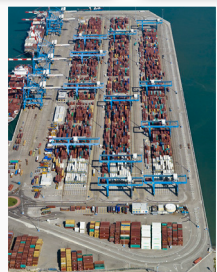
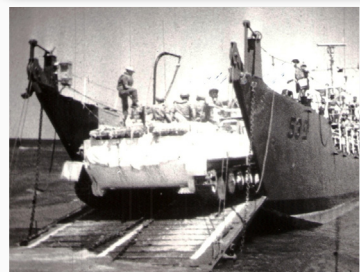


הערכה אסטרטגית ימית לישראל 2019/20

עורך ראשי: פרופ' שאול חורב

ערך והפיק: אהוד גובן



8. תרומתן של מספנות פרטיות בישראל לביטחון הלאומי של המדינה

ניר זרחי ושאל חורב

תקציר

המאמר עוסק בבחינת הצורך במספנה פרטית אזרחית בישראל כתשתית לאומית חיונית של המדינה לבניית כלי שיט שטח צבאיים לחיל הים הישראלי, ולשימוש בתשתיות החיוניות של המספנה עם אופק הסתכלות קדימה של למעלה מעשור. בתוך כך דן המאמר בתפיסת 'ההסתמכות-העצמית' ('self-reliance') של מדינות על תעשיותיהן הצבאיות בכלל, ובתחום הימי בפרט, זאת תוך דיון במניעים השונים ליישום התפיסה.

בהמשך המאמר נדון המקרה הישראלי תוך כדי סקירת המצב הקיים והצפוי בחיל הים וסקירת תשתיות מספנה – הן של החיל והן של מספנות פרטיות – מספנת ישראל. עוד מציג המאמר המלצות מדיניות באשר לצורך במספנה פרטית אזרחית בישראל, כפי שעלו בעבודת מחקר מקיפה שנערכה לאחרונה בהזמנת 'מספנות ישראל'. זו עסקה בבחינת הצורך במספנה פרטית אזרחית בישראל כתשתית לאומית חיונית של המדינה לבניית כלי שיט שטח צבאיים לחיל הים הישראלי, ולשימוש בתשתיות החיוניות של המספנה עם אופק הסתכלות של למעלה מעשור.

בהתאם לממצאי הבחינה מומלץ לגבש אסטרטגיית היסמכות עצמית ('Self-reliance') רב-שנתית של הפעילות בתחום של בניית כלי שיט צבאיים עבור מדינת ישראל. זו תתרום לחוסן הלאומי של ישראל בתחומי הביטחון, הכלכלה, התעשייה, הטכנולוגיה, החינוך והחברה. עוד מומלץ כי בדומה להיום, יבוסס התחום הן על מספנה צבאית – מספנת חיל הים – שתהא אחראית על כשירותם המבצעית של הכלים, ובפרט על אחזקתם השוטפת ושדרוגם, והן על מספנה פרטית שתהא אחראית על אבטחת היכולת לפתח ולייצר כלי שיט, מכלולים ומתקנים ימיים בהתאם לצורכי החיל והשוק האזרחי (כגון שוק האנרגייה המתפתח), וכן לספק שירותי הספנה ותיקוני שבר. כן מומלץ כי במסגרת זו תוגדר מדיניות המענה לצורכי התחזוקה של החיל על-ידי התעשייה. אלו יכללו בין השאר התייחסות לזמינות ולתאימות התשתיות. בתוך כך מוצע כי המדינה תופקד על עידוד התחום באמצעות שני מכשירים מרכזיים. הראשון והמרכזי מביניהם הוא פיתוח ובנייה של כלים צבאיים ומכלולים עבור חיל הים במספנות המקומיות. המכשיר השני הוא שילוב של מרכיב עבודה מקומי בעסקאות בין-ממשלתיות (G2G) שעורכת המדינה עם ספקים מחו"ל, ועיקרם התחום הימי. לצד זאת מוצע לבחון את השימוש בגישת 'Surge capability' – תפיסה ביטחונית הרואה בתעשייה יכולת אסטרטגית "רדומה" לשעת חירום. לבסוף,

מאמר זה ממליץ לבחון את האפשרות לפיתוחה של חיפה כמרכז ימי לאומי לאור שילוב הגורמים הייחודיים שמצויים בה. זה עשוי להוות מנוף לפיתוח כלכלי של חיפה והצפון, ליצירת מוקד ידע ומומחיות לאומיים ולקידום ופיתוח של טכנולוגיות ומוצרים בתחום.

