

לכבוד
מר חיים כץ
שר הבינוי והשיכון

הנדון: מענה למכתבך בעניין סיום תפקידי כממלא מקום מנהל רשות מקרקעי ישראל

סימוכין: מכתבך מיום 9 בספטמבר 2026

קיבלתי את מכתבך, שבו הודעת כי אתה שוקל להפסיק באופן מידי את הטלת התפקיד עלי כמנהל רשות מקרקעי ישראל. אבקש להעמיד את הדברים על דיוקם. הטענות המפורטות במכתב נשענות, בחלקן המהותי, על אותה מסכת עובדתית שהוצגה במכתב ועד העובדים, מבלי שניתן בה ביטוי לעובדות ולהשתלשלות האירועים המלאה. כפי שיפורט להלן וביתר פירוט בחלקו השני של מכתב זה, העובדות שנטענו משוללות כל יסוד.

א. יום העובד - הטענה שלפיה פעלתי כדי למנוע פעילויות הכוללות השתתפות נשים או שירת נשים אינה משקפת את שאירע. לקראת האירוע קיבלתי פניות מעובדים שהבהירו כי במתכונת שנקבעה לא יוכלו להשתתף וביקשו חלופה שתאפשר גם להם לקחת חלק באירוע. בעקבות זאת התקיים שיח עם אגף משאבי אנוש ועם ועד העובדים, ובמסגרתו הוסכם על החלפת המחזמר בהצגה "שוקו וניל". בהצגה זו משתתפות גם נשים. עובדה זו מלמדת כשלעצמה כי לא מדובר במהלך שנועד למנוע השתתפות נשים, אלא בניסיון ליצור מתכונת שתיתן מענה לכלל עובדי הרשות ותאפשר השתתפות רחבה ככל האפשר של כלל העובדים. בהמשך אף הושגה פשרה, שלפיה המחזמר יתקיים בחודש אוקטובר לצד פעילות חלופית למי שיבחר שלא להשתתף בו.

ב. הסיור הלימודי באילת - גם הטענה שלפיה אני מעכב את הסיור הלימודי אינה נכונה. הסיור מצוי במסלול האישור הרגיל המקובל, וההליך מתנהל כסדרו בהתאם לכללים. בחינת תוכנו ותקציבו של הסיור הלימודי טרם אישורו היא חלק מאחריות ההנהלה בקידום פעילויות מסוג זה.

ג. רווחת העובדים ותנאי העסקתם - הטענה שלפיה אני פועל לפגיעה ברווחת העובדים או לסיכול שיפור תנאי העסקתם אינה מתיישבת עם הפעולות שקידמתי בפועל. לאחר כניסתי לתפקיד הגעתי לסיכום עם האוצר על הקצאת תקציב של 11 מיליון ש"ח לפעילות הדרכה ורווחה, וזאת לעומת תקציב של כ- 4.5 מיליון ש"ח בשנה שעברה. בנוסף, ביקרתי כמעט בכל המרחבים ברשות, נפגשתי עם העובדים ואני מקיים קשר שוטף עם המנהלים והעובדים. העיכובים שנוצרו בחלק מנושאי ההון האנושי קשורים בעיקר לעובדה שגב' שרון כהן, שזכתה במכרז לתפקיד סמנכ"לית הון אנושי ומינהל, טרם נקלטה כעובדת מן המניין וטרם החלה בעבודה משמעותית ברשות וזאת על אף שזכתה במכרז לפני למעלה משלושה חודשים. לא למותר לציין כי גב' כהן כמעט ואינה מגיעה למשרדי הרשות, אינה משתתפת בפגישות הנהלה, וחרף ניסיונות לקיים עמה פגישות עבודה אלו כמעט ולא התקיימו. מצב זה משפיע על היכולת לקדם את הטיפול בהסכם הקיבוצי, במנגנון קידום שכר הבכירים ובסוגיות רבות נוספות. העליתי בפניך את הדברים בשיחתנו, ולצערי, מסיבה שאיננה ברורה, אתה מעניק גיבוי להתנהלותה השערורייתית שאינה עומדת בשום קנה מידה של התנהלות בסיסית המצופה מעובדי ציבור.

