



**משרד  
הבריאות**  
לחיים בריאים יותר

לשכת שרת הבריאות

Minister of Health Department

#### פרוטוקול וועדת משנה תאגוד בתי"ח – 4/12/13

**נוכחים:** רוגית קן, אילן שטיינר, יוני דוקן, עו"ד לאה ופנר, שירה ארנון וזהבה מהמשרד של פרופ' ארנון אפק, מיכל טביביאן- מזרחי, דורון קמפלר, מור סגל.

#### **\*\* מציג בפני הוועדה: משה דיין, נציב שירות המדינה. מציג מצגת (מצורף בקובץ POWERPOINT).**

**רוגית קן:** נותנת הקדמה - מציגה את מטרות הוועדה והמנדט שלה. אחת השאלות המרכזיות היא עולם כ"א, יחסי עבודה. גם קובי אמסלם נתן עמדתו. גם ביכולת של המערכת לעבוד בתוך הכלים הקיימים. חלק מיצורי הכלאיים שנוצרו במערכת, נוצרו בגלל המסגרת הברורה שיש בהעסקת עובדי מדינה וצרכי המערכת האחרים, ברורים יותר פחות. היינו רוצים לראות את העולם העובדתי מבחינתכם, ואיזה כיוונים אתם חושבים שנכון ללכת בהם, בהקשר של יחסי עבודה והשאלה המהותית של היכולת וההצדקה לתאגוד.

**משה דיין:** ברשותכם אפתח בידיעה שקראית הבוקר בעיתון, לכאורה לא קשורה – אתמול באזור הישוב דולב. יש את הטריק של הגנבים שמתנגשים ואז אתה יוצא לראות מכה, והלך האוטו. זה קרה עם רכב פלסטינאי, לקחו את האוטו ונסעו לרמאללה, הייתה ילדה קטנה מאחורה, וגם הפלאפון באוטו. האמא נותרה על הכביש באמצע השטחים, בלי הבת שלה ובלי פלאפון, והאוטו מתרחק. איכשהו עצרה ערבי פלסטינאי בדרך, נתן לה פלאפון, התקשרה לבעלה שבבית, מה הוא יכול לעשות? יצא עם סכין, פגש חבר עם אקדח ואמר לו חטפו לי את הילדה. נכנס לכפר, שואל את התושבים שם, והגיע לרכב ולקח את הילדה. מה שזה אומר, שכשזה מדובר בחיים של הילדים שלנו, אנחנו מקבלים החלטות לא רציונליות. ההחלטה שהוא קיבל, את האמא שהשאיר על הכביש, מאם שכולה הייתה יכולה להפוך לאלמנה. כשמדובר בחיי אדם ההחלטות הן לא רציונליות.

כשאנחנו מדברים על מערכת הבריאות זה החלטות של חיים ומוות. הרבה החלטות מונעות מזה שמדובר בחיי אדם, בעצמנו, בהורים שלנו. לדעתי כלכלת בריאות היא כלכלה אחרת. אנחנו צריכים להבין את העולם הזה כי הוא מאוד משפיע. המגמות מתפתחות במערכת, יש מערכת איזונים בין הציבורית לפרטית ומה זה עושה לנו. אנחנו באתגר כמעט בלתי אפשרי להמשיך שירות רפואי טוב מהמובילים בעולם, כאשר האלטרנטיבה היא מעבר לכביש. כל זה דורש התאמות. אני נוחת ישר לסוגיה שבאתי, וחשב לזכור מה עומד מאחורי הדברים. אין החלטות רציונליות לגמרי, ולכן זה מאוד משפיע.

**רוגית קן:** פרספקטיבה אחרת – אם אני מסתכלת על זה בעיניים של מה שעושים פה, הטלפון הראשון של מה שהיה צריך להיות זה להתקשר לכוחות הביטחון, חטפו לי את הילדה לרשות הפלסטינאית.

**משה דיין:** הצבא לא שולח חייל אחד, אלא יחידה שלמה שמחכה לתשובות.

**רוגית קן:** כמה אתה בתור אזרח חושב שאתה צריך לקבל מהמדינה, ואיזה שירותים הפרטנו בדרך? זה שבכל ישוב יש חברת שמירה פרטית ויש אזעקה בבית, סירים זה לא משהו שהופרט ברמה האישית?



**משרד  
הבריאות**  
לחיים בריאים יותר

לשכת שרת הבריאות

Minister of Health Department

**משה דיין:** זה כבר משהו אחר. אני רוצה לדבר כדרכי מלמעלה ברמה העיונית, ואז לפרוט ככל שאצטרך. הבעיות האפשריות עם תאגוד עם עובדי מדינה ופתרונות ומודלים לכך, זה לגיטימי, אבל לדעתי חייבים להתחיל מלמעלה. שירות המדינה מורכב היום מקרוב ל - 70 אלף עובדים קלאסיים, לא כולל מערכת הביטחון, שב"כ, מוסד וכו', אבל זה לא שולי, זה לא אגף, ויש לנו גם את המורים. ברשותכם לא נספור אותם בספירה. מה שנותר זה יחידות הממשלה והסמך ומערכת הבריאות. מערכת הבריאות מונה קרוב ל - 30 אלף עובדים מתוך 70 אלף הקלאסיים. רוצה לומר, מבחינת שירות המדינה הקלאסי זה מרכיב ענק. המורים מוחרגים מהספירה כי ניהול כ"א שלהם הוא שונה. הם יושבים במתקנים של רשויות מקומיות, מאוד מחוברים לרשויות המקומיות. את לא תזהי את ההבדל בין מורה אחד לאחר ולכן הניהול שלהם שונה מבחינתנו. זה הרבה, אנחנו מדברים על 22 בתי"ח ממשלתיים, חלקם כלליים, חלקם פסיכיאטריים, חלקם גריאטריים. יש בתי"ח מרכזיים כמו שיבא, רמב"ם, אסף הרופא. יש מקומות בארץ, כמו בצפון, נהריה, צפת, כלומר בצפון ובדרום הפיזור פחות נוכח. בנפש, המדינה מאוד נוכחת בנפש, אבל פחות בבריאות. שימו לב שהיחס בתי"ח ממשלתיים-כלליים נמוך לעומת בתי"ח גריאטריים ופסיכיאטריים.

