

מגמות-העל והכוחות

שיעצבו את

הסביבה החברתית

בעידן שלאחר

משבר הקורונה



יוני 2020

**SHALDOR**  
From Insight to Impact

## תקציר מנהלים

### ■ אירוע חסר תקדים

משבר הקורונה גרר "גלי הלם" בהיקף שאין דומה להם, אשר השפעתם תעצב לצמיתות את פני החברה

### ■ האצת כוחות קיימים

החלק הארי של השינויים הצפויים יבוא לידי ביטוי בהאצת תהליכים גלובליים ארוכי טווח, אשר היו בעיצומם עוד טרם המשבר

### ■ שש מגמות-על גלובליות

שש מגמות-על מהוות את הכוחות המרכזיים העומדים בבסיס השינויים הצפויים להתרחש בשנים הקרובות; הן מייצגות שינויים בשלושה ממדים עיקריים: גיאופוליטיקה, טכנולוגיה ותעסוקה, ורוח האדם

#### לאומנות וסולידריות מקומית

שחיקת הלכידות הגלובלית לטובת מבנים/קשרים לוקאליים



גיאופוליטיקה

#### ממשלה 'גדולה'

עליה במעורבות הממשלה דרך פיקוח, רגולציה והשקעה כספית



#### דיגיטציית שירותים

שימוש מוגבר בערוצים דיגיטליים/אוטומטיים על חשבון אינטראקציות אנושיות



טכנולוגיה

ותעסוקה

#### טלטלה בשוק העבודה

החדרת טכנולוגיה ומודלי העסקה גמישים על-מנת להקטין את תלות ארגונים בכוח אדם



#### פגיעות אישית

שאיפה ליציבות ובטחון אל מול עתיד לא ידוע ומאיים



רוח האדם

#### ביתי הוא מבצרי

נתח גדל והולך של פעילויות עבודה ופנאי המבוצעות מהבית, ללא מגע עם העולם החיצון



## ■ השפעות חברתיות קונקרטיות

לששת מגמות-העל השפעה מוחשית על החברה הישראלית. הן צפויות לעורר שורה של שינויים חברתיים הן בתחומי הפעילות והן במקורות המימון:

### השפעות צפויות על 'תחומי הפעילות'

- **בריאות:** השקעה ממשלתית בבניית חרבות ציוד ונכסים קריטיים
- **חינוך:** פערים סוציאקונומיים מבוססי-דיגיטציה; השתרכות האקדמיה מאחור בהקניית 'יכולות קשים'
- **תעסוקת אוכלוסיות מוחלשות:** התרופפות מחסומים פיזיים לאינטגרציה
- **זכויות אדם:** עלייה בשיעור האפליה והאלימות במשפחה
- **רווחת קבוצות בעלות צרכים מיוחדים:** סיכונים מנטליים המקושרים לבדידות ובידוד
- **שירותי קהילה:** דרישה גוברת לתוכניות נוער וקהילה
- **איכות סביבה וסוגיות בינלאומיות:** דחיקתן הצידה של נושאים אלו 'לטובת' סוגיות מקומיות דחופות
- **אומנות ותרבות:** אתגרים משמעותיים לשימור הרלוונטיות בעולם דיגיטלי, משתנה

### השפעות צפויות על 'מקורות המימון'

- **הכנסה ממשלתית:** חיסכון במענקים למגזר השלישי, לאור עליה בהשקעות והצטברות חוב
- **תרומות מחו"ל:** אי וודאות לגבי מידת ההשפעה על היקף ויעדי התרומות הפילנתרופיות. פיחות אפשרי לאור ההתמודדות הצפויה עם המיתון כלכלי
- **תרומות ממשקי-בית ישראלים:** צמצום הוצאות לא הכרחיות לאור העלייה בחוסר ודאות/בטחון לגבי העתיד

## ■ משמעויות רב-ממדיות לשחקנים חברתיים

על אף שממשלה חדשה הוקמה לאחרונה בישראל, ועם הקמתה אין ספק כי תתפוגג חלק מהאי-וודאויות איתם התמודדו עד כה שחקנים חברתיים, לשינויים החברתיים הצפויים יהיו השלכות קונקרטיות ומהותיות על תפקיד הפילנתרופיה, מוקדי הפעילות החברתית, אופן השימוש בשיתופי פעולה, וכו'.

בעמודים הבאים יובא תיאור מפורט של כל אחת ממגמות-העל, ההשפעות החברתיות והמשמעויות עבור שחקנים חברתיים, כמו כן יובא גם רקע נרחב ותיאור המתודולוגיה בה נעשה שימוש.

## רקע

מגפת הקורונה הביאה עימה גלים של השלכות כלכליות וחברתיות הרות אסון: "האתגר הגדול ביותר אותו ידע העולם מאז מלחמת העולם השנייה", "השבוע הגרוע ביותר מאז ומעולם בכל הנוגע לתביעות לדמי אבטלה", "ההתדרדרות הקיצונית ביותר בפעילות קמעונאית שדווחה אי פעם".

המשבר הבריאותי והמגבלות שהוטלו **השפיעו עמוקות על כל חלקי החברה**; והציבו אתגרים משמעותיים בפני מערכות וארגונים, החל מעומס יתר על יחידות טיפול נמרץ בבתי חולים ועד לבידוד פיזי של עסקים ואנשים פרטיים.

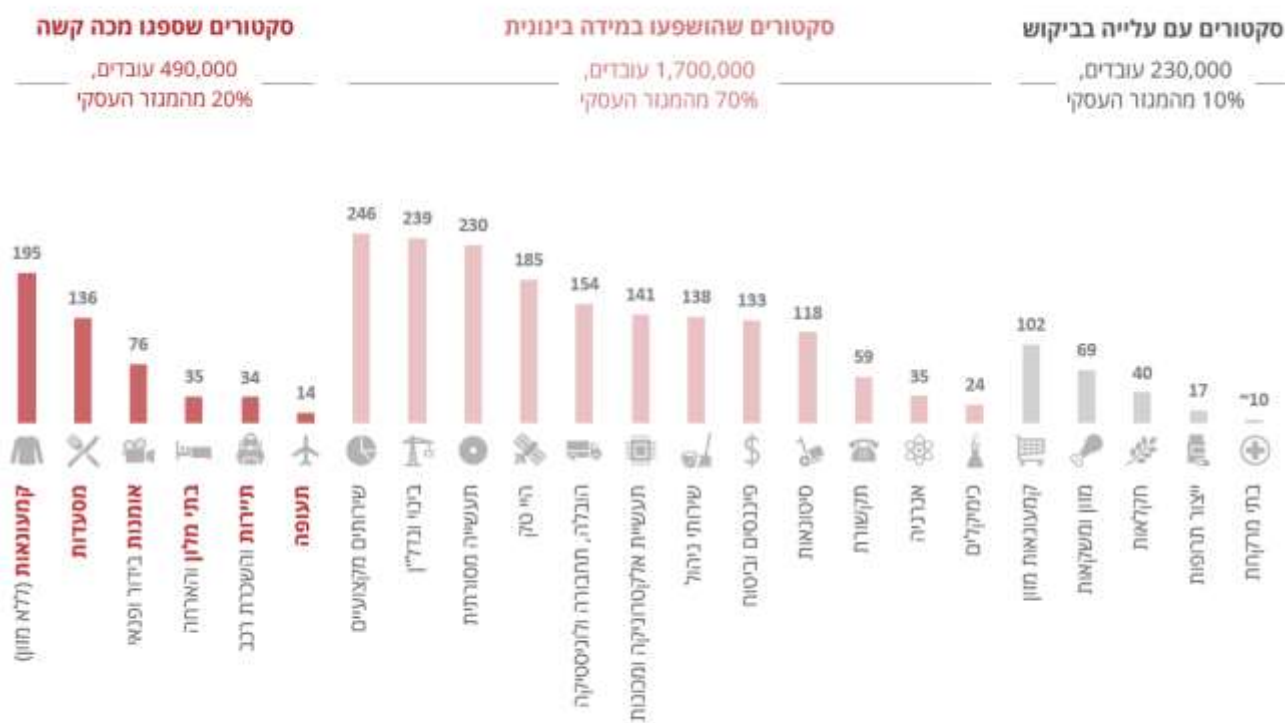
התרשימים הבאים ממחישים את קצב ועומק ההפרעות שהתרחשו בישראל:



מערבולת השינויים הנוכחית משפיעה על המגזרים השונים במשק בדרכים שונות, כאשר אלו התלויים במידה רבה באינטראקציות פיזיות, כמו קמעונאות, מסעדות ובתי מלון, חווים את הפגיעות הקשות ביותר. המגזרים הללו מאופיינים בשיעור גבוה של עובדים בלתי מיומנים – רבים מהם מרקע סוציאקונומי נמוך וכוללים בני מיעוטים וקבוצות מוחלשות אחרות.

