתות אוניברסליות", כאלו שבסבירות גבוהה תקיימנה בכל התרחישים או ברובם, ונקיטת פעולות "בטוחות" שניתן לשלב בתגובות שלנו - כאלה הרלוונטיות לכל תרחיש אפשרי
3. בדיקת איתנות של תכניות שיקום קיימות על מנת לבדוק את מידת העמידות והאיתנות שלהם לאור תרחישים שונים
4. בחינת אפשרויות להחלטות המגבירות את הסבירות למימוש העתיד אליו אנו שואפים באופן קולקטיבי.

איך להשתמש בכלי זה?

תרחישים יכולים לסייע הן בהתכוננות לעתיד והן בעיצובו.

שתי שאלות עיקריות יכולות להוביל ארגונים המעוניינים לשלב את המתודולוגיה בתהליכי התכנון שלהם:

2

עיצוב

איך נוכל להגדיל את הסיכוי ליצור את העתיד שאנו רוצים בו?

1. כמה שליטה יש לארגון על אי הוודאויות הגדולות ביותר שישיעו עתיד המדינה?
2. מהם המשאבים והפלטפורמות שיש לארגון שניתן למנף לטובת השפעה על אי הוודאויות הגדולות ביותר?
3. אלו מחויבויות ואלו ויתורים הארגון מוכן ליטול על עצמנו כדי להגדיל את הסיכויים למימוש התרחישים הרצויים יותר לכולם?

1

הערכות

איך אפשר לתכנן תהליך התאוששות שניתן יהיה להתאימו לתרחישים שונים?



(ראו בנספח גליון עבודה מפורט לסיוע בפירוט יתר של הבחירות הנ"ל

1. מה השפעתם של מתארי עתיד שונים על הארגון ועל גורמי המפתח בו? (בעלי עניין, לקוחות, תורמים, עובדים וכדומה)
2. אלו החלטות אסטרטגיות על הארגון לקבל לאור תרחישים שונים?
3. איך נוכל לחזק את יכולתו של הארגון לזהות שינויים ולהסתגל אליהם?
4. מה סדרי הקדימויות של הפעולות השונות, מה חשוב לעשות עכשיו ומה אחר כך?

02

הצצה אל העתיד

חמש אי וודאויות בסיסיות שניתן להניח שישפיעו באופן משמעותי על עתידה של ישראל

01 מה תהיה דרגת החומרה של המלחמה עבור שני הצדדים, הצד הישראלי והצד הפלסטיני? (לדוגמה: משך המלחמה, מספר החזיתות, מספר הרוגים ופצועים, הרס תשתיות, השפעת הלחימה על החוסן הנפשי ותוצאות הניסיונות להחזרת החטופים)

02 מה תהיה רמת האחדות והאמון בתוך ובין אוכלוסיית שונות בישראל? (לדוגמה, אחדות אל מול פילוג, האשמות הדדיות, אמון בין "ארבעת השבטים"*)

03 מה תהיינה היציבות ורמת האפקטיביות של ממשלת ישראל? (לדוגמה: יכולת קבלת החלטות, הקצאת משאבים אפקטיבית, המבנה הדמוקרטי או פגיעה בו, יכולת הפעולה של השירותים החברתיים, תחושת לגיטימציה בקרב האזרחים ובני ברית בקהילה הבינלאומית)

04 מה יהיו ההשפעות הכלכליות של מצב לחימה מתמשך? (לדוגמה: השפעה על התמ"ג, שער המטבע, השקעות זרות)

05 רמת התמיכה או ההתנגדות מצד שחקני מפתח בינלאומיים. (לדוגמה: ממשלות זרות, תפקידה של ארה"ב, נרטיב הסיקור התקשורת, סיוע והשקעות זרות)

בהתחשב בגורמי אי הוודאות, אנו צופים כי שני כוחות עיקריים יעצבו את עתידה של מדינת ישראל

לחימה מרוסנת → ← הסלמת הלחימה

01 דרגת ההסלמה של הקונפליקט

בעוד שהשפעות הנוכחיות של המלחמה כבר קשות מאד, ההשלכות הכוללות בראיית אזרחי המדינה, משאביה והעתיד הגיוני-פוליטי של האזור, יהיו תלויים בעצמות ובמשך המלחמה ובעימותים צבאיים אזוריים נוספים, במידה ויהיו

