



המכון לחקר המתודולוגיה של המודיעין



המרכז למורשת המודיעין

## סיפורו של המרכז למידע וידע למלחמה בקורונה

אל"מ נ<sup>1</sup>

נובמבר 2020

### הקדמה

משבר הקורונה הינו אחד המשברים הגדולים ביותר של דורנו. זהו משבר שערער ושינה מוסכמות יסוד כמעט בכל תחום בחיינו: מהקשר בין המדינה לאזרחיה, דרך הקשר בין אדם למשפחתו, ממערכות היחסים הבין-מעצמתיות בעולם, ועד לטלטלות בתרבות האנושית. למעשה, קשה לחשוב על תחום כלשהו בחיינו שלא עבר ועובר שינוי עמוק במהלך משבר הקורונה. כשמשבר כזה מתרחש, וודאי כשמדובר במשבר כה עמוק ויסודי, אחד הדברים הראשונים שנדרשים למקבלי ההחלטות הוא הבנה טובה יותר של המציאות, או בשפתנו - מודיעין.

לפני מספר חודשים, עם "פרוץ הקורונה" לחיינו, הוקם כמעט בין-לילה ארגון חדש: "המרכז הלאומי למידע וידע למלחמה בקורונה" (להלן – "מרכז המידע"). ארגון זה שאף מרגע הקמתו להוות גורם מרכזי בתיאור המציאות בהקשר הקורונה ברמה הלאומית. במאמר זה אנסה לתאר בקצרה את סיפורו של המרכז, ודרכו לגזור תובנות רחבות יותר על תפקידו של אמ"ן, בפרט במענה לאתגרים לאומיים מתפרצים שאינם חלק ממשימות הליבה שלו. באופן ספציפי יותר, המאמר ינסה לתת מענה לשתי שאלות מפתח: מדוע אמ"ן נדרש למשימה זו, שלכאורה חורגת ממשימותיו, ומה ניתן ללמוד מכך על יכולתו של אמ"ן להתמודד עם משברים מתפרצים.

לפני שנצלול לתוכן הדברים, חשוב לציין שמאמר זה נכתב ב"עין הסערה": מדינת ישראל נמצאת בעיצומו של גל קורונה שני, סוער יותר מהראשון, ולא ניתן כיום לדעת כיצד "הסיפור יסתיים". גם מרכז המידע עודנו מתהווה ומשתנה, ומתאים את עצמו לאתגרי השעה המשתנים. לכן, סביר שבעוד חודשים מספר (וודאי שלאחר סיום משבר הקורונה), נקודת המבט שתהיה לנו לענות על השאלות שבמוקד המאמר תשתפר. למרות זאת, מצאנו לנכון לעצור כעת ולכתוב את הדברים, שכן בעינינו אין תחליף לתובנות המתגבשות בעיצומה של המערכה.

<sup>1</sup> משרת באמ"ן

ראשית, נתאר מהו אותו "מרכז המידע", כיצד נוצר, מהם תפקידיו, ומה תרומתו למלחמה בקורונה. המרכז נועד לספק מידע וידע (או בשפה הצבאית, מודיעין), שיאפשר קבלת החלטות מושכלת ומבוססת עובדות, וניתוח באשר להתמודדות מדינת ישראל מול מגפת הקורונה. מרכז המידע והידע מונה כיום עשרות קצינים וחיילים, רובם ככולם אנשי אמ"ן, חלקם חוקרים "מרחוק" וחלקם ממשד הבריאות. בחצי השנה הראשונה לפעולתו, מרכז המידע והידע הפיץ מאות רבות של פרסומים, החל מדו"חות יומיים וכלה במאמרים העוסקים בסוגיות שונות הנוגעות למאבק בקורונה. מסמכי המרכז מופצים לציבור כולו, כחלק מתפיסת עולם "אזרחית" הדוגלת בחופש המידע ובחשיבות הנגשתו לציבור. לצד זאת, המרכז מכין תוצרים ממוקדים (לרוב בתצורת מצגות) המשמשים את מקבלי ההחלטות (קבינט הקורונה, פרויקטור הקורונה, משרד הבריאות, המועצה לביטחון לאומי ועוד) בקבלת החלטות בזמן אמת לניהול המשבר.