מבוא

תפיסת 'ההסתמכות-העצמית' ('self-reliance') פירושה יכולתה של המדינה לתמוך בחימוש צבאה על-ידי תעשיית הביטחון המקומית שלה, ובכך להשיג אוטונומיה.¹ אף-על-פי-כן, התפיסה מאפשרת למדינה לייבא מערכות נשק או חימוש צבאי מעמיתים אמינים, בעיקר כדי לסגור פער בטכנולוגיה, וכן על-מנת לאפשר ייצור של נשק מודרני ומתוחכם לצורך התמודדות עם איומים נוכחיים² לצד סיבות אסטרטגיות ומבצעיות שתכליתן שמירה והגנה על ריבונותה של המדינה, תפיסה זו אף מונעת ממגוון רחב של מוטיבציות נוספות, בהן: עידוד של התעשייה ושל שוק התעסוקה, קידום החינוך ופיתוח הון אנושי, מילוי תפקיד של 'קטר טכנולוגי' והיות מכשיר לפיתוח חברתי ומרכיב ביוקרה הלאומית.³ במקרה של מדינת ישראל התגבשה בראשית הדרך גישה דואלית לרכש, והיא הפכה בשנים הבאות לאבן יסוד במדיניות הביטחון של ישראל: לא נחסכו מאמצים למצות הזדמנויות של רכש בחו"ל, ובו בזמן השקיעו משאבים גדולים בהקמת תעשייה ביטחונית מקומית שתוכל לספק נשק וציוד צבאי לצה"ל.⁴ לגישה זו הייתה (ועדיין קיימת) תרומה משמעותית לביטחונה של ישראל, ויחסי התעשיות הביטחוניות עם מערכת המחקר והפיתוח הביטחונית וזרועות צה"ל השונות היו מאז ומתמיד הדוקים, דבר שאפשר יצירת מענה מבצעי הולם, חדשני ובזמני פיתוח קצרים מרגע התעוררותו של הצורך המבצעי ועד מועד השימוש בו בשדה הקרב.⁵

Daniel Todd & Michael Lindberg. 1996. *Navies and shipbuilding industries*. Westport, CT: Praeger Publishers. 1

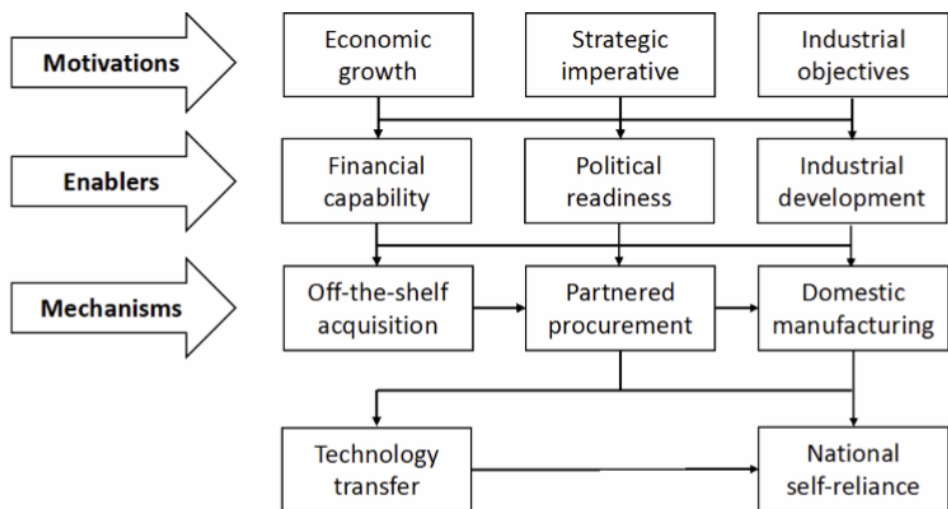
Timothy D. Hoyt. 2007. *Military Industry and Regional Defense Policy: India, Iraq, and Israel*. New York: Routledge. 2

