

נוסח גלוי



הכנסת
ועדת החוץ והביטחון

סימוכין: HUZBIT-63-458

דו"ח ועדת המשנה למוכנות ובט"ש

בנושא "מוכנות צה"ל למלחמה"

בראשות ח"כ עמר בר-לב

י"א בטבת התשע"ט, 19 דצמבר 2018

חברי ועדת המשנה למוכנות ובטי"ש

ח"כ אבי דיכטר – יו"ר הוועדה

אבי דיכטר

ח"כ עמר בר-לב – יו"ר ועדת המשנה

עמר בר-לב

ח"כ יואב בן-צור

יואב בן-צור

ח"כ איל בן-ראובן

איל בן-ראובן

ח"כ יואב קיש

יואב קיש

ח"כ מרדכי יוגב

מרדכי יוגב

ח"כ עפר שלח

עפר שלח

מס' עמוד	שם הפרק
4-5	1. מבוא
6	2. רקע
7	3. רמת המוכנות למלחמה – הערכת מפקדי אוגדות ומג"דים במילואים
7	4. צמצום מסגרות הרק"מ בצה"ל
8	5. מלאי חמוש וחלקי חילוף
8-9	6. אמונים
9-10	7. מערכות שו"ב מתקדמות – צי"ד
11-12	8. משאבי אנוש
12	9. "אחזקה אחרת"
13	10. ניווד לוגיסטי מבצעי
13-14	11. גיוס בחירום
14	12. טיפול ברק"מ
14-15	13. דוח ביקורת בנושא מוכנות השריון לאתגרי שדה הקרב, מבקר מערכת הביטחון
16-17	14. סיכום והמלצות
18	15. נספח - רשימת ישיבות
19	16. רשימת תפוצה

בשלוש וחצי השנים האחרונות בהן פעלה ועדת המשנה הנוכחית למוכנות צה"ל ולבטי"ש (להלן: ועמ"ש מוכנות) שבראשות החתום מטה, עסקה ועמ"ש מוכנות בהישג הנדרש מצה"ל בגזרות השונות (בטי"ש ומלחמה), בתוכניות האופרטיביות להשגתו, במידת התאמתן להשגתו ובפערים למימוש ההישג הנדרש.

בעקבות מכתב מיוחד של נציב קבילות חיילים (להלן: נקח"ל), האלוף (בדימוס) יצחק בריק, מאוקטובר 2015 בנושא הימ"חים והתייחסות לסוגיה בדוחות נוספים, קיימה ועמ"ש מוכנות דיון עם נקח"ל וקציני צה"ל על סוגיה זו, דיון נוסף עם מפקד זרוע היבשה, ביקור בימ"ח ובחנה את תהליכי גיוס חרום בשטח. ב-2 באוגוסט 2016 הופץ מכתב של יו"ר ועדת חוץ וביטחון, חה"כ אבי דיכטר, לשר הביטחון ולרמטכ"ל בו התריע על הממצאים אותם זיהינו בימ"ח בו ביקרנו. בעקבות כך ובעקבות עבודת מטה בצה"ל הוחלט לשדרג את הימ"חים בצה"ל הן בתוספת תקציב של כשלוש מאות מיליון ש"ח, והן בתוספת כוח אדם סדיר.

בעקבות פרסום דו"ח מבקר מערכת הביטחון בדצמבר 2017 בנושא "מוכנות השריון לאתגרי שדה הקרב", ועמ"ש מוכנות קיימה ביום 15 במאי 2018 ישיבה עם מבקר מערכת הביטחון בה הציג את הדו"ח. בעקבות כך ומאז, קיימה ועמ"ש מוכנות סדרה ארוכה של דיונים, ביקורים וסיורים בשטח. במהלך אוגוסט 2018 נשלח לוועדת החוץ והביטחון דו"ח שנכתב על-ידי נקח"ל בנושא "מוכנות צבא היבשה למלחמה" שהאיץ ומיקד את הנושאים בהם עסקנו.

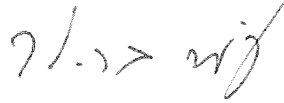
בחודשים האחרונים בחרנו לעסוק במספר מוגבל של נושאים מרכזיים שעלו מדוחות מבקר מערכת הביטחון, מבקר צה"ל ונקח"ל שהוצגו בפני ועמ"ש מוכנות. חשוב לציין כבר בפתיחת הדו"ח, כי לא מדובר בוועדת חקירה ולא בחקירה אותה ניהלנו, כי אם בפיקוח פרלמנטרי מתוקף סמכותה של ועדת החוץ והביטחון כזרועה של הכנסת לפיקוח על מערכת הביטחון. פיקוח זה נעשה באמצעות בחינה בלתי אמצעית וישירה של חלק מהנושאים שהועלו בדוחות הנ"ל, הנתפסים בעינינו כמרכזיים. לשם כך, ועמ"ש מוכנות קיימה סדרה ארוכה של דיונים בהם המבקרים הציגו את ממצאיהם, ומפקדי צה"ל - ביניהם מפקד זרוע היבשה וראש אגף המבצעים - הציגו את התייחסותם. תחקרנו שבעה מפקדי אוגדות ושמונה מג"דים במילואים, ערכנו סיורים בשטח, כולל ביקור במספר ימ"חים ובאלמ"ר, קיימנו שיחות עם נגדים (ללא מפקדיהם) והשתתפנו בפתיחת ביקורת כו"כ (כשירות וכוננות) של אוגדה צפונית. פרוט הדיונים, התחקורים, השיחות והסיורים מופיעים בנספח לדו"ח. יודגש כי לצורך עבודה זו, כלל ביקורי ועמ"ש מוכנות באוגדות ובימ"חים, כמו גם שיחות חתך עם מג"דים במילואים ועד מאו"גים, נעשו על פי בחירת ועמ"ש מוכנות, ללא התערבות צה"ל ובגישה חופשית ומלאה למילוי בקשותינו.

כבר בשלב זה יוער כי בהתייחס למרבית הפערים הקיימים היום בצה"ל קיימת הסכמה בין המבקרים השונים בינם לבין עצמם וגם לבין צה"ל, אך במקרים מסוימים קיימת מחלוקת לגבי משמעותם של אותם פערים.

כמו כן, ראוי להדגיש כי ועמ"ש מוכנות עוסקת באופן אינטנסיבי ורציף בתוכניות האופרטיביות של צה"ל למתארי עימות שונים, אך אין הדו"ח הנוכחי עוסק בכך.