ששת הסקטורים שהושפעו באופן הקשה ביותר – אלו המצויים ב"לב הסערה" – מעסיקים כ-500K עובדים, כ-20% מכלל המגזר העסקי, כמתואר בתרשים הבא:

מספר מועסקים ישראלים במגזר העסקי לפי תחום (באלפים), סוף 2019



חוקר: הלשכה הישראלית המרכזית לסטטיסטיקה; ניתוחי שלדור

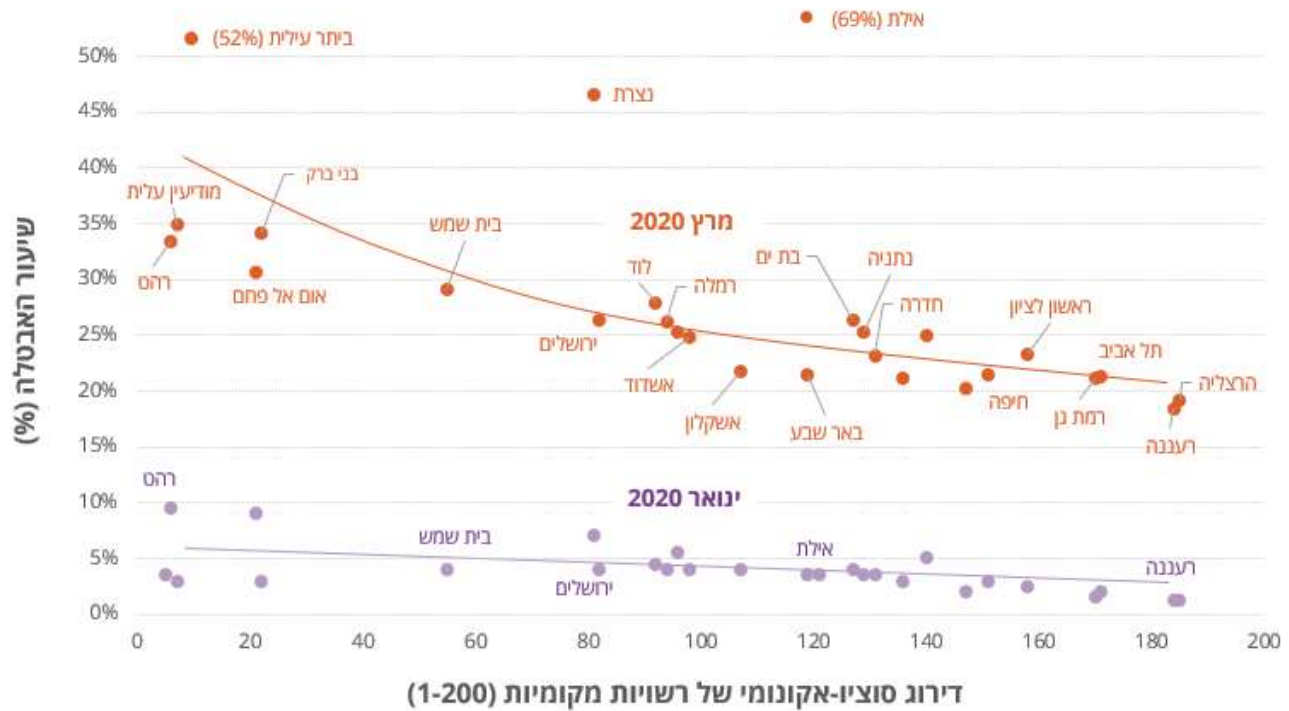
נראה כי משבר הקורונה, בדומה למשברים רבים לפניו, פוגע קשה יותר באלו המשתייכים לסגמנטים הפגיעים והמוחלשים בחברה, ובכך תורם להגדלת הפערים בין המרכז החברתי והפריפריה החברתית.

ניתן להבחין בפערים הגדלים הללו בשינויים שנמדדו בשיעורי האבטלה לפני ואחרי המשבר ברמה המוניציפלית (בין גוש דן ויישובי הפריפריה, בין ישובים יהודים לערבים, וכו'):

- למרות שטרם המשבר שיעור האבטלה כמעט והגיע לשפל של כל הזמנים, הפער בין ערים חילוניות עשירות לבין ישובים ערבים/חרדים היה גלוי לעין (2%-1 לעומת 10%-7)
- פער זה הוסיף לגדול לאחר המשבר – עד לשיא של 50%/40%/35% באזורים מיעוטי יכולת

בתרשים הבא מוצגים השינויים בשיעורי האבטלה בין חודש ינואר למרץ השנה, עבור רשויות מקומיות לגביהם קיימים נתונים זמינים:

שיעור האבטלה לפי רשות מקומית לפני ואחרי התפרצות וירוס הקורונה



מקור: ביסוח לאומי, הלשכה הישראלית המרכזית לסטטיסטיקה; ניתוחי שלדור

שלושה חודשים לתוך המשבר, למחת שנראה כי המגפה הינה תחת שליטה (לפחות בישראל), אי הוודאות עודנה רבה, ומונעת על ידי האיום המרחף של עליה נוספת בשיעור התחלואה וקריסתן האפשרית של עסקים פגיעים/ממונפים לאור המיתון הכלכלי הצפוי.

US Real GDP (%) Total Drawdown From Previous Peak



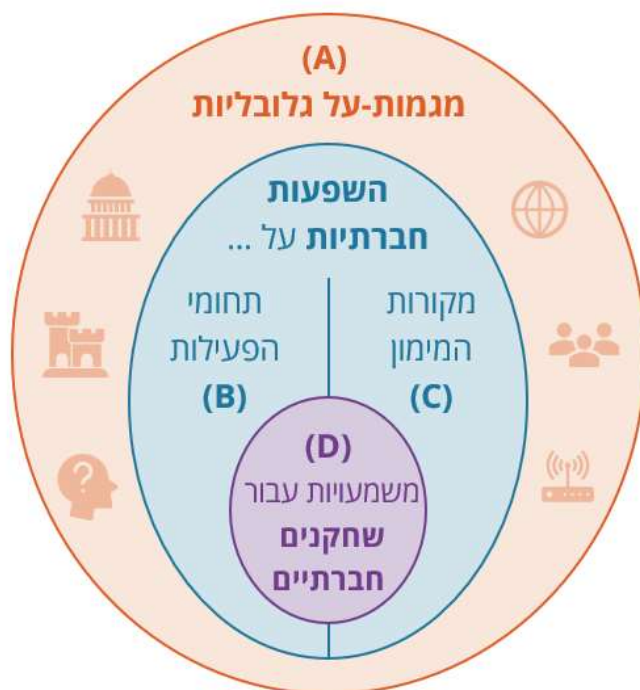
על אף אי הוודאויות הללו, מרבית התחזיות צופות מיתון עמוק (כמתואר משמאל), ולוח זמנים של 6 - 18 חודשים לפני חזרה מלאה לשגרה.

## הגישה המנחה

המידה בה השינויים הדיסטרפטיביים המתחוללים כיום יהדהדו לתוך העתיד, והאופן בו הם יעצבו את פני החברה – אינו ברור. אך על ידי ניתוח הכוחות המתחוללים כיום, נוכל לאפיין בצורה טובה את **מגמות-העל** שיעצבו את 'היום שאחרי'. במונח **מגמות-על** כוונתנו ל:

- ... כוחות דינמיים, גלובליים ואגרסיביים המשפיעים באופן מהותי על החברה
- ... אשר נטועים בתהליכים ארוכי טווח הקודמים למשבר הקורונה, אך אשר צפויים לחוות האצה משמעותית כתוצאה מהאירועים שהתחוללו במהלך ולאחר המשבר
- ... בעלי השלכות קונקרטיות על תחומים חברתיים שונים – חינוך, תעסוקה, ועוד

**מגמות-העל** ישפיעו באופן מהותי על הסביבה החברתית בישראל. המגמות יביאו להשפעות הן ב'תחומי הפעילות' (העסקת מיעוטים, השכלה גבוהה, איכות סביבה, ועוד) והן ב'מקורות המימון' (הכנסה ממשלתית, תרומות מארה"ב, תרומות מהציבור הישראלי, ועוד), כאשר כל תחום-פעילות/מקור-מימון חווה דינמיקה ייחודית הנגזרת ממקבץ שונה של מגמות. בהתבסס על השפעות אלו, ניתן להתוות משמעויות שונות עבור שחקנים חברתיים.



