

פורום מנכ"לים לשעבר בשירות הציבורי - מפגש שביעי

בפורום חברים כ-40 מנכ"לים וראשי מערכת לשעבר, והוא מתמקד במיפוי אתגרי המערכת הציבורית וגיבוש המלצות לשיקום ביום שאחרי. במפגש הוצג מחקר על **תכנון אסטרטגי, אינטגרטיבי ארוך טווח במדינת ישראל** והמלצות מדיניות לטיוב הנושא.

הצגת המחקר

"מדינה אסטרטגית" כוללת בתוכה יכולת איגרוציה (אופקית, אנכית ורוחבית), חשיבת עתיד (לרבות ניתוח מגמות ותרחישים) ותכנון ארוך טווח (שכולל גם הטמעה ויישום).

המלצות המדיניות של המחקר יבקשו לקבע בחקיקה מנגנונים של "מדינה אסטרטגית" – לרבות הסדרה של מעמד וסמכויות המועצה הלאומית לחברה וכלכלה, יצירת שגרות עבודה לחיזוק התיאום בין גופים במרכז ממשל, והטמעה של תהליכים ופרקטיקות שיגדילו את היעילות לחשיבה אסטרטגית ולהטמעה של התוכניות.

מספר רב של ועדות, קבוצות חשיבה ודו"חות הוקדשו לתכנון לטווח הארוך ולקבלת "הכרעות גורליות לגבי מדיניותה, ומיצובה הגלובלי" של ישראל" (הפורום לאסטרטגיית על, 2017). עיקר הכתיבה הקיימת נוגעת בעיקרה בניתוח האתגרים לפי תחומי תוכן, ואילו עבודה זו מבקשת לשים זרקור על התשתיות המבניות, על תהליכים ושגרות עבודה בשירות הציבורי.

העבודה אף תעשה סדר במונחים ובטרמינולוגיות השונות, כדי להגדיר את המאפיינים של מדינה אסטרטגית. המילה "אסטרטגיה" נשחקה בשנים האחרונות, ולעיתים כל תכנית עבודה, למספר חודשים קדימה, מקבלת את השם המוטעה "תכנית אסטרטגית".

המונח "מדינה אסטרטגית" (The Strategic State) הופיע לראשונה בדוחות של ה-OECD, והוא מתייחס למצב בו למדינה – באמצעות פעילות השירות הציבורי ובמיוחד יחידת מרכז ממשל – יש יכולת להציג חזון ואסטרטגיות פעולה ליישמן ודרך לנווט (to steer) את המדינה לעבר התוצאות הרצויות לה ברמה הלאומית תוך הגברת היעילות והמועילות.

לוגיקה של המלצות

- הסדרה בחוק תכנון אסטרטגי ארוך טווח
- הצגה לממשלה של הערכת מצב וגיבוש תכנית אסטרטגית
- חיזוק מרכז הממשלה
- ועדה מייעצת ציבורית
- מיסוד צוות לניהול אסטרטגיה בראשות מנכ"ל רה"מ
- ממשקים פנימיים (מרכז הממשלה) וממשקים החוצה (קבלת חומר)
- חובת התייחסות להשלכות לטווח ארוך בהצעת מחליטים/ חקיקה
- פיתוח "תורה" – מדריכים, הכשרות של אסטרטגיה וחשיבת עתיד
- חיזוק המחקר הממשלתי וסטנדרט עריכה ומדידה



עיקרי הדיון

תמיד היה מתח בין העיסוק המוטה בסוגיות ביטחוניות וחוסר תיאום בין ההיבטים החברתיים ציבוריים. המלחמה הנוכחית מכריחה אותנו לשלב בין תפיסות ביטחון אסטרטגיות, לבין צרכים ציבוריים אזרחיים, בכלכלה וחברה.

למרות שיש תהליכים אסטרטגיים במשרדים השונים, חיבור ביניהם או תיאום לא ישנה את מקור הבעיה, והיא שהממשלה לא אסטרטגית כמכלול. יש צורך לעשות שינוי משמעותי, מבני דרסטי, כדי לייצר תמריצים ולוודא יישום של תכנון אסטרטגי.

יש בעייתיות כאשר נבחרו ציבור מכתבים אסטרטגיה. ראשית, לנבחרו ציבור אין את המשאבים, כלים, הכשרה, או יכולת לעצב אסטרטגיה כלל ממשלתית. הבעיה הזו גם נוגעת למנגנונים של מנויים ולחוסר הלימה בין ניסיונם של נבחרו ציבור ועיסוקם ברמת מדיניות. אם מקבילים ממשל תאגידי לממשלה בישראל, אז הציבור הם בעלי המניות, ונבחרו הציבור הם הדירקטוריון. הדירקטוריון קובע יעדי על, ותפקידה של ההנהלה להתוות מדיניות לחברה.

השיח על אסטרטגיה חייב להתייחס גם לניהול סיכונים כדי לטפל בסוגיות ארוכות טווח. לדוג' הגירעון האקטוארי של ביטחון לאומי, המהווה תפוח אדמה לוחט שאף אחד לא רוצה לגעת בו. למרות התוכניות והפתרונות האסטרטגיים המוצעים, אין אינטרס לשרים ולראש הממשלה לקדם אותם כעת.

צריכים עוד גופים אסטרטגיים בממשלה. עלתה הטענה כי המועצה הלאומית לכלכלה והמל"ל לא מספיקים לתכנון אסטרטגי, ולכן צריך להקים עוד שתי מועצות במשרד רה"מ: מועצה לחברה, ומועצה לטכנולוגיה ומדע. המועצות צריכות להיות קבועות בחוק ולהפוך אותן לתאגיד סטטוטורי עם סמכויות.

צריך להיזהר שהפיכת המועצות לרשות סטטוטוריות לא תהפוך אותה לעוד חסם לרפורמות. רפורמות בתהליכי אסטרטגיה נחסמות גם מתוך פערי סמכות-ואחריות מבניים, ולכן עלתה ההצעה שהמועצה תהיה הגורם שמחליף את ריבוי גורמי הוותן, ויתכלל את כל הסוגיות האסטרטגיות (כמו "one stop shop" להצעות של המשרדים).

סמנכ"לי האסטרטגיה במשרד הממשלה צריכים להיות כפופים מקצועית למועצה הלאומית לכלכלה.

בנוסף לעיגון המוסדות ותהליכי התכנון, עלתה הצעה לגוף ביקורת חיצוני שידווח לכנסת ולציבור על כמה הממשלה עומדת באסטרטגיה שלה ועד כמה אסטרטגיה שלה היא הגיונית. (זה לא מבקר המדינה, וחלק מהסמכויות של מבקר המדינה צריכות לעבור לשם).

עיגון של יעדים אסטרטגיים של הממשלה בחוק יעדים אסטרטגיים, שיהיה מקביל לחוק התקציב ויחייב את הממשלה באחריות כלפיו (וכן לחשוף את היעדים המרכזיים שלה).