Hon Lee, H. Hamilton. 1993. *U.S. Pricing Policy on the Sale of M60A3 Tanks*. The House of Representatives (22.11.1993); Malta, 2016. PQQ: *Offshore Patrol Vessel for the Armed Forces of Malta*. CT3019/2016; page 51; RAND. 2006. *Why Has the Cost of Navy Ships Risen? A Macroscopic Examination of the Trends in U.S. Naval Ship Costs Over the Past Several Decades*. MG-484-Navy, USA; Ron Matthews & Alma Lozano. 2014. Evaluating Motivation and Performance in ASEAN Naval Acquisition Strategy. In G. Till, & J. Chan, *Naval modernization in SouthEast Asia: Nature, causes, and consequences* (pp. 52–73). New York: Routledge. 3

Hoyt, 2007. 4

שאל חורב וניר זרחי, 2019. בחינת חיוניותן של תשתיות מספנה פרטיות לפיתוח, בניה ותחזוקה של כלי שיט צבאיים מנקודת המבט הלאומית: המקרה של מספנות ישראל. בהזמנת חברת מספנות ישראל. מרכז חיפה למחקר ומדיניות ואסטרטגיה ימית (יולי, 2016). 5

בהתייחס לתחום פיתוח כלי שיט צבאיים ובנייתם, בשנים האחרונות ניכרת בעולם מגמת גיבוש של אסטרטגיות לאומיות, תוכניות ומודלים ייעודיים. אלו כוללים לרוב רכיב השקעה ממשלתי ארוך-טווח בחידוש חיל הים שלהן תוך כדי שיתוף פעולה עם התעשייה. בכך מתקיימים התנאים להשקעה חוזרת מצד התעשייה בתשתיות וטכנולוגיה. לעיתים אף נכלל מרכיב של רכש חיצוני בטווח הקצר לצורך יבוא של טכנולוגיה מבחוץ. כל אלו מהווים מרכיב של חוסן בביטחון הלאומי, ומנוע לפיתוח סוציו-אקונומי ולשגשוג תוך הצמחת המשק המקומי ויצירת מקומות תעסוקה. אסטרטגיות ותוכניות כאלו גובשו לאחרונה הן על-ידי מעצמות ימיות, כדוגמת אוסטרליה, בריטניה וקנדה; והן במדינות מתפתחות, כדוגמת מדינות ASEAN.⁶ אלו לדוגמה, הסתמכו באופן מסורתי על יבוא מהספקים הביטחוניים המובילים בעולם, לאור יכולות ייצור ביטחוני נמוכות. באופן הולך גובר, הן מבנות ומחזקות את יכולותיהן באמצעות ייצור מקומי במטרה כפולה – צמצום עודף ההיסמכות המסוכנת על יבוא תוך כדי קידום פיתוחה של התעשייה המקומית. בהתאם, התפתח מודל רכש אסטרטגי (איור 1).



איור 1: מודל רכש אסטרטגי של מדינות ASEAN⁷

כך גם במקרה של טורקיה שבכוונתה להשיג יכולות מלאות כמעט של היסמכות-עצמית בהתאם לשאיפותיה להעלאת עוצמתה הפוליטית באזור ובעולם. בשנת 2002 סיפקה

Association of Southeast Asian Nations (Indonesia, Malaysia, Philippines, Singapore, Cambodia, Lao, Myanmar, Viet Nam, Thailand and Brunei Darussalam). 6

Richard A. Bitzinger. 2004. Offsets and Defense Industrialization in Indonesia and Singapore. In J. Brauer, & J. P. Dunne, *Arms trade and economic development: Theory, policy, and cases in arms trade offsets* (pp. 255–270). New York: Routledge 7

