



תקציר כנס "לקראת 2048: חשיבה אסטרטגית רב-תחומית"

16-15 באפריל 2018

במלאת 70 שנה למדינת ישראל, מרכז שאשא למחקרים אסטרטגיים באוניברסיטה העברית בירושלים, ערך כנס שנושאו: "לקראת 2048: חשיבה אסטרטגית רב-תחומית". הכנס התקיים בתאריכים, 16-15 באפריל, באוניברסיטה העברית, בקמפוס הר הצופים.

הכנס התקיים במסגרת מיזם 'ישראל 2048: לקראת סדר יום חדש' בהובלת מרכז שאשא והיווה הזמנה לחשיבה משותפת על עתיד מדינת ישראל. במציאות המורכבת ורבת התהפוכות בה אנו חיים לא ניתן לחזות בוודאות את העתיד לבוא, אולם החשיבה והתכנון האסטרטגיים מייצרים כלים שיכולים לסייע בקבלת החלטות לטווח הקצר ובקביעת סדר עדיפויות להשקעת משאבים ולקידום מיזמים שדורשים זמן הבשלה ארוך. מיזם 'ישראל 2048: לקראת סדר יום חדש', מאפשר לבחון את ההתפתחויות האפשריות בתחומים שונים; גיאופוליטיקה, הון אנושי, הון חברתי, חדשנות, תכנון ופיתוח מרחבי ומשילות ודמוקרטיה. באופן זה מבקש מרכז שאשא לקדם דיון אסטרטגי עם הנוגעים בדבר, לבחון סיכונים והזדמנויות ולהיערך לקראתם מבעוד מועד. המטרה המרכזית של מיזם זה היא לחזק את האפקטיביות והיעילות של מוסדות השלטון ולתרום לקידום החברה, הכלכלה והביטחון, באמצעות פיתוח סדר יום אסטרטגי כולל והנחלת חשיבה אסטרטגית למגזר הציבורי, הפרטי ולחברה האזרחית. בשנתיים האחרונות פועלים במסגרת מרכז שאשא למחקרים אסטרטגיים חמישה צוותים המורכבים מנציגי משרדי ממשלה וזרועות הביטחון, אנשי אקדמיה, החברה האזרחית והמגזר הפרטי. הצוותים עוסקים בחשיבה אסטרטגית ובהיערכות מדינת ישראל אל מול אתגרי העתיד, בנושאים הבאים:

1. היערכות ישראל מול התמורות במזרח התיכון ובעולם
2. הון אנושי, השכלה גבוהה ולמידה לאורך החיים
3. חדשנות, מדע וטכנולוגיה
4. תכנון ופיתוח מרחבי וניהול המשאבים הציבוריים
5. חברה, משילות ודמוקרטיה

במהלך היום הראשון של הכנס, אשר היה פתוח לכלל הציבור, הוצגו תוצרי העבודה של הצוותים והתקיימו הרצאות של מומחים ובעלי תפקידים בכירים בשירות הציבורי. ביום השני, שהיה הפתוח למוזמנים בלבד, התקיימו חמישה שולחנות עגולים בהתאם לנושאי הכנס שהעמיקו בראייה צופת עתיד, בזיהוי מרחבי עניין חוצי-ארגונים ובהנחת יסודות לגיבוש אסטרטגיה כוללת.

ניתן לצפות בהרצאות בקישור הבא: "כנס שאשא לקראת 2048"

יום ראשון, 15 באפריל 2018

(I) מושב: גיאופוליטיקה

ישראל נתונה כיום בתוך הקשר גיאופוליטי מורכב העובר תהליכי שינוי ועיצוב מחדש. היא נדרשת להיערך מול התפתחויות סותרות ברמה העולמית והאזורית, ולחשב דרכה מול התפתחויות בתוך המדינות הסובבות ומול התפתחויות צפויות ברשות הפלסטינית. קשה לצפות את הסדר העולמי החדש ואת השפעתו על המרחב הסובב את ישראל. נראה שאנו נמצאים בראשיתו של תהליך מתמשך של 'תזוזת יבשות' שבמהלכו סדר אחד נמצא בשלהי קיומו וזה שעתיד להחליפו עדיין אינו ברור. התהליך המתהווה מציב בפני מקבלי ההחלטות במדינת ישראל דילמות ומתחים, אשר ניתן להתמודד עמם רק בהסתכלות אסטרטגית ארוכת טווח הבוחנת את שורשי המגמות, את כיווני התפתחותן בעתיד ומסמנת יעדים רצויים.

(1) בהרצאה הראשונה של המושב, "היערכות ישראל לנוכח התמורות הגיאופוליטיות במזה"ת ובמערכת הבינ"ל", פרופ' שלמה חסון וד"ר רפאל רודניק ממרכז שאשא, הציגו את עבודת הצוות של האשכול הגיאופוליטי. הדוברים ניתחו את המגמות העיקריות שניתן לזהות כיום ברמה העולמית, ברמה האזורית וביחסי ישראל והפלסטינים. הוצגו ארבעה תסריטים למגמות אסטרטגיות חלופיות למזרח התיכון כפי שפותחו במסגרת עבודת הצוות: 'אנרכיה', 'התנגשות ציוויליזציות', 'עליית רוסיה' ו'דטנט גלובלי'. כמו כן, נותחו האתגרים העולים מן התסריטים, ההשלכות שלהם על ישראל והאסטרטגיות המומלצות לישראל על מנת להתמודד עם אתגרים אלה.

(2) האסטרטגיות הראשיות המומלצות למדינת ישראל הוצגו באופן הבא:



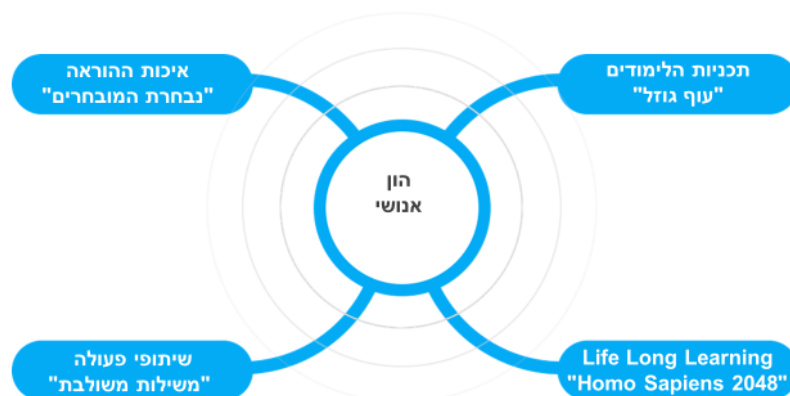
(3) בהרצאה השנייה במושב הגיאופוליטי, "ישראל והמערכת הכלכלית האזורית-פוטנציאל לא ממומש ושינוי פרדיגמה", מר יצחק גל ממרכז משה דיין לחקר המזרח התיכון ואפריקה, הציג את הפוטנציאל הקיים ואת הצורך להשתלבות ישראל