ניגוד האינטרסים הידוע, אם זה יתרון או חסרון, אני יודע שהממונה על השכר אמר שזה בריא. אני מתחבר – הקמה של שני ערוצים נפרדים כשאחד מהם אמון על רגולציה, שלא רואה צורך, זה לא טוב. הטענה היא שיש פה ניגוד עניינים וזה נכון, השאלה מה עושים איתו. בסוף משהו צריך לסדר את אילוצי התקציב שלעולם לא ייתנו לנו להתנהל אחרת. שר המשפטים אחראי על שלושה שחקנים – פרקליטות, סנגוריה ובתייהמ"ש. יש חולקים על המערכת, ולא כולם אוהבים את זה, יהיה אשר יהיה – זה המצב. השאלה איפה הנקודה שאמורה ללכד את זה, לאזן בין אילוצי התקציב לבריאות. יכול להיות שהיום מנכ"ל המשרד הוא נקודת איזון לא הכי מתאימה, אבל לא התעמקתי בזה הרבה. השאלה שניה היא קריטית להמשך – נניח שרוצים להפריד, השאלה מה נשאר למנכ"ל. כשמדברים על תאגוד, זה ברור שבתייהמ"ש הופכים לתאגידים, והמנכ"ל נשאר רגולטור וניהול בתייהמ"ש עובר לתאגיד כזה או אחר. הואיל ויכול להיות שחלק מהפתרונות הם בתוך המדינה, ליצור את המבנה שהזכרתי במשפטים, לשם כך תוקם יחידת סמך לרגולציה, ואז מי שיישאר או לא יהיה יחידת סמך לבתייהמ"ש, ואז מה מנכ"ל משרד הבריאות יקבל? אנחנו מעדיפים שיהיה רגולטור או הבעלים והמפעיל של בתייהמ"ש? צריך לפתוח את כל השאלות. המלצות-המלצות, בסוף החיים יאלצו אותנו להגיע להרבה פשרות בתחום הזה, ולכן צריך לדעת את כל האופציות. האם זה נשאר בשירות המדינה? מבחינה עיונית זה נשאר, אז צריך לתת את הדעת למה שאמרתי, בהנחה שאני יוצר הפרדה מבנית פנים-ממשלתית. היום לשר המשפטים יש שלושה מנכ"לים שאחד לא נוגע בשני. מנכ"ל משרד המשפטים הקלאסי, מנהל בתייהמ"ש ומנהל בתייהמ"ש הרבניים, יש הפרדה מוחלטת ביניהם. הייתי יועץ בכיר לשלושה שרים.

**מיכל טביביאן-מזרחי:** כאן מדובר על שניים שאחד מפקח על השני ולא שלא נוגעים, וזה הרבה יותר מורכב.

**רונית קן:** אני רוצה לחדד – כשמנהל בתייהמ"ש מקבל החלטות על ההתנהלות שלהם, אין לזה השפעה ברורה ישירה ומידית על מה קורה בתיק או ביעוץ המשפטי, יש הפרדה בעולמות התוכן. פה אנחנו רואים שיש חפיפה מאוד גדולה בעולמות התוכן, ואנחנו שואלים האם יש יכולת להפריד את הרגולציה מהניהול של בתייהמ"ש, האם



לשכת שרת הבריאות

Minister of Health Department

**משרד  
הבריאות**  
לחיים בריאים יותר

אפשר להפריד את הכלכלה. צריך להיות מציאותיים, ואנחנו רוצים להציע חלופות ברות יישום. אולי אי אפשר ליישם תאגוד, אולי אפשר לעשות מהלך של 3 שנים ולתאגד וזה הפתרון לכל התחלואים, אני לא יודעת כרגע. הרגולציה מאוד קובעת.

**משה דיין:** אני נותן דוגמא שהשר הוא מוכר בניגוד עניינים ומשלים איתו. יש מישהו בסוף שצריך לאזן בין כלכלה, כסף, משאבים לבין בריאות. כנראה לא נוכל לשלוח את כולם לכל הבדיקות ומישהו צריך לאזן. אז חוק התקציב מתמודד עם זה, זה המשמעות שלו, אבל גם ביום-יום מישהו בממשלה עושה את זה. אני אומר שקודם כל צריך לקבל החלטה עיונית ולא מעשית – האם זה צריך להישאר בשירות המדינה כמות שהוא? אם כן, אולי בחלוקה מבנית אחרת? כן, לא, אם כן צריך לתת על זה את הדעת. ראיתי את המצגת של עו"ד נאמן ואני לא הולך להרחיב על זה. אתן דגשים מהעולם שלי.

ברור לנו שבי"ח זה היחידה הממשלתית כמעט היחידה שעובדת בעולם עסקי מובהק כמעט. לא עוסק מורשה ולא חברה, אבל יש סוגיות תקציביות ומוקדי רווח, וניהול עסק מקצה לקצה זה מורכב, זה עסק! יותר מזה, גם התוצר שלו מאפיין עסק, זה מתן שירות. בסוף בי"ח זה עולם של אחד על אחד, חולה מול רופא או מול מערכת, זה שירות לאדם הבודד. אין כמעט דבר כזה לתת שירות לקהילה. החולה צריך לצאת כמה שיותר בריא. המאפיינים האלה מולידים קושי בשירות המדינה. כל מנגנוני הפיקוח הקלאסיים לא קיימים כאן. כל המנגנונים שהמחוקק יצר לשוק העסקי על פני כל השנים לא בדיוק קיימים. יש מנגנון בקרה שונה של עובדי המדינה, על הטוב והרע שבו, הוא לא נותן מענה בכל דבר. סוגיית המשמעת למשל, שאולי נשמעת שולית, זה מערכת איכותית ויש לנו בה לא מעט בעיות. אנחנו קוראים על הנורמות האלה בעיתון, ועולם הפיתויים מאוד גדול. במיוחד ההשקה בין השוק הפרטי לציבורי, שזה אותו אדם. המשחק בין הקליניקה לבי"ח, מדובר באותו אדם, הלחצים, הטלפונים... יש לעולם הזה קשיים מובנים, ובזה שירות המדינה חזק מאוד – יש בית דין משמעותי, יש חקירות, יש חוק. ההפקרות לא אמורה לחגוג והיא גם לא חוגגת, זה אחד הבלמים לתופעות האלה.