מלחמה מוכלת עם צעדים ברורים להמשך	מלחמה רב חזיתית ללא סיום נראה לעין
<ul style="list-style-type: none"> סיום הלחימה בתוצאות רצויות כולל מיטוט שלטון חמאס, שחרור צבא המילואים ועוד המפונים חוזרים לישוביהם והחטופים והחטופות שבים הביתה מאמצי ייצוב ושיקום אזורי יוצאים לדרך 	<ul style="list-style-type: none"> צה"ל לא מצליח להשיג את מטרות המלחמה נפתחות חזיתות לחימה נוספות נזק הולך וגדל, כולל הרוגים, פצועים ופגיעה בתשתיות נוספות 

לכידות חברתית גבוהה/ממשל לגיטימי ויציב → ← לכידות נמוכה/ממשל שאינו אפקטיבי

02 רמת היציבות הפנימית בישראל

מאז השבעה באוקטובר קהילות בישראל ויהדות העולם התאחדו, מתוך מטרה לסייע לאלו שנפגעו. המשך האחדות או חזרה לקיטוב ישראלי פנימי, בנוסף לקיום ממשל לגיטימי ואפקטיבי בישראל, ישפיעו באופן משמעותי הן על היקף הנזק המתמשך והן על מאמצי השיקום

האזרחים והממשל מיושרי קו	קיטוב חברתי, ממשל לא מתפקד
<ul style="list-style-type: none"> מתחיל להתעצב חוזה חברתי חדש בין "ארבעת השבטים" נבנה מחדש אמון הציבור בממשלה שיכולה לטפל באופן אפקטיבי בצרכי השיקום נבנה אתוס של אחדות וחוזרת תחושת יציבות ונורמליות 	<ul style="list-style-type: none"> התנגשות בין עדיפויות ומחלוקת פנימית בממשלה מובילות לפגיעה במאמץ הלאומי להתאוששות בהיעדר אסטרטגיה ברורה חוסר הסכמה עמוק ואי אמון בממשלה 

בהתבסס על צירים אלו, מתגלים ארבעה עתידים המתקבלים על הדעת

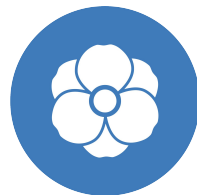
לכידות חברתית גבוהה/ממשל לגיטימי ויציב

עוצמה תחת לחץ



- התלקחות משמעותית בחזית חדשה או במוקדים נוספים המלווים בהשלכות הרסניות.
- הציבור הישראלי מספק גיבוי לפעולות צה"ל והממשלה.
- החוסן החברתי נשמר; "האויב מבחוף" מחזק ומשמר את אחדות העם.
- הכלכלה סופגת מכה קשה, אך נותרת יציבה.
- דעת הקהל העולמית חלוקה: הקהילה היהודית העולמית מגלה סולידריות עם ישראל, בו בזמן קולות אנטי-ישראליים מתחזקים.

יציבות פנימית



01 02

פריחה אחרי מלחמה

- סיום הלחימה הפעילה ופירוק שלטון החמאס. הקמת כוח בינלאומי הפועל לשיקום אזורי ותחילת "דיאלוג מכוון עתיד"
- הצרכים השיקומיים המידיים נענים לצד תכנון ארוך טווח ושינוי מבני. הממשל מקבל לגיטימציה מהעם ובמידה ויש בחירות, מתבצע שינוי שלטון חלק.
- האופטימיות בשוק מובילה להתאוששות כלכלית.
- שותפויות חדשות בין המגזר הציבורי והפרטי, לצד מודלים כלכליים משולבים המקדמים את מאמצי השיקום.

דרגת ההסלמה של הקונפליקט

הסלמת הלחימה

לחימה מרוסנת

04 03

מלבים את האש



- 'מצב מלחמה' מתמשך המלווה במשבר הומניטארי חמור בעזה.
- המערכה הצבאית מתארכת ומאבדת לגיטימציה ציבורית ברמה הלאומית והבינלאומית.
- ניהול פוליטי כושל מגביר את המתח וההתנגשויות בין המחנות הפוליטיים הופכת אלימה.
- מתיחות ביחסים הבינלאומיים מובילה לסחרור כלכלי שלילי.



הסערה שמאחורי הסערה

- הלחימה נותרת ממוקדת ואינה מתפשטת לאזורים נוספים.
- חילופי האשמות בין הפלגים הפוליטיים מובילים לחוסר שקט אזרחי המלווה במשבר מורכב.
- חששות ביטחוניים גוברים עקב התגברות מעשי אלימות בנשק חם.