המרכז מורכב משלושה תחומים: מחקר עולם (העוסק בסוגיות כדוגמת מדיניות סגרים בעולם, כלים טכנולוגיים לניטור מגעים, התנהלות המשק בנוכחות קורונה וכו'), מחקר ישראל (העוסק בסוגיות כדוגמת הגדרת ערים אדומות, הערכת התחלואה במגזרים שונים וכו') ותחום תרופות, בדיקות וחיסונים.

בהתאם, תפקידני המרכז באים מעולמות תוכן מתאימים: תחום עולם מורכב ברובו מחוקרי מודיעין "קלאסיים" שהתמחותם בקריאת, עיבוד, ניתוח והנגשת מידע עתיר מלל. תחום ישראל מורכב בעיקרו מחוקרים המתמחים במחקר כמותי מבוסס נתונים. תחום תרופות, בדיקות וחיסונים מורכב מחוקרים בעלי ידע בעולמות הכימיה, הביולוגיה, הרפואה והפרמצבטיקה.

### **למה דווקא אמ"ן?**

לכאורה, קיימים גורמים רבים בארץ ובעולם העוסקים בניתוח ממגוון זוויות של משבר הקורונה, החל מביוולוגים ורופאים, דרך אפידמיולוגים, אנשי חקר ביצועים, סוציולוגים, סטטיסטיקאים ועוד. מאז שפרץ, משבר הקורונה מהווה את "שיחת היום" בכמעט כל בית וברשתות החברתיות, ולכן עולה השאלה מדוע נדרש גוף נוסף שיספק "מידע וידע" בנושא.

למרכז המידע והידע שני תפקודים שונים, שהבנתם מאפשרת לספק מענה לשאלה זו. התפקוד הראשון הוא בהתבוננות החוצה: כיצד מתמודדות מדינות העולם עם מגפת הקורונה? הסתכלות זו חיונית מנקודת מבטו של מקבל החלטות הישראלי, שכן נגיף הקורונה התפרץ בישראל במלוא עוזו במקביל או באיחור בהשוואה למדינות רבות, ולכן באמצעות התבוננות על המשבר במדינות בהן הנגיף הקדים להתפרץ, ניתן ללמוד רבות על אודות הצפוי בישראל.

מדובר בהזדמנות יוצאת דופן, המהווה סוג של "מכונת זמן אל העתיד": אילו טיפולים עובדים? מהו קצב התפרצות המחלה בתנאים שונים? מהי אסטרטגיית היציאה הנכונה? ועוד. לשאלות אלה אין תשובות פשוטות, אבל ללמידה ממדינות העולם ערך עצום בהיערכות לקראת הגעת המגיפה ובהתמודדות עמה לאחר הגעתה לישראל. כך, מרכז המידע הפך תוך זמן קצר מאוד למוקד משמעותי לשאלות מגורמים מגוונים: החל מרופאים, דרך משרד הבריאות וכלה במועצה לביטחון לאומי

ובמשרדי הממשלה השונים. למול כל שאלה, או בשפת המודיעין - צי"ח, נבנה מענה ייעודי שהתבסס על מידענות, אוסינט, שיחות עם גורמי מחקר ובריאות ברחבי העולם ועוד.

התפקוד השני של מרכז המידע והידע הוא בהתבוננות פנימה על ישראל. השאלות בנושא זה היו שונות: מהם הישגים והשכונות בהן פוטנציאל ההתפרצות הוא החמור ביותר? באילו ערים יש להרחיב את מספר הדגימות? מהם מאפייני ההדבקות? ועוד. לשם כך, המרכז קיבל נגישות למאגרי משרד הבריאות, ובעזרתם פעל להפוך את המידע הרב שקיים, לתבונות ולידע משוכלל.