בתי"ח חיים בסביבה עסקית וזה מאפיין מאוד ייחודי. אני מפה רוצה ללכת לעיסוק של דיני נפשות. זה דורש מההון האנושי אנשים עם נשמה, עבודה 24/7 365 ימים, וזה גם היבט ייחודי. עולם הרישוי, הצורך בקביעת תקנים, היקפים כספיים עצומים, יחידות סמך גדולות. יחידת הסמך הגדולה ביותר היא שיבא, יותר גדולה מהבאה אחריה בהרבה, וזה רשות המיסים. יש לה מנכ"ל, יחידה משפטית, דובר, בי"ח שכפוף לשר ישירות. מבחינתנו זהו משרד ממשלתי יותר מורכב וגדול ממשרד התיירות. זה קיים באופן דומה בעיקר במערכת הביטחון, הנהלת בתי"ח. אני יחידת סמך וכפוף ישירות לרוה"מ, כי אני סוג של רגולטור. יש אליו רגישות ציבורית גבוהה וכו'.

זה השקף שאני רוצה לדבר איתכם עליו – מה השיקולים העיוניים, האם זה אמור להוות חלק משירות המדינה? שירות המדינה לדעתי אמור להתמקד בפעולות של השלטון. יש ריבון, כנסת, רשות מבצעת שמופקדת על הביצוע, ויש רשות שופטת. הרשות המבצעת היא השלטון האפקטיבי. לדעתי, שירות המדינה הקלאסי בתנאי מעבדה טהורים, אמור לעשות רק עשייה שלטונית. רשות המיסים יכולה להיות רק של השלטון, אין דבר כזה שחברה



**משרד  
הבריאות**  
לחיים בריאים יותר

לשכת שרת הבריאות

Minister of Health Department

פרטית תיכנס לכיס של אנשים. היה לנו בג"צ גדול על הפרטה של בתי הסוהר, בג"צ שלל את זה. יש פעולות שיוחדו לשלטון על פי מהותן.

**מיכל טביביאן-מזרחי:** יש כאן הבחנה משפטית?

**משה דיין:** לא. יש בג"צ, אבל בלי להיכנס אליו, אנחנו חיים בעולם שהמערכת היא כבר בחלקה לא ממשלתית. לא צפוי להיות פה בג"צ שבי"ח יכול להיות לא ממשלתי, כי זה היה צריך להיות כבר מוגש אי שם אחורה. בעולם יש מקומות שבהם בתי"ח הם לא רק ממשלתיים, יש גם בתי כלא. יש פעולות שמתאימות רק לשלטון, אתה חייב אותו ולא יכול לתת את זה בגוף שהוא לא השלטון. אם יש לי שירות שאתה רואה שהשוק הפרטי יכול לתת אותו, מעשית ומשפטית, לכאורה הוא לא מתאים לשירות המדינה. יותר מזה, לזה אני מחבר את הטענות שהמדינה לא יודעת לנהל טוב ונכון עסקים, ואלו טענות מוכרות. אני לדידי שואף ששירות המדינה יעסוק רק בשלטון, הפילוסופיה הזאת היא מעשית. אין שני לו ואין שוק פרטי מקביל. במבחן הזה בתי"ח לא נכנסים, לפחות לכאורה, כי עצם העובדה שיש לנו את בילינסון ואת סורוקה אומר הכל, זה עוד אגודות עותומניות ומרכזים פרטיים. השוק הפרטי והחצי-פרטי או המוסדי מראה שהדבר אפשרי, לכן המבחן הזה לא עונה. אני כנציב שירות המדינה לא מתנגד להוצאתם משירות המדינה, תתפלאו. אני חושב שזה לא השלטון במהותו. אם אני הייתי חבר וועדה לא הייתי יכול להתעלם מהשיקולים הבאים, זה שירות חיוני, ושירות המדינה נועד לתת מענה לשירותים חיוניים. יש תחומים בהם המדינה לא יכולה להרשות שיווצר כשל שוק. אסור למדינה להרשות שיהיה חבל ארץ בלי השירות הזה. אם לא יהיו מספיק קניונים זה לגיטימי להעביר את זה לשוק חופשי, אבל אי אפשר לוותר על שירות כזה חיוני ועלולים להיווצר כשלי שוק. הקופות הן גם שוק פרטי בהרבה מובנים, מה יהיה, מאיפה נביא כסף, הוצאות והכנסות. יכול להיות שלא משתלם להם להעמיד סניף בחבל ארץ מסוים.

**יוני דוקן:** גם לא כל הפעולות הרפואיות הן רווחיות..

**משה דיין:** עוד נתון – המדינה מחויבת למערך החוץ ממשלתי. אם הדסה קורס, זה לא שאומרים שלא הלך להם בעסקים. המדינה לא יכולה לעמוד מהצד, והיא מזרימה כסף. מה שנותן לגיטימציה למדינה לומר "רגע, אם זה יכשל אז אני אזרים כסף, ואם זה יצליח אז אני לא אראה מזה כסף". זה אומר שלא מחכים ליום האחרון, ואומרים בואו נשלוט בזה. יש גם חשש לעיוותים – רפואה ממשלתית על פי טיבה ומהותה, השיקולים שלה אמורים להיות יותר ערכיים. למשל יכול להיות שבעקבות דאגה לסוג אוכלוסייה מסוים, למרות שזה לא משתלם, אז כן ניתן את השירות הזה בבי"ח ממשלתי. כמו הפרקליטות – פרקליטים הם לא רק רווח והפסד. אם הפרקליט נתקל בעיוות, הוא אומר אני לא מגן על זה. בשירות הרפואי אין דבר כזה, הנאמנות שלך ללקוח היא גבוהה. יש לנו המון חובה גם ליעדים שחורגים. אצלי אני מחויב לעיקרון של שוויון וייצוג הולם לערבים. זה מטריד אותי, ולכן אני נותן העדפות, קצת פקטורים כדי להשיג יעד לאומי שרובנו מאמינים בו. לכל יחידה ממשלתית יש יותר סיכוי שתיתן מענה לדברים לא כלכליים אבל ערכיים ברמה כזאת או אחרת. יש גם אינטרסים לאומיים אחרים – פריפריה, לא רווחי וכו'. לכן אני אומר שהמשימה היא לא פשוטה – בהקשר העיוני איך יוצרים מערך איזונים נכון, ופה אני אומר שההחלטה להוציא את זה משירות המדינה, לי כנציב היא נוחה אידיאולוגית. אני חושב שהשירות צריך להתמקד בהיותו גוף שלטוני, ויש לנו המון חריגים, החריג הענק הוא מערכת הביטחון. זה כן