התעשייה המקומית כ-24% מדרישות הרכש הביטחוניות, ובשנת 2017 כ-64%⁸. נשיא טורקיה ובכירים נוספים אף הצהירו לאחרונה כי בכוונתם להסיר כל תלות במערכות ותתי-מערכות ביטחוניות זרות.⁹

המקרה הישראלי

חיל הים. ייעודו לפעול בים ומהים להגנה על מדינת ישראל, ריבונותה וביטחון תושביה, לשמירת האינטרסים הלאומיים, וכן להשתלב בהרתעה מפני מלחמה ובהשגת מטרותיה. החיל כולל מספר יחידות מבצעיות שבהן שייטת ספינות הטילים, שייטת הצוללות, הקומנדו הימי, פלגות ביטחון שוטף ועוד, שלצידן מטה החיל, המערכים התומכים (שבהן נכללת מספנת חה"י) והבסיסים השונים.¹⁰

מראשית שנות האלפיים ועד לאחרונה נשאר גודלו של החיל דומה. עם זאת, בשנים האחרונות ניכרות מגמות של גידול והתחדשות, והן אף צפויות להימשך בעשור הקרוב. הכלים העתידיים מתאפיינים בדחי גדול מזה של הכלים הקיימים (מה שמוביל לכמעט הכפלת הדחי הכולל של הכלים בחיל). לצד זאת, צפויים גם גידול וגיוון במערכות המרכזיות שאותן מפעיל ומתחזק החיל, בפרט הוספה של מערכות נשק ואש. אף-על-פי-כן, לא ברור כי תהליכי הגידול וההתחדשות מבוצעים במסגרת אסטרטגיה לאומית ייעודית, בעלת רכיב השקעה ממשלתי ארוך-טווח, ששם לנגד עיניו שיתוף פעולה עם התעשייה המקומית.

תשתיות מספנה. גישה לסיווג של חיל הים של מדינה ושל יכולת תעשיית כלי השיט המקומית שלה ובחינת המתאם שביניהם, מוצעת ב-Todd & Lindberg (1996).¹¹ בהתאם לכך, חיל הים של מדינת ישראל מוגדר 'ככוח מעצמתי אזורי'. בהגדרה זו נכללת תעשייה של בניית כלים שמתאפיינת בעצמאות כמעט מלאה עד מלאה ביכולות התכנון, ההנדסה והייצור של כלי שטח גדולים, וביכולת חלקית עד מלאה בתחום הצוללות. בפועל קיימת התאמה חלקית ביכולות תעשיית הבנייה של כלי השיט בישראל, כאשר זו מוגבלת כיום לכלי שטח בלבד, ונסמכת על מספנות ישראל.

Paul Iddon, 2019. Turkey's Ever-growing Indigenous Arms Industry. *The New Arab* 8 (18.10.2019): <https://www.alaraby.co.uk/english/indepth/2019/10/18/turkeys-ever-growing-indigenous-arms-industry>

Burak Ege Bekdil, 2017. Going it Alone: Turkey Staunch in Efforts for Self-Sufficient Defense Capabilities. *Defense News* (23.4.2017): <https://www.defensenews.com/land/2017/04/24/going-it-alone-turkey-staunch-in-efforts-for-self-sufficient-defense-capabilities>

10 ויקיפדיה. 2019. חיל הים: https://he.wikipedia.org/wiki/%D7%97%D7%99%D7%9C_%D7%94%D7%99%D7%9D