למותר לציין שהעיסוק המחקרי של קציני מודיעין במדינת ישראל היו עניין רגיש במיוחד בקהילת המודיעין, ומהווה סוג של "טאבו" בחינוכם של קציני אמ"ן. לכן, העיסוק במסגרת המרכז חייב אותנו לבצע התאמות ולמסד מנגנונים ייחודיים עבור העוסקים בתחום זה. במסגרת המרכז נכתב "קוד אתי" (בסיוע פרופסורים לאתיקה) לעוסקים במלאכה זו (הכולל איסורים קונקרטיים לצד הנחיות ועקרונות כלליים), התקיימו שיחות לא מעטות בנושא שתכליתן להבהיר את המותר והאסור בפעילות המרכז, ההמלצות בנושאים אלה נכתבות בזירות יתרה. לדוגמה, על החוקרים להימנע מכתובה וניתוח מידע בסוגיות בעלות אוריינטציה שתיתפס כפוליטית, להימנע מעיסוק ישיר ומפורש במידע אישי רפואי וכן הלאה.

כאמור לעיל, המידע הנדרש כדי לתת מענה הן לשאלות ה"עולם" והן לשאלות "ישראל" קיים ברשת ברובה, ולכאורה אין צורך במרכז המידע כדי להגיע למידע זה. תפקידו של מרכז המידע הינו לאסוף, לעבד ולהנגיש ידע זה, ולהפוך אותו לידע אפקטיבי לפעולה. בכך, מרכז המידע מימש בעצם את המסורת ושיטת העבודה המחקרית הקלאסית של אמ"ן, לפיה לאחר שלב הבאת המידע (ה"איסוף"), קיים שלב מורכב ומשמעותי של עיבוד, ניתוח, כתיבה והנגשה (ה"מחקר").

כסיכום ביניים, מרכז המידע נדרש לשלושה תפקודים: עיבוד וניתוח מידע (הן מידע "מילולי" והן מידע כמותי), פיתוח ידע והנגשתו למקבלי ההחלטות תוך זמן קצר ואחריות מרחיבה ודינמית אודות תחומי העיסוק. השילוב של שלושת התפקודים הללו בצורה מלאה באופן שוטף קיים למיטב שיפוטי במדינת ישראל במקום אחד בלבד - והוא אגף המודיעין. בכך מתקבלת תשובה לשאלת המחקר הראשונה שעמדה בבסיס המאמר, קרי הסיבה להקמת מרכז המידע והידע דווקא על ידי אמ"ן.

נקודת מבט נוספת דרכה ניתן לבחון את מרכז המידע היא מפרספקטיבה של "להבות נמוכות". מזה שנים רבות מאוד קיימת בחטיבת המחקר אחריות למחקר אפידמיולוגי. אחריות זו ממומשת הלכה למעשה בזירת המודיעין הטכנולוגי, שפורמלית עוסקת בנושא זיהוי מגפות, אך מהותית מקדישה לכך בימים כתיקונם קשב מועט ביותר. מבחינה זו, התפרצות הקורונה היוותה מבחן קלאסי ליכולת הארגון להעצים במהירות רבה "להבה נמוכה", ולהפוך אותה מעניין שולי ואזוטרי בארגון, לנושא עיסוק ליבתי. ההתמודדות המודיעינית עם מגפת הקורונה מהווה מודל מוצלח מאוד ללמידה מהירה של הארגון: כבר בחודש ינואר 2020 זיהה אמ"ן את הפוטנציאל הפנדמי של המגיפה והתריע על כך לראשונה, ותוך כחודש הוא הגדיל בשני סדרי גודל את היקף העיסוק בנושא באמצעות מרכז המידע.

## מי הצרכן?

שאלת ליבה הנוגעת לתפקוד מרכז המידע היא "מיהו הלקוח?", או הצרכן, של תוצרי המרכז. ניתן לזהות שלושה סוגי צרכנים (ובהתאם- שלושה סוגי תוצרים רלוונטיים).