נוסח גלוי

יוער לסיום, כי דו"חות מבקר מערכת הביטחון ומבקר צה"ל אינם מגיעים באופן סדיר לוועדת החוץ והביטחון. יש להעביר את דו"חות הביקורת שלהם באופן שוטף וקבוע לוועדת החוץ והביטחון או למי מוועדות המשנה שלה על-פי נושא הביקורת, כמפקחת על מערכת הביטחון.



חה"כ עמר בר-לב

יו"ר ועדת המשנה למוכנות ולבטי"ש

2. רקע

בראשית כהונתו של הרמטכ"ל הנוכחי התקבלו שתי החלטות בעלות משמעות רב שנתית שהשפעתן ליוותה אותנו בשנים שחלפו ותמשיך ותלווה אותנו עוד שנים רבות. החלטות שהשפיעו וממשיכות להשפיע על מבנה צה"ל, כשירות מסגרותיו ועל סדר הגודל של הצבא הסדיר.

בעקבות פרסום אסטרטגיית צה"ל קבע הרמטכ"ל כי תערך **דיפרנציאציה** בין אוגדות צה"ל והן תחולקנה לשלוש רמות כנגזר מהמשימות המתוכננות להן בחירום. שלוש הרמות יבואו לידי ביטוי גם בהקצאת המשאבים וגם באיכות כח האדם והאמל"ח שיוקצה לרשותן. מרגע יישום החלטה זו ובכל רגע נתון מאז, לא נכון יותר להשוות את רמתה של מסגרת לוחמת אחת לאחרת מבחינת סוג האימון, הציוד ואפילו סד"כ סדיר ומילואים, במנותק מאותה חלוקה דיפרנציאלית אותה קבע הרמטכ"ל. הרמה הגבוהה יותר תבוא תמיד לידי ביטוי מרמת ציוד הלחימה ועד לרמת הזמינות לפעולה בשעת הצורך, ובהתאם לכך, גם עודכנו המשימות ולוחות הזמנים לביצוע של כלל המסגרות.

ההחלטה המשמעותית השנייה שהתקבלה באותה תקופה הייתה **הירידה בהיקף משרתי הקבע**. בהסכם כחלון-יעלון נקבע, בין היתר, כי היקף צבא הקבע יצומצם מ 44,000 ל 40,000. הדבר תוקף לאחר מכן בהחלטת הקבינט המדיני ביטחוני ועוגן בחקיקה. בנוסף לכך, הוחלט במשרד הביטחון ובצה"ל – ובצדק – שמערך הסייבר בקבע יגדל בצורה משמעותית (תוספת של מעל לאלף תקני קבע). משמעות התוספת של תקנים לסייבר גרמה לצמצום בפועל גדול עוד יותר של יתר מערכי צה"ל - רידוד של כחמשת אלפים תקני קבע שהם קרוב ל-12% מסד"כ הקבע של הצבא. קיצוץ משמעותי זה חייב תהליכי התייעלות רבים, שחלקם עדיין נמשכים, כמו גם "קיצוץ סלקטיבי" בבשר החי תוך פגיעה בעיניים פקוחות במערכים שונים.

חברי ועמ"ש מוכנות מאוחדים בדעתם כי ההחלטה על חלוקה דיפרנציאלית של אוגדות צה"ל הייתה החלטה **נכונה**. חברי ועמ"ש מוכנות מודעים ומבינים כי ההחלטה שחייבה את צמצום מספר משרתי הקבע בצבא נעשתה במסגרת חוק ההסדרים לשנת הכספים 2017 ו- 2018. במסמך המטרה צוין כי הקיצוץ במספר אנשי הקבע, כמו שאר ההוראות שעוגנו בחוק נועדו "ליישם תכנית רב שנתית לצבא הגנה לישראל ולעודד התייעלות במערכת הביטחון כדי למקד את פעילות הצבא בליבת עיסוקו". קיצוץ כה משמעותי בהיקף צבא הקבע חייב את צה"ל לקחת סיכונים מסוימים בתחומים שונים בכדי לעמוד במשימה שהוטלה עליו. לסיכונים אלו היה ועדיין יש מחיר.

חברי ועמ"ש מוכנות, רואים לנכון לציין כי כנגזר ממסמך אסטרטגיית צה"ל בתר"ש גדעון קיבלו כוחות היבשה המתמרנים של צה"ל תוספת משמעותית של משאבים לשיפור יכולתם כמצופה מכוח ההכרעה של צה"ל.

3. רמת המוכנות למלחמה – הערכת מפקדי אוגדות ומג"דים במילואים¹

במפגש בו שמעה ועמ"ש מוכנות למוכנות מפקדי אוגדות ומג"דים (במילואים), נתבקשו המפקדים על-ידי יו"ר ועדת החוץ והביטחון לתת ציון לרמת המוכנות למלחמה של המסגרת עליה הם מפקדים. להלן סיכום הערכות:

- מאו"ג - ציון מוכנות 8.5 (מתוך 10).²
- מאו"ג – ציון מוכנות 8.³
- מאו"ג – האוגדה מאומנת ויכולה לעמוד במשימתה.
- מאו"ג – ציון מוכנות 8.
- מאו"ג – כשירות האוגדה למלחמה טובה.
- מאו"ג – ציון מוכנות 8.
- מג"ד (במילואים) (שריון) – ציון מוכנות 8.5.
- מג"ד (במילואים) (שריון) – ציון מוכנות 9.
- מג"ד (במילואים) (שריון) – ציון מוכנות 9.
- מג"ד (במילואים) (שריון) – ציון מוכנות 9.
- מג"ד (במילואים) – ציון מוכנות 8.5.⁴
- מג"ד (במילואים) – ציון מוכנות 7.5-9.5 מותנה במשימות.
- מג"ד (במילואים) – ציון מוכנות +8.
- מג"ד (במילואים), פקוד העורף – ציון מוכנות 9.

4. צמצום מסגרות הרק"מ בצה"ל

תהליך שינוי מבנה צה"ל והתאמתו לשדה הקרב הנוכחי החל בתקופת הרמטכ"ל הקודם ובא לידי ביטוי בסגירת מסגרות הן בצבא היבשה, והן בחיל האוויר. כך חטיבות שריון ותיקות וטייסות מיושנות נסגרו, ונפתחו מפקדות ומסגרות חדשות כמו מפקדת העומק. במסגרת תר"ש גדעון הואץ התהליך כנגזרת מהתפיסה הדיפרנציאלית באיכות ובמשימת האוגדות השונות ומההחלטה לחלק אותן לשלוש רמות כפי שהוזכר לעיל.