לשכת שרת הבריאות

Minister of Health Department

**משרד  
הבריאות**  
לחיים בריאים יותר

שלטון, מסוג אחר. אין מישוהו אחר שיכול לתת את השירות הזה. השב"כ מפעיל סמכויות שלטון לא פשוטות בחלקן, אבל בסוף חלק מהפעילות שלו היא מול המערך באיו"ש. זה יותר כמשמעותו מול הצבא ולא מול המדינה. הוא שונה ולכן גם מורים שונים. מורים זה לא פעילות שלטונית, אבל אם המדינה לא תתפוס על זה בעלות, יהיו בתי"ס פרטיים ותהיה פה בורות, ילמדו או לא, ילמדו לא טוב. מרכז הכובד הוא כדי למנוע כשל שוק. אין שוק פרטי בתחום הזה, לא יינתן חינוך טוב לילד בירוחם. ההכנסה שם נמוכה, שווה יותר לפתוח ביי"ס במרכז ת"א ולא שם, לכן הם גם מהותית מרוחקים מאיתנו. זה גם מעשית, הם באים למתקן לא ממשלתי, לבתי"ס שמנוהלים מוניציפאלית, ולכן במהות זה שונה וזה לא בספירה הקלאסית שלי והם מטופלים אחרת.

ההחלטה פה היא לא פשוטה, כי הטענה היא, וזה לא בדיוק התחום שלי, שמערך הבריאות הוא כזה חיוני לאדם וכזה עוצמתי בחיינו שלא ניתן לקחת בו סיכונים, והוא מצריך מערך ממשלתי חזק. אני לא מזלזל בשיקול הזה, אפשר גם לטעון מי שרוצה לפתח את זה, שיגיד שלפחות במהלכים גיאוגרפיים מסוימים המדינה צריכה לשמור על מוקדים של התמחות, כדי שלא נהיה נתונים לחסדי השוק הפרטי, כל מיני תחומי פעילות רפואית שעלולים לנבול. כולם רוצים מחלקות יולדות כי זה מאוד רווחי.

**רונית קן:** זה נמצא בעולם החלטות שלממשלה יש יכולת לשנות אותן במובן של תמחור של פרוצדורות כאלה אחרת.

**משה דיין:** יש הבדל אם זה מקום ממשלתי שעל האתוס של שירות המדינה.

**רונית קן:** אני מסכימה, רק העדפה של פרוצדורה כזאת או אחרת נובעת מהחלטות של רגולציה, של תקצוב, של קביעת מחירים. זה נכון שיוולדות זה חריג בגלל ביטוח לאומי, אבל ההעדפה היא משהו שלמדינה יש יכולת להשפיע עליו.

**משה דיין:** אתן לך דוגמא על קטיושות בדרום. אני כנציב השירות יושב ואומר שזה יוכר להם כימי עבודה, ואני מגשים אינטרס לאומי בתור אחד מהמערכת הזו. אני מדגים לכם על סדר יומי הרבה דברים. שילוב החרדים בשוק העבודה למשל. יש לגיטימציה לקבל מחר עובד פחות טוב בעולם משפטי של שוויון, בגלל שהוא יוצא אתיופיה. אני ארגיש טוב עם זה ואשמח לעשות את זה, וזה לגיטימי וחלק מהתפקיד שלי. גם בעולם בתיה"ח יש משמעות לאתוס הזה. אם מוציאים את זה, צריך להבין מה מפסידים ומה לא.

**עו"ד לאה ופנר:** אני מאוד מבינה את הצורך של המדינה לדאוג לחלקים הציבוריים ולנושא השוויון, אבל למה צריך שזה יהיה ביי"ח של המדינה? אני רוצה להבין את העיקרון. החיבור הזה לא מובן לי.

**משה דיין:** אני יודע שזה מבלבל ולכן אני זורק שיקולים משני הצדדים. אני מוכן לסגור את המעגל, למרות שזה לא התחום שלי.

**עו"ד לאה ופנר:** אמרת שזה צריך להיות ממשלתי.

**משה דיין:** מושך לכיוון הממשלתי.





לשכת שרת הבריאות

Minister of Health Department

**משרד  
הבריאות**  
לחיים בריאים יותר

**עו"ד לאה ופנר:** במקום מסוים זה לא רווחי להחזיק ב"ח. אם המדינה הייתה אומרת למפעיל פרטי אני מוכנה את ביה"ח הזה לממן באיקס כסף, אפשר לפתור את הדבר הזה בחלק המימוני ולא דווקא התפעולי.

**משה דיין:** דעתי המסכמת – אני נוטה לדעה שלא שצריך להשאירם בשירות המדינה. צריך להיות ערים לשיקולים, ואיזה בעיות זה אומר שיהיו. זה אומר שהמדינה מתרחקת, מימון זה לא חזות הכל. היא מתרחקת מהיכולת הקרובה שלה להשפיע בזמן אמת ובתגובה מהירה על מערך מאוד חיוני. זה נהיה משיח של ממשלה ושר בריאות לשיח של תקציב. זה שיח אחר ומתיש, וצריך להבין שזה קצת שונה. אני נוטה לדעה שעדיף להוציא את זה, כי שירות המדינה בסוף נועד לשלטון, ונוצרו בו כלים שצריך לפתח אותם. כל המגזרים האלה עושים במובן מסוים בלגן. לבי"ח אין דירקטוריון, זה טוב או לא טוב? יש לו עמותת ידידים. אבל כל הכלים האלה, וועדת בחירות, דירקטוריון, דו"חות כמו בחברה ציבורית, ופיקוח כמו ברשות לניירות ערך, אולי אנחנו מפסידים פה דברים גדולים. שירות המדינה, מנגנוניו לא נבנו לחברה ציבורית או עסקית. אני נוטה לדעה בגדול, אבל צריך להיות ערים למה שמפסידים.

**מיכל טביביאן-מזרחי:** יש מודל ביניים בין מה שאתה אמרת למה שלא אמרה.

**משה דיין:** כשאני אומר שירות מדינה אני מתכוון לחוק שירות המדינה.

**מיכל טביביאן-מזרחי:** בתווך הזה יש שירות ציבורי שהוא לא תחת המדינה.

**רונית קן:** יש לנו חלופה אחת, שמי שיהיו הבעלים של בתי"ח הם יהיו הקופות או חברות לתועלת הציבור, לא המדינה, ששומר עליהם שיהיו תאגידים עסקיים לכל דבר ועניין וישמרו על האינטרס הציבורי, שלא יהיה רק שירות רווחי, שיהיה שווה לכולם וכו', ויש את זה שהם עובדי מדינה. יש משהו שאתה יודע לקרוא לו באמצע? כשאנחנו באים לדוגמא לרשות החברות הממשלתיות, יגידו שבגדול אתם לא יכולים לעשות תאגוד. נציג שלהם יבוא לכאן. הם יאמרו שתאגוד הוא מהלך מאוד מסובך וקשה ליישום ולא רק בגלל יחסי עבודה, אלא שאלת הנכסים והמיסוי פותחת שורה ארוכה מאוד של שאלות שמאוד קשה לפתור אותן.