ראשית, **מקבלי ההחלטות**: החל מקבינט הקורונה, פרויקטור הקורונה, משרד הבריאות ושאר משרדי הממשלה, המל"ל וכו'. כולם נעזרו ונעזרים בתוצרי המרכז כדי לגבש תמונת מצב בהירה אודות המגיפה, ללמוד מניסיוןן של מדינות אחרות וכדומה.

הצרכן השני הוא **הציבור**, שהלכה למעשה תפקידו במשבר הקורונה הינו מרכזי. להבדיל ממלחמה "רגילה" שבה לדעתו של הציבור ולפעולותיו יש השפעה מצומצמת יחסית, במגפת הקורונה מידת החשיבות של ההתנהגות ואמון הציבור היא דרמטית להצלחה. לכן, חלק לא מבוטל מתוצרי המרכז נועדו בעצם ל"אוזני הציבור", כדי להתמודד עם נרטיבים שגויים ("זו רק שפעת"), להמליץ על אופן התנהגות נכון ("מהם המקומות המסוכנים להידבקות?") וכו'. זוהי סיבה נוספת ומרכזית לכך שתוצרי המרכז מונגשים לציבור באינטרנט ללא הגבלה.

שלישית, חלק מתוצרי המרכז נועדו **לקהילה המקצועית**: לחוקרים, למנהלי בתי החולים, לאנשי המעבדות וכו'. תוצרים אלה מתאפיינים בכתיבה טכנית יותר, ותכליתם לשקף לגורמי המקצוע חידושים ותובנות מתפתחות אודות המגיפה ודרכי ההתמודדות עמה.

שלושת סוגי הצרכנים מקיימים עם המרכז קשרים מעמיקים ומתמשכים: מקבלי ההחלטות מקיימים שיח יום-יומי עם המרכז (שתוצריו מוצגים מדי יום לבכירי משרד הבריאות ומדי שבוע לקבינט הקורונה), הציבור מקבל את מסמכי המרכז בצורה חופשית, וכך גם הקהילה הרפואית. כל שלושת הצרכנים מעבירים שאלות רבות למרכז, וכך נוצר מנגנון היזון משמעותי סביב תוצריו.

לצד הממשק ההדוק עם צרכניו, למרכז יש קשר הדוק עם גופי מחקר מקבילים העוסקים בנושא הקורונה: מקבוצות מחקר באקדמיה, דרך גופי המחקר במשרדי הממשלה, וכלה בהתארגנויות שונות העוסקות בנושא הקורונה. בהדרגה גילינו שמרכז המידע מהווה "אבן ראשה" לתהליכי מחקר רבים בקבוצות מחקר שונות, בשל נגישותו הבלתי אמצעית למידע, ובזכות כוח האדם האיכותי הנמצא בו.

## קשיים ואתגרים

לצד האמור לעיל, הקמת המרכז על ידי אמ"ן עוררה גם קשיים ואתגרים שונים: ראשית, הקמת המרכז הייתה בגדר "יוזמה סמי-חתרנית", שצמחה מלמטה ולא החלטה ארגונית מתוכננת מראש. למעשה, היא נולדה בפגישה בין מחבר המאמר לבין אחת מראשי החטיבות במשרד הבריאות, ויצאה לדרך על ידי קצינים מחטיבת המחקר שהתנדבו לעניין. בהתאם, במעלה הדרך ועם התפתחות המרכז וצמיחתו, נדרשו עוד ועוד תשומות כדי לספק את הצורך המתרחב ב"מודיעין למגיפה".

יצוין, כי הדבר בא על חשבון משימות אחרות של אמ"ן, ועלו גם קולות בצה"ל שהטילו ספק בגישה לפיה נכון שאמ"ן ייקח חלק במשימה זו, למול אתגרי השעה שאמ"ן אמון עליהם באופן בלעדי. יודגש

שמול קולות אלה, ראשות אמ"ן וחטיבת המחקר דיברו בקול נחרץ וברור על אודות חשיבות המרכז ונכונות אמ"ן לסייע למדינת ישראל לאור המשבר החריף אליו נקלענו.

