



רשות החברות  
הממשלתיות

# דוח שנתי 2025

# תוכן העניינים

הגדרות

דבר מנהל הרשות

## פרק א': על אודות הרשות

כללי

הנהלת רשות החברות הממשלתיות

יחידות הרשות

דרכי התקשרות

עיקרי פעילות הרשות בשנת 2025

מידע בדבר וועדות הרשות

פעילות מרכזית לשנה הנוכחית 2026

תקציב וסעיפי דיווח נוספים

דוח ביצוע תקציב לשנת 2025

תקציב מאושר לשנת 2026

דיווח הממונה על חופש המידע ברשות לפי סעיף 5 (א) לחוק חופש המידע

רשימת חוברות ועלוני מידע לציבור שהרשות פרסמה בשנה החולפת

## פרק ב': ביצועי החברות הממשלתיות

תמצית מנהלים

גיוסי חוב

סקירה כלכלית

דוחות כספיים מאוחדים של החברות הממשלתיות

ביאורים לדוחות הכספיים

## פרק ג': מידע על החברות הממשלתיות העיקריות

### פרק ד': שכר וכח אדם בחברות הממשלתיות

#### נספחים

נספח א: תוצאות החברות הממשלתיות

נספח ב: יצוא ותקבולים למדינה

נספח ג: יישום תקני IFRS בחברות הממשלתיות

נספח ד: הבקרה הפנימית בחברות ממשלתיות

נספח ה: מפתח החברות הממשלתיות לשנת 2025

# הגדרות

• **רשות החברות הממשלתיות** (להלן: "רשות" או "רשות החברות").

• **"חוק החברות הממשלתיות"** - חוק החברות הממשלתיות, התשל"ה-1975.

• **"חוק חופש המידע"** - חוק חופש המידע, תשנ"ח-1998.

• **"חברה ממשלתית"** - חברה שיותר ממחצית כוח ההצבעה באספותיה הכלליות או הזכות למנות יותר ממחצית מספר הדיירקטורים שלה הם בידי המדינה או בידי חברת ממשלתית או חברת בת ממשלתית.

• **"חברת בת ממשלתית"** - חברה שיותר ממחצית כוח ההצבעה באספותיה הכלליות או הזכות למנות יותר ממחצית מספר הדיירקטורים שלה הם בידי חברה ממשלתית, בידי חברת בת ממשלתית או בידי חברה ממשלתית יחד עם חברת בת ממשלתית.

• **"חברה מעורבת"** - חברה אשר מחצית או פחות מכוח ההצבעה באספותיה הכלליות או הזכות למנות מחצית או פחות ממספר הדיירקטורים שלה הם בידי המדינה. חברה כזו אינה ממשלתית ושליטתה של המדינה בה מצומצמת יחסית.

• **"תאגיד מדווח"** - כמשמעו בחוק ניירות ערך, התשכ"ט-1969.

• **"חברה ציבורית"** - כמשמעה בחוק החברות, התשנ"ט-1999.

## "החברות העיקריות"

• חברת החשמל לישראל בע"מ (להלן: "חברת החשמל" או "חח"י")

• נתיבי הגז הטבעי לישראל בע"מ (להלן: "נתג"ז")

• תשתיות אנרגיה בע"מ (להלן: "תש"א")

• מקורות חברת המים בע"מ (להלן: "מקורות")

• נתיבי ישראל - החברה הלאומית לתשתיות תחבורה בע"מ (להלן: "נתיבי ישראל")

• רכבת ישראל בע"מ (להלן: "רכבת ישראל")

• נת"ע - נתיבי תחבורה עירוניים להסעת המונים בע"מ (להלן: "נת"ע")

• חברת נתיבי איילון בע"מ (להלן: "נתיבי איילון")

• חברת נמלי ישראל - פיתוח ונכסים בע"מ (להלן: "חנ"י")

• חברת נמל אשדוד בע"מ (להלן: "חברת נמל אשדוד")

• עמידר - החברה הלאומית לשיכון בישראל בע"מ (להלן: "עמידר")

• החברה לשירותי איכות הסביבה בע"מ (להלן: "החברה לשירותי איכות הסביבה")

• התעשייה האווירית לישראל בע"מ (להלן: "התעשייה האווירית" או "תע"א")

• רפאל - מערכות לחימה מתקדמות בע"מ (להלן: "רפאל")

• החברה למתנ"סים - מרכזים קהילתיים בישראל בע"מ (חל"צ) (להלן: "החברה למתנ"סים")

5

6

8

10

12

15

17

18

28

34

36

37

39

40

42

44

46

54

58

64

68

82

114

130

132

139

141

142

144

**לכבוד**

מר דוד אמסלם  
שר לשיתוף פעולה אזורי  
משרד לשיתוף פעולה אזורי

**לכבוד**

מר בצלאל סמוטריץ'  
שר האוצר  
משרד האוצר

**לכבוד**

ח"כ חנוך מילביצקי  
יו"ר ועדת כספים  
כנסת ישראל

## דבר מנהל הרשות



שנת 2025 הייתה שנה משמעותית עבור החברות הממשלתיות ועבור רשות החברות הממשלתיות. בתקופה המאופיינת באתגרים ביטחוניים, כלכליים וחברתיים, המשיכו החברות הממשלתיות למלא תפקיד מרכזי באספקת שירותים חיוניים, בקידום פרויקטים לאומיים ובהנעת הצמיחה במשק הישראלי.

בהתאם להוראות סעיף 56(ב) לחוק החברות הממשלתיות, התשל"ה-1975 מתכבדת רשות החברות הממשלתיות ("הרשות") להציג את הדוח השנתי המשולב לשנת 2025, הכולל בשנה זו הן את דוח פעילות הרשות, הן את הדוח השנתי על החברות הממשלתיות והן את נתוני השכר והייצוג ההולם בחברות הממשלתיות. איחוד הדוחות מבטא את הקשר ההדוק בין עבודת הרשות לבין פעילות החברות הממשלתיות, ואת החשיבות שבבחינה רחבה ומשולבת של תרומתן למשק הישראלי וליישום מדיניות הממשלה.

החברות הממשלתיות מהוות נכס לאומי משמעותי וממלאות תפקיד מרכזי בתחומי ליבה של המשק הישראלי, ובהם ביטחון, תחבורה, אנרגיה, מים, דיור וסביבה. פעילותן משפיעה באופן ישיר על איכות החיים של אזרחי ישראל ועל יכולתו של המשק לפעול, לצמוח ולהתמודד עם אתגרים לאומיים וכלכליים. תרומתן בולטת במיוחד בתקופות חירום ומשבר, וגם בשנת 2025 המשיכו החברות לספק שירותים חיוניים, לקדם השקעות בתשתיות, להוביל פרויקטים לאומיים רחבי היקף ולשמר רציפות תפקודית בתחומים אסטרטגיים למשק ולביטחון המדינה.

הרשות סבורה כי פעילות החברות הממשלתיות נדרשת במקרים שבהם מתקיים כשל שוק או נדרש מענה ממשלתי לאספקת שירותים ומוצרים ציבוריים חיוניים, ובכלל זה בתחומי התשתיות או הדיור הציבורי. בהתאם לכך, ממשיכה הרשות ליישם מדיניות בעלים אקטיבית, הכוללת בחינה ועדכון של מבנה האחזקות הממשלתי בחברות, לצד קידום שורה של מהלכים מבניים ובהם מיזוגים, הפרטות, הנפקות לציבור וגיוסי חוב בשוק ההון.

עבודת הרשות בשנה זו כללה גם שורה של פעולות לחיזוק הממשל התאגידי ולהגברת הביצועים העסקיים והפיננסיים של החברות הממשלתיות, כמו מינוי רואי חשבון מבקרים חדשים בכל החברות הממשלתיות, הסדרת מבנה ההון והחוב של החברות העסקיות, יצירת מדד ממשל תאגידי בחברות הממשלתיות והגברת תחום ההכשרה וההדרכה לבכירים.

שנת 2025 הייתה גם שנה מיוחדת עבור הרשות, אשר ציינה חמישים שנים להקמתה מכוח חוק החברות הממשלתיות. במשך חמישה עשורים משמשת הרשות כגורם המקצועי המופקד על ניהול נכסי המדינה המוחזקים באמצעות חברות ממשלתיות, ומלווה את התפתחותן של החברות ואת התפתחות המשק הישראלי. לאורך השנים הובילה הרשות מהלכי הפרטה, שינויים מבניים, חיזוק מנגנוני הממשל התאגידי וקידום ניהול מקצועי ואחראי של החברות הממשלתיות, תוך התאמת פעילותה לאתגרים המשתנים של המדינה והכלכלה הישראלית.

הנתונים המובאים בדוח ממחישים את היקף פעילותן ומשקלן של החברות הממשלתיות במשק הישראלי, וכן את עבודת הרשות המשמעותית בהקשרים אלה. נכון לשנת 2025 פועלות במדינת ישראל כ-70 חברות ממשלתיות, לצד כ-50 חברות בנות, חברות מעורבות ועמותות. הכנסותיהן המצרפיות של החברות הסתכמו בכ-113 מיליארד ש"ח, שיעור הרווח הגולמי עמד על כ-17%, ושווי הנכסים ונכסי הפיקוח המצרפי הסתכמו בכ-306.8 מיליארד ש"ח.

בשנת 2025 הנפיקו החברות הממשלתיות אגרות חוב לציבור בהיקף של כ-2.9 מיליארד ש"ח, אשר התווספו לסך של כ-43.3 מיליארד ש"ח. גיוסים אלה מהווים נדבך חשוב בגיוון מקורות המימון של החברות, בחיזוק משמעת השוק החלה עליהן ובהעמקת השתלבותן בשוק ההון הישראלי.

במהלך שנת 2025 אישרה הרשות חלוקת דיבידנדים מהחברות הממשלתיות בהיקף של כ-1.6 מיליארד ש"ח. במקביל, וכחלק ממדיניות הרשות לצמצום הנטל הרגולטורי ולייעול עבודת החברות הממשלתיות, קידמה הרשות גם תיקון חקיקה אשר הפחית את מספר האישורים הנדרשים לצורך אישור חלוקת דיבידנד, תוך שמירה על האיזונים הנדרשים בין גמישות ניהולית לבין אחריות המדינה כבעלים.

המידע המובא בדוח משקף את פעילותן הענפה של החברות הממשלתיות ואת עבודתה המקצועית של הרשות לקידום ניהולן התקין, שיפור ביצועיהן וחיזוק תרומתן למשק הישראלי ולציבור. גם בשנים הקרובות תמשיך הרשות לפעול לחיזוק החברות הממשלתיות, לשיפור ביצועיהן העסקיים והפיננסיים, לחיזוק הממשל התאגידי ולקידום מהלכים שיגדילו את תרומתן לכלכלה הישראלית וליישום מדיניות הממשלה.

ברצוני להודות לעובדי הרשות ולשר הממונה על הרשות, לעובדי החברות הממשלתיות, חברי ההנהלה וחברי הדירקטוריון בכל החברות הממשלתיות, למשרדי הממשלה ולכלל הגורמים השותפים לעשייה - על עבודתם המקצועית, מחויבותם ושיתוף הפעולה המתמשך בקידום פעילותן וחיזוקן של החברות הממשלתיות ושל המשק הישראלי כולו.

בברכה,  
רוני כחלון, יו"ר

מנהל רשות החברות הממשלתיות

# פרק א' על אודות הרשות



## רשות החברות הממשלתיות

רשות החברות הממשלתיות (להלן: "הרשות") הוקמה ופועלת מכוח חוק החברות הממשלתיות. הרשות מהווה את גורם המטה הממשלתי לעניין החברות הממשלתיות בנושאי פיקוח, הפרטה וביצוע שינויים מבניים. בחודש אפריל 2023, הועברה הרשות ממשרד האוצר לאחריותו של המשרד לשיתוף פעולה אזורי. נכון ליום 31 בדצמבר 2025, אחראית הרשות על 70 חברות ממשלתיות וכן על חברות בנות ממשלתיות, עמותות וחברות בבעלות מעורבת של הממשלה ושל גופים אחרים. בין הגופים המצויים באחריות הרשות נמנות מהחברות המרכזיות והמורכבות במשק הישראלי, ובהן חברת החשמל לישראל בע"מ, התעשייה האווירית לישראל בע"מ, רפאל מערכות לחימה מתקדמות בע"מ, מקורות חברת המים בע"מ, נתיבי הגז הטבעי לישראל בע"מ, תשתיות אנרגיה בע"מ, רכבת ישראל בע"מ, חברות הנמל והתחבורה, קרנות השתלמות, חברות משכנות ועוד.

### היקף פעילות החברות הממשלתיות לשנת 2025



כ- 27.4 מיליארדי ש"ח ייצוא



כ- 35.4 מיליארדי ש"ח השקעות בתשתיות



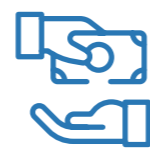
כ- 58 אלף עובדים מועסקים



כ- 9.5 מיליארדי ש"ח רווח תפעולי



כ- 306.8 מיליארדי ש"ח נכסים



כ- 113 מיליארדי ש"ח הכנסות



116 חברות

17

חברות מעורבות

70

חברות ממשלתיות

4

עמותות

25

חברות בנות

## הנהלת רשות החברות הממשלתיות



**רו"ח רוני כחלון**  
מנהל הרשות



**עו"ד אסתר גלקופ אליאז**  
ראש מטה



**מר נדב צוק**  
מנהל יחידת שיכון,  
פיננסיים ופירוקים



**עו"ד איתמר חרמון**  
היועץ המשפטי לרשות



**רו"ח אלינור דמרי**  
מנהלת יחידת  
כספים ובקרה



**מר ניב אדרי**  
מנהל יחידת אנרגיה



**מר אסף נתיב**  
מנהל יחידת אסטרטגיה  
ופיתוח עסקי



**רו"ח מעין הראל**  
מנהלת יחידת ביטחוניות,  
תיירות וסביבה



**גברת גלית וידרמן**  
מנהלת יחידת  
דירקטורים וממשל



**רו"ח שי דדו**  
מנהלת יחידת  
תחבורה ונמלים



**ד"ר אסף לוי**  
מנהל יחידת מחקר  
וחדשנות

”  
**רשות החברות הממשלתיות**  
**תפעל כנציגת בעלי המניות**  
**של החברות הממשלתיות**  
**ותקדם בחברות יעילות, חדשנות,**  
**והתנהלות על פי אמות מידה**  
**עסקיות, במטרה לתרום לכלכלת**  
**מדינת ישראל**  
**תוך מקסום תשואה וערך**  
**לציבור.**  
 ”

\*\*לאור השינויים הארגוניים שבוצעו במהלך שנת 2025 וראשית שנת 2026, מוצג בדוח זה המבנה הארגוני ותיאור היחידות העדכני של הרשות במועד פרסום הדוח. הצגת המבנה העדכני נועדה לשקף באופן מיטבי את אופן פעילותה של הרשות ואת ההתאמות הארגוניות שנעשו לצורך מימוש יעדיה ותפקידיה.

# מצבת כוח אדם ברשות

בסוף חודש דצמבר 2025 עמדה מצבת כוח האדם על 80 משרות בהם כלכלנים, רואי חשבון, עורכי דין ועובדי מנהלה, לפי הפירוט להלן:

33  
גברים

47  
נשים

5  
עובדים מהחברה החרדית

40  
גיל ממוצע

30  
תואר ראשון

2  
עובדים ממוצא אתיופי

2  
תואר שלישי

26  
תואר שני

11  
השכלה תיכונית

10  
סטודנטים

# יחידות הרשות

## יחידת ביטחוניות, תיירות וסביבה

היחידה אחראית על החברות הממשלתיות שתחת משרד הביטחון, משרד רה"מ, המשרד להגנת הסביבה ומשרד התיירות.

החברות<sup>1</sup> הנמצאות תחת פיקוחה וטיפול של היחידה הן: התעשייה האווירית לישראל, רפאל מערכות לחימה מתקדמות, תומר חברה ממשלתית, איסורד, רותם תעשיות, החברה הישראלית לחקר מדעי החיים, החברה לשירותי איכות הסביבה, החברה הממשלתית להגנות מצוקי חוף הים התיכון, פארק אריאל שרון (חל"צ), נצר השרון, החברה הממשלתית לתיירות והחברה להגנות ים המלח.

## יחידת אנרגיה

היחידה אחראית על החברות הממשלתיות שתחת משרד האנרגיה והתשתיות.

החברות<sup>1</sup> הנמצאות תחת פיקוחה וטיפול של היחידה הן: חברת החשמל לישראל, נגה - ניהול מערכת החשמל, מקורות חברת המים, נתיבי הגז הטבעי לישראל, תשתיות אנרגיה, קו צינור אירופה אסיה, חקר ימים ואגמים לישראל והמכון הגיאופיסי לישראל.

## יחידת תחבורה ונמלים

היחידה אחראית על החברות הממשלתיות שתחת משרד התחבורה ובטיחות בדרכים.

החברות<sup>1</sup> הנמצאות תחת פיקוחה וטיפול של היחידה הן: רכבת ישראל, נתיבי ישראל, חוצה ישראל, נתיבי איילון, חברת נתיבי תחבורה עירוניים (נת"ע), נמל אשדוד בע"מ וחברת נמלי ישראל פיתוח נכסים בע"מ.

## יחידת שיכון, פיננסים ופירוקים

היחידה אחראית על החברות הממשלתיות שתחת משרד האוצר, משרד החינוך, משרד בינוי ושיכון, משרד החקלאות וביטחון המזון, משרד החוץ והמשרד לשירותי דת.

החברות<sup>1</sup> הנמצאות תחת פיקוחה וטיפול של היחידה הן: עמידר החברה הלאומית לשיכון בישראל, קרן קיסריה אדמונד בנימין דה רוטשילד, דירה להשכיר, ערים חברה לפיתוח עירוני, והחברות הממשלתיות-עירוניות חלמיש (תל אביב-יפו), שקמונה (חיפה), חלד, מדרשת שדה בוקר בנגב (חל"צ), מקווה ישראל, הכפר הירוק ע"ש לוי אשכול, כפר הנוער מאיר שפיה, החברות המנהלות את קרנות ההשתלמות, ענבל חברה לביטוח, קנט - קרן לביטוח נזקי טבע בחקלאות, חברת אשרא - החברה הישראלית לביטוח סחר חוץ, החברה לשיקום ופיתוח הרובע היהודי בעיר העתיקה בירושלים, הקרן למורשת הכותל המערבי וחברת פיתוח מזרח ירושלים, המועצה הישראלית לצרכנות, שירותי קורספונדנציה, האיגוד חברה להעברת טכנולוגיה והאגודה לתרבות הדיור.

1. תחומי הטיפול והאחריות כוללים חברות בנות, ככל שלווונטי.

# דרכי התקשרות

להלן דרכי ההתקשרות עם הרשות, ובכלל זה עם הממונה על פניות הציבור

לפניות בטלפון

02-5421500

בימים א'-ה' בין השעות 7:30 - 19:00



המען לפניות בדואר

בניין 23 המגדל, קומה 8, הגן  
הטכנולוגי מלחה, ירושלים, 9695



לפניות בפקס

02-5695310



לפניות בדואר אלקטרוני

gcapniyot@mof.gov.il



פנייה לממונה על חופש מידע

להגשת בקשה לפי חוק חופש המידע ושאלות בנושא, ניתן לפנות לממונה על יישום החוק ברשות  
גב' ערבה אלמליח.

לפניות בטלפון

02-5421591



לפניות בדואר אלקטרוני

Hofesh.meida@gca.gov.il



מחזמים לעקוב אחר פעילות הרשות ברשתות החברתיות

לינקאין

linkedin



פיסבוק

facebook



מידע אודות פעילות הרשות מתפרסם באופן שוטף זמין לעיון הציבור באתר האינטרנט של הרשות

אתר אינטרנט

<https://www.gov.il/he/departments/gca>



## יחידת כספים ובקרה

היחידה אחראית על הפיקוח והבקרה על הדוחות הכספיים של החברות הממשלתיות, על תחום ניהול הסיכונים, על הכנת הדוח השנתי של הרשות, ועל קידום ממשל תאגידי, אחריות תאגידית, פיתוח עסקי, שקיפות ומנהל תקין. כמו כן, היחידה אמונה על מינוי רואי חשבון מבקרים, הגדרת יעדים פיננסיים ויישום החלטות ממשלה רלוונטיות. במסגרת תחומי אחריותה, היחידה מובילה ומלווה תהליכים של שינויים מבניים, הנפקות, גיוסי איגרות חוב והפרטות, וכן פרויקטים רוחביים המיועדים לשיפור ביצועי החברות הממשלתיות ולהגברת התייעלותן.

בשנת 2025 העניקה היחידה שירותים ותמיכה מקצועית ליחידות הקו של הרשות בתחומים הכלכליים, החשבונאיים והפיננסיים, לצד ניהול נושאי רחב וביצוע פעילות פיקוח ובקרה בחברות הממשלתיות. היחידה אחראית על פעילות הוועדה למינוי רואי חשבון מבקרים בחברות הממשלתיות ועל פעילות הוועדה למכירת מניות המדינה. בנוסף, היחידה אמונה על ניהול תקציב הרשות, ובכלל זה על פעילות ועדת המכרזים של הרשות.

## יחידת דירקטורים וממשל

היחידה אחראית על ניהול והסדרת הליכי המינוי של דירקטורים בכלל החברות הממשלתיות, ומלווה את עבודתה של הוועדה לבדיקת מינויים, הדנה במאות מועמדים מדי שנה. בנוסף, היחידה מרכזת את פעילות הוועדה למינוי יועצים משפטיים חיצוניים בחברות הממשלתיות. כמו כן, היחידה מפקדת על הטיפול בחברות ממשלתיות שהופרטו ואשר חלים עליהן צווי אינטרסים חיוניים או מניות זהב. במסגרת זו היא מטפלת במגוון בקשות של חברות אלו, מלווה עסקאות בעלות חשיבות אסטרטגית ומספקת ליווי מקצועי שוטף, לרבות בעסקאות משמעותיות כדוגמת עסקת צים.

בנוסף, היחידה אחראית על פיתוח ההון האנושי והכשרת נושאי המשרה הבכירים בחברות הממשלתיות. במסגרת אחריות זו היא יוזמת ומפעילה קורסי דירקטורים, תוכניות מנהיגות, ימי עיון מקצועיים והכשרות ייעודיות, במטרה לחזק את המקצועיות, הממשל התאגידי ואיכות הניהול בחברות הממשלתיות.

## יחידת מחקר וחדשנות

בשנת 2025 הוקמה ברשות יחידה חדשה למחקר וחדשנות, לאור החשיבות שבהתייצבות החברות הממשלתיות בחזית הטכנולוגיה ואימוץ מוקדם של טכנולוגיות חדשניות. תחומי הפעילות הנמצאים תחת פיקוחה וטיפול של היחידה הם הובלת מחקרים הנדרשים לשיפור עבודת הממשלה, הרשות והחברות הממשלתיות בהתאם לתפקידי הרשות, וכן יצירת שיתופי פעולה אקדמיים ומחקרים עם מוסדות מחקר בתחומים הרלוונטיים.

בנוסף, היחידה אחראית על גיבוש מדיניות הרשות למול החברות הממשלתיות לקידום החדשנות, ועל פיתוח תוכנית אסטרטגית להובלת פרויקטים בתחום החדשנות בחברות אלו.

## יחידת אסטרטגיה ופיתוח עסקי

היחידה אחראית על גיבוש והובלה של האסטרטגיה העסקית, הכלכלית והרגולטורית של רשות החברות הממשלתיות, במטרה לקדם את פיתוחן, יעילותן והשאת ערכן של החברות הממשלתיות. במסגרת פעילותה היא אחראית על פרויקטים חוצי ארגון בעלי השפעה רחבה על פעילות הרשות והחברות הממשלתיות.

בנוסף, היחידה אמונה על פיתוח והעמקת הקשרים עם המגזר העסקי, לרבות קידום שיתופי פעולה עסקיים והטמעת סטנדרטים מקצועיים מתקדמים בחברות הממשלתיות. היחידה פועלת להתאמת מדיניות הפיקוח של הרשות לאתגרים הכלכליים ולמגמות בשוק ההון ובסביבה העסקית המשתנה.

כמו כן, היחידה מובילה את תהליכי התכנון האסטרטגי של הרשות, לרבות גיבוש תכניות עבודה שנתיות ורב-שנתיות, קביעת יעדים, מדידה ובקרה על ביצועם. במסגרת זו היא עוסקת בקידום מהלכי התייעלות ושיפור ביצועים בחברות הממשלתיות, בתיאום בין יחידות הרשות השונות ובשיתוף פעולה עם משרדי ממשלה וגורמים עסקיים.

# עיקרי פעילות הרשות בשנת 2025

## אסטרטגית הרשות

### האתגר וההזדמנות הלאומית

רשות החברות הממשלתיות ("הרשות") ניצבת בצומת הכרעה אסטרטגית: המעבר מתפקיד מסורתי של מפקח ומבקר לתפקיד של בעלים אסטרטגי, אקטיבי ומחולל ערך.

החברות הממשלתיות מהוות נכס לאומי בשווי של מאות מיליארדי שקלים ומהווה זרוע ביצועית חיונית לממשלה.

התפיסה האסטרטגית נועדה למקסם את התשואה הלאומית מהחברות הממשלתיות בהיבטים פיננסיים (מבנה הון אופטימלי, ROE, חלוקת דיבידנדים וכיוצ"ב) ובהיבטים ציבוריים (איכות השירות והתשתיות לצד רציפות תפקודית), באמצעות ייעול, מיקוד ושיפור האפקטיביות של החברות הממשלתיות.

החזון המרכזי של התוכנית הוא למצב את הרשות כגוף מומחה, מקצועי ומוביל, בעל שלושה תפקידי ליבה:

- ניהול מתכלל ואפקטיבי של החברות הממשלתיות והובלת מהלכים בעלי השפעה רוחבית באמצעות שינויים מבניים בחברות הממשלתיות ובשווקים בהם הן פועלות.
- הובלת מהלכי השאת ערך פיננסי משמעותיים (מבנה הון אופטימלי, גיוסי הון, מדיניות כרית ביטחון וכיוצ"ב).
- שיפור מתמיד בביצועים ובממשל התאגידי של החברות הממשלתיות, לרבות הטמעת תפיסת שירות ציבורי ממוקדת ביצועים ושירות.

## צירי הפעילות של הרשות

### הצלע המבנית

**ביצוע שינויים מבניים בחברות הממשלתיות**  
הרשות כ"חברת החזקות של המדינה" נדרשת להוביל את עיצוב הרכב החברות הממשלתיות, על מנת לצמצם תקורות, לייעל את הקצאת המשאבים ולהגביר את השקיפות והאחריות של ניהול נכסי המדינה



### הצלע התאגידית

**חיזוק הממשל התאגידי**  
הרשות פועלת כגורם המתווה ומפקח על כללי הממשל התאגידי התקין בחברות

### הצלע הפיננסית

**השאת ערך כלכלי ופיננסי**  
הרשות פועלת כ"בעלים" במובן הכלכלי, במטרה להשיא את התשואה על הון המדינה

בכדי שהרשות תוכל לפעול ביעילות בשלושת הצירים המתוארים לעיל, על הרשות לבסס ולחזק את עוצמתה הארגונית והמקצועית באופן שיאפשר לה, יחד עם החברות הממשלתיות ומשרדי הממשלה הרלוונטיים, להשיג את מטרותיה.

לטובת קיום המחויבות שלה, הגדירה הרשות נתיבים אסטרטגיים לשלוש השנים הקרובות תוך הגדרת מדדי הצלחה וכיווני פעולה אפשריים:

- ניהול אקטיבי של פורטפוליו החברות הממשלתיות;
- שכלול מנגנוני המימון והגדלת התשואה והרווחים של החברות הממשלתיות;
- קידום שקיפות לציבור;
- קידום סוגיות רוחב לסיוע בהשאת ערך של החברות הממשלתיות;
- קידום סטנדרטים בינלאומיים של ממשל תאגידי;
- קידום אינטרסים לאומיים בתחומי הפעילות של החברות הממשלתיות;
- שיפור הסנכרון בין משרדי הממשלה לבין החברות הממשלתיות;
- גיבוש והטמעת מודל "Public Value" לחברות המתקצבות;
- ביסוס העוצמה הארגונית של הרשות.

להלן פירוט עיקרי פעילותה של הרשות לשנת 2025, בהתאם לאסטרטגיית הפעולה שנקבעה:

## הצלע המבנית: ביצוע שינויים מבניים בחברות הממשלתיות

בהתאם להוראות חוק החברות הממשלתיות, הרשות מופקדת, בין היתר, על קידום שינויים מבניים בחברות ממשלתיות, ביצוע שינויים תאגידיים, קידום פירוקים והובלת תהליכי הפרטה. במסגרת תפקידה כנציגת הבעלים, הרשות בוחנת באופן שוטף את נחיצות המשך החזקת המדינה בחברות הממשלתיות ואת תרומתן למימוש האינטרס הציבורי וליעדי הממשלה.

במקרים שבהם נמצא כי ניתן להשיג את מטרות החברה בדרך יעילה יותר מחברה ממשלתית, או כאשר אין עוד הצדקה להמשך הבעלות הממשלתית, פועלת הרשות לגיבוש וקידום הצעות החלטה לממשלה בנושאי הפרטה, שינוי מבני, מיזוג או פירוק חברות ולאחר מכן ליישומן. מהלכים אלה נועדו לחזק את התחרות במשק, לשפר את יעילות הפעילות העסקית, למקד את מעורבות המדינה בתחומים שבהם היא נדרשת וליישם את מדיניות הממשלה.

להלן עיקרי הפעולות שבוצעו בשנת 2025 בנושא:

1. הפרטות בחברות הממשלתיות:
  - 1.1 הנפקת התעשייה האווירית לישראל בע"מ ("התע"א") - ביום 19 בנובמבר 2020 התקבלה החלטת ועדת השרים לענייני הפרטה מס' מח/5, שעניינה הפרטת התעשייה האווירית. בשנת 2025 המשיכה רשות החברות הממשלתיות בקידום עבודת המטה למימוש החלטת ההפרטה. במסגרת זו, קידמה הרשות בשיתוף החברה והגורמים הממשלתיים, את ההיערכות הנדרשת לביצוע הליך, לרבות סוגיות הנוגעות לאינטרסים החיוניים של המדינה, והכנת התשתית לקבלת האישורים הנדרשים להפרטה. הליך ההפרטה נמצא בשלבים מתקדמים. בנוסף, פועלת הרשות להליך מיזוג חברת הבת אלטא מערכות בע"מ לחברת האם תע"א.

2.6. **פירוק חברת קרן משקי עזר ופתוח הנוף הירוק בע"מ** - בהמשך להחלטת בית המשפט על פירוק החברה ומיניו נאמן, ביום 27.3.2025 הסתיים חיסול החברה לאחר השלמת הליך הפירוק.

### 3. שינויים מבניים בחברות הממשלתיות:

3.1. **קידום הקמת חברת בת לחברת נתיבי תחבורה עירוניים להסעת המונים בע"מ ("נת"ע)** - בהתאם להחלטת ממשלה מספר 183 שעניינה "מבנה ארגוני להקמת פרויקטי הסעת המונים", ביצעה הרשות במהלך שנת 2025 בחינה של המבנה התאגידי של חברת נת"ע בשני צירים מרכזיים: (א) אופן התאגדות החברה; (ב) היבטים תפעוליים, לרבות מטרות החברה, מימון, מבנה הדיקטוריון וכיוצ"ב. בתום עבודת המטה גיבשה הרשות את עמדתה לפיה החלופה האופטימלית להבטחת עמידה יעילה במטרותיה הציבוריות של נת"ע היא להקים חברה בת אשר תפעיל את הקווים שהושלמו, לצד המשך פעילותה של נת"ע להקמת מערכת המטרו. הרשות סבורה כי חלופה זאת שומרת על הידע שנצבר עד כה בתחום ההפעלה בחברה, מאפשרת גמישות ניהולית והתאמת החברה לצרכי שוק משתנים.

3.2. **מיזוג חברות התיירות** - הרשות קידמה החלטת ממשלה אשר מסדירה את המבנה הארגוני והמקצועי של החברות הממשלתיות הפועלות בתחומי התיירות. במסגרת זו, נקבע כי החברה לפיתוח עכו העתיקה ונצרת בע"מ תמוזג אל החברה הממשלתית לתיירות בע"מ ("חמ"ת"), כך שחמ"ת תרכז תחתיה את כלל פעילות פיתוח תשתיות התיירות של הממשלה ותהווה גוף הביצוע המרכזי בתחום. לצד המיזוג, הורחבו מטרותיה של חמ"ת כך שיכללו גם פיתוח, שימור ושיקום אתרי מורשת ותשתיות תיירותיות בעכו העתיקה ובנצרת, וכן קידום פעילויות תרבות באזורים אלה. המהלך נועד לייעל את פעילות הממשלה בתחום התיירות, לרכז מומחיות מקצועית תחת גוף אחד ולחזק את יכולת הביצוע של פרויקטים לאומיים בתחום.

במקביל, ההחלטה מגדירה מחדש את תפקידה של החברה להגנות ים המלח בע"מ ("חל"י") ומתמקדת בליבת פעילותה הקשורה להגנות ים המלח ולניהול האתגרים הסביבתיים והתשתיתיים באזור. לצורך כך צומצמה סמכותה לקבל פרויקטים חדשים בתחום פיתוח תשתיות התיירות, למעט מקרים שבהם הם מהווים חלק בלתי נפרד ממטרותיה. מנגד, הורחבו מטרותיה בנושאים הקשורים לניהול, פיקוח וליווי פרויקטים בים המלח, ובהם פרויקט קציר המלח, בקרה על זיכיון ים המלח והתמודדות עם סוגיות של בולענים ואי-יציבות קרקע. בנוסף, הוכרה חל"י כזרוע ביצוע של משרד האוצר, והרשות הוסמכה להוביל את מכלול הפעולות הנדרשות ליישום ההחלטה, לרבות תיקוני התאגדות, הסדרת העברת פעילויות וביטול החלטות ממשלה קודמות שהסדירו את פעילות החברה לפיתוח עכו העתיקה ונצרת.

3.3. **המשך קידום אסדרת משק החשמל** - במהלך שנת 2025 קיימה הרשות בחינה מקצועית של השפעת הרפורמה בחשמל משנת 2018 על חברת החשמל ועל חברת נגה- ניהול מערכת החשמל בע"מ ("נגה") שהוקמה בעקבות הרפורמה. בהתאם לבחינה, גיבשה הרשות את עמדתה ביחס לתפקידה של חברת החשמל בכלל מקטעי פעילותה. מטרת האסדרה הינה לייעל את תפקודה של חברת החשמל ולמקדה בפיתוח הרשת על מנת שתוכל לעמוד באתגרים הנכונים לה בעשורים הקרובה, ולבסס את מעמדה ותפקידה של נגה כגוף מתכנן ומאסדר במשק החשמל.

3.4. **קידום שינוי מבני במקורות ייזום** - חברת מקורות פיתוח וייזום בע"מ, חברת בת של מקורות, הוקמה במהלך בשנת 2007, במסגרת החלטת ממשלה 2318 על שינוי מבני בקבוצת מקורות. חברת הייזום הוקמה במטרה לאפשר לחברת מקורות אפיקי הכנסה בעלי אופי פרטי, אשר הובילו את החברה לכניסה לשותפות במתקני טיהור השפכים (מט"ש) בכרמיאל ובאשקלון, ולשותפות במתקני ההתפלה בלימסול ובלרנקה בקפריסין וכן, הקימה את מתקן ההתפלה באשדוד. בחודש אוגוסט 2022, יושמה החלטת ממשלה 4514 להפריט את מתקן ההתפלה באשדוד. ביום 26 באוקטובר 2025, התקבלה החלטת ממשלה מס' 3427 שעניינה שינוי מטרות חברת הייזום שמטרתה להרחיב את פעילות החברה בתחום מכוני טיפול בשפכים (מט"שים) בישראל. החלטה זו מקדמת צורך לאומי שנועד לפתור עיכובי בנייה ולאפשר הקמת שכונות חדשות לטובת אכלוסם של אלפי בתי אב בישראל לאפשר הגדלת היקף השקעות בפרויקטים. החלטה זו ביטלה את החלטת ההפרטה של מקורות ייזום.

1.3. **הסדרת הפעילות הנמלית במרחב אשדוד** - בשנת 2003 קיבלה ממשלת ישראל החלטה על ביצוע שינוי מבני בתחום נמלי הים במדינה, במסגרתו בוטלה רשות הנמלים והוקמו גופים חדשים. רשות רגולטורית במשרד התחבורה - רשות ספנות והנמלים, וכן ארבע חברות ממשלתיות, מתוכן שלוש חברות נמל תפעוליות - חברת נמל אשדוד בע"מ ("נמל אשדוד"), חברת נמל חיפה בע"מ ("נמל חיפה") וחברת נמל אילת בע"מ ("נמל אילת"). במסגרת שינוי מבני זה, נקבע בין היתר מתווה להפרטת נמל אשדוד, נמל חיפה ונמל אילת. חברת נמל אילת הופרטה במהלך שנת 2013 וחברת נמל חיפה הופרטה בינואר 2023. במהלך שנת 2025 המשיכה הרשות בפעולותיה לקדם את הסדרת הפעילות במרחב אשדוד.