**משה דיין:** זה קושי מעשי, אני מדבר על השאלה העיונית.

**רונית קן:** אתה יודע לשיים פתרון ביניים שאומר שזה ציבורי ולא יושב בנציבות שירות המדינה, אבל גם לא פרטי?

**משה דיין:** בטח, חברה ממשלתית.

**רונית קן:** זה תאגוד.

**משה דיין:** אתן לכם דוגמא – תע"ש, תראו ממה העולם הזה מושפע, רוצים להפריט אותו. אז כתוב בעיתונים שיש פעילות מסוימת שהמדינה לא מוכנה להפריט מסיבות ביטחוניות, אפילו משיקולי סיווג. יש קבוצה שמי שנחשף לעולם הזה, צריך לשלוט בו. הנה עוד שיקול נוסף למה – בסוף נסגר שזה יהיה חברה ממשלתית. שם הנימוק שלי עובד חזק. זה לא פעילות שלטונית, זה אחלה בית חרושת, חשוב, אבל שיהיה כמה שפחות מהמדינה.



לשכת שרת הבריאות

Minister of Health Department

**משרד  
הבריאות**  
לחיים בריאים יותר

יש הרבה בלגן יחסית בארץ במתי מתאגדים או עושים פעילות מסוימת במבנה מסוים. אני כנציב באתי ליחידת סמך ושאלתי למי נותנים ולמי לא. צריך לעשות סדר בדברים בחיה הזאת, יחידות סמך. יש תאגידים סטטוטוריים מעבר לזה, יש דו"ח שמדבר על זה, גם שם התחיל טיפה ברדק - מתי חברה ממשלתית, מתי רשות עצמאית. בינינו, אין הסבר למה זה כן וזה לא. דוגמא נוספת - בזק הייתה אגף במשרד התקשורת, עברה להיות רשות ממשלתית ואז חברה פרטית. היו כמו ת.פ. מנכ"ל, עברו להיות רשות ואז חברה ממשלתית וכו'. גם ברשות הדואר זה היה ככה. אתם רואים את התנועות האלה.

לדעתי צריך להיות מבנה כזה שנותן מענה למניעת כשלי שוק, לחיוניות השירות שהמדינה מחויבת לו. תאזן בין זה לכלי הבקרה שמתאימים לפעילות עסקית לצורך העניין. איך מחברים את זה? אגיד לכם למה אני מתנגד. להעביר את זה לצורת תאגוד כלשהי ולהשאיל את העובדים. אנחנו מתנגדים לזה התנגדות נחרצת. אני לא רוצה לדבר בשם ההסתדרות הכללית, אבל הם מעדיפים שהעובדים שלהם יהיו עובדים מדינה, כי אם אני קורא היום על עסק פרטי או על חברה שמפסידה, העובדים עכשיו במלכוד. אם ילחצו יותר מדי החברה פשוט תקרוס. זו ההתלבטות של עובדי נייר חדרה היום. עוד ילחצו על התנאים, החברה תיפול וכולם ילכו הביתה. כשאתה מול המדינה, אתה די פטור מהאיזון הזה. משרד החוץ לא יקרוס, יהיה משרד חוץ למדינת ישראל, וישלמו יותר או פחות. הרבה יותר נוח לארגון עובדים זה להתעסק עם המדינה. כשאתה בשירות חיוני יש לך כוח אדיר כארגון, אתה יכול להשביט שאלטר ולהקים קול זעקה. כשחדר מיון סגור הציבור לא ישתוק. ככל שזה חיוני יותר, עדיף לארגוני עובדים להיות במערכת הזאת, והם כנראה לא אוהבים את רעיון התאגוד. לדעתי הם לא יושבו להיפרד משירות המדינה. בעבר היו טריקים של השאלה, זה קרה באל על והשב"כ למי שמכיר. הם עובדי מדינה, רק מה הוא קם בבוקר והולך לאל על ותלוש המשכורת שלו מגיע מהמדינה. הבוס שלו זה אל על, אבל הוא מהשב"כ. אין חיה כזאת שאתה מעסיק אנשים שאתה לא המעסיק שלהם. אין חיה כזאת.

**עו"ד לאה ופנר:** נגיד ניקח את אסף הרופא – מי שבפועל שולט בעובדים ואומר להם מה לעשות זה מנהל ביה"ח. לנציבות יש כללים, אבל זה מה שקורה ביום-יום. מה זה משנה אם הם היו עובדים שלך, אבל בפועל היה דוידזון שהוא מרשות או מתאגיד, למה זה מפריע לך ברמה היומיומית?

**יוני דוקן:** איזה סמכות תהיה לפטר למשל? ניתן אותה למנהל שהוא לא עובד מדינה לפטר עובד מדינה? זו רק דוגמא, יהיו בעיות ניהוליות נוספות.

**משה דיין:** למה שירצו את העיוות הזה? במקום נורמלי, בעל הבית כולם עובדים שלו.

**עו"ד לאה ופנר:** הדבר הראשון שהעובדים רוצים זה את האיתנות הפיננסית. הם יודעים היום שכלכלית המדינה לא קורסת. הם לא צריכים לדאוג מחר למשכורת. היא יכולה לקבל החלטות שהם לא יאהבו, אבל היא לא תקרוס. יש בטחון של המדינה.

**משה דיין:** והמדינה נותנת לחברת חשמל לקרוס?



**משרד  
הבריאות**  
לחיים בריאים יותר

לשכת שרת הבריאות

Minister of Health Department

**עו"ד לאה ופנר:** זה לא משנה, אני אומרת למה העובדים לא ירצו. עובד מדינה זה מעמד שנותן לו הטבות נוספות ממעמד רגיל.

**משה דיין:** בקיצור, אינטרסים של העובד. אני מדבר על אלה של המעסיק.

**עו"ד לאה ופנר:** אם אומרים להם שאנחנו הולכים להרע את המצב, למה אתה בתור מדינה מתנגד? השגת רפורמה שאתה חושב שיכולה להיות נכונה עדיין, והמחיר שלי הוא שאני ממשיך להחזיק עובדים איקס זמן. ככה עשו ברפואת שיניים בקופ"ח.

