



האגודה הישראלית לדיפלומטיה
Israeli Association for Diplomacy



חוק מערך החוץ: דרך להעצמת הדיפלומטיה הישראלית?

**סיכום סדנת-מומחים של מיתווים - המכון הישראלי למדיניות-חוץ
אזורית והאגודה הישראלית לדיפלומטיה, שנערכה ב-29 ביולי 2015
במשרד החוץ בירושלים**

ב-29 ביולי 2015 קיימו [מכון מיתווים](#) ו[האגודה הישראלית לדיפלומטיה](#) סדנת-מומחים בנושא הצעת חוק מערך החוץ כדרך לחיזוק הדיפלומטיה הישראלית. המפגש התקיים במשרד החוץ בירושלים, בהשתתפות כשלושים מבכירי משרד החוץ בעבר ובהווה, ח"כים לשעבר, וחוקרים.

מערך החוץ הישראלי נמצא במשבר, שהלך והחריף בחודשים האחרונים עקב הפיצול הנוסף בסמכויות משרד החוץ. הדרך להעצמת הדיפלומטיה הישראלית מחייבת תהליכי שינוי במערך החוץ עצמו ובמעמדו בתהליכי קבלת ההחלטות. אחד האמצעים לכך הוא הסדרת מעמד משרד החוץ באמצעות חקיקה, בדומה למצב הנהוג לגבי גופים מרכזיים אחרים בישראל ולגבי מרבית משרדי החוץ במדינות המובילות בעולם. לאורך השנים, הוצגו בכנסת מספר הצעות חוק בנושא, אך אלה מעולם לא הבשילו לכדי חקיקה של ממש.

לקראת דיון מחודש בנושא בכנסת ה-20, התמקדה סדנת-המומחים בשאלות הבאות: האם ישראל זקוקה לחוץ מערך החוץ? מה נעשה עד היום לשם קידום הנושא ומדוע זה לא הוביל לכדי חקיקה? מה צריך לכלול חוק מערך חוץ וכיצד ניתן לקדם את אישורו בעתיד? אלו דרכים נוספות, מלבד חקיקה, יכולות לסייע בהעצמת הדיפלומטיה הישראלית? מסמך זה מסכם את הנקודות העיקריות שעלו בדיון.¹

א. חולשת מערך החוץ

1. חולשה מול המערכת הפוליטית

משרד החוץ הישראלי נמצא במשבר ובקריסה ארגונית, והמצב רק הולך ומדרדר. זה לא במקרה, אלא מתוך כוונת מכון. בממשלות האחרונות היה רצון שמשרד החוץ יהיה חלש, ותחת הממשלה הנוכחית חלה החמרה נוספת. הדבר בא לידי ביטוי במספר היבטים:

¹ הסדנה התנהלה תחת חוק צ'טהאם האוס ועל כן סיכום זה אינו כולל את שמות המשתתפים או ייחוס של הדברים למשתתפים ספציפיים. הסיכום, אותו כתב ד"ר נמרוד גורן ממכון מיתווים, מתמצת את עיקרי הדברים שנאמרו בסדנה. הוא אינו מבטא את עמדתם של המארגנים, ואינו מבטא קונצנזוס או הסכמות בין המשתתפים.

היעדר מנהיגות ותמיכה - לישראל כיום אין שר חוץ במשרה מלאה, ומהלכים מדיניים מרכזיים מתקיימים ללא ידיעתם ומעורבותם של אנשי המשרד. מעבר לכך, אין בנמצא מספיק מנהיגים פוליטיים או אנשי ציבור בולטים ששיקום מעמד משרד החוץ עומד בראש מעייניהם. הדיפלומטים הישראלים, בייחוד אלו שמוצבים בשגרירויות בחו"ל, מרגישים שנשטשו אותם.