ארבעת 'הרכיבים' הללו, המתוארים משמאל, ('מגמות-על', 'תחומי הפעילות', 'מקורות המימון' ו-'משמעויות עבור שחקנים חברתיים') מספקים **מסגרת-חשיבה** לניתוח ותיאור 'היום שאחרי' הקורונה, ויהוו את עמוד השדרה של הדוח הנוכחי.

מגמות-העל, השפעותיהן והמשמעויות הנגזרות מהן, כפי שתוארנה בפירוט בעמודים הבאים, מבוססות על ניתוח שינויים קצרי טווח (בעלי משמעויות מוחשיות כבר היום), תהליכים ארוכי טווח ומאפייני הסביבה החברתית (בישראל ובעולם). באופן כללי, מטרת הדוח הינה לשמש בסיס לדיון אודות "המציאות החברתית המתהווה".

## א. מגמות-על גלובליות

### לאומיות וסולידריות מקומית

מאז שנות ה-70 של המאה הקודמת, כוחות הגלובליזציה עיצבו את הכלכלה הגלובלית תוך צמצום המרחקים התרבותיים בין אומות (מדמוקרטיה, דרך כדורגל, ועד לאיקאה). עם זאת, בשנים האחרונות **התחזקו כוחות נגד** – היוצאים כנגד מוסדות בינלאומיים, איומים חיצוניים ואי-עצמאות כלכלית (ברקזיט, החומה של טראמפ, מלחמת הסחר בין ארה"ב לסין, מפלגות לאומניות באירופה ...).

המשבר הנוכחי מחזק את הכוחות הללו ומאיץ את תהליך ההתכנסות פנימה של מדינות. **המאבק במגיפה הינו, מבחינות רבות, "משחק סכום אפס"** במהלכו פתיחות ושיתוף פעולה נתפסים כמשקולות. במהלך המשבר, מדינות רבות **תיעדפו את האינטרסים הלאומיים שלהן** על-פני אינטרסים משותפים – סגרו גבולות, מנעו יצוא ציוד קריטי, נמנעו מתמיכה פיננסית מעבר לגבול (האיחוד האירופי), והחרימו מוסדות בינלאומיים (ארה"ב השתתה מימון לארגון הבריאות העולמי), ועוד.

ברמה האישית, משברים **ואיומים חיצוניים נוטים להגביר את תחושת הסולידריות** ולהעמיק את האמפטיה כלפי **"מעגלי הזהות"** (קבוצות פנים), תוך שהם מעצימים סטיגמות ועמדות שליליות כלפי קבוצות שונות אתנית או פוליטית (קבוצות חוץ).

החודשים האחרונים הדגימו בבירור את הצורך העמוק של אנשים בסולידריות ("תרבות המרפסות", "קהילות הזום", ...) וכן הצביעו על **עלייה באירועים נגד קבוצות מיעוט** (בהודו, מוסלמים הואשמו והותקפו בגין הפצת הנגיף; בישראל, גאתה ההסתה כנגד חרדים ברשת).



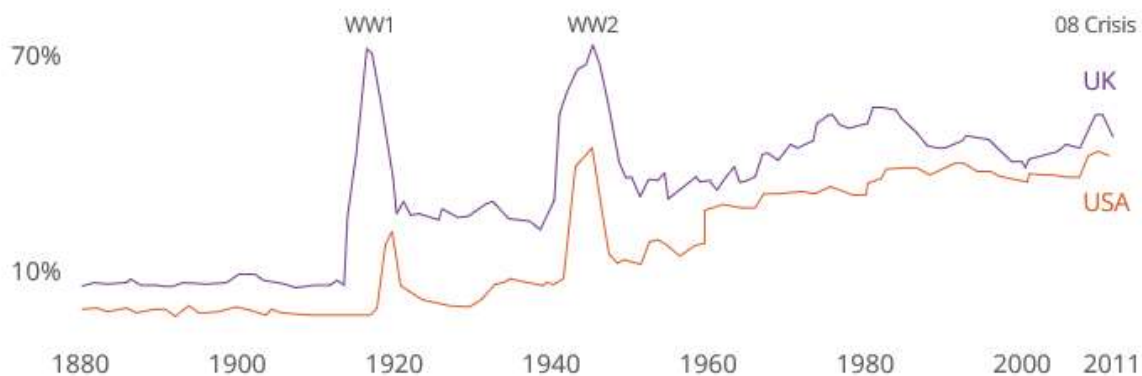
## ממשלה 'גדולה' (Big Government)

בשנים האחרונות מתנהל ויכוח אידיאולוגי פופולרי אודות תפקיד הממשלה (ממשלה 'רזה' הנוהרת מהשפעתה על שווקים והגבלת חירויות, לעומת ממשלה 'גדולה' המנצלת את מלוא כובד השפעתה לקידום מדיניות).

במהלך התפרצות הקורונה, **מדינות המאופיינות בממשל חזק וריכוזי הצליחו להגיב בצורה יעילה יותר** תוך איפוף מגבלות תנועה, הנחיה ושליטה על משאבים חיוניים וניטור הידבקות (מדינות ריכוזיות באסיה כמו סין וסינגפור שהתמודדותן עם הנגיף נחשבת למוצלחת הן דוגמאות בולטות).

**ההיסטוריה מלמדת שבמהלך ולאחר משברים עולמיים, רמת מעורבות הממשלה גדלה** – בתחילה במטרה לרכך את המכה המיידית למשק, ובהמשך במטרה להניע צמיחה. לאחר משברים, השירותים הממשלתיים ומנגנוני החירום מופחתים רק באופן חלקי, ובכך תורמים להתרחבות הממשלה בטווח הארוך, כמתואר להלן:

Government Spending as % of GDP\*



\*Total government spending, including interest gov. expenditures, as share of national GDP

Source: IMF

השנים הבאות צפויות להביא איתן התערבות ממשלתית גדולה יותר בשלושה ממדים עיקריים:

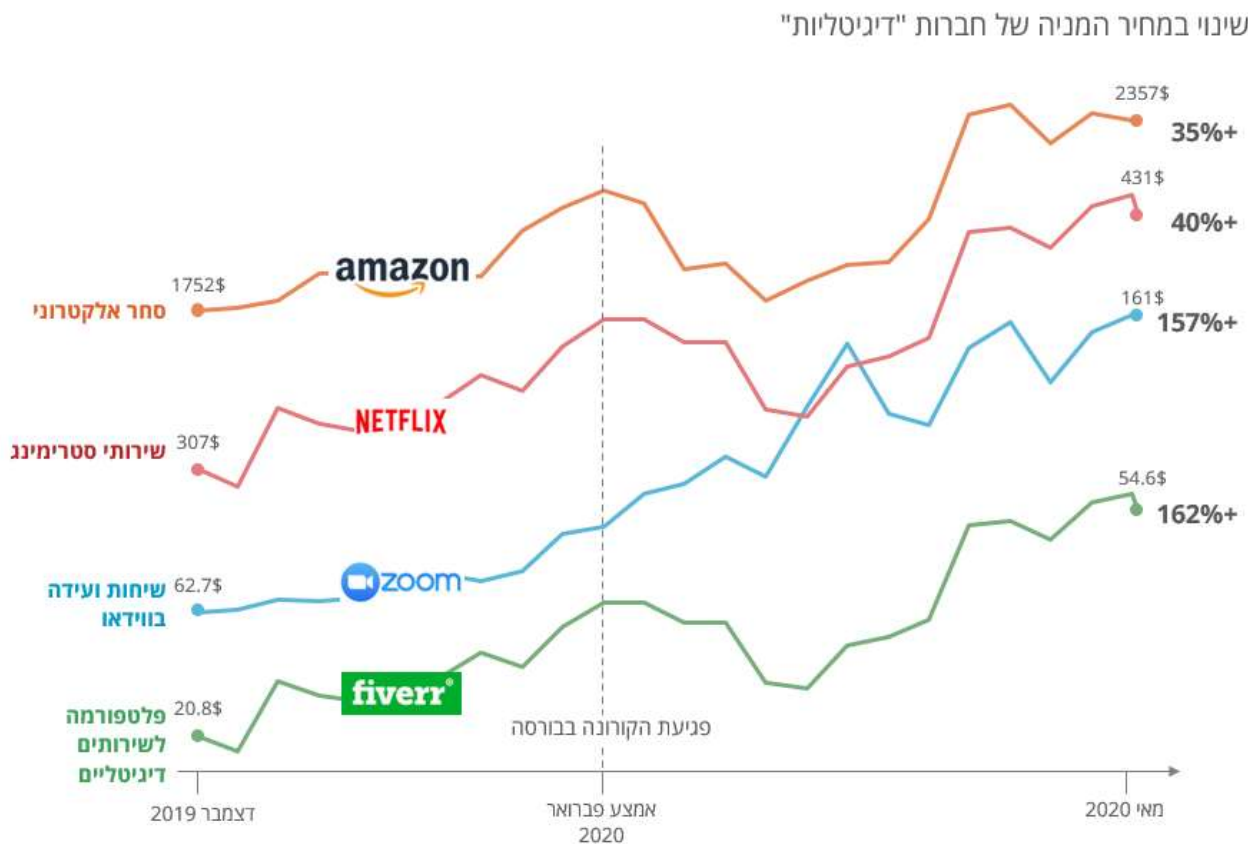
- **השקעה בשירותים חיוניים** (כגון חינוך ורווחה) – חידוש תשתיות קריטיות ושדרוג מנגנונים קיימים להבטחת עמידות המערכת בעיטות משבר
- **רגולציית עסקים וארגונים** – הפחתת סיכונים ושמירה על האינטרס הציבורי באמצעות כלים רגולטוריים (עידוד ייצור מקומי של מוצרים חיוניים, חסימת רכישות/השפעות זרות)
- **ניטור ומעקב אחר אזרחים** – הבטחת ביטחון הציבור, גם במחיר פגיעה בחירויות הפרט (איכון מיקום סלולרי, זיהוי פנים מבוסס בינה מלאכותית, ביקורת גבולות מבוססת חום גוף)