**מיכל טביביאן-מזרחי:** אפשר לעשות דור ב'.

**משה דיין:** אני עכשיו מדבר מטעם המעסיק. יכול להיות שבגלל זה צריך להגיע לפשרות. אחרי שאמרתי שאפשר להוציא את זה מהמדינה כי זה לא שלטוני, בסוף העובדים יישארו בעיסוק לא שלטוני וגם במתקן לא שלטוני, וזה עוד יותר גרוע. היום כשנכנסים למתקן ממשלתי, הוא כזה מכף רגל ועד ראש עם כל התערבויות הממשלה. אם אני אומר תוציא את הממשלתי מזה, תוציאו, אבל העובדים עדיין שלך? בדוגמא הקודמת שהבאתי לא עשו דור ב', ואני אומר שזה קטסטרופה. זה עבד בשנים הראשונות, אבל אז השנים חלפו ונוצר נתק בין העובד למעסיק ואתה מאבד שליטה. המוקד האפקטיבי בשטח זה יהיה הוא ואז נוצר הדיסוננס, והמנהל כפוף למערכת דינים אחרת וזה סיוט. יכול להיות שאם זה דור ב', יהיה תהליך, אבל נראה מה יהיה.

**מיכל טביביאן-מזרחי:** אני רוצה לשאול אותך כרגולטור – אחת הטענות היא שאי אפשר להיות רגולטור על מערכת בריאות כי היא מתנהלת לבד. השאלה היא אם באמת אפשר, איפה אתה חווה קשיים?

**משה דיין:** אני חושב שבסדרי העדיפויות הנושא השלטוני הוא במוקד. איפה שזה גוף בסביבה עסקית יש כוחות שוק שגורמים לו להתנהג ככה. אם לא יתנו בשירות טוב בבי"ח כזה או אחר, היולדות ילכו לבי"ח שלישי. האתיקה המקצועית היא גם גורם מקצועי מרסן לרופאים ולאחיות, הרישוי הוא גם סוג של זה. אני מכינאי, אני באתי משירות המדינה ולא ממערכת הבריאות וחטפתי את שוק חיי. חד משמעית זו מערכת שלא נבנתה באופן בריא. המדינה בהרבה הסכמים קיבוציים יורדת לפרטי פרטים, ולא נשאר לך הרבה כמנהל. המון-המון-המון מוסדר. דוגמא מהבוקר - אני מתווכח על עבודות פרטיות של מנהלי בתי"ח, יחידות סמך. אמרו לי יש הסכם בוא דבר איתנו, זה נושא למו"מ. ברמת מנכ"ל, אומרים לך שאם תגביל אותנו... כל הסגל הבכיר בשירות המדינה עד ארבע שעות שבועיות באקדמיה לא נותנים כלום, הם ארץ אחרת. אני לא משווה כי הם עולם שונה, אבל שם אם אני מחר כנציג אגיד שעתיים במקום ארבע שעות אני מוציא תיקון לתקשי"ר וגמרי הסיפור, אתה מפעיל את הריבונות שלך כמעסיק. שם ההסכמים מפורטים מאוד, ולכן המדינה לא כל כך שם. מערך המינויים שם, זה לא קורה. זה לא כמו יתר משרדי הממשלה, התוצאות שם מאוד צפויות. צריך יהיה לטפל בזה.

**מיכל טביביאן-מזרחי:** זה שיוציאו את בתי"ח משירות המדינה יגביר את היכולת של הרגולטור לשלוט בהם?

**משה דיין:** בתחום המשמעותי זה יהיה הפסד. בתחום הזה ניגוד העניינים יהיה טוב. זה הוליד המון תשומת לב - הקימו יחידות, סוגיות של ניגוד עניינים והפרת אמונים בפלילי וכו' - את זה נפסיד. לדעתי קשה לי לראות מערכת





**משרד  
הבריאות**  
לחיים בריאים יותר

לשכת שרת הבריאות

Minister of Health Department

אחרת שיודעת לעשות את זה ברמות שלזה יש פתרונות. רשות הדואר, ביטוח לאומי, רשות השידור – במשמעת זה באחריות המדינה. מערכת הביטחון האזרחי זה שב"כ, מוסד, הכור בדימונה - יש בה הרבה תחומים שסמכות הנציבות מתרחבת. במשמעת אנחנו אחראים על הרבה תאגידים סטטוטוריים, על רשויות מקומיות בעבירות תקציב, מועצות דתיות, יש לנו הרבה אוכלוסיות שנכנסות מכוח חוקים כאלה ואחרים. דווקא בתחום המשמעת, אם יש עוד עשייה זה מהתחום הזה. תחום השכר, עבירות תקציב - לך תדע מה עושים שם, מעגלים מספרים, נותנים מה שלא אמורים... אני השעיתי גזברים ומנהלי כספים ברשויות מקומיות, וזה עושה את ה - BUZZ שלו. גם בעולם הרפואה אני בטוח שזה עושה. המטרה שלי היא לא לתפוס את רובם או את כולם, אלא שיבינו שזה לא הפקרות.

תחום הרופאים מהבחינה המשמעתית הם לא בולטים לטוב. יש בלגן סביב השעון, הרופא היה בחו"ל והיה גם פה. האי סדר הזה הכשיל לא מעט אנשים. יש ניגוד עניינים מובנה – מישהו בא, אתה רואה חולה. יש אנשים שהולכים לקליניקה כי חלק מהטיפול הלא פורמלי זה-זה. ניפגש איכשהו אחרי זה במחלקה, אני במחלקה וייתכנו אליך טוב. אנחנו לא רוצים להרוס שוק פרטי או ציבורי, אבל יש מקרים שנכסי המדינה הופכים לחלק מה -- LOOP הפרטי, וכולנו מכירים את הדוגמאות האלה. זה לא מישהו שבא אלי ואני אומר לו מראש תגיע למחלקה כי אני לא מסוגל לטפל בך. אני מכיר נשים שילכו לרופא נשים כי הן בקצה מגיעות לבית יולדות. יש להן הרבה פיתויים מאוד בעיתיים בעולם הערכים. יכול להיות שחלק מהפתרון שזה לא יהיה בשירות המדינה. לזה יש פתרון שעובד, שמהמשמעת בשירות המדינה היא לא רק שלטונית, היא התרחבה וחשוב להיות ערים לזה.