11 Todd & Lindberg, 1996

מספנת חיל הים. אחזקת הכלים מבוצעת במספנת החיל, שהיא גוף טכני-הנדסי שתפקידו לתחזק את כלי השיט על מערכותיהם ולדאוג לשדרוגם בעת הצורך, על-פי מדיניות של 'אחזקה מונעת'. בעת חירום מתמקדת מספנת ח"י בהאצת מוכנות הצי – הבאת הכלים לכשירות מבצעית, וביצוע תיקוני שבר דחופים.¹² חלק מצורכי התחזוקה של החיל בשגרה ובחירום מסופקים על-ידי גורמים חיצוניים, זאת על-מנת: לווסת עומסי עבודה; להתמודד עם מגבלת תשתיות; להשלים יכולות מקצועיות שנדרשות ושאינן מצויות במספנה – בפרט היעדר ידע, ניסיון ותשתיות לפיתוח וייצור של כלים, מכלולי גוף ומתקנים שונים. לאור הגידול הצפוי בחיל לא מן הנמנע כי הוא ישאף להוציא חלק מפעילות תחזוקת כלי השטח לספקים חיצוניים, בפרט לנוכח היותו הגורם הבלעדי שמספק מענה תחזוקתי בתחום הצוללות והמערכות.¹³

מספנות פרטיות. מנקודת מבט היסטורית, חשוב לציין שנושא הצורך במספנה פרטית אזרחית בישראל, כתשתית חיונית של המדינה לבניית כלי שיט שטח צבאיים לחיל הים הישראלי ולשימוש בתשתיות החיוניות של המספנה, חוזר ועולה לדיון בעוצמה כזו או אחרת מאז הוקמה 'מספנות ישראל' כחברה ממשלתית ועד ימינו בהיותה חברה פרטית.¹⁴ במהלך התקופה המצוינת, לבש הנושא צורות שונות כאשר הזיקה בין המספנה למערכת הביטחון הייתה חזקה ביותר החל מתחילת 1970, ומאמצע שנות ה-80.¹⁵ זיקה זו הלכה

12 במצב כזה צפויה להתבצע פריסה של אנשים, אמצעים ותשתיות לאתרים גאוגרפיים שונים על מנת לענות על הצורך המבצעי ולהגדיל את השרידות. מצב זה עשוי להשליך על זמינות ויעילות המענה.

13 חורב וזרחי 2019.

14 מקרה דומה ניתן לראות בחברת 'מנועי בית שמש' שהוקמה בסוף שנות ה-60 של המאה הקודמת בבעלות משותפת של יוסף שידלובסקי ושל המדינה, במטרה לייצר חלקי מנועים. בהמשך הפכה לחברה ממשלתית, וכיום היא חברה ציבורית בבעלות פרטית. לאורך השנים משמשת החברה את הספקית העיקרית של חלקים למנועי מטוסים של חיל האוויר הישראלי, כולל פיתוח מנוע ה'לביא', וכן לאמצעי לחימה כגון טיל ה'דלילה'. בשנים האחרונות חוותה החברה צמיחה אדירה בהיקף הסכמי המסגרת שלה לאספקת חלקי מנועים סילון עבור השוק האזרחי - הסכמים בהיקף של 1.3 מיליארד דולר ברבעון השלישי של 2018 (כאשר בין לקוחות החברה ניתן למצוא יצרני מנועים כמו 'פראט אנד ויטני' ויצרני מכלולים כמו MTU ו-ITP). לחברה יכולות בתחומי ייצור חלקים מורכבים ועתירי טכנולוגיה המשלבים ייצור אינטראקטיבי של יציקות ועיבוד. יכולות אלו הופכות את החברה לייחודית בתחומה בעולם. לאורך השנים העסיקה החברה מאות עובדים באזורי הפריפריה, והיא פועלת לקידום החינוך הטכנולוגי. לאחרונה אף חנכה מרכז הכשרה חדיש לעיבוד שבבי של מתכות לענף התעופה, שהוקם יחד עם משרד העבודה והרווחה ומופעל בתוך חצר המפעל (בבית שמש) בשיתוף פעולה עם רשת "עתיד" מכללות טכנולוגיות. אתי סויסה בן עמי, 2018. הכשרה מקצועית תוקם במפעל מנועי בית שמש. **אתיקה** (3.6.2018); בוריס שניידר, 2019. מחממת מנועים: בית שמש מציגה את אחד מסיפורי הצמיחה המוצלחים בישראל. *TheMarker* (17.3.2019); ויקיפדיה, 2019. **מנועי בית שמש**. https://he.wikipedia.org/wiki/%D7%9E%D7%A0%D7%95%D7%A2%D7%99_%D7%91%D7%99%D7%A9%D7%9E%D7%A9_%D7%AA_%D7%A9%D7%9E%D7%A9; מנועי בית-שמש, 2015. מצגת חברה לשנת 2015. מנועי בית שמש אחזקות בע"מ.

