



## הקדמה

מגפת הקורונה התפשטה ברחבי העולם בתחילת 2020 והובילה למשבר גלובלי. הגם שהתחזיות לתחלואה ולתמותה רחבות היקף לא התממשו בישראל הרי שבעקבות המגפה ניצבים אזרחיה ומנהיגיה בפני אתגרים מורכבים. יתר על כן, משום שהשלכותיה של המגפה יותירו את רישומן על המציאות האזורית במזרח התיכון ובזירה הבינלאומית — בהיקף ובטווח זמן שעדיין אינם ידועים במלואם — כבר היום ניתן לומר שמדובר בתפנית גלובלית. הן לא יפסחו על ישראל וישפיעו גם על ביטחונה הלאומי. על רקע המגפה עלו לקדמת השיח בישראל רכיבים חשובים של הביטחון הלאומי — מעבר לצבא ולמערכות הביטחון — ובהם הכלכלה, מערכת החינוך, מערכת הבריאות והחוסן החברתי.

משבר הקורונה לא רק הציף והדגיש אתגרים אלא גם יצר הזדמנויות לשינויים עמוקים ולחיזוק החברה הישראלית והמדינה. הגורמים הממשלתיים ממוקדים בניהול האירוע המורכב — מצב המקשה על חשיבה קדימה. לכן חשוב קיומו של גוף שיחשוב באופן אסטרטגי ויצירתי על העתיד ועל ההזדמנויות שהאתגרים הנוכחיים מזמנים. בעקבות בקשה של המטה לביטחון לאומי מהמכון למחקרי ביטחון לאומי (INSS) לקיים חשיבה בנושא ההזדמנויות, הוקמה הקבוצה אשר עבדה על המאמרים השונים. על כן, אסופת המאמרים הזאת נועדה להאיר את ההזדמנויות האלה ולהציע דרכים למינופן ולמיצוי.

את הפרויקט הוביל הרמטכ"ל לשעבר רא"ל (מיל") גדי איזנקוט. צוותי חשיבה המורכבים ממומחי תוכן דנו בכל נושא וגיבשו תובנות והמלצות עיקריות. חברי ועדת ההיגוי היו ד"ר רן גושן, יורם יעקובי, ר"ח יורם טייץ, אלוף (מיל") ניצן אלון, אמיר לוי, אלוף (מיל") ישי בר, מור יהלום ושרה גרינברג.

ההזדמנויות שבפני ישראל בעקבות משבר הקורונה מוינו לשבעה תחומים: ביטחון; שיתוף פעולה אזורי; כלכלה; טכנולוגיה; בריאות; עלייה; חינוך.<sup>1</sup> היבטים רבים של התחומים השונים שלובים זה בזה, ולא ניתן להפריד ביניהם באופן מוחלט, ולכן ניכרות כמה חפיפות בין ההזדמנויות וההמלצות המוצגות במאמרים העוסקים בתחומים השונים. כך, למשל, ההמלצה לחתום על הסכם כלכלי אזורי מופיעה הן במאמר הכלכלי והן במאמר העוסק בזירה האזורית, וההמלצה שהממשלה תשקיע בטכנולוגיות של רפואה מרחוק מופיעה הן במאמר העוסק ברפואה וכן במאמר העוסק בטכנולוגיה.



ההמלצות שפורטו במאמרים השונים חולקו לשלושה סוגים:

1. המלצות שהן רלוונטיות גם ללא קשר למשבר הקורונה, אך המשבר הדגיש את הרלוונטיות שלהן.
2. המלצות לניצול הזדמנויות שנוצרו עקב משבר הקורונה.
3. המלצות לשיפור תפקודה של מדינת ישראל במשבר עתידי דומה.

ההמלצות הן בעיקר לטווח הזמן הקצר והבינוני: החל מעת פרסומן ולחמש השנים הבאות. את התובנות, את ההמלצות ואת הרעיונות המפורטים במסמך הזה ניתן לקדם במסגרת תוכנית רחבה או חלקית. המאמרים השונים מונחים לפתחו של כל גורם שיראה לנכון לעשות בהם שימוש, קרי לנצל הזדמנויות לביצור הביטחון הלאומי — הזדמנויות שזימן לישראל משבר הקורונה, לצד המכות שהוא הנחית על היבטים חשובים של הביטחון ושל החוסן הלאומי.