דף 1 מתוך 6

מטה הרשות, לשכת מנכ"ל

ד. הליכי המכרזים לאיוש משרות ברשות - אני פועל בהתאם לדין, לכללי שירות המדינה ולסמכות שניתנה לי כמנהל הרשות. אין בפעולותיי ניסיון לעקוף את הדרג הממונה או לקבוע עובדות שלא כדין. גם לגופם של הדברים, הדוגמאות שהובאו במכתב הוועד אינן מלמדות על מגמה של חסימת עובדי הרשות: בתפקיד מנהל אגף בכיר בעלות ורישום נבחרה עובדת רמ"י לשעבר בעלת ניסיון רלוונטי; במילוי מקום מנהל מרחב צפון התפקיד הוצע תחילה למספר מנהלים מתוך הארגון שסירבו להתמנות אליו, ואף כעת יש אפשרות לעובדי הארגון להגיש מועמדות במסגרת הקול הקורא; במכרז לקצין מטה אפוטרופוס לא התמודדו עובדי הרשות בהליך הבין-משרדי (במובחן מעובדי המינהל האזרחי); ובהליך למנהל אגף בכיר מדיניות תכנון ובקרה טרם הושלם המכרז.

ה. ממשקי העבודה מול הנהלת הרשות - לניהול תקין של מערכת גדולה ומורכבת כרמ"י נדרש קו ניהולי ברור. קיומם של ממשקי עבודה ישירים בין לשכת השר לבין מנהלת החטיבה העסקית וסמנכ"לית הון אנושי ומינהל בעניינים שוטפים של ניהול הרשות, מבלי שמנהל הרשות מעודכן ומשולב באופן מלא, יוצרים בפועל צירי ניהול מקבילים ואי-בהירות באשר לאחריות ולסמכות. מצב כזה פוגע ביכולת לנהל את הרשות באופן סדור, גורם נזק בתוך המערכת ומקשה על מנהל הרשות לנהל את הארגון באופן המוטל עליו.

ו. אי-השתתפות בישיבות - במכתב נטען באופן כללי כי לא השתתפתי במספר ישיבות שאליהן זומנתי, אך לא פורטו מועדי הישיבות, נושאייהן או נסיבות אי-השתתפות. בהיעדר פירוט כאמור לא ניתן לתת מענה עובדתי קונקרטי לטענה זו. ככל שהכוונה למקרים מסוימים, ראוי שאלה יפורטו וייבחנו לגופם. עם זאת, אציין שלמיטב ידיעתי לא השתתפתי בפגישה אחת בלבד שהתקיימה ביום ראשון 30.8.26. פגישה זו התקיימה מיד אחרי פגישת הבירור בינינו שבעקבותיה שלחת אלי את מכתבך. המתח שנוצא בינינו בפגישה זו לא איפשר לי להשתתף בפגישה שלאחריה.

בהמשך לאמור, הגיע לידי מכתב שהוציא הוועד הארצי של עובדי הרשות, ובו הועלו שורה של טענות הנוגעות להתנהלותי ולתפקודי כמנהל הרשות. חלק מטענות אלה עומדות גם בבסיס הטענות שהועלו במכתבך. משכך, ולשם הצגת התמונה המלאה והעמדת הדברים על דיוקם, אבקש להתייחס להלן באופן מפורט לטענות שהעלה הוועד.

א. אירוע העובדים והליכי ההתקשרות

לקראת אירוע העובדים שהיה אמור להתקיים ביום 6.9.2026 לקראת ראש השנה, התקבלו אצלי פניות מעובדים שהבהירו כי בשל אמונתם לא יוכלו להשתתף במתכונת שנקבעה, וביקשו למצוא חלופה שתאפשר גם להם לקחת חלק באירוע. סברתי שכרשות ציבורית עלינו לדאוג שלא להדיר אוכלוסיות שלישיות מפעילות המיועדת לכלל העובדים. משכך הבהרתי לאגף משאבי אנוש שיש לתת לפניות אלה מענה ענייני, מתוך מטרה לאפשר השתתפות רחבה ככל האפשר של כלל עובדי הרשות.