- בתהליכי הסחר והפיתוח התשתיתי הכולל במזרח התיכון. תנאי מרכזי להשתלבות זו הוא שינוי פרדיגמתי של ישראל במעבר מהתנהלות של 'אי כלכלי' לצומת כלכלית.
- (4) זווית ראייה אחרת הוצגה בהרצאה על "תמורות ושסעים מבניים בסביבה האזורית", על ידי פרופ' אברהם סלע, מהאוניברסיטה העברית. בהרצאתו, הדגיש סלע מאפיינים עמוקים של החברה והמשטרים במזרח התיכון אשר מהווים פוטנציאל להמשך חוסר היציבות, הסכסוכים והנחשלות האזוריים.
- (5) הדובר האחרון של המושב היה **מר חגי צוריאל, מנכ"ל משרד המודיעין**, אשר הציג תמונה אסטרטגית רחבה של מאזני העוצמה והמאבקים הגיאופוליטיים, הגלובליים והאזוריים. המרחב הסורי, משמש במידה רבה כמיקרוקוסמוס למאבקים אלה ומעצים את הפוטנציאל לחיכוך ישיר בין ישראל לציר השיעי בהובלת איראן. על אף הסיכונים השונים שהמציאות הקיימת מציבה בפני מדינת ישראל, היא מייצרת לה גם הזדמנויות אסטרטגיות חשובות.

(II) מושב: ההון האנושי

- ההון האנושי הוא משאב מרכזי של דמוקרטיה מתקדמת בעידן התר-תעשייתי. ההשקעה בהון האנושי – ובראש וראשונה בחינוך במובנו הרחב – חיונית למיצובה הכלכלי, החברתי והתרבותי של המדינה בעידן הגלובליזציה. מידת ההשקעה, התכנון לטווח ארוך והאיכות של המחקר והפיתוח, כולל יצירת הידע, כינון תהליכי למידה המשכיים ומתחדשים ואיכות הדיון הציבורי קובעים את יחסה של המדינה לאזרחיה ומגדירים מחדש את התשתיות הערכיות של החוזה בין המדינה והפרט ובינה לבין קהילות שונות בתוכה.
- (1) **גב' גילה כרמל, מנהלת חטיבת התקשוב והשירות, במשרד החינוך**, פתחה את מושב 'ההון האנושי' בהרצאה על "אוריינות טכנולוגית כמקדמת אינטגרציה בחינוך". בה הוצגה החשיבות של קידום הזדמנויות ליישום תהליכי חינוך והכשרה לאורך כל החיים. היכולות הטכנולוגיות כיום פותחות אפשרויות רבות למימוש חזון זה. לשם כך עוצבו מספר אסטרטגיות פעולה שפותחו לתוכניות אופרטיביות:

אסטרטגיות



תוכנית אופרטיבית

טווח מבצעי 2018-2019	טווח קצר 2020-2022	טווח בינוני 2023-2028	טווח ארוך 2028 והלאה
<ul style="list-style-type: none"> הגדרת מטרות ויעדים תכנון תכולת התכנית איתור תכניות ומיזמים בארץ ובעולם גיוס צוות מוביל ורתימת שותפים תכנון הפיילוט הגדרה וגיוס משאבים 	<ul style="list-style-type: none"> הפעלת הפיילוט חיזוק תכניות אפורמליות לשיפור מיומנויות חברתיות תכנון תכנית לימודים מותאמת אישית, חבילות ידע ומיומנויות תכנון הפיתוח המקצועי לעובדי ההוראה הכשרת מנטורים 	<ul style="list-style-type: none"> פיתוח תכנית לימודים מותאמת אישית, חבילות ידע ומיומנויות מרכזי למידה ברשויות המקומיות פיתוח מקצועי לעובדי ההוראה גיבוש תכנית Life Long Learning 	<ul style="list-style-type: none"> יישום תוכנית לימודים המבוססת על פיתוח מיזמים וירטואליים בקבוצות מעורבות גיאוגרפית בארץ ובעולם פיתוח תוכניות לטיפוח ההון האנושי מגיל הרך, השכלה גבוהה והגיל השלישי

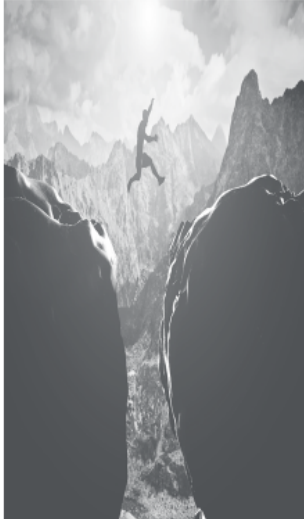
2) בהרצאה הבאה, בנושא "אקדמיה בשנת 2048: אתגרים ותובנות", פרופ' ישראל כץ, מהאוניברסיטה העברית וממכון 'צפנת- למחקר, פיתוח וייעוץ ארגוני, הציג את חשיבות המשך פיתוח הידע וההכשרה האקדמיים. בימינו קיימת נטייה להחליף את הידע (knowledge) שהוא פרי מחקר והוראה אקדמית במידע (information) הבא ממקורות שונים אחרים. הסמכות האקדמית מתערערת אך לאקדמיה יש תפקיד חיוני ביצירת ידע חדש ורלבנטי, בהעברת ידע מוכר ובפיתוח ההון האנושי. ההשכלה הגבוהה צריכה להתאים את עצמה למאפייני העידן הטכנולוגי במקביל לצורך לחינוך-לחיים (lifelong learning).

3) ד"ר איריס נחמיה, ראש אגף בכיר תכנון אסטרטגי ומדיניות, בנציבות שירות המדינה, הרצתה בנושא "הון אנושי בשירות המדינה". נחמיה אפינה את אתגרי ההכשרה של העוסקים בשירות הציבורי והציגה את הרפורמה בניהול מנגנוני ההון האנושי בשירות המדינה. תוכנית אהד"ה הינה תוכנית מרכזית להיערכות נציבות שירות המדינה לקראת שוק העבודה העתידי.