ההחלטה לצמצם מספר חטיבות שריון שפעלו על גבי טנקים ישנים, לגרוט מאות נגמ"שים, כמו גם מאות משאיות, נבעה מהתאמת צה"ל לשדה הקרב הנוכחי והצפוי בשנים הקרובות ומהשינוי בסדר העדיפויות בהפעלת המסגרות השונות. כפי שצוין לעיל, **חברי ועמ"ש מוכנות תומכים בגישה זו שבאה לידי ביטוי בתר"ש גדעון.**

¹ ציון מספרי המסגרות עליהם מופקדים המאו"גים והמג"דים מצוי בוועדה.
² מפקד האוגדה ציין כי בשאלון שנערך לאחרונה באוגדה בקרב 60 מפקדים מתוכם 41 מפקדים במילואים ממפקדת הגדוד עד מפקדת האוגדה נתנו המפקדים ציון 95% לרמת המוכנות של האוגדה.
³ האוגדה עברה בסוף 2017 ביקורת מטכ"לית בציון טוב מאוד.
⁴ בסקר שערך בגדוד מתוך 450 לוחמים השתתפו 370 שהשיבו בחיוב לגבי רמת המוכנות של הגדוד למלחמה.

5. מלאי חמוש וחלקי חילוף

את "צוק איתן" סיים צה"ל עם מחסור חריף ביותר של מלאי חימוש מסוגים רבים. בהמשך ובנוסף נחשפה תופעה שהייתה מקובלת בצה"ל שקיבלה את השם "אנורקסיה". על-פי "האנורקסיה" כמות השימוש בתחמושת לאימונים הייתה גבוהה מקצב ההצטיידות בחימוש חדש וכתוצאה מכך המחסור בחימוש הלך והחריף ומלאי החימוש בצה"ל המשיך לרדת. בעקבות כך, התקבלה פקודה גורפת בצה"ל לפיה נאסר שימוש בתחמושת לאימונים מהמלאים למלחמה והותר שימוש בתחמושת לאימונים רק מתוך הקצאה ייעודית לכך. במילים אחרות "קיבלת ירית, לא קיבלת לא ירית". לקח לצה"ל חודשים רבים להתגבר על תופעת "האנורקסיה", מלאי החימוש הולך ועולה בהדרגה, אך הנושא ממשיך לאתגר את הצבא. קצב שיפור המלאים נקבע מהיקף התקציב לרכישת סוגי החימוש, מסדר העדיפות אותם קבע צה"ל בין סוגי החמוש, ולא פחות מכך לעתים אף מקצב יכולת היצור והאספקה של חמושים שונים על-ידי התעשיות.

היום, כארבע שנים לאחר מבצע "צוק איתן", ולאחר מיגור תופעת "האנורקסיה", מצב מלאי החימוש בצה"ל טוב לאין ערוך משהיה קודם לכן. עם זאת, גם היום מלאי חמושים מסוימים עדיין לא הגיע לרמה המיטבית על-פי ההגדרות שקבע צה"ל.

מצב חלקי החילוף - בעיקר לרק"מ - אף הוא היה תמור ביותר לאחר מבצע "צוק איתן" וגם בנושא זה המצב היום טוב בהרבה. כמו בנושא החימוש כך גם בנושא החלפים קצב השלמת המלאי כנגזר ממסגרת מגבלות התקציב ומסדר העדיפויות הפנימי שקבע צה"ל בין הנושאים השונים.

6. אמונים

במסגרת תר"ש גדעון עבר הצבא הסדיר למסגרת אימונים של 17:17. היקף האימונים סדיר ומילואים בשנתיים האחרונות הוא גדול בהרבה מאשר היה נהוג בעשור האחרון. גם מסגרות המילואים שחלקן משולבות עם כוחות סדירים במסגרת האוגדות הדו-זירתיות עברו להתאמן באופן מסודר. כל מפקדי האוגדות עמם נפגשנו הביעו סיפוק מהיקף המילואים ומרמתם של הכוחות, סדיר ומילואים שתחת פיקודם. גם המג"דים במילואים עמם נפגשנו הביעו שביעות רצון מרמת האמון של הגדודים שלהם בשלוש השנים האחרונות וביכולת הגדוד שתחת פיקודם לעמוד במשימותיו.

- **הערה מרכזית של מג"די השריון** הייתה שאין תו"ל סדור מטעמו של קשני"ר לאופן תפקודה המבצעי של מחלקת טנקים הכוללת זוג טנקים. כתוצאה מכך, כל גדוד מפתח לעצמו את תרגולת הפעולה בזוג, בדרך כלל כנגזר מהנוהג המקובל באוגדה אליה הוא משתייך.

- **הערה מרכזית שניה** שחזרה על עצמה, בעיקר בקרב מג"די השריון בשרות מילואים, אך לא רק, עסקה בחשיבותה של התעסוקה המבצעית. מעבר לביצוע המשימה עצמה חשיבותה הרבה של התעסוקה המבצעית היא ביצירת הלכידות בגדוד ובהכשרתם ובחינתם של המפקדים ברמות השונות בתפקוד תחת לחץ מבצעי. גדודי השריון של המג"דים אותם שמענו, לא קיימו תעסוקה מבצעית שנים רבות כאשר אחד מהם ביצע תעסוקה כזו לפני כשבע שנים. כפי שציין אחד המג"דים "המטוטלת של שיווי המשקל בין מספר ימי המילואים לבין תעסוקה מבצעית התהפכה ומזמן התרחקה מהמיקום האופטימאלי שלה ונוטה לקיצוניות של העדר תעסוקה". לדעת המג"דים תעסוקה מבצעית של כחודש אחת לשלוש שנים תספק מענה טוב לצורך הני"ל.

הערות נוספות שהוערו בהקשר האימונים :

- ימי אימון בשנה (שבוע אימון) אינו מספיק – הערה שחזרה על עצמה כמעט על ידי כל המג"דים.
- האימון בצאלים בעייתי (בעיקר למסגרות במתאר צפוני) והם מחפיים על כך בצורות שונות.
- החי"ר אינו מתאמן בלש"ב ב"רטוב" והפסיק להתאמן עם רימונים חיים. יתרה מכך, יש אמצעי לחימה (כגון מטאדור) שלא התאמנו עליו מעולם והם נדרשים להשתמש בו במלחמה.

לדעת חברי ועמ"ש מוכנות יש לבחון תוספת של תעסוקה מבצעית לגדודי המילואים במטרה לשפר את רמת הלכידות של הגדוד, כמו גם לבחון להגדיל את מספר ימי האימון בשנה למסגרת הגדוד כולה מעל לחמישה ימים.

הגדלת מספר ימי המילואים ללוחמים (מעבר לחמישה בשנה) ישפר את התנאים לקבלת תעודת משרת במילואים פעיל אשר יתרום לשיפור המוטיבציה של לוחמים להתייצב למילואים.