כרסום בסמכויות - לצד אי-מינוי שר חוץ, ישנו מספר הולך וגדל של שרים שבאחריותם נמצאים תחומים שאמורים להיות באחריות משרד החוץ. הכרסום ההולך וגדל בסמכויות המשרד עלול להעמיק עוד יותר אם יצליח השר גלעד ארדן להעביר בממשלה הצעת-מחליטים שתעגן את סמכויות המשרד שלו בתחום ההסברה, הדה-לגיטימציה והמאבק בתנועת החרם. התקציב שדורש השר ארדן, בסך כ-130 מיליון ₪, עולה בסדרי גודל על כל תקציב ההסברה של משרד החוץ.

בעיות תקציב וכוח אדם - בשנים האחרונות חלה פגיעה בתנאי השירות של אנשי משרד החוץ, ובדיונים על תקציב המדינה הבא עולות דרישות לקיצוץ נוסף בתקציב המשרד. הדבר מקשה על שימור כוח אדם איכותי במשרד, ולראייה מספרם הגדול של דיפלומטים צעירים שעוזבים את המשרד לאחר שנות שירות מעטות בלבד. זו תופעה חדשה ומסוכנת של השנים האחרונות וחייבים לעצור אותה.

למגמות המתוארות לעיל יש השלכות חמורות. בכל האתגרים שישראל עומדת בפניהם כיום מהווה התחום המדיני גורם מפתח להצלחה או כישלון בהשגת היעדים שלנו כמדינה. כך בתחומים אזרחיים וגם צבאיים. משרד החוץ צריך להיות הגורם המוביל שמטפל בסוגיות אלו, אך לא נותנים לו את הכלים והמנדט לעשות כן. הדבר פוגע בשלומה וביטחונה של ישראל ושוחק את הביטחון הלאומי שלנו.

2. חולשה מול מערכת הביטחון

סיבה מרכזית וארוכת-ימים לחולשת מערך החוץ הישראלי היא הדומיננטיות של הדרג הביטחוני על הדרג המדיני. אנשי ביטחון, ולא מדינאים, הם שנותנים את הטון בסוגיות הקשורות למדיניות-החוץ הישראלית. מערכת הביטחון הלכה והתחזקה עם השנים. לאור ההכרה הגוברת בחשיבותה, היא זכתה לתקציבים, לכוח אדם איכותי, ולמעמד פוליטי וציבורי. אין הכרה דומה בדבר חשיבות מערך החוץ, והדבר נותן את אותותיו. כשיש מערכת ביטחון חזקה, קל להשתמש בה גם לדברים שאינם בתחום סמכותה, ושאמורים להיות באחריות משרד החוץ.

אנשי משרד החוץ ממלאים תפקיד משני בתהליכי קבלת החלטות לעומת אנשי מערכת הביטחון. עמדות שהם משמיעים לגבי התפתחויות בזירה האזורית והבינלאומית אינן נלקחות לעתים ברצינות הראויה, עד לרגע בו חוזרים עליהן גם אנשי מערכת הביטחון. בנוסף, אנשי משרד החוץ אינם מוזמנים לעתים קרובות מספיק לתדרך גורמי ממשלה, וזאת בהשוואה לאנשי מערכת הביטחון. המטה לביטחון לאומי (מל"ל) ממלא תפקיד מרכזי בקביעת הנושאים שעולים לדין ובקביעת הדוברים שמוזמנים לתדרך. במל"ל אין כמעט אנשים משירות החוץ, והדבר ניכר בהחלטות שמתקבלות שם.

ישנה בעיה גם ביחס לו זוכים הדיפלומטים מאנשי מערכת הביטחון. אנשי מערכת הביטחון משמיעים לעתים הערות מבזות ומזלזלות כלפי משרד החוץ, ולעתים רואים בו מטרד או גוף שכל תפקידו לספק שירותים. בעת שירותם בחו"ל, דווקא יודעים אנשי מערכת הביטחון להיעזר בדיפלומטים ומביעים הערכה כלפיהם, אך בארץ – היחס הוא שונה.