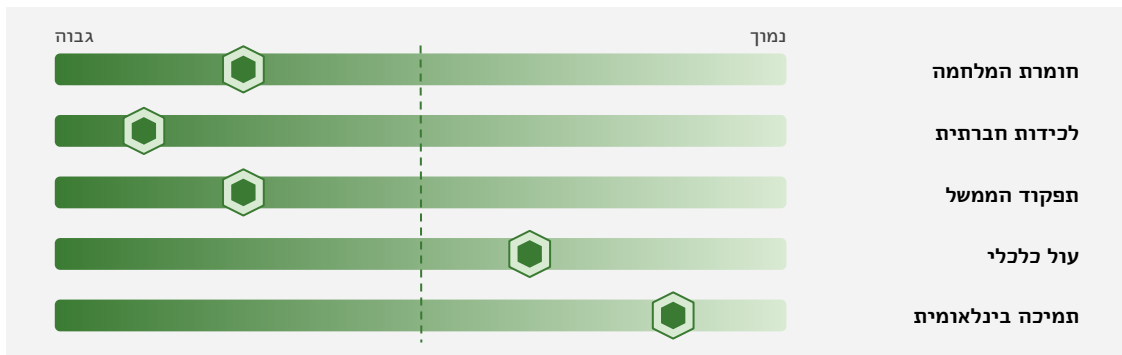
לכידות נמוכה/ממשל שאינו אפקטיבי



במה אנו צריכים להאמין כדי לקבל תרחיש זה כסביר...

- ההסלמה המתמשכת של הסכסוכים נובעת מתוקפנות חיצונית; פעולות צה"ל הן סבירות ומוסברות בצורה אפקטיבית לישראלים וליהודים בכל העולם
- מנהיגים הקוראים להקצנה מושתקים על ידי קולות חזקים יותר הקוראים לאחדות לאור המצב
- הממשלה מצליחה לשתף פעולה בצורה אפקטיבית עם ארגוני חברה אזרחית, תוך הקצאת משאבים וחשיבה משותפת; מנהיגי הארגונים האזרחיים מוותרים על לקיחת עמדה פוליטית לטובת העבודה משותפת
- למרות חומרת הסכסוך, התגובה האפקטיבית ותחושת 'אחדות העם' מנעו עלייה בפשיעה ו אלימות
- נוצרים מנגנונים חדשים לשתוף פעולה כלכלי בין גורמים פנימיים וגורמים חוצי-גבול, המקלים על סחר יעיל יותר בין אנשים וארגונים פרו-ישראלים

אי ודאויות מרכזיות



תרחיש 1: העימות מסלים, יציבות פנימית גבוהה

עוצמה תחת לחץ

תיאור התרחיש

המתחים מתגברים, אך ישראל עומדת מאוחדת. למרות האופי החמור של המלחמה, ישנה תמיכה נרחבת בהמשך הלחימה מצד הישראלים והקהילה היהודית העולמית, שרואה בפעולות הצבא מוצדקות.

בתוך ישראל, הדינמיקה הפנימית נשמרת בעיקר כשהסיכונים החיצוניים מגבירים את תחושת האחדות.

הממשלה וארגוני החברה האזרחית פועלים באופן יעיל ובשיתוף פעולה, ומצליחים להתמודד עם הצרכים שעולים עקב ההסלמה החמורה.

ישראל חווה פגיעה קשה בכלכלה אך אינה קורסת, תודות לאיתנות הכלכלית של המשק הישראלי טרם פרוץ המשבר ולזרימת הון זר, בעיקר ממדינות בנות-ברית.

דעת הקהל ברחבי העולם נעשית מקוטבת עוד יותר בין תומכים למתנגדים להפסקת אש.

בתרחיש זה, האחדות הפנימית עשויה להיות זמנית, כי האיום החיצוני יכול לתת תירוץ לדחיית שינוי הממשל הנדרש, ולכן לאתגר את היציבות הפנימית. האיום המתמשך עשוי לקדם זהות לאומית קיצונית יותר, אשר פניה אינם לשלום ויציבות אזרחית בת-קיימא.



