

## גב' היידי שיו:

אחלוק אתכם כמה מחשבות על השינויים שאנחנו עורכים בהרכשת ציוד עבור הצבא, על סביבת הלחימה המורכבת שאנחנו מצויים בה כיום ועל המציאות התקציבית שבפניה אנחנו ניצבים – בתמצית הצטמצמות המקורות.

נדבר תחילה על האסטרטגיה בסביבה הפיננסית. כשבוחנים את התפתחות התקציב לאורך 60 שנים ניכרת בו מחזוריות: בשנות מלחמה התקציב עולה ולאחר מכן יורד. כיום אנחנו קרובים לשיא וזה מצביע בבירור מה יקרה ב- 5 – 10 השנים הבאות, התקציב ירד וזה המצב איתו אנחנו מתמודדים כיום בפנטגון בכל הזרועות.

ההתמקדות היא בפנייתו של הממונה עלינו אל כל הזרועות שביקש מאיתנו לבחון כיצד נוכל לעשות יותר במציאות בה התקציב מצטמק. יש מספר דברים שאנחנו עושים או שהייתי רוצה לעשות למען שיפורו של כוח הקניה. הדבר הראשון והכי חשוב שאנחנו יכולים לעשות יחדיו זה למנוע זחילה של הדרישות.

לדוגמה, בעבר כמחצית מהדרישות הגדירו מה היינו רוצים שיהיה לנו והן הציבו רף מטרות גבוה. מעולם לא פגשנו קבלן שאמר שאינו יכול לעמוד בדרישות שלנו; והיו דרישות שהם לא אהבו, אך הם תמיד ניסו להשיג אותם, אבל היעד היה גבוה מדי, וראינו פעם אחר פעם טכנולוגיות לא בשלות, הם נאלצו להמציא טכנולוגיות כדי לעמוד בדרישות, וטכנולוגיות לא בשלות מושכות לתכניות בסיכון מאד גבוה שכמובן יוצרות אי עמידה בלוחות זמנים, עליה בתקציב, תסכול בפנטגון, אובדן תמיכה, ביטול תוכניות וכך נוצר מעגל אימה.

אנחנו מנסים למנוע מהדרישות לזחול למעלה, ואחת הדרכים היא בחינת יכולות מוקדמת, אנחנו לא בוחנים תכנית אחת כל פעם, אנחנו בוחנים תיק משולב, ובבחינת התיק אתה יכול להשוות את היכולות בתכניות שונות ולבחון איזה מהדרישות בתכניות אכן הכרחית. אנחנו משנים קריטריונים, אנחנו מאתגרים את הדרישות שהוצבו - זה משהו שלא עשינו קודם, התייחסנו לדרישות כמזמור כנסיה כאל 'כזה ראה וקדש', ועכשיו אנחנו מעמתים את התכניות עם תכניות משולבות עם המרינס למשל.

מה שהתברר לנו לאחרונה הוא שהצבא דורש מה שהיה רוצה לקבל, המרינס לעומת זאת דורש את מה שניתן לקבל, אנחנו לא מעלים את דרישות המרינס אלא מושכים את דרישות הצבא למטה. זה מאפשר לנו להתמקד בתוכניות שאנחנו יכולים להרשות לעצמנו, הצבת מטרת נגישות. אנחנו מבקשים כל אחד ממנהלי התכניות שלנו לחשוב מהו התקציב שהציב לתכנית שלו, ולהתמקד בפער בין העלות הנדרשת לעלות בפועל. יש דלתא בגלל חוסר יעילות, שם אפשר להוריד עלות.

פער העלות עתיד להיות משהו שכל מנהל פרויקט חייב להתמודד איתו, הם צריכים לברר מה העלות צריכה להיות ועליהם לדאוג לכך שהפרויקט יהיה ברמת עלות נמוכה יותר וזה משהו שהם לא עשו בעבר. מניסיוני הקודם בתעשייה למדתי שכאשר אנחנו מנהלים תכנית אנחנו מזהים הזדמנויות ל"גורמי עלות" היכן שאנחנו יכולים להמצא נמוך יותר מהמחיר החזוי. אנחנו לוקחים סיכונים זהו סוג התחליפים שכל מנהל תכנית חושב עליו בתחילת התכנית שלו, ואחד מתפקידי כל אחד ממשרדי התכניות שלי כיום הוא לזהות עלויות ואני עוקבת אחר החסכון על בסיס חודשי.