באשר לאימונים באש חיה, ועמ"ש מוכנות מוצאת כי יש להאיץ את קצב בניית התשתיות הראויות לאימוני היבשה באש חיה ובפרט תשתיות לאימונים המדמים מתאר צפוני.

7. מערכות שו"ב מתקדמות – צי"ד

- לא היו חילוקי דעות בין כל המפקדים עמם שוחחנו כי המעבר הרב שנתי לשלוב והפעלת הצי"ד בשריון הוא הכרחי.
- התקנת מערכת הצי"ד בשעת חרום

❖ התקנת הצי"ד בשעת חרום במסגרות שריון במילואים היא מורכבת. המורכבות נובעת בעיקר בשל דרישות בטחון שדה - המפות והיע"ת⁵ מוחזקים בנפרד וטעינת המפות נמשכת זמן רב. לדברי אחד ממפקדי האוגדות ההצטיידות בצי"ד אורכת זמן ממושך. משיחה עם מפקדי האוגדות, עם מג"די שריון במילואים ועם מפקד בכיר התרשמנו כי משך הזמן הנדרש להתקנת המערכת נלקח בחשבון והגדוד יהיה מסוגל להתייצב למשימתו במועד הנדרש על-פי הפקודות.

❖ בנוסף, תוכנת הצי"ד עוברת שדרוג שיקצר ויפשט באופן משמעותי את משך זמן ההתקנה. שדרוג תוכנת הצי"ד אמור להתחיל ברבעון השני של 2019 ולהסתיים בתוך זמן קצר יחסית ועם השלמת השדרוג לוח הזמנים להטענתה יתקצר משמעותית.

- פערים בצי"ד

- ❖ בחלק מגדודי המילואים קיים פער לצי"ד. הפער הזה מנוהל על פי סדרי עדיפויות.

⁵ יע"ת – יחידת עיבוד תקשורת.

- אימוני צי"ד

- ❖ רוב רובם של האימונים נעשה על בסיס הצי"ד. את המטרה מקבל מפקד הטנק/התותחן כנצ. של המטרה מאיתור מודיעיני, על בסיס ציון זה הוא מאתר את המטרה ומבצע ירי. על-פי עדויות מגי"די שריון במילואים מטרות הצי"ד הן קטנות בהרבה ממטרות רק"מ ולכן קשות יותר לזיהוי ופגיעה. מדי פעם מבוצעים אימונים ללא הצי"ד לדמות מצב בו המערכת נופלת במצב הנוכחי.
- ❖ קיים פער בהפעלת הצי"ד על-ידי מפקדות החי"ר והשריון. לשם כך, הוקם בית ספר מיוחד עבור מפקדות צבא היבשה המתמקדות בהפעלת אש ואג"ם.

- רמת הכשירות בהפעלת הצי"ד

- ❖ כוחות השריון בסדיר מכירים את הצי"ד ומתפעלים אותו ברמה טובה.
- ❖ הפעלת הצי"ד ברמת הגדוד מהווה אתגר, בפרט לאנשי המילואים הוותיקים להם השימוש בצי"ד עדיין לא טבעי.⁶ אנשי המילואים הצעירים שלמדו והפעילו את הצי"ד בסדיר מפעילים אותו היטב. האתגר הוא באנשי המילואים הוותיקים יותר שלא הפעילו את הצי"ד בסדיר. נעשה מאמץ גדול להכשירם בתפעול המערכת הן במסגרת האימונים התקופתיים, והן במסגרת הכשרות ייעודיות. כפי שאמר אחד המגי"דים "יש כאן אתגר נטו להתעקשות המפקד".
- ❖ בהקשר הנ"ל ראוי לציין כי בתרגילים בהם מושבתת מערכת הצי"ד היוצרות מתהפכות ואנשי המילואים הוותיקים פועלים היטב בעוד הצעירים מתקשים יותר.

- צי"ד בחי"ר

הצי"ד בחי"ר מופעל מרמת המ"פ. מגי"די חי"ר במילואים מאמינים אף הם כי השילוב במערך הדיגיטלי של צבא היבשה הוא נכון. עם זאת, חלקם טוענים כי השימוש בצי"ד ברמת המ"פ הוא מסורבל מדי. לדבריהם בכדי לשלב את מ"פ החי"ר באופן ראוי במערכת השוי"ב המתקדמת יש לפתח מערכת יותר ידידותית וקטנה.

ועמ"ש מוכנות קוראת למפקד זרוע היבשה ללוות מגי"דים המתקשים להנחיל את השימוש בצי"ד בגדודים בסדנאות ובאימונים בפועל. כמו כן, מפנה ועמ"ש מוכנות את תשומת הלב לכך שאנשי המילואים בשריון שהפעילו את הצי"ד בסדיר חסרים לא פעם את האימון הנדרש במקרים בהם מערכת הצי"ד יוצאת משימוש, ולכן שחיילי המילואים בשריון שלא הפעילו את הצי"ד בסדיר נדרשים בחלקם לשיפור שליטתם במערכת.

⁶ מפקד בכיר.

8. משאבי אנוש

א. נגדים

ועמ"ש מוכנות ערכה שתי פגישות עם שתי קבוצות של נגדים. האחת כללה נגדים באלמ"רים בצפון, והשנייה נגדים מימ"ח של אוגדה צפונית. שתי הפגישות נערכו בפורום הנגדים בלבד וחברי הוועדה ללא נוכחות אחרים. כל אחד ואחת מהנגדים הביע את דעתו באופן אישי וחופשי. להלן עיקרי הדברים:

- ❖ הנגדים עומדים במשימתם ובמה שתלוי בהם רמת המוכנות טובה.
- ❖ רמת המוכנות נשמרת על חשבון שחיקה חמורה באורח חייהם (לחץ מתמיד, שעות עבודה ארוכות).
- ❖ שכר הבסיס של הנגדים בקבע ראשוני נמוך (כ-5500 ₪ לחודש). אפשרויות התעסוקה שלהם ב"אזרחות" רבות כולל שכר הרבה יותר גבוה.
- ❖ תחלופת נגדים בקבע ראשוני גבוהה. בתוך כשלוש שנים 50% מהנגדים עזבו/התחלפו. הדבר גורם לאובדן ידע רב.
- ❖ כ-30% מהנגדים בקבע ראשוני השתחררו מהצבא וחזרו לשרות קבע.
- ❖ כ-30% מהנגדים נמצאים בקורסי הכשרה מקצועית אותם מעניק צה"ל.
- ❖ ביטחון תעסוקתי – הנושא מאוד מטריד את הנגדים בקבע ראשוני, מה יהיה עליהם לאתר תום התקופה.⁷
- ❖ לא מכירים דווחים שאינם אמת לגבי רמת הכשירות.