פריחה אחרי מלחמה

תיאור התרחיש

המלחמה מוגבלת לרצועת עזה ומביאה לתוצאות שמאפשרות התכוננות להחזרת חלק מהמשפחות שפוננו מהישובים ושחרור הרבה חיילי המילואים עד סוף 2023 / תחילת 2024. זה"ל ממשיך בפעולות מקומיות ובהיקף מוגבל במטרה לפרק את משטר החמאס ולהקים חלופה לא מלחמתית בתמיכת קואליציה בינלאומית.

בסיוע תמיכה גלובלית, החטופים חוזרים הביתה, מה שמסמן את תחילת תהליך הריפוי הלאומי, פיזי ונפשי. האתוס לאחר המלחמה דוגל באחדות על פני האשמה, מביא להקדמת חוזה חברתי חדש המתמקד שוויון זכויות וחובות. לאורו מתחילים לקדם חוקים ותקנות נרחבות בתחום זכויות האדם והאזרח.

חילופי שלטון רגועים מביאים לשלטון חדש, הנתפש כלגיטימי. למרות הקשיים וחבלי הלידה הראשוניים, הממשלה מצליחה להתמודד עם צרכי ההתאוששות ומובילה תוכנית מבוססת חזון לשיקום, הזוכה לתמיכה ציבורית רחבה.

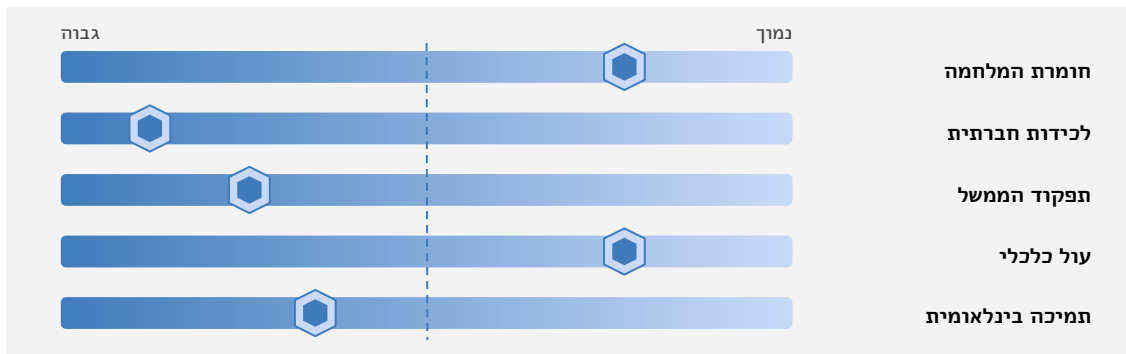
אופטימיות בשוקים מולידה יוזמות מקומיות ובינלאומיות שעוזרות להתאוששות הכלכלית.

אמצעי שיקום חדשניים יוצרים כר פורה לבנייה מחדש באופן מיטבי במקום חזרה לנקודת האפס בתחומים שונים (לדוגמה, טכנולוגיות בתחום החקלאות והבריאות). מודלים חדשים לשיתוף פעולה בין מגזרי ומודלים של הון מעורב מאפשרים להגדלת עוגת המימון הנדרשת.

במה אנו צריכים להאמין כדי לקבל תרחיש זה כסביר...

- זה"ל מסוגל לפגוע במידה ניכרת ביכולות הפעולה של חמאס, ולהניח את התשתיות הנדרשות להמשיך בפעולות לחיסולו תוך חודשים ספורים
- מנהיגים מתונים מאוכלוסיות שונות בארץ פועלים במטרה לבנות מחדש את האחדות בעם. משפיענים פוליטיים, חברתיים ורוחניים פועלים בנחישות לתמיכה והעצמת האחדות המתחדשת.
- הקריאה לשינויים משמעותיים בחודשים שאחרי ה-7 באוקטובר מביאה לבחירות של אחרי מלחמה המסתיימות בתוצאה של ממשלה רחבת הסכמה, שמתאחדת לפעול למען חזון של שינוי לישראל הן מבית והן ברמת האזורים.
- תקציב 2024 עובר תוך שינוי משמעותי של סדר עדיפויות, וכולל הקצאת משאבים באופן פרגמטי ושוויוני שמבטיח שיקום אפקטיבי ותחושת הוגנות בין אוכלוסיות שונות.
- ישראל ויהדות העולם מגדירים מחדש את המחויבות ההדדית ביניהם ומעצבים חוזה חברתי חדש במסגרתו חזון משותף לעם היהודי.