אנחנו עוקבים במושגים של חסכון בעלויות והכסף שנחסך חוזר לצבא. דוגמה אופיינית להימנעות מהוצאות היא במצב שבו יש לך חוזה לספק יחיד ואתה מחליט לשנות את זה לחוזה תחרותי. מפליא למדי שהמחיר יורד, כך אנחנו מונעים הוצאות מיותרות. גם אם נפחית מהדרישות זו תהיה מערכת יקרה פחות, כל מניעת הוצאות כרוכה בהורדת דרישות.

אנחנו עוקבים אחר כל הפרטים בכל חוזה, ומכינים חסכון בהוצאות מול המנעות מהוצאות, ודיווח חודשי מועבר מהזרועות לדר' קרטל וכך גם בחתך הבין זרועי ואנחנו מקדישים לכך הרבה תשומת לב.

הגברת ההתחרות - אנחנו מתמקדים בהגברת התחרותיות והגברת היצירתיות. כאשר אתה מתחרה על תכנית האנרגיות שלך פורצות, אתה יצירתי, אתה מתאמץ לצפות מה המתחרה שלך עומד להציע ומה תעשה כדי להיות תחרותי, זו האסטרטגיה שלך וזה מגביר את החדשנות שלך. בכל התכניות שלנו אנחנו מאתגרים כל מנהל פרויקט לחשוב האם התכנית תהיה לספק יחיד או לתחרות, ואם אינך מוציא לתחרות, למה?

הערכת מיטוב החוזים היא דרך נוספת שאנחנו מקדישים לה הרבה תשומת לב, בסוגים שונים של חוזים, יש עלות ותשלום קבוע. במספר תוכניות שלנו אתה משלם לקבלנים אם הם עומדים בלוח הזמנים או לאו. כך גם לגבי זמן וציוד, נוצר אפס תמריץ. לכן אנחנו משנים כעת את החוזים האלה למחיר + תמריץ כדי לעודד אותם לעמוד בזמן ובעלות.

אנחנו מתמקדים במערכות היצור בהן יש טכנולוגיה בשלה ומוכרת היטב ולכן אנחנו ממקדים את חוזי המחיר הקבוע בתחומים האלה. אנחנו גם מחפשים דרכים בהם נוכל לתמרץ את הספק להוריד את מחיריו, למעשה שינינו את תכניות ההתקשרות כדי להניע תחרות וכדי למקד את החוזה על עלות.

נושא מרכזי אחר הוא שיפור כוח הקניה, כיצד אנחנו יכולים למנף את התעשייה. פגשתי הרבה מנכ"לים, ואלה הבאים מהתעשייה הפרטית אומרים לנו: "אנחנו נשמח למקד את כספי המחקר והפיתוח העצמאיים שלנו בבעיות שיש לכם", ואנחנו, הממשל, צריכים למנף את המחקר והפיתוח של התעשיות כדי לעזור להם בפתרון הבעיות שלנו, בהתמקדות בכשלי יכולות שיש לנו. אנחנו גם יוזמים מגע עם תעשיות רבות יותר. יש לנו מפגשים רבים יותר, מציגים להם נושאים רבים יותר: הנה פערי היכולות שלנו, הנה הבעיות שלנו, נשמח מאד אם תאמרו לנו כיצד נוכל לעזור לכם בפתרון הבעיות האלה.

אנחנו משתפים גם עסקים קטנים. עסקים קטנים מצטיינים בחדשנותם. היעד של משרד ההגנה קובע ש-22 אחוז מכל החוזים החשובים יופנו לעסקים קטנים. זה אחוז גבוה, צבא היבשה הציב רף גבוה יותר – 25 אחוז. על-ידי שיתוף פעולה ועבודה עם עסקים קטנים אנחנו מביאים יצירתיות חדשה, יש להם את הגמישות לחשוב מהר ולשנות את המוצרים שלהם מהר מאד. נשלב את העסקים הקטנים בצוותי שיתוף פעולה עם עסקים גדולים יותר.

המוקד של כל מה שאנחנו עושים הוא למען החייל. הרבה השתנה מימי מלחמת העולם השנייה ועד היום, היו שינויים מרשימים וחדשים של טכנולוגיה המאפשרים לחיילים שלנו ראית לילה, מיגון בעזרת אפודים, כוונות טרמיות כל

אלה לא היו קיימים במלחמת העולם השנייה, זה מאפשר לנו להיות יותר מודעים לסביבה ולהיות מוגנים טוב יותר. אם תסתכלו במונחי מלחמת העולם השנייה על טנק השרמן ומטוסי הכנף הקבועה, יש לנו היום טנק אברהמס ומסוק אפצ'י ומטוס ה-F22 ובקרוב את ה-F 35 ואלה מקנים לנו יכולות בכל סביבת הספקטרום מולה אנחנו ניצבים.