1 בתחום החינוך הוצגה עבודה חיצונית של קבינט החינוך; מומלץ לקבלה אף שלא הייתה חלק מעבודת הצוות.

# ההזדמנויות המרכזיות וההמלצות העיקריות לניצולן

## ביטחון

### חיזוק הסולידריות בחברה הישראלית

נגיף הקורונה סיכן את כל חלקי החברה, וההכרה בכך חיברה יחדיו את חלקיה השונים. החיבור הזה בא לידי ביטוי בגילויים של ערבות הדדית, ואף נוצרו הזדמנויות לחיזוק החוסן הלאומי. כך, למשל, מעורבותו של צה"ל בארגון הקהילה פתחה צוהר לשיפור תדמיתו בקרב החברה החרדית, וכן נוצר בסיס לשיפורה של מערכת היחסים בין צה"ל והמשטרה לבין המגזר הערבי. כך נוצרה הזדמנות לחיזוק החוסן הלאומי של החברה בישראל.

■ **המלצה 1:** יש לאמץ ולהטמיע מודל של שירות אזרחי לכול, כך שכל מי שאינו מגיע לשירות צבאי יתנדב במסגרות אזרחיות שונות: מערכת החינוך, מד"א, זק"א, מערכת הבריאות ועוד.

■ **המלצה 2:** צה"ל הוא צבא העם. יש לבסס את מעמדו זה באמצעות גיוונו, התמקצעותו ושיפור הדרך שבה הוא מוקיר את חייליו ואת מפקדיו.

■ **המלצה 3:** יש לתת למי שאינם מתגייסים הכשרה בסיסית בתחומים שונים כדי ליצור עתודה לאומית להתמודדות עם מקרי חירום ועם אסונות.

### התאמת מערכת הביטחון הלאומי לאתגרי העתיד

מגוון האיומים והאסונות שעלולים לפקוד את ישראל מחייב ארגון מחודש ומותאם של המענה המדינתי. המגפה חשפה פערים בעבודתו של מערך הביטחון הלאומי של ישראל בעת חירום ויצרה הזדמנות לשינוי עמוק באמצעות ארגון מחדש.

■ **המלצה 1:** יש להסדיר ולפרסם מסמכי יסוד בתחום הביטחון הלאומי של מדינת ישראל: תפיסת הביטחון הלאומי, מדיניות הביטחון הלאומי, האסטרטגיה של כל אחת מהמערכות הביטחוניות. על המסמכים האלה לכלול התייחסות לאופן ההתמודדות של כל מערכת עם מצבי חירום.

■ **המלצה 2:** יש לארגן מחדש את מערכת הביטחון הלאומי, להגדיר מחדש את אחריות הארגונים הביטחוניים ולהגדיר את הגוף המתכלל, את מוטות השליטה ואת שרשרת הפיקוד במעבר משגרה לחירום.

■ **המלצה 3:** יש לעדכן את תקציב הביטחון לאור המשבר הכלכלי שיצרה מגפת הקורונה ולגבש מתווה רב-שנתי שיכלול תוכניות למיצוי יכולות ומשאבים של כלל זרועות הביטחון.

## שדרוג יחסי ישראל-ארצות הברית

משבר הקורונה, האתגרים הכלכליים שעלו בעקבותיו בארצות הברית והאיומים שבפניהם ניצבת ישראל במזרח התיכון הם בסיס לחיזוקו של שיתוף הפעולה בין ישראל לארצות הברית.

■ **המלצה 1:** יש לחתור לחתימה על הסכם יחסים מיוחדים מעודכן בין ישראל לארצות הברית אשר יכלול ברית בתחום החדשנות הטכנולוגית, שיתוף פעולה במקרה של אסונות טבע ומגפות ושיתופי פעולה בתחומים אזוריים.

## שיתופי פעולה אזוריים

### קידום הכלכלה האזורית

הנושא הבווער ביותר במזרח התיכון כיום הוא תעסוקה וצמיחה כלכלית. בפני ישראל ובפני שכנותיה ניצבת הזדמנות ליצור אזור כלכלי שיספק מקומות עבודה, יקדם הסתמכות עצמית ויאפשר לנצל את היתרונות היחסיים של כל מדינה. האזור הזה אמור לכלול את מצרים, את ירדן ואת הרשות הפלסטינית וכן את יוון ואת קפריסין. הוא יהיה פתוח גם להצטרפות של מדינות נוספות באזור. במסגרת הסכם כלכלי אזורי יש לבחון שיתופי פעולה, בין היתר, בתחומי הבריאות, התיירות, האנרגיה, המים, החקלאות, התעשייה, החדשנות וההייטק. יתרה מכך, משבר הקורונה והמשבר האזורי הכלכלי שיצרה הם הזדמנות להסדיר את שיתופי הפעולה בין ישראל לבין מדינות באזור ולגבש אסטרטגיה אזורית סדורה שתקדם את האינטרסים הלאומיים של ישראל באזור בשגרה ובעיתות חירום.