אי ודאויות מרכזיות





הסערה שמאחורי הסערה

תיאור התרחיש

המלחמה מוכלת בתחילת 2024, אך אי-הוודאות אודות היציבות האזורית נמשכת. הניצחון הצבאי מספק תחושת ביטחון לטווח קצר, אך מחפה על מתחים פוליטיים וחברתיים עמוקים, כאשר האוכלוסייה הישראלית מוצאת עצמה מפולגת ומאבדת את תחושת האחדות לחלוטין.

חוסר הלגיטימציה והאפקטיביות של הממשלה מחריפים את המשבר, הפלגים הפופולסטיים צוברים תאוצה ומגבירים את הפילוג החברתי ואת חוסר הביטחון הפיננסי. אי ההסכמה אודות חלוקת המשאבים לצורכי השיקום מעמיקים ככול שאי-השוויון הולך ומחריף, ומתחים בין-קבוצתיים בתוך ישראל ניזונים משליטה דלה בנשק, ושיטור לא פרופורציונלי בקהילות ספציפיות. כל אלו יחד מובילים לתסיסה אזרחית קשה.

מעמדה הבינלאומי של ישראל מתדרדר עוד יותר ככול שנשמעים קולות להחרימה, דבר הגורם לירידה בהשקעות זרות. כתוצאה מכך נוצרים אתגרים כלכליים עבור משקי הבית לאור זינוק בשיעורי אבטלה ועליה בעלויות המחיה בו זמנית.

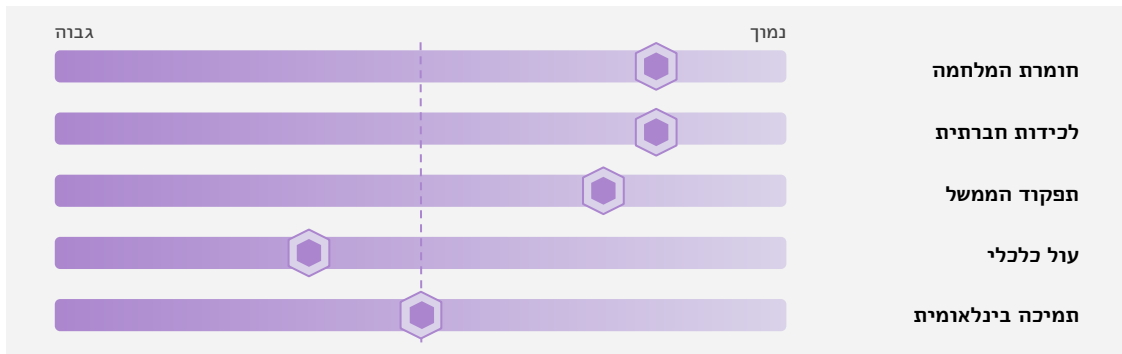
האוכלוסייה החיונית להנעת הכלכלה ומגזרי הביטחון מאבדת תקוותה, ומגמת "בריחת המוחות" מתפתחת בקצב מואץ שמסתמן כבריחה המונית.

ניהול כושל של משאבים ציבוריים מחליש את המדינה עוד יותר מה שהופך אותה למטרה קלה יותר לאויבים המבקשים להצית ולהתסיס את המאבק מחדש - רק שהפעם ישראל מפולגת וחלשה עוד יותר.

במה אנו צריכים להאמין כדי לקבל תרחיש זה כסביר...

- ישראל מאבטחת את גבולותיה בהצלחה באמצעות מערכת צבאית הנתמכת על ידי בעלות ברית בינלאומיות, אשר מחויבות גם לאיומים ארוכי טווח וגם למאמצי ההתאוששות בעזה.
- מלחמת הטלת האשמה מתחילה, ונשאלת השאלה האם צה"ל או הממשלה, הרפורמה המשפטית או המחאות נגדה האם אלו האחראים על אסון ה-7 באוקטובר.
- תהליך החלפת הממשלה גורר קרבות פוליטיים, מה שגורם להסתה של משאבים ואנרגיה ממאצי ההבראה והשיקום.
- התאוששות הכלכלה בעקבות המלחמה לא רק מאחרת להגיע, אלא נמצאת במגמה שלילית כאשר חוסר היציבות ואי הוודאות הפנימית מרתיעים משקיעים ופילנתרופים זרים, ואלו גוררים צמצום צריכה ופעילות מקומית.
- גילויי האנטישמיות בעולם הופכים ליותר מאופקים ותשומת הלב העולמית ככלל ושל יהודים רבים ברחבי העולם, מופנה למקומות אחרים. ישראל נותרת מבודדת עוד יותר, ומדינות אחרות ברחבי העולם נתפסות כאפשרות סבירה ומשכנעת עבור ישראלים השוקלים הגירה.