אתגר נוסף נגע לרמה המקצועית הנדרשת מהמרכז במחקר על סוגיות רפואיות וביולוגיות ייחודיות. כידוע המומחיות באמ"ן בתחומים אלה מצומצמת, ולצד זאת עלה צורך ברור במענה לשאלות בנושאי תרופות, חיסונים, שיטות דגימה, גילוי קורונה ועוד. כדי לתת לכך מענה, אנשי המרכז נעזרים במומחים מעולמות האקדמיה והרפואה, לקריאה ביקורתית וייעוץ בסוגיות אלה. גודל השעה מקל מאוד על גיוסם של מומחים ויועצים רבים לשורות המרכז, מתוך הבנה כי התמיכה המקצועית בו תיטיב עם כלל הציבור.

### **תובנות מסכמות**

ראשית דבר - **על היכולת לזהות תופעה ייחודית.** יחידות וגופים רבים בצה"ל היו מעורבים בסיוע למאמץ האזרחי בנושא הקורונה: ממפא"ת ועד סייירת מטכ"ל. עם זאת, אין זה מקרה שהראשונים (באמ"ן לפחות) ש"התנפלו" על אתגר הקורונה והקימו את מרכז המידע והידע היו אנשי חטיבת המחקר. הסיבה לכך היא שחטיבת המחקר הינה מקום (וודאי שלא המקום היחיד) המתאפיין בכך שמחובתו לעסוק בסוגיות עומק, להרהר בתופעות איטיות ורחוקות, ולנסות לזהות את הנחשול בשלב בו הוא רק אדווה. הלקח מכך ברור: אמ"ן וצה"ל כולו צריך לשמר לעצמו יכולת ו"שריר" של חשיבה איטית, שיטתית ו"מהורהרת" על המציאות. מי שרץ מדיון לדיון לעולם לא יהיה מסוגל לזהות "אותות חלשים" מסוגה של הקורונה, לפני שיהיה מאוחר מדי.

שנית - **על הממלכתיות.** אחד האתגרים הגדולים סביב משבר הקורונה הוא ריבוי הנרטיבים והקרב המתמיד על דעת הקהל. בכל יום מפרסמים מומחים ומומחים לכאורה את דעתם על המגיפה, החל ממכחישי קורונה מקצועיים, ועד לנביאי זעם. הציבור המבולבל מתקשה להבדיל בין האמירות הסותרות, וחמור מכך - חש שלעתים קרובות ישנם שיקולים זרים-פוליטיים, כלכליים, מגזריים ועוד. מרכז המידע זכה במוניטין כגוף בלתי תלוי ואובייקטיבי, חף מאינטרסים זרים, ובכך מסייע בתיאור תמונת מצב ממלכתית ומאוזנת. הדבר נובע הן משיוכו לאמ"ן, הזוכה למוניטין גבוה בציבור והן בשל העובדה שאנשיו אינם מוכרים ואינם נגועים בשיקולים זרים. כך, בסוגיות רבות שבמחלוקת חריפה, נשאלנו "מה המרכז חושב על הסוגיה?", בתור גורם ממלכתי ומקצועי.

שלישית - **על חשיבות החתירה לפעולה,** גם ללא קבלת אישור מפורש מראש. מרכז המידע הוקם ללא הנחיה והסדרה פורמלית בתחילת הדרך. למעשה, עד לשלב שבו עשרות רבות של אנשי אמ"ן כבר עבדו בו, הוא עדיין היה בגדר כמעט "יוזמה פרטית" שאמנם הייתה ידועה ומקובלת על בכירי אמ"ן, אבל ודאי שהם לא הכירו ואישרו את כל פרטיה. גם כאן אין מקריות. לאמ"ן יש את היכולת החשובה לתת לזרעים להבשיל ולצמוח מבלי לקבל לכך אישור מראש. בעיניי אין זה מקרה שרבים מקרב הגורמים שפעלו בחצי השנה האחרונה לסייע למשרד הבריאות היו גורמי קהילת המודיעין. זו גאוה גדולה בעיני להשתייך לארגון בו ניתן "ליזום ולצאת מהקופסה" כשאתה מבין שיש משהו חשוב מספיק, גם אם לא קיבלת לכך אישור מסודר מראש. הלקח גם כאן ברור: יש להמשיך ולעודד התנהגויות "מערערות סדר" (כמובן במינוחים המתאימים...), כאמצעי ליצירת חדשנות ולמניעת סטגנציה בארגון. הגבול כמובן בין