רפורמה- האבנים הגדולות:



מרכיבי תוכנית אהד"ה לשירות המדינה



<ul style="list-style-type: none"> • <u>חינוך, הכשרה, הסבה מקצועית, קיצוץ, פרישה</u> • גיוון טאלנטיים 	אנשים	1
<ul style="list-style-type: none"> • הון פיננסי: הסטת תקציב לפיתוח טכנולוגיות • הון אינטלקטואלי: <u>עבודה משותפת- מעל חינוך, אקדמיה, תעשייה, צבא, שירות מדינה, שלטון מקומי</u> 	הון	2
<ul style="list-style-type: none"> • <u>קבה"ח מבוססות נתונים (data analytics)</u> • הפחתת בירוקרטיה וטיוב רגולציה באמצעות מסעות לקוח דיגיטליים • גיוס כוח משימה להאצת פיתוח טכנולוגיות 	דיגיטציה	3
<ul style="list-style-type: none"> • התאמת מבנים ארגוניים וקטלוג העיסוקים • ביקושים לצרכים פיתוח (מרכז ידע, הכוון תעסוקתי ומסלולי קריירה) • אטרקטיביות כמעסיק – התאמת מערך הגיוס והמיון, שימור עובדים 	התאמה	4

4) פרופ' נאוה בן צבי, **כלת פרס ישראל למפעל חיים בתחום החינוך לשנת 2018**, חתמה את המושב בדברים מעוררי השראה על הצורך בפיתוח ההון האנושי והלמידה לאורך החיים.

III מושב: חדשנות, מדע וטכנולוגיה

על אף הישגיה, ישראל ניצבת בפני שלוש בעיות עיקריות בתחום החדשנות. ראשית, ישראל נמצאת בתחרות עם מדינות רבות המתאמצות מאוד בשנים האחרונות לחזק את נושאי החדשנות והיזמות על ידי הקצאת אמצעים מגוונים לעידוד יזמות, השקעות מסיביות במחקר ופיתוח ועוד. שנית, בעוד ישראל מצטיינת ביצירת חברות הזנק בעלות טכנולוגיות חדשניות, היא מתקשה להצמיח (scale up) מספר מספיק של חברות טכנולוגיות גדולות. שלישית, המובילות הטכנולוגית של ישראל מתרכזת במספר תחומים מצומצם ולא זולגת למספר רחב יותר של ענפים בהם נדרשים כישורים שהם יותר mid skill ו-low skill. שלוש בעיות אלו שלובות כמובן זו בזו ומעלות מספר שאלות מהותיות הנוגעות בעתיד החדשנות והיזמות בישראל.

- 1) מושב החדשנות נפתח עם הרצאתו של **מר משה שחף**, "**חדשנות בישראל- מנוע צמיחה או ספינת אוויר**". שחף שייצג את צוות האשכול בנושא 'חדשנות, מדע וטכנולוגיה' אשר פועל במסגרת מרכז שאשא, הציג את חשיבות נושא החדשנות כ"קטר של צמיחה כלכלית", ולא כמטרה בפני עצמה. 'קטר' שיש לטפח בראייה כלל משקית ותעשייתית, לאורך כל שלבי הייצור והשירותים, ולא רק בתחום המצומצם של ההיי-טק. טענתו המרכזית היתה כי ענף ההיי-טק התנתק מחלקי המשק האחרים.
- 2) **מר אבי וייס, סמנכ"ל משאבי אנוש בחברת סימנס**, הציג את "**השפעות המהפכה התעשייתית הרביעית על חיינו**". תהליכי הדיגיטליזציה משפיעים כיום על כלל ההיבטים בחיינו. המהפכה התעשייתית הרביעית מתאפיינת במערכות קיברנטיות שמפעילות את כלל מערכי הייצור והשירותים. מה שמוגדר לעתים כעידן האינטרנט של הדברים (IoT), בו כל הגורמים במערכת, וירטואליים ופיזיים, מתקשרים זה עם זה

כדי לייעל ולשפר את התהליכים. השינויים והחידושים כיום מתפתחים באופן אקספוננציאלי, בקצב מהיר ביותר. האתגר הגדול הוא בפיתוח יכולת להתמודד עם שינויים, להשתנות, ללמוד ולהכשיר בהתאם, ולהתכונן לקראת מה שעדיין לא ידוע. מציאות זו דורשת שינויים אסטרטגיים-תרבותיים-ארגוניים.

(3) על שינויים ארגוניים נדרשים על מנת לעודד חדשנות ולהתמודד עם המציאות המשתנה, הרצה מר **אבי זוארץ, ראש צוות חדשנות בחברת HP אינדיגו, בהרצאתו "הובלת חדשנות בארגונים גדולים"**. בחברת HP אינדיגו מיסדו 'פלטפורמת חדשנות' על מנת להטמיע רעיונות חדשניים בארגון ולעודד תרבות של חדשנות. הדגש המרכזי הוא שחדשנות אינה רק אמצעי לפיתוח אלה תרבות ארגונית עמוקה, כלל ממדית וכלל תהליכית.

(4) **מר אהרון אהרון, מנכ"ל רשות החדשנות**, היה הדובר האחרון של המושב והציג את התפתחות תחום המחקר והפיתוח בארץ והשפעתו על מעמדה הכלכלי-מדעי של מדינת ישראל בעולם ועל המשק הישראלי. לאחר סקירת הגורמים המשפיעים על הצלחת ישראל בתחום החדשנות והמו"פ, מר אהרון הציג את המדיניות שמובילה הרשות לקידום החדשנות כמנוף לצמיחה כלכלית מכלילה ובת קיימא, לחיזוק נכסי החדשנות של ישראל ולהגדלת הערך הכלכלי שלהם לכלל המשק.



IV) מושב: תכנון ופיתוח מרחבי – ישראל 100

מרכז שאשא, בשיתוף מנהל התכנון במשרד האוצר, אגוד המתכננים, ארגונים מקצועיים נוספים ושבעה מוסדות אקדמיים, פועל לקידום חשיבה אסטרטגית לתכנון ולפיתוח מרחבי של מדינת ישראל לקראת השלושים השנים הבאות. העבודה מבוססת על פיתוח מתווים אסטרטגיים בארבע רמות מרחביות: עירונית, מטרופולינית, ארצית ועל-ארצית.

(1) בהרצאתו **"ישראל 100- מבחן האיכות"**, פרופ' שמאי אסיף, מהפקולטה לארכיטקטורה ובינוי ערים, הטכניון ומהמכון הטכנולוגי לישראל, סקר את היסטוריית תוכניות המתאר הארציות ואת מאפייני התכנון המרחבי בישראל. על אף