אנשי משרד החוץ אינם מצליחים להיאבק בתופעה, ולעתים נראה כי בפעילותם הם מאפשרים למערכת הביטחון לקחת מהם עוד ועוד סמכויות. מערכת הביטחון מתנהלת באופן כוחני, ומשרד

החוץ צריך לאתר מנפיי השפעה מולה. כך, למשל, ישנם גורמים במשרד החוץ שקוראים לחלוק פחות מידע עם מערכת הביטחון, עד שלא יחול שינוי במערך הכוחות בין הדרג המדיני לביטחוני.

יוצא דופן בהקשר זה הוא תחום הפיקוח על הייצוא הביטחוני, בו יש לאנשי משרד החוץ הישגים מעמד רשמי מול מערכת הביטחון, מתוקף חוק הפיקוח על הייצוא הביטחוני שנכנס לתוקף ב-2008, ושחייב לקבל אישור מוקדם של משרד החוץ. ואולם, גם בנושא זה מוצאים לעתים אנשי הביטחון דרכים לעקוף את הדיפלומטים שאמורים להיות שותפים מלאים בקבלת ההחלטות.

גם הפיקוח הפרלמנטרי על מערכות החוץ והביטחון לוקה בחסר. ועדת החוץ והביטחון של הכנסת, אשר אמורה לכאורה לעסוק באופן שווה בתחומי חוץ וביטחון, מקדישה למעלה מ-90% מזמנה לענייני ביטחון ומזניחה כמעט לחלוטין את תחום מדיניות-החוץ. זהו מצב בעייתי. ניסיונות עבר מצד חברי כנסת לפצל את הועדה לשניים, כך שבפרלמנט הישראלי תהיה ועדה לענייני חוץ כנהוג ברוב מדינות העולם, נחסמו מפאת רצון לשמר את הסטטוס קוו. כל עוד הביטחון הלאומי של ישראל יהיה מושתת בעיקר על צבא ומודיעין, ולא גם על דיפלומטיה, הוא יהיה בסכנה.

ב. העצמת הדיפלומטיה הישראלית דרך חקיקה

1. חקיקה כחלק מהפתרון

חולשת מערך החוץ אינה תופעה ייחודית רק לישראל, אם כי התנאים בארץ מחמירים אותה בצורה קיצונית. מרבית המדינות המתקדמות בעולם בחרו להתמודד עם התופעה באמצעות חקיקה שתסדיר את מעמד משרד החוץ, וזאת בהתאם לבעיות ולצרכים של כל מדינה ומדינה. בארצות הברית, למשל, חוקק בשנת 1980 [חוק שירות החוץ](#).

גם בארץ חוקקו חוקים שהסדירו את מעמדם של גופים מרכזיים בתחומי הביטחון הלאומי, למשל [חוק השב"כ](#) (2002) ו-[חוק המל"ל](#) (2008). חוק המל"ל חיזק את המל"ל באופן משמעותי, עזר לו לשנות כיוון, והפך אותו מגוף חלש לעוצמתי. הדבר ממחיש את הפוטנציאל שבחוק מערך חוץ.

חוק מערך חוץ הוא אמצעי שיכול לסייע בעצירת ההידרדרות במעמד משרד החוץ, ובהפיכתו לגוף לאומי מוביל. עם זאת, אין די בחקיקה כדי לפתור את מכלול האתגרים עימם מתמודד מערך החוץ, וזאת גם לאור העובדה שחוקים בארץ לא תמיד מיושמים במידה הנדרשת.