### 1.4. הפרטת חברות ממשלתיות המנהלות קרנות השתלמות -

- למדינה החזקות בשבע חברות ממשלתיות המנהלות קרנות השתלמות ענפיות בנאמנות עבור עמיתים בקרנות (קרן אקדמיים, קרן עובדי מדינה, קרן הנדסאים וטכנאים, קרן ביוכימאים ומיקרוביולוגים, קרן משפטיים, קרן עובדים סוציאליים וקרן רוקחים) (להלן: "החברות"). חברות אלה מנהלות תיק השקעות בשווי כ-8.2 מיליארד ש"ח עבור כ-140,284 עמיתים. פעילות החברות מתבצעת כבר עתה, ברובה, במיקור חוץ, ומועסקים בהן כ-30 עובדים. מתוך ראייה שאין להחזקות מסוג זה מקום בתיק החברות הממשלתיות, הניעה הרשות מהלך להפרטת החברות הללו - הפרטה שתמורתה, ככל שתהיה, תועבר לעמיתי הקרנות בהתאם להוראות רשות שוק ההון. בהמשך להחלטת ועדת השרים לענייני הפרטה מספר מח/2 מיום 15 במאי 2024, הובילה הרשות משא ומתן מול ההסתדרות הכללית בעניין העברת החזקות המדינה אל ההסתדרות. לאחר קבלת פטור ממכרז מהחשבת הכללית יושלם הליך ההפרטה.

- למדינה החזקות בשתי חברות מעורבות המנהלות קרנות השתלמות ענפיות בנאמנות עבור עמיתים בקרנות (קרן מורים וגנות, קרן מורים תיכוניים וסמינרים) (להלן: "החברות"). חברות אלה מנהלות תיק השקעות בשווי כ-29.6 מיליארד ש"ח עבור כ-382,180 עמיתים. בדומה לאמור בסעיף הקודם לגבי קרנות השתלמות ממשלתיות, מקדמת רשות החברות גם את הפרטת קרנות ההשתלמות המעורבות הנ"ל.

1.5. **הפרטת מדרשת שדה בוקר** - מדרשת שדה בוקר הינה חברה ממשלתית משותפת למדינה ולעמותת יד בן גוריון ומנהלת בית ספר ופנימייה. במהלך שנת 2025 ביצעה הרשות עבודת מטה לצורך הפרטת החברה. ביום 22 בפברואר 2026, התקבלה החלטת ועדת שרים לענייני הפרטה מספר מח/8 שעניינה הפרטת המדרשה. הרשות פועלת על מנת לקדם את ההחלטה האמורה.

## 2. פירוקים בחברות הממשלתיות:

2.2. **חלד חברה ממשלתית עירונית לשיקום דיור ופיתוח בע"מ** - החברה טיפלה בדיוור הציבורי בעיר פתח תקווה. לצורך שיפור וייעול הפעילות בעיר, בשיתוף עם משרד הבינוי והשיכון הועברה פעילות החברה אל חברת עמידר אשר מטפלת ברובם המכריע של נכסי הדיוור הציבורי. ביום 23 במאי 2025, התקבלה החלטת ממשלה מספר 3048 לפירוק החברה. בהמשך לכך, מונה נאמן לחברה באישור האסיפה הכללית, אשר פועל בימים אלו להשלמת הליך הפירוק.

2.3. **החברה לפיתוח חוף אילת** - בהתאם להחלטת ההפרטה מח/6 של ועדת השרים לענייני הפרטה מיום 6 בדצמבר 2010, התקבלה החלטת האסיפה הכללית בספטמבר 2025 לפירוק מרצון לאחר שתואמה דרך הפירוק עם החשב הכללי ובהסתמך על תצהיר כושר הפירעון של החברה מיום 17.8.2025. בהתאם, מונה נאמן לביצוע פירוק מרצון של החברה לפיתוח חוף אילת.

2.4. **המינהלה להסדרים במגזר החקלאי בע"מ** - החברה אינה פעילה משנת 2018, אינה מעסיקה עובדים ואין דירקטורים המכהנים בחברה. ביום 6 באוקטובר 2025, התקבלה החלטת ממשלה מספר 3387 לפירוק החברה מיום 6.10.2025 וכן הביאה הרשות למינוי נאמן לחברה במסגרת אסיפה כללית, אשר פועל בימים אלו להשלמת הליך הפירוק.

2.5. **שוק סיטוני בע"מ** - החברה אינה פעילה משנת 2019, אין לה עובדים ואין דירקטורים המכהנים בחברה. ביום 4 בינואר 2026, התקבלה החלטת ממשלה מספר 3722 לפירוק החברה. בהמשך לכך, מונה נאמן לחברה באישור האסיפה הכללית, אשר פועל בימים אלו להשלמת הליך הפירוק.

גיוס חוב, אשר הסתכמו בכ-3 מיליארדי ש"ח על ידי גיוסים של אג"ח ציבוריות חדשות והרחבת סדרות קיימות. בין החברות שגייסו בשנת 2025 בלטה חברת מקורות, אשר גייסה 1.5 מיליארד ש"ח, וחברת חשמל אשר סך גיוסיה עמדו על כ-960 מיליוני ש"ח. כמו כן, ממשיכה הרשות בקידום הנפקות חוב בחברות ממשלתיות נוספות.

**4. גיבוש מדיניות למימון פרויקט המטרו** - פרויקט המטרו בגוש דן מהווה את פרויקט התשתית הלאומי הגדול והמורכב ביותר בתולדות מדינת ישראל, עם עלות מוערכת של כ-180 מיליארד. בחינת אופן המימון של הפרויקט מעלה אתגרי מקרו-כלכליים משמעותיים, הדורשים אימוץ מודלים פיננסיים מתקדמים המשלבים תקציב מדינה ישיר לצד גיוס מקורות חיצוניים רחבי היקף, בהדרגה. בשנת 2025 פעלה הרשות לגיבוש נייר עמדה המרכז את חלופות המימון לפרויקט המטרו. חלופות המימון כוללות, בין היתר, גם חלופה של גיוס חוב על ידי נת"ע. לשם כך, פועלת הרשות מול החברה וגורמי מדינה רלוונטיים על מנת להבטיח הערכות של החברה ליישום חלופה זו, ככל ויידרש.

**5. תיקון כללי המים (חישוב עלויות והכנסות, הכרה בפיתוח מפעלי מים וחובות דיווח החלות על מקורות), תשפ"ו-2025 ("הכללים")** - ביום 31 בדצמבר 2025, פורסמו הכללים שאושרו במועצת רשות המים. לתיקון הכללים השפעה מהותית על איתנותה הפיננסית של מקורות ולפיכך, פעלה הרשות ביתר שאת בשנת 2025, מול הגורמים הרלוונטיים, לרבות נציגי רשות מים על מנת להתריע על ההשפעות הצפויות לפרסום כללי המים במתכונתם הנוכחית על איתנותה הפיננסית של מקורות ולנסות ולגבש פתרונות ושינויים לכללי המים אשר יצמצמו את ההשפעות הפיננסיות. כאמור עם פרסומם של הכללים, רשמה מקורות ירידת ערך משמעותית בהיקף של כ-1.7 מיליארד ש"ח ומציגה נתונים שליליים בדוחותיה הכספיים. הרשות ממשיכה לעקוב אחר מצבה הפיננסי של החברה והפעולות שהיא מבצעת על מנת להתמודד עם ההשפעות האמורות.

**6. בחינת תכניות עבודה ותקציבי החברות הממשלתיות** - תוכניות עבודה מסודרות, יעדים ברורים ותקציבים מוגדרים הם כלי מרכזי בהשגת יעדי השיפור לחברות הממשלתיות שהרשות קבעה לעצמה, ולכן מוקדשת תשומת לב ניהולית רבה לבחינת תוכניות העבודה והתקציבים של החברות. בהתאם לחוק החברות הממשלתיות, הדיקטוריון של כל חברה ממשלתית אמור לקבוע מדי שנה את התקציב, את דרכי ביצועו, את דרך הפעולה של החברה לשנת העבודה ואת התוכניות שלה לטווח הארוך. בהתאם למדיניות הרשות, בשנת 2025 נפגשו הצוותים המקצועיים של הרשות עם נציגי החברות, וכל חברה נדרשה להציג את תוצאותיה לשנת 2025 לעומת התכנון, תוכניות העבודה החזויות לשנת 2026 ואת התקציב החזוי; בתהליך זה נסקרו גם הנחות היסוד ששימשו בגיבוש התקציב, תחזיות תזרים המזומנים לשנים הבאות וכן, העמידה ביעדים הפיננסיים שנקבעו לחברה. הליך זה מהווה בסיס לקביעת יעדי תגמול תמרוץ לחברות הכולל יעדים עסקיים, תפעוליים ופיננסיים לשנת הכספים הבאה על בסיס תימדד החברה לשנת 2025. היעדים שהוצבו בכתב זה עלו בקנה אחד עם האסטרטגיה ועם היעדים של כל חברה, והם היוו את הבסיס ליעדי התגמול של העובדות והעובדים הבכירים בחברות.

**7. בחינת נאותות הדיווח הכספי וביצוע בדיקות פיננסיות יזומות** - מעבר לבחינה שוטפת שמבצעת הרשות על דוחותיהן הכספיים של החברות הממשלתיות אגב היותם של נציגי דירקטורים ללא זכות הצבעה בדירקטוריונים של החברות הממשלתיות, עורכת הרשות מעת לעת בדיקות יזומות לבחינת נאותות הדיווח הכספי, אופן יישום התקנים החשבונאיים, זיהוי אורות אדומים ובחינה של יישום הסכמים חדשים ו/או השפעה של הסכמים המתהווים. ממצאי הבדיקות והמסקנות מועברים לחברות לשם בחינה ותיקון, ככל הנדרש וכן משמשים את הרשות כבסיס לקבלת החלטות וקידום פרויקטים בהתאם לתפקידיה בחוק.

## הצלע התאגידית

הרשות פועלת כגורם המתווה ומפקח על כללי הממשל התאגידי התקין בחברות בנושאים שונים ומגוונים.

### להלן עיקרי פעילות הרשות לשנת 2025:

#### הסדרת מדיניות ואיזון נטל הרגולציה

בהתאם להוראות חוק החברות הממשלתיות התשל"ה-1975, חברות ממשלתיות נדרשות לפעול משיקולים עסקיים. לצד זאת, נדרשות החברות הממשלתיות לפעול בהתאם לכללים שנקבעים על ידי רשות החברות הממשלתיות בנושאים שונים. לעמדת הרשות קיימת חשיבות רבה במתן גמישות ניהולית לחברות הממשלתיות, בייעול תהליכי העבודה ובממשקים בין הבין הרשות, תוך מתן מענה מיטבי לצרכי החברות והגברת השקיפות. בהתאם לכך, פעלה הרשות בשנת 2025, לבחינת

**3.5. מיזוג חברות הבת פיתוח מתחמי רכבת ישראל בע"מ ורכבת מטענים בע"מ לחברת רכבת ישראל בע"מ** - בהמשך להחלטת ממשלה מספר 2342 מיום 4 בנובמבר 2024, בשנת 2025 הושלם מיזוג חברות הבת לחברת האם אשר הובילה הרשות.

**3.6. קידום שינוי מבני נצר השרון** - במסגרתה הפרטת פעילותה של חברת התעשייה הצבאית לישראל בע"מ, שונה שמה לחברת נצר השרון בע"מ כאשר פעילותה היא חקר ושיקום קרקעות וכן טיפול בתביעות עבר וגמלאי תע"ש. במהלך שנת 2025 בחנה הרשות את תפקודה של חברת נצר השרון הן בהיבט עמידתה במטרותיה הציבוריות, יעילותה התפעולית ותקציבה. ממצאי הבדיקה הביאו את הרשות להמליץ על העברת פעילותה של חברת נצר השרון בע"מ לחברה ממשלתית אחרת, תוך מתן מענה לצרכים הרגולטוריים הנובעים מהיותה של חברת נצר השרון בע"מ חברה ביטחונית.

**3.7. מיזוג חברת אשרא החברה הישראלית לביטוח סיכוני סחר חוץ בע"מ (להלן: "אשרא") אל ענבל חברה לביטוח בע"מ (להלן: "ענבל")** - ביום 22 בפברואר 2026, התקבלה החלטת ועדת שרים לענייני הפרטה מספר מח/77 שעניינה מיזוג חברת אשרא לענבל. בהתאם להחלטה המיזוג ייעשה בשני שלבים: תחילה תועבר אשרא חברה בת של ענבל ולאחר מכן תמוזג אשרא לתוכה.

**3.8. עבודת מטה למיזוג חוצה ישראל בע"מ** - במהלך שנת 2025 החלה הרשות בבחינה של המבנה התאגידי של חברות התחבורה ובתוך כך בחינת האפשרות לפיצולה או מיזוגה של חברת חוצה ישראל בע"מ לתוך חברות ממשלתיות אחרות בתחום התחבורה, במטרה להביא לחסכון, יעילות ושיפור ביצועי חברות התחבורה כזרועות הביצוע של הממשלה.

## הצלע הפיננסית: השאת ערך כלכלי ופיננסי

הרשות פועלת כ"בעלים" במובן הכלכלי, במטרה להשיא את התשואה על הון הבעלים, שהינו הציבור. בין לתפקידיה בחוק, ייעוץ וסיוע לחברות הממשלתיות בניהול עסקיהן ומעקב רצוף אחר הפעילות של כל חברה ממשלתית, הגשמת מטרותיה, מהלך עסקיה, מצבה הכספי, מדיניות השכר שלה והודעה לשרים על הממצאים.

### להלן עיקרי פעולות הרשות בשנת 2025:

**1. קביעת יעדים פיננסיים** - בתום שנת 2021 פרסמה הרשות חוזר סופי בנושא "יעדים פיננסיים" שמתווה מתודולוגיה ברורה לקביעת יעדים פיננסיים ארוכי טווח לחברות. חוזר זה הוא פרי עבודת מטה מקיפה שארכה כשלוש שנים וכללה בחינה מעמיקה של מודל הפעלה של הרשות והגדרת יעדים פיננסיים לחברות הממשלתיות באמצעות ייעוץ אסטרטגי חיצוני, השוואה למדינות בעלות מאפיינים דומים מקרב מדינות ה-OECD, וביצוע פיילוט מול חברות ממשלתיות נבחרות. החוזר מתווה את אופן גיבוש תכנית ההתכנסות הרב שנתית, אשר מראה את האופן בו מתכננת החברה לעמוד ביעדים ארוכי הטווח שהוגדרו ואומצו על ידי הדירקטוריון בשיתוף עם הרשות. היעדים הפיננסיים נבחנים מידי שנה על מנת לוודא כי נקבעים יעדים מאתגרים וברי השגה ומשולבים במודל תגמול תמרוץ בכירים בחברות הממשלתיות.

**2. קידום מבנה הון אופטימלי בחברות הממשלתיות** - קיומו של מבנה הון אופטימלי בחברה, הקובע את היחס הראוי בין מימון עצמי (הון עצמי) לבין מימון זר (חוב), משפיע באופן ישיר על עלות ההון, על רמת הסיכון הפיננסי ורמת הגמישות של החברה לפעול ולצמוח לאורך זמן. מבנה הון מאוזן מסייע לחברה להשקיע בפרויקטים עתידיים, להתרחב לשווקים חדשים ולהחזיק כרית ביטחון פיננסית שתאפשר להתמודד עם אתגרים בלתי צפויים כמו ירידה בהכנסות, עלייה בעלויות או משבר כלכלי גלובלי. חברות המצליחות להגיע לאיזון נכון מצליחות גם לחלק דיבידנדים בצורה יציבה ולבנות אמון עם משקיעים ומדרגי אשראי. בשנת 2025, ביצעה הרשות בחינה של חברות הפועלות בענפים בהן פועלות החברות הממשלתיות הרלוונטיות על נתוני הון עצמי, חוב וחלוקת דיבידנדים והחלה בתהליך גיבוש מבנה הון אופטימלי בכ-10 חברות ממשלתיות, בשיתוף עם הנהלות החברות.

**3. קידום הנפקות גיוסי חוב** - בשנים האחרונות פעלה ופועלת הרשות לעידוד הנפקה של אג"ח סחירות בבורסה במטרה להגביר את השקיפות ואיכות הממשל התאגידי בחברות הממשלתיות ולקדם מבנה הון אופטימלי. מאמצים אלו מניבים תוצאות עם גידול בחלקו של החוב הסחיר של החברות הממשלתיות בישראל אשר הגיע ל-84% בשנת 2025 לעומת 82% בתקופה מקבילה אשתקד. במהלך שנת 2025 ליוותה הרשות את החברות הממשלתיות בתהליכי

מדיניותה בנושאים שונים על מנת להפחית רגולציה ולאפשר גמישות ניהולית לחברות הממשלתיות:

**1. חוזר טווחי שכר - החוזר קובע תנאים במסגרתם תוכל החברה הממשלתית לקבוע מדיניות קליטה וקידום טווחי שכר לפקידים הבכירים, המשקפת מעבר למודל העסקה דינמי המותאם לביצועי החברה ותנאי השוק, במטרה לאפשר גמישות ניהולית ושיקול דעת למנהל הכללי ולדירקטוריון החברה, לרבות בקשר לקביעת תנאי העסקתם של הפקידים הבכירים בחברה. החוזר נועד לחזק את יכולתן של החברות הממשלתיות לגייס ולקדם הון אנושי איכותי ומקצועי, תוך הגברת עצמאות המנהל הכללי בנוגע לשכר הפקידים הבכירים בחברה הממשלתית.**

**2. חוזר ונוהל איתור פקידים בכירים אחיד -** השדרה הניהולית בחברות הממשלתיות מהווה את עמוד התווך המקצועי של החברה, וביצועיה קריטיים ליישום מדיניות הדירקטוריון ולהתנהלותה העסקית לצד מימוש המטרות הציבוריות של החברות הממשלתיות. מינוי הנהגה מקצועית ואיכותית הוא אחד האתגרים המרכזיים של החברות, המחייב הקפדה על יעילות, חיסכון ושמירה על תקינות הליכי האיתור והמינוי. לעמדת הרשות, יישום נאות של תקנות החברות הממשלתיות (כללים בדבר אופן בחירת פקידים בכירים), התשס"ה-2005, נועד להבטיח שמירה על עקרונות המשפט הציבורי, ובכללם: מתן שוויון הזדמנויות מלא, שקיפות מרבית ומינוי המועמדים המתאימים ביותר על בסיס שיקולים מקצועיים וענייניים בלבד.

לאור האמור, מצאה הרשות לנכון לקבוע עקרונות יסוד סדורים להליכי האיתור, תוך מתן דגש על הנושאים הבאים: גיבוש נהל האיתור, ועדת האיתור והליווי המשפטי של ההליך, עקרון הפומביות, שיטת המיון והחלוקה בין קריטריונים קשיחים לרכים וכן חובת התייעוד וההנמקה. הרשות סבורה כי הטמעת עקרונות אלו תביא לתוצאה המיטבית עבור החברות הממשלתיות ולחיזוק הממשל התאגידי התקין, תוך הבטחת מינויים איכותיים ומקצועיים ובבחירה במועמדים המתאימים ביותר לתפקיד.

**3. חוזר קיום ישיבות דירקטוריון וועדותיו -** בשנים האחרונות, ובייחוד מאז תקופת הקורונה, חל גידול משמעותי בקיום ישיבות דירקטוריון ו/או ועדותיו באמצעים אלקטרוניים. מגמה זו הביאה עמה יתרונות של גמישות ונגישות, במיוחד במצבי חירום לצד מצבים רבים בהם ישיבות מתקיימות במתכונת מעורבת של השתתפות פרונטלית ובאמצעים אלקטרוניים, באופן שלעמדת הרשות, ככלל, פוגע באיכות הדיונים ובאופן קבלת ההחלטות. לעמדת הרשות, לישיבות דירקטוריון ו/או ועדותיו, המתקיימות באופן פרונטלי חשיבות רבה לאיכות הדיון, לאינטראקציה בין חברי הדירקטוריון ולהעמקת הפיקוח והבקרה על פעילות החברה. לאור האמור, מצאה הרשות לנכון לקיים עבודת מטה במהלך שנת 2025 לצורך עדכון והבהרת מדיניותה בנושא, תוך קביעת עקרונות ברורים ואחידים שיאפשרו מחד גמישות ניהולית לחברות, ומאידך ישמרו על איכות עבודת הדירקטוריון ועל ממשל תאגידי תקין בחברה הממשלתית, כאשר בתאריך 23.4.2026 פורסם החוזר הסופי. בתוך כך, מכירה הרשות כי קיימות נסיבות בהן קיום ישיבה באמצעי תקשורת הוא נכון, יעיל ואף מתחייב - בין אם בשל נסיבות משקיות רחבות, ובין אם בשל צורך ספציפי של החברה.

**4. עבודת מטה לבחינת מגבלות על החברות הממשלתיות בקשר למינוי והעסקה של דירקטור שסיים כהונתו בחברה -** דירקטוריון החברה הוא בעל תפקיד מרכזי בהובלת החברה, הן בהיבט קביעת אסטרטגיה לחברה והן בהיבט של פיקוח ובקרה על הנהלת החברה. נוכח כך, ישנה חשיבות רבה בחיזוק עצמאות הדירקטוריון של החברה הממשלתית ולהעמקת נורמות הממשל התאגידי בחברות. בתוך כך, קיימה הרשות עבודת מטה אשר תקבע עקרונות יסוד המאזנים בין צרכי החברה ובין שמירה על עקרונות ממשל תאגידי תקין. בתוך כך, הרשות מצאה כי יש להבטיח כי החברה הממשלתית לא תקיים, למשך תקופה מוגדרת קשרים עסקיים עם דירקטור שסיים את כהונתו, לצורך הבטחת עצמאות הדירקטוריון וניתוק זיקות העשויות להתקיים בגין היחסים בין הדירקטוריון ובין ההנהלה.

## קידום התנהלות בהתאם לכללי ממשל תאגידי תקין וחיזוק שומרי הסף

החברות הממשלתיות הינן חוד החנית של המשק הישראלי ובהיותן חברות השייכות לציבור כולו, אמורות להתנהל על בסיס פרמטרים של מצוינות וערכיות, לא רק בתוצאותיהן העסקיות אלא גם בהקפדתן על כללי ממשל תאגידי תקין, מול בעלי עניין, תוך שמירה על סטנדרט עליון של שירות ציבורי יעיל ואפקטיבי.

**5. מערך הביקורת הפנימית -** המבקר הפנימי הינו שומר הסף המרכזי בחברה אשר תפקידו לספק להנהלה ולדירקטוריון תמונת מצב אמיתית על מצב הארגון, לרבות חולשות, פערי בקרה וסיכונים וכן, להבטיח כי כספי ציבור מנוהלים כראוי, החלטות ההנהלה עומדות בדרישות החוק והנהלים ומנגנוני הפיקוח והבקרה מתקיימים כראוי. בהמשך למדיניות הרשות בנושא מערך הביקורת הפנימית בחברות הממשלתיות ובהמשך למדיניות לקיים רגולציה מאפשרת לחברות הממשלתיות, בין היתר באמצעות הפחתת דרישות עודפות שהתועלת שלהן פחותה או כלל אינה נדרשת, החליטה הרשות בשנת 2025 להפחית את הדרישות הנהוגות בדוחות המבקר הפנימי של החברה, אגב תשלומים המשולמים ליועצים המשפטיים החיצוניים ולדירקטורים בחברה. מהלך זה צפוי לשפר את מיקוד תכנית העבודה של מערך הביקורת הפנימית בחברה הממשלתית בנושאים בעלי ערך מוסף גבוה יותר.

**6. חיזוק ניהול הסיכונים בראי הבעלים -** ניהול סיכונים תקין הינו אחד מעמודי התווך של ממשל תאגידי תקין, ובמיוחד בארגונים בעלי אחריות ציבורית. הרשות גיבשה מדיניות בנושא ניהול הסיכונים בחברות הממשלתיות כבר בשנת 2019 ומדיניות זו נבחנה ועודכנה בשנת 2020. במהלך השנים הקפידה הרשות לבצע מעקב על יישום מדיניותה בנושא, לרבות מינוי מנהל סיכונים אשר יהיה בעל מעמד של חבר הנהלה, קיום פרוצדורים למנהלי הסיכונים, בחינת סקרי סיכונים, התמודדות עם סיכונים בראי אירועי קיצון ועוד. אירועי השנים האחרונות ובהם מלחמות ישראל מאז ה-7 באוקטובר, חידדו את הצורך בקיומו של מערך ניהול סיכונים תקין והצורך לתכלל את ניהול הסיכונים לא רק ברמת החברה הממשלתית אלא גם בראי כלל הפורטפוליו לשם זיהוי סיכונים ברמת הבעלים. לכן, גייסה הרשות בשנת 2025 מנהל סיכונים ראשי אשר תפקידו לבחון את אופן אפקטיביות מערך ניהול הסיכונים בחברות הממשלתיות, לבחון את מדיניות הרשות בנושא ולעדכנה במידת הצורך, לייצר אחידות, ככל הניתן, באופן הדיווח והטיפול של החברות בסיכונים ולזהות סיכונים ברמת הבעלות על מנת לתכללם ולטפל בהם ברמת הבעלים מול גורמי המדינה הרלוונטיים.

**7. בדיקות מנח הוראות סעיף 55 לחוק החברות הממשלתיות -** הרשות מבצעת בדיקות מיוחדות בחברות הממשלתיות, הן בנושאים רוחביים והן בנושאים אד אוק בהם עלה חשש להתנהלות לא תקינה וזאת על מנת לוודא כי הנושאים הטעונים שיפור וטופלו. הבדיקות הינן בהתאם לסמכותה בחוק החברות הממשלתיות ולתקנות החברות הממשלתיות (כללים בדבר הסמכת בודק בידי הרשות), התשס"ה-2005. הבדיקות מבוצעות על ידי בודקים מטעם הרשות אשר מתמחים בביקורת חקירתית ובשיתוף עם עובדי הרשות. בשנת 2025 ביצעה הרשות מספר בדיקות בחברות בנושאים שונים, ביניהם, איכות הביקורת הפנימית, איכות הממשל התאגידי וממשק בין דירקטוריון והנהלה ובדיקות פרטניות נוספות. בנוסף, החלה הרשות בשנת 2025, לגבש גילוי דעת שיפורסמו לכלל החברות הממשלתיות ולציבור בנושאי הבדיקה, לרבות הממצאים שעלו וההמלצות לתיקונם.

**8. קידום סטנדרטים בינלאומיים של כללי ממשל תאגידי תקין -** בשנת 2010 התקבלה מדינת ישראל לארגון ה-OECD. מתוקף חברותה משתתפת הרשות בפורומים של הארגון הנוגעים לחברות ממשלתיות, תורמת מהידע המקצועי, מסתייעת במחקרים ובמידע מהארגון ותורמת מפעילותה והידע שלה, ככל הנדרש. בנוסף, במהלך שנת 2025 תרגמה הרשות את הקווים המנחים של ה-OECD לענייני ממשל תאגידי של חברות ממשלתיות (הפרסום עצמו יצא לאור בתחילת שנת 2026).

**9. פיתוח מדד ממשל תאגידי -** בשנת 2025, כחלק מפעילותה לקדם ממשל תאגידי איכותי ומתקדם בחברות הממשלתיות, פעלה הרשות לגבש חוזר בנושא הממשל התאגידי. במסגרת זו הרשות פועלת על מנת לפתח כלי מדידה מקצועי ואחיד להערכת יישום עקרונות הממשל התאגידי בכל חברה, לצורך שיפור הפיקוח, השקיפות והאפקטיביות הניהולית בחברות הממשלתיות. פיתוח המדד צפוי להיות מושלם בשנת 2026.

**19. כנס 50 שנה לרשות החברות הממשלתיות** - חוק החברות הממשלתיות שהקים את רשות החברות הממשלתיות חוקק בשנת 1975. על כן, קיימה הרשות אירוע חגיגי וממלכתי, אשר עמד בסימן תרומתן של הרשות והחברות הממשלתיות לפיתוח המשק, התשתיות והשירותים הציבוריים בישראל לאורך חמישה עשורים. באירוע השתתפו נשיא המדינה, שרים, בכירים משרדי הממשלה, נציגי החברות הממשלתיות והמגזר הפרטי. האירוע היווה הזדמנות להוקיר את הישגי הרשות והחברות הממשלתיות לאורך השנים, ולדון באתגרים ובהזדמנויות העומדים בפניהן בתחומי הממשל התאגידי, החדשנות והצמיחה הכלכלית.

### קידום השקיפות וביסוס העוצמה הארגונית של הרשות

**20. פרסום הדוחות הכספיים של החברות הממשלתיות** - בהתאם לסמכותה בחוק החברות הממשלתיות, מפרסמת הרשות את דוחותיהן הכספיים של החברות הממשלתיות מידי רבעון באתר הרשות. החברות הממשלתיות רשאיות להשחיר פריטי מידע בהתאם להוראות חוק חופש המידע אשר נבחנו על ידי הרשות מעת לעת על מנת לוודא שכמה שיותר מידע יהיה שקוף וזמין לציבור.

בנוסף, במהלך שנת 2023 השיקה הרשות מערכת מבוססת BI שמאפשרת להציג תמונת מצב עדכנית על המצב הפיננסי, תוצאות הפעילות ותזרימי המזומנים של כל אחת מהחברות הממשלתיות, וביניהן החברות הגדולות ביותר במשק הישראלי, בתחומי אנרגיה, מים, ביטחון ועוד. המערכת מאפשרת ביצוע השוואות בין תקופות ובחינת המגמות העולות לגבי כל חברה, וכן באופן מצרפי לכלל החברות או לסקטורים מסוימים. הנתונים במערכת ה-BI מעודכנים מדי רבעון ובזמן אמת, על בסיס נתוני הדוחות הכספיים של החברות הממשלתיות.

**21. פרסום שכר טרחה רואי החשבון המבקרים** - לראשונה בשנת 2025, פרסמה הרשות את נתוני שכר הטרחה של רואי החשבון המבקרים את החברות הממשלתיות. הנתונים שפורסמו הינם עבור השנים 2024 - 2018. הרשות תמשיך לפרסם מידי שנה את הנתונים להגברת השקיפות הנוגעת לפעילותן של החברות הממשלתיות.

**10. טיפול בצווי אינטרסים** - הרשות אחראית לטפל בבקשות גורמים שונים הנוגעים לצווי אינטרסים ומניית מדינה מיוחדת שהמדינה מחזיקה בחברות ממשלתיות שהופרטו. במסגרת זו הוקמה באמצע שנת 2025 יחידה ברשות לטיפול בצווי אינטרסים. היחידה פעלה להקמת צוות בין משרדי לשמירת האינטרסים החיוניים של המדינה בחברות ממשלתיות שהופרטו הכולל נציגים ממגוון רחב של משרדי ממשלה. הצוות נפגש פעמיים במהלך השנה, כאשר במסגרת זו, דן בין היתר, במשבר שפקד את חברת נמל אילת והפיק תובנות מהאירוע.

**11. עבודת מטה לבחינת סיווג החברות הממשלתיות** - הוועדה לסיווג חברות ממשלתיות לא התכנסה מזה שנים ארוכות וכן נוהל הוועדה והפרמטרים לסיווג לא עודכנו מעל לעשור. במהלך שנת 2025 כינסה הרשות את הוועדה במקביל לביצוע עבודת מטה מקיפה לצורך בחינת נוהל הוועדה והפרמטרים לסיווג החברות הממשלתיות.

### הכשרות וניהול פורומים מקצועיים

**12. סמינר לימודי לבכירי החברות הממשלתיות** - הרשות קידמה סמינר ייחודי אשר התקיים במצפה רמון לבכירי החברות הממשלתיות במטרה לחזק את יכולות ההובלה, לקדם למידת עמיתים ולעסוק באתגרים אסטרטגיים משותפים. הסמינר כלל ביקור בחברות ממשלתיות, חברות סטרטאפ ואנרגיה וכן, סדנאות ושולחנות עגולים. הכנס יצר מחברות בין החברות ובין המשתתפים.

**13. פורום יושבי ראש החברות הממשלתיות** - מפגש מקצועי שעסק בסוגיות ניהול, ממשל תאגידי ואתגרי ההובלה של החברות הממשלתיות.

**14. מפגש סיום תכנית המנהיגות** - אירוע מסכם לתכנית לפיתוח מנהיגות לבכירי החברות הממשלתיות. מפגש אשר חיזק את קהילת הבוגרים והדגיש את תרומתם להובלת המגזר הציבורי והחברות הממשלתיות.

**15. יום עיון למזכירי חברות ממשלתיות** - יום למידה מקצועי שיועד למזכירי החברות הממשלתיות ועסק בהתפתחויות עדכניות בתחום הממשל התאגידי, עבודת הדירקטוריון ותפקיד מזכיר החברה.

**16. טקס סיום קורס דירקטורים בפריפריה** - אירוע סיום למחזור ייחודי של קורס דירקטורים למשתתפים מהפריפריה, כחלק ממאמץ הרשות להרחבת מאגר המועמדים והנגשת ההכשרה לאוכלוסיות מגוונות ברחבי הארץ.

**17. יום עיון לסמנכ"לי כספים בחברות הממשלתיות** - הרשות ערכה מפגש מקצועי למנהלי הכספים בחברות הממשלתיות שעסק בנושאים פיננסיים, רגולטוריים וניהוליים מרכזיים העומדים על סדר יומן של החברות הממשלתיות.

**18. אירוח משלחת של ארגון ה-OECD בישראל** - למשלחת הצטרפו נציגים בכירים מה-OECD, סגן ראש האגף לפיננסים ועסקים וראשת יחידת החברות הממשלתיות לצד סגנית השגריר ונציגת משרד האוצר בארגון. הביקור כלל שני כנסים מרכזיים בחברת החשמל, בנמל אשדוד וביקור ברובע היהודי ונועד להדק את הקשר עם הארגון, יצירת שיתופי פעולה והכרות עם פעילות החברות הממשלתיות בישראל. בכנסים השתתפו יו"רים, מנכ"לים וסמנכ"לים מקרב החברות הממשלתיות. בנוסף, פעלה הרשות על מנת לתרגם את העקרונות המנחים לממשל תאגידי בחברות בבעלות מדינה לעברית לשם הנגשתם למשתתפי הכנס ולציבור.

# מידע בדבר וועדות הרשות

רשות החברות הממשלתיות מלווה את פעילותן של מגוון ועדות מקצועיות חיצוניות הפועלות מכוח הוראות דין והחלטות ממשלה ומקיימת וועדות פנימיות בנושאים שונים. הוועדות פועלות במגוון תחומי ליבה הנוגעים לפעילות החברות הממשלתיות, ובהם מינוי נושאי משרה, בחינת התקשרויות עם יועצים משפטיים, מינוי רואי חשבון מבקרים, סיווג חברות ממשלתיות והיבטים נוספים.

ועדות אלה מהוות נדבך מרכזי במערך הפיקוח והבקרה על פעילותן של החברות הממשלתיות, וממלאות תפקיד משמעותי בחיזוק הממשל התאגידי התקין ובשמירה על ניהול מקצועי, אחראי ושקוף של החברות.

שם הוועדה	תפקיד הוועדה	המקור החוקי לפעילות הוועדה
<b>הוועדה לבדיקת מינויים</b>	בדיקת כשירות מועמדים לתפקידי דירקטור, יו"ר דירקטוריון ומנהל כללי בחברות ממשלתיות	סעיף 18ב לחוק החברות הממשלתיות, התשל"ה-1975
<b>הוועדה למינוי רואי חשבון</b>	המלצה על מינוי וביטול מינוי לרואי חשבון מבקרים בחברות ממשלתיות וקביעת שכרם	סעיף 44(ג) לחוק החברות הממשלתיות, התשל"ה-1975; כללי מינוי רואי חשבון ושכרם, התשנ"ד-1994
<b>הוועדה למינוי יועצים משפטיים וקביעת שכרם בחברות הממשלתיות</b>	אישור מינוי יועצים משפטיים חיצוניים לחברות ממשלתיות ואישור שכר טרחתם	סעיף 47 לחוק החברות הממשלתיות, התשל"ה-1975; כללי מינוי יועצים משפטיים ושכרם, התשנ"ב-1992
<b>הוועדה למכירת מניות המדינה</b>	הגוף המבצעי והמקצועי אחראית על בחינת תנאי המכירה של מניות המדינה בחברות הממשלתיות	תקנה 8 לתקנות חובת המכרזים
<b>הוועדה לסיווג חברות ממשלתיות</b>	סיווג חברות ממשלתיות הקובע את שכר המנהלים, גמול הדירקטורים ותנאי ניהול נוספים בחברות הממשלתיות	החלטת ממשלה מס' 809 (ש/69) מ-1979, תוקנה בהחלטה מס' 336 (חכ/18) ב-2009
<b>ועדת מכרזים</b>	אחראית על אישור מכרזים והתקשרויות עם יועצים וספקים עבור רשות החברות הממשלתיות	הוראות תכ"מ 8.3.2 בנושא כללי עבודה עבור חברי ועדות ציבוריות.