■ **המלצה 1:** יש לקדם משא ומתן ישראלי-פלסטיני במקביל למאמץ להשיג הסכם אזורי לשילוב הכלכלות של ישראל, של מצרים, של ירדן, של הרשות הפלסטינית וכן של יוון ושל קפריסין.

■ **המלצה 2:** יש להקים גוף מתכלל לגיבוש אסטרטגיה ולניהול המערך לשיתופי פעולה אזוריים.

## כלכלה

### מיצוב הכלכלה וקביעת יעדים פיסקליים

יש לגבש שינויים מבניים שייצבו את הכלכלה בעקבות המשבר.

■ **המלצה 1:** יש לנקוט מדיניות תקציבית אחראית כך שהחל משנת 2022 תחל הממשלה במהלך להפחתת הדרגתיות של הגירעון במטרה לחזור ליחס חוב תוצר של 60% בתוך 8 שנים. את התוואי להפחתת הגירעון ואת הצעדים הפיסקליים הדרושים להשגת היעדים האלה הן בצד ההוצאה (בין היתר, התייעלות בתקציב השכר למגזר הציבורי) והן בצד ההכנסה (ביטולי פטורים ממס) יש לחוקק כבר עתה.

■ **המלצה 2:** יש להפחית את שיעור ההון השחור בכלכלה באמצעות הפחתת השימוש במזומן — עד כדי ביטולו המלא ומעבר להלך דיגיטלי מלא.

### הגברת הצמיחה באמצעות שילוב אוכלוסיות במשק

לא כל מגזרי האוכלוסייה בישראל משתתפים במידה מלאה ובפריון גבוה בשוק העבודה, ומשבר הקורונה האיצ את הצורך לשלבם. לשילוב האוכלוסיות האלה יש פוטנציאל ניכר להגברת הצמיחה וכמו כן יתרום לשילובם בחברה. הכשרה לשירות אזרחי לכול (שצוין לעיל) יכולה להיות כלי לשילוב בתעשייה.

■ **המלצה:** יש לאמץ מדיניות לשילוב חרדים וערבים אזרחי ישראל בשוק התעסוקה, להגביר את תעסוקת הנשים ולהפחית פערים מגדריים בשכר — בין היתר באמצעות תמריצים ללימודי ליבה, באמצעות לימודי עברית ואנגלית מהגיל הרך וכן באמצעות תוכניות לשילוב באוניברסיטאות ובאמצעות מערכות הסעת המונים למרכזי הערים הגדולות.

### שינוי המבנה השלטוני

העלויות הכרוכות במבנה השלטון המקומי המבוזר בישראל הן גבוהות מאוד, ותרומת המבנה הזה לאי-השוויון היא רבה. קידום רובד שלטוני חדש, אזורי, יאפשר ניהול אזורי שיביא לשיפור ההישגים בחינוך ברשויות הקטנות ויביא לפיתוח כלכלי ותעסוקתי. שלטון אזורי יהיה רובד שלטוני חדש שיש בו יתרונות להתמודדות גם עם מגפה עתידית ועם מקרי חירום אחרים.

■ **המלצה 1:** יש להקים רובד אזורי נוסף שיאגד רשויות מקומיות ואשר יהיה בעל סמכויות בתחום החינוך, התכנון והפיתוח הכלכלי – סמכויות שתעבורנה מהממשלה המרכזית מחד, ומהרשויות החברות ברובד החדש, מאידך.

■ **המלצה 2:** יש להקים רשויות מטרופוליניות לתחבורה אשר תקבלנה את מלוא הסמכויות הסטטוטוריות לתכנון, לביצוע ולהפעלה בתחום התחבורה ושימו דגש על מערכות להסעת המונים.