2. ניסיונות חקיקה לאורך השנים

הצעות חוק בנוגע לשירות החוץ/מערך החוץ הוגשו מספר פעמים מאז נידון הרעיון לראשונה ב-1958, אך נדחו שוב ושוב ולא הגיעו לכדי חקיקה של ממש. ב-1975 הוגש נוסח הצעת חוק לשר החוץ; במחצית השנייה של שנות התשעים הגיש יוסי ביילין הצעת חוק בנושא; בראשית שנות ה-2000 עשתה כן קולט אביטל, בשתי כנסות שונות; ב-2014 הגיש רונן הופמן את [הצעת חוק מערך החוץ וההסברה](#), לה היו שותפים 13 חברי כנסת ממפלגות קואליציה ואופוזיציה; וביוני 2015 [הוגשה הצעה זו מחדש](#) על-ידי ח"כ עפר שלח, בשיתוף ארבעה ח"כים נוספים (רק אחד מהם מהקואליציה – ח"כ מייקל אורן). במקביל לפעילות הפרלמנטרית בנושא, גם בחטיבה לתכנון מדיני של משרד החוץ גיבשו נוסח אפשרי לחוק שירות חוץ.

באשר לשתי הצעות החוק שהגישה אביטל: ההתנגדויות להצעה הראשונה באו בעיקר מצד משרד המשפטים שהתנגד לדרוג, למסלולי קידום, ולתנאים המיוחדים של עובדי משרד החוץ, שנכללו בהצעת החוק. ההצעה השנייה ניסתה לקבוע שמשרד החוץ הוא האחראי להתוויית מדיניות החוץ של ישראל, ונקבע בה גם מספר מקסימלי של מינויים פוליטיים שצריכים להתחלק על-פני כל היבשות (דהיינו, לא רק ביעדים המבוקשים). הסיבה לכך הייתה ההנחה שמינויים

פוליטיים תמיד יהיו (גם כי זה מעוגן בהסכם בין העובדים להנהלה) ולכן יש לצמצם את הנזק על-ידי הגבלת מספרם בחוק ופיזור גיאוגרפי שלהם. ההתנגדות לכך הגיעה דווקא מצדו של ועד העובדים של משרד החוץ, וזאת עקב חוסר רצון לקבוע בחוק את הזכות למנות מנויים פוליטיים.

לא הייתה זו הפעם הראשונה שבמשרד החוץ התנגדו להצעות חוק שירות החוץ. לאורך השנים, משרד החוץ הכשיל מספר יוזמות חקיקה, לא כי חשב שהנושא אינו חשוב, אלא כי חשש מהשלכות שליליות אפשריות של חקיקה. החשש העיקרי היה שבמקום שחקיקה תשפר את המצב, היא תאפשר דווקא לעגן את העוולות שכבר קיימות במערכת.

הצעת חוק מערך החוץ שגיבש הופמן בכנסת ה-19, עת כיהן כיו"ר ועדת המשנה ליחסי חוץ והסברה בוועדת חוץ וביטחון, נוסחה תחילה באופן רחב ומקיף. ואולם, מתוך רצון להגדיל את התמיכה הפוליטית בה, החליט לבסוף הופמן לצמצם את לשון הצעת החוק. ההצעה של הופמן הייתה שונה מהצעות חוק שירות החוץ שהוגשו בשנים הקודמות. היא הייתה בסיסית יותר, וכוונתה הייתה להניח יסודות ראשוניים לשינוי מעמיק יותר שיגיע בהמשך.

3. מה צריך לכלול חוק מערך החוץ?

מספר דוברים בסדנה הדגישו את רצונם בחוק בסיסי, מצומצם, וקצר. לדבריהם, ככל שיהיו בחוק יותר פרטים, כך יהיו יותר גורמים שירצו להכשיל אותו. לכן, חוק מערך החוץ צריך להתמקד רק בדברים החשובים ביותר, בדומה לגישה שננקטה בזמנו לגבי נוסח חוק השב"כ. על-פי גישה זאת, חוק מערך החוץ צריך להגדיר את ייעוד מערך החוץ, להבהיר מהן סמכויותיו ומהם תפקידיו, ולעגן את מעמדו בתהליכי קבלת ההחלטות בישראל. החוק צריך לקבוע שמשרד החוץ הוא הגורם שאחראי על התוויית ותיאום מדיניות החוץ של ישראל, ושאנשיו צריכים להיות שותפים לתהליכי קבלת החלטות, ולא רק להעריך ולדווח.