15 בשנים אלו נכנסה התעשייה האווירית בברכת חיל הים לבניית כלי שיט קטנים במפעל רמת"א שבבאר שבע.

ונחלשה עד כדי הפרטת המספנות באמצע שנות ה-90. למרות שחיל הים המשיך עדיין לרכוש מעת לעת ספינות ממספנות ישראל, פסקה המספנה מלהיות בית היוצר העיקרי של ספינות הטילים הישראליות. בשנת 2002 מסרו מספנות ישראל ספינת סער 4.5 לחיל הים, ומאז לא הוזמנו ספינות טילים במספנות ישראל. בשנת 2015, ובתהליכים שבדיקתם נערכת בימים אלה (ואין לנו כוונה ורצון לפרטם במאמר הנוכחי), החליטה מערכת הביטחון הישראלית לחתום על חוזה לבניית ארבע ספינות מגן במספנות הגרמניות, המבוססות על קורבטה מסדרת בראונשווייג (Braunschweig-class corvette), בעלות מוערכת של כ-1.8 מיליארד ₪.¹⁶ לאחרונה חתם משרד הביטחון חוזה עם מספנות ישראל לתכנון הדור הבא של הסטי"לים לחיל הים, המיועדים להחליף את ספינות הסער הוותיקות מדגם 4.5 נירית. התכנון יארך שנה, וההסכם עשוי להתפתח לעסקה בשווי של יותר ממיליארד דולר, שתכלול רכש נרחב של מכ"מים, טילים ומערכות שליטה ולוחמה אלקטרונית מהתעשייה הביטחונית בארץ.¹⁷

בהתייחס לפעילות של יצוא מערכות צבאיות, הוכחת יעילותן של מערכות הנשק שפותחו על ידי התעשיות הביטחוניות בשדה הקרב הביאה לפתיחת שוקי יצוא ביטחוניים במקומות רבים בעולם, ולהכנסות נוספות לקופת המדינה מיצוא זה.¹⁸ הון זה אף שימש במקרים רבים לפיתוח הדור הבא של מערכות הנשק עבור צה"ל. במקרה זה גם מספנות ישראל ייצאה את מותגי הדגל שלה – ספינת פטרול שמבוססות על סער 4 ושלדגים – למדינות אחרות בעולם, כשהיא מאפשרת לתעשיות ביטחוניות נוספות כמו התעשייה האווירית, רפאל ואלביט למכור את המערכות שהיו מותקנות בכלי השיט הישראליים, בפרט מערכות נשק, מערכות גילוי ומערכות שליטה. עם זאת, לאורך העשור האחרון רכש הפלטפורמות העיקריות שביצע חיל הים – סטי"לים וצוללות – נערך בחו"ל, וזאת תוך כדי התבססות על מט"ח סיוע. במצב דברים זה, לא ניתן לייצא כמעט לחו"ל – הן מפאת בחירתו של החיל לא להיסמך על מוצרים שפותחו ויוצרו בתעשייה הביטחונית, אם מפאת שהמוצרים שפותחו לא הוכחו בשדה הקרב, והן מפאת האיסור ביצוא מערכות שפיתוחן מומן בכספי מט"ח סיוע.¹⁹

16 ממשלת גרמניה אמורה לשלם כשליש ממוחיר העסקה.

17 אודי עזיון, 2019. הפקת לקחים מתיק 3000? ספינות הטילים החדשות של חיל הים ייבנו בישראל. **כלכליסט** (6 בנובמבר, 2019).