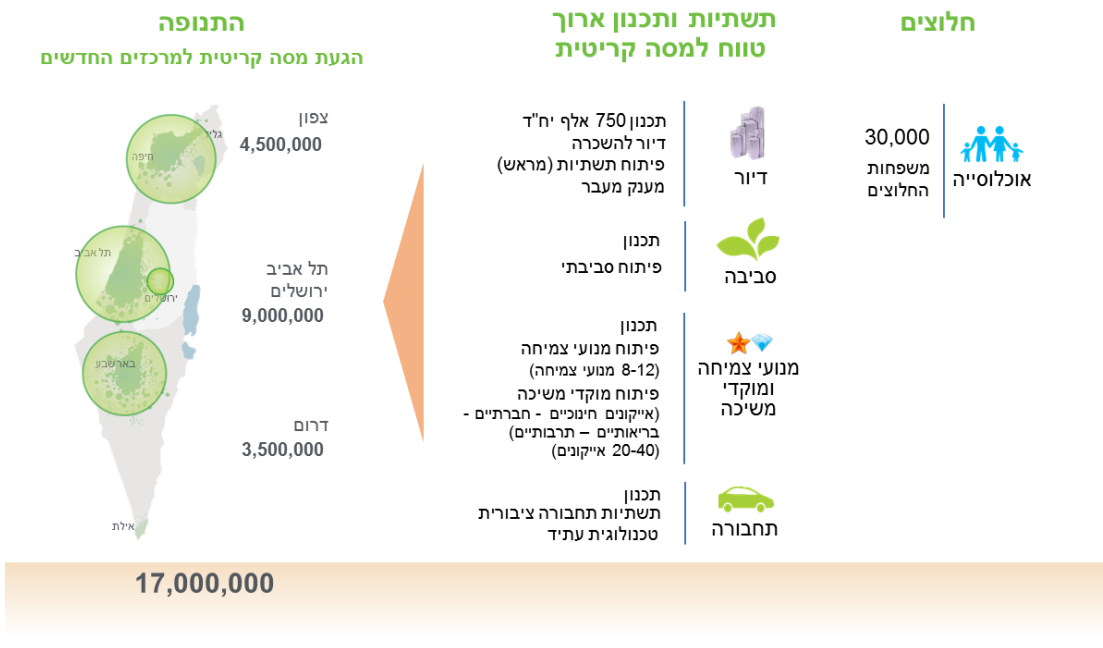
הגידול הדמוגרפי וריבוי אתגרי הפיתוח והבנייה, לא קיימת כיום תוכנית אסטרטגית כוללת המותאמת למהפכה הנדרשת בתחום התכנון המרחבי. המיזם "ישראל 100- תכנון מרחבי אסטרטגי לישראל לקראת 2048" מייצר הזדמנות למימוש תהליך אסטרטגי בין-ארגוני לתכנון כולל וצופה לעתיד המתמקד באיכות מרקם החיים, על בסיס עקרון של איזון דינמי בין צמיחה ופיתוח מואץ לבין סביבה הוגנת, נגישה, בטוחה, חסונה, מכבדת, רגוע ומתחדשת.



(2) בהרצאה הבאה בנושא **"התמורות בתכנון המרחבי: מתכנון סקטוריאלי לתכנון מתכלל?!", פרופ' ערן פייטלסון**, מהמחלקה לגיאוגרפיה ובית הספר ללימודי הסביבה, האוניברסיטה העברית, המשיך את רעיון הצורך בתכנון מרחבי מתכלל למדינת ישראל. בסקירתו טען פייטלסון שבפועל התכנון בארץ הינו סקטוריאלי, לא אפקטיבי ומגדיל פערים. "ישראל 100" מהווה הזדמנות לשיתוף פעולה על מנת לייצר תכנון כוללני המאזן בין תכנון יוזם לתכנון מסדיר. כמו כן יש צורך לייעל את תהליכי הברוקרטיה, למשל בשיפור הקשר בין ועדות עוקפות ומחוזיות ולייצר תוכניות כוללניות ברמת השלטון המקומי.

(3) **"אנשים כמנוע צמיחה" הייתה כותרת הרצאתו של מר רוני פלמר, יו"ר ומנכ"ל 'תנועת אור'**. מר פלמר סקר את המגמות השליליות הצפויות בישראל בהעדר חזון ומדיניות צופה לעתיד לנוכח הגידול הדמוגרפי בישראל וריכוז האוכלוסיה והמשאבים בגוש מטרופוליני אחד במרכז הארץ. תנועת אור פועלת נמרצות לשינוי מגמות אלה על ידי פיתוח והתיישבות בגליל ובנגב. החזון של התנועה הוא לייצר שלושה מרכזים מטרופוליניים בהתאם לייחודיות של כל מרחב. מרכיב מרכזי באסטרטגיה הוא בהשקעה באנשים כמנוע לצמיחה מרחבית בעלת השפעה ארצית ארוכת טווח.

ישראל משגשגת – הצעד הבא



כל הזכויות שמורות לתנועת אור

4) ההרצאה המסכמת של מושב זה הייתה "לקראת 2048 - חשיבה אסטרטגית לפיתוח מרחבי" של פרופ' שלמה חסון, ראש מרכז שאשא. חסון סקר את האתגרים בתחום התכנון והפיתוח המרחבי בשנים הבאות והציג את תהליך החשיבה האסטרטגית הרב-מפלסית בתחום הפיתוח והתכנון המרחבי. בתהליך זה מנותחים באופן רב-ממדי ארבעה מרחבי תכנון: מקומי-עירוני וכפרי, אזורי-מטרופוליני וכפרי, ארצי ובינלאומי. כמו כן, הוצגו ארבעה תסריטים שבחנו את הפיתוח המרחבי לאור מגמות עולמיות, אזוריות ומקומיות: צמיחה על יסודות רעועים (עסקים כרגיל), שקיעת הארכיפלג, פיתוח משולב והתרחבות רב-רבדית. מול האתגרים שהציפו התסריטים נותחו יוזמות אסטרטגיות שונות שנדרש לאמץ, בדגש על: פיתוח ראייה אסטרטגית חדשה רשתית ומתכללת; קידום יוזמות מלמטה למעלה; צמצום האי-שוויון וחיזוק הלכידות החברתית; קידום התחדשות עירונית תוך שימור שטחים פתוחים; פיתוח מודלים חדשים של חיים עירוניים המבוססים על יצירת מרחבים משותפים; יצירה וחיזוק קשרים עם מדינות שכנות והפלסטינים בראייה מרחבית משותפת.

V) מושב: חברה, משילות ודמוקרטיה

הניהול הציבורי החדש, שצמח בכנפיו של הניאוליברליזם כפרדיגמה חדשה בעידן הגלובליזציה, הביא להטלת ספק חמור ביכולת המדינה למשול, ביכולת הממשלה לקבל החלטות ולקבוע מדיניות, וביכולת משרדי הממשלה ושירות המדינה לתת שירות לאזרחים, להתנהל ביעילות תקציבית ולהביא להאצת הצמיחה הכלכלית.

1) ד"ר גייל טלשיר, מהמחלקה למדע המדינה, האוניברסיטה העברית, פתחה מושב זה בהרצאה על הבחנה בין שני מושגי משילות: כממשלתיות (Governability) במובן של היכולת של הממשלה למשול, וכמשילות (Governance) במובן של שותפות בין גורמים שונים במעשה המדיניות, בדגש בין נציגי הממשל לציבור. טלשיר ניתחה את שתי התיזות הללו והאתגרים שהן מעוררות לאור המציאות השלטונית בישראל.