התנהגויות כאלה לבין משמעת הפעולה הצבאית צריך להיות ברור, אך בעיני אחת מעוצמות העיקריות של אמ"ן הינה היכולת לנוע סמוך מאד לגבול זה, ולמצות את חופש המחשבה והעשייה, מבלי להפר את משמעת הפעולה.

רביעית - על המחקר. **מרכז המידע והידע אינו התארגנות מודיעינית רב תחומית "סטנדרטית"**. אין בו כמעט הפקה "קלאסית": אין בו אף אלחוטן, אף מפענח ואף דסקאי. אין בו פיתוח מקורות סיגינטיים, ואין בו רכיבים רבים ומרכזיים בתהליך העבודה המודיעינית. מה יש בו? בעיקר מחקר, לצד איסוף אוסינטי-מידעני באופיו. קריאה, עיבוד, כתיבה והנגשת מידע. בהתאם, ניתן ללמוד ממנו דברים רבים על תהליך העבודה המחקרי (למשל - איך מבצעים תהליך מסוג זה בצורה מרוחקת ומבוזרת?), אך יש להיזהר מלגזור ממנו מסקנות על אודות ההליך המודיעיני השלם. אחד הכלים המרכזיים בעבודת המרכז שבפירוש ניתן וצריך לעשות בו שימוש נרחב יותר באמ"ן, הוא ה**ניתוח המחקרי המבוסס נתונים כמותיים**. חלק לא מבוטל מעבודת המרכז היא נבירה יום-יומית בנתונים מספריים, הפעלת טכניקות מתמטיות שונות וניסיון לתת מענה לשאלות מחקריות באמצעותן. בעיני, זהו כלי חזק ביותר המהווה אחת מנקודות העוצמה של מרכז המידע, ולעומת זאת, השימוש שלו באמ"ן מצומצם יחסית ותחום לדיסציפלינות ספציפיות ביותר.

חמישית - **על הצורך בענווה מחקרית ועל גבולות האחריות**. מרכז המידע והידע לא נועד להחליף את תהליכי קבלת ההחלטות במשרד הבריאות, וודאי שלא להתוות את דרך הטיפול בקורונה. אנשי המרכז נדרשו תוך זמן קצר לתת תשובות לשאלות ליבה בסוגיית הקורונה, אך תוך הבנה שבסופו של יום האחריות והסמכות להחלטות במשבר אינה שלהם. זהו אתגר עמוק המלווה כל קמ"ן: כיצד שומרים מחד גיסא על יכולת השפעה, אך מאידך גיסא לא "מזהמים" את התהליך המודיעיני ולא חוצים את "גבול האחריות" המטושטש לעתים בין קמ"ן למפקד? הגם שכאמור אתגר זה מלווה כל קמ"ן, במרכז המידע הוא קיבל משנה תוקף בשל פוטנציאל ההשפעה הדרמטי והישיר של תוצרי המרכז על תהליכי קבלת ההחלטות ועל הציבור. פעמים רבות, המרחק בין המלצות המרכז לכותרות אתרי האינטרנט היה זמן קצר מאוד, והפיתוי להמליץ המלצות חדות וברורות (משיקולי שמירה על בריאות הציבור כמובן) היה גדול. אין פתרון חד משמעי לאתגר, אך הדבר ליווה ומלווה את עשיית המרכז מדי יום.