18 במקרים רבים בתהליך השיווק וההתמודדות על פרויקטים חדשים בחו"ל נדרשת כתנאי סף הוכחת מבצעיות של המוצר או הטכנולוגיה ('combat proven').

19 בספטמבר 2016 נחתם בין ארצות הברית וישראל הסכם סיוע חדש. על פי הסכם זה ישראל לא תוכל להמיר עוד חלק מתקציב הסיוע השנתי מדולרים לשקלים באופן שיאפשר רכש ביטחוני מחברות ישראליות, והפלה להמרה מסכום הסיוע ילך ויפחת לאורך שנות ההסכם (משרד הכלכלה והתעשייה, 2018).

הצורך במספנה פרטית אזרחית בישראל: המלצות מדיניות. עבודה מקיפה²⁰ נערכה לאחרונה בהזמנת 'מספנות ישראל', ועסקה בבחינת הצורך במספנה פרטית אזרחית בישראל כתשתית לאומית חיונית של המדינה לבניית כלי שיט שטח צבאיים לחיל הים הישראלי, ולשימוש בתשתיות החיוניות של המספנה למשך זמן העולה על עשור. במסגרתה נערכו בין היתר סקר תאורטי נרחב, בחינה של מקרי בוחן מהארץ ומהעולם, וכן ניתוח והשוואה של חלופות במטרה להעריך את המשמעות האפשריות במגוון מצבים ותרשימים.²¹ עיקרי ההמלצות מובאים בסעיפים הבאים:

ראשית, מומלץ על גיבש של אסטרטגיית היסמכות עצמית ('Self-reliance') בתחום של בניית כלי שיט צבאיים עבור מדינת ישראל. זו תתרום לחוסן הלאומי של ישראל בתחומי ביטחון, כלכלה, תעשייה, טכנולוגיה, חינוך וחרבה. בהתאם מוצע כי משרד הביטחון בשיתוף עם חיל הים יקבע עקרונות מדיניות שתעצב ותפתח את תחום בניית כלי שיט צבאיים ואחזקתם, זאת תוך הגדרת תחומי האחריות וקשרי הגומלין בין השחקנים השונים – משרד הביטחון, צה"ל (ובפרט חיל הים) והתעשייה – הן בעיות שגרה והן בעיות חירום.

עוד מומלץ כי בדומה להיום, יבוסס התחום הן על מספנה צבאית – מספנת חיל הים – שתהא אחראית על כשירותם המבצעית של הכלים, ובפרט על אחזקתם השוטפת ושדרוגם; והן על מספנה פרטית שתהא אחראית על אבטחת היכולת לפתח ולייצר כלי שיט, מכלולים ומתקנים ימיים בהתאם לצורכי החיל והשוק האזרחי (כגון שוק האנרגיה המתפתח), וכן לספק שירותי הספנה ותיקוני שבר. עקב פתיחתה של חקירה פלילית כנגד גורמים שניסו לכאורה להביא לידי כך שאחזקת הצוללות תבוצע על ידי המספנות הגרמניות, ולא על ידי מספנות חיל הים, מומלץ שנושא זה ייעשה תוך הידברות ישירה על הנושא עם הגורמים האחראיים במנהל הרכש, במשרד הביטחון ובחיל הים.²²

בתוך כך מוצע כי המדינה תפקד על עידוד התחום באמצעות שני מכשירים מרכזיים. הראשון והמרכזי מביניהם הוא פיתוח ובנייה של כלים צבאיים ומכלולים עבור חיל הים במספנות המקומיות (לכך אף נלווה עידוד השימוש במערכות ואמצעים שפותחו ויוצרו

20 חורב וזרחי, 2019.

21 החלופות שנבחרו נשענות על המצב הקיים ויוצרות וריינטים שנמצאים בתחום האפשרויות הסביר בראייה לטווח הזמן הקצר-בינוני (עד לשנת 2035): חלופה 1 - פעילות של מספנת חיל הים ולצידה מספנה בבעלות פרטית ללא עידוד מהמדינה (המצב קיים); חלופה 2 - פעילות של מספנת חיל הים ולצידה מספנה בבעלות פרטית עם עידוד מהמדינה; חלופה 3 - פעילות של מספנת חיל הים בלבד במתכונתה הנוכחית, והסמכות על הצטיידות בחו"ל.