## הוועדה לבדיקת מינויים

יו"ר הוועדה	שולמית דותן, שופטת (בדימוס)
מקור נורמטיבי	סעיף 18ב לחוק החברות הממשלתיות, התשל"ה-1975
היקף פעילות	מאות מינויים בשנה   עשרות ישיבות   מעל 70 חברות ממשלתיות כ- 100 תאגידים סטטוטוריים

### תפקיד הוועדה ורקע

הוועדה לבדיקת מינויים בחברות ממשלתיות פועלת מכוח סעיף 18ב' לחוק החברות הממשלתיות, לבדיקת כשירותם והתאמתם של מועמדים לכהונת דירקטור, יושב ראש דירקטוריון או מנהל כללי בחברות ממשלתיות, בתאגידים ציבוריים, בגופים המנויים בתוספת לחוק או במסמך אחר המחייב את הוועדה.

בהתאם לחוק החברות הממשלתיות, נדרשת הוועדה "לייעץ לשרים בדבר התאמתו של המועמד לתפקיד, בשים לב בין היתר, לצרכיה המיוחדים של החברה, לגודלה ולהרכב הדירקטוריון בעת המינוי, ובהתחשב ביכולתו של המועמד להקדיש את הזמן הראוי לתפקיד לו הוא מיועד".

בהתאם לכך, קיימה הוועדה במהלך שנת 2025, ישיבות סדורות ואינטנסיביות אשר כללו בחינת חוות דעת מקצועיות, חוות דעת משפטיות וקבלת הבהרות והחלטות קונקרטיות ביחס למועמדים.

### חברות ממשלתיות

במהלך התקופה התקיימו 30 דיונים, במסגרתם הוועדה דנה ב- 212 מועמדים, מונו 135 מועמדים, מתוכם: 110 דירקטורים, 14 יושבי ראש דירקטוריון, 6 מנכ"לים ו- 5 מנכ"לים בפועל.

### תאגידים סטטוטוריים

במהלך התקופה התקיימו 34 דיונים, במסגרתם מונו 170 מועמדים לכהונה כדירקטורים, יושבי ראש ומנכ"לים.

### חברי הוועדה

- יו"ר הוועדה, שולמית דותן, שופטת (בדימוס)
- מ"מ יו"ר הוועדה, זיוה הרמן, שופטת (בדימוס)
- ד"ר יהושע אמרני
- מר אבי בלשניקוב
- מר משה ויגדור
- מר אבי בלו
- גב' רות רלבג
- מר חזי צאיג

הרכב הוועדה משתנה בהתאם לסוג הגופים אליהם בוחנת הוועדה מועמדים רלוונטיים.

### עיקרי הפעילות וההישגים

- בדיקה שוטפת של מאות מועמדים לכהונת דירקטורים, יושבי ראש דירקטוריון ומנהלים כלליים.
- שמירה על עקרון המקצועיות.
- גיבוש חוות דעת מפורטות לכל מועמד, תוך בחינת ניגודי עניינים וכשירות מקצועית.
- תרומה לשיפור הממשל התאגידי ולאיכות ההנהגה בחברות ממשלתיות.

## הוועדה למינוי רואי חשבון

יו"ר הוועדה	רו"ח אריה ברדוגו
מקור נורמטיבי	סעיף 44(ג) לחוק; כללי מינוי רו"ח ושכרם, התשנ"ד-1994
חידוש פעילות / ישיבות	מאי 2025   עשרות ישיבות
היקף פעילות	המלצות עבור כ- 70 חברות ממשלתיות   כ- 40 משרדי רו"ח   כניסה של משרדי רו"ח שלא ביקרו חברה ממשלתית

### תפקיד הוועדה ורקע

מתוקף סעיף 44 לחוק החברות הממשלתיות נקבעו כללי החברות הממשלתיות (מינוי רואי חשבון ושכרם), התשנ"ד-1994 ("הכללים"). הכללים קובעים את הרכב החברים בוועדה, שיקולים למינוי של משרד רואה חשבון מבקר לחברה ממשלתית, כללים בדבר קביעת שכרם ואופן הדיווח ושיקולים נוספים כמפורט בכללים.

על הוועדה להמליץ בפני האסיפה הכללית של החברה הממשלתית על מינוי רואי חשבון מבקרים לחברות ממשלתיות. החלטת האסיפה הכללית טעונה אישור של רשות החברות הממשלתיות ("הרשות") בהתאם לסעיף 44 לחוק החברות הממשלתיות.

בחודש מאי 2025 חידשה הרשות את פעילות הוועדה למינוי רואי חשבון מבקרים בחברות הממשלתיות וזאת **לאחר כעשור בו הוועדה הייתה קטועה ולא פעלה**.

עקב אי-פעילותה של הוועדה במשך תקופה ממושכת, תקופת כהונתם של רואי החשבון המבקרים בחברות הממשלתיות חרגה באופן משמעותי מהמגבלה הקבועה בכללים, קרי עד 6 שנים, ועמדה בממוצע על כ-16 שנים.

עם התכנסותה של הוועדה בשנת 2025, החלה פעילות אינטנסיבית במטרה לקדם מינויים חדשים של רואי חשבון מבקרים לחברות הממשלתיות וכללה בין היתר, בחינת המצב הקיים, גיבוש וטיוב אמות מידה למינוי, נהלי עבודה של הוועדה ודיון ספציפי בחברות לשם קבלת המלצה למינוי.

עבודתם של רואי החשבון המבקרים מהווה נדבך מרכזי בשמירה על שקיפות, תקינות, בקרה וממשל תאגידי ראוי בחברות הממשלתיות. חידוש פעילותה של הוועדה הינו צעד חיוני להבטחת עצמאות הביקורת, אמינות הדיווח הכספי וחיזוק אמון הציבור בפעילותן של החברות הממשלתיות.

### חברי הוועדה

- יו"ר הוועדה, רו"ח אריה ברדוגו
- עו"ד משה שמעוני
- עו"ד יוני קראוני
- רו"ח עודד נגר
- רו"ח נגה פל כהן
- רו"ח ניקול מלכא

### עיקרי הפעילות וההישגים

- גיבוש המלצות למינוי בכ-70 חברות ממשלתיות וחברות-בת.
- כניסתם של 24 משרדי ביקורת חדשים מתוך 40 שהומלצו.
- פרסום "קול קורא" לעדכון תעריפי שכר הטרחה.

## הוועדה לסיווג חברות ממשלתיות

יו"ר הוועדה	רו"ח רועי כחלון, מנהל רשות החברות הממשלתיות
מקור נורמטיבי	החלטת ממשלה 809 (ש/69) מ-1979; תוקנה בהחלטה 336 (חכ/18) מ-2009

### תפקיד הוועדה ורקע

הוועדה פועלת מכוח החלטת ממשלה מס' 809 (ש/69) מיום 17.6.1979, שתוקנה בהחלטת ממשלה מס' 336 (חכ/18) מיום 4.6.2009. תפקידה של הוועדה לבחון ולקבוע סיווג חברות ממשלתיות ולשמש ועדת ערר לחברות שסווגו. סיווג חברת ממשלתית משפיע על שכר מנכ"לים ועובדים בכירים, גמול הדירקטורים, מינוי יועץ משפטי פנימי ותנאי סף לתפקידים בכירים ומשמש את הרשות במגוון שיקולים בקביעת מדיניות בנושאים שונים. סיווג החברה משקף את גודלה ומורכבותה של החברה הממשלתית.

הוועדה רשאית לשנות סיווג לאור שינוי בקריטריונים (תקינות, יעילות, מורכבות, תחזיות, דיבידנדים) או בנתוני החברה.

במהלך שנת 2025 חידשה הרשות את פעילות הוועדה וזאת **לאחר תקופה ממושכת בה לא פעלה**.

### חברי הוועדה

- יו"ר הוועדה, רו"ח רועי כחלון, מנהל רשות החברות הממשלתיות
- מר אוהד אלקבץ, סגן בכיר הממונה על השכר במשרד האוצר
- הגב' יפעת סלע
- נציג משרד הנוגע בדבר (משתנה לפי החברה הנדונה)
- מומחים חיצוניים לפי צורך

### עיקרי הפעילות וההישגים

- התכנסות לאחר תקופה ממושכת בה הועדה לא הייתה פעילה.
- דיון בסיווג חברות ממשלתיות על פי קריטריונים מקצועיים מובנים.

## הוועדה למינוי יועצים משפטיים

יו"ר הוועדה	ד"ר רפאל ביטון
מקור נורמטיבי	סעיף 47 לחוק; כללי מינוי יועצים משפטיים ושכרם, התשנ"ב-1992
חידוש פעילות / ישיבות	מאי 2025   עשרות ישיבות
היקף פעילות	304 בקשות   28 חברות ממשלתיות

### תפקיד הוועדה ורקע

הוועדה פועלת מכוח סעיף 47 לחוק החברות הממשלתיות ובהתאם לכללי החברות הממשלתיות (מינוי יועצים משפטיים ושכרם), התשנ"ב-1992 ("הכללים").

תפקידה של הוועדה להמליץ בפני הרשות בדבר אישור מינויו של עורך דין לשמש כיועץ משפטי חיצוני של חברה ממשלתית ובדבר אישור שכרו.

בחודש מאי 2025 חידשה הרשות את פעילות הוועדה וזאת **לאחר תקופה ממושכת בה לא פעלה**.

בהתאם לכללים פועלת הוועדה על מנת להבטיח פיזור העבודה בין מספר רב של עורכי דין, ריענון, רוטציה ועמידה בתנאי הכשירות. במהלך שנת 2025 דנה הוועדה בעניינין של כ-28 חברות ממשלתיות אשר פנו בבקשות הנוגעות למינוי יועצים משפטיים ו/או לקביעת שכרם ובסך הכול טיפלה הוועדה בכ-304 בקשות.

### חברי הוועדה

- יו"ר הוועדה, ד"ר רפאל ביטון
- עו"ד ימית ינאי, נציגת ציבור
- עו"ד יניב שבו, נציג לשכת עורכי הדין
- עו"ד סמור סעיד, נציג לשכת עורכי הדין
- מר שאול שניידר, יושב ראש דירקטוריון, חברת נמל אשדוד

### עיקרי הפעילות וההישגים

- קביעת החלטות עקרוניות וקביעת מתודולוגית עבודה.
- דיון נרחב בסוגיית עדכון שכר טרחת יועמ"ש.
- בחינת עדכון חוזר אישור מינוי יועצים משפטיים חיצוניים, לצורך הקלה ברגולציה.
- התחשבות בשיקולים חברתיים וביטחוניים בקבלת החלטות.

# פעילות מרכזית לשנה הנוכחית 2026

בשנת 2026 ממשיכה הרשות לפעול להשגת התכנית האסטרטגית שגובשה תחת שלושת צירי הפעולה.

## הצלע המבנית

### ביצוע שינויים מבניים בחברות הממשלתיות

הרשות כ"חברת החזקות של המדינה" נדרשת להוביל את עיצוב הרכב החברות הממשלתיות, על מנת לצמצם תקורות, לייעל את הקצאת המשאבים ולהגביר את השקיפות והאחריות של ניהול נכסי המדינה



## עוצמה ארגונית

### הצלע התאגידית

#### חיזוק הממשל התאגידי

הרשות פועלת כגורם המתווה ומפקח על כללי הממשל התאגידי התקין בחברות

### הצלע הפיננסית

#### השאת ערך כלכלי ופיננסי

הרשות פועלת כ"בעלים" במובן הכלכלי, במטרה להשיא את התשואה על הון המדינה

הרשות תפעל לקדם את השינויים המבניים בחברות הממשלתיות, תוך צמצום והתאמת תיק החברות הממשלתיות לצרכים המשתנים של המשק וזאת באמצעות קידום מהלכים מבניים, לרבות מיזוגים, פירוקי חברות שאין עוד הצדקה להמשך פעילותן והפרטות כל זאת תוך שמירה על אינטרסים ציבוריים חיוניים, לרבות קידום הנפקת מיעוט בתעשייה אווירית ורפאל, קידום השינוי המבני בנמל אשדוד, הוצאה אל הפועל של החלטות ממשלה שהתקבלו וקידום הפרטה ופירוק של חברות ממשלתיות נוספות.

בנוסף, תמשיך הרשות לקדם פעולות לחיזוק הממשל התאגידי בחברות הממשלתיות באמצעות חיזוק מנגנוני הפיקוח והבקרה, חיזוק שומרי הסף, הטמעת סטנדרטיים בינלאומיים להתנהלות החברות וקידום רגולציה מאפשרת המאזנת בין פיקוח אפקטיבי לבין גמישות ניהולית ויעילות תפעולית. פעולות אלו יכללו, בין היתר, חיזוק ניהול הסיכונים בחברות הממשלתיות ופיתוח מתודולוגיה לטיפול בסיכונים ברמת הבעלים, חיזוק שומרי הסף, לרבות המבקרים הפנימיים, צמצום ניגודי העניינים והגברת שקיפות ואמון הציבור בחברות הממשלתיות וקידום הכשרות וימי עיון לנושאי משרה בחברות הממשלתיות ככלי לשיתוף ידע, קידום מדיניות ולמידת עמיתים.

עוד תפעל הרשות בשנת 2026 להשיא את הערך הכלכלי והפיננסי של החברות הממשלתיות, תוך מתן ייעוץ וסיוע לחברות בניהול עסקיהן על מנת להגדיל את התשואה להון עבור הבעלים. בעיקר תתמקד הרשות בקידום מבנה הון אופטימלי בחברות ממשלתיות, חיזוק הגמישות הפיננסית של החברות הממשלתיות על ידי גיוס אג"ח ועדכון מודל תמרוץ תגמול בחברות הממשלתיות.

## דוח ביצוע תקציב לשנת 2025 באלפי ש"ח



**כוננות**  
05511204



**שעות נוספות**  
05511203



**שיא כח אדם**  
05511201



# תקציב וסעיפי דיווח נוספים

## תקציב מאושר לשנת 2026 באלפי ש"ח

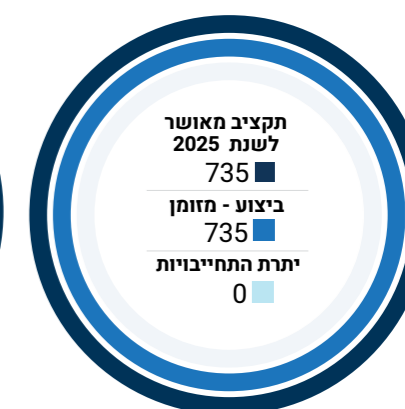
תקציב מאושר - 2026	שם סעיף	מספר סעיף
18,560	שיא כח אדם	05511201
697	שעות נוספות	05511203
266	כוננות	05511204
758	העסקת סטודנטים	05511205
2,091	החזר הוצאות רכב	05511207
5,500	הוצאות תפעול	05511210
21,870	פעולות לקידום הפרטה	05511215
0	הכנסות מגורמי חוץ	05511233
<b>49,742</b>	<b>סך כל ההוצאות</b>	



**הוצאות תפעול**  
05511210



**החזר הוצאות רכב**  
05511207



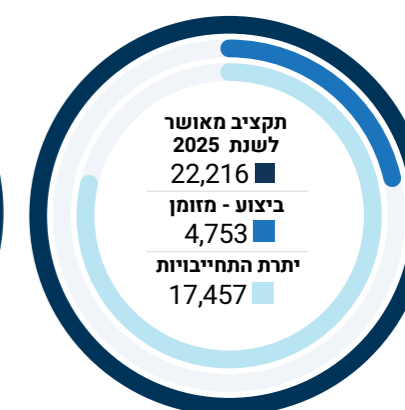
**העסקת סטודנטים**  
05511205



**הכנסות מגורמי חוץ**  
05511233



**פעילות שוטפת**  
05511217



**פעולות לקידום הפרטה**  
05511215



**השתתפות במנהל הדיור הממשלתי**  
05511231



**השתתפות במנהל הרכב הממשלתי**  
05511230



### סטטוס הבקשה

סטטוס הטיפול בבקשות חופש המידע שהוגשו לרשות בשנת 2025:

- 11 הרשות מסרה את כל המידע המבוקש
- 4 הרשות מסרה המידע המבוקש באופן חלקי
- 8 הרשות דחתה את הבקשה למסירת מידע
- 2 הטיפול בבקשה טרם הסתיים
- 25 סך הכול

### העילה

העילה שבגינה נדחו (באופן חלקי או מלא) חלק מן הבקשות, לפי הסעיפים המתאימים בחוק חופש המידע:

- 4 8(3) - המידע אינו מצוי בידי הרשות
- 3 8(5) - המידע נוצר בידי רשות אחרת
- 9(א)(1) - פגיעה בביטחון
- 1 9(א)(3) - פגיעה בפרטיות
- 4 9(ב)(2) - מדיניות בעיצוב
- 9(ב)(4) - דיונים פנימיים

### זמני טיפול בבקשות

- 6 לא עלה על 15 יום
- 7 בין 16 - 30 יום
- 8 בין 31 - 60 יום
- 4 בין 61 - 120 יום
- מעל 120 יום
- 25 סך הכול



להגשת בקשה לפי חוק חופש המידע ושאלות בנושא, ניתן לפנות לממונה על יישום החוק ברשות, גב' ערבה אלמליח, באמצעות דוא"ל: [Hofesh.meida@gca.gov.il](mailto:Hofesh.meida@gca.gov.il)

# דיווח הממונה על חופש המידע ברשות לפי סעיף 5 (א) לחוק חופש המידע



# רשימת חוברות ועלוני מידע לציבור שהרשות פרסמה בשנה החולפת

אוגדן חוזרי הרשות בנושאי הון אנושי ושכר

מדיניות טווחי שכר פקידים בכירים בחברות הממשלתיות

מדיניות העסקת עובדים בחברות ממשלתיות מעבר לגיל פרישה

עדכון שכר מנכ"לים ובכירים לשנת 2025

קול קורא - הוועדה המייעצת לרשות החברות הממשלתיות לעניין הכשרות דירקטורים לחברות הממשלתיות

גילוי דעת 1/2025 - עסקת רכישה של חברה ממשלתית

שכר טרחה לרואה חשבון מבקר בחברה ממשלתית

מידע אודות סיווג משרד רואה חשבון

אופן התאמת רואה חשבון מבקר לחברה ממשלתית

## תמיכות שנתנה הרשות למוסדות ציבור בשנה החולפת

בשנת 2025, לא מומנו קרנות או מלגות ולא הוענקו תמיכות למוסדות ציבור.

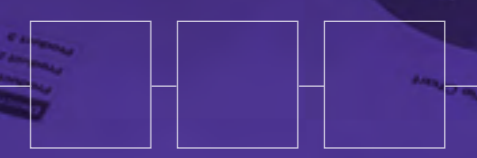
## מאגרי המידע של הרשות הרשומים לפי חוק הגנת הפרטיות

נבחרת הדירקטורים, מועמדים לכהונה בדירקטוריונים של חברות ממשלתיות.

מספר המאגר: 700060733



# פרק ב' ביצועי החברות המשלתיות



# תמצית מנהלים



## כללי:

נכון ליום 31 בדצמבר 2025, אחראית הרשות על 70 חברות ממשלתיות (לא כולל חברות בנות ממשלתיות, חברות מעורבות ועמותות), ביניהן חברות מהגדולות ומהמורכבות במשק.

בשנים האחרונות פועלת הרשות במטרה לשפר את הניהול עסקי תוך התמקדות במוקדי הפסד, התייעלות עסקית, מדדי ביצוע ובכלל זה שיפור יעילות החברות ומעבר לרווחיות נאותה, הגברת השקיפות בקבלת החלטות בחברות וחיזוק המקצועיות והממשל התאגידי, תוך שמירה על מנהל תקין בפעילות החברות.

להלן סקירה תמציתית על תוצאות החברות הממשלתיות בתקופת הדוח, לרבות ניתוח המגמות והשינויים העיקריים בתוצאותיהן ביחס לתקופות מקבילות אשתקד.

## תיאור החברות הממשלתיות העיקריות:

על פי ראיית הנהלת הרשות, 15 מתוך 70 החברות הממשלתיות, הינן חברות מובילות ומשמעותיות. לחברות אלו השפעה גבוהה על השווקים בהם הן פועלות ועל המשק בישראל. הכנסות החברות הללו מהוות כ-92% מסך הכנסות של כלל החברות הממשלתיות, והן בעלות כ-96% מסך הנכסים של כלל החברות הממשלתיות.

### תרשים של החברות הממשלתיות העיקריות

## ריכוז תוצאות החברות הממשלתיות מתוך הדוחות הכספיים המאוחדים לשנים 2023-2025:

להלן דוחות רווח או הפסד לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר (במיליוני ש"ח):

שיעור הרווח	2023	שיעור הרווח	2024(*)	שיעור הרווח	2025	
	91,450		102,353		113,023	הכנסות
	77,800		87,552		94,066	עלות ההכנסות
<b>15%</b>	<b>13,650</b>	<b>14%</b>	<b>14,801</b>	<b>17%</b>	<b>18,957</b>	<b>רווח גולמי</b>
	1,921		2,288		2,574	הוצאות מו"פ
	1,921		2,033		2,100	הוצאות מכירה ושיווק
	4,705		4,653		4,805	הוצאות הנהלה וכלליות
<b>6%</b>	<b>5,103</b>	<b>6%</b>	<b>5,827</b>	<b>8%</b>	<b>9,478</b>	<b>רווח תפעולי</b>
	1,790		1,308		363	הוצאות מימון, נטו
	(3,639)		(5,375)		(1,795)	הכנסות אחרות, נטו
	<b>6,952</b>		<b>9,894</b>		<b>10,910</b>	<b>רווח לפני מיסים על ההכנסה</b>
	837		2,480		1,844	הוצאות מיסים
	(154)*		(235)		(752)	הכנסות מיוחדות
<b>7%</b>	<b>6,269</b>	<b>7%</b>	<b>7,649</b>	<b>9%</b>	<b>9,818</b>	<b>רווח נקי</b>
	<b>2%</b>		<b>2%</b>		<b>3%</b>	<b>תשואה על הנכסים - ROA</b>
	<b>8%</b>		<b>9%</b>		<b>11%</b>	<b>תשואה להון - ROE</b>

(\*) הוצג מחדש.

## ניתוח התוצאות

**1. סך ההכנסות של החברות הממשלתיות בתקופת הדוח הסתכם הסתכם בכ- 113 מיליארד ש"ח, בהשוואה לכ- 102 מיליארד ש"ח בשנת 2024.**

העלייה בסך של כ- 10.6 מיליארד ש"ח (כ- 11%) נובעת בעיקר מגידול בהכנסות של החברות הממשלתיות העיקריות. עיקר הגידול נובע מגידול במכירות של החברות הביטחוניות, רפאל מערכות לחימה מתקדמות בע"מ עם גידול של כ- 3.8 מיליארד ש"ח והתעשייה האווירית לישראל בע"מ עם גידול של כ- 2.8 מיליארד ש"ח. כמו כן, נרשמה עלייה בהכנסות של חברת נת"ע בהיקף של 1 מיליארד ש"ח, בעקבות התקדמות העבודות בקווים הירוק והסגול ובקווי המטרו. וכן עלייה בהכנסות חברת החשמל בסך כ- 0.6 מיליארד ש"ח, הנובעת בעיקר מהכנסות משירותי תשתית וכן בשל העלייה בתעריף החשמל.

**2. עלות ההכנסות של החברות הממשלתיות הסתכמה בתקופת הדוח בכ- 94.1 מיליארד ש"ח, לעומת כ- 87.6 מיליארד ש"ח בשנת 2024. עליה בשיעור של כ- 7.4%.**

הגידול בעלות ההכנסות נובע בעיקרו מעלייה בעלות המכירות של רפאל בהיקף של כ- 2.7 מיליארד ש"ח ושל התעשייה האווירית בהיקף של כ- 2.2 מיליארד ש"ח, בחברת נת"ע בהיקף של כ- 1 מיליארד ש"ח בשל התקדמות העבודה בקווים הירוק והסגול ובקווי המטרו.

**3. הרווח התפעולי של החברות הממשלתיות הסתכם בתקופת הדוח בכ- 9.5 מיליארד ש"ח, לעומת כ- 5.8 מיליארד ש"ח בשנת 2024. גידול בשיעור של כ- 64%, עיקר הגידול, בסך של כ- 3.7 מיליארד ש"ח, מיוחס לעלייה ברווח הגולמי כמתואר לעיל.**

**4. הוצאות המימון, נטו של החברות הממשלתיות הסתכמו בתקופת הדוח בכ- 0.4 מיליארד ש"ח, לעומת כ- 1.3 מיליארד ש"ח בשנת 2024. הקיטון בהוצאות המימון נובע בעיקרו מירידה בהוצאות הריבית של חברת חשמל, על רקע ירידה בשער חליפין בגין עסקאות הגנה.**

**5. ההכנסות האחרות, נטו של החברות הממשלתיות הסתכמו בשנת 2025 בכ- 1.8 מיליארד ש"ח לעומת כ- 5.4 מיליארד ש"ח בשנת 2024. הירידה השנה נובעת בעיקרה ממכירה חד פעמית שבוצעה בתקופה אשתקד של אתר אשכול ומפינוי מתחם גיבורי ישראל של חברת החשמל.**

**6. הרווח הנקי של החברות הממשלתיות הסתכם בשנת 2025 בכ- 9.8 מיליארד ש"ח, לעומת כ- 7.6 מיליארד ש"ח בתקופה המקבילה בשנת 2024. גידול בשיעור של כ- 28% המשקף את השיפור ברווחיות הגולמית והתפעולית.**

## להלן תמצית סעיפים מאזניים עיקריים (במיליוני ש"ח) ליום 31 בדצמבר:

	2023	2024(*)	2025
רכוש שוטף	76,142	84,254	92,295
רכוש בלתי שוטף	(*)181,909	190,760	201,308
<b>סך הכל נכסים ונכסי פיקוח</b>	<b>271,467</b>	<b>286,331</b>	<b>306,789</b>
התחייבויות שוטפות	74,582	76,747	84,303
התחייבויות בלתי שוטפות	118,408	122,909	128,942
<b>סך הכל התחייבויות</b>	<b>192,990</b>	<b>199,656</b>	<b>213,245</b>
<b>סך הכל הון עצמי</b>	<b>(*)74,196</b>	<b>81,935</b>	<b>89,811</b>
<b>יחסי נזילות</b>			
הון חוזר	1,560	7,507	7,992
יחס שוטף	1.021	1.098	1.095
<b>יחסי איתנות פיננסית</b>			
יחס הון למאזן	0.27	0.29	0.29
יחס התחייבויות פיננסיות, נטו למאזן	0.15	0.15	0.14
מנוף פיננסי	0.76	0.71	0.71

(\*) הוצג מחדש.

## ניתוח סעיפים מאזניים

## 1. סך הנכסים

סך הנכסים, ללא נכסי פיקוח, ליום 31 בדצמבר 2025 הסתכמו בכ- 293.6 מיליארד ש"ח, לעומת כ- 275 מיליארד ש"ח בשנת 2024, גידול של כ- 18.6 מיליארד ש"ח (כ- 7%).

הגידול בנכסים השוטפים, בסך של כ- 5.2 מיליארד ש"ח, נובע ברובו מגידול בלקוחות ובפיקדונות בתע"א, ומגידול בלקוחות ברפאל בסך של כ- 6.8 מיליארד ש"ח.

הגידול בנכסים הבלתי שוטפים, בסך של כ- 10.5 מיליארד ש"ח, נובע בעיקרו מגידול של כ- 3.5 מיליארד ש"ח ברכוש הקבוע בחברת החשמל, וכן ומגידול של כ- 3.7 מיליארד ש"ח בפריטי רכוש קבוע שהופעלו לראשונה ברכבת ישראל.

## 2. סך ההתחייבויות

ההתחייבויות בתקופת הדו"ח הסתכמו בכ- 213 מיליארד ש"ח, לעומת כ- 200 מיליארד ש"ח בשנת 2024, גידול של כ- 13 מיליארד ש"ח (כ- 6.5%).

הגידול נובע בעיקרו מגידול בהיקף אגרות החוב עקב הנפקות אג"ח של מקורות בהיקף של כ- 1.5 מיליארד ש"ח וחברת החשמל בהיקף של כ- 960 מיליון ש"ח בשנת 2025 ומגידול בהתחייבויות לזמן ארוך בעיקר עקב עלייה בגובה הסובסידיה לזמן ארוך ממשרד התחבורה לחברת רכבת ישראל בהיקף של כ- 4 מיליארד ש"ח.

## 3. ההון העצמי

הגידול בהון העצמי בסך של כ- 7.9 מיליארד ש"ח, נובע בחלקו מעלייה ברווח הכולל, כתוצאה מגידול בקרן ההון למדידה מחדש בגין תוכניות להטבה מוגדרת, בעיקר של חברת החשמל לישראל בע"מ וכן מגידול ביתרת עודפים.

## דוחות רווח או הפסד חזויים לשנים 2026-2028 (במיליוני ש"ח):

## להלן דוחות רווח או הפסד חזויים לשנים 2026-2028:

2028	2027	2026	
			הכנסות
141,358	132,311	122,215	
			עלות ההכנסות
115,565	108,619	102,068	
<b>25,793</b>	<b>23,692</b>	<b>20,147</b>	<b>רווח גולמי</b>
			הוצאות מו"פ
4,039	3,701	3,303	
			הוצאות מכירה ושיווק
2,456	2,282	2,153	
			הוצאות הנהלה וכלליות
5,957	5,611	5,123	
<b>13,341</b>	<b>12,098</b>	<b>9,568</b>	<b>רווח תפעולי</b>
			הוצאות מימון, נטו
2,287	1,929	1,814	
			הכנסות אחרות, נטו
(277)	(500)	(106)	
<b>11,331</b>	<b>10,669</b>	<b>7,860</b>	<b>רווח לפני מיסים על ההכנסה</b>
			הוצאות מיסים
2,381	2,239	1,757	
<b>8,950</b>	<b>8,430</b>	<b>6,103</b>	<b>רווח לאחר מס חזוי</b>
			הכנסות מיוחדות
(543)	(457)	(1,561)	
<b>9,493</b>	<b>8,887</b>	<b>7,664</b>	<b>רווח נקי</b>

הצפי הינו בהתאם להערכת רשות החברות ובהתבסס על תקציבי החברות הממשלתיות.

## תכנון מול ביצוע לשנים 2023-2025 (במיליוני ש"ח):

אחוז ביצוע	2025 תכנון	2025 בפועל	
			הכנסות
107%	105,514	113,023	
			עלות ההכנסות
105%	89,330	94,066	
<b>117%</b>	<b>16,184</b>	<b>18,957</b>	<b>רווח גולמי</b>
			הוצאות מו"פ
101%	2,550	2,574	
			הוצאות מכירה ושיווק
127%	1,656	2,100	
			הוצאות הנהלה וכלליות
96%	5,017	4,805	
<b>136%</b>	<b>6,961</b>	<b>9,478</b>	<b>רווח תפעולי</b>
			הוצאות מימון, נטו
21%	1,741	363	
			הכנסות אחרות, נטו
(1,088%)	(165)	(1,795)	
<b>203%</b>	<b>5,385</b>	<b>10,910</b>	<b>רווח לפני מיסים על ההכנסה</b>
			הוצאות מיסים
131%	1,411	1,844	
			הכנסות מיוחדות
(34%)	(2,191)	(752)	
<b>159%</b>	<b>6,165</b>	<b>9,818</b>	<b>רווח נקי</b>

אחוז ביצוע	2023 תכנון	2023 בפועל	אחוז ביצוע	2024 תכנון	2024 בפועל	
						הכנסות
123%	74,400	91,450	139%	73,704	102,353	
						עלות ההכנסות
121%	64,192	77,800	138%	63,595	87,552	
<b>134%</b>	<b>10,208</b>	<b>13,650</b>	<b>146%</b>	<b>10,109</b>	<b>14,801</b>	<b>רווח גולמי</b>
						הוצאות מו"פ
130%	1,474	1,921	160%	1,434	2,288	
						הוצאות מכירה ושיווק
127%	1,517	1,921	135%	1,506	2,033	
						הוצאות הנהלה וכלליות
121%	3,901	4,705	119%	3,908	4,653	
<b>154%</b>	<b>3,316</b>	<b>5,103</b>	<b>179%</b>	<b>3,262</b>	<b>5,827</b>	<b>רווח תפעולי</b>
						הוצאות מימון, נטו
110%	1,633	1,790	80%	1,626	1,308	
						הכנסות אחרות, נטו
(749%)	486	(3,639)	(1,127%)	477	(5,375)	
<b>581%</b>	<b>1,197</b>	<b>6,952</b>	<b>854%</b>	<b>1,158</b>	<b>9,894</b>	<b>רווח לפני מיסים על ההכנסה</b>
						הוצאות מיסים
386%	217	837	1,181%	210	2,480	
						הכנסות מיוחדות
(9%)	(1,622)	(154)	14%	(1,622)	(235)	
<b>241%</b>	<b>2,602</b>	<b>6,269</b>	<b>298%</b>	<b>2,570</b>	<b>7,649</b>	<b>רווח נקי</b>

# גיוסי חוב

## גיוסי חוב בחברות הממשלתיות

איגרות החוב מהוות נדבך מרכזי במקורות המימון של החברות הממשלתיות ומשמשות כלי משמעותי למימון פעילותן העסקית, פיתוח תשתיות וקידום השקעות ארוכות טווח. פעילות החברות הממשלתיות בשוק ההון תורמת לחיזוק השקיפות, להגברת המשמעת הפיננסית ולהטמעת סטנדרטים מתקדמים של ממשל תאגידי. בשנים האחרונות ישנה מגמה של הרחבת היקף החוב הסחיר של החברות הממשלתיות בישראל, בין היתר בעקבות צעדים שננקטו על ידי הרשות אשר הובילו לעלייה של שיעור החוב הציבורי לכ- 84% ביחס לכ- 82% בשנת 2024. להלן פירוט על איגרות החוב של החברות הממשלתיות<sup>1</sup> שהונפקו בישראל ונסחרות בבורסה לניירות ערך בתל אביב על פי ערך הנקוב<sup>2</sup>.

נכון ליום 31.12.2025, היקף איגרות החוב של החברות הממשלתיות, הנסחרות בשוק ההון בישראל, עמד על כ-43.3 מיליארד ש"ח.

### סיכום נתוני אג"ח בחברות הממשלתיות

שם החברה	דירוג מעלות	דירוג מדרוג	ע.נ במיליונים	ציבורי/מוסדי
חברת החשמל	AAA	Aa1	23,351	ציבורי
	AAA	Aa1	511	מוסדי
סה"כ			23,862	
מקורות	AAA		7,026	ציבורי
	AAA		4,611	מוסדי
סה"כ			11,637	
חברת נמלי ישראל	AAA	Aaa	3,426	ציבורי
נתיבי הגז הטבעי	AA+	Aa1	1,381	ציבורי
	AA+	Aa1	736	מוסדי
סה"כ			2,117	
רפאל		Aaa	964	מוסדי
התעשייה האווירית	AA+		154	ציבורי
עמידר	AAA	Aaa	250	ציבורי
תשתיות נפט ואנרגיה		Aaa	500	ציבורי
		Aaa	311	מוסדי
סה"כ			811	
רכבת ישראל	AA+	Aa1	60	ציבורי
<b>סה"כ אג"ח ציבורי</b>			<b>36,149</b>	<b>83.56%</b>
<b>סה"כ אג"ח מוסדי</b>			<b>7,114</b>	<b>16.44%</b>
<b>סה"כ אג"ח חברות ממשלתיות</b>			<b>43,262</b>	

1. נתוני איגרות החוב המוצגים בטבלה ובתרישים 1 מתייחסים רק לאיגרות החוב הנסחרות בבורסה לניירות ערך בתל אביב ואינן כוללות את איגרות החוב של חברת החשמל שהונפקו בחו"ל במסגרת תכנית ה-GMTN אף אם נרשמו לאחר ההנפקה ברצף המוסדי.

2. ערך נקוב (נ.ע.) ללא הצמדה למדד, פרמיה, ניכיון וריבית צבורה.