## דיגיטציית שירותים

לאורך שנים מתרחש תהליך ארוך והדרגתי של מעבר מהמרחב הפיזי למרחב הווירטואלי. שיעור חדירת הטכנולוגיה משתנה בין תעשיות - השפעה משמעותית ו"יומיומית" בתחומים דוגמת בידור ובנקאות (נטפליקס, ביט, ...) , אך מוגבלת בתחומים כגון קמעונאות-מזון ורפואה (לפני המשבר, רק 3% מהמזון נרכש באופן מקוון, וכמעט אף אחד לא קיים פגישה וירטואלית עם רופא).

החשש מפני הידבקות, ההכרח בריחוק חברתי והחובה לעבודה מהבית הביאו לנקודת מפנה באימוץ טכנולוגיות דיגיטליות. במהלך המשבר, אפילו אנשים שעד אז הטכנולוגיה הייתה מהם והלאה, החלו להשתמש בשירותים דיגיטליים באופן נרחב - דרך השתתפות בפגישות וידאו משפחתיות/מקצועיות, או רכישת מוצרים חיוניים באונליין. גם ארגונים עברו תהליך של דיגיטציה - דרך אימוץ מודלי עבודה מרחוק, מכירת מקוונות, ועוד.

למרות שאנשים צפויים להפחית במידת מה את השימוש שלהם באמצעים דיגיטליים לאחר הסרת ההגבלות על שגרת החיים, תהליך הדיגיטציה הואץ באופן תמידי. עלייתן של מניות "דיגיטליות" ממחישה את ההאצה הצפויה:



## טלטה בשוק העבודה

הסגר שהוטל לצורך המלחמה בנגיף הביא לגל פיטורים אדיר ודחף את שיעור אבטלה למעל 25% - הצפי הוא שיעברו שנים עד ששיעור האבטלה יחזור לרמה שלפני המשבר.

מעבר לכך, המשבר חשף נקודות תורפה מהותיות במודלי העסקה הקיימים. מאמציהן של חברות לשפר את החוסן העסקי (Business Resilience) שלהן יביאו להאצה של שתי מגמות קיימות:

- **מודלי התקשרות גמישים** - כבר היום השוק מוצף במגוון עסקים המבוססים על כוח עבודה המאופיין ברמת מחויבות נמוכה כגון Uber, Fiver ו-Wolt ("The Gig Economy"). עם חשיפתו של המשבר את חשיבותה של אגיליות/גמישות עסקית בעידן של תנודתיות כלכלית, חברות תשאפנה להמיר יותר ויותר פעילויות להוצאות משתנות באמצעות המודלים הללו.
- **אוטומציה ורובוטיקה** - כבר היום חברות משקיעות הרבה באוטומציה במטרה להפחית עלויות. המשבר הציף את היתרון השני הגדול של האוטומציה - שרידות (גלי ההדבקות במפעלי תעשייה בארה"ב גררו צניחה של כ- 50% בכמות בשר החזיר שמויצר במדינה). רגולטורים וכמו כן צרכנים מבינים את יתרונות האוטומציה בהקשר של בטיחות (בישול על ידי רובוטים, הפצה על ידי רחפנים, וכו').

באופן כללי, שוק העבודה

ישתנה באופן דרמטי -

הרבה עבודות כפיים

ייעלמו (כמתואר להלן),

בעוד שתפקידים חדשים

יתווספו, בעיקר כאלו

המשלבים/קשורים ל-

"טכנולוגיות חדשות".

סיכוי לאיבוד מקום העבודה לטובת אוטומציה וטכנולוגיה חדשה - הסתברות לפי סוג עיסוק

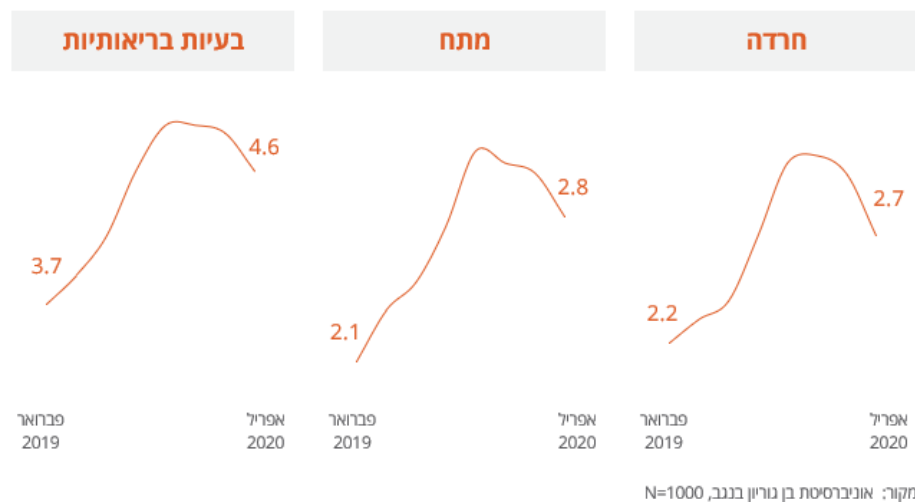


## פגיעות אישית

אזרחי מדינות מפותחות התרגלו לעשורים רצופים של שגשוג, בטחון ושלוה. בשונה ממרבית המשברים הגדולים של השנים האחרונות (התפרצויות אבולה, בצורות קשות, מלחמות אזרחיות), מגפת הקורונה הינה משבר בעל משמעות גלובלית אמיתית – כזה שלא פסח אפילו על אחרון עשירי העולם.

לאחרונה חששות הנוגעות לצרכים אנושיים בסיסיים (בריאות, בטיחות) נעשו נפוצים, בעוד שצרכים משניים (אינטראקציה חברתית, חופש תנועה,...) נדחקו לשוליים. סקרים שנערכו לאחרונה מצביעים בבירור על רמת החרדה והחשש בקרב הציבור, כמתואר להלן:

דירוג רמת החרדה האישית הממוצעת בישראל (דירוג בין 0-5)



השינויים הללו קשים במיוחד עבור דור ה-Y, שסגנון החיים שלהם לא הכין אותם לקשיים שהתעוררו בעקבות המשבר - הם רגילים לחיים של צריכה, ריגושים בקצב גבוה, ושאילות מקצועיות המותאמות לשוק עבודה גואה.

בדומה למתרחש לאחר אירועים טראומטיים/ייחודיים, המצוקה הנוכחית תמשיך להדהד בתודעה הציבורית שנים קדימה ותתרום להתגברות תחושות של חוסר ביטחון והססנות לגבי העתיד. כתוצאה מכך, ניתן לצפות כי אנשים ישאפו יותר ליציבות (בעבודה, במערכות יחסים) ויהפכו יותר 'מחושבים פיננסית' (דחיית הוצאות על "מותרות" והקפדה על קיום חסכונות). בהתאם, הממשלה צפויה להתמקד בהבטחת יציבות המשק והחברה ובניית עתיד איתן – תוך השקעה גדולה יותר בבריאות, תשתיות, דיור, וכו'.