22 צמצום חלקן של מספנות חיל הים באחזקת צוללות דולפין הוא אחד הנושאים שנחקרו על ידי משטרת ישראל במסגרת "תיק 3000".

בתעשייה המקומית). זה יחייב יישום מנגנון שיבטיח עמידה ברמת מחירים תחרותית תוך כדי שמירה על איכות המוצרים. חשוב לציין כי למכשיר זה תפקיד חיוני נוסף – עידוד היצוא. המכשיר השני הוא שילוב של מרכיב עבודה מקומי במכרזי G2G שעורכת המדינה עם ספקים מחו"ל, ועיקרם התחום הימי.

בנוסף לכך, מומלץ כי המדיניות המוצעת תהא רב-שנתית ותיסמך על תכנון ארוך-טווח של הפעילות, בפרט של פיתוח כלים ובנייתם. בכך תיווצר היציבות הנדרשת שתוביל להשקעות בפיתוח תשתיתי וטכנולוגי מצד התעשייה, בהכשרת מומחים וביצירת עתודה טכנולוגית. בהקשר זה אף ניתן לבחון קשירה בין עידוד המדינה לבין הפניה של חלק מרווחי התעשייה, בפרט אלו שמקורם ביצוא, כהון חוזר שישמש לטובת פיתוח תשתיות, טכנולוגיות והכשרות.

כן מומלץ כי במסגרת זו תוגדר מדיניות המענה לצורכי התחזוקה של החיל על-ידי התעשייה. אלו יכללו בין השאר התייחסות לזמינות ולתאימות התשתיות.²³ מוצע כי בשגרה תהווה התעשייה מרכיב גמישות לוויסות עומסים במספנות החיל. בחירום תהווה התעשייה עורף אסטרטגי – מרכיב גמישות וגיבוי (redundancy). בהתייחס למקרה הספציפי של מספנות ישראל, מומלץ לתת את הדעת על הקירבה הגאוגרפית בינה לבין בסיס ומספנת חיל הים. זה מספק יתרון תפעולי מחד גיסא אך מנגד מעלה את הפגיעות הכוללת.

באשר לראיית התעשייה כיכולת אסטרטגית "רדומה" לשעת חירום, מוצע לבחון את השימוש בגישת 'Surge capability' – תפיסה ביטחונית לגבי תשתיות הנדרשות לשעת חירום שבבסיסו תקצוב מינימלי בשגרה של תשתיות ידע, פיתוח וייצור אזרחיות, אשר מאפשרות לספק מענה לצרכים בחירום כנגד הזרמת תקציבים מוסכמים בתקופת רגיעה.

לבסוף, ממליצה העבודה לבחון את האפשרות לפיתוחה של חיפה כמרכז ימי לאומי. נדמה כי כלל התשתיות לכך מונחות כבר כיום - נמלים, בסיס חיל הים, תעשייה ימית ובתוכה גם מספנות ישראל, תעשייה ביטחונית, חברות מסחר ושירותים ימיים, מוסדות השכלה גבוהה ומחקר, בהם אוניברסיטת חיפה (על התמחותה בתחום הימי), הטכניון, המכון לחקר הימים והאגמים ועוד. שילוב של אלו עשוי להוות מנוף לפיתוח כלכלי של חיפה והצפון, ליצירת מוקד לאומי לידיע ומומחיות, ולקידום ופיתוח של טכנולוגיות ומוצרים בתחום.²⁴

23 לאחרונה השקיע משרד הביטחון בהתאמת מערכת הספנה מסוג Sincrolift © שנבנתה במספנות ישראל לצורכי חיל הים.

24 החלטה דומה התקבלה על ידי ממשלת ישראל בשנת 2013 באשר להפוך את בבאר שבע לבירת הסייבר.