בהמשך לכך קיימתי שיח שבמסגרתו הוסכם להחליף את המחזמר בהצגה "שוקו וניל" (שבה משתתפות גם שחקניות). החלופה סוכמה בהמלצת הספק שהצגה זו מתאימה למגוון רחב של אוכלוסיות וכבר עלתה בכמה משרדי ממשלה, ונותר להביא את ההתקשרות לאישור ועדת המכרזים. מדובר אפוא בפתרון מעשי ומוסכם, שנועד

לאפשר לכלל עובדי הרשות להשתתף באירוע. לא למותר לציין כי מיד לאחר מכן יו"ר ועד העובדים שלחה לי הודעה שבה נכתב "תודה על התייחסותך. אני שמחה שנמצא פתרון שמאפשר לקיים את האירוע".

לאחר שהושגו ההסכמות, חזר בו הוועד מן המתווה באופן חד צדדי ומבלי לעדכן אותי, והעלה טענות בדבר הדרה. טענות אלה אינן מתיישבות עם תוכן ההצגה החלופית ועם העובדה שיו"ר הוועד בירכה על המתווה שסוכם. בשיח שהתקיים לאחר מכן הוצע לקיים את המחזמר לצד פעילות מקבילה לעובדים שיחפצו בכך, הסכמתי להצעה זו מאחר ויש בה מענה לכלל העובדים, אך בבדיקה שנערכה מול הספק הובהר על ידו שכבר לא ניתן לקיים את המחזמר במועד זה.

בהמשך פנה הוועד לבית הדין לעבודה והגיש בקשת צד בסכסוך קיבוצי, אף שהוא עצמו חזר בו מההסכמות והביא לסיכול מימושו של הפתרון שסוכם. במסגרת ההליך המשפטי ובשיח עם הוועד והסתדרות עובדי המדינה, הושגה פשרה, שלפיה האירוע יידחה לחודש אוקטובר ובמסגרתו יתקיים המחזמר לצד פעילות חלופית למי שיבחרו שלא להשתתף בו מכל סיבה שהיא.

ב. איוש תפקידי מפתח ואופק הקידום של עובדי הרשות

אני מייחס חשיבות רבה לניסיון המקצועי שנצבר ברשות, לשימור הידע ולמתן אפשרויות קידום לעובדיה. בחינת הליכי האיוש מחייבת התייחסות לנסיבותיו של כל תפקיד ולמועמדים שהשתתפו בהליך. המקרים שנמנו בכתב אינם מבססים את הטענה בדבר מגמה של החלשת השדרה המקצועית הקיימת.

מנהל אגף בכיר בעלות ורישום

לתפקיד ניגשו מספר עובדים מתוך הרשות. מי שנבחרה היא עובדת רמ"י לשעבר, שעבדה ברשות במשך מספר שנים. לאחר מכן שימשה כיועצת לשר הבינוי והשיכון ובהמשך כיועצת למנכ"ל משרד הבינוי והשיכון. במסגרת תפקידיה עסקה בנושאים המצויים בליבת הפעילות המקצועית של רמ"י וקיימה עמה ממשקי עבודה רבים. הצגת הבחירה תוך התייחסות לכך שאינה עובדת הרשות כיום משמיטה את ניסיונה הקודם ברשות ואת היכרותה עם תחומי פעילותה. הבחירה בה נעשתה על בסיס שיקולים מקצועיים וראיית טובת הרשות בלבד.

מילוי מקום מנהל מרחב צפון

מילוי המקום הוצע למספר מנהלים מתוך הארגון, אשר סירבו לקבל על עצמם את התפקיד. פורסם "קול קורא" המאפשר לכל מועמד העומד בתנאים שנקבעו, ובכלל זה עובדי הרשות, להגיש מועמדות. לכן, אין בסיס לטענה שלפיה נמנעה מעובדי הרשות האפשרות להתמודד על התפקיד או שלא נבחנה האפשרות לאישו מתוך הארגון.

קצין מטה אפוטרופוס ביהודה ושומרון

תחילה פורסם מכרז בין משרדי, שאליו לא ניגשו עובדי הרשות (במובחן מעובדי המנהל האזרחי). בכל אופן הוועדה סברה שהמועמדים שניגשו למכרז אינם מתאימים לתפקיד ועל כן הוחלט לפרסם מכרז פומבי, שמועד הגשת המועמדות אליו טרם הסתיים. גם במסגרת מכרז זה רשאי כל עובד רשות העומד בתנאים להגיש מועמדות. בנסיבות אלה, הצגת המקרה כדוגמה לאי-קידום של מועמדים פנימיים אינה משקפת את העובדה שעובדי הרשות כלל לא התמודדו בהליך הבין משרדי.