## טכנולוגיה

### חיזוק תעשיות וטכנולוגיות חדשניות

מגפת הקורונה הדגישה את חשיבותה של התעשייה המקומית. נוסף על כך, המשבר הציף הזדמנויות בכמה תחומים שבהם ישראל חזקה ובעלת יתרון יחסי בזירה הגלובלית – תחומים שחיזוקם עשוי להגביר צמיחה. מדובר, בין היתר, בתחומים הבאים: אגרו־טק ופוד־טק, אנרגיה מתחדשת, אבטחת מידע, בריאות דיגיטלית, טכנולוגיית עבודה מרחוק, טכנולוגיות שילוח וטכנולוגיות ללימוד מרחוק.

■ **המלצה:** ליזום שיתוף פעולה ממשלתי־פרטי עם התעשיות האלה כדי לייצר סביבה רגולטיבית מפרה ולעודד השקעה ממשלתית בפיתוח ובמחקר בתחומים מוגדרים מועדפים.

### הבטחתו של מאגר כוח אדם טכנולוגי ל־20–30 השנים הקרובות

שוק ההייטק בישראל חווה בשנים האחרונות מחסור בכוח אדם טכנולוגי. סביר להניח שהמחסור הזה אף יגדל עם הגידול בצרכים ובהזדמנויות הטכנולוגיות.

■ **המלצה 1:** יש להבטיח מאגר של כוח אדם טכנולוגי באמצעות חינוך טכנולוגי בבתי הספר ומתן הכשרה לאוכלוסיות מוחלשות.

■ **המלצה 2:** יש למפות את מגמות העתיד וכן את החוזקות ואת החולשות של השוק הישראלי ולהקצות משאבים להכשרה רלוונטית ולמינוף החוזקות.

## שיפור היכולות לעבודה מרחוק ולמתן שירותים מקוונים

עבודה מרחוק וצריכת מוצרים ושירותים באופן מקוון יישארו רלוונטיים לחיי היום-יום ולחיי העבודה גם בחלוף המשבר, ולכן תידרשנה תשתיות טובות יותר לטכנולוגיות מתקדמות ובהן טכנולוגיות של חוויית משתמש.

■ **המלצה 1:** יש להשקיע בתשתיות תקשורת מתקדמות.

■ **המלצה 2:** יש לדחוף משרדים ממשלתיים ובתי ספר לאמץ טכנולוגיות ושיטות לעבודה מרחוק ולמתן שירותים מקוונים למוסדות האלה.

■ **המלצה 3:** יש לעודד הקמת מתחמי עבודה קהילתיים ביישובים שיאפשרו עבודה מרחוק, קרוב לבית.

## רפואה

### איחוד מידע רפואי לקידום פתרונות טכנולוגיים

ישראל היא מהמתקדמות בעולם בהטמעת תיק רפואי אלקטרוני, אך יש עוד כברת דרך עד ליצירת תיק רפואי אחוד לקהילה, לבתי החולים ולבתי המרקחת. תיק רפואי אחוד לכל הגורמים האלה יאפשר טיפול מרחוק בשגרה ובחירום וכן ייצר מידע אמין שישמש את מקבלי ההחלטות בעת התפרצות מגפה.

■ **המלצה 1:** יש להסדיר רגולטורית תיק רפואי אחוד ולעודד פיתוח של טכנולוגיות שיתנו מענה ל־interoperability.

■ **המלצה 2:** יש לפתח כלים וטכנולוגיות לזיהוי "אזורים חמים" ולניבוי התלקחות של מגפות שישמשו את מקבלי ההחלטות בעת התפרצות מגפה.

### שדרוג של רפואת המעבדות

מהניסיון שהצטבר עד כה עולה שעבודת המעבדות היא צוואר הבקבוק שמעכב קבלת מידע בזמן אמת. יש לפתח תשתיות מעבדתיות מקבילות שיהיו זמינות לגיוס בשעת חירום.

■ **המלצה 1:** יש לתכנן ולהטמיע שימוש במערכות רובוטיות במעבדות.

■ **המלצה 2:** יש להכשיר בימות שגרה מעבדות אקדמיות ולקבוע נוהל לגיוסן בעיתות חירום.

■ **המלצה 3:** יש לתכנן מראש – בהתבסס על “תורת לחימה” אפידמיולוגית ומתמטית – את האפשרות לאיגוד (pooling) דגימות.