2) הדובר השני במושב היה פרופ' יצחק גלנור, נציב שירות המדינה לשעבר, האוניברסיטה העברית, אשר הסביר את התאימות הקיימת בין המבנה של המשטר בישראל ומאפייניו לבין מאפייני החברה הישראלית. התייעלות המשילות בישראל, על פי גלנור, אינה קשורה לשינוי המבנה הפוליטי וצורת המשטר, אלא לכשירות בעלי התפקידים ואיכות קבלת ההחלטות, תוך שימור עיקרון הפרדת הרשויות הקיים. האחריות והסמכות, של כלל גופי הממשל והביצוע, צריכים להיות מוגדרים ומוגבלים בהתאם לייעודם והאינטרסים שלהם.

3) מר משה לדור, פרקליט המדינה לשעבר, חתם את המושב בהרצאה נוקבת על הצורך בשימור הדמוקרטיה בישראל, על הצורך בהקפדה על עקרון הפרדת הרשויות ועל הצורך בהתמודדות נחרצת כנגד השחיתות בשירות הציבורי.

VI) הרצאה: האלוף מוטי אלמוז, ראש אגף כוח האדם, צה"ל

1) ראש אגף כוח האדם בצה"ל, האלוף אלמוז, נשא דברים לסיום היום הראשון של הכנס. בהרצאתו שילב האלוף אלמוז בין האתגרים האסטרטגיים של צה"ל ומדינת ישראל לבין אתגרי תכנון תחום ההון האנושי בצה"ל והצורך בתכנון רב-ממדי בראיה ארוכת טווח.

יום שני, 16 באפריל 2018

I) הרצאה: מר יובל אדמון, ראש אגף אסטרטגיה, המועצה הלאומית לכלכלה, משרד ראש הממשלה: "הערכת מצב אסטרטגית, כלכלית וחברתית – תהליכים ואתגרים.

1) מר אדמון הציג את התהליך הממשלתי שהסדיר את ביצוע הערכות המצב השנתיות אותן מגבשת המועצה הלאומית לכלכלה ואת המבנה הארגוני בו מגובשת כיום האסטרטגיה הכלכלית חברתית (ראו תרשים).

מבנה ארגוני לגיבוש אסטרטגיה כלכלית חברתית



- (2) העקרונות העומדים בבסיס היוזמות האסטרטגיות המגובשות בתהליך הבין-ארגוני הם: שיתופיות, שיטתיות, שקיפות ורציפות ביישום התהליך.
- (3) מטרת הערכת המצב הכלכלית-חברתית היא לשמש כמצפן משותף לקבלת החלטות אסטרטגיות וליישום מתואם. התהליך עצמו מורכב משלב של מיפוי המגמות והמאפיינים המרכזיים של הזירה הכלכלית-חברתית בארץ ובעולם. לאחר מכן, מתקיים זיהוי של הסוגיות האסטרטגיות, המורכבות מאתגרים והזדמנויות, שנכון לעסוק בהן בטווח של 5 עד 15 שנים הבאות.
- (4) בסביבה העולמית מזוהות חמש מגמות מרכזיות: התפתחויות עולמיות וההתמודדות לאחר המשבר הכלכלי של תחילת המאה ה-21; התפתחות עידן המידע; עליית כלכלות מתפתחות; שינויי אקלים; הזדקנות האוכלוסייה.
- (5) המגמות והמאפיינים המרכזיים של ישראל הן: סביבה גיאופוליטית מאתגרת; פוטנציאל למשאבי טבע; מאפיינים דמוגרפיים ייחודיים ומשתנים; "כלכלת אי"י מוטת ייצוא"; "התמרכזות" למטרופולין התל-אביבי; אי-שוויון גבוה.
- (6) המועצה מזהה שבע סוגיות אסטרטגיות רוחביות: פריון ותחרותיות; טיפוח ומיצוי הון אנושי; ישראל דיגיטלית; תשתיות מימון; אסטרטגיה בתחום הדיור; פיתוח כלכלי אזורי; היערכות להזדקנות האוכלוסייה.
- (7) האתגרים המרכזיים להמשך התהליך האסטרטגי הם: יישום הערכת המצב הלאומית במסגרת תכניות העבודה והתקציבים של המשרדים; פיתוח שפה משותפת וקיום היזון חוזר במסגרת ביצוע הערכות המצב הבין משרדיות; קיום רב שיח עם מגזרים שונים, העסקי, השלישי והאקדמי; שיפור התיאום עם משרד האוצר.

II שולחן עגול: גיאופוליטיקה

- 1) חברי השולחן הגיאופוליטי העלו רשימה מקיפה של **מוקדי עניין** לגבי המגמות האזוריות והמאפיינים של ישראל לקראת שנת 2048, עיקרם:
 - א) סטטוס שיתופי הפעולה וההסדרים המדיניים בין ישראל למרחב האזורי והפלסטינים.
 - ב) סטטוס היציבות הפוליטית-חברתית והאתגרים הכלכליים-תשתיתיים במדינות האזור.
 - ג) המעמד הכלכלי, המדעי והחברתי של ישראל באזור ובעולם.
 - ד) השפעת ההתפתחויות הדמוגרפיות בישראל על מצבה הפנימי והמדיני.
 - ה) יחסי המעצמות העולמיות.
 - ו) המאפיינים הפנימיים והמדינתיים של איראן.
 - ז) מציאות גרעינית אזורית.
 - ח) מאפייני המוסד המדינתי והגבולות הבין מדינתיים.
- 2) החזון הרצוי לישראל על פי חברי השולחן הגיאופוליטי כלל את המרכיבים הבאים:
 - א) דו-קיום ושיתוף פעולה של ישראל במרחב האזורי והשתלבותה בו על בסיס אינטרסים משותפים במסגרת השגשוג האזורי (הפוטנציאלי) של המזרח התיכון.
 - ב) פתרון הסכסוך הישראלי פלסטיני על בסיס גבולות '67.
 - ג) ישראל מובילה בתחומי המדע והטכנולוגיה ומהווה מוקד משיכה ליהדות העולם.
 - ד) ישראל כחברת מופת עולמית, שמקיימת ערכות הדדיות, חופש ושוויון לכלל אזרחיה.
 - ה) ישראל כדמוקרטיה יציבה, עם רוב יהודי וגבולות ברורים ולגיטימיים.
 - ו) רכבת טרנס אסיה-אירופה שעוצרת בישראל.
- 3) מגמות שליליות, אתגרים ואיומים על ביטחונה של ישראל:
 - א) עימותים ומתחים בין מעצמותיים (כולל סין והודו) עם השלכות שליליות על ישראל.
 - ב) עיסוק בעימותים והישרדות במקום בשגשוג ופריחה.
 - ג) השתלבות שלילית במרחב- כישלון העוצמה הרכה' והתדרדרות ליחולשה רכה'.
 - ד) איבוד הזדמנויות ושיתופי פעולה אזוריים, מדיניים, ביטחוניים וכלכליים.
 - ה) נסיגת ארה"ב מהמרחב, דומיננטיות רוסית והגמוניה איראנית.
 - ו) אי-יציבות אזורית, כישלון התמודדות עם משברים, בדגש למדינות השכנות (ירדן, מצרים).
 - ז) מגמות שליליות פנים ישראליות: כישלון הסדר עם פלסטינים עד גירוש מסיבי של פלסטינים מאיו"ש, פגיעה בזכויות מיעוטים, מלחמת אזרחים מוגבלת, משטר סמכותני הפוגע בדמוקרטיה, התפרקות הלכידות החברתית, קריסה חברתית, קריסה כלכלית.
 - ח) התדרדרות ישראל בתחרות העולמית: בכלכלה, במדע וטכנולוגיה.
- 4) הגורמים שזוהו כמרכזיים בעיצוב המציאות האסטרטגית של ישראל הם:

- (א) הקמת המדינה על פי החזון הציוני תוך קיבוץ הגלויות.
- (ב) תוצאות המלחמות וביסוס העוצמה הצבאית.
- (ג) הסכמי שלום ושיתופי הפעולה הבינלאומיים.
- (ד) קידמה, חדשנות ופיתוח טכנולוגי.
- (5) הפעולות אסטרטגיות הבאות נדרשות על מנת לקדם ולחזק את מעמדה הגיאופוליטי של ישראל:
- (א) יצירה וביסוס תשתית תרבותית מתקדמת של ארגון ושיח פוליטיים-חברתיים.
- (ב) התאמת מבנה פוליטי ומשטרי למאפייני משילות ותרבות פוליטית רצויים.
- (ג) קידום מערכות חינוך והכשרה המותאמים למאפייני תרבות וחברה רצויות.
- (ד) חיזוק אמון הציבור במגזר הממשלתי ופנימה בתוך החברה הישראלית.
- (ה) קידום הסדר ישראלי-פלסטיני.
- (ו) אסטרטגיה מדינית יוזמת מול יעדי שילוב ושיתוף ישראל במרחב ומול מעצמות נוספות, כיעד וכמערכה כוללת.
- (ז) חיזוק החוסן החברתי והכלכלי בישראל כיעד מרכזי.

III שולחן עגול: הון אנושי

- 1) זוהו שלושה גורמים מעצבים בתחום ההון האנושי:
- (א) מערכת החינוך
- (ב) אקדמיה
- (ג) תעסוקה- תעשייה ומעסיקים, זרוע העבודה במשרד העבודה והרווחה.
- 2) תחום ההון האנושי עומד בפני אתגרים רבים:
- (א) סנכרון בין מערכות.
- (ב) חוסר התאמה של ההכשרה וההתפתחות המקצועית של האקדמיה ומערכת החינוך לשטח.
- (ג) חוסר התייחסות לפיתוח מיומנויות רכות.
- (ד) התנסות חסרה במקומות עבודה מתאימים.
- (ה) שיטת הלימוד פרונטלית ולא מותאמת ללמידה אישית ועצמאית.
- (ו) מחסור בתואר ראשון כללי ותואר שני מותאם למקצוע.
- (ז) תפיסה שמרנית של האקדמיה.
- (ח) אי שוויון ונקודות פתיחה שונות.
- (ט) שבירה של המבנים המוסדיים ומוטת השליטה.
- (י) תחרות האדם אל מול הטכנולוגיה.
- (יא) רמת אמון נמוכה בין קובעי המדיניות ובין האזרחים למדינה.
- (יב) הזקנות האוכלוסייה – קריירה של 70 שנה.
- 3) חברי השולחן העגול הגדירו את היעדים הבאים לקידום בתחום ההון האנושי:
- (א) הנגשה של שירותים מותאמת לצרכים המשתנים.

- (ב) גמישות של קובעי המדיניות למציאות המשתנה.
- (ג) רמת הפירון.
- (ד) גמישות של האוכלוסייה להשתנות ויכולתם להסתגל למציאות המשתנה.
- (ה) עצמאות הלמידה של האזרחים.
- (ו) התאמת רמת המועסקים לצרכי שוק העבודה, לרבות שפות.
- (ז) יצירת שפה רשתית משותפת בין גופים ומערכות מכוונת חזון משותף.
- (4) למימוש היעדים הרצויים בתחום ההון האנושי הוצעו דרכי פעולה הבאות:
- (א) פורום משותף של מל"ג, תעשייה, תעסוקה וחינוך.
- (ב) איחוד מנגנון של ההכשרה והלמידה לאורך השנים שיראה תמונה ממעוף הציפור.
- (ג) הסבת גמולי השתלמות לטובת מקצועות העתיד.
- (ד) שינוי מבנה האקדמיה.
- (ה) בניית הכשרות להורים.
- (ו) תיאום פעולות בין מערכת הרווחה לחינוך.
- (ז) קורסים מקוונים – MOOC.
- (ח) פתיחה של גמישות תעסוקתית.
- (ט) מחויבות תאגידית של כל הסקטורים.
- (י) למידה אינטגרטיבית בין יישובים חזקים ליישובי פריפריה כלכלית חברתית.
- (יא) התאמה אישית.
- (יב) שינוי הגדרת תפקיד המורה למאמנים ומנטורים.

IV) שולחן עגול: חדשנות, מדע וטכנולוגיה

- 1) הגורמים הבאים זוהו כמעצבים מרכזיים של התחום עד כה:
- (א) השקעה בהון אנושי
- (ב) מעמד האקדמיה
- (ג) הפניית משאבים מו"פ ממשלתי ועיסקי (בדגש מקומי)
- (ד) תהליכי גלובליזציה
- (ה) מדיניות ממשלתית מאמצת מגמות גלובליות
- (ו) חקיקה, מיסוי
- 2) בראייה צופת עתיד זוהו האתגרים הבאים:
- (א) לשמור על השכלה והכשרה מקצועיות
- (ב) צמצום הפערים שקיימים היום בחברה ע"י רתימת כלל המגזרים
- (1) תת יצוג – ערבים, חרדים, גיל שלישי.
- (ג) יצירה סביבה עיסקית שמורידה חסמים
- (1) יציבה ומעודדת השקעות מו"פ מקומיות
- 3) יעדים אלה הוגדרו כרצויים למדינת ישראל:

- (א) עשיריה פותחת ע"פ מדד GII (Global Innovation Index)
- (ב) התייצבות (לפחות) בממוצע הפריזון של OECD
- (ג) 25% מכוח העבודה משתתף בכלכלות החדשות
- (4) דרכי הפעולה המומלצות למימוש היעדים בתחום החדשנות הם:

(א) הגדלת השקעות במו"פ ממשלתי ופרטי

(ב) פישוט סביבת העסקים ועידוד יזמות

(1) רגולציה, מיסוי

(2) אימוץ תהליכי גלובליזציה

(ג) חיזוק אקדמיה ומערך ההכשרה בהון אנושי

(1) לימודי ליבה

(2) אחוז האקדמאים

(3) הכשרות טכנולוגיות

(V) שולחן עגול: תכנון מרחבי וניהול משאבים

(1) המרכיב המרחבי של החזון:

- (א) גבולות הארץ וצביון המדינה: מדינה יהודית ודמוקרטית עם גבולות ברורים
- (ב) פיזור מרחבי: כאשר אוכלוסיית ישראל תמנה 16 מיליון, רבע מהאוכלוסייה (4 מיליון) יגור מבאר שבע דרומה ורבע מהאוכלוסייה (4 מיליון) מחיפה וצפונה.
- (ג) הפיזור המרחבי יהיה במתכונת של רשת תלת-רובדית:
- (1) מטרופולין, חיזוק המטרופולינים מסדר שני לצד תל אביב שפועלות ברשת ותומכות גם בערים קטנות יותר
- (2) עוגנים שיפותחו סביב ערי ביניים, בסיסי צה"ל שיועברו לנגב, מרכזי אספקה המפוזרים מרחבית, קריות טכנולוגיות ואוניברסיטאות
- (3) ערי קצה. בנגב ובצפון יהיו מלבד חיפה ובאר שבע עוד עיר גדולה בכל אזור: צח"ר בצפון ודימונה-ירוחם בדרום.
- (ד) המבנה הרשתי התלת-רובדי יאפשר שוויון הזדמנויות בתעסוקה ובשירותים. הוא יאפשר פיזור העושר הפיזי, התרבותי, האנושי, הטכנולוגי והרוחני של מדינת ישראל באמצעות תכנון מרחבי המציב עוגנים לאומיים ביישובים הנדרשים לחיזוק – לצבא חלק משמעותי בנושא.
- (ה) פריסת התשתיות באופן יעיל על מנת לאפשר צמיחה וצמצום פערים
- (1) התפלה של מי ים והקמת מרכז התפלה ותחנת כוח ברצועת עזה
- (2) הקמת תחנות כוח גרעיניות בדרום
- (3) הכפלת שטחי הכבישים
- (4) הקמת שני שדות תעופה נוספים, אחד בים.

- (ו) הערים תהיינה גדולות אך מרווחות בעלות אופי קהילתי ושיתופי. הן תהיינה קרובות לטבע ויהיו בהן שטחים ירוקים רבים. הן תהיינה ערים מקיימות שיעודדו הליכתיות, שמירה על ערכי טבע
- (ז) שמירה על השטחים הירוקים, איזון בין פיתוח לבין שטח פתוח, בין עיר לכפר, שמירה על עתודות חוף ים לדורות הבאים
- (ח) שימור נכסים היסטוריים: מבנים
- (ט) קידום שיתוף פעולה מרחבי-כלכלי עם מדינות שכנות.
- (2) המרכיב החברתי של החזון:
- (א) איכות חיים גבוהה לכל התושבים
- (ב) פיתוח ההון האנושי על פני המרחב במטרה לצמצם פערים בין אזורים
- (ג) פיתוח הקהילה במטרה לחזק קשרים, אמון וסולידריות
- (ד) פיתוח מדינה שבה קהילות שונות חיות בפריסה גיאוגרפית רחבה בכל אזורי הארץ תוך קיום חברה ישראלית אחת עם ליבת שייכות משותפת שבה המאחד רב על המפריד
- (ה) פיתוח מגוון עירוני תוך אספקת הזדמנויות תעסוקה: לשאול את השאלה איזו ארץ אנו רוצים מבחינת העירוב של קבוצות האוכלוסייה
- (ו) שמירה על הייחוד ומציאת דרכים לשילוב תפקודי בין הקבוצות השונות
- (ז) פיתוח רשת תרבותית-חברתית אשר תקשר בין האזורים השונים
- (ח) היערכות לקראת עלייה בתוחלת החיים, ניצול המשאבים של הגיל השלישי
- (ט) תכנון והיערכות לגידול בשעות הפנאי
- (י) להסתכל על הביטחון של הפרט במרחב במובן רחב: אישי, חברתי, מגדרי
- (יא) שיתוף הציבור בתהליכי התכנון ושימוש בחכמת ההמונים וביזור תהליכי קבלת החלטות. שילוב חרדים וערבים בתהליכי התכנון.
- (3) המרכיב הדיורי:
- (א) שיתוף פעולה ותיאום בין פיזור הדיור לבין פיתוח מערכת התחבורה ופיתוח מערכת החינוך
- (ב) הגדלת הצפיפות כך שתאפשר לקבוצות שונות ומגוונות לגור באותו מרחב.
- (4) המרכיב הכלכלי:
- (א) שימוש בטכנולוגיות שיצמצמו פערים כלכליים-מרחביים
- (ב) היערכות לקראת היעלמות מקצועות, צמצום שעות העבודה
- (ג) היערכות לקראת מחסור במזון.
- (5) אופי התכנון המרחבי:
- (א) תכנון ופיתוח מרחבי בראייה כוללת המאפשרים הכוונה והשגת יעדים בצורה מושכלת
- (ב) יתאפיין בחשיבה אזורית ולא בחשיבה מוניציפלית
- (ג) יתאפיין בחשיבה ארוכת טווח שאינה מושפעת מחילופי שלטון

- (ד) יפתח תכניות המאפשרות גמישות וחישוב מסלול מחדש
- (ה) ייערך לקראת תרחישים שונים מכל הסוגים
- (ו) יתייחס לדגמים, לצורות תכנון בעבר ולא יברח לדברים חדשים
- (ז) יחזק את הקיים
- (ח) שיפור טכנולוגיות הבנייה
- (ט) היערכות למניעת נזקי רעש אדמה
- (י) חיזוק היוזמות מהמגזר הפרטי
- (יא) יאגד גופים שונים ויצג לפניהם תסריטים ואלטרנטיבות שונות לפיתוח
- (יב) תכנון תחבורתי יעיל.
- (6) אתגרים/חסמים במימוש החזון :