**אילן שטיינר:** לבתי"ח לא ממשלתיים כיום אין שום תחולה של משמעת?

**יוני דוקן:** על עובדי המדינה חל חוק המשמעת, אבל על עובדי תאגידי הבריאות בתוך בתי"ח חוק המשמעת עוד לא הוחל.

**משה דיין:** זו שערורייה שאין כדוגמתה כי הם יושבים בנכס המדינה, נותנים שירות במשאב המדינה. יש עוד מודל או משפחת מודלים ששווה לחשוב עליה כי היא כבר עונה על הרבה צרכים, זה המודל של סוכנויות ביצוע. יש היום בשירות המדינה יחידה אחת שעובדת בשיטה הזאת – רשות הפטנטים. היא עובדת בחלק מהאלמנטים בסביבה עסקית. הם נותני שירות, באה חברה ואם תמרח אותה אז הם לא יבואו לפה. אגרות פטנטים למיניהן זה מאוד מכניס, הן גבוהות ומכניסות למדינה. המודל של סוכנויות ביצוע הוא של עובדי מדינה על כל המשתמע מכך, אבל יוצרים להם מנגנוני תימרוץ או ניהול שונים. אני אדגים על רשות הפטנטים וזה לא אחד לאחד. אפשר להגיע להמון הסדרים דומים חלקיים או מקיפים יותר. לרשות הפטנטים יש BOARD, וועדת היגוי של יחידה ממשלתית. יש מסמך שהוא למעשה מסדיר את הפעילות של אותה יחידה. הוא מכונן וועדת היגוי. יש וועדה שקובעת את מנהל הרשות ורק אותו, אם עובדים ביעדים אל מול תפוקות, והיא מפטרת את העובד אם לא, בלי כל הבלגן מסביב. לגבי העובדים, הנציבות שם נתנה הרבה יותר גמישות תעסוקתית. זה עובד מדינה במערך שיוצרים לו הסכם מכונן בין אגף תקציבים - לממונה על השכר - לחשב הכללי - לנציב, שמעניק לו עצמאות. במסמך ההקמה הזה, יש לראש הרשות תקציב. הוא רוצה חוות דעת משפטית, הוא יכול להביא יועץ משפטי בתקן, וזה יורד לו



לשכת שרת הבריאות

Minister of Health Department

**משרד  
הבריאות**  
לחיים בריאים יותר

מהתקציב, הוא יכול לפנות ליועץ המשפטי של הרשות, ולשלם על זה. זה נותן המון עצמאות שקצת חומקת מחלק מהרגולציה הממשלתית המכבידה, ומה אתה מרוויח? זה פה יהיה קשה לעשות, כי יש לנו ארגוני עובדים שלא בנויים כך. שם זה קבוצה קטנה ואנשים שבאים מתחום המחקר.

**יוני דוקן:** ונשארים עובדים מדינה.

**מיכל טביביאן-מזרחי:** זה בעייתי כי זה מאוד תפוקתי.

**משה דיין:** לא כדי להעתיק אלא כדי להביא לכם דוגמא איך יצרו.

**מיכל טביביאן-מזרחי:** הוקמו לפני עשור ומאז לא חזרו על זה.

**משה דיין:** זה לא מתאים לבתי"ח, אבל לקחו משהו שנשאר למדינה ולמעשה לא מנוהל לגמרי כמו יחידה ממשלתית רגילה. אני מדבר על מודל, אני אוהב אותו. הרבה פעמים באים אלי ואומרים יחידת סמך. לדוגמא עיר הבה"דים - רוצים להקים שם ולהעביר בסיסים בעשרות מיליארדים. בא אלי מנכ"ל משרד הביטחון ואמר אני רוצה יחידת סמך של משרד הביטחון האזרחי. זה מנהל, מחלקה משפטית, אמר לי שהוא לא יכול להיכנס לתור של וועדת מכרזים, כי צריך לרכוש נשק וציוד. אמרתי לו בוא נעשה הסכם עם החשבת הכללית שבעניין מכרזים, אתה עולם בפני עצמו. אני כנציב אתן לך גם משהו ועם אגף תקציבים תעבוד בנפרד. לא הקמתי לך יחידת סמך, אבל נתתי לך כלים לעבוד איתם. היתרון הוא כזה – עובדי מדינה עם היתרונות של זה, במודל של סביבה עסקית. לא דירקטוריון, אבל בחוזה או באמנה של בעל סמכות, יקבע שיהיו הדברים האלה. זה רעיון של סוכנות ביצוע כמודל בסיסי.

**אילן שטיינר:** העניין של וועדת היגוי, איך זה מתיישב עם הכללים? איזה מן אורגן זה?

**רונית קן:** אחד הדברים שאנחנו באים לשפר זה שאלת הממשל התאגידי בבתי"ח. היום אין דירקטוריון, וועדת כספים, וועדת ביקורת וכו'. אני חייבת להגיד שבינתיים הרעיון שלך של סוכנות ביצוע יכול לתת פתח. 22 בתי"ח זה שוק שלם של בריאות במדינה. יכול להיות שנצטרך לקחת מודל יותר מורכב מפתרון מדף ולבנות משהו חדש. זה תמיד יותר מסובך במדינה, אבל זה ייתן מענה לשוק אחר. יהיה צורך בפתרונות אחרים, יותר גמישות בסמכות ובאחריות מנהלים. כל עולם התוכן הזה של סמכות, אחריות וממשל תאגידי הוא שונה מהעולם של הקטגוריות הקיימות שהמדינה יודעת לעבוד בהם.

**יוני דוקן:** ניצור חדש, יכול להיות.

**רונית קן:** אני לא שמחה להמציא את הגלגל מחדש, אבל אולי נצטרך לתת חלופות לשרה, אחת ושניה ושלישית זה להמציא מודל חדש שנותן כך וכך.