מנהל אגף בכיר מדיניות תכנון ובקרה

כפי שצוין במכתב הוועד עצמו, ועדת הבוחנים לתפקיד במסגרת המכרז הבין משרדי נקבעה ליום 15 בספטמבר 2026. מדובר בהליך שטרם הושלם, וממילא אין מקום להציגו כחלק מרצף של הליכי אישור שבהם לא נבחרו עובדי הרשות.

לשם שלמות התמונה יצוין, כי גם במכרז לתפקידי מנהלת החטיבה העסקית וסמנכ"לית הון אנושי ומינהל נבחרו מועמדות מחוץ לרשות, וביחס לבחירות אלה לא הוציא הוועד מכתב מחאה כלשהו על אף שמדובר בתפקידים הכי בכירים ברשות. הדבר אומר דורשני.

ג. ממשקי העבודה וקידום נושאי ההון האנושי

הטענה הכללית בדבר נתק מנציגות העובדים מתעלמת מן השיח השוטף שקיימתי עם הוועד, יעידו על כך ההודעות שהוציאה יו"ר הוועד בתפוצה רחבה לכלל העובדים. אני רואה חשיבות בקיום ממשק עבודה סדור עם נציגות העובדים. עם זאת, כדי להבין את העיכובים בנושאים המפורטים במכתב יש להציג את מצב אישור בפועל של התפקיד הבכיר האמון על ההון האנושי.

כניסת הזוכה במכרז לתפקיד והניסיונות לקיים פגישות עבודה

הזוכה במכרז לתפקיד סמנכ"לית הון אנושי ומינהל נבחרה לפני קרוב לארבעה חודשים, אולם מאז לא החלה בעבודה בפועל במשרדי הרשות. ניסיונות חוזרים ונשנים מצידי לתאם עמה פגישות עבודה סדורות לא הבשילו לקיומן, לאחר שהפגישות נדחו על ידי פעם אחר פעם (אכן, פעם אחת בלבד נדחתה פגישה על ידי). לכן, האמור במכתב בדבר היעדר הידברות וביטול פגישת עבודה מציג תמונה חלקית ואינו משקף את ניסיונותיי לקיים את הממשק המקצועי הנדרש. יצוין כי גב' כהן אינה מגיעה כמעט למשרדי הרשות, אינה משתתפת בישיבות ההנהלה והיא כמעט אינה בקשר עם המנהלים והעובדים.

משהתמשך מצב זה, ומשלא הצלחתי לשוחח איתה בטלפון, פניתי אליה בימים האחרונים בכתב בדרישה להבהיר אם בכוונתה לממש את זכייתה, להשלים את הליך הקליטה ולהתחיל בעבודה באופן סדיר. הפנייה נועדה להביא לסיום אי-ההודאות ולאפשר לרשות לקדם את הנושאים שבאחריות התפקיד, שלהם השלכה ישירה על העובדים.

עדכון ההסכם הקיבוצי ומנגנון קידום הבכירים

הטיפול בהסכם הקיבוצי מול הממונה על השכר מחייב עבודת מטה יסודית וגיבוש עמדת הרשות לקראת הדיונים. אי כניסתה של גב' כהן לתפקיד מנעה את השלמת ההיערכות המקצועית הנדרשת לקידום הנושא. זהו גם הרקע לאי קיום הפגישות בעניין ההסכם עם נציגי משרד האוצר. אין בכך משום התנגדות לקידום ההסכם או לתכליתו.

אותו קושי השפיע גם על קידום מנגנון קידום הבכירים שהוצע על ידי הממונה על השכר, אשר מצריך בחינה והובלה של הגורם המקצועי האמון על ההון האנושי. ייחוס העיכובים לחוסר נכונות מצידי לקדם את עובדי הרשות מתעלם מן העובדה שהגורם שנבחר להוביל תחומים אלה טרם החל בעבודתו בפועל, וזאת כאמור בגיבוי שלך.