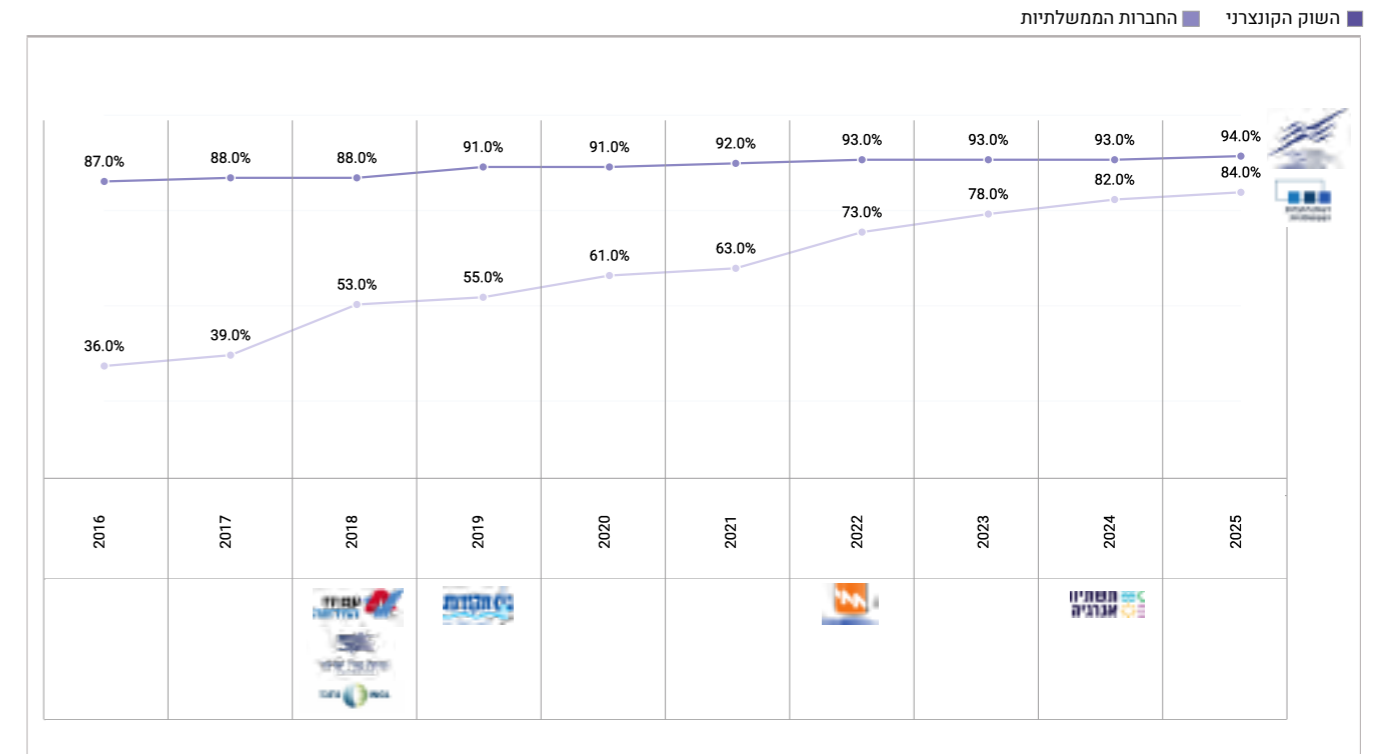
בשנת 2025 גייסו החברות הממשלתיות חוב על ידי הרחבת סדרות קיימות, הנפקת סדרות חדשות וביצוע מכרזי החלפה בין סדרות קיימות:

- חברת נמלי ישראל ביצעה מכרז החלפה בו היא מחקה חוב של כ-540 מיליוני ש"ח מסדרה א' תמורת גיוס חוב על סך של כ-690 מיליוני ש"ח מסדרה ד'.
- חברת החשמל גייסה כ-960 מיליוני ש"ח על-ידי הנפקת שתי סדרות חדשות: סדרה 36 וסדרה 37.
- חברת מקורות גייסה חוב בהיקף של כ-1.4 מיליארדי ש"ח על-ידי הרחבת סדרה 11.
- חברת רפאל גייסה חוב על ידי הנפקת ניירות ערך מסחריים בהיקף של כ-380 מיליוני ש"ח.

**גיוסי חוב בחברות הממשלתיות במהלך 2025<sup>4</sup>**

שם החברה	סדרה	תאריך הנפקה	סה"כ תמורת ההנפקה במיליוני ש"ח	מח"מ במועד ההנפקה	תשואה בהנפקה	מרווח מממשלתי	הצמדה	ציבורי/מוסדי	
חנ"י	א'	פבר-25	(537)	1.4	לא רלוונטי	לא רלוונטי	מדד	ציבורי	
חנ"י	ד'	פבר-25	692	13.1	לא רלוונטי	0.94%	מדד	ציבורי	
רפאל	נע"מ	אפר-25	380	1	5.10%	0.75%	משתנה	מוסדי	
חח"י	36	מאי-25	387	8	3.12%	0.95%	מדד	ציבורי	
חח"י	37	מאי-25	573	12.5	3.37%	1.11%	מדד	ציבורי	
מקורות	11	דצמ-25	1,364	11.36	2.67%	0.68%	מדד	ציבורי	
			<b>2,858</b>						<b>סה"כ הנפקות ב- 2025</b>

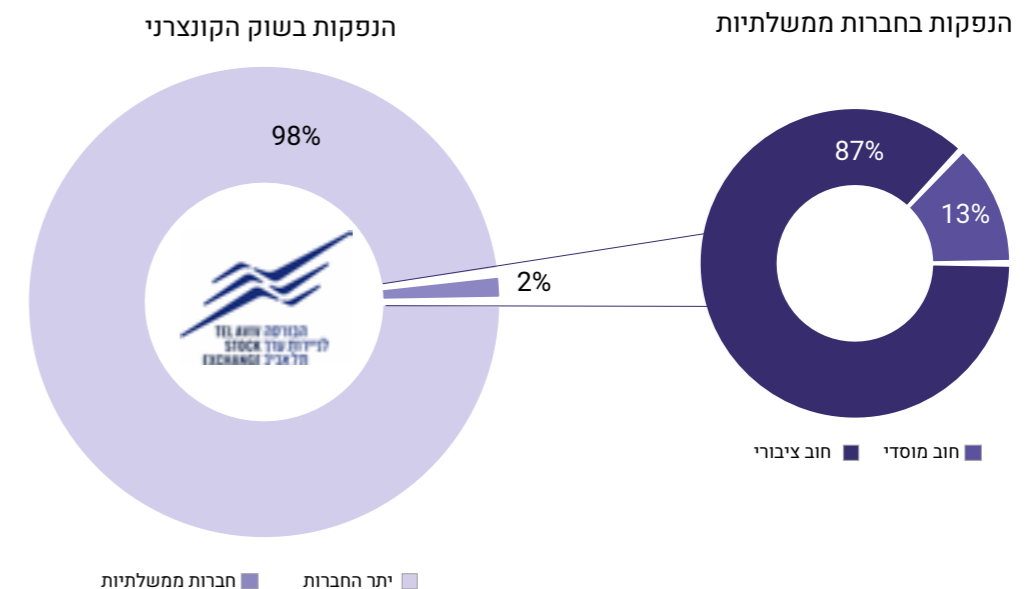
**תרשים 1: שיעור החוב הציבורי מתוך סך איגרות החוב**



תרשים 1 מתאר את מגמת העלייה בשיעור החוב הציבורי בחברות הממשלתיות לעומת העלייה בשיעור החוב הציבורי בכלל שוק איגרות החוב הקונצרני של חברות שאינן ממשלתיות.

סך הנפקות איגרות החוב של החברות הממשלתיות בשנת 2025 הסתכמו בכ-2.9 מיליארד ש"ח והיוו כ-2% מסך כל הנפקות בשוק הקונצרני של אותה השנה. כפי שמפורט בתרשים 2, 87% מאיגרות החוב שגייסו החברות הממשלתיות בישראל, הונפקו בשוק הסחיר. נתון זה תרם למגמת העלייה הרב שנתית בשיעור החוב הסחיר לציבור מתוך סך איגרות החוב בחברות הממשלתיות.

**תרשים 2: הנפקות איגרות חוב בשנת 2025<sup>3</sup>**



3. הנתונים נלקחו מאתר הבורסה

4. הנתונים נכונים למועד ההנפקה.

# סקירה כלכלית

## עיקרים

שנת 2025 התאפיינה בצמיחה נאה בכלכלה העולמית חרף אתגרים גיאופוליטיים. בישראל, השנה התאפיינה בתחילת התאוששות כלכלית מהמלחמה, ובמסגרת זאת גם בהתאוששות הרכיבים הדרושים לצמיחה בת קיימא (צריכה פרטית, ייצוא), לאחר שבשנת 2024 התבססה הצמיחה בעיקר על הצריכה הציבורית.

## שנת 2025 בכלכלה העולמית

לפי קרן המטבע הבינלאומית, התמ"ג העולמי צמח ב-3.3% בשנת 2025. זוהי צמיחה גבוהה יותר מזו שחזתה הקרן, שכן הכלכלה העולמית הציגה איתנות יחסית אל מול העלאות המכסים בעולם ועל רקע האצה בענפי הטכנולוגיה.

כלכלת ארה"ב צמחה ב-2.1% בשנת 2025. בשנה החולפת ארה"ב הטילה מכסים נרחבים על הסחר עם מדינות העולם, ומוערך כי שיעור המכס הממוצע (משוקלל סחר) שארה"ב מטילה כיום על מדינות העולם הוא 13.46%. מכון המחקר Tax Foundation מעריך כי השפעת המכסים הייתה שוות ערך להעלאת מס ממוצעת של \$1000 עבור משק בית ממוצע בארה"ב ב-2025. במהלך 2025 הוריד הבנק המרכזי האמריקני ("הפד") את הריבית מטווח של 4.5%-4.25% לטווח של 3.5%-3.75%. זאת לאור האטה בפעילות הכלכלית במחצית השנייה של השנה, שכללה עלייה באבטלה וירידה בקצב התווספות המטרות.

כלכלת גוש האירו צמחה ב-1.4% בשנת 2025. לדברי קרן המטבע, הצמיחה הנמוכה משקפת אתגרים מבניים שטרם נפתרו (כגון צמיחה נמוכה בפריור וירידה בכוח העבודה כתוצאה מהזדקנות האוכלוסייה). הכלכלה מתמודדת עם השלכות של עליית מחירי האנרגיה כתוצאה ממלחמת רוסיה-אוקראינה ועם ייסוף באירו, באופן שפוגע בייצור ובייצוא של המדינה. במרץ 2025 אישר האיחוד האירופי למדינות החברות בו לחרוג מיעדי הגירעון והחוב שלהן לטובת הגדלת הוצאות הביטחון בשנים 2025-2028 ('Readiness 2030'), והוא צופה שהדבר יעלה את החוב בשתי נקודות אחוז ואת התמ"ג ב-0.6%-0.3%. לדברי קרן המטבע, המהלך טרם השפיע על כלכלות אירופה, וצפוי להשפיע עליהן בשנים הקרובות.

כלכלת סין צמחה ב-5% בשנת 2025. הכלכלה עדיין סובלת מחוסר איזון על רקע ביקושים מקומיים חלשים ולחצי דפלציה.

## שנת 2025 בכלכלה הישראלית

מלחמת "חרבות ברזל" המשיכה להיות מעצב מרכזי של הכלכלה גם בשנת 2025. הצמיחה בשנה זו התאפיינה בהתאוששות כלכלית מול קודמתה. ההתאוששות ניכרת הן בגובה הצמיחה (2.9%, לעומת 1% בשנת 2024) והן בהרכב הצמיחה: בעוד שבשנת 2024 ההוצאה הציבורית היא זו שדחפה את רוב הצמיחה. בשנת 2025 הצמיחה נבעה בעיקר מהתאוששות בייצוא ומעלייה בהשקעה המקומית הגולמית, כפי שניתן לראות בטבלה שלהלן.

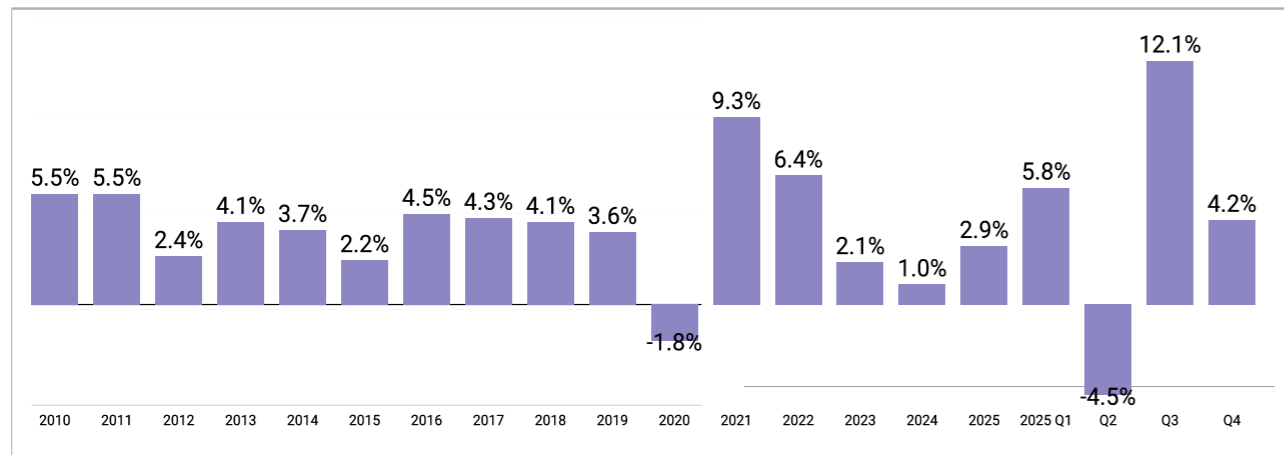
טבלה 1: תרומת רכיבי התוצר לצמיחה (2025 מול 2024)

תקופה	תוצר מקומי גולמי	הוצאה לצריכה פרטית	הוצאה לצריכה ציבורית	השקעה גולמית מקומית	יצוא סחורות ושירותים	יבוא סחורות ושירותים
2024	1.0	1.8	2.6	-2.6	-1.4	0.2
2025	2.9	1.4	0.5	1.8	1.7	-2.1

מקור: עיבודי אנף הכלכלן הראשי לנתוני הלמ"ס

**הרבעון הראשון של שנת 2025 התאפיין בהתאוששות ובהתייצבות בשוק העבודה, וברבעון זה התוצר צמח ב-5.8%** (בחישוב שנתי). במחצית השנייה של חודש יוני מבצע "עם כלביא" צמצם בצורה משמעותית את הפעילות הכלכלית באזורים נרחבים בארץ, והוביל להתכווצות של -4.5% **ברבעון השני** (בחישוב שנתי). **ברבעון השלישי** של השנה נרשמה צמיחה של 12.1% (בחישוב שנתי), בין היתר על רקע ההתאוששות ממבצע "עם כלביא" והשיפור הכללי במצב הבטחוני. רמת התוצר לנפש ברבעון השלישי 2025 הייתה, לראשונה, גבוהה מזו שברבעון השני של 2023 טרם פרוץ מלחמת "חרבות ברזל". **ברבעון הרביעי** נרשמה צמיחה של 4.2% בחישוב שנתי.

תרשים 2: הצמיחה בשנים 2010-2025 והצמיחה הרבעונית ב-2025 (בחישוב שנתי)



מקור: נתוני הלמ"ס

בטבלה 2 ניתן לראות את קצב הצמיחה של כל רכיב בתמ"ג, שעליהם נפרט להלן.

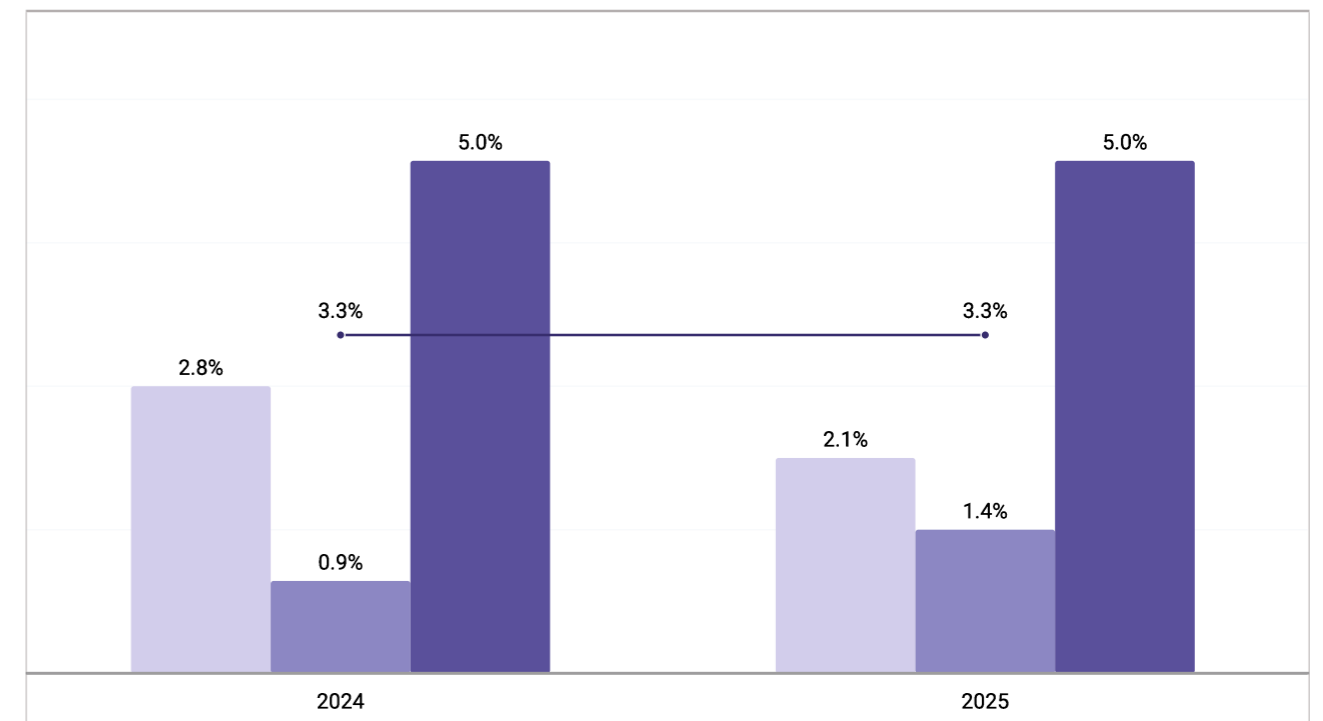
טבלה 2: צמיחת התוצר ורכיביו (2025 מול 2024)

תקופה	תוצר מקומי גולמי	הוצאה לצריכה פרטית	הוצאה לצריכה ציבורית	השקעה גולמית מקומית	יצוא סחורות ושירותים	יבוא סחורות ושירותים
2024	1.0	3.9	11.8	-8.9	-4.7	-0.7
2025	2.9	2.6	1.7	7.4	5.7	8.2

מקור: עיבודי אנף הכלכלן הראשי לנתוני הלמ"ס

תרשים 1: הצמיחה בעולם ובמדינות נבחרות

■ סין ■ גוש האירו ■ ארה"ב ■ הצמיחה העולמית



מקור: IMF WEO, January 2026

## צריכה פרטית

הצריכה הפרטית צמחה ב-2.6% בשנת 2025. זוהי ירידה בקצב הצמיחה שלה בהשוואה ל-2024 מאחר שחלק מה"תיקון" בצריכה הפרטית לאחר פרוץ מלחמת "חרבות ברזל" התרחש כבר ב-2024. עם זאת, הצריכה הפרטית טרם חזרה לפוטנציאל הצמיחה שלה, כלומר למגמת הצמיחה ארוכת הטווח.

## צריכה ציבורית

בשנת 2025 סעיף הצריכה הציבורית צמח ב-1.7% לאחר שב-2024 זינק ב-11.8% (לשם השוואה, קצב הצמיחה השנתי הממוצע של סעיף זה עמד על 2.8% בין השנים 2019-2000). הצמיחה המתונה בסעיף משקפת את ההתרגלות להוצאות המלחמה. לאחר שבשנת 2024 רכיב זה תרם הכי הרבה לצמיחה (יותר מהצריכה הפרטית), הרכב הצמיחה ב-2025 היה "בריא" יותר לאור התאוששות בייצוא ובהשקעה המקומית הגלמית וכן עלייה בצריכה הפרטית. בהתאם, הצריכה הציבורית תרמה כ-0.5 נקודות אחוז לצמיחה (לעומת 2.6 ב-2024).

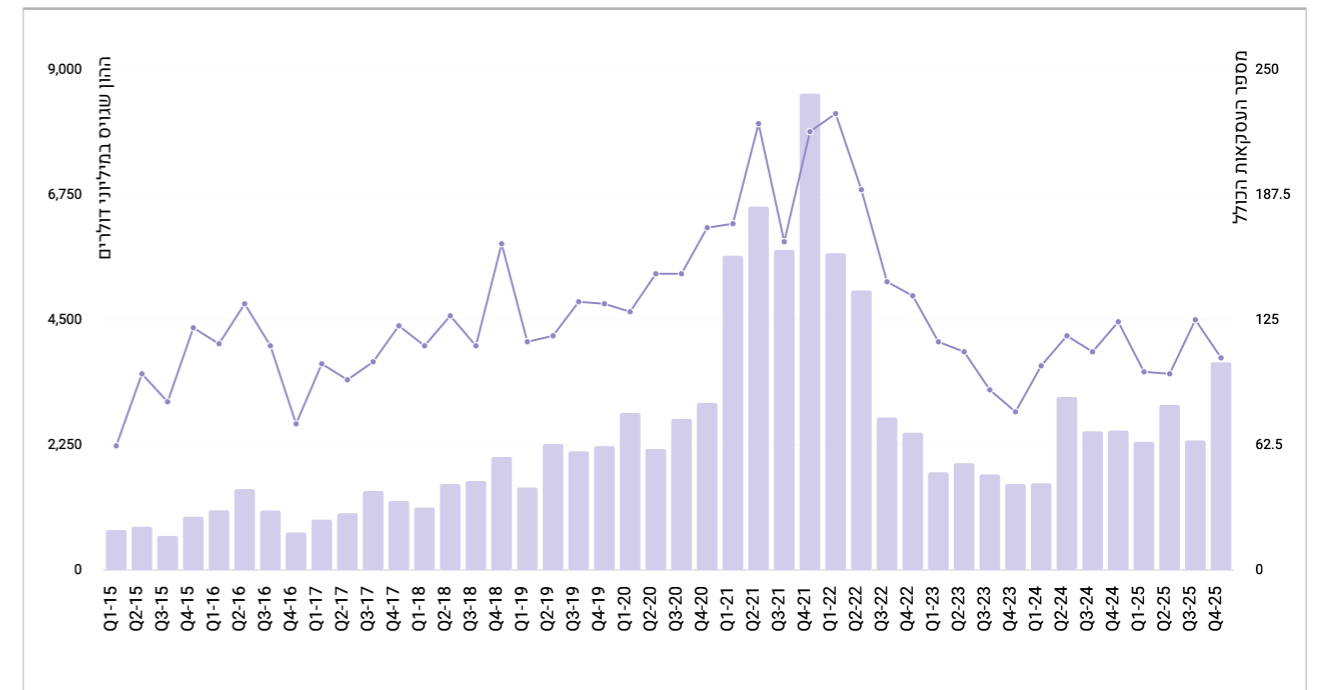
## השקעות

רכיב ההשקעה המקומית הגלמית צמח ב-7.4% השנה. ההשקעות חזרו לנוע סביב מגמת הצמיחה ארוכת הטווח שלהן, אולם הן נמוכות בהשוואה לרמתן שלפני המלחמה לאור רמה גבוהה במיוחד של השקעות בשנים 2021-2023. במסגרת זאת, ענף הבנייה מוסיף להתאושש, אך טרם חזר לרמתו מלפני המלחמה.

ההשקעות בענף ההייטק בשנת 2025 צמחו בכ-17% לעומת שנת 2024, ובכ-63.3% בהשוואה ל-2023. נתון זה מעיד על המשך מגמת ההתאוששות, שהחלה ברבעון השני של 2024. על אף העלייה בשווי העסקאות מספר העסקאות ירד ב-5%. בנוסף, נצפתה עלייה בחלקם של המשקיעים הישראלים מתוך כלל ההשקעות, עם 32% מההשקעות, בהשוואה ל-28% ב-2024.

## תרשים 3: גיוסי הון של ההייטק הישראלי

מספר העסקאות הכולל ■ ההון שגויס במיליוני דולרים



מקור: נתוני IVC

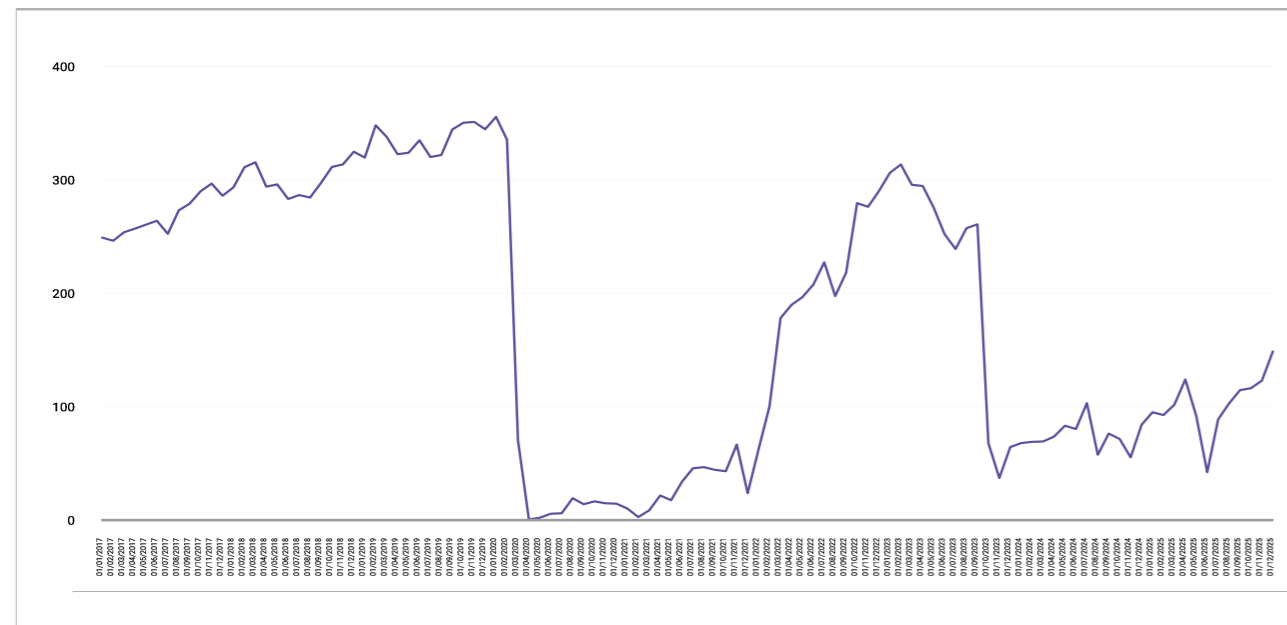
## יבוא

הייבוא צמח ב-8.2% בשנת 2025, באופן שמשקף את התאוששות הביקוש בישראל. במסגרת זאת נרשמה השנה התאוששות הן בייבוא הסחורות והן בייבוא השירותים, לאחר שב-2024 ניכרה עלייה בייבוא הביטחוני.

## יצוא

הייצוא צמח ב-5.7% בשנת 2025, לאחר התכווצות בשנת 2024. ייצוא שירותים אחרים (הכולל את ענף ההי-טק) ומוצרי התעשייה הוביל את הצמיחה בסעיף זה, בעוד שענף התיירות טרם התאושש. לראשונה מאז תחילת המלחמה, הייצוא עקף את רמתו טרם המלחמה (כלומר את רמתו ברבעון השלישי של 2023), אולם הוא עדיין נמוך בהשוואה לפוטנציאל ארוך הטווח שלו.

## תרשים 4: כניסת תיירים דרך האוויר לישראל (אלפים), נתונים מנוכי עונתיות



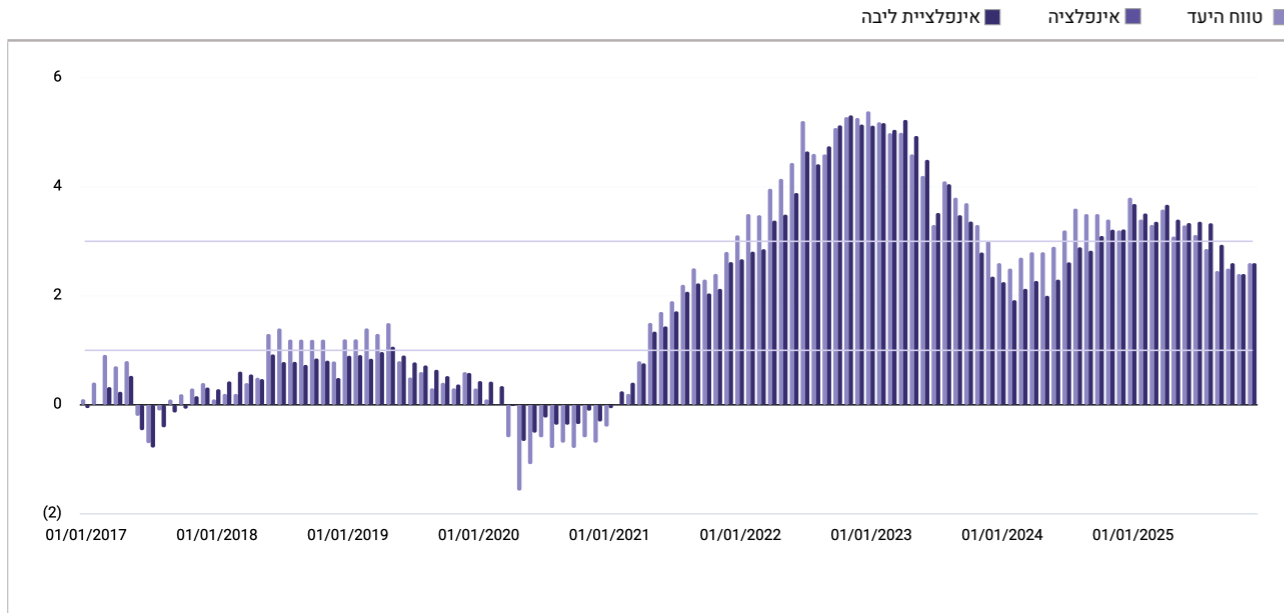
מקור: למ"ס

## שוק העבודה

מלחמת חרבות ברזל, כמו גם מבצע עם כלביא, נתנו את אותותיהם בשוק העבודה במהלך 2025. כך, לאחר דעיכת השוק הראשוני של תחילת מלחמת חרבות ברזל על מספר הנעדרים משוק העבודה, נותרו כ-100-30 אלף נעדרים ממקום עבודתם בעקבות המצב הביטחוני, בעיקר כנגזרת של תמורות במצב המלחמה ובצורך במשרתי מילואים. במהלך מבצע עם כלביא נרשמה עלייה משמעותית במספר הנעדרים ממקום עבודתם, בעיקר על רקע סגירת מקומות עבודה ומסגרות חינוך עקב הנחיות פיקוד העורף.

## אינפלציה, מדיניות מוניטרית ושוק ההון

### תרשים 7: אינפלציה שנתית



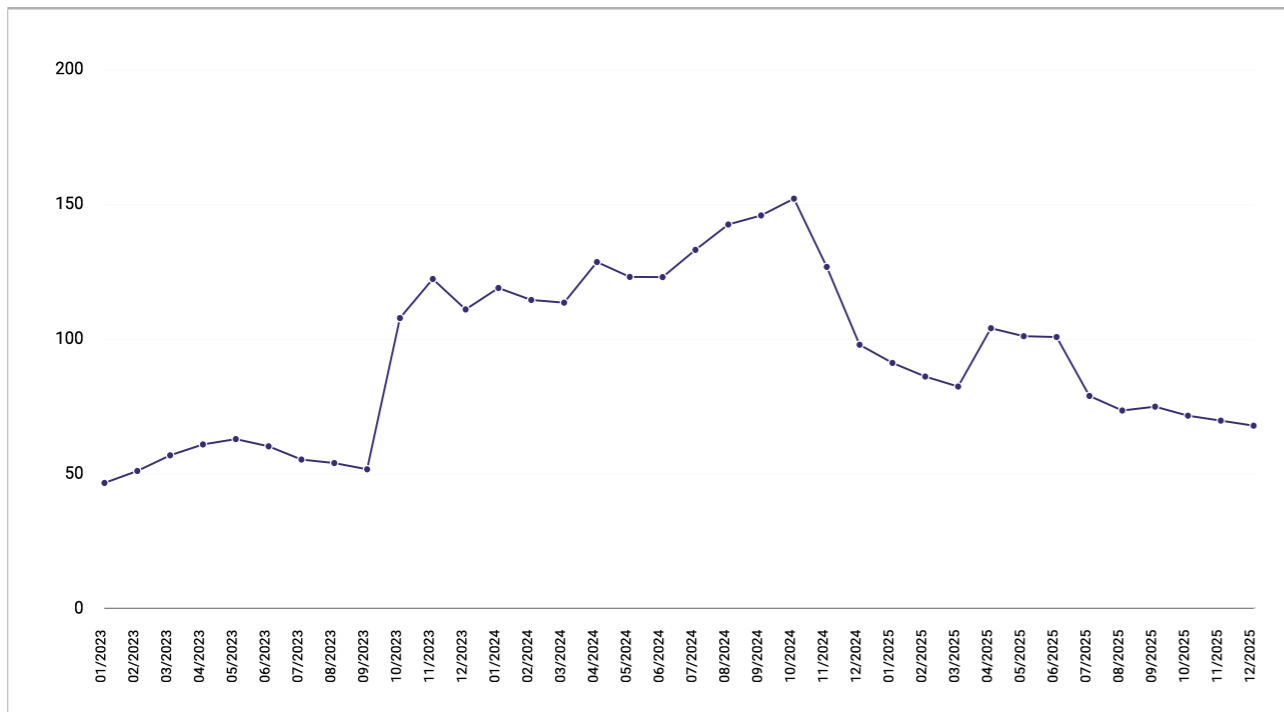
מקור: למ"ס

האינפלציה בישראל שבה לטווח היעד במחצית השנייה של 2025. זאת בעקבות ירידה הן באינפלציית הליבה והן בסעיף המזון. בהתאם, בנק ישראל הוריד את הריבית מ-4.5% ל-4.25% (ול-4% בתחילת 2026).

בתחום שער החליפין, השקל התחזק ממוצע של 3.7 שקלים לדולר בשנת 2024 ל-3.45 שקלים לדולר בשנת 2025. מגמה זו נבעה הן מהתאוששות הייצוא והעלייה בהשקעות בישראל, והן מהיחלשות הדולר אל מול מטבעות אחרים.

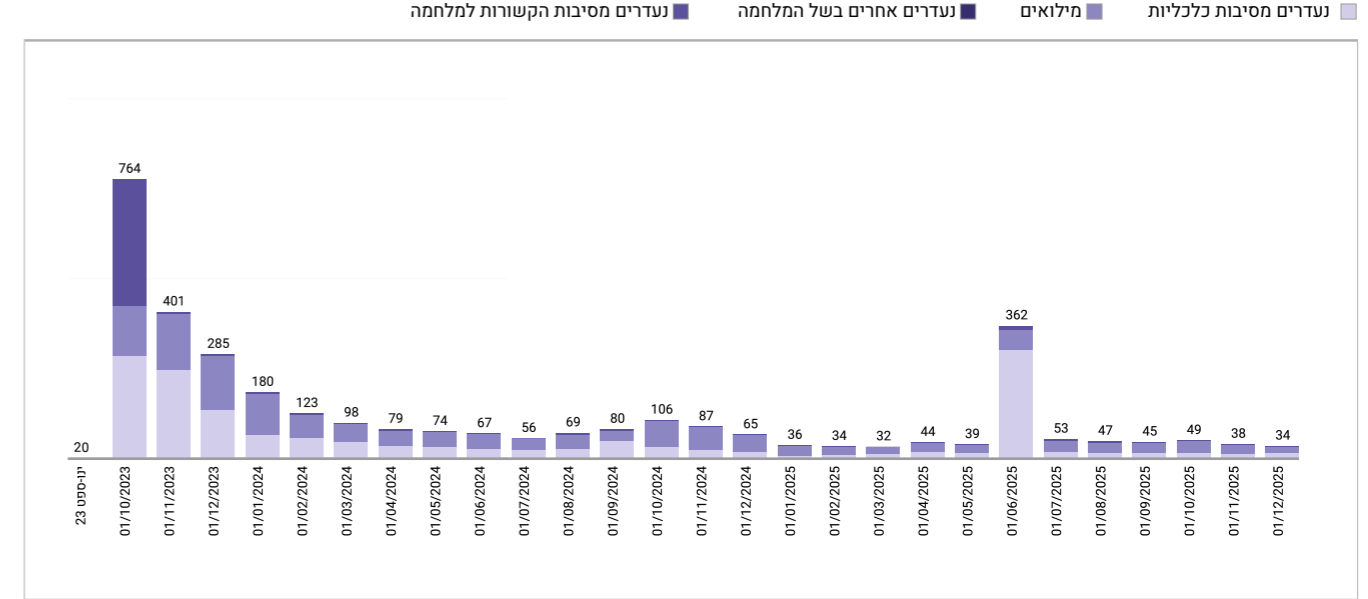
בשנת 2025 שוק ההון המקומי שבר שיאים. בפרט, מדד ת"א 125 הגיע לשיא כל הזמנים. הדבר משקף עלייה באמון המשקיעים בישראל. נוסף על כך, מחיר הביטוח מפני חדלות פירעון של ישראל (CDS) – המשקף את פרמיית הסיכון של המשק – ירד, באופן שמשקף גם הוא את אותה המגמה – אם כי הוא טרם שב לרמתו שלפני המלחמה.