לדעת חברי ועמ"ש מוכנות, סוגיית שכר הבסיס של נגדים בקבע ראשוני היא סוגיה שיש לפתור אותה בדחימות. תוספת השכר של הנגדים שהתקבלה לפני כשנתיים הייתה הכרחית, אך לא מספקת. ברור לחברי ועמ"ש מוכנות שמשמעותה של המלצה זו היא הסטה קבועה ומתמשכת של תקציב מתוך תקציב צה"ל מנושאים המתקצבים היום לתוספת השכר הנדרשת. תוספת לשכר הבסיס דרושה על מנת להשאיר את הטובים ביותר מבין חיילי הסדיר לשרות בקבע ולצמצם את התחלופה הגבוהה של הנגדים הנמצאים בקבע ראשוני. כל זאת בכדי לשפר את רמת כשירותו ומוכנותו של צה"ל למלחמה.

ב. מפקדים במילואים

- ❖ מ"פים - למרות שאיוש המפקדים ברמת מ"פ בגדודי מג"די המילואים עמם שוחחנו הוא מלא, חשים המג"דים שהיכולת לשכנע קצינים מוכשרים במילואים לקחת על עצמם תפקיד מ"פ הולך ונעשה קשה. בפרט קשה הדרישה מאנשי מילואים לצאת לקורס מ"פים במילואים למשך שלושה חודשים. נוכח זאת, הציעו כמה מהמג"דים לאפשר יציאה של מ"מים מוכשרים לקראת סוף השרות הסדיר לקורס מ"פים חלקי או מלא, כך שבבוא היום כאשר יתבקש מי מהם לקחת על עצמו תפקיד מ"פ במילואים יהיה עליו לעבור השלמה קצרה יחסית לתפקיד.

⁷ החשש מהעדר ביטחון תעסוקתי הוא טבעי ומובן. עם זאת, במציאות הנוכחית בישראל, לחלקם הגדול של השכירים במשק אין ביטחון תעסוקתי גם לא של שנות הקבע הראשוני ועלולים להיות מפוטרים בהתראה קצרה ביותר.

לדעת חברי ועמ"ש מוכנות על מז"י לתת מענה לסוגיה הנ"ל במסגרת השרות הסדיר ברוח הרעיונות שהעלו המג"דים.

- ❖ **מ"מים** - כמה ממג"די השריון אמרו שבעקבות המעבר למחלקת שריון המונה שני טנקים, חסר לחלק מהמחלקות מ"מים ואת תפקיד מפקד המחלקה ממלא מט"ק.
- ❖ **פלוגות מפקדה וחימוש** - למרות שלכאורה קיים איוש מלא של תפקידי החימוש בגדודי הטנקים, בפועל העידו כמה מהמגדים כי קיים מחסור גדול באנשי לוגיסטיקה וחימוש מקצועיים. התקנים לכאורה מלאים מכיוון שאת חלקם ממלאים אנשי מילואים שבסדיר היו אנשי חימוש אך בחילות אחרים, ולכן למעשה אינם כשירים ואינם מוכשרים להיות אנשי חימוש לטנקים.

לדעת חברי ועמ"ש מוכנות על צה"ל לתת מענה לחוסר הנ"ל באנשי מקצוע במילואים.

9. "אחזקה אחרת"

"אחזקה אחרת" היא תפיסת אחזקה חדשה שמטרתה שיפור ברמת היעילות של אחזקת הימ"חים והמוכנות למלחמה. תהליך הטמעתה של "אחזקה אחרת" בצה"ל החל ב-2018 ואמור להסתיים במהלך 2019.

במסגרת התוכנית הושקעו כ-220 מיליון ₪ ועוד כ-270 מיליון במסגרת "חיים חדשים" שהיא תוכנית לשיפוץ הימ"חים ושיפור תנאי העבודה בהם. נוספו כ-170 תקני קבע, ובמסגרת זו כל גודד ממוכן קיבל תוספת של שני אנשי קבע.

מובן כי שינוי כל כך משמעותי כרוך בתהליך יישום ולימוד מורכב שלא פעם קיים קושי ל"מערכת הקיימת" בקבלתו ולעתים אף מעורר התנגדות. כך לדוגמא, במסגרת "אחזקה אחרת" מתוך כ-2800 נגדים בצה"ל כ-800 עברו ממקום עבודה אחד לאחר שבוודאי היווה ועדיין מהווה קושי רב ובצדק לרבים מהם.

למרות זאת, כל המפקדים עמם דיברנו - מפקד מז"י, דרך ראש אמ"צ, אלוף פצ"ן, קצין טכנולוגיה ואחזקה ראשי, שני מפקדי האלמ"רים בצפון (תתי אלוף במילואים), מפקדי האוגדות ומג"די המילואים שפגשנו - הביעו את אמונם ש"אחזקה אחרת" אכן תשפר את רמת היעילות, תצמצם את מספר הטיפולים ותעלה את רמתם. הנגדים עמם שוחחנו דיווחו על רמת שחיקה רבה ושכר נמוך, אך לא טענו זאת בשל שינוי תפיסת האחזקה.

כל שמונת המג"דים אותם תחקרנו הביעו שביעות רצון גבוהה מרמת הציוד בימ"חים הגדודיים שלהם.

ועמ"ש מוכנות מתרשמת כי המעבר ל"אחזקה אחרת" מהווה תפיסה נכונה ויעילה יותר וממליצה למעול להשלמתה ולהפקת לקחים מרכזיים ממנה לקראת תום 2019.

10. ניווד לוגיסטי מבצעי

המערך הלוגיסטי המבצעי של צה"ל מתבסס בעיקרו על משאיות ריאוו. משאיות הריאוו בנות 50 שנה, ולכן מצבן התפקודי נמוך, וחלקן אינן רשאיות לעלות על הכביש בימי שיגרה מסיבות שונות.⁸ במסגרת תר"ש גדעון מתבצע חידוש מערך המשאיות, אך בשל מגבלות תקציב וקצב האספקה, חילוף משאיות הריאוו הישנות בחדשות הוא איטי.⁹ על-פי מפקד בכיר במקרה של מלחמה משאיות אלו יבצעו את משימתן – ותהיה זו משימתן האחרונה. על-פי מפקד אחת האוגדות "הבעיה עם משאיות הריאוו עלולה לגרום עיכוב במהלכים ספציפיים, אך לא בעמידה כוללת במשימה", ועל-פי כמה ממג"די המילואים¹⁰ אתם שוחחנו המשאיות תסענה רק על כבישים. אחד המג"דים ביטא זאת כך "אני מניח שמשאיות הריאוו תסענה רק על כביש וחלק מהן לא יגיעו – ולכן אני מתאים את התכנון המבצעי".