בשיאה של ההתפרצות (לאורך תקופה של 6 שבועות) אנשים הצטוו להישאר בביתם ו"לביית לחלוטין" את אורך חייהם – החל מעבודה ועד לספורט ופעילויות פנאי. היקף ועומק תהליך ה"ביות" שהתרחש הינו חסר תקדים, מאחר והישארות בבית נתקשרה לביטחון אישי והתנהלות מוסרית ואזרחית תקינה.

על אף העובדה שהטריגר הראשוני לשינוי ההתנהגותי הקיצוני היה פחד וצו ממשלה, הרגלים ארוכי טווח התהוו – אנשים נחשפו ליתרונותיהם של שירותים דיגיטליים חדשים (הנוחות של Wolt, שפע התוכן של Netflix, היעילות של Zoom, וכו'). ורכשו מיומנות בהפעלתם.

כתוצאה משהייה רבה יותר בבית, אנשים צפויים להפוך יותר אינדיבידואליסטים ולפתח תלות גדולה יותר במעגל החברתי הקרוב שלהם (משפחה/חברים המתגוררים עימם).

עבור חלק, הדבר ישפיע באופן מהותי על חיי החברה והבריאות הנפשית שלהם, כפי שנצפה ביפן – דוגמא קיצון לתופעת האנשים החיים בבידוד, תוך פרישה מהחברה. התופעה, המכונה ביפנית Hikikomori, נחשבת לאסון חברתי וכוללת עד כמיליון מבוגרים צעירים (כ-0.8% מהאוכלוסייה). בידוד מסוג זה מוביל פעמים רבות לבדידות קיצונית, חרדה וערירות נפשית.

בפרק הבא תתוארנה בפירוט ההשפעות החברתיות של מגמות-העל שתוארו לעיל, על 'תחומי הפעילות' ו- 'מקורות המימון'.

לא לכל מגמות-העל ישנה השפעה מובהקת על כל אחד מהתחומים/המקורות השונים. בכדי לציין את אלו שהשפעתן כן מובהקת, האייקונים שלהם יושחרו (מימין לתת-הכותרת הרלוונטית), כמתואר להלן:

בתרשים, ממשל (ממשלה 'גדולה'), 'דיגיטציית שירותים' ופגיעות אישית' מסומנות כמגמות-העל הרלוונטיות/משפיעות ביותר.



סולידריות



ממשל



דיגיטל



תעסוקה



אנשים



בית

## ב. השפעות חברתיות על 'תחומי הפעילות'



### בריאות

מדיניות שירותי הבריאות בעידן הנוכחי מושפעת במידה רבה מהתפיסה ש"היצע יוצר ביקוש". במשך שנים הממשלה הגבילה את השקעה בבריאות, תוך שמירה מכוונת על רמה מסוימת של תת-היצע במגוון משאבים כגון מיטות אשפוז, ציוד דיאגנוסטי (מכשירי MRI/CT יקרים), אחיות מוסמכות, וכו', וזאת במטרה לצמצם את ההוצאה הציבורית על בריאות (בין 5% ו-12% מהתמ"ג בקרב מדינות ה-OECD, ו-7.5% בישראל).

גישה זו מסבירה מדוע ישראל נמצאת הרבה מתחת לממוצע ה-OECD במספר מדדים של זמינות משאבים (למרות שסך הכל מבחינת ביצועים הינה מעל הממוצע): מקום #31 במספר אחיות פעילות, מקום #30 במערכות MRI, מקום #29 במערכות CT, ומקום #21 במיטות אשפוז.

המשבר חשף את הפגיעות והסיכונים הפוטנציאליים שבניהול מערכת המתנהלת "על הקצה" והביא לעלייה במודעות הציבורית לנושא שירותי הבריאות באופן כללי (מתמחים מוחים כנגד תנאי עבודתם, קמפיינים ציבוריים לתמיכה בצוותים הרפואיים, ...).

המשבר גם חשף את יתרונות הרפואה מרחוק (Telemedicine) כערוץ טיפול בטוח ונוח (התנסות נרחבת דה-פקטו באבחון מקוון, עניין תקשורתי רב סביב חברות הזנק העוסקות בתחום, ...).

לאור המצב, הממשלה צפויה להרחיב את השקעותיה ב:

- תשתיות וציוד קריטי – מכונות הנשמה, כלים דיאגנוסטיים, מיטות טיפול נמרץ, מחלקות סטריליות, ועוד
- מנגנונים לטיפול מחוץ לבתי החולים – שירותים בקהילה, אשפוז ביתי ורפואה מרחוק



## חינוך

שינויים משמעותיים בשוק העבודה והסביבה החברתית (אוטומציה, מודלי התקשרות גמישים, טלקומוניקציה, שירותים דיגיטליים) ידרשו מאנשים לעדכן ולחדד את סל היכולות שלהם (תוך שימת דגש רב יותר על יישומי מחשב ועיבוד נתונים).

באופן טבעי, לשינויים הללו בצרכי השוק ובציפיות של אנשים תהיינה השפעות מהותיות על מוסדות החינוך:

- [אוניברסיטאות ומכללות](#) – הרבה לפני המשבר מוסדות אלו נאבקו להתאמת תוכניות הלימודים ושיטות ההוראה שלהם לסביבה המשתנה. הסקטור העסקי, וצעירים רבים, מחשיבים יותר ויותר ניסיון "פרקטי" וכישורים מקצועיים על פני 3-4 שנים של לימודים תיאורטיים ותעודות פורמליות (המשכורות המשתלמות המוצעות לבוגרים צעירים של 8200 מיד עם שחרורם מדגימות היטב מגמה זו). תהליך [שחיקת סטטוס האקדמיה](#) ימשך וצפוי לאלץ אוניברסיטאות לשנות את הצעת הערך המרכזית שלהן (תוך שימת דגש רב יותר על תוכניות באוריינטציה עסקית, כישורים דיגיטליים ותעודות מקצועיות בגין לימודים קצרי טווח).
- [בתי ספר יסודיים ועל יסודיים](#) – בעקבות "ניסוי הענק" [בלמידה מקוונת](#) שהתרחש במהלך פרק הזמן בו מוסדות הלימוד היו סגורים, בתי ספר ומערכת החינוך צפויים גם בשגרה לשלב בתוכנית הלימודים כלים וחומרים דיגיטליים (ובאופן ספציפי שילוב של מודלים של למידה מרחוק ולמידה עצמית באמצעות פלטפורמות כגון זום). המציאות החדשה צפויה להביא לתופעה חדשה של [אי שוויון דיגיטלי בחינוך](#), במסגרתו רמה סוציאקונומית תהווה גורם משמעותי באיכות החינוך שילדים יקבלו. לילדים ממשפחות אמידות סיכוי טוב יותר ליהנות מסביבה ביתית שקטה, מחשב אישי תקין והורים בעלי ידע ויכולת תמיכה וחניכה – כולם גורמים מרכזיים הבאים לידי ביטוי במודלים של למידה מקוונת מרחוק.



סולידריות

ממשל

דיגיטל

תעסוקה

אנשים

בית

## תעסוקת אוכלוסיות מוחלשות

הנוכחות הדלה של אוכלוסיות מוחלשות (חרדים, ערבים, בעלי מוגבלויות, וכו') בתפקידים אקדמיים/ תפקידים הדורשים מיומנויות גבוהות (גברים חרדים משתכרים בממוצע 40% פחות מגברים חילוניים) הופכת אותם לפגיעים וחשופים להשלכות השליליות של תקופות שפל כלכליות (down-turns). משבר הקורונה צפוי לגרום למיתון עמוק, יתכן שהגדול ביותר מזה עשורים רבים.

יתרה מכך, נזק ארוך טווח לאוכלוסיות מוחלשות צפוי להיגרם עקב הרחבת השימוש באוטומציה בתעשייה ובמשק בכלל. תפקידים בלתי מקצועיים רבים ייעלמו (עובדי תעשייה, אוחזים, נהגים) בשל מאמציהן של חברות לפתח חוסן עסקי ובשל ההאצה הכוללת של תהליך הדיגיטציה.