חשוב להדגיש בחוק את החשיבות שבמינוי שר חוץ במשרה מלאה, ולהגדיר את היחסים בין משרד החוץ לבין משרדי ממשלה אחרים. מעצם הווייתו, משרד החוץ עוסק בנושאים שקשורים לתחומי האחריות של כמה משרדי ממשלה אחרים. יש צורך להגדיר באילו תחומים יש למשרד החוץ סמכות בלעדית, ובאילו תחומים יש לו תפקיד של ייעוץ ועדכון מול המשרדים האחרים. הדבר יסייע לבטל משרדי ממשלה מיותרים, שמבזבזים את כספי משלם המסים ופוגעים ביעילות העבודה הדיפלומטית של משרד החוץ.

חוק מערך החוץ צריך להתייחס גם לדיפלומטים עצמם. כיום, הקידום של הדיפלומטים תלוי לא מעט ברצונו של הדרג הפוליטי. הדיפלומטים מודעים לכך והדבר משפיע לעתים על תוכן הדיווחים שהם מעבירים לממונים עליהם. בנוסף, הדרג הפוליטי דורש לעתים מדיפלומטים לספק חוות דעת שיקדמו עמדות פוליטיות. חוק מערך החוץ צריך לשנות זאת, לאפשר לדיפלומטים חופש אמיתי להביע את דעתם, ולייצר במשרד החוץ תרבות ארגונית שמאפשרת ומקדמת פלורליזם מחשבת.

אנשי משרד החוץ צריכים להציג מיוזמתם אלטרנטיבות לקברניטים. הם לא צריכים לחכות שיפנו אליהם. זו חובתם, והחוק צריך לדרוש זאת מהם. הדבר מתבצע בהצלחה במערכת הביטחון, ומהווה את אחד מנכסיה. כך צריך להיות גם במערך החוץ.

4. מה הסיכויים להעביר את החוק?

הדעה הרווחת בסדנה הייתה שהסיכויים להעביר כיום בכנסת את חוק מערך החוץ הם לא ברורים. החוק הרי נועד לתקן עיוותים ופיצולי סמכויות שאת חלקם יצרה ההנהגה הפוליטית הנוכחית, וקשה לצפות שהנהגה זו תחליט לפתע לחזק את משרד החוץ ולתקן את אותם עיוותים שהיא עצמה יצרה. מצד שני, כיום יש הרבה יותר מודעות ציבורית לנושא וניתן לפעול בכיוון.

הצעת חוק מערך החוץ אשר הגיש לאחרונה ח"כ עפר שלח, זוכה כעת לחתימתו של ח"כ אחד בלבד מהקואליציה. זה עלול להפיל את ההצעה כזו בשלב מוקדם. צריך לרתום ח"כים נוספים מהקואליציה לתמיכה בהצעת החוק, ולנסות לנצל לטובת העניין את דבר קיומה של קואליציה צרה, שיוצרת אפשרויות להפתעות בכנסת. ואולם, ללא קשר לזהות החותמים על הצעות החוק השונות, כל עוד משרד החוץ כה מוחלש, וללא בעל ברית מרכזי בזירה הפוליטית, קשה לקדם חקיקה כזו.

5. כיצד ניתן לקדם את מהלך החקיקה?

אחד הקשיים המרכזיים העומדים בפני המאמצים לחוקק חוק מערך חוץ הוא התנגדות מערכת הביטחון. יש צורך בקמפיין הסברה שיכוון לאנשי מערכת הביטחון, שיסביר להם מדוע חשוב לחזק את מערך החוץ ומדוע מערכת הביטחון תצא גם היא נשכרת מכך. כל זאת, תוך שימוש במונחים השגורים בפי גורמי הביטחון ובהשתתפות אנשי ביטחון לשעבר שניתן לרתום לעניין, דוגמת מתן וילנאי (יוצא מערכת הביטחון שמונה לשגריר בסין, ותומך בחיזוק מערך החוץ).