## שיפור שירותי האשפוז

מצוקת האשפוז (שקיימת גם בעיתות שגרה) עלולה הייתה בשיאו של משבר הקורונה להכביד על יכולת הטיפול ולכן חייבה לנקוט צעדים שנועדו להשטיח את עקומת התחלואה, אך גבו מחיר כלכלי וחברתי ניכר. יש לשפר את מערך האשפוז כדי לאפשר התמודדות טובה יותר עם היקפים גדולים של תחלואה בימי שגרה ובעיתות חירום.

■ **המלצה 1:** יש להשלים חוסרים בתחום של מיטות אשפוז.

■ **המלצה 2:** יש להקים תאגידי אשפוז עצמאיים שיסייעו לווסת את צורכי האשפוז בעיתות חירום.

■ **המלצה 3:** יש לפתח ולהטמיע אשפוזי בית בעיתות שגרה כדי להרחיב את היקפי האשפוז בעיתות חירום.

■ **המלצה 4:** יש לטייב את מהלך האשפוז בזמן מגפה באמצעות פיתוח של יכולות לנטר חולים ללא מגע אדם.

## שדרוג הכשרתו של כוח האדם הרפואי

כשפורצת מגפה עולה ביתר דחיפות סוגיית ההכשרה של כוח האדם הרפואי, ובמיוחד סוגיית ההכשרה בתחומים הקליניים. 60% מכלל הרופאים החדשים בארץ הם בוגרי מוסדות מחוץ לישראל, ובעת מגפה הם אמורים להתווסף לרופאים שהוכשרו בארץ. למוסדות הלימוד בארץ אין אפשרות להשלים את הכשרתם.

■ **המלצה 1:** יש לפתח מרכזים לסימולציה רפואית בפקולטות לרפואה שישמשו להכשרה בעיתות שגרה ולתמיכה בלימודים בעיתות חירום.

■ **המלצה 2:** יש להכשיר מרכזי בריאות בקהילה שיוכלו לקלוט סטודנטים לרפואה בעיתות חירום.

■ **המלצה 3:** יש לפתח תוכן וכלי למידה מרחוק במקצועות הרפואה.



## רפואת קהילה מרחוק

השימוש ברפואה מרחוק הואץ במהלך מגפת הקורונה. בה בעת בלטו חולשות הכיסוי הרפואי בקהילות הפגיעות ביותר, במיוחד בתי האבות. כמו כן ניכר היה שקיימת רתיעה בקרב הציבור מלקבל טיפול רפואי שגרתי.

■ **המלצה 1:** יש לקבוע נוהל לשיבוץ רופאי קהילה במוקדי הסיכון בעת חירום.

■ **המלצה 2:** יש להנגיש מרחוק את התיק הרפואי לנותני השירות.

■ **המלצה 3:** יש להטמיע טכנולוגיות לקבלה מרחוק של מדדים פיזיולוגיים וכן טכנולוגיות לניתוח קול ווידאו.

## עלייה

### תמיכה ביהדות התפוצות ועידוד העלייה

בעקבות משבר הקורונה נצפתה עלייה מדאיגה בביטויי האנטישמיות והאלימות כלפי יהודים באירופה ובארצות הברית. במקביל, יהודים במדינות רבות נחשפו לכשלים בתפקודן של מערכות הבריאות במדינותיהם. במקרים מסוימים (בעיקר בארצות הברית) עלות הטיפולים הרפואיים גבוהה מאוד. לעומת זאת, מדינת ישראל ומערכת הבריאות שלה מתמודדות היטב באופן יחסי עם המגפה. העובדה הזאת, לצד גורמים נוספים, עשויה להגביר מוכנות של יהודים לעלות לישראל.

את התובנות, את ההמלצות ואת הרעיונות המפורטים במסמך זה ניתן לקדם במסגרת תוכנית רחבה או חלקית. המאמרים השונים מונחים לפתחו של כל גורם שיראה לנכון לעשות בהם שימוש, קרי לנצל הזדמנויות לביצור הביטחון הלאומי – הזדמנויות שזימן לישראל משבר הקורונה, לצד המכות שהוא הנחית על היבטים חשובים של הביטחון ושל החוסן הלאומי.

■ **המלצה 1:** יש לחדש את המאמצים לעידוד עלייה ולהחזרת ישראלים יורדים; יש לשפר את קליטת העולים והישראלים החוזרים.

■ **המלצה 2:** יש להקצות משאבים לתמיכה בקהילות יהודיות בתפוצות הן למאבק במגפת הקורונה והן למאבק באנטישמיות.