למרות ההשפעות השליליות הללו, הזדמנויות צפויות בשני מובנים עיקריים:

- התרופפות מחסומים פיזיים לאינטגרציה, מאחר והסביבה המשרדית ומסגרות התעסוקה תהפוכנה לגמישות יותר. שימוש רב יותר בכלי Videoconferencing ופתיחות לעבודה מהבית יהפכו מרחקים גיאוגרפיים (קבוצות מיעוט שונות מתגוררות מחוץ לגוש דן) ומרחקים תרבותיים (המדגישים הבדלים בין קבוצות ומתדלקים תפיסות גזעניות) לפחות מהותיים. שניהם מהווים כיום מחסומים מהותיים העומדים בפני חרדים וערבים.
- דרישה לתפקידים מקצועיים כתוצאה ממאמצי ממשלה הצפויים להבטיח ייצור מקומי של מוצרים חיוניים (תרופות וכימיקלים, ציוד הגנה, ועוד). מאמצי הממשלה עשויים להתמקד בסגירת פערים קיימים בצד ה"היצע" (כיום ישנם כ-30,000 משרות פנויות הדורשות הכשרה מקצועית - חשמלאים, מומחי IT, ועוד) או בצד ה"ביקוש", על ידי תמרוץ חברות ישראליות "להחזיר הביתה" את שרשראות האספקה שלהן.



בזמן המגיפה, כאשר אנשים היו סגורים בבתיהם והפעילות הכלכלית נעצרה, שיעור הפשיעה צנח. אין ספק כמובן כי שיעורי האלימות והניצול יחזרו לרמתם הקודמת עם התעוררות הכלכלה. עם זאת, בטווח הארוך צפויים שינויים משמעותיים בהתייחס למספר סוגי פגיעה שונים:

- אלימות במשפחה** – בניגוד לירידה הכללית בשיעור האלימות במהלך המגפה, מספר מקרי האלימות במשפחה עלה באופן דרמטי, על כל סוגיהם ובכל רחבי העולם (עליה של כ-20% בישראל) – במהלך המחצית הראשונה של מאי בלבד נרצחו שלוש נשים בישראל על ידי בני זוגן. שהייה ארוכת טווח בבית מובילה, במקרים מסוימים, לעלייה ברמת המתיחות בבית ולעיתים לשהייה כפויה של בני זוג/ילדים עם התוקפן. עבודה/למידה מהבית גם היא מותירה פחות ערוצים אפקטיביים לפנייה לעזרה.
- אלימות מינית וזנות** – בהתאם לעלייה העקבית בפעילות מינית באינטרנט, כך גם נרשמת עלייה במקרי התעללות והתנהגות מינית בלתי הולמת. העובדה שפעילויות אלו לרוב נמצאות "מתחת לרדאר" דורשת כלים ואמצעים מיוחדים בכדי להילחם בהן. קצב הגידול של סוגי אלימות אלו צפוי להיות מואץ גם לאחר המשבר.
- גזענות ואפליה** – לאומיות וסולידריות מקומית גוברת צפויות להביא לעלייתן של רגשות שליליים כלפי מהגרים וקבוצות מיעוט ("נטל על מערכת הבריאות", "מקור להדבקות") ועשויות לגרור עלייה במספר האירועים בעלי אופי מפלה/גזעני (תקיפה, אפליה במקום העבודה).
- פרטיות וחירויות הפרט** – חששות לגבי ניצול יתר של ממשלות את הכוח שניתן להן לצורך שמירה על האינטרס הציבורי, תוך כדי פגיעה בחירויות האזרח, עולים בקנה אחד עם השימוש הגובר בטכנולוגיות וכלים דיגיטליים (זיהוי פנים מבוסס בינה מלאכותית, מעקב GPS/סלולרי, זיהוי ביומטרי, ועוד). במהלך המשבר ממשלות הפעילו מערכות שלא ניתן היה להעלותן על הדעת שתופעלנה לפני מספר חודשים (אפילו מדינות מערב אירופה משתמשות בנתוני סלולר אישיים בכדי לנטר תנועת אזרחים). עם הרחבת השימוש בכלי ניטור ומעקב, גובר הסיכוי שממשלות יחרגו ממסגרת הסמכויות המקורית שניתנה להן וחירויות הפרט ירמסו, במיוחד אלו של מיעוטים.



סולידריות

ממשל

דיגיטל

תעסוקה

אנשים

בית

## רווחת קבוצות בעלות צרכים מיוחדים

חוסר וודאות, חששות אודות העתיד, דיגיטציה מהירה ובידוד חברתי **גרמו להתעצמות סיכונים נפשיים שונים** (בדידות, דימוי עצמי שלילי, ועוד), שהינם נפוצים יותר בקרב אנשים בעלי צרכים מיוחדים (קשישים, אנשים הסובלים ממחלות נפש, מכורים, וכו').

בעתיד, כתוצאה מההתכנסות בבתים ופערים גדלים ביכולות הדיגיטליות של אנשים, הסיכון לדיכאון ובעיות אחרות מתחום בריאות הנפש בקרב אנשים במצוקה צפוי לעלות. כמו כן, **אבחון, ניטור וטיפול יהפכו מורכבים יותר**.

נראה כי הסיכונים הללו ממשיים ביותר בקרב האוכלוסייה המבוגרת (אנשים מעל גיל 75 מהווים 5% מכלל האוכלוסיה) – מכל קבוצות הגיל, **וירוס הקורונה פגע באוכלוסייה המבוגרת חזק יותר** מאשר כל קבוצת אוכלוסייה/גיל אחרת (שיעור תמותה של מעל 15% בקרב בני 80 ומעלה). מעבר להשלכות הנוגעות לתמותה, ההנחיה להישאר בבתים וסיכונים נרחבים אחרים השפיעו במידה רבה על הבריאות הנפשית של האוכלוסייה המבוגרת – רבים מהם כבר חוו בדידות ודיכאון טרם המשבר (שיעור מקרי ההתאבדות הרלוונטיים נמצא בעלייה מאז תחילת המילניום). סך הכל, בריאות הנפש צפויה להפוך לנושא משמעותי יותר ויותר בעתיד.



סולידריות

ממשל

דיגיטל

תעסוקה

אנשים

בית

## שירותי קהילה

בעידן שבו **חייהם של בני אדם צפויים להפוך יותר ויותר מנוכרים**, עם שיעור הולך וגובר של עבודה, חינוך, ופעילויות פנאי המבוצעים מהבית, מול מסך, שירותים חברתיים (תנועות נוער, הרצאות, אירועים, תוכניות מנהיגות) ימשיכו להוות מסגרת מרכזית (ובמקרים רבים, יחידה) **לחוויות "פיזיות"**, במהלכן אנשים יוכלו לתרגל כישורים חברתיים, להשתתף בפעילויות אקטיביות באוויר הפתוח ולספוג/להתחנך על ערכים מסורתיים ("Old School Values").

שירותים מסוג זה **כבר היום נכנסים לתוך החלל** שנפער כתוצאה מסגנון החיים המודרני. בשנים האחרונות נרשמה עלייה בדרישה להשתתפות בתנועות נוער, כאשר מספר החברים בהן יותר מהכפיל את עצמו בעשור האחרון (והגיע ל-600K השנה). הרלוונטיות שלהן צוברת תאוצה בקרב קבוצות אוכלוסייה שונות (ערבים, רמה סוציאקונומית גבוהה/נמוכה).



סולידריות

ממשל

דיגיטל

תעסוקה

אנשים

בית

## איכות סביבה וסוגיות בינלאומיות

התחזקות הלאומיות ומתחים בין מדינות הינם גורמים מזיקים לכל אג'נדה חברתית הנוגעת לשיתוף פעולה בינלאומי, קידום השלום והתמודדות עם נושאים סביבתיים "גדולים" (כמו התחממות גלובלית וזיהום פלסטיק ימי). לאור התמודדותן של מדינות עם אתגרים מורכבים מבית (כלכלות מקרטעות, חובות גדולים) והפיכתן יותר ויותר מנותקות ("An Era of Self-Reliance", לדברי ראש ממשלת הודו נ.מודי), נושאים בינלאומיים צפויים להידחק הצידה ולפנות את מקומם לבעיות מקומיות בוערות כמו המלחמה בעוני, שדרוג מערכות הבריאות, ועוד.

בניגוד לכך, אנו עשויים לראות תמיכה מוגברת בבעיות סביבתיות מקומיות (במיוחד זיהום אוויר) לאור עליה במודעות לבריאות וחשש גובר ממפגעים-סביבתיים פוטנציאליים ("סביבה בריאה גוררת חברה בריאה").