**משה דיין:** לדעתי, בסוף זה צריך לצאת משירות המדינה הקלאסי, והכיוון של חברה ממשלתית הכי בכיוון לדעתי. קחו את החברת חשמל – זה שירות חיוני, נקודה. המדינה לא יכולה להרשות לעצמה דקה שלא יהיה. היא



**משרד  
הבריאות**  
לחיים בריאים יותר

לשכת שרת הבריאות

Minister of Health Department

פועלת כחברה ממשלתית. מה התפספס שם? הרבה תופעות לא היו קורות. תחום השכר היו בו בריחות, וזה רק חלק מהסיפור. עצם זה שאתה חברה ממשלתית, אתה מובחן בשקל שהוספת ל-הוא, החסרת מה-הוא. הניסיון מראה שכמעט כל אלה שקיבלו עצמאות תראו מה קרה – כנסת, בנק ישראל, מבקר המדינה – יכול להיות שהם מרוויחים מה שמגיע להם, אבל זה אי שוויון לא ברור בכלל, זו הדוגמא הלא טובה. דוגמא מוצלחת לדעתי זה רפאל שהייתה יחידת סמך, והיום הם חברה. הם טופלו בנציבות. המעבר שלהם לחברה ממשלתית לווה בהסכם קיבוצי שנחשב לטוב, וזה עלה הרבה כסף למדינה, אבל החברה עובדת הרבה יותר טוב. חבל שאי אפשר להראות לכם כמה זה עבד.

**עו"ד לאה ופנר:** אז אולי לטווח ארוך זה לא עלה למדינה.

**משה דיין:** לכן יש דוגמאות לכאן ולכאן. אבל מקורות למשל היא חברה ממשלתית ואפשר להתווכח על זה. הבעיה עם חברות ממשלתיות, וצריך להיות ערים לזה – להקים אחת כזאת? 22 כאלה?

**רונית קן:** זו שאלה נוספת. יש אשכולות.

**משה דיין:** יש גם עמותה ממשלתית, יש את החיה הזאת, ואז אתה מרוויח ומספיד. יש גם הקדש.

**עו"ד לאה ופנר:** דיברנו על זה כשזה היה.

**משה דיין:** התנועה ליציאת צה"ל מלבנון הייתה הקדש. נולדה כהקדש של שקר, כדי שמנגנוני הבקרה יהיו מסוג אחר.

**עו"ד לאה ופנר:** כשאתה מסתכל על כל המערכת עם כל הבעיות והצרות שחלק גדול מהן אנחנו גורמים להן, בסוגיה שנגעת של תאגידי הבריאות בתוך המתקן הממשלתי עם כל מה שאמרת, האם אתה רואה את זה כאחת הבעיות הדורשות תיקון בלי שום קשר לסוגיה? נניח שלא מוצאים פתרון אחר – האם אתה חושב שיש צורך להתייחס לסוגיה של בתי"ח בתוך המערך הממשלתי לצד עובדי מדינה?

**משה דיין:** אהיה זהיר, זו תופעה לא נורמלית שהגיעו אליה בגלל מצבים מסוימים, ואנחנו חיים בעולמנו עם רע במיעוט. אני לא רוצה לומר שעמדתי היא שזה רע במיעוט.

**עו"ד לאה ופנר:** האם היה איזשהו טיפול או התייחסות לעובדה שהיום ביי"ח ממשלתי כולל בתוכו חור שחור מבחינתך, של תאגיד הבריאות? לא טוב או רע אלא חור שחור.

**משה דיין:** זו סוגיה עצומה התאגוד. אני לא מציע לכם לערבב בין שני העולמות מבחינת האנרגיה והמיקוד שלכם. הבעיות שם הן אחרות. האם יש מקום לביי"ח ממשלתי עם תאגיד בריאות כזה או אחר מעורבב בתוכו, זו שאלה אחרת לגמרי. המניעים שלה הם בעיקר משיקולים כלכליים, ולתת מניעים של שירות המדינה הממונה ואגף התקציבים לא יודעים לתת טוב או נכון.



לשכת שרת הבריאות

Minister of Health Department

**משרד  
הבריאות**  
לחיים בריאים יותר

**יוני דוקן:** תרשי לי לפרש אותך או ללכת בכיוון שלך. זה לא שאני מסכים – האם במצב שבו אין פתרון לנושא התאגוד, האם נכון יהיה לעשות הסדרה של כל הנושא שקשור לתאגידים ולהביא לתאגוד זוחל? להגדיל את התאגידים?

**עו"ד לאה ופנר:** זאת לא הייתה השאלה שלי.

**יוני דוקן:** לדוגמא, היום בתל השומר התאגיד הוא 50% מביה"ח. יכול להיות שיהיה נכון במקום לתאגד אותו להמשיך בתאגוד הזוחל הזה, ומחרתיים הוא יהיה 75%?

**רונית קן:** אז זו תהיה המערכת?

**יוני דוקן:** אם זה לא הכיוון אז אני מסכים.

**עו"ד לאה ופנר:** לא, הפוך. גם אם לא מגיעים לתאגוד, אולי לפחות צריך לפתור את הבעיה הזאת.

**יוני דוקן:** יש כאלה שחושבים שהתאגוד הזוחל הוא הפתרון.

**רונית קן:** ממש לא. תודה רבה! אנחנו רוצים למצוא פתרון נכון וקוהרנטי ולא פתרונות זוחלים, שזה לא המקום שאנחנו הולכים אליו. כל מי שיושב בוועדה בא באמת מאותה נקודת ראות, בין אם זה מנקודת ראות של הממשלה או האוצר, ובין אם זה בא משאלת יחסי עבודה. לכולם ברור שהפתרון שאנחנו ממחישים הוא כזה שישירות את המערכת לטווח ארוך, שייתן לה איכויות ניהול ובקרה יותר טובות. אף אחד לא מרגיש טוב עם חורים שחורים, גם שם נעים בחוסר נוחות, חור שחור זו לא הרגשה טובה. ברשותך יש לך נציג נאמן פה, אבל אם נצטרך לחדד שאלות מהותיות נפנה אליך.

**משה דיין:** בכוונה התלבטתי אם לבוא ולומר דעה אישית. בשלב הזה, לדעתי, אתם צריכים יותר להציב שאלות ונקודות מבט. מטרתי לא הייתה לומר מה אני חושב. לא יצא לי לדבר על הבעיות המעשיות שהן דרמטיות. אני חושב שסדר החשיבה הוא קודם כל עיוני, ואחרי זה מתאימים למודל וזה יהיה מאוד שונה. יוני מכיר את הבעיות של החיים טוב-טוב. אם צריך עוד, בכוונה לא הייתי מחווד. אני מקווה שתרתמי את תרומתי הקלה ביצירת נקודת מבט נוספת להמשך.