אחד הדברים המטרידים את החייל בחזית הוא המשקל שהוא נושא איתו לקרב; אנחנו משקיעים מאמצים רבים בהפחתת המשקל הנישא על-ידי החייל - הורדנו ממשקל המקלע, פלטות המיגון, הכוונת הטרמית, הפחתנו בכל פריט שנראה כי ניתן לצמצם את משקלו, אנחנו מתמקדים במדע וטכנולוגיה כדי לאפשר את היכולות האלה.

תחום אחר שאנחנו מתמקדים הוא משך הזמן לפיתוח הטכנולוגיה. נדרשו לנו 17 חודשים מהנעת תהליך מיגון ההאמר מאז 2006, 21000 כלי רכב הועברו לשטח, זה תהליך הרכשה שונה מכפי שאתם רגילים לראות.

אנחנו מעצבים את העתיד לסביבה משתנה. השנה ובשנה שעברה יצרנו מערכת בחינה אינטגרטיבית חצי שנתית. אנחנו מעמידים חטיבות שלמות לבחינה, 3800 חיילים עברו את זה בפורט בליס - זה מצריך היקף עצום של שיתוף פעולה, בחנו חיילים שקבלו ציוד חדש והשתמשו בו, ובקשנו שיתנו לנו משוב לגבי התועלתיות המבצעית של הציוד. מצאנו תכניות שפיתחנו שהתועלתיות המבצעית שלהן נמוכה מאד, וכאשר מתקבל משוב כזה אנחנו מחסלים את התכנית וכך עשינו. אנחנו מקבלים גם משוב לגבי של מה היינו רוצים שיהיה בציוד ואנחנו מוסיפים את זה למעגל הפיתוח הבא.

אנחנו מאתרים מהו סוג האימונים הדרוש לחייל בציווד מסוים לפני שאנחנו מספקים אותו. מצאנו כי מכשירי קשר רבים קיבלו משוב שלילי בשבועיים הראשונים של האימונים בפורט בליס. מנהל הפרויקט שלנו ירד לשם וביקר כל אדם שהשתמש במכשיר הנסויים בניסיון למצוא מה קרה. הוא מצא כבל שבור שהורכב לא נכון, ברור שהתפקוד היה גרוע. הדבר הדגיש את עניין האימונים: אנחנו חייבים לאמן את החיילים שלנו כיצד להתקין את הציווד נכון לפני שהם משתמשים בו. אנחנו מפיקים הרבה לקחים מהתגובות שאנחנו מלקטים בביקורת החצי שנתית.

בהקשר של קידום תחרותיות, אנחנו מרשים לתעשיות לספק ציווד שהשקיעו בו במחקר ופיתוח, כך אנחנו מקדמים את החיפוש אחר מקורות חדשים. כלומר, בתעשייה יש ציווד מסוים שהיא השקיעה בו מכספה והיא תשמח אם נבחן אותו, ואם הציווד מצמצם את הפערים שיש לנו, נקבל את הציווד לבחינה, ונשווה אותו לציווד שיש לנו, זה חלק מתוכנית "מרוקו" שלנו – תכנית הרכש הנוכחית. אם הציווד שפותח תואם לציווד שיש לנו בתכנית "מרוקו" ומחירו נמוך יותר, נשלם מתוך תוכנית הרכש שלנו. אנחנו משנים את אסטרטגיית הרכש מכפי שהייתה בעבר.

מרכיב מרכזי בתכנית הבקרה החצי שנתית שלנו הוא בחינתה של יכולת פעולה הדדית, בחינת כל המערכות שלנו, האם הן מדברות זו עם זו בשדה הקרב. כל המידע הזה והמשוב הנאסף בביקורת מועיל ביותר כנסיון נרכש. זה אירוע מרכזי שאנחנו מתכננים שיתרחש פעמיים בשנה ואנחנו לוקחים מה שלמדנו בו ומשלבים זאת בתכניות הרכש שלנו, להגביר את הגמישות שלנו ולהגדיל את ההתחרות.