סולידריות

ממשל

דיגיטל

תעסוקה

אנשים

בית

## אומנות ותרבות

מוסדות תרבות ואמנות (מוזיאונים, תיאטראות ואולמות קונצרטים) ספגו מכה קשה במהלך המגיפה, מאחר והם בנויים סביב חוויות תרבותיות בסטינג פיזי/ציבורי. במהלך הסגר נעשו ניסיונות שונים של המוסדות לשמור על רלוונטיות באמצעות סיורים וירטואליים, הרצאות, והקרנות (מוזיאון תל אביב, תיאטרון ירושלים).

עם זאת, הניסיונות הראשוניים הללו אינם מצליחים לשמר את האלמנטים ההופכים תרבות פיזית לעוצמתית וממננת ולפיכך אינם מייצרים חוויה ייחודית/בלתי נשכחת עבור הצופים/שומעים ("אפקט הוואוו" שבצפייה בציור/פסל גדול מקרוב, או האזנה לקונצרט לצד מאות אנשים אחרים).

מוסדות אמנות ותרבות יידרשו לחדש ולשדרג את הצעת הערך והמודל האופרטיבי שלהם בכדי לשמר את הרלוונטיות שלהם בעולם המשתנה – או על ידי כך שיצליחו לשכנע אנשים לקום מהספא ולשלם כסף טוב תמורת תוכן שקיים (לפחות 'על הנייר') ברשת (לדוגמא, באמצעות תצוגות/אירועים חדשים ומרתקים), או על ידי אימוץ אמיתי ועמוק של מודל דיגיטלי חדש (לדוגמא, באמצעות סיורים דיגיטליים המונעים על ידי טכנולוגיית מציאות מדומה מתקדמת).

## ג. השפעות חברתיות על 'מקורות המימון'

אחד המאפיינים המטרידים ביותר של המשבר הנוכחי הינו קצב ההאטה הכלכלית – הצניחה הגדולה בהוצאות פרטים ותאגידים לא הותירה לעסקים קטנים ובינוניים (שלעיתים קרובות חיים על תזרים מזומנים שוטף ואינם מחזיקים חסכונות) הרבה ברירות מלבד הלוואות ומענקים ממשלתיים. ארגונים חברתיים סבלו גם הם, תוך שהם חווים קיצוצים מידיים בהיקפי המימון המגיעים ממקורות שונים:

- **חוזים ממשלתיים שלא מומשו** – מאחר וההגבלות גרמו לכך שחלק מהארגונים לא היו מסוגלים לקיים פעילויות ובכך לממש את התחייבויותיהם החוזיות (עקב מחסור במתנדבים, רבים מהם פנסיונרים, וכן בשל האיסור על התקהלות).
- **צניחה בהכנסות משירותים בתשלום** – בשל הפגיעה המשמעותית בביקוש לפעילויות המייצרות הכנסות (קיום אירועים, השכרת שטחים, גביית דמי השתתפות).
- **ירידה פוטנציאלית בתרומות פרטיות** – כתוצאה מביטול אירועי גיוס תרומות, "מצב קיפאון" בקרב תורמים זרים ומקומיים (אשר עדיין "מעכלים" את הנפילה בערך נכסיהם) והפניית תרומות ליוזמות מיוחדות למלחמה בקורונה מעבר למכשולים המיידיים אותם חווים ארגונים היום, העתיד תומן בחובו שינויים עמוקים נוספים לסביבה המימונית. **שלושה שינויים ארוכי טווח, הנובעים מ'שש מגמות-העל הגלובליות':**



### 'הכנסה' ממשלתית

העלייה הניכרת בחוב הציבורי (בשל חבילות תמריצים אדירות, גידול הוצאה על תשתיות חיוניות ומיתון עמוק) צפויה לפגוע בנכונות הממשלה לשמר הוצאות "בלתי חיוניות".

חלק מהשירותים הניתנים על ידי המגזר השלישי נתפסים לעיתים כבלתי חיוניים, מאחר והם נמצאים מחוץ למסגרת האחריות הישירה והפורמלית של הממשלה.

כבר היום חלק מהחוזים העתידיים בין הממשלה למלכ"רים נדחו או בוטלו.

**50% (או כ-70 מיליארד ש"ח) מסך המימון החברתי בישראל מקורו בהכנסה ממשלתית.**



סולידריות

ממשל

דיגיטל

תעסוקה

אנשים

בית

## תרומות מחו"ל

התחזקות הסולידריות ברמה הלאומית/מקומית ודחיפות גוברת לטפל בבעיות מקומיות אקוטיות (מערכות בריאות עמוסות, שוק תעסוקה מעורער) עשויות להפחית את שיעור התרומות הפילנטרופיות המיועדות למעבר לגבול.

המגמה רלוונטית במיוחד לארה"ב, בהינתן האווירה הבדלנית המוכתבת על ידי הממשל הנוכחי. כבר כיום מופנים כספי תרומה אמריקאיים מופנים לתמיכה בקהילות יהודיות שנפגעו קשות על ידי המגיפה.

**תרומות מחו"ל מהוות כ-9% (13 מיליארד ש"ח) מסך המימון החברתי בישראל ו-65% מכלל הנתנה הפילנטרופית. תרומות מקהילות יהודיות בארה"ב מהוות מעל 80% מסך התרומה המתקבלת מחו"ל.**



סולידריות

ממשל

דיגיטל

תעסוקה

אנשים

בית

## תרומות ממשקי-בית ישראליים

עם הציפייה שאנשים יהפכו ליותר מחושבים כלכלית (אל מול עתיד פחות וודאי ויותר מאיים), ניתן לצפות גם לירידה בהוצאות הנתפסות כבלתי חיוניות – ובאופן ספציפי נתנה פילנטרופית.

בטווח הקצר עד בינוני, המצב הכלכלי הרעוע צפוי לשחק תפקיד מכריע גם הוא, מאחר והירידה בהכנסה האישית משפיעה באופן ישיר על ירידה בהיקף הנתנה (בעקבות המשבר הכלכלי של 2008 חלה ירידה של 6% בשיעור התרומות).

**תרומות מהציבור הישראלי מהוות כ-3% (4 מיליארד ש"ח) מסך המימון החברתי בישראל ו-20% מכלל הנתנה הפילנטרופית.**



## ד. משמעויות עבור שחקנים חברתיים

על אף שממשלה חדשה הוקמה לאחרונה בישראל, ועם הקמתה אין ספק כי תתפוגג חלק מהאי-וודאויות איתם התמודדו עד כה שחקנים חברתיים, אין להצפות כי הדברים 'יחזרו למצב נורמלי'.

בהינתן השינויים המשמעויות בסביבה החברתית, על שחקנים חברתיים להבין כי עליהם להתאים את המיקוד האסטרטגי וצורת העבודה שלהם אל-מול תחומי הפעילות השונים וסביבת המימון החדשה (כלומר, 'מקורות המימון').

### שירותי בריאות: הסתת הפוקוס מבתי חולים/תשתיות

באופן מסורתי, שחקנים חברתיים (ותורמים גדולים באופן ספציפי) התמקדו במתן תמיכה הונית לבתי חולים להקמת ושדרוג בניינים ורכישת ציוד – אפיק 'טבעי' באקלים של השקעה ממשלתית דלה. עם זאת, לאור העובדה שהממשלה צפויה להגדיל את מעורבותה בתחום ולהשקיע בתשתיות וציוד קריטי, על שחקנים חברתיים להעריך מחדש את הפוזיציה בא הם נמצאים.

**שחקנים חברתיים נדרשים למנף את הגמישות והרוח היזמית שלהם ולהוביל את השימוש במודלי בריאות חדשים (אשפוז בית/קהילה, רפואה מרחוק, רפואה פרואקטיבית)**

### השכלה: הבטחת רלוונטיות המוסדות השונים

כיום, המיקוד המרכזי של שחקנים חברתיים הינו בקידום 'מצוינות אקדמית טהורה' בעיקר דרך השקעה במבנים ובמו"פ, תוך מעט השקעה בקישור האקדמיה "לעולם החיצון", ומעל לכל – בהוראת כישורים טכניים מכווני-שוק המותאמים לסביבה דיגיטלית.

**שחקנים חברתיים נדרשים ליצור מתווים חדשים להתמודדות עם הפער הגדל והולך בין האקדמיה לבין שוק העבודה, תוך קידום שוויון דיגיטלי בלמידה.**

### תעסוקת אוכלוסיות מוחלשות: סלילת הדרך להזדמנויות חדשות

במקביל לאובדן הצפוי של מקומות עבודה בלתי מקצועיים כתוצאה מהתגברות האוטומציה והמצוקה הכלכלית הצפויה, מתהוות הזדמנויות משמעותיות לשנוי מבני. בראש ובראשונה הסרת המחסומים הפיזיים העומדים בפני אינטגרציה, התמיכה הממשלתית במשרות מקצועיות.