חברי ועמ"ש מוכנות מצפים כי צה"ל יעמוד בתוכניות הרכש ארוכות הטווח שלו לרכש משאיות חדשות שתחלפנה את משאיות הריאוו ושתוכניות אלו לא תדחנה כפי שהיה בעבר. בנוסף, רוב חברי ועמ"ש מוכנות מצפים שיוקצה תקציב נוסף על חשבון פרויקטי התעצמות אחרים להאצת הרכש של משאיות חדשות שתחלפנה את משאיות הריאוו.

11. גיוס בחרום

במקרים בהם גיוס בשעת חרום העלול לנבוע ממתקפת פתע כנגד ישראל או מהדרדרות הדרגתית למבצע נרחב/מלחמה ישנן שתי נקודות תורפה עיקריות. האחת, תנועת אנשי המילואים אל הימ"חים, כמו גם, תנועת שיירות הרק"מ על גבי מובילים אל עבר החזית השנייה, תהליך הגיוס בימ"ח עצמו.

התנועה לימ"חים ולחזית

ועמ"ש מוכנות קיימה דיון בנושא עם הגורמים הרלוונטיים בצה"ל בינואר 2017. התרשמות חברי ועמ"ש מוכנות שבאה לידי ביטוי בסיכום הדיון על-ידי יו"ר ועמ"ש מוכנות הייתה שהתכנון הראשוני של דרכי ההגעה ושינוע הכוחות לחזית בחרום נעשה ברמה ראשונית טובה, אך סביר להניח כי אינה בהכרח רלוונטית. התברר כי התהוות פקקים על הצירים עד כדי סתימתם מתבסס על הסיכוי הסטטיסטי הנמוך יחסית לפגיעה ברכבים הנעים על גבי הציר עצמו ולא על האיום העקיף על צירי התנועה. כך למשל פגיעה סטטיסטית של מטח רקטות במרחק של מספר מאות מטרים עלולה לגרום לבהלה בקרב נהגים החוצים את המחלף שתגרום לנטישת הרכבים ולפקיקת המחלף. פקק כזה עלול להשהות את הגעתם של אנשי מילואים לימ"חים, כמו גם את התקדמותה של שיירת מובילים בתנועתה לעבר החזית. עיכוב בלוחות זמנים כזה לא נלקח בחשבון ועלול להשפיע לרעה על משך הזמן שייקח לכוחות צה"ל להגיע לחזית.

⁸ למשל צמיגים "פג תוקף".
⁹ החלפת משאיות הריאוו במשאיות החדשות נעשה על-פי סדר הקדימויות.
¹⁰ אחד ממג"די השריון אמר כי בשלב התמרון השני יש ספק אם יעמוד במשימה.

תהליך הגיוס בימ"ח בשעת חירום

הנחת העבודה של צה"ל היא שהימ"חים ומרכזי הגיוס יהיו מטווחים בעת הדרדרות למלחמה ובמהלכה. לשם כך יזם צה"ל את פרויקט "חיים חדשים" ו"אחזקה אחרת" שמטרתם, מעבר לשיפור הימ"ח עצמו, הייתה לשפר ולזרז את תהליך הגיוס בימ"ח. במסגרת זו, התבצעה הפרדה בזמן ובמיקום בין חיול אנשי המילואים לחבירתם לרק"מ, מסגרות מסוימות תחויילנה בשטח ולא בימ"ח עצמו, מערכת הקליטה מוחשבה ועוד.

למרות כל אלו ועמ"ש מוכנות עדיין מזהה נקודת תורפה במרכיבים מסוימים בגיוס עצמו.

חברי ועמ"ש מוכנות ממליצים לוודא שלוחות הזמנים להתייצבות לחימה, תואמים את ההערכה שיבוצעו תחת אש מסיבית של האויב על צירי התנועה בישראל ועל מחסני החרום. יש לתרגל תרחישים אלו.

כמו כן, חברי ועמ"ש מוכנות ממליצים להמשיך בתהליך שמטרתו לפזר את המיקום הפיסי של גיוס המילואים בחרום ולהרחיקו מהימ"חים ומבסיסי הקבע.

12. טיפול ברק"מ

טענות רבות נשמעו בהתייחס לכך שאנשי המילואים - בפרט בשריון - אינם מטפלים ומחזירים לכשירות את הטנקים בתום האימון.

מג"די השריון (במילואים) אותם שמענו השיבו כי רמת ההחזרה לכשירות בתום האימון שמבצעים אנשי המילואים היא סבירה, אך בוודאי נמוכה מזו שנהוגה בסדיר. למרות כך, כל המג"דים שתחקרנו השיבו כי אינם רואים בעיה מערכתית בהחזרת הטנקים לכשירות בתום האימון. עם זאת, הוער כי לעתים משך הזמן שלוקח להחזרת הטנקים לכשירות הוא ארוך יותר מכיוון שלא פעם טנקים המשתתפים באימון של גדוד מילואים אחד עוברים לאחר תום האימון לאימון של גדוד מילואים אחר, ולכן מוחזרים לכשירות בימ"ח רק בשלב מאוחר יותר.

13. דוח ביקורת בנושא מוכנות השריון לאתגרי שדה הקרב, מבקר מערכת הביטחון

מסעיף 31 והמסכם של "תמונת המצב העולה מהביקורת" מתוך דו"ח הביקורת של מבקר מערכת הביטחון (12/17) על מצב השריון, עולה תמונת מצב חמורה לגבי מוכנות השריון. הסעיף קובע "מתמונת הממצאים המפורטים בדוח זה, הביקורת קובעת כי, פערי הכשירות בתחומי, מלאי התחמושת, ציוד וזיוד טנקים, הדרגים הלוגיסטיים ובעיות הטיפוליים והאחזקה וחלקי החילוף, פוגעות בכשירותן ובמוכנותן של חטיבות הטנקים לממש את המשימות האופרטיביות המוטלות עליהן".

בהקשר הנ"ל יש לציין שהדו"ח התבסס על ביקורת שבוצעה "בכלל חטיבות הטנקים בנובמבר דצמבר 2016" וכל פגישות עבודה בנידון נערכו במהלך ינואר-פברואר 2017. באוגוסט 2017 פורסמה טיוטת הדוח להתייחסויות והדוח הסופי כולו פורסם בדצמבר 2017.