נושא נוסף הוא כיצד אנחנו מתמקדים בתפיסת המדע וטכנולוגיה (S&T), יש הרבה טענות על כך שהתכנית אינה משתלבת היטב בסגירת הפערים שלנו. עולם המדע והטכנולוגיה מואשם לעיתים בפיתוח גומחות טכנולוגיה שאיש לא צריך ושאינן להן יישומים מבצעיים. אנחנו ממקדים את מאמץ המדע והטכנולוגיה לתחומים המזוהים עם החוסר ביכולות הקריטיות ביותר שלנו ומערבים את הרמה הבכירה של הצבא בבחירה.

הקמנו קבוצה של כל הגנרלים בעלי ארבעה כוכבים כדי לקבל משוב על סדר העדיפות והם מצביעים על סדר העדיפות לשבעה נושאים מתוך עשרים, כך תיאמנו את סגירת הפערים ואנחנו יכולים להתמקד במימוש תכניות המדע והטכנולוגיה.

בפער היכולות הזה יש לנו שבעה תחומי פערים שהעברנו למרכזי המחקר והפיתוח שלנו ואמרנו להם: הנה הפערים, התמקדו בפתרונם עבורנו. אנחנו מגלגלים את זה גם לתעשייה כדי שהתעשייה תכונן את המחקר והפיתוח שלה לסיוע בפתרון הבעיות הקריטיות שלנו.

לאן אנחנו הולכים - אנחנו רוצים לעצב ולמנף את ההשקעות בטכנולוגיה. אנחנו רוצים למקד את ההשקעות על-ידי הגברת השילוב עם התעשייה בעזרת שגרת מגעים.

אנחנו צריכים לעשות יותר מבלי שיהיה לנו תקציב גדול יותר, אנחנו מתמקדים במה שאנחנו יכולים להרשות לעצמנו, ואנחנו עושים סחר חליפין בין מוצר ועלות על-ידי הקלת הדרישות והיכולת להתקדם בהדרגה לעומת קפיצת ענק, מגבירים את ההתחרות, משנים את תהליך ההרכשה שלנו על-ידי מינוף במתכונת הבחינה

החצי שנתית ודומיה כדי לסייע לנו ברכש של מוצרים שאינם במסגרת תכניות יותר מהר כדי להתחרות בתכניות שלנו.  
אנחנו מתמקדים במתן מענה לצורך לאפשר לחיילינו לראות ראשונים, להכות ראשונים, ולפגוע ראשונים.

### שאלות ותשובות

דובר מהקהל: הזכרת בתחילת דברייך שהיה גידול של 2 – 3 אחוזים ביכולות הלחימה מבלי להגדיל את התקציב, איזה אמצעים ננקטו מול הצמיחה הזו? האם מספר התכניות פחת?

גב' היידי שיו: אני חושבת שזה גידול של 2 – 3 אחוזים בכוח הקניה, זה מה שאנחנו מחפשים. אנחנו מתמקדים במעקב, חסכון ומניעת הוצאות. התחלנו למדוד חסכון בסתיו האחרון וחסכנו יותר מ-7 מליארד דולר, שחזרו לצבא למימון פרויקטים אחרים. במניעת הוצאות חסכנו למעלה מ-10 מליארד דולר. בתכניות הבאות, שינינו את תהליך ההרכשה, שינוי מתכונת החוזים, הגדלת התחרותיות, מעקב על בסיס חודשי גם על חיזוי לא רק על ביצוע.

דובר מהקהל: יש קשרים כל-כך ענפים של ממשל לממשל בין ישראל וארה"ב, ויש לנו המון יכולות לשיתוף פעולה, ויחד עם זאת יש לנו הרבה מגבלות על מה שאנחנו יכולים לעשות בארה"ב. האם אינך חושבת שצריך לפתוח את זה לדיון, זה יעשה את זה זול יותר, קל יותר ומהר יותר לשני הצדדים?

גב' היידי שיו: אנחנו מגבירים את שיתוף הפעולה וזו אחת הסיבות לכך שאני כאן השבוע, כדי להשקיע יותר זמן ולבחון כיצד ניתן להגביר זאת. אין טעם ששני הצדדים ישקיעו את כספם בתחומי פיתוח זהים לגבי אותן יכולות. אנחנו מחפשים תחומים בהם נוכל לשתף פעולה למנף יכולות ולחסוך כסף, ביומיים שהייתי כאן אני מתרשמת מאד ממה שאתם עושים. אני המומה ממה שמדינה בת שבעה



מיליון יכולה לעשות, אנחנו 300 מיליון ומצליחים להשתפר רק בהדרגה. יש הרבה מה ללמוד, ואני חוזרת לחשוב במה ניתן ליצור שיתוף טוב יותר.