יצוין, כי בפגישתי הראשונה עם גב' כהן, שהייתה גם האחרונה, שכן מאז לא עלה בידי לקיים עמה פגישה נוספת, הצבתי 3 יעדים מרכזיים לתקופה הקרובה: טיפול בהסכם הקיבוצי, טיפול בחוזים האישיים וטיפול בסוגיית הרוטציות. לשם כך הנחתי לבצע את עבודת המטה הנדרשת. לצערי, עד כה, גב' כהן לא החלה את עבודת המטה.

דף 4 מתוך 6

הסיוור הלימודי השנתי באילת

כאמור, גם הטענה שלפיה אני מעכב את הסיוור הלימודי אינה נכונה. הסיוור מצוי במסלול האישור הרגיל המקובל, וההליך מתנהל כסדרו בהתאם לכללים. בחינת תוכנו ותקציבו של הסיוור הלימודי טרם אישורו היא חלק מאחריות ההנהלה בקידום פעילויות מסוג זה, על אחת כמה וכמה כאשר מדובר בבקשה לחריגה מהוראות התכ"ס בהיקף של כמיליון ש"ח.

סוגיית חזרת עובדי מרחב חיפה לקריית הממשלה

בעניין זה, ובהתאם להנחייתי, החל שיח בין מנהל המרחב לבין הזוכה בתפקיד סמנכ"לית הון אנושי ומינהל. מנהל המרחב ביקש כי תבוצע עבודת מטה לבחינת השלכות המעבר של המרחב למשכנו הנוכחי על העובדים, ובכלל זה אם נגרמה פגיעה ומה היקפה. על אף פניותיו החוזרות, לא התקבל ממנה המענה שהתבקש. חסרונה של עבודת המטה הנדרשת אינו מקבל ביטוי במכתב הוועד, אף שיש לו חשיבות להבנת מצב הטיפול בסוגיה ולגיבוש עמדה המבוססת על צורכי העובדים.

בחינת אפשרויות הדיור למרחב מרכז

ההחלטות בעניין התקבלו כבר על ידי מנהל הרשות הקודם מר ינקי קווינט. מינהל הדיור ביקש להציג בפניי את ההסכמות הקודמות בעניין ולברר ברמה הראשונית את עמדתי. יצוין כי כבר בפגישה זו הבהרתי למינהל הדיור שנצטרך לקיים שיח בעניין עם נציגות העובדים.

ד. הפעולות שקודמו למען עובדי הרשות

מכתב הוועד אינו נותן ביטוי לפעולות שקידמתי מאז כניסתי לתפקיד לטובת רווחת העובדים ולהעמקת הקשר עמם. במסגרת זו סיכמתי עם משרד האוצר על העמדת תקציב של 11 מיליון ש"ח לפעילות הדרכה ורווחה, וזאת לעומת תקציב שעמד בשנה שעברה על כ- 4.5 מיליון ₪ בלבד. הגדלה משמעותית זו מאפשרת להרחיב את המענה המקצועי והרווחתי לעובדי הרשות.

אחת ממשימותי הראשונות הייתה לבקר בכל אחד ממרחבי הרשות ולהיפגש עם עובדיו, כדי לשמוע מהם באופן ישיר על עבודת היום-יום, על האתגרים הניצבים בפניהם ועל הצרכים העולים מן השטח. המפגשים נועדו לאפשר היכרות בלתי אמצעית עם העובדים ועם סביבת עבודתם.

לצד הביקורים, אני מקיים קשר יום-יומי עם מנהלי המרחבים, ובמסגרתו עוסק גם ברווחת העובדים ובאתגרים המחייבים מענה. לקשר זה חשיבות מיוחדת בתקופה שבה טרם החלה עבודתה בפועל של הזוכה בתפקיד סמנכ"לית הון אנושי ומינהל. הפעולות והמשאבים שהוקצו מבטאים את המשקל שאני מייחס לעובדי הרשות ולצורכיהם.