### תרשים 8: Credit Default Swaps לחמש שנים



מקור: Investing

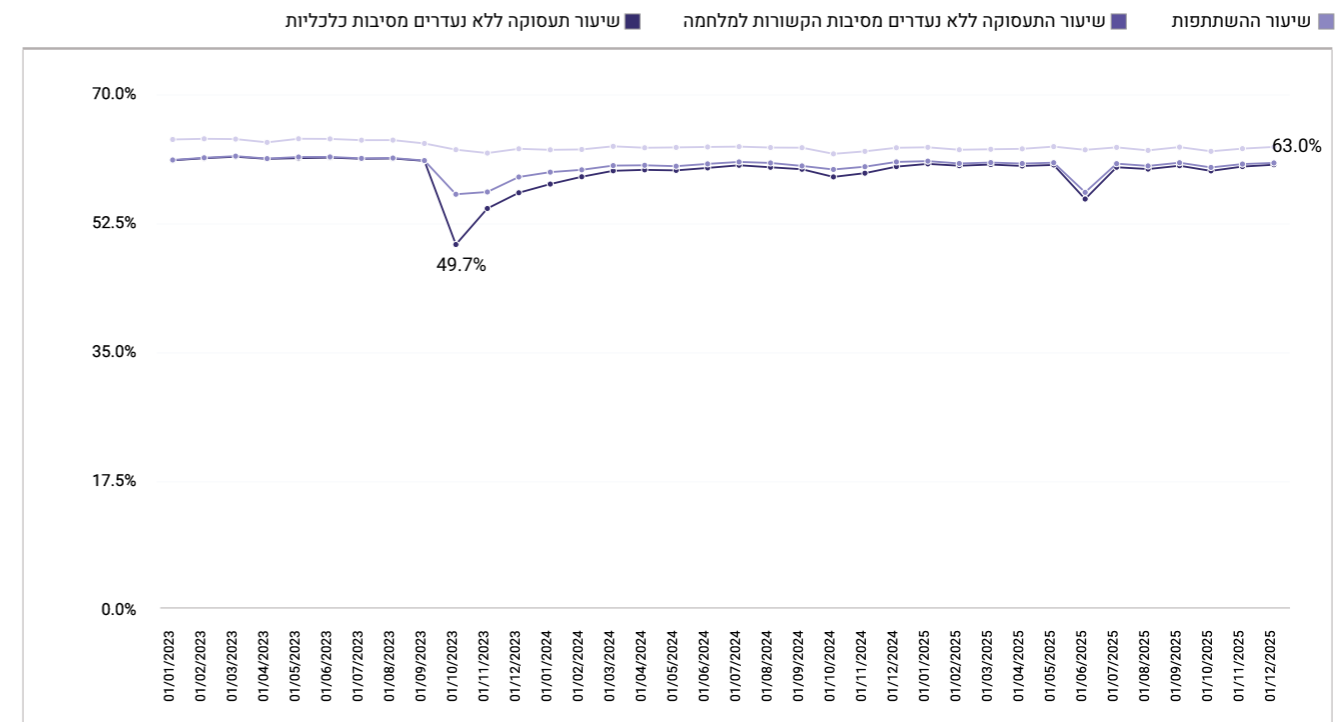
### תרשים 5: נעדרים מסיבות הקשורות למלחמה, גילאי 15 ומעלה (באלפיים)



מקור: עיבודי אנף הכלכלן הראשי לנתוני סכ"א

במהלך 2025 שיעור הבלתי מועסקים (המכונה בתקשורת גם שיעור האבטלה) נותר ברמה נמוכה ונע סביב כ-3%. עם זאת, בשיעור התעסוקה, המשקף את שיעור המועסקים מבין האוכלוסייה בגילאי עבודה, נרשמה ירידה של נקודות אחוז. בשיעור ההשתתפות נרשמה ירידה דומה. התפתחות זו, במקביל לירידה הדרמטית במספר המועסקים הפלסטינים הובילה לירידה ניכרת בהיצע העובדים במשק, זאת למרות עלייה ניכרת במספר העובדים הזרים.<sup>1</sup>

### תרשים 6: שיעור תעסוקה והשתתפות, גילאי 15 ומעלה



מקור: עיבודי אנף הכלכלן הראשי לנתוני סכ"א

1. ליתר פירוט, ר' פרסום אנף הכלכלן הראשי, "על בעיית המחסור בעובדים במשק".  
[https://www.gov.il/BlobFolder/dynamiccollectorresultitem/review-10122025/he/reviews-and-publishes\\_review-10122025.pdf](https://www.gov.il/BlobFolder/dynamiccollectorresultitem/review-10122025/he/reviews-and-publishes_review-10122025.pdf)

# דוחות כספיים מאוחדים של החברות הממשלתיות

להלן דוחות כספיים מאוחדים של החברות הממשלתיות ליום 31 בדצמבר 2023-2025 (במיליוני ש"ח):

דוחות על המצב הכספי ליום 31 בדצמבר (במיליוני ש"ח):

2023	(*)2024	2025	ביאורים	
<b>רכוש שוטף</b>				
14,351	14,141	14,735	2	מזומנים ושווי מזומנים
14,667	21,694	17,094	3	השקעות לזמן קצר
28,639	30,335	40,072	4	לקוחות
8,921	9,951	9,675		מלאי
9,564	8,133	10,719		רכוש שוטף אחר
<b>76,142</b>	<b>84,254</b>	<b>92,295</b>		<b>סך הכל רכוש שוטף</b>
<b>רכוש בלתי שוטף</b>				
(*)10,107	10,976	13,031	5	חייבים והשקעות לזמן ארוך
14,602	14,341	13,805	6	נכסי תוכנית להטבה מוגדרת (יעודה)
142,983	150,990	159,934	7	רכוש קבוע
802	809	833		נדלן להשקעה
13,160	13,334	13,521		רכוש אחר
255	310	184		מסים נדחים
<b>181,909</b>	<b>190,760</b>	<b>201,308</b>		<b>סך הכל רכוש בלתי שוטף</b>
<b>258,051</b>	<b>275,014</b>	<b>293,603</b>		<b>סך הכל נכסים</b>
13,416	11,317	13,186	8	נכסי פיקוח
<b>271,467</b>	<b>286,331</b>	<b>306,789</b>		<b>סך הכל נכסים ונכסי פיקוח</b>

(\*) הוצג מחדש



### דוחות רווח או הפסד לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר 2025 (במיליוני ש"ח):

2023	(*)2024	2025	ביאורים	
91,450	102,353	113,023	14	הכנסות
77,800	87,552	94,066	15	עלות ההכנסות
<b>13,650</b>	<b>14,801</b>	<b>18,957</b>		<b>רווח גולמי</b>
1,921	2,288	2,574		הוצאות מו"פ
1,921	2,033	2,100		הוצאות מכירה ושיווק
4,705	4,653	4,805		הוצאות הנהלה וכלליות
<b>5,103</b>	<b>5,827</b>	<b>9,478</b>		<b>רווח תפעולי</b>
1,790	1,308	363	16	הוצאות מימון, נטו
(3,639)	(5,375)	(1,795)		הכנסות אחרות, נטו
<b>6,952</b>	<b>9,894</b>	<b>10,910</b>		<b>רווח לפני מיסים על ההכנסה</b>
837	2,480	1,844		הוצאות מיסים
(*)154	(235)	(752)		הכנסות מיוחדות
<b>6,269</b>	<b>7,649</b>	<b>9,818</b>		<b>רווח נקי</b>
1,250	(438)	670		רווח (הפסד) כולל אחר לתקופה
<b>7,519</b>	<b>7,211</b>	<b>10,488</b>		<b>רווח כולל לשנה</b>

(\*) הוצג מחדש

2023	(*)2024	2025	ביאורים	
<b>התחייבויות שוטפות</b>				
2,255	2,039	2,506	9	אשראי מתאגידים בנקאיים
15,134	17,313	19,167	10	ספקים ונותני שירותים
5,087	4,605	4,942		עובדים ומוסדות בגין שכר
43,774	46,870	53,218	11	זכאים שונים
8,332	5,920	4,470		חלויות שוטפות
<b>74,582</b>	<b>76,747</b>	<b>84,303</b>		<b>סך הכל התחייבויות שוטפות</b>
<b>התחייבויות בלתי שוטפות</b>				
3,870	1,436	3,150		הלוואות לזמן ארוך מבנקים ואחרים
51,581	55,012	53,394	12	אגרות חוב
7,620	7,210	6,856		התחייבויות בשל סיום יחסי עובד מעביד
55,337	59,251	65,542	13	התחייבויות אחרות לזמן ארוך
<b>118,408</b>	<b>122,909</b>	<b>128,942</b>		<b>סך הכל התחייבויות בלתי שוטפות</b>
<b>(*)74,196</b>	<b>81,935</b>	<b>89,811</b>		<b>סך הכל הון עצמי</b>
<b>267,186</b>	<b>281,591</b>	<b>303,056</b>		<b>סך הכל הון והתחייבויות</b>
4,281	4,740	3,733	8	התחייבויות פיקוח
<b>271,467</b>	<b>286,331</b>	<b>306,789</b>		<b>סך הכל הון, התחייבויות והתחייבויות פיקוח</b>

(\*) הוצג מחדש

# ביאורים לדוחות הכספיים

## ביאור 1: עקרונות הדיווח הכספי בחברות הממשלתיות ועקרונות עריכת דוח זה

### 1.1 עקרונות לעריכת הדוח השנתי

- בכל מקום בו צוין בדוח "הרשות" / "רשות החברות", הכוונה לרשות החברות הממשלתיות.
- בכל מקום בו צוין בדוח "חברות ממשלתיות" הכוונה לחברות ממשלתיות ולחברות בנות ממשלתיות (ללא החברות המעורבות), אלא אם צוין אחרת.
- חברות מעורבות ששיעור אחזקת המדינה בהן קטן מ- 5% ואחזקת המדינה בהן אינה אחזקה מהותית, בהתאם להגדרת "בעל עניין" על פי חוק החברות, התשנ"ט-1999, אינן נכללות בדוח זה.
- הנתונים המאוחדים המוצגים בדוח חושבו על ידי צירוף הדוחות הכספיים של החברות כפי שנערכו על ידן, ללא התאמות למערכת כללים אחידה. איחוד הדוחות נעשה כסיכום נתוני כל החברות הממשלתיות, כאשר יתרות ועסקאות בין החברות בוטלו. נתוני העסקאות בין החברות התקבלו מהחברות והביטול נעשה אוטומטית באופן חד צידי, ללא שהמערכת ביצעה בדיקת התאמה בין דיווחי החברות. כתוצאה מכך, יתכן ובעסקאות שנעשו בין החברות אין התאמה בין ההכנסות וההוצאות שבוטלו. השקעות בישויות כלולות (חברות מעורבות), מוצגות על פי חלק המדינה בהון וברווח של כל אחת מהישויות. כאשר למדינה שליטה בחברה ממשלתית, אך לחברה יש בעלי מניות נוספים, חלק המיעוט של בעלי המניות הנוספים הוצג במסגרת ההון העצמי בהתאם לכללי דיווח כספי בינלאומיים (IFRS). רווח והפסד ממימוש השקעות בחברות ממשלתיות או מעורבות לא נרשם בשל חוסר מהותיות.
- ככל שנתוני שנת 2023 מוינו או תואמו מחדש בדוחות הכספיים המבוקרים של החברות, הם לא קיבלו ביטוי בדוח. חברות המדווחות במטבע חוץ (דולר) – תוצאות החברות תורגמו בהתאם לשער החליפין הממוצע לאותה שנה ומאזן החברות תורגם לפי שער חליפין לסוף השנה.
- חברות ממשלתיות בפירוק - החברות אלה נכללות במניין החברות הממשלתיות. עם זאת, הדוחות הכספיים שלהן, ככל שנתקבלו, לא נכללו בנתוני הדוח הכספי בדוח זה. היתרות המאזניות של חברות אלה ותוצאות פעילותן אינן מהותיות.
- המידע הכספי הנכלל בדוח זה מתבסס בחלקו על טיטות הדוחות הכספיים של החברות במקרים בהם עד למועד הגשת דוח זה טרם אושרו ונחתמו הדוחות הכספיים של חברות אלו. נציין, כי נתוני הדוחות הכספיים המאושרים עלולים להיות שונים מנתוני הטיטות. בנוסף, במקרים בהם לא נתקבל דוח מהחברה נלקחו לצורך האיחוד הנתונים המאזניים מהדוח האחרון שהועבר. לעניין פירוט החברות שהגישו דוחות כספיים מבוקרים או טיטות לשנים 2025 ו-2024 ראה נספח ה' - מפתח החברות הממשלתיות.
- נתוני הדוחות הכספיים של החברות הינם בסכומים מדווחים בהתאם לתקן חשבונאות מספר 12 של המוסד הישראלי לתקינה בחשבונאות, אלא אם כן צוין אחרת. נתוני הדוחות הכספיים של החברות ערוכים לפי כללי חשבונאות מקובלים בישראל או לפי תקני דיווח בינלאומיים (IFRS) - בהתאם לחובת הדיווח החלה עליהם. סך הרכוש הקבוע בחברות המיישמות את הוראות התקינה הבינלאומית IFRS מהווה כ- 98% מסך הרכוש הקבוע של החברות הממשלתיות הכלולות בפורטפוליו של הרשות, כך שבהיבט הזה ניתן לומר שבסיס הדיווח הינו אחיד וככל והיו נדרשות התאמות הן זניחות ובסכומים לא מהותיים כלל.
- ככלל, בכל מקום בדוח זה, בו הוזכרו חוזרים, הנחיות וכדומה, ניתן לאתר את החומר באתר האינטרנט של הרשות בכתובת: [רשות החברות הממשלתיות](#)

### 1.2 הוראות הרשות לעניין דיווח כספי בחברות ממשלתיות

בשנת 2004 נקבע על ידי ממשלת ישראל כי התקינה הייחודית לחברות הממשלתיות הינה בנוסף לתקינה של הסקטור הפרטי, או כהרחבה ו/או כחידוד של נושאים ספציפיים לחברות ממשלתיות כמפורט בחוזרי הרשות וכי הרשות תמשיך להסתייע בצוותים המקצועיים שהוקמו על ידה לצורך כך.

1.2.1 בסיס הדיווח בחברות הממשלתיות

בסיס הדיווח בעריכת הדוחות הכספיים של החברות הממשלתיות נחלק לשתי קטגוריות משנה עיקריות:

- חברות העורכות דוחות בשקלים מדווחים הכוללים סכומים מתואמים לשינויים בכוח הקנייה של השקל עד למועד המעבר (31 בדצמבר 2003) בתוספת סכומים בערכים נומינליים שנוספו לאחר מועד המעבר ובניכוי סכומים שנגרעו לאחר מועד המעבר.
- חברות העורכות דוחות במטבע חוץ: בקטגוריית משנה זו נמנות כיום בין היתר התע"א, ואשרא. להלן אופי התרגום לשקלים שבוצע בדוחות הכספיים של החברות שדיווחו במטבע חוץ (בהתאם לתקן IAS 21):
- נכסים והתחייבויות הכלולים במאזן לימים 31 בדצמבר 2023-2025, תורגמו לפי שער הסגירה ליום המאזן של מטבע הדיווח ביחס לשקל.
- הכנסות והוצאות הכלולות בדוח רווח והפסד לשנה שנסתיימה ביום 31 בדצמבר 2023-2025 תורגמו לפי שער חליפין ממוצע בתקופת ביצוע העסקאות.
- הון המניות, קרנות הון ויתרת העודפים, תורגמו לפי שער הסגירה ליום המאזן של מטבע הדיווח ביחס לשקל.
- כל הפרשי התרגום שנוצרו, מוכרים ישירות בהון העצמי בסעיף נפרד "הפרשים מתרגום הדוחות הכספיים ממטבע הדיווח לשקלים". הפרשי תרגום אלו מהווים חלק מפריטי ההון העצמי של החברה ולא יוכרו בעתיד בדוח רווח והפסד.
- לשינויים בשער החליפין של הדולר לעומת השקל ישנה השפעה מהותית על התוצאות התפעוליות בחברות שמטבע הפעילות שלהן הינו הדולר, לעומת חברות שדוחותיהן הכספיים ערוכים בש"ח.

1.2.2 הוראות דיווח בחברות ממשלתיות

החברות נדרשות לדווח בהתאם לחוזר חברות ממשלתיות - דוחות כספיים 2020-5-1, שמטרתו לעגן בצורה ברורה ומסודרת את חובות הדיווח והגילוי החלות על מנת להבטיח מערך של דוחות שיכלול את כל הדיווחים הנדרשים מהחברות הממשלתיות ועמידה בלוחות הזמנים בהגשת הדוחות לרשות החברות.

1.2.3 לצפייה בדוחות המלאים של החברות ניתן לעיין באתר הרשות בכתובת: [נתונים ודוחות, חברות ממשלתיות | רשות החברות הממשלתיות](#)

ביאור 2 – מזומנים ושווי מזומנים ליום 31 בדצמבר (במיליוני ש"ח)

	2023	2024	2025
פקדונות	6,189	7,302	7,018
עו"ש במט"ח	4,404	2,195	5,165
עו"ש בש"ח	3,750	4,633	2,546
אחר	8	11	6
<b>סה"כ</b>	<b>14,351</b>	<b>14,141</b>	<b>14,735</b>

ביאור 3 – השקעות לזמן קצר ליום 31 בדצמבר (במיליוני ש"ח)

	2023	2024	2025
פקדונות	10,171	12,336	9,699
אג"ח	2,874	4,039	4,666
ניירות ערך סחירים	1,524	5,176	2,299
ניירות ערך לא סחירים	98	143	430
<b>סה"כ</b>	<b>14,667</b>	<b>21,694</b>	<b>17,094</b>

ביאור 4 – לקוחות ליום 31 בדצמבר (במיליוני ש"ח)

	2023	2024	2025
לקוחות משרדי ממשלה	5,579	6,492	15,324
הכנסות לקבל - אחרים	8,327	8,587	9,278
לקוחות אחרים	10,939	9,185	9,169
הכנסות לקבל - משרדי ממשלה	5,160	6,645	6,379
אחרים	876	1,033	949
הפרשה לחובות מסופקים	(2,242)	(1,607)	(1,027)
<b>סה"כ</b>	<b>28,639</b>	<b>30,335</b>	<b>40,072</b>

ביאור 5 – חייבים והשקעות לזמן ארוך ליום 31 בדצמבר (במיליוני ש"ח)

	2023	2024	2025
השקעה בכלולות	2,991	3,344	3,547
פקדונות והשקעות לזמן ארוך	2,850	2,564	3,386
מלאי	1,733	2,025	3,028
משרדי ממשלה	697	1,396	1,876
אחר	1,264	1,412	947
הלוואות לזמן ארוך	195	235	244
הוצאות מראש	377	-	3
<b>סה"כ</b>	<b>10,107</b>	<b>10,976</b>	<b>13,031</b>

**ביאור 6 – נכסי תכנית להטבה מוגדרת (יעודה) ליום 31 בדצמבר (במיליוני ש"ח)**

	2023	2024	2025
חברת חשמל בע"מ	13,304	12,962	12,463
חנ"י (חברת נמלי ישראל)	747	768	851
חברת נמל אשדוד בע"מ	385	443	381
יתר החברות	166	168	110
<b>סה"כ</b>	<b>14,602</b>	<b>14,341</b>	<b>13,805</b>

יתרה זו מורכבת מנכסי החברות הממשלתיות המיועדים בגין סיום יחסי עובד מעביד. בחברת החשמל לישראל היתרה מורכבת מעודף הנכסים על התחייבויות החברה בגין סיום יחסי עובד מעביד. לפירוט ראה ביאור 12 בדוח הכספי של חברת החשמל לישראל.

**ביאור 7 – רכוש קבוע ליום 31 בדצמבר (במיליוני ש"ח)**

עלות	מקרקעין	נכסי תשתית	ציוד ומכונות	מבני משרדים	ריהוט וציוד	מחשבים	כלי רכב	סה"כ
יתרת פתיחה	9,326	231,432	25,205	12,289	8,569	1,784	3,177	291,782
תוספות	1,430	11,424	3,171	127	482	286	315	17,235
גריעות	(160)	(1,036)	(611)	(33)	(106)	(55)	(177)	(2,177)
<b>יתרה ליום 31.12.2025</b>	<b>10,597</b>	<b>241,820</b>	<b>27,765</b>	<b>12,383</b>	<b>8,945</b>	<b>2,015</b>	<b>3,315</b>	<b>306,840</b>

פחת נצבר	מקרקעין	נכסי תשתית	ציוד ומכונות	מבני משרדים	ריהוט וציוד	מחשבים	כלי רכב	סה"כ
יתרת פתיחה	2,986	135,948	13,341	5,310	5,597	1,326	1,941	166,448
תוספות	231	5,561	1,553	418	262	181	219	8,425
גריעות	(34)	(644)	(528)	(7)	(77)	(40)	(172)	(1,502)
<b>יתרה ליום 31.12.2025</b>	<b>3,183</b>	<b>140,864</b>	<b>14,366</b>	<b>5,721</b>	<b>5,782</b>	<b>1,466</b>	<b>1,988</b>	<b>173,370</b>

הפרשה לירידת ערך	מקרקעין	נכסי תשתית	ציוד ומכונות	מבני משרדים	ריהוט וציוד	מחשבים	כלי רכב	סה"כ
יתרת פתיחה	51	2	120	-	106	1	-	279
תוספות	-	1,358	10	-	-	-	-	1,368
הפחתות	(43)	-	(83)	-	(77)	-	-	(203)
<b>יתרה ליום 31.12.2025</b>	<b>8</b>	<b>1,360</b>	<b>48</b>	<b>-</b>	<b>28</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>1,445</b>

מקרקעין	נכסי תשתית	ציוד ומכונות	מבני משרדים	ריהוט וציוד	מחשבים	כלי רכב	סה"כ
7,406	99,596	13,352	6,662	3,135	549	1,326	132,025

רכוש בהקמה	מקרקעין	נכסי תשתית	ציוד ומכונות	מבני משרדים	ריהוט וציוד	מחשבים	כלי רכב	סה"כ
יתרת פתיחה	571	19,376	4,162	1,659	162	5	-	25,935
תוספות	53	4,990	2,957	1,000	110	10	-	9,120
רכוש שהופעל במשך השנה	(12)	(592)	(749)	(33)	(2)	(15)	-	(1,404)
מענקים	-	(4,471)	(1,269)	(2)	-	-	-	(5,742)
<b>יתרה ליום 31.12.2025</b>	<b>612</b>	<b>19,303</b>	<b>5,101</b>	<b>2,624</b>	<b>269</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>27,909</b>

מקרקעין	נכסי תשתית	ציוד ומכונות	מבני משרדים	ריהוט וציוד	מחשבים	כלי רכב	סה"כ
8,018	118,899	18,453	9,286	3,404	549	1,326	159,934
6,860	114,859	15,906	8,638	3,029	462	1,236	150,990
7,066	109,941	13,746	7,780	2,863	413	1,174	142,983

### ביאור 10 – ספקים ונותני שירותים ליום 31 בדצמבר (במיליוני ש"ח)

2023	2024	2025	
12,251	13,983	15,302	ספקים אחרים
2,841	3,173	3,606	אחר
42	157	259	ספקים משרדי ממשלה
<b>15,134</b>	<b>17,313</b>	<b>19,167</b>	<b>סה"כ</b>

### ביאור 11 – זכאים שונים ליום 31 בדצמבר (במיליוני ש"ח)

2023	2024	2025	
22,387	30,283	34,978	מקדמות מעבודות ולקוחות
6,704	7,194	7,315	אחר
3,974	4,444	5,254	הוצאות לשלם
2,730	2,975	3,809	משרדי ממשלה
829	1,185	1,193	מסים שוטפים
1,022	789	669	הכנסות מראש
6,128	-	-	פיקדונות דואר ישראל
<b>43,774</b>	<b>46,870</b>	<b>53,218</b>	<b>סה"כ</b>

### ביאור 12 – אג"ח ליום 31 בדצמבר (במיליוני ש"ח)

2023	2024	2025	
37,271	35,981	34,435	חח"י
11,507	13,460	14,340	מקורות
3,027	2,894	2,611	נתג"ז
4,407	4,158	3,996	חנ"י
1,528	1,298	1,064	רפאל
156	157	156	תע"א
448	349	247	עמידר
92	83	72	רכבת ישראל
358	851	848	תש"א
(7,223)	(4,219)	(4,375)	ניכוי חלויות שוטפות פרמיה ונכיון
<b>51,581</b>	<b>55,012</b>	<b>53,394</b>	<b>סה"כ</b>

### ביאור 8 – נכסי פיקוח ליום 31 בדצמבר (במיליוני ש"ח)

נכסי או התחייבויות פיקוח הינם נכסים או התחייבויות אשר צפויים להיפרע בעתיד באמצעות מכירות של חשמל או מים. הפירעון נעשה באמצעות התאמת תעריף החשמל או המים העתידי על ידי הרגולטור המוסמך לכך. התחייבות פיקוח מייצגת מצב שבו, לפי ראיית הרגולטור, החברה חייבת כסף לצרכנים, כך שתעריף המוצר וכתוצאה מכך גם הכנסות החברה, יושפעו באופן שלילי עד לפירעונה. סך התנועות בנכסי או התחייבויות פיקוח של חברה מוצג בדוח רווח והפסד.

בשל ייחודן של יתרות ותנועות אלו, התקינה החשבונאית קובעת כי הן תוצגנה בנפרד מיתר סעיפי המאזן והדוח על הרווח וההפסד במטרה לאפשר לקורא הדוחות לראות את אותם דוחות גם ללא השפעת יתרות אלה.

2023	2024	2025	נכסי פיקוח
12,055	10,168	11,468	חברת חשמל בע"מ
877	1,149	1,718	מקורות חברת המים בע"מ
484	-	-	חברת ניהול המערכת בע"מ
<b>13,416</b>	<b>11,317</b>	<b>13,186</b>	<b>סה"כ</b>
2023	2024	2025	התחייבויות פיקוח
3,211	3,600	2,423	חברת חשמל בע"מ
238	426	848	חברת ניהול המערכת בע"מ
832	714	463	מקורות חברת המים בע"מ
<b>4,281</b>	<b>4,740</b>	<b>3,733</b>	<b>סה"כ</b>

### ביאור 9 – אשראי לזמן קצר ליום 31 בדצמבר (במיליוני ש"ח)

2023	2024	2025	
2,253	2,036	2,505	הלוואות לזמן קצר
2	3	1	משיכת יתר
<b>2,255</b>	<b>2,039</b>	<b>2,506</b>	<b>סה"כ</b>

## ביאור 14 – הכנסות (במיליוני ש"ח)

2023	2024	2025	
47,708	51,873	56,687	הכנסות ממכירות
26,502	31,387	37,070	הכנסות מביצוע עבודות
12,937	14,640	14,801	הכנסות ממתן שירותים
3,484	3,393	3,588	תמיכות/סובסידיה
819	1,060	877	הכנסות אחרות
<b>91,450</b>	<b>102,353</b>	<b>113,023</b>	<b>סה"כ</b>

2023	2024	2025	
61,449	73,790	73,097	הכנסות מאחרים
30,001	28,563	39,926	הכנסות ממשרדי ממשלה
<b>91,450</b>	<b>102,353</b>	<b>113,023</b>	<b>סה"כ הכנסות</b>

## ביאור 15 – עלות ההכנסות (במיליוני ש"ח)

2023	2024	2025	
22,845	26,454	28,170	רכישת חומרי גלם
16,838	19,194	21,551	קבלני משנה
15,748	16,226	16,541	משכורות ונלוות
9,366	12,000	13,051	אחר
9,239	9,128	9,170	פחת
4,064	4,550	5,583	אנרגיה
<b>77,800</b>	<b>87,552</b>	<b>94,066</b>	<b>סה"כ</b>

## ביאור 16 – הוצאות מימון, נטו (במיליוני ש"ח)

2023	2024	2025	
4,412	4,884	5,082	הוצאות מימון
(2,622)	(3,576)	(4,719)	הכנסות מימון
<b>1,790</b>	<b>1,308</b>	<b>363</b>	<b>סה"כ</b>

## פירעון לפי שנים (במיליוני ש"ח)

עלות	2026	2027	2028	2029	2030	2031 ואילך	סה"כ
חח"י	2,384	3,164	4,699	2,449	1,882	19,857	34,435
מקורות	890	889	638	637	635	10,651	14,340
נתג"ז	291	301	320	343	1,303	-	2,558
חנ"י	260	504	504	504	504	1,721	3,996
רפאל	242	106	105	104	106	401	1,064
תע"א	156	-	-	-	-	-	156
עמידר	100	100	47	-	-	-	247
רכבת ישראל	12	12	12	12	12	14	72
תש"א	39	39	39	39	39	653	848
<b>סה"כ</b>	<b>3,863</b>	<b>4,603</b>	<b>6,102</b>	<b>3,825</b>	<b>4,219</b>	<b>35,159</b>	<b>57,769</b>

## ביאור 13 – התחייבויות אחרות לזמן ארוך ליום 31 בדצמבר (במיליוני ש"ח)

2023	2024	2025	
37,010	40,085	44,004	הכנסה נדחית
9,577	9,755	10,372	מסים נדחים
4,418	4,858	5,678	אחר
2,304	2,467	3,367	הכנסות מראש
2,028	2,086	2,121	מדינת ישראל
<b>55,337</b>	<b>59,251</b>	<b>65,542</b>	<b>סה"כ</b>

## ביאור פעילות מופסקת, דואר ישראל בע"מ

ביום 14 בנובמבר 2024, נחתם הסכם למכירת חברת דואר ישראל בע"מ והחברה הפסיקה להיות חברה ממשלתית. במסגרת הדוחות המצורפים לשנת 2025, הנכסים וההתחייבויות של דואר ישראל לא הוצגו במסגרת הדוחות על המצב הכספי ליום 31 בדצמבר 2025 ו-2024 אך נכללו ההכנסות וההוצאות של דואר ישראל לתשעה החודשים המסתיימים ביום 30 בספטמבר 2024 במסגרת דוח רווח והפסד המצרפי. ביחס למספרי ההשוואה (שנת 2023), התוצאות הכספיות של דואר ישראל (נכסים, התחייבויות, הכנסות והוצאות) נכללו במלואם.

להלן פירוט תוצאות פעילות דואר ישראל בע"מ שנכללו בדוחות המצרפיים לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר 2023, ולתשעה חודשים המסתיימים ביום 30 בספטמבר 2024 ולשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר 2025:

	2023	2024	2025
הכנסות ממכירות ומתן שירותים	1,623	1,295	-
עלות המכירות ומתן השירותים	1,147	1,147	-
<b>רווח גולמי</b>	<b>206</b>	<b>148</b>	-
הוצאות מכירה ושיווק	8	7	-
הוצאות הנהלה וכלליות	96	82	-
הכנסות אחרות, נטו	150	74	-
<b>רווח תפעולי לפני הוצאות בגין פרישת עובדים</b>	<b>252</b>	<b>133</b>	-
הוצאות בגין פרישת עובדים	-	-	-
<b>רווח תפעולי לפני מימון</b>	<b>252</b>	<b>133</b>	-
הכנסות מימון	(18)	(15)	-
הוצאות מימון	85	75	-
<b>רווח לפני מיסים על ההכנסה</b>	<b>185</b>	<b>73</b>	-
מיסים על ההכנסה	3	4	-
<b>רווח נקי</b>	<b>182</b>	<b>142</b>	-

להלן פירוט הנכסים וההתחייבויות של דואר ישראל בע"מ שנכללו בדוחות המצרפיים לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר 2023-2025:

נכסים שוטפים	2023	2024	2025
מזומנים ושווי מזומנים	9	-	-
השקעות מיעדות לכיסוי התחייבויות בשל הטבות לעובדים	453	-	-
נכסים כספיים המוחזקים על ידי חברה מאוחדת ומוגבלים בשימוש	6,188	-	-
לקוחות	146	-	-
חייבים ויתרות חובה	118	-	-
מלאי	10	-	-
נכסים המוחזקים למכירה	83	-	-
<b>סך הכל נכסים שוטפים</b>	<b>7,007</b>	-	-

נכסים בלתי שוטפים	2023	2024	2025
השקעות מיעדות לכיסוי התחייבויות בשל הטבות לעובדים	247	-	-
פקדונות בתאגידים בנקאיים	5	-	-
נדל"ן להשקעה	31	-	-
נכסי זכות שימוש	398	-	-
רכוש קבוע	399	-	-
מוניטין	42	-	-
נכסים בלתי מוחשיים אחרים	92	-	-
<b>סך הכל נכסים בלתי שוטפים</b>	<b>1,214</b>	-	-
<b>סך הכל נכסים</b>	<b>8,221</b>	-	-

התחייבויות שוטפות	2023	2024	2025
אשראי לזמן קצר	35	-	-
הלוואות לזמן קצר מתאגידים בנקאיים	-	-	-
חלויות שוטפות של התחייבויות בגין חכירה	39	-	-
חלויות שוטפות של הלוואות לזמן ארוך	29	-	-
פקדונות לפי דרישה בחברה מאוחדת	6,128	-	-
התחייבויות לספקים ולנותני שירותים	164	-	-
עובדים ומוסדות בגין שכר	785	-	-
זכאים ויתרות זכות	339	-	-
מקדמה ממדינת ישראל בגין מכירה מותנית של מקרקעין	136	-	-
<b>סך הכל התחייבויות שוטפות</b>	<b>7,655</b>	-	-

2023	2024	2025	התחייבויות בלתי שוטפות
16	-	-	עובדים ומוסדות בגין שכר
212	-	-	התחייבויות בשל הטבות לעובדים
123	-	-	הלוואות מתאגידים בנקאיים
249	-	-	הלוואות ממדינת ישראל
456	-	-	התחייבות בגין חכירה
35	-	-	התחייבויות בגין תוכנית פרישה
<b>1,091</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>סך הכל התחייבויות בלתי שוטפות</b>

2023	2024	2025	גרעון בהון
453	-	-	הון מניות
358	-	-	תקבולים על חשבון מניות
(1,756)	-	-	יתרת הפסד
420	-	-	קרנות הון אחרות
<b>(525)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>סך הכל גרעון בהון</b>
<b>8,221</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>סך הכל התחייבויות וגרעון הון</b>



פרק ג'  
**מידע על  
החברות  
הממשלתיות  
העיקריות**



# חברת החשמל לישראל בע"מ

## פרטים על החברה

יו"ר הדירקטוריון: דורון ארבלי

מנכ"ל: מאיר שפיגלר

שיעור ההחזקה של המדינה: 99.85%

רו"ח מבקר לשנת 2026: קוסט פורר גבאי את קסירר

קישור לאתר האינטרנט של החברה:

<https://www.iec.co.il>

## חזון החברה

חברת החשמל מובילה את מהפכת האנרגיה של ישראל תוך חתירה להבטחת אספקת חשמל אמין, זמין ונקי בשגרה וחירום, קידום פיתוח תשתיות ההולכה והחלוקה במדינה, קליטת אנרגיות מתחדשות ופיתוח והטמעה של טכנולוגיות מתקדמות ופורצות דרך.

אנו מתחייבים להעמיד את שירות הלקוח בראש סדר העדיפויות ונפעל תוך גילוי אחריות לאומית, סביבתית וכלכלית, לטובת פיתוח משק חשמל מתקדם ותחרותי.

## רקע על החברה

חברת החשמל לישראל בע"מ עוסקת מכוח רישיונות שניתנו לה על ידי מדינת ישראל בייצור, הולכה ואגירה, חלוקה ואספקה של חשמל. החברה מוגדרת כספק שירות חיוני בגין פעילויותיה בייצור, הולכה, חלוקה ואספקה. החברה הינה חברה ממשלתית וציבורית ומפוקחת על ידי שורה של רגולטורים, ביניהם, רשות החשמל אשר קובעת, בין היתר, את תעריפי החשמל ואת דרך עדכונם, וזאת בהתאם להוראות חוק משק החשמל. החברה הוכרזה כמונופולין על ידי הממונה על התחרות והוראות חוק התחרות הכלכלית, התשמ"ח-1988 חלות עליה.

## ניתוח פיננסי

תמצית מאזן ורווח והפסד

להלן נתונים מתוך הדוחות הכספיים של החברה לשנים 2024-2025 (במיליוני ש"ח):

2024	2025	
<b>תמצית נתוני רווח והפסד</b>		
26,184	26,745	הכנסות
3,359	5,744	רווח גולמי
7,958	4,600	רווח תפעולי
7,223	7,617	EBITDA
3,361	4,763	רווח נקי
<b>תמצית נתונים מאזניים</b>		
13,282	10,252	נכסים שוטפים
63,608	66,966	רכוש קבוע ונדל"ן להשקעה
104,649	106,793	סך נכסים
11,241	9,552	התחייבויות שוטפות
37,844	37,537	אג"ח והלוואות לזמן ארוך
38,297	43,269	הון עצמי
<b>תזרים מזומנים</b>		
6,412	7,026	תזרים מזומנים מפעילות שוטפת
(1,990)	(3,484)	תזרים מזומנים מפעילות השקעה
(4,892)	(3,279)	תזרים מזומנים מפעילות מימון
<b>יחסים מרכזיים</b>		
1.18	1.07	יחס הון חוזר
1.04	1.03	יחס הון מהיר
0.51	0.29	יחס נזילות מיידית
30.4%	17.2%	שיעור רווח תפעולי
12.8%	17.8%	שיעור רווח נקי
9.5%	12.4%	שיעור תשואה להון
5.5%	7.5%	שיעור תשואה של נכסים
31,893	32,616	חוב פיננסי נטו
4.42	4.28	יחס חוב פיננסי נטו ל- EBITDA

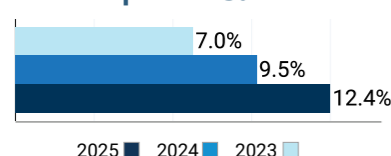
## אירועים מהותיים בתקופת הדוח ואחריה

- הסבת יחידות מפחמיות לגז - הארכת אורך חייהם ל-50 שנה
- שימור אורות רבין יחידות 1-4 - הארכת אורך חייהם לעד שנת 2028
- הסדר נכסים - מכירת המרכז הטכני
- הסכם פרישה לגילאים 64-66 - חתימה על הסכם בספטמבר 2025
- מכירת אשכול - קבלת החלטה סופית על שווי הקרקע וחילוט ערבות
- קבלת רישיון ייצור ליחידה 70
- תקבול בגין קריסת עגורן - הסכם פשרה
- חובות רש"פ - הסדר לסגירת חוב בינואר 2025

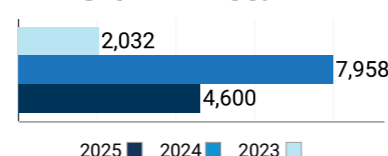
## עיקרי תכנית העבודה השנתית והרב שנתית של החברה

- תכנית העבודה השנתית והרב שנתית של החברה לשנים 2026-2030 כוללת בעיקרה את פיתוח מקטעי הרשת באופן התומך בתכנית פיתוח מערכת המסירה ובתוכנית פיתוח מערכת החלוקה אשר מאושרות ע"י השר.
- התכנית כוללת היקף השקעות שנתי ממוצע של כ- 3.2 מיליארדי ש"ח במערכת המסירה ושל כ- 3.8 מיליארדי ש"ח במערכת החלוקה, הכוללים מתן מענה לתשובות מחלק חיוביות, בהתאם לאמות המידה של רשות החשמל ולהטמנות בחבל תקומה וקו העימות (כ- 500 מש"ח בהתאם להחלטת רשות החשמל).
- כמו כן, התכנית כוללת את סיום פרויקטי הייצור (מחז"מ 70-80 והסבות לגז) והטיפול בנזקים של מזח הפחם ברוטנברג ושל השריפה בקולטן וכן, השקעות שוטפות לשמירה על מערכת הייצור.