הביקורת בוצעה בשנה הראשונה לתר"ש גזעון ומשלב ביצוע הביקורת בחטיבות השריון ועד עתה עברו כשנתיים בהן נערכו בצה"ל בכלל ובשריון בפרט תהליכים רבים - לחלקם התייחסנו בדו"ח הנוכחי כגון מצב מלאי החימוש וחלקי החילוף, פערים בצי הרכב המבצעי ופערים במלאי

היע"תים. כפי שציינו בהקדמה לדו"ח זה, ועמ"ש מוכנות החליטה לעסוק ולבחון מספר נושאים שנתפסו בעינינו כמרכזיים, ולכן ישנם נושאים שעלו בדו"ח מבקר מערכת הביטחון בהם לא עסקנו.

בנוסף אנו רואים בחומרה את העובדות הבאות:

- דוח הביקורת הוצג לשר הביטחון בישיבה בהשתתפות משנה למנכ"ל המשרד, מפקד מז"י וגורמים נוספים מאג"ת. עם זאת, לא התקיים דיון **כנדרש וכמצופה** בלוח זמנים סביר בנוכחות הרמטכ"ל או סגנו בממצאי הדו"ח.
- על-פי המצוין בדו"ח, **לא התקבלה התייחסות לטיטוט הדו"ח מאמ"ץ ומאגף התקשוב**.¹¹
- על מבקר מערכת הביטחון עצמו ל"קיים בקרה ומעקב עיתיים אחת לשלישון אחר אופן הטיפול בממצאים, תיקון לקויים ויישום ההמלצות (שהתקבלו ואומצו ע"י צה"ל/משהב"ט כפי שדווחו לשר הביטחון) זאת בשני אופנים אפשריים: האחד באמצעות דיוני עדכון ודיווח, השני באמצעות ביקור יזום ב"שטח" – תוצאותיהם ידווחו/יוצגו לשר הביטחון". למיטב ידיעתנו, **מבקר מערכת הביטחון לא ביצע כנדרש וכמצופה** את הנ"ל ובדיון שנערך עמו בוועמ"ש מוכנות ביום 16 בספטמבר 2018 לא היה ברור מהתייחסותו האם הוא רואה חובה לעצמו כמצוין בדו"ח המבקר עצמו לערוך מעקב אחר תוצאות הביקורת אותן הוא עורך.

נוכח דברים אלו, ועמ"ש מוכנות רואה לנכון צורך לחייב בנוהלים ובפקודות לביצוע מעקב (follow up) אחר תיקון הליקויים הנחשפים בדו"חות הביקורת של המבקרים השונים ובאחריות ישירה של סגן הרמטכ"ל.

¹¹ בהתייחסות צה"ל (17 בדצמבר 2018) לטיטוט דו"ח ועמ"ש מוכנות נמסר בתגובה לטענה שאמ"ץ ואגף התקשוב לא העבירו את התייחסותם לדוח מבקר מערכת הביטחון, כי במרס 2018 הועברה התייחסות מתוכללת תחת אחריות סגן הרמטכ"ל, שכללה מענה מארבעת הגופים: ז"י, אג"ת, אמ"ץ ואגף התקשוב.

סכום והמלצות

רמת המוכנות של צה"ל למלחמה השתפרה באופן משמעותי מאז "צוק איתן". כמעט בכל מדד כמותי הייתה עליה דרמטית ברמת המוכנות – אם זה במספר האימונים, אם במצב מלאי החימוש, אם במלאי חלקי החילוף ועוד. על-פי הערכתם של מג"דים ומפקדי אוגדות לא רק מספר האימונים גדל, אם כי גם רמתם ורמת המסגרות המתאמנות השתפרה. החלטת הרמטכ"ל שהובילה את תר"ש גדעון, שלדעת חברי ועמ"ש מוכנות הייתה נכונה, קבעה דיפרנציאציה בין האוגדות הלוחמות - החלטה שקבעה את סדר העדיפויות במוכנותן של האוגדות ובגמישות הפעלתן. החקיקה אשר עיגנה את הסכם כחלון-יעלון לצמצם את מערך הקבע של צה"ל בקרוב ל-12% הובילה את צה"ל לבצע מספר רב של שינויים ורפורמות במטרה לשפר ולייעל את יכולותיו תחת ההחלטות האמורות. שינויים ורפורמות אלו, חלקם אורך שנים, ורובם יושלם עם השלמת תר"ש גדעון.

ההמלצות שלהלן נשקלו בכובד ראש לאחר שלקחנו בחשבון את מגבלות התקציב, את משך הזמן והקצב שלוקח לתהליכים להתממש ולבוא לידי ביטוי, ואת סדר העדיפויות שקבע צה"ל. נוכח זאת, החלטנו לחלק את ההמלצות לשלוש רמות: המלצות בעדיפות עליונה, המלצות בעדיפות גבוהה והמלצות מתמשכות.

המלצות בעדיפות עליונה

- סוגית שכר הבסיס של נגדים בקבע ראשוני היא סוגיה שיש לפתור בדחיפות. תוספת השכר לשכר¹² שהתקבלה לפני כשנתיים הייתה הכרחית אך לא מספקת.
- ברור לחברי ועמ"ש מוכנות שמשמעותה של המלצה זו היא הסטה קבועה ומתמשכת של תקציב מתוך תקציב צה"ל מנושאים המתוקצבים היום לתוספת השכר הנדרשת. תוספת לשכר הבסיס דרושה על מנת להשאיר את הטובים ביותר מבין חיילי הסדיר לשרות בקבע ולצמצם את התחלופה הגבוהה של הנגדים הנמצאים בקבע ראשוני. כל זאת בכדי לשפר את רמת כשירותו ומוכנותו של צה"ל למלחמה.
- לחייב בנוהלים ובפקודות ביצוע מעקב (follow up) אחר תיקון הליקויים הנחשפים בדוחות הביקורת של המבקרים השונים, באחריות ישירה של סגן הרמטכ"ל.
- לוודא שהתוכניות המבצעיות, ובפרט לוחות הזמנים להתייצבות לחימה, תואמות את ההערכה שיבוצעו תחת אש מסיבית של האויב על מרבית צירי התנועה בישראל ועל מחסני החרום. יש לתרגל תרחישים אלו.

המלצות בעדיפות גבוהה

- על חש"ן לגבש תו"ל אחיד לפעולה מבצעית של מחלקת טנקים הכוללת זוג טנקים.
- יש לבחון תוספת של תעסוקה מבצעית לגדודי המילואים במטרה לשפר את רמת הלכידות והתפקוד המבצעי של הגדוד.
- על מו"י לתת מענה לסוגיית הכשרות של מפקדים לקראת תום שרותם בסדיר לתפקיד מ"פ במילואים.

¹² העלאה נוספת להעלאה שבוצעה בשכר הנגדים לפני כשנתיים.