אי ודאויות מרכזיות

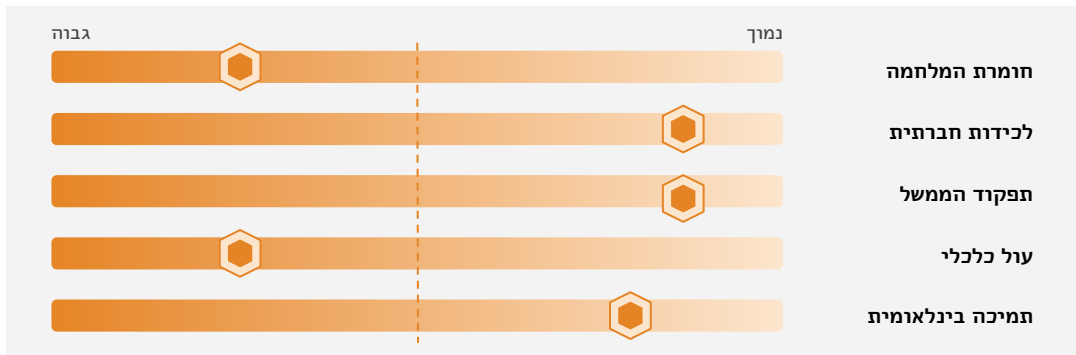




במה אנו צריכים להאמין כדי לקבל תרחיש זה כסביר...

- הסכסוך בעזה הידרדר למלחמה רב-חזיתית. פעולות צה"ל וניסיונות ההסברה גררו ביקורת נרחבת מצד ישראלים וזרים כאחד.
- בעקבות לחץ פנימי מצד האזרחים מדינות שונות מסירות תמיכה מישראל והחרמות הפיננסיים מובילים להרס כלכלי.
- הדעות הפופוליסטיות מתחזקות, ומעוררות את הפילוג יותר מתמיד. אחדות ראשונית מפנה מקום לוויכוח על הקצאת משאבים. ממשלת ישראל לא מצליחה לשתף פעולה עם ארגונים אזרחיים, דבר המוביל לחוסר תפקוד, בעיות תקציב, ומשבר הומניטרי הולך וגובר.
- המרקם החברתי בישראל נקרע תחת התסיסה הפוליטית, הן בתוך הקהילות היהודיות והן בין הקהילות היהודיות, ללא-יהודיות.

אי ודאויות מרכזיות



תרחיש 4: הסכסוך מסלים והיציבות הפנימית נמוכה.

מלבים את האש

תיאור התרחיש

לאחר ה-7 באוקטובר, ישראל מוצאת את עצמה במצב מלחמה מתמשך כאשר המתחים מתעצמים הן פנימית והן אזורית.

החזרת החטופים והחטופות לא מתקדמת, שירות המילואים המתמשך והעקירה הנרחבת ממשיכים ומחאות תכופות מתעוררות ומעמיקות את השסעים החברתיים.

המצב ההומניטרי בעזה מחמיר, והמתחים בגדה המערבית מתגברים ומרחיבים את הסכסוך למלחמה רב-חזיתית מתפרצת ובלתי צפויה. ערים מעורבות והתנחלויות הופכות למוקדי אלימות התורמים למשבר ההולך ומעמיק, ולואבדן מתמשך של תחושת הביטחון.

חוסר היכולת של הממשלה לתפקד, וכישלון בהעברת תקציב הגיוני לשנת 2024 מאותתים על משבר כלכלי מתקרב המאלץ את צה"ל להפוך לגורם המספק שירותים חיוניים לאזרחים. שירותים כגון חינוך ובריאות קורסים ושגרת היום-יום הופכת קשה מנשוא עד בלתי אפשרית.

מאות אלפים מנסים לעזוב את ישראל באופן חוקי ו/או לא חוקי בזמן שהמטרה וצה"ל נקראים לסייע בשליטה על המצב.

הביקורת העולמית והבידוד הגיאופוליטי מרחיקים בעלות ברית מסורתיות, ונסיגות רב-לאומיות משפיעות באופן חמור על הכלכלה. כל אלה מביאים להתגברות הפשיעה והאבטלה ומתכנסים לכדי ספירה כלכלית שלילית.