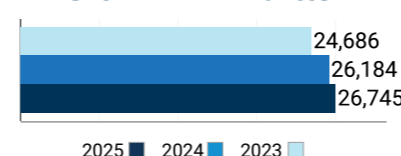
תשואה להון



רווח תפעולי במיליוני ש"ח



הכנסות החברה במיליוני ש"ח



# נתיבי הגז הטבעי לישראל בע"מ

## פרטים על החברה

יו"ר הדירקטוריון: משה קלצ'ין

מנכ"ל בפועל: שלמה קרסנר

שיעור ההחזקה של המדינה: 100%

רו"ח מבקר לשנת 2026: BDO – זיו האפט

קישור לאתר האינטרנט של החברה:

<https://www.ingl.co.il>

## חזון החברה

להבטיח לישראל עתיד אנרגטי, חדשני, בר-קיימא ועצמאי ולהוביל את מדינת ישראל לביטחון אנרגטי למענו ולמען הדורות הבאים.

- להבטיח לישראל הולכה רציפה של גז טבעי, עצמאות אנרגטית, בת קיימא, אמינה, יעילה ורווחית;
- ליצור ערך משמעותי עבור מדינת ישראל, לקוחותיה (בעלי העניין) ועובדיה;
- לצמוח ולפרוץ גבולות על ידי קידום חלופות מתקדמות בתחום הביטחון האנרגטי;
- להוביל פעילות מקומית ואזורית המבוססת על הידע המקצועי והניסיון הישראלי;
- לפעול לקידום בטיחות, רציפות תפקודית, יעילות ומקצועיות;

## רקע על החברה

חברת נתיבי הגז הטבעי לישראל בע"מ נוסדה בחודש יולי 2003 והחלה בפעילותה במהלך שנת 2004. החברה בבעלות מלאה של מדינת ישראל והוענק לה רישיון להקמה ולהפעלה של מערכת הולכת גז טבעי לפי חוק משק הגז הטבעי התשס"ב-2002. רישיון ההולכה של החברה הוארך בחודש נובמבר 2025 עד ליום 31 ביולי 2049. בחודש ספטמבר 2025, קיבלה החברה רישיון לחלוקת גז טבעי באזור ירושלים בתוקף ל-25 שנים. בדצמבר 2023 ניתן לחברה היתר לעסוק בתחום המימן, בהמשך להחלטת ממשלה בנושא ועדכון מטרות החברה בתקנונה, המאפשר לה להקים ולהפעיל צנרת גז מימן וצנרת פינוי פחמן דו-חמצני. במהלך תקופת הדיווח, עסקה החברה בהולכת גז טבעי לתחנות כוח של חח"י, ליצרני חשמל פרטיים, לתחנות כוח פרטיות ומתקנים של מפעלים בישראל, לחברות שיווק גז טבעי, יצוא גז טבעי לירדן ומצרים וכן בחלוקת גז טבעי באזור ירושלים. בנוסף, עסקה החברה במהלך תקופת הדיווח בהקמה, לרבות הכפלה, של מקטעים אורכיים ובהקמה של מתקני PRMS.

## ניתוח פיננסי

תמצית מאזן ורווח והפסד

להלן נתונים מתוך הדוחות הכספיים של החברה לשנים 2024-2025 (במיליוני ש"ח):

	2025	2024
<b>תמצית נתוני רווח והפסד</b>		
הכנסות	1,131	1,219
רווח גולמי	529	629
רווח תפעולי	440	587
EBITDA	933	1,061
רווח נקי	269	322
<b>תמצית נתונים מאזניים</b>		
נכסים שוטפים	2,039	1,182
רכוש קבוע, רישיון והקמת מתקני PRMS	5,846	5,636
סך נכסים	8,237	7,166
התחייבויות שוטפות	1,003	842
אג"ח והלוואות לזמן ארוך	2,320	2,562
הון עצמי	2,249	2,149
<b>תזרים מזומנים</b>		
תזרים מזומנים מפעילות שוטפת	1,956	861
תזרים מזומנים מפעילות השקעה	(621)	(165)
תזרים מזומנים מפעילות מימון	(493)	(654)
<b>יחסים מרכזיים</b>		
יחס הון חוזר	2.03	1.40
יחס הון מהיר	2.03	1.40
יחס נזילות מיידית	1.92	1.27
שיעור רווח תפעולי	38.9%	48.1%
שיעור רווח נקי	23.8%	26.5%
שיעור תשואה להון	12%	15%
שיעור תשואה של נכסים	3.3%	4.5%
חוב פיננסי נטו	478	1,628
יחס חוב פיננסי נטו ל- EBITDA	0.51	1.53

## אירועים מהותיים בתקופת הדוח ואחריה

ביום 7 באוקטובר 2023, החלה מתקפת פתע על מדינת ישראל שהובילה לפתיחת מלחמת "חרבות ברזל". במקביל, התפתחה גם הסלמה ביטחונית בגבולה הצפוני של מדינת ישראל מול ארגון הטרור חיזבאללה. בנוסף, מיום 13 עד 24 ביוני 2025 התנהל מבצע "עם כלביא" שכלל עימות צבאי מול איראן. ביום 28 בפברואר 2026, פתחו מדינת ישראל וארצות הברית במתקפה משולבת באיראן ("מבצע שאגת הארי").

נכון למועד אישור הדוחות הכספיים, ובהתאם לבחינות שערכה החברה, השפעות המלחמה העיקריות על פעילות החברה הן כמפורט להלן:

### השפעה על עבודות הקמה בקו ימי אשדוד אשקלון:

כתוצאה ממלחמת "חרבות ברזל" שפרצה ביום 7.10.2023, נעצרו עבודות ההקמה של הקו הימי אשדוד-אשקלון המבוצעות על ידי קבלן זה. ביום 8 ביולי 2025, חודשו עבודות ההקמה בפרויקט, אך הפרויקט הושהה בשנית עם התחלת מבצע "שאגת הארי" נוכח המצב הביטחוני וכלי השיט של הקבלן הזר הועברו למתכונת זמינות ("סטנד-ביי") במדינה סמוכה. החברה מעריכה, בכפוף למצב הביטחוני, תנאי מזג אוויר, אישורים רגולטוריים וגורמים נוספים אשר אינם בשליטת החברה, כי הצפי למועד השלמת הפרויקט, הינו ברבעון השני לשנת 2026. מועד זה עלול להתעכב ככל שמבצע "שאגת הארי" יתארך.

### השפעה על עבודות ההקמה בקו הימי חדרה:

כתוצאה ממלחמת "חרבות ברזל", במהלך חודש 10.2023 נעצרו עבודות ההקמה בפרויקט. כדי לשמר את זמינות

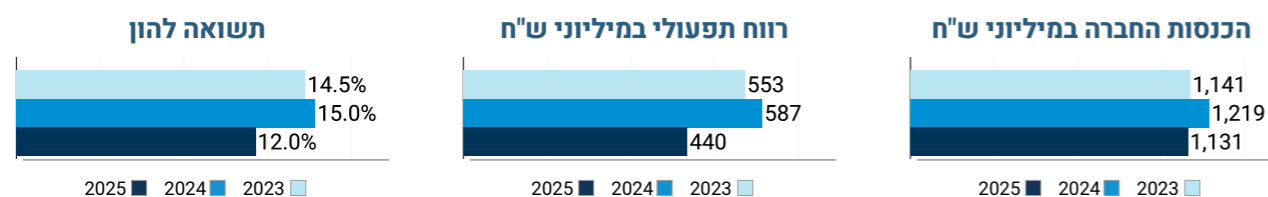
הקבלן הזר גם בפרויקט זה, החברה רשמה הפרשה בגין הוצאות זמינות בסך של כ-4 מיליון ש"ח, בסעיף ההוצאות האחרות על פני השנים 2023-2024. במהלך חודש ספטמבר 2025 חודשו עבודות ההקמה בפרויקט, אך הן הושהו בשנית עם התחלת מבצע "שאגת הארי" נוכח המצב הביטחוני, וכלי השיט של הקבלן הזר הועברו ל"סטנד-ביי" במדינה סמוכה. נוכח המצב הביטחוני, נכון למועד אישור הדוחות הכספיים צפוי עיכוב במועד השלמת הפרויקט, ביחס למועד שנקבע ברישיון החברה. להערכת החברה עיכוב זה אינו משפיע על מועדי הפעלת התחנות של חברת החשמל.

- ביום 2 בספטמבר 2025, העניק שר האנרגיה והתשתיות לחברה רישיון חלוקה להקמה והפעלה של רשת חלוקת גז טבעי באזור ירושלים, והחל מיום 10 בספטמבר 2025, רישיון החלוקה של החברה נכנס לתוקפו למשך 25 שנים, בכפוף לזכות המדינה להביא לסיומו של רישיון החלוקה לפני מועד זה.
- ביום 10 בספטמבר 2025, אישר דירקטוריון החברה את התקשרות החברה בהסכמי הולכת גז טבעי בקו ניצנה עם יצואנים אשר קיבלו הקצאת מקום בקו ניצנה מרשות הגז הטבעי ("היצואנים") בהתאם לתנאי הנספח המסחרי להסכם ההולכה ("הנספח המסחרי") ואת ההסכם עם שברון לביצוע עבודות תכנון, רכישה והקמת תחנת הדחיסה עבור קו ניצנה (בהתאמה "העבודות", תחנת הדחיסה ו-"הסכם ההקמה").
- ביום 20 בנובמבר 2025, חתם שר האנרגיה והתשתיות על הארכת רישיון ההולכה של החברה כך שתוקף רישיון ההולכה של החברה יסתיים ביום 31 ביולי 2049, וזאת ללא שינוי נוסף בהוראותיו.

## עיקרי תכנית העבודה השנתית והרב שנתית של החברה

האסטרטגיה לשנים הקרובות, הכוללים בין היתר, המשך חיבור תחנות כוח ומפעלים, המשך חיבור הסבת היחידות הפחמיות לגז טבעי (יחידות 5,6 בתחנת הכוח אורות רבין) וחתימה על הסכמי יצוא דרך קו ירדן צפון. לאור המצב הביטחוני השורר בישראל, תמשיך החברה בהיערכות ומוכנות לשגרה ולחירום תוך שמירה על רציפות תפקודית.

החברה תמשיך בשנת 2026 לפעול להרחבת מערכת ההולכה הארצית לצורך הגדלת כושר ההולכה והבטחת המענה לביקושים עתידיים. תכנית הפיתוח של החברה לקווים אורכיים לשנת 2026 ואילך, כוללת את סיום הקמתם של המקטעים הימיים, הכפלת קווים והקמת הקו לניצנה. כמו כן תמשיך החברה לפעול למימוש יתר יעדי



# תשתיות אנרגיה בע"מ

## פרטים על החברה

יו"ר הדירקטוריון: חיים אביטן

מנכ"ל: עוזי לוי

שיעור ההחזקה של המדינה: 100%

רו"ח מבקר לשנת 2026: שיף הזנפרץ

קישור לאתר האינטרנט של החברה:

<http://pei.co.il>

## חזון החברה

חברת תשתיות אנרגיה בע"מ, תהווה זרוע הביצוע של מדינת ישראל לקיום ביטחון ורציפות אנרגטית בשגרה ובחירום, באופן בטוח, יעיל תוך שמירה על קיימות ואחריות לכלל מחזיקי העניין.

## רקע על החברה

תשתיות אנרגיה בע"מ (להלן: "תש"א") היא חברת התשתיות הלאומית של משק הדלק והאנרגיה בישראל והינה בבעלות מלאה של המדינה. החברה נוסדה בשנת 1959 ומאז מהווה את זרוע הביצוע להבטחת אספקת אנרגיה רציפה בשגרה ובחירום ושומרת על הביטחון האנרגטי בישראל ומקצועיות תוך שמירה על הבטיחות והסביבה. החברה הוקמה בהתאם להחלטת ממשלה מחודש ינואר 1959, לצורך רכישה של נכסי חברת הנפט העיראקית בע"מ ("ICP") (Iraq Petroleum Company Limited). לחברה חברת בת - קו מוצרי דלק בע"מ ("קמ"ד"), בבעלותה המלאה ואחראית בין היתר על תכנון, הקמה, הפעלה ותחזוקה של מערכות הקווים הרבות להולכת תזקיית הנפט. תחומי הפעילות של הקבוצה הינם אחסון וניפוק תזקיית, אחסון נפט גולמי, שירותי נמל והזרמת.

במסגרת זו עוסקת הקבוצה בעיקר בתחומי העיסוק שלהלן: (1) תכנון, הקמה, הפעלה ותחזוקה של מאגרים לאחסון נפט גולמי ותזקיית, כולל אחסון מוגן והפעלה של מיתקן לניפוק תזקיית; (2) תכנון הקמה, הפעלה ותחזוקה של מערכות להולכת נפט גולמי ותזקיית (קווים, משאבות ומערכות שאיבה); (3) הפעלת נמל דלק לתזקיית ומקשר ימי לפריקת נפט גולמי.

## ניתוח פיננסי

תמצית מאזן ורווח והפסד

להלן נתונים מתוך הדוחות הכספיים של החברה לשנים 2024-2025 (במיליוני ש"ח):

	2025	2024
<b>תמצית נתוני רווח והפסד</b>		
הכנסות	411.7	401.1
רווח גולמי	79.4	91.9
רווח תפעולי	92.3	(37.2)
*EBITDA	194.2	58.0
רווח נקי	52.0	(40.9)
<b>תמצית נתונים מאזניים</b>		
נכסים שוטפים	706.3	870.4
רכוש קבוע ונדל"ן להשקעה	2,396.4	2,263.1
סך נכסים	3,102.7	3,133.5
התחייבויות שוטפות	693.1	726.1
אג"ח והלוואות לזמן ארוך	1,008.3	1,057.9
הון עצמי	1,401.3	1,349.5
<b>תזרים מזומנים</b>		
תזרים מזומנים מפעילות שוטפת	157.4	139.0
תזרים מזומנים מפעילות השקעה	(197.4)	(421.5)
תזרים מזומנים מפעילות מימון	(40.0)	453.4
<b>יחסים מרכזיים</b>		
יחס הון חוזר	1.02	1.2
יחס הון מהיר	1.02	1.2
יחס נזילות מיידית	0.71	0.87
שיעור רווח תפעולי*	22%	9%
שיעור רווח נקי*	13%	10%
שיעור תשואה להון*	4%	3%
שיעור תשואה של נכסים*	2%	1%
חוב פיננסי נטו	413.2	290.7
יחס חוב פיננסי נטו ל-EBITDA*	2.13	5.03

\* לא כולל נטרול הכנסות/הוצאות חד פעמיות

## אירועים מהותיים בתקופת הדוח ואחריה

השלכות מלחמת "חברות ברזל", מבצע "עם כלביא" ומבצע "שאגת הארי":

בשל פגיעה במתחם בז"ן (לקוח מהותי) והדממתו ביוני 2025, פחתו הכנסות החברה בכ-11 מיליון ש"ח. בז"ן צפויה לשוב לפעילות מלאה ברבעון הרביעי של 2025. באוקטובר 2025 הוארך בשנה ההסכם עם חח"י לאחסון מלאי סולר לשמירת הרציפות התפקודית.

## זימון לשימוע והתראה לפי חוק הגנת הסביבה:

בנובמבר 2025, התקבלה התראה מהמשרד להגנת הסביבה וזימון לשימוע בכתב לחברה ולנושאי משרה, בגין ליקויים לכאורה בצנרת אשדוד-ירושלים. החברה הגישה טיעוניה בדצמבר 2025; להערכת יועציה המשפטית סיכויי החשיפה נמוכים.

## מניעת זיהום אוויר:

בעקבות זימון מעיריית חיפה ביוני 2025 לשימוע על הפרת היתר רעלים בטרמינל קריית חיים, הושג באוגוסט סיכום חלופי לפיו העירייה תקדם היתרים להקמת מערך ניטור ולפינוי המכלים בשדרה הצפונית. מערך הניטור הוקם בנובמבר 2025 באישור המשרד להגנת הסביבה.

## רישיונות עסק והיתרי בנייה:

בהמשך להחלטת בית המשפט מיוני 2024, ניתן ביולי 2025 עיכוב ביצוע בהסכמה לצו הפסקת השימוש במבנים ללא היתר בחיפה למשך שישה חודשים (עד 8 בינואר 2026).

## הכרזת דיבידנד:

בספטמבר 2024, בוטל דיבידנד קודם וחלף זאת הוכרז דיבידנד של 108.8 מיליון ש"ח (רווחי עד 2022) ואושרה רכישת מלאי סולר ב-125 מיליון ש"ח (עלות בפועל כ-112 מיליון ש"ח). בנוסף, הוכרז דיבידנד של 26.7 מיליון ש"ח לרווחי 2023. יתרת הדיבידנד לתשלום, הכפופה לאישורים, היא 135.5 מיליון ש"ח.

## תעריפי תשתית:

בפברואר 2025, נכנס לתוקף צו פיקוח חדש, הצפוי להעלות את הכנסות הקבוצה בכ-2% בשנה. במרץ 2025, עתרה בז"ן לבג"ץ נגד הצו בטענת חוסר סמכות ואפליה; בשלב זה לא ניתן להעריך את סיכויי העתירה.

## הנפקת אגרות חוב (סדרה ב') לציבור:

בספטמבר 2024, הושלמה הנפקה ראשונה לציבור של אג"ח צמודות מדד (סדרה ב') בסך 500 מיליון ש"ח ע.נ., בריבית 3.29% (תמורה נטו: כ-492.1 מיליון ש"ח). חברת מידרוג קבעה לחברה ולאג"ח דירוג Aaa.il יציב, אשר אושרר במרץ 2025.

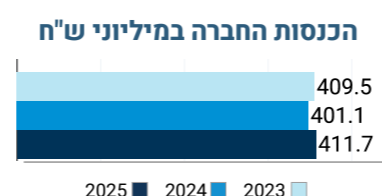
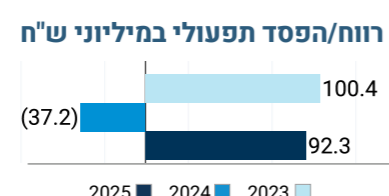
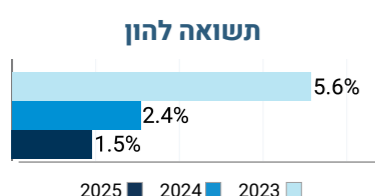
## מזכר ההבנות עם עיריית חיפה:

באוגוסט 2024, נחתם מזכר הבנות בעל תוקף פסק דין לפינוי מדורג של המכלים בשדרה הצפונית, סיום פעילות נמל הדלק וחווה 20 האקרים תוך 24 חודשים מהפעלת נמל תזקיית חדש, וביצוע שיקום נופי תוך 9 חודשים. לפרטים והליכים משפטיים נוספים ראו באורים 1.3, 1.10, ג, 1.14 א, ב, ו-1.14 ד לדוחות הכספיים.

## עיקרי תכנית העבודה השנתית והרב שנתית של החברה

תש"א פועלת כגורם המרכזי להבטחת ביטחון האנרגיה והרציפות התפקודית של מדינת ישראל.

1. **רציפות תפקודית:** חיבור תחנות כוח לסולר.
2. **יתירות ומלאי:** הקמת 6 מכלים באש"ל.
3. **פיתוח תשתיות:** תכנון נמל תזקיית חדש.
4. **תפעול ואספקה:** הזרמה רציפה ללקוחות בשגרה ובחירום.
5. **חדשנות וטכנולוגיה:** מרכז הרצת דלקים נקיים.
6. **קיימות ואגירה:** הקמת מתקני אגירת אנרגיה.
7. **מהלך אסטרטגי:** ניהול מערכת תשתיות לאומית.



# מקורות חברת המים בע"מ

## פרטים על החברה

יו"ר הדירקטוריון: -

מנכ"ל: עמית לנג

שיעור ההחזקה של המדינה: 99.9%

רו"ח מבקר לשנת 2026: קסלמן וקסלמן (PWC)

קישור לאתר האינטרנט של החברה:

<https://www.mekorot.co.il>

## חזון החברה

מקורות, חברת המים הלאומית של ישראל, מפתחת ומנהלת את משק המים בראייה כוללת ובת-קיימא לאורך כל שרשרת האספקה. ייעודה המרכזי הוא הבטחת חוסן המים הלאומי ואספקה אמינה ואיכותית לכלל מגזרי המשק, תוך שמירה על איתנות פיננסית ומצוינות מקצועית. החברה מובילה חדשנות טכנולוגית ודיגיטציה של מערכות המים, לצד מינוף הידע שנצבר בה כרוע ביצועית וגלובלית בשוק המים הבינלאומי.

## רקע על החברה

חברת מקורות, שנוסדה בשנת 1937, היא חברה ממשלתית בשליטה מלאה המשמשת כרוע המרכזית לפיתוח ואספקת מים בישראל. החברה חולשת על כל שרשרת הערך של משאב המים: החל מהפקה וקידוח, דרך טיפול באיכות המים ואבטחתם, ועד להולכה ואספקה ארצית. מעבר לפעילותה המסורתית, הקבוצה עוסקת בייזום, הקמה ומתן שירותי ייעוץ מקצועיים בתחום המים בארץ ובעולם.

## פעילות ונתוני שוק

מקורות היא ספקית המים הגדולה בישראל, האחראית על הפקת כ-48% מכלל המים במדינה ואספקת כ-65% מסך הצריכה הארצית (כולל אספקה לרשות הפלסטינית ולירדן). החברה דומיננטית במיוחד במגזר הביתי, בו היא מספקת כ-77% מהצריכה. תשתיות החברה מהוות את עמוד השדרה של מערכת אספקת המים הלאומית, הכוללת הקמה ותחזוקה של מתקנים אסטרטגיים ברחבי המדינה.

## חברות בנות

פעילות הקבוצה מתבצעת גם באמצעות שתי חברות בנות מרכזיות: שח"מ מקורות ביצוע (100%): הזרוע הקבלנית האחראית על הקמת מתקני המים. מקורות פיתוח וייזום (99.7%): הזרוע העסקית המרכזת את הפעילות הייזומית והמסחרית בישראל ומחוצה לה.

## ניתוח פיננסי

תמצית מאזן ורווח והפסד

להלן נתונים מתוך הדוחות הכספיים של החברה לשנים 2024-2025 (במיליוני ש"ח):

2024	2025	
<b>תמצית נתוני רווח והפסד</b>		
5,359	5,772	הכנסות
531	218	רווח גולמי
407	1,406	רווח (הפסד) תפעולי
1,329	1,477	EBITDA
215	(741)	רווח נקי (הפסד)
<b>תמצית נתונים מאזניים</b>		
3,533	3,106	נכסים שוטפים
19,068	18,921	רכוש קבוע
24,084	24,034	סך נכסים
2,809	3,101	התחייבויות שוטפות
13,460	14,339	אג"ח (כולל חלויות שוטפות)
6,539	5,809	הון עצמי
<b>תזרים מזומנים</b>		
1,263	954	תזרים מזומנים מפעילות שוטפת
(1,926)	(1,112)	תזרים מזומנים לפעילות השקעה
1,154	169	תזרים מזומנים מפעילות מימון
<b>יחסים מרכזיים</b>		
126%	100.2%	יחס הון חוזר
119%	94%	יחס הון מהיר
78%	52%	יחס נזילות מיידית
7.6%	(24.4%)	שיעור רווח (הפסד) תפעולי
4%	(12.8%)	שיעור רווח נקי (הפסד)
3.7%	(12%)	שיעור תשואה להון
1.8%	(5.8%)	שיעור תשואה של נכסים
11,270	12,731	חוב פיננסי נטו
8.5	8.6	יחס חוב פיננסי נטו ל- EBITDA

<sup>1</sup>הסתכמו בכ-5,772 מיליוני ש"ח (לעומת כ-5,359 מיליוני ש"ח ב-2024). העלייה נובעת בעיקר מגידול בכמויות המים ובתעריף הממוצע.  
<sup>2</sup>הכללת נכסי/התחייבויות פיקוח רגולטוריים בשרות ההכנסות, הרווח מסתכם בכ-835 מיליוני ש"ח (לעומת כ-793 מיליוני ש"ח אשתקד). הגידול נובע מרווח מתשואה על ההון וריבית עקב גידול ברכוש הקבוע ומפערי פחת, בקיזוז קיטון ברווח בעלויות הקבועות.  
<sup>3</sup>מעבר להפסד של כ-741 מיליוני ש"ח בשנת 2025, לעומת רווח של כ-215 מיליוני ש"ח ב-2024. המעבר להפסד נובע מהוצאות חד-פעמיות לא תזרימיות בסך כ-1,367 מיליוני ש"ח (לפני מס). בעיקר בגין הפרשה לירידת ערך רכוש קבוע בעקבות אסדרת תיקון כללי המים.

## אירועים מהותיים בתקופת הדוח ואחריה

### אסדרה כלכלית חדשה וירידת ערך

בינואר 2026, נכנסה לתוקפה רפורמה רגולטורית (תיקון כללי המים) המעבירה את החברה למודל מחירון נורמטיבי. כתוצאה מכך, רשמה החברה בדוחות 2025 ירידת ערך מהותית של כ-1,367 מיליון ש"ח, שהובילה לירידה בהון העצמי ולעלייה במינוף. החברה הגישה עתירה לבג"ץ בגין הפגיעה באיתנותה הפיננסית ובשל החשש מהשלכות עתידיות על דירוג האשראי ומימוש תוכניות הפיתוח, בעוד הרגולטור טוען כי המודל החדש משפר את ההלימה לעלויות ואת הגמישות התפעולית.

### הנפקת אג"ח

בדצמבר 2025, השלימה החברה הנפקה לציבור של אגרות חוב (סדרה 11) בהיקף ברוטו של כ-1.5 מיליארד ש"ח. ההנפקה בוצעה בדרך של הרחבת סדרה בתשואה אפקטיבית של כ-2.8%, כאשר קרן האג"ח תיפרע ב-29 תשלומים שנתיים עד לשנת 2053.

### השפעות המצב הביטחוני

על אף הלחימה המתמשכת ואי-הוודאות הגיאופוליטית, שמרה מקורות על רציפות תפקודית מלאה ואספקת מים

סדירה בכל הזירות. החברה עמדה ביעדי הפיתוח השנתיים תוך נקיטת צעדי ניהול סיכונים כגון הגדלת מלאים, חיזוק הגנת הסייבר ומתן מענה לעובדים חיוניים. פגיעות בודדות במתקנים טופלו ללא השפעה מהותית על הפעילות, והחברה ממשיכה לעקוב אחר השפעות עתידיות אפשריות על התזרים ועל לוחות הזמנים של הפרויקטים.

### הקמת מפעלי מים ופיתוח תשתיות

מהלך שנת 2025, השקיעה מקורות סך של כ-1,516 מיליון ש"ח בהקמה ובחידוש של מפעלי מים בישראל, תוך התמקדות בפרויקטים אסטרטגיים רחבי היקף. במסגרת זו קודמו תוכניות אב לקליטת מים ממתקני ההתפלה בגליל המערבי ובשורק ושילובם במערכת הארצית, לצד פיתוח מפעלי מים אזוריים בערבה הדרומית והתיכונה, בעמקים המזרחיים ובנגב. כמו כן, בוצעו השקעות משמעותיות בתגבור אספקת המים ליהודה ושומרון מהמערכת הארצית, הרחבת מפעל שפלת לוד, הזרמת מי שפד"ן לאזור הדרום וניתוב המים צפונה במוביל הארצי. פרויקטים מרכזיים נוספים כללו את הקמת התשתית להזרמת עודפי מים לכינרת וקידום התוכנית הכללית לשיקום נחל הירקון במסגרת פרויקט "גאולת הירקון".

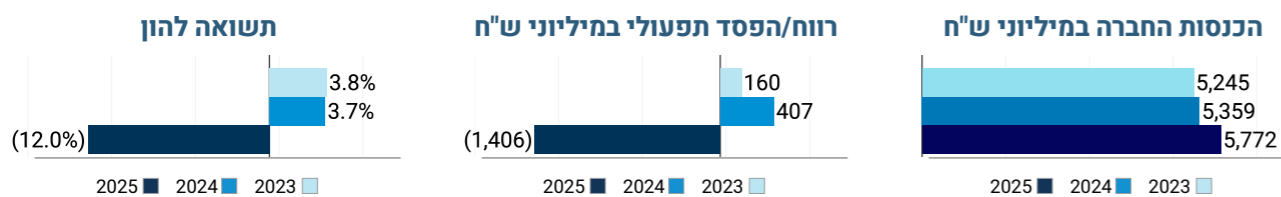
## עיקרי תכנית העבודה השנתית והרב שנתית של החברה

כחלק מתהליך ההתייעלות, יוקם מערך אנרגיה שירכז את הפעילות בתחומי האנרגיה הירוקה, וכן תגובש ותיושם תוכנית אסטרטגית מקיפה לאבטחת מידע והגנת סייבר.

מצוינות ארגונית ועדכון מודלים עסקיים- החברה תפעל לשיפור היכולות הארגוניות באמצעות השלמת השינוי המבני, חתימה על הסכם קיבוצי חדש וייעול תהליכי העבודה. במקביל, יותאם מודל הפעילות של החברות הבנות, תוך קבלת החלטות על עתיד חברת הייזום ופעילותה בתחומי השפכים והייצור, בהתאם להחלטות הממשלה הרלוונטיות.

פיתוח תשתיות וביצור חוסן אספקת המים- החברה תתמקד במימוש תוכניות הפיתוח הרב-שנתיות המאושרות על ידי רשות המים, תוך התאמה למחירון הנורמטיבי החדש. יעד זה כולל את חיזוק מעמדה של מקורות בהולכת מים איכותיים, הרחבת הפעילות בתחום הטיפול והשבת קולחין (בכפוף להחלטות הממשלה), והקמת מערכות שליטה ובקרה (סקאדה) חדשות לשיפור היכולות התפעוליות.

איתנות פיננסית, התייעלות וחדשנות טכנולוגית - מקורות חותרת לחיזוק האיתנות הפיננסית לאור השינויים הרגולטוריים, לצד השקעה בטכנולוגיה ומינוף הידע הישראלי להגדלת הפעילות העסקית בארץ ובחו"ל.



# נתיבי ישראל - החברה הלאומית לתשתיות תחבורה בע"מ

## פרטים על החברה

יו"ר הדירקטוריון: יגאל עמדי  
 מנכ"ל: ניסים פרץ  
 שיעור ההחזקה של המדינה: 100%  
 רו"ח מבקר לשנת 2026: ברזילי ושות'  
 קישור לאתר האינטרנט של החברה:  
<https://www.iroads.co.il>

## חזון החברה

חברת התשתיות המובילה במשק. פורצת דרך בפתרונות לתחבורה ציבורית וחכמה. מהווה מנוף לצמיחה כלכלית וחברתית, להגדלת הפיריון ולשיפור איכות החיים ומאפשרת ניידות גיאוגרפית-תעסוקתית זמינה לכלל הציבור, בפריפריה ובמרכז.

## רקע על החברה

חברת נתיבי ישראל הינה חברה ממשלתית האמונה על תכנון, פיתוח ואחזקת רשת הדרכים הבין עירוניים בישראל, פיתוח מסילות רכבת בכל הארץ, פתרונות תחבורה ציבורית חכמה ומתקדמת, הובלת פרויקטי הקמת שדות תעופה משלימים לנתב"ג ופועלת לשיקום תשתיות התחבורה בדרום המדינה עם הפנים לחיזוק ושיקום הצפון ועוד. החברה מהווה מנוע צמיחה כלכלית וחברתית למשק הישראלי, מחזקת את הפיריון הלאומי, משפרת את איכות החיים ומאפשרת ניידות גאוגרפית-תעסוקתית זמינה, בטוחה ושוויונית עבור כל אזרחי המדינה ופועלת לחיבור הפריפריה למרכז. החברה פועלת בשישה תחומי פעילות עיקריים: פיתוח תשתיות כבישים, פיתוח תשתיות רכבת, רשות ממונה לתכנון, הקמה ותפעול פרויקטים בשיטת המגזר הפרטי (PPP), פרויקטי מא"ץ (רובם בתווך עירוני), תפעול ואחזקת כבישים וניהול ובקרת תנועה.

**ערכי הליבה של החברה הם:** אחריות לאומית, יושרה וטוהר המידות, כבוד והוגנות, מקצועיות, שקיפות ושירותיות, חדשנות ומצוינות.

**עיסוקי הליבה של החברה מתמקדים בתחומים הבאים:** ניהול תנועה חכמה, פיתוח ואחזקת תשתיות תחבורה חכמה, מבוססי ביקושים: רכבות, כבישים וגשרים, פיתוח וניהול תשתיות לתחבורה ציבורית ולהסעת המונים, מו"פ לפתרונות טכנולוגיים מתקדמים, איכות סביבה והתייעלות אנרגטית, פיתוח עסקי והגדלת מקורות הכנסה עצמיים מבוססי תשתית תחבורה.

## ניתוח פיננסי

תמצית מאזן ורווח והפסד  
 להלן נתונים מתוך הדוחות הכספיים של החברה לשנים 2024-2025 (במיליוני ש"ח):

2024	2025	
<b>תמצית נתוני רווח והפסד</b>		
6,092	6,697	הכנסות
341	371	רווח גולמי
5	16	רווח תפעולי
51	63	EBITDA
19.2	33.5	רווח נקי
<b>תמצית נתונים מאזניים</b>		
1,837	1,342	נכסים שוטפים
56	56	רכוש קבוע ונדל"ן להשקעה
2,167	1,681	סך נכסים
1,568	1,044	התחייבויות שוטפות
-	-	אג"ח והלוואות לזמן ארוך
385	417	הון עצמי
<b>תזרים מזומנים</b>		
4	115	תזרים מזומנים מפעילות שוטפת
(57)	(17)	תזרים מזומנים מפעילות השקעה
(20)	(22)	תזרים מזומנים מפעילות מימון
<b>יחסים מרכזיים</b>		
1.17	1.29	יחס הון חוזר
1.17	1.29	יחס הון מהיר
0.20	0.37	יחס נזילות מיידית
0.08%	0.24%	שיעור רווח תפעולי
0.32%	0.50%	שיעור רווח נקי
4.99%	8.03%	שיעור תשואה להון
0.23%	0.95%	שיעור תשואה של נכסים
-	-	חוב פיננסי נטו
-	-	יחס חוב פיננסי נטו ל- EBITDA

## אירועים מהותיים בתקופת הדוח ואחריה

ביצוע מזומן שיא של החברה לשנת 2025 בהיקף של כ-7.8 מיליארד ש"ח (כולל האצות תשלום בסכום של 623 מיליון ש"ח שייזקפו לתקציב 2026) – הביצוע הגבוה ביותר בתולדות החברה ואף גבוה מהתוכנית המרחיבה שתוכננה לאותה שנה. בשנה זו החברה הגיעה להישגים הבאים:

- עמידה ביעדי תזרים, לו"ז, ותקציב שאושרו בגוף המוסמך.
- פרסום 49 מכרזי ביצוע בהיקף של כ-7.2 מיליארד ש"ח ופתיחת 52 פרויקטים לתנועה.
- סיום תקציבי לשנת 2026 הכולל פרויקטים חדשים: רכבל הכותל (כ-450 מלש"ח) ותוספות תקציביות בכ-250 מלש"ח.
- חתימה על הסכם קיבוצי המבוסס על עקרונות המשק.
- הצגת חסכונות של כ-1.1 מיליארד ש"ח בפרויקטים שהסתיימו.
- קבלת הרשאות חדשות ולפעילות שוטפת בכ-8.5 מיליארד ש"ח.