יש צורך בעבודה שוטפת עם בכירים מכהנים במערכת הביטחון. על-מנת לשנות את האופן בו רואים במערכת הביטחון את משרד החוץ. לא ניתן לנקוט רק קו לעומתי מול אנשי הביטחון. אנשי משרד החוץ צריכים להיפתח אליהם, לעבוד איתם, ואולי אפילו לקבל חלק מהתנאים שלהם (לאור עוצמתם במערכת הממשלתית). יש לשכנע דמויות מפתח במערכת הביטחון – דוגמת ראש המל"ל, ראש האגף המדיני-ביטחוני במשרד הביטחון, ראש חטיבת המחקר באגף המודיעין, וראש אגף התכנון – בנחיצות העצמת הדיפלומטיה הישראלית. אי-אפשר לעקוף אותם, ואם הם יירתמו לטובת חוק מערך חוץ, או לפחות לא יתנגדו לו, הדבר צפוי לשפר משמעותית את סיכויי החקיקה. לעמדת מערכת הביטחון יש השפעה על פוליטיקאים רבים.

בנוסף, יש לקדם קמפיין יחסי ציבור לטובת חוק מערך החוץ, בדומה למאמצי לובי שנוקטים גופים מסחריים. לשם כך, צריך לגייס את תמיכתם של אנשי אקדמיה, תקשורת, עסקים, ופוליטיקאים לשעבר, ולהסתייע במכוני המחקר והמדיניות המעטים שמתמקדים במדיניות-חוץ ולא בביטחון לאומי. רצוי יהיה להקים קבוצת עבודה בהובלת משרד החוץ, שתכלול את הגורמים המתוארים לעיל, ושתלווה את מהלך החקיקה ותקדם אותו, תוך הבנת הממשקים בין העולם המדיני, הפוליטי והעסקי.

ג. העצמת הדיפלומטיה הישראלית בהיעדר חקיקה

למרות חשיבות חוק מערך החוץ, אין לצפות שניתן יהיה לפתור באמצעותו את כל מה שטעון שיפור. לא הכול יכול וצריך להיפתר באמצעות חקיקה. בנוסף, הואיל והצורך בהעצמת הדיפלומטיה הישראלית הופך דחוף יותר ויותר. אי-אפשר להמתין עד שיבשילו התנאים הפוליטיים שיאפשרו את אישור חוק מערך החוץ, וצריך לנקוט כבר עתה צעדים שיקדמו הלכה למעשה רפורמה מקיפה בתחום. בדיון הועלו מספר הצעות לצעדים אפשריים:

מניעת קיצוץ תקציבי נוסף - משרד החוץ צריך להירתם למאבק נגד כל כוונה לקיצוץ נוסף במשאבים העומדים לרשותו במסגרת דיוני התקציב. כיום, ההתנגדות לכך היא מעטה בלבד, ואין בכוחה למנוע קיצוץ שכזה.

גיבוש תפיסת מדיניות-חוץ סדורה לישראל - לישראל אין כיום פרדיגמה סדורה שלאורה מעוצבת מדיניות-החוץ שלה. מעבר לקביעת יעדים שנתיים ותכניות עבודה עתיות, יש לייצר מסגרת ארוכת-טווח וקוהרנטית, שתגדיר מטרות, יעדים ועקרונות מנחים להתנהלות ישראל בזירה הבינלאומית.

מיפוי הכשלים והאתגרים של מערך החוץ והצעת פתרונות - בעקבות ההסכם עם איראן, נשמעים במערכת הפוליטית קולות הקוראים לכונן ועדת חקירה לגבי מעמדו הרעוע של מערך החוץ הישראלי. גם אם ועדת חקירה שכזאת לא תוקם בשלב זה, הדבר עלול לקרות בנסיבות אחרות בעתיד. בכל מקרה, יש טעם להכין כבר כעת מסמך מקיף שינתח את הכשלים והאתגרים של מערך החוץ ושיציע המלצות לשינויים הדרושים לשם העצמת הדיפלומטיה הישראלית.