**שחקנים חברתיים נדרשים לקחת על עצמם תפקיד מוביל במימוש ההזדמנויות הללו על ידי סלילת הדרך למודלים תעסוקה חדשים, הכשרות מקצועיות ותוכניות לשותפות ציבורית-פרטית.**

## זכויות אדם: חיזוק המאמצים להעלאת המודעות הציבורית

זכויות אדם (כמו גם שיתוף פעולה בין מדינות) הוא תחום פעילות הנשלט על ידי שחקנים חברתיים, בו לממשלה תפקיד משני.

העלייה בשיעורי האפליה וההתדרדרות הכללית של השיח הציבורי (פוליטיקה מקוטבת, "מות הפלורליזם", "פייק ניוז", תרבות הדיון העגומה ברשת) גוררים סיכונים מהותיים לחירויות הפרט וזכויות מיעוטים.

**יותר מתמיד, על השחקנים החברתיים להעלות את המודעות ולסנגר על זכויות אלו ועל ערכים ליברליים במרחב הציבורי.**

## רווחת קבוצות בעלות צרכים מיוחדים: פיתוח והתנסות במודלים חדשים

תחום המאופיין בבלאנס בין המגזר הציבורי והשלישי, ושיתופי פעולה חזקים בין הממשלה לבין שחקנים חברתיים.

העלייה הצפויה בשיעור הבדידות והסיכונים הנוספים לבריאות הנפשית של אנשים בעלי צרכים מיוחדים, במקביל לקושי גובר באבחון וטיפול באנשים בבתייהם, ידרשו פיתוח ופריסה של מודלים ושירותים חדשים (תמיכה פסיכולוגית מרחוק? "בית אבות דיגיטלי?").

**שחקנים חברתיים נדרשים לקדם מודלים חדשים ומתקדמים בכדי לאפשר פריסה של שירותים ממשלתיים חדשניים ורלוונטיים.**

## שירותי קהילה: הגברת שיתוף הפעולה עם הרשויות המקומית

הדרישה לתוכניות נוער וקהילה מדגישה את האחריות החברתית הנמצאת בידיים של רשויות מקומיות. היקף שיתוף הפעולה הקיים בין שחקנים חברתיים לבין הממשל המקומי מאופיין בחוסר רציפות, ולפי הערכות רק 50% מהארגונים מקיימים שיתוף פעולה ברמה מהותית.

על כן, בכדי ליעל את ניצול השירותים ולעודד יזמות חברתית מקומית, **שחקנים חברתיים נדרשים להגביר את שיתוף הפעולה שלהם עם השלטון המקומי** על-מנת לאפשר יישום תוכניות חדשות וחיזוק תוכניות קיימות.

## איכות סביבה וסוגיות בינלאומיות: קיום מודעות ציבורית "בסיסית"

היקף ההוצאה על נושאים סביבתיים ובינלאומיים תמיד היה מצומצם ביותר (רק 0.3% מסך כולל של 140 מיליארד המוקצים למימון מלכ"רים), שבו לפילנתרופים חלק משמעותי בכל הנוגע לנושאים בינלאומיים.

עם הירידה הצפויה בתמיכה ממשלתית (בשל מתן עדיפות לנושאים מקומיים דחופים יותר), **על שחקנים חברתיים לשמר את נוכחותם בתחום ולפעול לקיום רמה "מינימלית" של מודעות ציבורית.**



## אומנות ותרבות: תמיכה במוסדות בעדכון הצעת ההערך

מוסדות אומנות ותרבות תלויים במידה רבה בתמיכה ממשלתית ותרומות, אשר יחד מהוות עד 60% מהכנסותיהם השנתיות.

בעידן שבו מוסדות אלו נאבקים לשמור על הרלוונטיות שלהם אל-מול השפע הגדל והולך של תוכן מקוון זמין, גם מקורות המימון שלהם תחת סכנה.

**שחקנים חברתיים יידרשו לתמוך במוסדות בפיתוח הצעת ערך המותאמת לעולם דיגיטלי ואשר הינה עצמאית ממימון ממשלתי.**

## אל מול הסביבה המימונית המשתנה: עידוד קונסולידציה

עם הירידה בזמינות המימון (תחזית שלילית לגבי כל שלושת מקורות המימון העיקריים – הכנסה ממשלתית, תרומות מחו"ל, ותרומות משקי-בית ישראלים), **שחקנים חברתיים יידרשו להפוך למתוחכמים ויעילים יותר בניצול תקציבים. בפועל, שלושה מהלכים/כיוונים נדרשים:**

### • הגברת שיתופי הפעולה –

יותר שיתוף פעולה בין שחקנים חברתיים ישפר את הקצאת המשאבים וייצור יתרונות לגודל בתחומי פעילות חופפים. מדובר במנופים חיוניים לאור פרגמנטציית המגזר: 50% מכל המלכ"רים הינם ארגונים קטנים (בעלי תקציב הנמוך מ-5 מיליון ש"ח).

### • מתן דגש לאינטגרציה באמצעות ארגוני גג –

ארגוני גג מקלים על שיתופי פעולה ותומכים בהכוונה הנדרשת של פעילויות סביב צרכים חדשים/מעודכנים.

### • העמקת הקשר עם ה"שטח" –

בשונה מתרומות, היקף הנתינה הלא-כספית (התנדבות) צפוי לגדול, הודות לחיזוק הסולידריות והקשרים הקהילתיים. באופן כללי, שימוש בכוח אדם "זול יותר" עשוי לאזן במידת מה את הירידה בתרומות.

## סיכום

היקפם ועומקם של השינויים ארוכי הטווח הצפויים הסביבה החברתית הישראלית מתווים **משמעויות קונקרטיות עבור שחקנים חברתיים** – הן במונחי **'תחומי הפעילות'** החברתיים בהם הם פעילים, והן ביחס להיקפם וזמינותם של **'מקורות המימון'**.

שחקנים חברתיים נדרשים **לשקול יישום של מספר מהלכים פוטנציאליים** כחלק מתהליך החשיבה וההיערכות לעידן שלאחר משבר הקורונה, כמפורט להלן:

בריאות	מינוף הגמישות והרוח היזמית על מנת להוביל את השימוש במודלי בריאות חדשים	עולמי פעילות	
חינוך	יצירת מתווים חדשים להתמודדות עם הפער הגדל והולך בין האקדמיה לשוק העבודה, תוך קידום שוויון דיגיטלי בלמידה		
תעסוקת אוכלוסיות מוחלשות	לקיחת תפקיד מוביל במימוש הזדמנויות תעסוקה רלוונטיות על ידי סלילת הדרך למודלים חדשים של עבודה, הכשרות מקצועיות ותכניות לשתפות ציבורית-פרטית		
זכויות אדם	העלאת המודעות לזכויות אדם וערכים ליברליים במרחב הציבורי		
רווחת קבוצות בעלות צרכים מיוחדים	סלילת הדרך למודלים חדשים ומתקדמים בכדי לאפשר פריסת שירותים ממשלתיים רלוונטיים		
שירותי קהילה	חיזוק שיתוף הפעולה עם השלטון המקומי במטרה לאפשר יישום תכניות חדשות לנוער ולקהילה, ולחזק תכניות קיימות		
איכות סביבה וסוגיות בינלאומיות	שימור הנוכחות בתחום וקיום רמה "מינימלית" של מודעות ציבורית		
אומנות ותרבות	תמיכה במוסדות בפיתוח הצעת ערך המותאמת לעולם הדיגיטלי, שהינה עצמאית ממימון ממשלתי		
הכנסה ממשלתית	ניצול כספים באופן מתוחכם ויעיל יותר		מקורות מימון
תרומות מחו"ל	<ul style="list-style-type: none"> <li>הגברת שיתוף פעולה בין שחקנים חברתיים לטובת שיפור הקצאת המשאבים וליצירת יתרונות לגודל</li> <li>מתן דגש לאינטגרציה באמצעות ארגוני גג</li> </ul>		
תרומות ממשקי-בית ישראלים	<ul style="list-style-type: none"> <li>מינוף העלייה הצפויה בהיקף הנתינה הלא-כספית (התנדבות) במטרה לאון במידת מה את הירידה בתרומות</li> </ul>		