ה. התייחסות למסקנות מכתב הוועד

אני דוחה את המסקנה שלפיה הנושאים המתוארים במכתב מבססים ספק בדבר התאמתו להמשך מילוי התפקיד. מדובר במסקנה מרחיקת לכת, הנשענת על הצגה חלקית של האירועים, שאינה נותנת ביטוי להסכמות שגובשו, לנסיבותיהם השונות של הליכי איוש התפקידים, לקושי שנוצר עקב אי הכניסה לתפקיד של סמנכ"לית ההון האנושי ולפעולות שקודמו לטובת העובדים.

ומכאן למהות הדברים.

אדוני השר,

המחלוקת בינינו עמוקה ומהותית יותר. עניינה בשאלה אם מנהל רשות מקרקעי ישראל אמור לנהל את הרשות בהתאם לדין, לשיקול דעתו המקצועי ולאחריות המוטלת עליו – או שמא הוא נדרש לפעול בהתאם להנחיות, דרישות וציפיות של השר הנוגעות לעניינים המצויים בליבת הניהול השוטף של הרשות ובסמכותו של מנהלה. מאז כניסתי לתפקיד נדרשתי פעם אחר פעם להתמודד עם ניסיונות התערבות בעניינים ניהוליים ומקצועיים, ובמקרים שבהם סירבתי לפעול בדרך שאינה עולה בקנה אחד עם אחריותי כמנהל הרשות – נוצר העימות שכעת עומד ברקע למכתבך.

ראשית, התערבותך בכל מה שקשור לגבי' שרון כהן בהקשר של תפקיד סמנכ"לית הון אנושי ומינהל הינה התערבות בעניין מקצועי וניהולי מובהק. נוסף לכך, חלפו כארבעה חודשים מאז זכייתה במכרז, ובמשך תקופה ממושכת זו היא לא נקלטה בפועל לעבודה סדירה ברשות. בשיחתנו הבאתי לידיעתך את הדברים והבהרתי כי מדובר במצב בלתי תקין, הפוגע באופן ישיר בתפקוד הרשות וביכולת לקדם נושאים מהותיים בתחום ההון האנושי. לצערי, גבי' כהן מקבלת ממך גיבוי להתנהלותה השערורייתית. לא ניתן מצד אחד להטיח בי טענות בדבר עיכובים בנושאי כוח אדם ורווחת עובדים, ומצד שני לתת גיבוי למצב שבו בעלת התפקיד הבכיר ביותר בתחום ההון האנושי כלל אינה ממלאת בפועל את תפקידה במשך חודשים.

שנית, הועלו כלפי דרישות להביא לסיום תפקידם של בכירים ברשות, כאשר לא הוצגה תשתית מקצועית או ניהולית המצדיקה צעדים חריגים שכאלו. אכן, לא הסכמתי לפעול להדחתם רק משום שכך נדרשתי לעשות, כאשר איני סבור שקיים לכך בסיס מקצועי ענייני. האחריות להחלטה כזו מוטלת בסופו של יום על כתפיי, ואינני מוכן לעשות שימוש בסמכותי בניגוד לשיקול דעתי המקצועי.

שלישית, הדרישה כי כל מכרז לתפקידי ביניים ומעלה יאושר ע"י לשכת השר חורגת מן הממשק הראוי שבין השר הממונה לבין מנהל הרשות, ומייצרת בפועל מנגנון שבו הליכי כוח אדם מקצועיים כפופים לאישור של לשכת השר. הביטוי המובהק לכך הוא הדרישה לעצירתו של המכרז לתפקיד מנהל אגף מדיניות.

אלה הם, אדוני השר, יסודות המחלוקת האמיתיים בינינו. לא אירוע עובדים, לא סיור לימודי ולא הטענות הכלליות המפורטות במכתבך. המחלוקת נוצרה משום שסירבתי לקבל מצב שבו מחד האחריות לניהול הרשות מוטלת עליי, ומאידך התערבות בניהול השוטף של הרשות מונעת ממני לבצע את תפקידי כנדרש.

בברכה,

יהודה אליהו

מ"מ מנהל רשות מקרקעי ישראל

העתק:

מר דורון כהן, נציב שירות המדינה

דף 6 מתוך 6

מטה הרשות, לשכת מנכ"ל

רח' הצבי 15 (בנין בזק), ת.ד. 1930, ירושלים 9101901

פקס: 073-3426014

שער הממשלה: www.gov.il

מוקד טלפוני: 03-9533333 / 5575 *

www.land.gov.il