כאשר ישראל מאבדת את משאביה, עוצמתה ובעלות בריתה, קיומה של מדינת ישראל אינו מובטח עוד.

03

צורת

ניתוח זה בוצע על ידי מגוון מומחים מתחומים שונים, וביניהם יחסים בין"ל, פילנתרופיה, השקעות אחראיות, כלכלה ואסטרטגיה פיננסית, אקטיביזם בחברה האזרחית, ארגונים ללא מטרת רווח, פקידי ממשל לשעבר ומומחים לתרחישים.

עשינו כמיטב יכולתנו ליצור קבוצה מגוונת בדעותיה, הכוללת מומחים ומומחיות משלל מגזרים ודיסציפלינות. למרות זאת, למרות חשוב להכיר בחסרונות של ניתוח חפוז ומוגבל בזמן שנעשה באי וודאות מירבית.

מאחורי יוזמה זאת עומד צוות [PollyLabs](#), מכון מחקר יישומי וסטודיו יזמות שיוצר מיזמים המקדמים פתרונות חדשניים באמצעות מודלים של הון מעורב לטובת בעיות חברתיות וסביבתיות גלובאליות.

.
הזרוע המחקרית שלנו פועלת ליצירת ידע חדש בתחום ההון הקטליטי והאצה של פיתוח השקעות ומיזמי אימפקט תוך כדי קידום תמיכה ביזמים ויזמיות בעלי פוטנציאל מירבי.

מחקר זה נולד במטרה להוות בסיס מחשבתי להקמת הקרן הפילנתרופית החדשה של [PollyLabs](#), קרן החוסך העתידית [Future Resilience Fund](#). קרן זו נועדה להאיץ את מאמצי השיקום והבנייה מחדש בישראל אחרי אסון השבעה באוקטובר. הקרן תשקוד על הגדלת מאגרי ההון לשיקום ויצירת חוסן באמצעות שימוש במודלים קטליטיים חדשניים ושותפויות רב-מגזריות.

מי עומד מאחורי היוזמה הזאת?

צוות העבודה על התרחישים

צוות PollyLabs

בר פרג
מייסדת ומנכ"לית

אלינה שקולניקוב
סמנכ"לית שותפויות

וינסט יאנג
עמית מחקר

אדם דימנשטיין
עמית מחקר

לאורן לוביצקי
מנהלת בכירה, Bain & company
מומחית לניתוחי עתידים

צוות חשיבה בכיר

אסף רוזנהיים
ראש תחום השקעות, Profindex

ענר בן עמי
שותף מייסד Candid Group

דניאל בן יהודה
מנכ"ל, OM2 Holdings

דניאלה קנדל
מייסדת ומנכ"ל, Evergreen Innovation
Platform

אלעד שפירא
מנהל פרויקטים, BCG
רפרנט תשתיות לשעבר במשרד האוצר

הדס ילין
מנכ"ל התנועה הקיבוצית לשעבר ואחראית
שיקום / ותכניות "היום שאחרי"

הילי הירט
מנהלת תחום אימפקט בקרן רוטשליד ישראל

עידו דמבין
מנכ"ל מולד

פולה ברקן
מנהלת פיתוח מיזמים והשקעות חברתיות,
כורות, ג'וינט ישראל

רפי מוסר
מייסד ויושב ראש, iTrek

תכלת רמות
מנכ"לית טארא

אורי פז
מייסד ומנכ"ל, Oliphant

תורמים נוספים

מומחים ומומחיות תוכן

אוהד עוזיאל

שותף בצוות הירושלמי לעיצוב מדיניות

אירה פרידמן

מומחית להשקעות אימפקט, דירקטורית בחברות ציבוריות

איתמר ויגדר

מנהל תוכניות, הקרן החדשה לישראל

אסף גלבוץ

מייסד ומנכ"ל Grappa, לשעבר ראש תחום המחקר בקרן BridgeWater Associate

טרי אלפרט

זממת, סגנית יו"ר אגודת הידידים האמריקאית של אוניברסיטת בן גוריון

יאיר אבידן

לשעבר, המפקח על הבנקים

נמרוד שפר

לשעבר מנכ"ל התעשייה האווירית, ראש אג"ת בצה"ל

עדי ארבל

מנהל הפורום לחברה האזרחית

עומר גרניט

זים ומשקיע, מנהל האופרציה של אחים לנשק בניו יורק

צפירי אסף

שותף בחברת Blue Laurel Advisors, לשעבר מנהל מחלקת שווקים מתפתחים במשרד הכלכלה והנספח הכלכלי לויאטנם