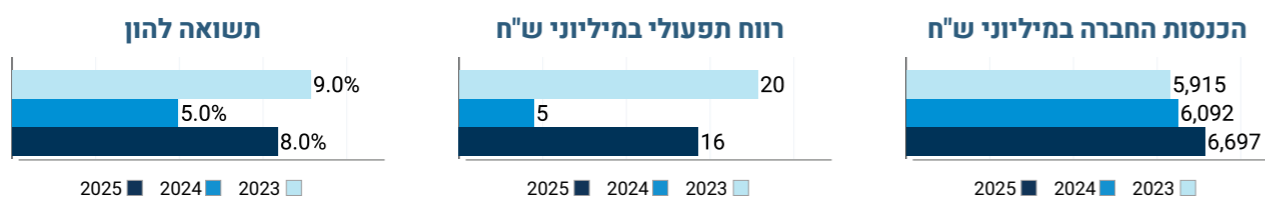
## עיקרי תכנית העבודה השנתית והרב שנתית של החברה

תוכנית החומש הנוכחית של החברה לשנים 2023-2027 אושרה באפריל 2023 ונאמדת בכ-70 מיליארד ש"ח. בדצמבר 2025, נחתם סיכום תקציבי נוסף להרחבת הפעילות והפרויקטים בשנת 2026, הכפוף לאישור תקציב המדינה. תוכנית העבודה לשנת 2026 אושרה בדירקטוריון בדצמבר 2025, ותקציבה (לפי התוכנית המרחיבה) עומד על כ-7.56 מיליארד ש"ח – מתוכם שולמו כ-623 מיליון ש"ח כבר בנובמבר ודצמבר 2025.

בנוסף, פעלה וקיידמה החברה בתקופת הדוח את הפעילויות הבאות:

- השקעה של כ-1.1 מיליארד ש"ח בבטיחות ומוקדי סיכון.
- שמירת רציפות תפקודית במלחמת תקומה ובמבצע "עם כלביא", שיקום כבישי הדרום, מענה בצפון וגיבוש תוכנית לשיקומו.
- סיום מסירת המסילה המזרחית לרכבת ישראל, עבודות במסילה הרביעית באילון ותכנות מסילות כרמיאל-ק"ש, אילת, מנשה ונת"צ ב"ש-ליקית.
- האצת תכנון שדות תעופה משלימים (רמת דוד וצקלג) לפי החלטת ממשלה מפרוואר 2026.
- תכנון מתקני תחבורה ציבורית וקווי BRT (במסגרת המאי"ץ) בהיקף 10-15 מיליארד ש"ח.
- קידום פרויקטים להקלת הגודש, תמיכה בדיוור, הגברת בטיחות ופיתוח תשתיות ביו"ש.
- ניהול עשרות פרויקטים טכנולוגיים מורכבים במערכות המידע כמנוע צמיחה לאומי.

גיבוש תוכנית החומש החמישית לשנים 2028-2032 הוגדר כיעד מרכזי לשנת 2026 כדי להבטיח רציפות תכנונית וביצועית. התוכנית נגזרת מהתוכניות האסטרטגיות לכבישים (2030 ו-2050) ומתוכנית המסילות של משרדי התחבורה והאוצר. היא צפויה לכלול פרויקטי תשתית בעלות עתק: הקמת מסילות רכבת לחיבור הפריפריה במסגרת תוכנית "מחברים את ישראל", סלילת כבישים ומחלפים, הרחבת נת"צים והטמעת מערכות טכנולוגיות לניהול תנועה חכם, במטרה לתת מענה לגודש, לשפר את הבטיחות ולהדק את החיבור בין הפריפריה למרכז.



# רכבת ישראל בע"מ

## פרטים על החברה

יו"ר הדיקטוריון: משה שמעוני

מנכ"ל בפועל: אבי אלמליח

שיעור ההחזקה של המדינה: 100%

רו"ח מבקר לשנת 2026: זיו האפט - BDO

קישור לאתר האינטרנט של החברה:

<https://www.rail.co.il>

## חזון החברה

להוות חוד החנית של התחבורה בישראל להסעת המונים,

הובלת מטענים ופיתוח תשתיות כחברה לאומית מובילה,

בטיחותית, שירותית, עסקית וחדשנית.

## רקע על החברה

### מטרות החברה:

א. הפעלת רכבות להסעת נוסעים ולהובלת מטענים.

ב. הקמה, פיתוח, ניהול, החזקה והפעלה של רשת מסילות

הברזל בישראל, וכן התחנות הקשורות אליה.

ג. הכנת תוכניות אב לתעבורה מסילתית עבור הממשלה ולפני

בקשתה.

ד. לפעול לעידוד השימוש בתעבורה מסילתית והפיכת הרכבת

לכלי תחבורה זמין ויעיל.

ה. לפעול לפיתוח עסקי - מסחרי של המקרקעין ומתחמי

תחנות הרכבת בישראל.

## פעילות החברה

עיקר עיסוקה של החברה הינו הסעת נוסעים, הובלת מטענים,

השכרה של מתחמי מסחר, וכן פיתוח, ניהול ותחזוקה של

תשתית מסילות הרכבת בישראל ושל מערכות וציוד נייד

ללוויים.

## ניתוח פיננסי

תמצית מאזן ורווח והפסד

להלן נתונים מתוך הדוחות הכספיים של החברה לשנים

2024-2025 (במיליוני ש"ח):

	2025	2024
<b>תמצית נתוני רווח והפסד</b>		
הכנסות	3,653	3,479
רווח גולמי	180	247
רווח (הפסד) תפעולי	(27)	27
Adjusted EBITDA	54	108
רווח נקי	48	79
<b>תמצית נתונים מאזניים</b>		
נכסים שוטפים	2,029	1,853
רכוש קבוע	44,439	40,772
סך נכסים	47,591	43,295
התחייבויות שוטפות	1,776	1,517
אג"ח והלוואות לזמן ארוך	61	71
הון עצמי	1,801	1,760
<b>תזרים מזומנים</b>		
תזרים מזומנים מפעילות שוטפת	144	138
תזרים מזומנים מפעילות השקעה	393	(368)
תזרים מזומנים מפעילות מימון	(60)	(56)
<b>יחסים מרכזיים</b>		
יחס הון חוזר	114.3%	122.1%
יחס הון מהיר	113.1%	120.8%
יחס נזילות מיידית	15.2%	18.7%
שיעור רווח תפעולי	(0.7%)	0.8%
שיעור רווח נקי	1.3%	2.3%
שיעור תשואה להון	2.7%	4.6%
שיעור תשואה של נכסים	0.12%	0.26%
חוב פיננסי (מזומן) נטו	(76)	(110)
יחס חוב פיננסי (מזומן) נטו ל- Adjusted EBITDA	(1.42)	(1.02)

## אירועים מהותיים בתקופת הדוח ואחריה

ביום 9 בפברואר 2025, פורסם מכרז פומבי מס'

מר/2025/31 לקבלת הצעות לתכנון, להקמה ולמימון של

מתחם המיועד למגורים, מסחר, תעסוקה ושימושים נוספים

באזור תחנת הרכבת "מודיעין מרכז". ביום 28 באפריל 2025,

לא נמצאו הצעות בתיבת המכרזים. נכון למועד פרסום הדוח,

החברה בוחנת בשיתוף עם רמ"י את תוצאות המכרז ואת

המשך צעדיה בנושא.

ביום 11 במרץ 2025, פרסמה החברה מכרז פומבי לצורך

קבלת הצעות למתן שירותי אספקת סולר לתחבורה עבור

אזורי הצפון והדרום. ביום 28 במאי 2025, אישרה וועדת

המכרזים העליונה את זכייתם של החברות "דור אלון אנרגיה

בישראל (1998) בע"מ" עבור סל אזור הדרום ו"פז קמעונאות

ואנרגיה בע"מ" עבור סל אזור הצפון. היקף העסקה הינו כ-

350 מיליוני ש"ח לתקופה של כ- 24 חודשים עם אופציית

הארכה לכ- 36 חודשים נוספים.

ביום 3 ביוני 2025, נרשם מיזוג החברות הבנות ברשם החברות

ובכך הושלו המיזוגים של החברות הבנות.

ביום 2 ביולי 2025, אישר דירקטוריון החברה את ייעוד

הרווחים השוטפים והצבורים של החברה לשנת 2024.

ביום 23 בנובמבר 2025, התקבל אישור רשות החברות

הממשלתיות לייעוד הרווחים.

ביום 23 ביולי 2025, הודיע מנכ"ל החברה (לשעבר) על סיום

כהונתו מיום 15 באוגוסט 2025. החל מיום 15 באוגוסט

2025, מכהן מר' אבשלום אלמליח כמנכ"ל (בפועל) של

החברה.

ביום 14 באוגוסט 2025, ארעה פגיעה בתשתיות החשמל

של החברה באזור צומת גנות ובאזור כפר ויתקין. בעקבות

הפגיעה, חלו שינויים בתנועת הרכבות ותדירותן ולא הופעלו

רכבות חשמליות בקווים שעוברים באזורי הפגיעה. ביום 23

באוקטובר 2025, פרסמה החברה כי באותו יום נמסר לה

## עיקרי תכנית העבודה השנתית והרב שנתית של החברה

### השירות כערך עליון

הקניית שירות מיטבי ללקוחות, ספקים ופנימי-ארגוני, תוך

ניהול חווית הלקוח והקשר עם הציבור.

שיפור הזמינות והכשירות של תשתיות הרכבת ושל הצי הנייד.

### פיתוח ושימור ההון האנושי

פיתוח ארגוני, מקצועי ותרבות למידה חדשנית להתאמת

הארגון לאתגרי ההווה והעתיד.

ניהול, קידום ושימור עובדים ומנהלים, לצד קידום שוויון, גיוון

וייצוג הולם.

### פיתוח מנופי צמיחה

קידום נדל"ן, מסחר וחינוכים רווחיים, וקיום פעילות

כלכלית ועסקית.

קידום חדשנות טכנולוגית, תהליכית וארגונית, ומיצוי

פוטנציאל עסקי להובלת מטענים.

פיתוח רשת המסילות (קווים, תחנות, איתות וחשמול) וקליטת

צי נייד לנוסעים ומטענים.

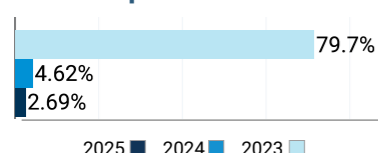
שיפור רמת הבטיחות וציות לרגולציה בכלל פעילות החברה

מימוש מיטבי והדוק של תוכנית הבטיחות והתוכנית

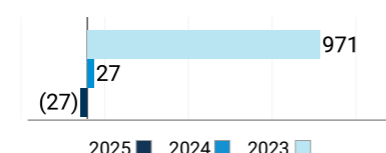
להפחתת סיכונים.

שיפור הציות לרגולציה החלה על הארגון.

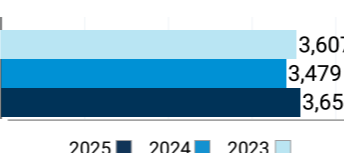
### תשואה להון



### רווח/הפסד תפעולי במיליוני ש"ח



### הכנסות החברה במיליוני ש"ח



# נת"ע - נתיבי תחבורה עירוניים להסעת המונים בע"מ

## פרטים על החברה

יו"ר הדירקטוריון: יודפת אפק ארזי  
 מנכ"ל: איתמר בן מאיר  
 שיעור ההחזקה של המדינה: 100%  
 ר"ח מבקר לשנת 2026: KPMG סומך חייקין  
 קישור לאתר האינטרנט של החברה:  
<https://www.nta.co.il>

## חזון החברה

חזון החברה הינו הקמה ותפעול של מערכת תחבורה עתירת נוסעים במטרופולין תל אביב שתהווה חלופה מועדפת לציבור, מנוף לצמיחה כלכלית, התחדשות עירונית וחיזוק המרקם החברתי.

## רקע על החברה

החברה נוסדה ביום 16 במאי 1996, והחלה את פעילותה בשנת 1997 כחברה ממשלתית בבעלות מלאה של ממשלת ישראל. החברה החליפה מנהלת המסונפת לעיריית תל אביב שבמסגרתה הוחל בתכנון מערכת להסעת המונים במטרופולין תל אביב ואשר פעלה עד לחודש אפריל 1997. ביום 11 באוגוסט 1998, שינתה החברה את שמה מ"נתיבי תחבורה עתידיים (נת"ע) בע"מ" לשמה הנוכחי. החברה הינה חברה ממשלתית הממונה על תכנון, הקמה ותפעול של מערכת תחבורה עתירת נוסעים במטרופולין תל-אביב.

במהלך השנים קיבלה הממשלה החלטות בנוגע לתכנית השקעה רב שנתית לפיתוח התחבורה הציבורית במטרופולינים, והטילה על החברה את האחריות לתכנון, הקמה והפעלה של 3 קווי רכבת קלה במטרופולין תל אביב (קווים אדום, ירוק וסגול), וכן לקידום תכנון והקמת קווי מטר, כבסיס לשלב הבא בפיתוח מערכת הסעת המונים. לחברה ארבעה תחומי פעילות (א) תכנון והקמת קווי רק"ל, (ב) תכנון והקמת רשת המטרו (ג) הפעלת קווי רק"ל ו-(ד) פעילות אחרת.

## ניתוח פיננסי

תמצית מאזן ורווח והפסד  
 להלן נתונים מתוך הדוחות הכספיים של החברה לשנים 2024-2025 (במיליוני ש"ח):

	2024	2025
<b>תמצית נתוני רווח והפסד</b>		
הכנסות	4,332	5,348
רווח גולמי	-	-
רווח תפעולי	-	4
Ebitda	11	17
רווח (הפסד) נקי	4	(5)
<b>תמצית נתונים מאזניים</b>		
נכסים שוטפים	2,333	2,669
נכס חוזה לז"א (הסכמי זיכיון)	671	1,340
רכוש קבוע	12	11
סך נכסים	3,435	4,223
התחייבויות שוטפות	2,331	2,671
התחייבויות לספקים ז"א בגין הסכמי זיכיון	671	1,340
אג"ח והלוואות לזמן ארוך	-	-
הון עצמי	13	9
<b>תזרים מזומנים</b>		
תזרים מזומנים מפעילות שוטפת	(90)	(9)
תזרים מזומנים מפעילות השקעה	(6)	(8)
תזרים מזומנים מפעילות מימון	(14)	(11)
<b>יחסים מרכזיים</b>		
יחס הון חוזר	1	1
יחס הון מהיר	1	1
יחס נזילות מיידית	1	1
שיעור רווח תפעולי	0%	0.1%
שיעור רווח נקי	0.09%	(0.1%)
שיעור תשואה להון	33.4%	(42.5%)
שיעור תשואה של נכסים	0.11%	(0.11%)
חוב פיננסי נטו	-	-
יחס חוב פיננסי נטו ל- EBITDA	-	-

## אירועים מהותיים בתקופת הדוח ואחריה

- החברה פועלת מאז תחילת מלחמת "חרבות ברזל" באוקטובר 2023, בהתאם להנחיות הממשלה ופיקוד העורף, תוך ניהול שוטף של השלכות המצב הביטחוני על פעילותה הפרויקטאלית והארגונית, בדגש על היבטי בטיחות, ביטחון ומוכנות לעבודה מרחוק. במהלך 2025, ובעיקר במבצע "עם כלביא", הוגדרה החברה כמפעל חיוני, הפעילה מערך ניהול משברים ושמרה על רציפות תפקודית, לצד תרומה לקהילה וסיוע לציבור. בהיבט הפרויקטים, הופסקה זמנית פעילות הקו האדום והתחנות התת-קרקעיות הוסבו למקלטים, תוך הפקת לקחים והמשך ניתוח סיכונים והשלכות על התקדמות הפרויקטים. החברה ממשיכה לעקוב אחר התפתחויות המצב הביטחוני ולבחון באופן שוטף את השפעתן על פעילותה ועמידתה ביעדים.
- בפברואר 2025, נחתם הסכם שינויים להסכם מול קבלן המנהור בקו הירוק אשר מסדיר את לוחות הזמנים לפרויקט, התביעות השונות והתוספת הכספית להסכם.
- על פי החלטת ועדת ההיגוי הבין המשרדית שהתקבלה בחודש פברואר 2025, הוחלט כי פתיחת הקו ירוק להפעלה חלקית תהיה בדצמבר 2028, והפעלה מלאה ביולי 2030, והקו הסגול יופעל ביולי 2028.
- ביום 12 במרץ 2025, נבחר מפעיל להפעלת הקווים הירוק והסגול.
- ביום 27 באוקטובר 2025, נחתם אדנדום עם זכיון הקו הירוק המסדיר את ההפעלה החלקית, קיבוע לוחות הזמנים לפרויקט וסיכום כל נושאי התביעות והיעדר תביעות גורף מול הזכיון. ההסכם ממתין לאישור המלווים בחו"ל לצורך קבלת תוקף מחייב.
- הליך ה-PQ (מיון מוקדם) למכרז אינפרה 1 - הליך למיון מוקדם של עבודות תכנון והקמת המנהרות והתחנות התת-קרקעיות (אינפרה 1) במסגרת שלב א' של פרויקט המטרו. ההליך מכוון לקבלנים מקומיים ובינ"ל בעלי הניסיון

- הרלוונטי והיכולות הפיננסיות המתאימות, שיכולים לגשת להליך בעצמם או כקבוצה. המתמודדים שיעברו את המיון המוקדם יוזמנו להשתתף במכרזים לתכנון וביצוע 11 חבילות עבודה של אינפרה 1. הליך המיון המוקדם הוא הליך דינמי שיכלול סבבי עדכון שמטרתם לאפשר למתמודדים שעברו את המיון המוקדם לבצע שינויים בהרכב הקבוצות או לצרף מתמודדים חדשים שלא השתתפו בהליך המקורי. ההליך אושר לפרסום ע"י הגורמים הרלוונטיים ופורסם ביום 10 בנובמבר 2025.
- בפרויקט המטרו התקדם שלב תכנון המתח"מים (6 מתוך 7 מתח"מים נמצאים בשלב של הפקדה / בקרה לקראת הפקדה מול מינהל התכנון). בנוסף החלו עבודות שיפוצים במבנים המצויים בסמוך לתוואי המטרו (מיגון אקוסטי).
- ביום 9 בפברואר 2026, נחתם האדנדום עם זכיון הקו הסגול. במסגרת האדנדום מוסדרים הנושאים: ביצוע הארכת הקו הסגול לגבעת שמואל בתוואי המקוצר שאושר בחברה ובמסגרת ה-PTO של כלל הקו. קיבוע לוחות הזמנים לפרויקט. סיכום כל נושאי התביעות והיעדר תביעות גורף מול הזכיון.
- ביום 28 בפברואר 2026, פתחה ישראל במבצע "שאגת הארי" נגד איראן. ממועד זה ועד למועד הדיווח שרויה מדינת ישראל במצב מיוחד בעורף. בהתאם לכך, החברה פועלת בהתאם להנחיות הממשלה ופיקוד העורף, ובמקביל פועלת ככל שניתן לקידום פרויקטיה. כמו כן, בעקבות ההחלטה על השבתת תנועת הרכבות בקו האדום לאור המצב הביטחוני, החברה מפעילה את התחנות התת-קרקעיות בקו כמחסות לאזרחים, כפי שנעשה גם במסגרת מבצע "עם כלביא". ליום אישור הדוחות, החברה חידשה באופן חלקי את פעילות הרכבת הקלה בתחנות העיליות בלבד, כאשר התחנות התת-קרקעיות ממשיכות לשמש כמחסה ויפתחו בהמשך באופן הדרגתי.

## עיקרי תכנית העבודה השנתית והרב שנתית של החברה

תוכנית העבודה של החברה לשנת 2026 מפרטת את המשימות של כל חטיבה לשנת העבודה, לכל משימה פורטו אבני הדרך להשגתה. תוכנית העבודה מהווה כלי ניהולי, מרכזי ומהותי שמוביל את החברה להשגת המטרות והיעדים שלה.



\* בשנים 2023 ו-2025 החברה רשמה הפסד בספריה בעקבות הפסד מנגזר משובץ.

# חברת נתיבי איילון בע"מ

## פרטים על החברה

יז"ר הדירקטוריון: עידן דוד

מנכ"לית: אורלי שטרן

שיעור ההחזקה של המדינה: 100%

רו"ח מבקר לשנת 2026: נבון ויספלד רו"ח

קישור לאתר האינטרנט של החברה:

<http://ayalonhw.co.il>

## חזון החברה

פיתוח תשתיות התחבורה, קידום תחבורה ציבורית יעילה ונגישה, שילוב טכנולוגיות תחבורה חכמות בכלל הפרויקטים ושיפור הקישוריות והניידות במרחבים העירוניים והמטרופוליניים.

## רקע על החברה

החברת נתיבי איילון בע"מ היא חברה ממשלתית בבעלות מלאה של מדינת ישראל, הפועלת בהתאם לחוק החברות הממשלתיות.

החברה מופקדת על ייזום, תכנון, הקמה, אחזקה וניהול של תשתיות תחבורה במרחבים עירוניים ומטרופוליניים.

מרבית פעילותה ממומנת מתקציב המדינה באמצעות משרד התחבורה ובהתאם להסכמי מסגרת בין המדינה לחברה.

החברה מהווה זרוע לביצוע מטלות ישירות של הממשלה באמצעות משרד התחבורה.

מטרותיה כוללות תכנון, קידום וניהול וביצוע פרויקטים תחבורתיים רחבי היקף, לרבות פרויקטים תומכי דיור ופרויקטים תחבורתיים המקדמים תחבורה ציבורית.

החברה מובילה פיתוח ויישום של פתרונות תחבורה חכמה ושילוב טכנולוגיות חדשניות בתשתיות התחבורה בישראל.

בהתאם להחלטות ממשלה נוספות, נתיבי איילון משמשת כרשות ממונה בתחום הנתיבים המהירים ופועלת ליישום החוק להפחתת גודש התנועה בגוש דן.

## ניתוח פיננסי

תמצית מאזן ורווח והפסד

להלן נתונים מתוך הדוחות הכספיים של החברה לשנים 2024-2025 (במיליוני ש"ח):

2024	2025	
<b>תמצית נתוני רווח והפסד</b>		
2,571	3,059	הכנסות
95.9	95.7	רווח גולמי
4.3	25.3	הפסד תפעולי
(3.3)	(24.5)	EBITDA
13.02	0.768	רווח נקי
<b>תמצית נתונים מאזניים</b>		
1,092	1,372	נכסים שוטפים
38	35	רכוש קבוע ונדל"ן להשקעה
1,319	1,566	סך נכסים
841	1,111	התחייבויות שוטפות
-	-	אג"ח והלוואות לזמן ארוך
288	289	הון עצמי
<b>תזרים מזומנים</b>		
(23.1)	18.7	תזרים מזומנים מפעילות שוטפת
(26.5)	12.5	תזרים מזומנים מפעילות השקעה
(12.9)	(13.5)	תזרים מזומנים מפעילות מימון
<b>יחסים מרכזיים</b>		
1.3	1.2	יחס הון חוזר
1.3	1.2	יחס הון מהיר
0.4	0.3	יחס נזילות מיידית
(0.2%)	(0.8%)	שיעור רווח תפעולי
0.51%	0.03%	שיעור רווח נקי
4.52%	0.27%	שיעור תשואה להון
1.03%	0.05%	שיעור תשואה של נכסים
49.5	23.0	חוב פיננסי נטו
(14.87)	(0.94)	יחס חוב פיננסי נטו ל- EBITDA

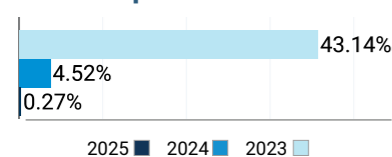
## עיקרי תכנית העבודה השנתית והרב שנתית של החברה

תכנית העבודה ותכנית הפיתוח הרב-שנתית של חברת נתיבי איילון מוכוונת למטרות העל של החברה: ייזום והקמה של פתרונות תחבורתיים ברי קיימא, הרחבת השימוש האפקטיבי בדרכים, קידום הניידות והקישוריות במרחב העירוני והמטרופוליני ויישום פתרונות טכנולוגיים בתחבורה.

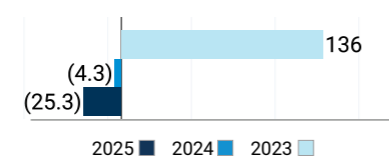
הפרויקטים המרכזיים בתכנית העבודה ותכנית הפיתוח הרב-שנתית כוללים את 'הנתיבים המהירים', מטרונות BRT בקווים 'הכחול' ו'החום', הקמת מתקני תשתית לתפעול אוטובוסים (מסופים), פרויקטי תשתית בישובי החברה הערבית, הקמת נתיבי תחבורה ציבורית במסגרת המא"ץ בדגש על הקו האדום בנתניה ואם המושבות בפתח תקווה, תשתיות רכיבה, פרויקטים תומכי דיור ופיתוח תשתיות כגון: 'ציר הנופש', 'עוקף לוד', הפרדות מפלסיות 210 ו-125, מחלפי גלילות, רב-מכר וגליל ים.

- **פרויקטי טכנולוגיה וחדשנות:** קישוריות X2V, רמזורים אדפטיביים, ניידות חכמה ברשויות, 'חוצים בטוח', העדפה ברמזורים לרכב חירום ועוד.
- **ניהול תנועה -** הרחבת פעילות מול רשויות מקומיות נוספות בניהול תנועה ע"י מרכזי ניהול תנועה מטרופוליניים, שיפור בניהול התנועה בצירים נוספים באמצעות הטמעת טכנולוגיות, ניהול פרו-אקטיבי והעדפה ברמזורים.
- **תכניות אב ותכנון אסטרטגי -** קידום סטאטוטורי ותכנון תפעולי לפרויקטי המטרונות BRT בקווים העתידיים, תכניות תחבורתיות אסטרטגיות, סקרים תחבורתיים, מודלים ומדדי ניהול תנועה, פיתוח רשת האוטובוסים בישראל, קידום מתחמי תחבורה משולבים, פרוגרמות לצירי העדפה וקישוריות.

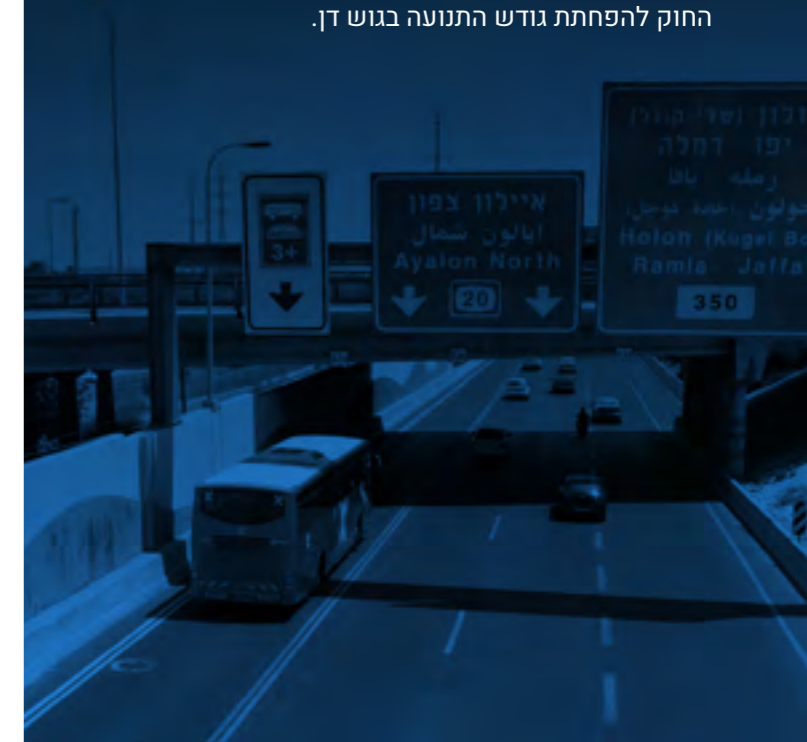
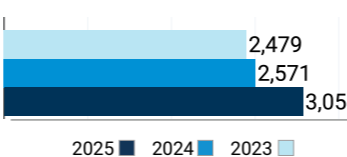
### תשואה להון



### רווח/הפסד תפעולי במיליוני ש"ח



### הכנסות החברה במיליוני ש"ח



# חברת נמלי ישראל - פיתוח ונכסים בע"מ

## פרטים על החברה

יו"ר הדירקטוריון: יחזקאל חאלאויה

מנכ"ל: פנחס צרויה

שיעור החזקה של המדינה: 100%

רו"ח מבקר לשנת 2026: זיו האפט (BDO).

האינטרנט של החברה:

<https://israports.co.il/he/Pages/Intro.aspx>

## חזון החברה

מובילה את תחום התשתיות הנמליות, מפתחת תשתיות עמידות, מגוונות ועתירות טכנולוגיה, מחזקת קשרים אזוריים ובינלאומיים, ומבססת את מעמדה של ישראל כמרכז סחר ולוגיסטיקה גלובלי המחבר בין יבשות, עמים וכלכלות משמשת כעוגן אסטרטגי לכלכלה ולביטחון, בשגרה ובחירום, מעמידה את התשתיות הנמליות כבסיס לצמיחה ולשגשוג לאומי.

## רקע על החברה

חברת נמלי ישראל היא חברה בבעלות מלאה של מדינת ישראל אשר הוקמה בחודש יולי 2004 והחלה לפעול ביום 17 בפברואר 2005 (להלן: "יום התחילה"). הקמת החברה הינה תוצאה שינוי מבני אשר נערך בהתאם לחוק רשות הספנות והנמלים, התשס"ד-2004, (להלן: "החוק" או "חוק רספ"ן") שבמסגרתו רשות הנמלים חדלה להתקיים ותחתיה הוקמו ארבע חברות ממשלתיות: חברת נמל אשדוד בע"מ (להלן: "חברת נמל אשדוד"), חברת נמל חיפה בע"מ שהופרטה בינואר 2023 (להלן: "חברת נמל חיפה"), חברת נמל אילת בע"מ שהופרטה בינואר 2013 (להלן יחד: "חברות הנמל") וכן החברה. החברה הוסמכה כחברת הפיתוח והנכסים בהתאם לחוק, לתקופה של 49 שנה מיום התחילה. על פי החוק, חברת הפיתוח והנכסים תהיה במהלך כל תקופת הסמכתה חברה בבעלות ממשלתית מלאה. תפקידיה של החברה כחברת הפיתוח והנכסים מוגדרים בסעיף 9 לחוק ומפורטים בכתב ההסמכה של החברה.

## ניתוח פיננסי

תמצית מאזן ורווח והפסד

להלן נתונים מתוך הדוחות הכספיים של החברה לשנים 2024-2025 (במיליוני ש"ח):

	2024	2025
<b>תמצית נתוני רווח והפסד</b>		
הכנסות	1,289	1,314
רווח גולמי	--	--
רווח תפעולי	340	297
EBITDA	876	842
רווח נקי	271	226
<b>תמצית נתונים מאזניים</b>		
נכסים שוטפים	1,533	1,765
רכוש קבוע ונדל"ן להשקעה	12,829	12,711
סך נכסים	15,251	15,461
התחייבויות שוטפות	809	579
אג"ח והלוואות לזמן ארוך	3,624	3,736
הון עצמי	9,865	10,099
<b>תזרים מזומנים</b>		
תזרים מזומנים מפעילות שוטפת	895	943
תזרים מזומנים מפעילות השקעה	(178)	(1,344)
תזרים מזומנים מפעילות מימון	(407)	(276)
<b>יחסים מרכזיים</b>		
יחס הון חוזר	1.89	6.33
יחס הון מהיר	1.89	6.33
יחס נזילות מיידית	1.89	6.33
שיעור רווח תפעולי	26.18%	22.63%
שיעור רווח נקי	20.86%	17.23%
שיעור תשואה להון	2.81%	2.30%
שיעור תשואה של נכסים	1.78%	1.48%
חוב פיננסי נטו	3,067	2,546
יחס חוב פיננסי נטו ל- EBITDA	3.50	3.02

## אירועים מהותיים בתקופת הדוח ואחריה

תקופת הדוח התאפיינה באתגרים לאומיים משמעותיים על רקע המלחמה והמבצעים הביטחוניים, במסגרתם מילא המשק הנמלי תפקיד מרכזי בשמירה על רציפות תפקודית של המשק הישראלי. בתוך כך, המשיך המשק הנמלי לשמש כשער סחר חיוני, ובתקופות מסוימות אף סיפק חלופה משמעותית לתעבורה האווירית באמצעות מעגנת שביט. לצד זאת, פעלה החברה באופן שוטף לשמירה על כשירותן ותחזוקתן של התשתיות הנמליות, וכן לקידום ביצועם של פרויקטים אסטרטגיים בהתאם לתכנית העבודה המאושרת, במטרה לחזק את ביצועי המשק הנמלי ולתמוך בצמיחתו ארוכת הטווח.

במהלך התקופה חלו עדכוני תעריפים רוחביים בתחילת השנים 2025 ו-2026, בהתאם למנגנונים הקבועים בדין, תוך שמירה על יציבות רגולטורית וסביבה תחרותית בענף. במקביל, התקבלו החלטות מהותיות על ידי שרי התחבורה

והאוצר בתחום האסדרה הנמלית, אשר תרמו להרחבת הפעילות ולייעול השימוש בתשתיות, לרבות הקצאות מקרקעין והרחבת היתרי פעילות לתאגידים רלוונטיים. החברה המשיכה לפעול לפיתוח נכסי המקרקעין שבניהולה, לקדם הליכי שיווק והקצאה באמצעות מכרזים בהתאם ליעדים האסטרטגיים, ולהעניק מענה מקצועי ורציף לסוגיות תפעוליות הנוגעות לפעילות בעלי הרשאה במרחב הנמלי.

בנוסף, החברה משקיעה באופן שיטתי בתכנון ארוך טווח של המשק הנמלי, תוך הטמעת עקרונות של קיימות ושמירה על איכות הסביבה. לצד זאת, פועלת החברה לאיתור ולקידום מיזמים לשיפור השרשרת הלוגיסטית בישראל, וכן לבחינת הזדמנויות להשקעה בחדשנות טכנולוגית בתחומים המשיקים לפעילותה, כחלק ממחויבותה להובלת התפתחותו של המשק הנמלי בישראל גם בשנים הבאות.

## עיקרי תכנית העבודה השנתית והרב שנתית של החברה

שדרוג הנמלים של ישראל אנו משקמים את רציפי נמל אשדוד (0-3) ונמל חיפה (1-6, 7-8), ומעמיקים את בריכות הנמל על מנת לאפשר כניסת אוניות ענק - מהלך שמחזק את מעמד ישראל במסחר העולמי.

**פיתוח ההון האנושי של הים** החברה רואה חשיבות בהכשרת דור העתיד של אנשי הים בישראל - הכשרות, הדרכות ויצירת עתודת כוח אדם מקצועית שתוביל את התחום לשנים קדימה. **הגנה על חופי ישראל ופיתוח ימי מתקדם** החברה מובילה את הקמת שובר הגלים בקריית ים להגנת חופי הקריות, ומשקמת את שובר הגלים הראשי בחיפה - השקעה קריטית בביטחון החופים ובתפקוד הנמלים.

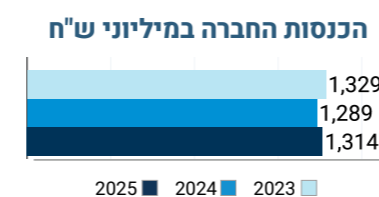
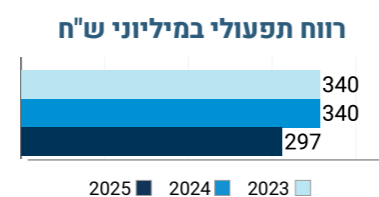
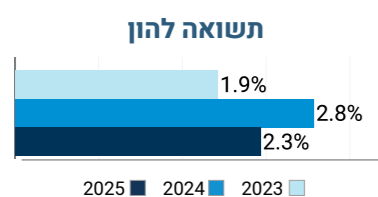
**פיתוח עורפי נמלים ושטחים לוגיסטיים מתקדמים** אנחנו מפתחים מתחמים ייחודיים בעורף הנמלים, בהם פארק נמלי ישראל באשדוד, פארק נמלי ישראל בחיפה, קריית המשרדים באשדוד ומסוף הפחם באשדוד.

**פיתוח מרחב נמל אילת** אנו מקדמים תכנית סטטוטורית להקמת מסילה מנמל אילת לאזור התעשייה שחורת באמצעות מינהור - פרויקט תשתית פורץ דרך שיחבר את הדרום למרכזי הסחר של ישראל.

**חברת נמלי ישראל מובילה את עתיד שערי הכניסה של ישראל לעולם האנרגיה.** החברה מתכננת, מקימה ומפעילה את התשתיות האסטרטגיות שיאפשרו למשק הישראלי לצמוח בביטחון וביעילות - בדלקים, בגז"מ ובשרשרת הלוגיסטית הלאומית. החברה מקימה תשתיות אנרגיה מתקדמות - מסוף תזקינים חדשני במרחב נמל חיפה, לצד מקשרים ימיים לדלק וגז"מ בנמל אשדוד ומקשר יביר - מהלך שממצב את ישראל בחזית תשתיות האנרגיה האזוריות.

**מבט קדימה: מסדרון IMEC ונמלים יבשתיים** כחלק מהיערכות לצרכי המשק העתידי ולמימוש חזון מסדרון IMEC, החברה בוחנת הקמת נמלים יבשתיים - מהלך שיחזק את מעמד ישראל כצומת לוגיסטי בינלאומית.