מיסוד מנגנוני ייעוץ לשר החוץ - בעבר, היה במשרד החוץ פורום סגור בשם "פורום שר", בו נפגשו דרך קבע בכירי המשרד עם שר החוץ. הייתה זו מסגרת רחוקה מעין התקשורת, בה יכלו הדיפלומטים להשמיע בחופשיות עמדות בלתי-מקובלות, שהצליחו להשפיע על עמדות שר החוץ. כיום, בהיעדר שר חוץ, הפורום אינו קיים ויש צורך למצוא דרך להפעילו מחדש, בצורה כזו או אחרת. מנגנון נוסף אותו ניתן לאמץ הוא של ה-[Foreign Affairs Policy Board](#) שהקימה הילארי קלינטון במחלקת המדינה האמריקאית ב-2011. זהו גוף בו חברים כ-25 מומחים חיצוניים (ובהם חוקרים, נציגי מכוני מדיניות, ואנשי ממשל לשעבר), שמשמש כצוות ייעוץ בעל מעמד סטטוטורי למזכיר המדינה. גוף זה מאפשר למזכיר המדינה להיחשף דרך קבע לעמדות והמלצות שמגיעות מחוץ למערכת הממשלתית ושמייצגות עמדות פוליטיות ומדיניות מגוונות.

התמקדות במהות המדינית ולא בנראות - עובדי משרד החוץ אימצו במידת מה את הפינה אליה דחקה אותם המערכת הממשלתית, ומתמקדים יותר מדי בנראות ובהסברה ופחות מדי במהות ובמדיניות. עליהם לסייע בפתרון הבעיות עמן מתמודדת החברה הישראלית, ולא להצניע אותן רק כדי להציג את ישראל באור חיובי יותר; עליהם להיות נכונים לומר לממונים עליהם את האמת שלהם לגבי איך ישראל ומדיניותה מצטיירים בעולם, בלי צורך לחשוש אם הדבר יפגע במעמד ובקידום שלהם; ועליהם לפעול לשינוי תפיסה בנושא הדיפלומטיה הציבורית, כך שתהיה מושתתת פחות על הסברה ויותר על דיאלוג ושיח עם גורמים בינלאומיים.

שינוי בהתייחסות ליהדות התפוצות - הושמעה דעה כי יהדות התפוצות נתפסת בעיני הממסד הישראלי באופן אינסטרומנטלי בעיקרו. במשרד החוץ רואים בהם לוביסטים פוטנציאליים לקידום עמדות ממשלת ישראל; במשרד הקליטה רואים בהם עולים פוטנציאליים; וגורמים רבים במערך הממשלתי ובחברה האזרחית רואים בהם פילנתרופיים פוטנציאליים. מערך החוץ הישראלי צריך לראות את יהודי העולם כולם כשותפים, ללא קשר לעמדתם הפוליטית או לזרם הדתי אליו הם משתייכים.

חיזוק השיח בכנסת על מדיניות-חוץ - חולשת משרד החוץ נותנת את אותותיה גם על רמת השיח המתקיים בכנסת בנושאי מדיניות-חוץ. לעתים קרובות, מתבטאים שרים וח"כים על סוגיות מדיניות שלגביהן אין להם רמה גבוהה של ידע והבנה. לצורך שיפור המצב, רצוי להוסיף ולקדם את פיצול ועדת החוץ והביטחון לשתי ועדות נפרדות, כך שתפעל בכנסת ועדה שכל עיסוקה יהיה במדיניות-חוץ. בנוסף, רצוי היה שבכנסת יכהנו ח"כים יוצאי מערך החוץ. מספרם של ח"כים שכאלה לאורך השנים הוא אפסי, והדבר פוגע ביכולת לקדם בכנסת את האג'נדה והצרכים של מערך החוץ, ובהעלאת רמת השיח במערכת הפוליטית על נושאי מדיניות-חוץ.