נוסח גלוי

- על צה"ל לעמוד בתוכניות הרכש ארוכות הטווח שלו לרכש משאיות חדשות שתחלפנה את משאיות הריאו ושתוכניות אלו לא תדחנה כפי שהיה בעבר.
- בנוסף, רוב חברי ועמ"ש מוכנות מצפים שיוקצה תקציב נוסף על חשבון פרויקטי התעצמות אחרים להאצת הרכש של משאיות חדשות שתחלפנה את משאיות הריאו.
- יש לשפר ולהתאים את מערכת הצי"ד לחי"ר.
- יש להמשיך ולפזר את המיקום הפיסי של גיוס המילואים בתרום ולהרחיקו מבסיסי הקבע ומהימ"חים.

המלצות מתמשכות

- המשך תכנית האימונים לסדיר ולמילואים. יש לשמור ולשמר את עקרון האמונים בסדיר של 17:17, ובמידת האפשר, להגדיל את מספר ימי האימון במילואים מעבר לממוצע של חמישה ימים בשנה. הדבר יתרום למוכנותם, כמו גם לשיפור תנאים רלוונטיים לקבלת תעודת משרת מילואים פעיל אשר תתרום לשיפור המוטיבציה להתייצבות למילואים.
- המשך הטמעת מערכת הצי"ד באימונים מזה, ופיתוח גרסאות פשוטות וקלות להפעלה מזה.
- המשך תכנית הגדלת מלאי החימוש והחלפים.
- השלמת תכנית "אחזקה אחרת" והפקת לקחים מרכזיים ממנה לקראת תום 2019.
- חשוב להאיץ את קצב בניית התשתיות הראויות לאימוני היבשה באש חיה, ובפרט תשתיות לאימונים המדמים מתאר צפוני.
- המשך תוכנית ההצטיידות ברק"מ מתקדם, כולל במערכות להגנה אקטיבית.

נספח - רשימת ישיבות

מליאת ועדת החוץ והביטחון

1. 14 בדצמבר 2017 סיור מליאת הוועדה במל"י – פערי כ"א תומכ"ל למול צרכי צה"ל.
2. 25 ביוני 2018 הגשת דו"ח נציב קבילות חיילים לשנת 2017 ומוכנות צבא היבשה למלחמה.
3. 8 באוגוסט 2018 ישיבה בהשתתפות הרמטכ"ל – התייחסות להערות נציב קבילות חיילים.

ועדת המשנה למוכנות ובט"ש

4. 17 בפברואר 2016 תחזוקת הימ"חים וכשירותם בהשתתפות נציב קבילות חיילים ומבקר צה"ל.
5. 17 במרס 2016 תחזוקת הימ"חים וכשירותם – ישיבת המשך בהשתתפות מפקד ז"י.
6. 31 ביולי 2016 סיור באוגדה 210, כולל ביקור בימ"חים ושיח עם נגדים.
7. 22 בינואר 2017 תהליך הגיוס למילואים – סיור הוועדה באוגדה 210 ובימ"חים.
8. 30 בינואר 2018 שינוע בחירום.
9. 17 במאי 2018 מוכנות וכשירות זרוע היבשה בהשתתפות מבקר מערכת הביטחון ומבקר צה"ל.
10. 16 בספטמבר 2018 מוכנות צבא היבשה למלחמה בהשתתפות מבקר מערכת הביטחון, מבקר צה"ל, מפקד ז"י, רח"ט מבצעים באמ"צ וקמל"ר.
11. 25 באוקטובר 2018 מוכנות צבא היבשה למלחמה בהשתתפות נציב קבילות חיילים, מבקר מערכת הביטחון ומבקר צה"ל.
12. 11 בנובמבר 2018 ביקור באלמ"ר (אגד לוגיסטי מרחבי) בהשתתפות מפקדי אלמ"רים (תא"לים במיל"י) ורמ"ט פיקוד צפון.
13. 11 בנובמבר 2018 שיח עם נגדים באלמ"ר צפוני.
14. 18 בנובמבר 2018 השתתפות בביקורת כו"כ של אוגדה צפונית בהשתתפות מפקד פיקוד צפון, ראש אט"ל, מפקד הביקורת (תא"ל במיל"י) ורח"ט לוגיסטיקה.
15. 18 בנובמבר 2018 תחקיר עם נגדי אוגדה ואלמ"ר בפצ"ן.
16. 27 בנובמבר 2018 תחקיר עם מפקדי אוגדות 36, 162, 210, 252, קטנא"ר ומפקד מחוז בפקע"ר לעניין מוכנותם למלחמה.
17. 27 בנובמבר 2018 שיח עם מפקדי גדודים במילואים לעניין מוכנותם למלחמה.
18. 5 בדצמבר 2018 שיח עם מפקדי גדודים במילואים לעניין מוכנותם למלחמה.

רשימת תפוצה

יו"ר הכנסת	מר יואל (יולי) אדלשטיין -
ראש הממשלה, שר הביטחון ושר החוץ	מר בנימין נתניהו -
	חברי הקבינט המדיני-ביטחוני (לפי סדר א'-ב')
השר להגנת הסביבה והשר לירושלים ומורשת	השר זאב אלקין -
השר לביטחון פנים והשר לנושאים אסטרטגיים והסברה	השר גלעד ארדן -
שר החינוך ושר התפוצות	השר נפתלי בנט -
שר הבינוי והשיכון	השר יואב גלנט -
שר הפנים	השר אריה מכלוף דרעי -
השר לשיתוף פעולה אזורי	השר צחי הנגבי -
שר התחבורה והבטיחות בדרכים והשר לענייני מודיעין	השר ישראל כ"ץ -
שר האוצר	השר משה כחלון -
שר התשתיות הלאומיות, האנרגיה והמים	השר יובל שטייניץ -
שרת המשפטים	השרה איילת שקד -

צה"ל

ראש המטה הכללי	רא"ל גדי איזנקוט -
ראש המטה הכללי הנכנס	האלוף אביב כוכבי -
ראש אגף התכנון	האלוף אמיר אבולעפיה -
מפקד זרוע יבשה	האלוף קובי ברק -
ראש אגף המבצעים	האלוף אהרון חליוה -

משרדי ממשלה (לפי סדר א'-ב')

מנכ"ל משרד הביטחון	האלוף (במיל') אודי אדם -
ראש המל"ל	מר מאיר בן-שבת
נציב קבילות חיילים	האלוף (בדימוס) יצחק בריק -
מבקר מערכת הביטחון	תא"ל (במיל') איתן דהן -
מבקר צה"ל	תא"ל (במיל') אילן הררי -