שני רייכמן

מנהלת תוכנית עתיד Israel Policy Forum

שני רייכמן

מנהלת תוכנית עתיד Israel Policy Forum

תודות מיוחדות

- אוריאל פיינשטיין
- אפרת ריין
- אלון לדרמן
- אלון פרג
- בועז שדלצקי
- ג'רוד ברנשטיין
- גיל מרקוביץ
- דבורה פיינשטיין
- דניאל קפילינו
- דרור פוטר
- יובל פיינשטיין
- יוגין קנדל
- יאן גייטסגורי
- ליאור לאופר
- מתן רודיס
- מליסה דולין
- מייקל לוסטיג
- מור יהלום
- נתן קורנפלד
- נוגה לב ציון
- נוגה לוסטיג
- נוי פרג
- רן מרגליות

- רומית לאופר פרג
- שרה בארד
- שרה קלוג
- שי הרשקוביץ
- שירה מזור
- שו-האן יאנג
- ענבל פרוינד
- עדי גולדנר

תודה רבה

לשאלות, תגובות, והערות, אנא פנו לאלינה שקולניקוב
alina@polly-labs.com

"You may not control all the events that happen to you, but you can decide not to be reduced by them."

- Maya Angelou



04

נספח

הכנת הארגון לעתיד הלא נודע

להלן רשימה של שאלות ארגוניות שמומלץ לבחון לטובת יצירה של תוכנית פעולה שיקומית עתידית

<p>פעולות</p> <p>מה הארגון צריך לעשות עכשיו?</p>	<p>אסטרטגיה</p> <p>מה הם ההחלטות שעל הארגון לקבל לאור העתידים האפשריים?</p>	<p>תוכנות</p> <p>מה המשמעות של תרחישים שונים עבור הארגון?</p>
<ul style="list-style-type: none"> אילו צעדים ניתן לקחת כיום שיהיו בהכרח טובים לארגון ללא קשר לעתיד שיתפתח? אילו סימנים ואותות על הארגון לנטר בכדי לדעת מתי להפעיל אסטרטגיה ספציפית עבור תרחיש מסוים? 	<ul style="list-style-type: none"> מה התפקיד של הארגון בתהליך השיקום של ישראל? מהם תחומי המומחיות והמיקוד שלכם? היכן תובילו והיכן יובילו אתכם? אילו תהליכי בנייה מחדש נדרשים פנימית (לדוגמא במבנה ארגוני) וחיצונית (לדוגמא שותפויות)? מה צריך להשתנות בחשיבה התקציבית של הארגון הן בגיוס הון והן בשימוש במשאבים? כיצד והאם ניתן להגדיל את המשאבים ולמקסם את השימוש בהם? 	<ul style="list-style-type: none"> מה המשמעות של כל עתיד בנוגע לארגון שלך? מה יהיו ההשפעות על הארגון (בעלי עניין, תקציבים, תשתיות, נכסים, תפעול, כוח אדם ועוד) ללא קשר לתרחיש ספציפי? מה לא השתנה בעקבות ה7 באוקטובר?
<ul style="list-style-type: none"> מהם הסיכונים וההזדמנויות בכל תרחיש שחשוב להיערך עליהם כבר עכשיו? 	<ul style="list-style-type: none"> מה צריך יהיה לשנות בתפקיד, מיצוב ומיקוד הארגון בהתאם לכל עתיד? באילו נושאים על הארגון לקחת תפקיד מוביל באקוסיסטם? מתי עליו לחבור לאחרים? ומתי עליו לוותר על מקומו בשולחן? אילו יכולות, מערכות יחסים ונכסים יהיו החשובים ביותר לכל עתיד אפשרי? אילו שותפים לדרך חשוב שיהיו לארגון בתוך ומחוץ לשדה הפעולה? 	<ul style="list-style-type: none"> מה הם הסיכונים החדשים אליהם כל תרחיש מוביל עבור בעלי העניין בארגון (צוות, משקיעים/תורמים, קהלי יעד)? האם יש הזדמנויות חדשות שניתן לזהות בתרחישים מסויימים? עד כמה תוכנית הפעולה העתידית הנוכחית של הארגון מחזיקה מעמד מול כל עתיד אפשרי?

לרונטי עבור כל תרחיש

לרונטי עבור תרחיש ספציפי