- (א) לממשלה אין ראייה כוללת, אין תפיסה ברורה, חסר גוף מתכלל
- (ב) מאז תמ"א 35 לא הוכנה תכנית אסטרטגית כוללת
- (ג) גם בתמ"א 35 יש בעיה של יישום אמצעי המדיניות
- (ד) התרכזות במרכז הגדוש
- (ה) התרחבות הפערים בין המרכז לפריפריה, המרחב אינו מאפשר שוויון הזדמנויות :
- פערים חברתיים-כלכליים בכל הרמות המרחביות
- (ו) האם יש עירוב או פירוד בין קבוצות אוכלוסייה : רמה עירונית
- (ז) חברה מתפרקת לגורמים הנאבקים זה בזה, הקצנה חברתית
- (ח) פיגור בפיריון מול מדינות אחרות
- (ט) אובדן של הון אנושי
- (י) היעדר תפיסה אזורית כוללת
- (יא) היעדר שיתוף פעולה בין הרשויות המקומיות
- (יב) צפיפות מגורים גוברת
- (יג) גודש בכבישים
- (יד) פיתוח לא מבוקר ודורסני, הרס ערכים של שטחים פתוחים
- (טו) אבדן המערכת החקלאית והכפרית.
- (7) יוזמות פעולה :

- (א) לחתור להחלטת ממשלה בדבר תכנון כולל לטווח ארוך הרואה את כל תחומי החיים
- (ב) לקדם שיתוף פעולה בין ממשלה, אקדמיה, ומגזר שלישי, עבודה בשיתוף פעולה עם הממשלה במטרה לפתח ראייה כוללת.
- (ג) יש ליצור גוף מתכלל בעל ראייה כוללת ולעבוד אתו בשיתוף פעולה
- (ד) חיזוק המשילות ומיקוד הרגולציה
- (ה) היערכות לקראת תרחישים שונים
- (ו) יש לשים דגש על היישום של נושאים שאינם פיזיים
- (ז) יצירה של מנגנון עסקי וחברתי שיעקב אחר הדברים

- ח) לפתח מנגנון שליטה ובקרה
- ט) להציג חלופות ופרמטרים להערכה.

VI) שולחן עגול: חברה ומשילות

1) חברי השולחן העגול בנושא חברה ומשילות הציגו את המרכיבים הבאים כחלק מהחזון למדינת ישראל לקראת 30 השנים הבאות:

- א) מדינת בית לאומי לעם היהודי מבוססת על ערכים דמוקרטיים.
- ב) מדינת כל אזרחיה עם שוויון בזכויות ובחובות.
- ג) גופי הממשל מתמקדים בפיתוח ארוך טווח, בסיפוק שירותים ובאכיפה, בכל מקום, באופן שווה, וללא גחמות פוליטיות.
- ד) גופי ממשל המנהלים למידה מתמשכת, בסנכרון בין-אגפי, בשקיפות מלאה, על בסיס מאגרי 'ביג דאטה' משותפים.
- ה) שירות ציבורי חזק. משילות אובייקטיבית. יכולת ביצוע יעילה.
- ו) יכולת לגבש חזון ויעדים, לתרגם אותם לאסטרטגיה וליישמה באופן מהיר.
- ז) שלטון מקומי עם יותר סמכויות ובעל כשירות לממש את אחריותו ולבצע את משימותיו, בראייה קהילתית, מקומית ועל-מרחבית. הרשויות המקומיות כגוף יעיל, אפקטיבי ודומיננטי.
- ח) שיתוף ציבור:

- 1) חשיבות גבוהה בשיתוף הציבור, החברה האזרחית והממשל המקומי והאזורי.
- 2) פיתוח יכולת לקבלת משוב מהציבור ובירור רצונותיו, באופן ישיר ומהיר. פיתוח מערכות דיגיטליות לשם כך.

3) הרשתות החברתיות כקהילות גדולות המהוות בסיס לקשר בין שלטון לציבור לשם העברת מידע ואף ליישום מדיניות.

ט) חידוש ועדכון שיטת הממשל בהתאמה למציאות ולמאפיינים הייחודיים של ישראל.

י) קידום החדשנות בעולמות החברה.

2) מאפייני החזון הדמוקרטי:

א) דמוקרטיה אמיתית במהות ולא רק נבחרת, המכירה בגבולות הכוח של מי שנמצא במערכת השלטונית.

ב) דמוקרטיה המותאמת למציאות הישראלית, מערבת ומשתפת את כלל הקבוצות בחברה ומותאמת למאפיינים הייחודיים של מדינת ישראל ולאתגרים הגיאופוליטיים שלה.

3) האתגרים המרכזיים לקידום בתחום המשילות בראייה צופת עתיד:

א) שיתוף ציבור: בניית תהליכי שיתוף מתקדמים של הציבור במסגרת ייעול ושיפור יכולת המשילות.

ב) דמוקרטיה: ביסוס דמוקרטיה מהותית-ערכית כיעד וכאמצעי משילות.

- ג) אחריות: לקיחת אחריות על בניית התהליך לביסוס הדמוקרטיה וחיזוק המשילות.
- ד) כשירות: נבחר ציבור בעלי כושר מנהיגות גבוה ופקידות בעלת כושר החלטה ויישום.
- ה) רשתיות: ביסוס רשת רחבה של כלל הגורמים הפועלים יחד תחת חזון משותף.
- ו) בניית מנגנונים יעילים ליישום מדיניות.
- ז) ביצוע תכנון ארוך טווח
- ח) איזון בין ריכוזיות שלטונית לשם ייעול תהליכי יישום לבין שיתופיות רחבה לחיזוק המשילות והדמוקרטיה.

VII) מרחבי עניין משותפים וכיוונים לעתיד:

- 1) בדיון מליאה משותף של כלל השולחנות העגולים זוהו מרחבי עניין חוצי-תחומים. מרחבים אלה תורגמו לנושאי מיקוד ועקרונות שנדרש לקדם כבסיס לפיתוח אסטרטגיה-רבתי מתכללת:
- א) שיתוף פעולה, שילוב והשתלבות
- 1) התמודדות עם פיצול, פערים, קיטוב, אי-שוויון ומגוון
- ב) עוצמה אנושית
- ג) חוסן חברתי
- ד) טכנולוגיה ורשתיות
- ה) קידום ושימור יתרון יחסי ונכסיות
- ו) הכשרה בראייה תהליכית מתמשכת
- ז) תרבות, ערכים ומאפיינים ברוח דמוקרטית ויהודית
- ח) גמישות וסתגלנות
- ט) ראייה ארוכת טווח
- י) מדיניות כוללת וניהול מתכלל
- יא) אפקטיביות ויעילות ארגונית
- יב) דיפרנציאליות
- יג) עבודה מלמטה למעלה.
- 2) הכנס נחתם בהצהרת כוונות להמשך קידום מיזם ישראל 2048- לקראת סדר יום חדש שמטרתו "חשיבה מדינית מתכללת, הצופה לעתיד, כבסיס לעיצוב אסטרטגיה רבתי", בהשתתפות משרדי ממשלה, החברה האזרחית, חברות פרטיות והאקדמיה.

מרכז שאשא למחקרים אסטרטגיים

טל': 02-5494061 | פקס: 02-5494053 | shashacenter@savion.huji.ac.il