שישית - **על הצורך והיכולת להפעיל גורמים מגוונים מרחוק**. רבות נכתב ועוד ייכתב על משבר הקורונה כתמריץ וכמאיץ לטרנספורמציה בתהליכי העבודה בארגונים בכלל ובצה"ל בפרט. אתגר זה נכון שבעתים במרכז המידע, שנדרש להפעיל מגוון גורמים: אנשי מודיעין במגוון יחידות, חוקרים באקדמיה ובמכוני מחקר אזרחיים, אנשי מערכת הבריאות, חוקרים בארץ ובחו"ל, ועוד. זאת, תוך זמן קצר ולפני שזכה לגושפנקה רשמית לכך. תהליך כזה דורש נכונות לביזור רב ולנכונות מנטלית ל"איבוד שליטה" מסוים, בשל המגבלה ביכולתו של המפקד לשלוט בפרטי הסיטואציה, כשחלקים גדולים ממנה מתרחשים במרחק גדול ממנו ובמגוון שיתופי פעולה עצום שלחלקם הוא אפילו לא מודע באופן מלא. לדוגמה, הביזוריות גורמת לכך שב"קצוות הרשת" מתפתחים תובנות ומחקרים שלעתים לא ידועים לחלקים אחרים ברשת. תובנות אלה עלולות לעמוד בסתירה לידע קיים, באופן שלעתים מצריך שינוי בתפיסה הקיימת, או לחילופין הבנה שאותן תובנות חדשות הינן שגויות. כך או כך, תובנות אלה מפעעות לעתים כלפי מעלה במגוון צורות, ועלולות להיתפס לעתים כ"עמדת הארגון", הגם שאינן

בהכרח מקובלות על השדרה המרכזית של הארגון. לכאורה, כל ארגון נתקל בבעיה זו, אך היא מחריפה במיוחד בארגון המתנהל בצורה מבוזרת.

ואחרונה - על **אתגר המיסוד**. כיום, לאחר למעלה מחצי שנה בה המרכז פועל, ולאחר שזכה לביקורות מחד גיסא ולשבחים מאידך גיסא, יש צורך בהתבוננות קדימה אל האופק: לאן נכון לקחת את ההתארגנות הזו מכאן והלאה? האם נכון להמשיך בתצורה הקיימת, לצמצם אותה או לשכלל אותה? איך משמרים מתח מבצעי בימים בהם נדמה כי יש ירידה מהירה ומבורכת בהתפרצות המגיפה? הדבר הברור הוא שכיום אין תחליף למרכז המידע מבחינת משרד הבריאות, פחות ברור מהי הדרך הנכונה להתקדם כדי שבסופו של דבר משרד הבריאות יהפוך לעצמאי בתחום חשוב זה.

לעניות דעתי, **במסגרת תפקידו של אמ"ן כ"מעריך לאומי"**, נכון שתהיה לו היכולת לתת מענה למשברים לאומיים כדוגמת הקורונה. מרכז המידע יכול בהחלט לשמש כתשתית מאפשרת למרכז מסוג זה, שבעתיד ניתן יהיה לעשות בה שימוש במשברים אחרים המהווים אתגר לביטחון הלאומי במובנו הרחב. למעלה מכך, הוא יכול לאפשר הנבטת יכולות אד-הוק מסוג זה גם במשרדי ממשלה אחרים לפי צורך, לאור הניסיון שנצבר במשבר זה.

אסיים בנימה אישית: העשייה במסגרת מרכז המידע תובענית ביותר. מדובר במלחמה יום-יומית, הנמשכת חודשים ארוכים, לא ברור איך ומתי תסתיים, והיא דורשת עשייה אינטנסיבית ביותר ללא הפסקה. לצד זאת, מדובר בעשייה מתגמלת, ויש שיאמרו אף ממכרת, בשל ההזדמנות יוצאת הדופן להיות ב"עין הסערה" של מדינת ישראל באחד המשברים הגדולים בתולדותיה. כך, תחושת השליחות המלווה את העשייה, הינה בעיני תגמול יותר ממספק בתמורה להשקעה הנדרשת מכל אחד מאנשי המרכז.