**הובלת מכרזים אסטרטגיים למשק הישראלי** החברה מובילה מכרזים משמעותיים עבור מפעלים בנמלים ובמסופים אסטרטגיים: מפעיל אסטרטגי לנמל אילת, מפעיל אוניברסלי למסוף הכימיקלים בחיפה, ומפעיל למסוף כיל באשדוד. **שרשרת לוגיסטית חכמה ויעילה** אנו שואפים לתפקוד מיטבי של כל המערכת הלוגיסטית מהנמלים ואליהם. במסגרת זו הקמנו את כביש הרצל ב' באשדוד, ומתכננים ומקימים את כביש הרוחב וחלק מכביש הרצל ג' באשדוד - תשתיות המאפשרות זרימת סחורות מהירה, בטוחה ורציפה.



# חברת נמל אשדוד בע"מ

## פרטים על החברה

יו"ר הדירקטוריון: שאול שניידר

מנכ"ל: ניסן לוי

שיעור ההחזקה של המדינה: 100%

רו"ח מבקר לשנת 2026: סומך חייקין (KPMG)

קישור לאתר האינטרנט של החברה:

<https://www.ashdodport.co.il>

## חזון החברה

- המשך פיתוח הנמל כמוביל בישראל ומן המרכזיים והמתקדמים בים התיכון.
- שיפור רווחיות לצד התייעלות והמשך חלוקת דיבידנד לבעלי המניות - מדינת ישראל.
- שיפור ופיתוח שירותי נמל איכותיים ויעילים תוך צמיחה ושירותים נוספים ומשלימים.

## רקע על החברה

החברה הוקמה ביום 21 ביולי 2004, כחלק מהיערכות המדינה ליישום הרפורמה המבנית בענף נמלי הים והחלה להפעיל את הנמל החל משנת 2005.

הנמל נוסד בשנת 1965 וכולל: 2,006 דונם של שטח תפעולי, 11 רציפים, 78 מנופים, וכ- 1,243 עובדים. כ- 2,000 אוניות פוקדות את הנמל בשנה, וכ- 3,000 משאיות נכנסות ויוצאות מדי יום.

פעילות החברה:

**מכולות** - כ- 63% מהיקף הפעילות בנמל. נתח שוק מכולות מקומיות בשנת 2025 כ- 39.7%.

**רכבים** - היקף הרכבים שיובאו בשנת 2025 בנמל, כ- 103 אלפי רכבים.

**תפוזות** - סך הכל שונעו בנמל כ- 9.3 מיליוני טון תפוזות בשנת 2025. פעילות התפוזות כוללת גרעינים, מלט, קלינקר, אשלג, פוספטים ותפוזות רבות אחרות, חלקן במתקנים ייעודיים לפריקה וטעינה.

**מטן כללי** - כולל פעילות מתכות מסוגים שונים, עצים וסוגי מטן רבים נוספים בפריקה מורכבת ובהיקף של כ- 1.3 מיליון טון בשנת 2025.

**אוניות נוסעים** - מאז מלחמת "חרבות ברזל" והמבצעים שאחריה נעצרה הפעילות והנמל נערך לחידושה. פעילות זו תהווה מנוע צמיחה משמעותי עם סיום הלחימה.

## ניתוח פיננסי

תמצית מאזן ורווח והפסד

להלן נתונים מתוך הדוחות הכספיים של החברה לשנים 2024-2025 (במיליוני ש"ח):

2024	2025	
<b>תמצית נתוני רווח והפסד</b>		
1,050	1,232	הכנסות
164	286	רווח גולמי
40	155	רווח תפעולי - לא כולל הכנסות אחרות
104	352	רווח תפעולי
181	300	מתואם EBITDA
71	139	הכנסות (הוצאות) מימון, נטו
119	242	רווח נקי - לא כולל הכנסות אחרות
168	394	רווח נקי
<b>תמצית נתונים מאזניים</b>		
1,179	1,239	נכסים שוטפים
1,855	2,068	רכוש קבוע ונכסים בלתי מוחשיים
3,550	3,762	סך נכסים
484	587	התחייבויות שוטפות
312	267	אג"ח והלוואות לזמן ארוך
2,754	2,848	הון עצמי
<b>תזרים מזומנים</b>		
216	273	תזרים מזומנים מפעילות שוטפת
71	(75)	תזרים מזומנים מפעילות השקעה
(274)	(205)	תזרים מזומנים מפעילות מימון
<b>יחסים מרכזיים</b>		
2.44	2.11	יחס הון חוזר
2.44	2.11	יחס הון מהיר
2.22	1.92	יחס נזילות מיידית
9.9%	28.7%	שיעור רווח תפעולי מדווח ללא חריגים*
3.8%	12.6%	שיעור רווח נקי מדווח ללא חריגים*
11.4%	19.6%	שיעור תשואה להון מדווח ללא חריגים*
6.1%	14.3%	שיעור תשואה להון מדווח ללא חריגים*
29.4%	103.3%	שיעור תשואה להון מדווח ללא חריגים*
11%	45%	חוב פיננסי נטו**
(1,219)	(1,254)	חוב פיננסי נטו ל- EBITDA
(6.7)	(4.2)	יחס חוב פיננסי נטו ל- EBITDA

(\* חריגים - הוצאות (הכנסות) אחרות.  
(\*\*) הנכסים הפיננסיים בחברה גבוהים מהתחייבויותיה.

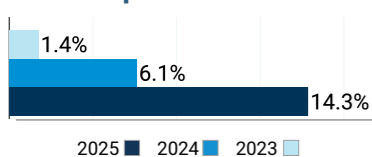
## אירועים מהותיים בתקופת הדוח ואחריה

- עליית ערך בשווי הפעילות התפעולית. רישום ביטול של ירידת ערך בסך של 205 מיליוני ש"ח.
- הכרזת דיבידנד בסך של 446 מיליוני ש"ח בשנת 2025 ומענק לעובדים בסך של 39 מיליוני ש"ח.
- הסכם הרשאה לשימוש בעורף רציף 25 ל- 6 שנים.
- רכש מנופי ERTG לפעילות משמעותית וקריטית של פריקת המכולות.
- המשך פיתוח עורף רציף 21 לרבות תוספת ערוגות לאחסון מכולות, כולל גשרי קירור וערוגת חומרים מסוכנים.
- הסבת רציפים 7-9 לרציפים ייעודיים למטען כללי, לרבות רכש מנופי זרוע והכנת שטחי אחסנה מתאימים.
- קידום הקמת שלוחת רכבת לעורף רציף 23 לשינוע ולאחסון מכולות.
- הרחבת מערך החדשנות בנמל.

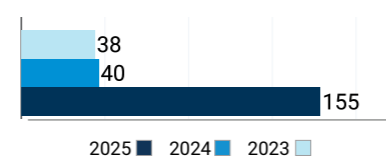
## עיקרי תכנית העבודה השנתית והרב שנתית של החברה

- הכשרת רציף 25.
- היערכות לתחילת פרויקט שיקום רציפים 1,2,3 (רציפי הנמל הישן) הכולל ביצוע שדרוגים והתאמות לתחזית המטענים.
- היערכות להרחבת פעילות אוניות הנוסעים בטרמינל חדיש.
- קידום התייעלות אנרגטית ומתווה "נמל ירוק" בין היתר באמצעות התקנת פאנלים סולאריים ברחבי הנמל, הקמת מתקן אגירה, מעבר לתאורת לד חסכונית במנופים ובשטחי הנמל, השקעה במערך לאספקת חשמל לאוניות העוגנות ברציף 21 תוך הקטנת טביעת הרגל הפחמנית,
- מעבר לצי רכבי שירות ותפעול חשמליים, והיערכות להצטיידות במלגזות וכלים תפעוליים חשמליים נוספים.
- המשך שדרוג מערכות המחשוב והגברת ההגנה בנושא סייבר.
- שדרוג מערכת TOS מכולות וקידום מערכת TOS לתחום המטען הכללי.
- שיפוץ ושדרוג מנופים, לרבות: מערכות חשמל, בקרה, קונסטרוקציה, מכניקה ותאי מפעיל.

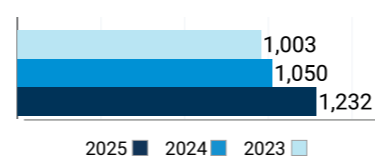
תשואה להון



רווח תפעולי במיליוני ש"ח



הכנסות החברה במיליוני ש"ח



# עמידור - החברה הלאומית לשיכון בישראל בע"מ

## פרטים על החברה

י"ר הדירקטוריון: יאיר זילברשטיין

מנכ"ל: אלי בן מאיר

שיעור ההחזקה של המדינה: 99.99%

רו"ח מבקר לשנת 2026: ליאון, אורליצקי ושות', משרד

רואי חשבון

קישור לאתר האינטרנט של החברה:

<https://www.amidar.co.il/wps/portal>

## חזון החברה

החברה שמה בראש מעייניה את שיפור השירות לדייר ורווחתו תוך מחויבות למנהל תקין, התנהלות אתית ערכית והוגנת ועמידה בדרישות והנחיות הרגולציה וביעדי הסכמי הניהול עליהם היא חתומה מול מדינת ישראל.

החברה שואפת לספק ללקוחותיה סביבת מגורים נעימה למען עתידם ועתיד ילדיהם.

בנוסף, החברה מעור'אומיות שונות, לרבות כאלה שאינן עבור דיירי הדיור הציבורי.

## רקע על החברה

החברה הינה חברת הדיור הציבורי הגדולה והוותיקה בישראל והיא מהווה זרוע ביצוע של ממשלת ישראל בתחום הדיור הציבורי.

במסגרת פעילות הליבה של החברה, שהוגדרה כפתרונות דיור לאוכלוסיות נזקקות, עיקר פעילות החברה מתמקדת בניהול יחידות דיור של זכאי הדיור הציבורי ושל בתי דיור גיל הזהב עבור משרד השיכון, ניהול נכסים של רשות הפיתוח עבור רשות מקרקעי ישראל ופיקוח על מקבצי דיור עבור משרד העלייה והקליטה. כמו כן החברה מחזיקה בנכסי נדל"ן להשקעה. בנוסף, החברה פועלת גם בתחום ההתחדשות העירונית לצורך השבחת נכסי הדיור הציבורי.

## ניתוח פיננסי

תמצית מאזן ורווח והפסד

להלן נתונים מתוך הדוחות הכספיים של החברה לשנים 2024-2025 (במיליוני ש"ח):

2024	2025	
<b>תמצית נתוני רווח והפסד</b>		
454	469	הכנסות
42	35	רווח תפעולי
76	71	EBITDA
81	54	רווח נקי
<b>תמצית נתונים מאזניים</b>		
753	805	נכסים שוטפים
491	521	רכוש קבוע ונדל"ן להשקעה
1,643	1,607	סך נכסים
420	454	התחייבויות שוטפות
349	247	אג"ח והלוואות לזמן ארוך
874	902	הון עצמי
<b>תזרים מזומנים</b>		
(44)	125	תזרים מזומנים מפעילות שוטפת
92	62	תזרים מזומנים מפעילות השקעה
(109)	(110)	תזרים מזומנים מפעילות מימון
<b>יחסים מרכזיים</b>		
1.79	1.77	יחס הון חוזר
1.13	1.24	יחס נזילות מיידית
9.2%	7.4%	שיעור רווח תפעולי
17.7%	11.6%	שיעור רווח נקי
9.4%	6.1%	שיעור תשואה להון

## אירועים מהותיים בתקופת הדוח ואחריה

### מעורבות במשימות לאומיות

המשך טיפול בשיכון חלק ממפוני עוטף עזה, שיקום מקלטים בצפון הארץ, שיקום בניינים ודירות שנפגעו במסגרת המבצעים "עם כלביא" ו"שאגת הארי".

### הטמעת מערכת ERP

ב-1 לינואר 2025, החברה החלה לעבוד במערכת ERP בתחום הרכש וההתקשרויות ובתחום הפיננסי. בשנת 2026 נמשך במיסוד המערכת במודל רכש והתקשרויות ומודל פיננסי תוך ביצוע שינויים נדרשים בתהליכים ובנהלי העבודה והרחבתה למודלים נוספים, וההתאמות האחרות הנדרשות.

## עיקרי תכנית העבודה השנתית והרב שנתית של החברה

### א. טכנולוגיות וחדשנות

החברה תעמיק השימוש בחדשנות בדיגיטל ובמערכות מידע על מנת לתת שירות טוב יותר לדיירים, ולצורך ייעול ושיפור תהליכי עבודה תוך שיפור היכולת לקבל החלטות עסקיות מבוססות נתונים, ושילוב יכולות AI בעבודה השוטפת.

### ג. הון אנושי

החברה רואה חשיבות רבה בהתנהלות ערכית ומוסרית תוך עמידה בסטנדרטיים גבוהים של שמירה על הגינות ויושרה. בשנת 2026 תעסוק החברה בחתימה על הסכם שכר קיבוצי לעובדיה. כמו כן ימשך המאמץ לשיפור מקצועיות בעלי התפקידים השונים בחברה.

### ב. הטמעת הסכמי ניהול

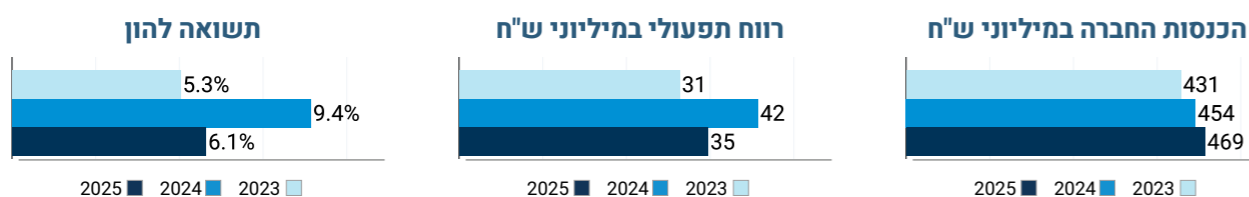
במהלך שנת 2024 חתמה החברה על הסכמי ניהול מול משרד הבינוי ורשות מקרקעי ישראל. בשנת 2025 עסקה החברה בקידום ומיסוד ההסכמים תוך בניית תשתית טכנולוגית מתאימה ועמידה במנגנוני בקרה. לבקשת משרד הבינוי והשיכון בוצעו התאמות להסכם בחציון השני של שנת 2025 ונוספו מדדים ובקרות. אלו ישולבו ויוטמעו בשנת 2026 לצורך שיפור נוסף של השירות לדיירים. כמו כן בשנת 2026 ייעשה מאמץ לקידום מספר סוגיות עקרוניות שעדיין מעוכבות מול רשות מקרקעי ישראל.

### ד. פיתוח עסקי

החברה שואפת להרחבת תחומי הפעילות באמצעות הפיתוח העסקי בדגש על התחדשות עירונית במתחמי בתי גיל זהב, מיפוי כלל הנכסים בבעלות עמידר כולל נכסי נוסטרו ובחינת הזדמנויות עסקיות שונות שיבואו לידי מימוש בשנים הבאות.

### ה. אבטחת מידע והגנת פרטיות

בשנת 2026 החברה תמשיך לעסוק באופן רציף בנושאי אבטחת מידע, הגנת הפרטיות, לרבות על דרך של יישום תכנית אכיפה שנתית בהתאם להוראות תיקון 13 לחוק הגנת הפרטיות, התשמ"א-1981.



# החברה לשירותי איכות הסביבה בע"מ

## פרטים על החברה

יו"ר הדירקטוריון: רפי גמיש

מנכ"ל: אורי גת-פלש

שיעור ההחזקה של המדינה: 100%

רו"ח מבקר לשנת 2026: שטרק את שטרק רו"ח

קישור לאתר האינטרנט של החברה:

<https://enviro-services.co.il>

## חזון החברה

חזון החברה: "לחולל נפלאות בקיימות".

יעוד החברה: להוות נדבך מרכזי בהגנת הסביבה בישראל, כחברה חדשנית, צומחת ורווחית, המפתחת ומייצרת פתרונות אקולוגיים מתקדמים.

## רקע על החברה

החברה מפעילה את אתר הפסולת המסוכנת, הממוקם במועצה המקומית תעשייתית נאות חובב, המהווה את המפעל הראשי וכולל מתקנים לטיפול, נטרול ומחזור פסולת, שאריות תעשייתיות וכו'. כמו כן, לחברה משרדים בתל אביב.

המפעל מטפל במגוון רחב של פסולות חומרים מסוכנים: אורגניות, אי-אורגניות, נוזליות ומוצקות. הטיפול בפסולת חומרים מסוכנים נעשה בהתאם לסוג הפסולת, בהתחשב בתוצאות האנליזה המעבדתית. פעילות החברה מתבצעת על פי הנחיות ותחת פיקוח של רשויות שונות ובראשן המשרד להגנת הסביבה.

החברה משמשת כזרוע ביצוע של המדינה לשיקום קרקעות מזוהמות, בהתאם להחלטת ממשלה מס. 624 (דר/31), באמצעות הסכם מסגרת מול המשרד להגנת הסביבה וניהול פרויקטי שיקום באתרים אותם מבקשת מדינת ישראל לשקם.

בנוסף, בעקבות החלטת ממשלה 2284 בנושא אסדרת משק הפסולת, החברה מיועדת לטפל בפסולת באמצעות ניהול התכנון והייזום של מתקנים לטיפול בפסולת.

## ניתוח פיננסי

תמצית מאזן ורווח והפסד

להלן נתונים מתוך הדוחות הכספיים של החברה לשנים 2024-2025 (במיליוני ש"ח):

	2025	2024
<b>תמצית נתוני רווח והפסד</b>		
הכנסות	229	284
רווח גולמי	24	43
רווח תפעולי	12	28
EBITDA	25	41
רווח נקי	11	25
<b>תמצית נתונים מאזניים</b>		
נכסים שוטפים	167	166
רכוש קבוע ונדל"ן להשקעה	78	65
סך נכסים	269	257
התחייבויות שוטפות	92	82
אג"ח והלוואות לזמן ארוך	-	-
הון עצמי	156	158
<b>תזרים מזומנים</b>		
תזרים מזומנים מפעילות שוטפת	32	35
תזרים מזומנים מפעילות השקעה	(21)	(18)
תזרים מזומנים מפעילות מימון	(15)	(56)
<b>יחסים מרכזיים</b>		
יחס הון חוזר	1.80	2.02
יחס הון מהיר	1.74	1.99
יחס נזילות מיידית	0.89	1.03
שיעור רווח תפעולי	5.5%	9.8%
שיעור רווח נקי	5.0%	8.8%
שיעור תשואה להון	7.2%	13.4%
שיעור תשואה של נכסים	4.3%	9.8%
חוב פיננסי נטו	-	-
יחס חוב פיננסי נטו ל- EBITDA	-	-

## אירועים מהותיים בתקופת הדוח ואחריה

התרעה על היעדר שטחי הטמנה עתידיים של פסולת מסוכנת.

החברה פועלת מול רמ"י והמועצה המקומית נאות חובב להכשרת שטחי הטמנה עתידיים לפסולת מסוכנת, ביניהם בריכות שפכים שהושבתו (כולל מטמנה 204). באוקטובר 2025, התקבל רישיון עסק זמני המאפשר את הפעלת המטמנה עד סוף דצמבר 2026, והחברה פועלת לקבלת רישיון והיתר קבועים.

### שינוי ייעוד קרקע והקמת מתקן פל"א.

בינואר 2025, חתמה החברה על תוספת להסכם עקרונות מול המדינה, לפיה תשיב לרמ"י את זכויותיה בחלק ממגרש 183 ובמרבית מגרשים 184-185 לטובת הקמת מתקן להפקת אנרגיה מפסולת עירונית על ידי זכיין. החברה תפנה ותעביר גם שטח קרקע נוסף המשמש את מתקן השריפה, כאשר הקדמת שיקום המקרקעין לפני ינואר 2027 תזכה

אותה ב-80 אלפי ש"ח לכל חודש הקדמה (עד 480 אלפי ש"ח). בנוסף, החברה הגיעה לשתי אבני דרך חדשות בפינוי פסולת היסטורית וקיבלה מהמדינה כ-1,228 אלפי ש"ח.

### סכסוך עבודה לאחר תום ההסכם הקיבוצי.

נציגות העובדים הכריזה על סכסוך עבודה בספטמבר 2024, בעקבות פקיעת ההסכם הקיבוצי, והמשא ומתן נמשך לאורך שנת 2025. על רקע פערים מול הממונה על השכר, שלחה ההסתדרות הודעת שביתה בפברואר 2026, בדרישה להצטרף להסכם המסגרת של המגזר הציבורי. בית הדין לעבודה התיר לנציגות לנקוט צעדים ארגוניים החל ממרץ 2026, ללא פגיעה בצדדים שלישיים, אך בפועל לא ננקטו צעדים או שביתה לנוכח המצב הביטחוני. במקביל, הגישה נציגות העובדים הליך לבית הדין בבאר שבע, והחברה נדרשת להגיש תגובה במרץ 2026 לקראת דיון מקדמי.

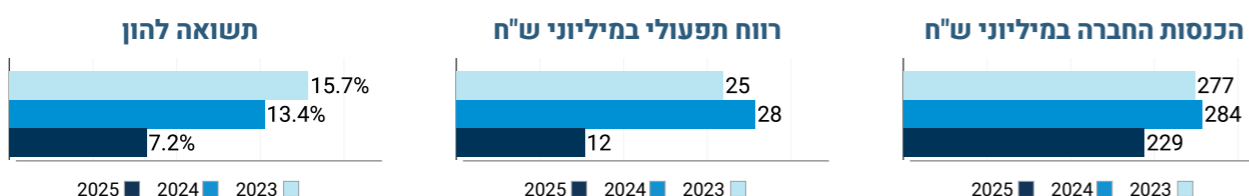
## עיקרי תכנית העבודה השנתית והרב שנתית של החברה

- (3) חדשנות וייעול תהליכים: פיתוחים לשיפור הרווחיות, יצירת תרבות המעודדת חדשנות ואיתור תחומים רווחיים למחקר והטמעת טכנולוגיות, לצד ייעול העבודה השוטפת לחיזוק התוצאות וחוויית השירות.
- (4) זרוע אסטרטגית עבור המשרד להגנת הסביבה.

בנוסף, בסוף שנת 2025 החלה החברה בתהליך מזורז להערכה מחדש, הפחתה וקביעת תוכניות עסקיות ומבנה הוצאות המותאם לשינויים בסביבת העסקית. תהליך זה שימש לגיבוש תוכנית עבודה מפורטת ותקציב לשנת 2026, אשר יהוו בסיס לשנים הקרובות ונמצאים כעת בשלבי יישום.

התוכנית האסטרטגית של החברה (שאושרה ביוני 2020) צפויה להתעדכן במהלך שנת 2026. אסטרטגיית הצמיחה שלה נשענת על 4 צירים ראשיים:

- (1) שווקים חדשים: איתור זרמי פסולת נוספים שאינם מטופלים כיום בחברה וכניסה לתחומי פעילות חדשים.
- (2) מענה מקצה לקצה ושיפור מתקנים: הרחבת היכולת לתת מענה ללקוחות משלב יצירת הפסולת ועד לטיפול וסילוק, לצד שיפור יכולות הקליטה של מתקני החברה הקיימים למימוש פוטנציאל הטיפול המלא.



חישובי התשואה להון אינם כוללים הפחתת דיבידנדים שטרם אושרו סופית על ידי רשות החברות והאסיפה הכללית, כאשר בשל מניין חסר בדירקטוריון במהלך שנת 2025 לא התקיים דיון על חלוקת דיבידנד בגין רווחי 2024.



# התעשייה האווירית לישראל בע"מ

## פרטים על החברה

יו"ר הדירקטוריון: -

מנכ"ל: בועז לוי

שיעור ההחזקה של המדינה: 100%

רו"ח מבקר לשנת 2026: DELOITTE - בריטמן אלמגור

זהר ושות'

קישור לאתר האינטרנט של החברה:

<https://www.iai.co.il>

## חזון החברה

חזון - אנחנו נספק לך את היתרון הטכנולוגי שיעשה עבורך את כל ההבדל.

ערכים: (1) יחד: אנחנו פועלים כצוות אחד. (2) מוכוונת תוצאות: אנחנו מחויבים להשגת תוצאות עבורך. (3) הכל אפשרי: אנחנו מאמינים שהכל אפשרי. (4) תעוזה: אנחנו מצויידים באומץ להיות ראשונים. (5) מיקוד בלקוח: אנחנו השותפים שלך להצלחה.

## רקע על החברה

החברה פועלת בארבעה מגזרי הפעילות העיקריים כדלקמן:

- 1. חטיבת התעופה** - עוסקת בעיקר בתחזוקה, שיפוץ והשבחת מטוסים ומנועי מטוסים, הסבת מטוסי נוסעים לתצורת מטען ותדלוק, בפיתוח וייצור של מטוסי מנהלים ובפיתוח וייצור של מכלולים תעופתיים למטוסים צבאיים ואזרחיים וכן תכנון ופיתוח כלי טייס ותשתיות הנדסיות עבור כלל החברה.
- 2. חטיבת כלי טיס צבאיים (כט"צ)** - עוסקת בעיקר בפיתוח, ייצור ומכירה של כלי טיס בלתי מאוישים.
- 3. חטיבת מערכות טילים וחלל (מט"ח)** - עוסקת בעיקר בפיתוח, ייצור ומכירה של מערכות טילים לתקיפה ולהגנה וכן לוויינים ומכלולי חלל שונים.
- 4. אלתא מערכות בע"מ ("אלתא")** - עוסקת בעיקר בתחום האלקטרוניקה הצבאית כדוגמת מערכות מכ"ם ולוחמה אלקטרונית.

## ניתוח פיננסי

תמצית מאזן ורווח והפסד

להלן נתונים מתוך הדוחות הכספיים של החברה לשנים 2024-2025 (במיליוני דולר):

2024	2025	
<b>תמצית נתוני רווח והפסד</b>		
6,112	7,384	הכנסות
1,141	1,433	רווח גולמי
498	751	רווח תפעולי
792	1,082	EBITDA
493	712	רווח נקי
<b>תמצית נתונים מאזניים</b>		
8,320	9,820	נכסים שוטפים
1,502	1,608	רכוש קבוע
10,396	12,014	סך נכסים
8,093	9,111	התחייבויות שוטפות
1,870	2,394	הון עצמי
<b>תזרים מזומנים</b>		
2,717	612	תזרים מזומנים מפעילות שוטפת
(2,971)	19	תזרים מזומנים מפעילות השקעה
(68)	(464)	תזרים מזומנים מפעילות מימון
<b>יחסים מרכזיים</b>		
1.03	1.08	יחס הון חוזר
0.90	0.96	יחס הון מהיר
0.48	0.43	יחס נזילות מיידית
8.1%	10.2%	שיעור רווח תפעולי
8.1%	9.6%	שיעור רווח נקי
29.3%	33.3%	שיעור תשואה להון
5.5%	6.7%	שיעור תשואה של נכסים
3,798	3,689	נכסים פיננסיים נטו
(479.5%)	(340.9%)	יחס חוב פיננסי נטו ל- EBITDA

## אירועים מהותיים בתקופת הדוח ואחריה

- ביום 31 בדצמבר 2025, הכריז דירקטוריון החברה על חלוקת דיבידנד בסכום של 242 מיליון דולר בגין רווחי שנת 2024. תשלום הדיבידנד בפועל כפוף לאישור רשות החברות הממשלתיות אשר טרם התקבל.
- תשלום דיבידנד - ביום 29 במאי 2025, שולם דיבידנד לבעלי המניות של החברה, בסך של כ-447 מיליון דולר בגין רווחי החברה עד וכולל שנת 2023.
- ביום 11 בינואר 2026, הודיעה החברה, על אישור הסכם גב-אל-גב בין החברה לבין משרד הביטחון, בקשר עם התקשרות משרד הביטחון עם ממשלת גרמניה,

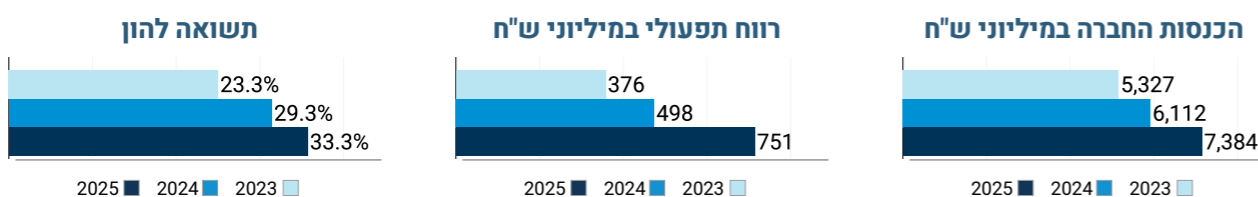
למכירה נוספת של מרכיבי "חץ 3" לממשלת גרמניה, וזאת בהיקף תמורה של 3.1 מיליארד דולר.

- החל מיום 28 בפברואר 2026, מצויה מדינת ישראל בעיצומו של מבצע "שאגת הארי", החברה פועלת לשמירה על רציפות תפעולית ועסקית במתכונת חירום מותאמת, תוך מתן דגש על תמיכה במערכת הביטחון. נכון למועד זה, להשלכות המבצע לא היתה השפעה מהותית על מדידה התפעוליים והעסקיים של החברה, ולא ידוע על אינדיקציות לירידת ערך של נכסים כתוצאה מפגיעה פיזית בתשתיות, בקווי הייצור או בחומרי הגלם של החברה.

## עיקרי תכנית העבודה השנתית והרב שנתית של החברה

לחברה יתרון תחרותי, התייעלות ושיפור הרווחיות בפעילויות קיימות, צמיחה והרחבת הפעילות בשווקים באמצעות מיזוגים ורכישות, שימור וחזוק מעמד החברה בשווקים מרכזיים בהם היא פועלת, יישום מהלכי שיפור והתייעלות בהיבטים שונים בפעילות החברה, כגון התייעלות תפעולית, שימור ופיתוח ההון האנושי ועידוד חדשנות ויזמות.

בכוונת החברה לפעול למימוש אסטרטגיית החברה, בהובלת הנהלת החברה, בהתאם לתכנית רב שנתית שנקבעה. יעדי החברה העיקריים הינם: גידול בבסיס ההכנסות של החברה באמצעות הרחבה של תחומי פעילות וכניסה לשווקים חדשים, מיקוד בתחומי פעילות קיימים בהם יש



# רפאל - מערכות לחימה מתקדמות בע"מ

## פרטים על החברה

יו"ר הדירקטוריון: יובל שטייניץ  
מנכ"ל: יואב תורג'מן  
רו"ח מבקר לשנת 2026: קסלמן וקסלמן (PWC)  
שיעור ההחזקה של המדינה: 100%  
קישור לאתר האינטרנט של החברה:  
<https://he.rafael.co.il>

## חזון החברה

להוות נדבך משמעותי בבטחון מדינת ישראל. חברה גלובאלית, חדשנית, צומחת ורווחית, המפתחת ותומכת מערכות לחימה בחזית הצורך המבצעי ובקדמת הטכנולוגיה.

## רקע על החברה

רפאל מערכות לחימה מתקדמות בע"מ (להלן: "החברה" או "רפאל") נוסדה בשנת 1995 כתוצאה מהחלטת ממשלת ישראל להעביר את פעילות יחידת הסמך הממשלתית "רפאל-לרשות פיתוח אמצעי לחימה" (להלן - "יחידת הסמך"), לחברה ממשלתית בעלת אופי עסקי. החברה היא בשליטתה המלאה של ממשלת ישראל ובתור שכזאת הינה כפופה להוראות חוק החברות הממשלתיות התשל"ה-1975 ולהוראות ולחוזרים שניתנים על פיו לרבות בנוגע לעריכת הדוחות הכספיים. הדוחות הכספיים המאוחדים של הקבוצה ליום 31 בדצמבר 2025, כוללים את אלה של החברה ושל חברות הבנות שלה (להלן יחד: "הקבוצה") וכן את זכויות הקבוצה בחברות כלולות ובהסדרים משותפים.

## פעילות החברה

רפאל הינה חברה ממשלתית בבעלות מלאה של מדינת ישראל, המפתחת ומייצרת אמצעי לחימה. פעילות החברה מבוצעת במספר גדול של פרויקטים. מרבית ההזמנות מתקבלות הן ממדינת ישראל/משרד הביטחון וממדינות זרות וכן הזמנות בקבלנות משנה מול תעשיות בארץ או בחו"ל, כשהלקוח הסופי הוא הממשלות. החברה מתחרה בארץ ובעולם מול חברות בין לאומיות וחברות מקומיות בארצות היעד, כשלצד התחרות, החברה מקיימת מערכת ענפה של שיתופי פעולה עם אותן החברות. הפעילות מרוכזת ומבוצעת על ידי חטיבות החברה, הפועלות כמרכזי רווח, וכן ע"י חברות בנות, המקיימות ביניהן התקשרויות ומכירות הדדיות.

## ניתוח פיננסי

תמצית מאזן ורווח והפסד  
להלן נתונים מתוך הדוחות הכספיים של החברה לשנים 2024-2025 (במיליוני ש"ח):

	2024	2025
<b>תמצית נתוני רווח והפסד</b>		
הכנסות	17,846	21,679
רווח גולמי	3,278	4,362
רווח תפעולי	934	1,521
EBITDA	1,643	2,401
רווח נקי	950	1,350
<b>תמצית נתונים מאזניים</b>		
נכסים שוטפים	20,130	27,329
רכוש קבוע ונדל"ן להשקעה	5,456	6,953
סך נכסים	28,614	37,187
התחייבויות שוטפות	20,833	28,038
אג"ח והלוואות לזמן ארוך	1,441	1,131
הון עצמי	6,135	7,525
<b>תזרים מזומנים</b>		
תזרים מזומנים מפעילות שוטפת	1,894	1,214
תזרים מזומנים מפעילות (לפעילות) השקעה	(912)	1,495
תזרים מזומנים (לפעילות) מימון	(321)	(484)
<b>יחסים מרכזיים</b>		
יחס הון חוזר	0.97	0.97
יחס הון מהיר	0.78	0.8
יחס נזילות מיידית	0.23	0.14
שיעור רווח תפעולי	5.2%	7%
שיעור רווח נקי	5.3%	6.2%
שיעור תשואה להון	16.5%	19.8%
שיעור תשואה של נכסים	3.3%	3.6%
חוב פיננסי נטו	0	0
יחס חוב פיננסי נטו ל- EBITDA	0.0	0.0

## אירועים מהותיים בתקופת הדוח ואחריה

מבצע "שאגת הארי" - לאחר תאריך הדוחות הכספיים, ביום 28 בפברואר 2026, החל מבצע "שאגת הארי" - מדינת ישראל וארצות הברית פתחו במתקפה משולבת באיראן, פגיעה במערכי הטילים של איראן ופגיעה במטרות שונות של המשטר האירני. בתגובה, המשטר האיראני החל לשגר טילים ומל"טים לעבר מדינת ישראל ולעבר מדינות נוספות באזור. ביום 1 במרץ הורחבה המערכה גם ללבנון עקב ירי לעבר מדינת ישראל מצד ארגון חיזבאללה. עם תחילת המבצע, הוחלט על מעבר של כל אזורי הארץ ממדרג פעילות מלאה למדרג פעילות הכרחית, אשר כולל איסור על קיום פעילויות חינוכיות, התקהלויות, והגעה למקומות עבודה, למעט מקומות עבודה המוגדרים כחיוניים למשק. בהמשך, הוחלט על פתיחת מקומות העבודה בתנאים מסוימים. כמו כן, בוצע גיוס מילואים נוסף לצרכי המבצע. החברה שומרת על רציפות תפקודית, ועובדי רפאל נרתמים לעשייה בחברה. חלק מעובדי החברה גויסו, וניתן מענה לצרכים השונים של העובדים. בשלב זה, אין לחברה יכולת לאמוד את השפעת

המבצע על מצבה הכספי, על תוצאות פעילותיה ועל תזרימי המזומנים שלה ככל שישנם. עם זאת, היות ומדובר באירוע שאינו בשליטת החברה, גורמים כגון התמשכות המבצע והתרחבותו לגזרות נוספות, כמו גם אירועים נוספים, עלולים להשפיע על החברה, על מצבה הכספי, על תוצאות פעילותיה ועל תזרימי המזומנים שלה, כתוצאה מפגיעה אפשרית בשרשראות האספקה, עיכובים בביצוע אספקות ועוד. החברה ממשיכה לעקוב אחר ההתפתחויות השונות בכדי לבחון את אופן השפעת המבצע על פעילותה.

שינוי היערכות אסטרטגי- בסוף שנת 2025, התקבלה החלטה אסטרטגית בהנהלת רפאל, לפצל את חטיבת אוויר ומודיעין לשתי חטיבות עסקיות נפרדות וכך להתנהל במבנה של ארבע חטיבות עסקיות ברפאל כולה. ההחלטה נבעה מזיהוי פוטנציאל עסקי גבוה בחטיבת אוויר ומודיעין וביכולת גידול משמעותית, אשר מחייבת מיקוד ניהולי ייחודי בתחומי עיסוק שונים. החטיבות החדשות יקראו "חטיבת אוויר" ו"חטיבת מודיעין ותקשורת". הפיצול בתוקף מחדש ינואר 2026.

## עיקרי תכנית העבודה השנתית והרב שנתית של החברה

### א. התייחסות ליעדים תפעוליים

- עמידה בתוכנית המכירות והאספקות, בהתאם להתחייבויות רפאל ללקוחותיה.
- התמודדות עם השפעות המשבר העולמי בשוק הסחורות בדגש על התארכות זמני אספקת חומרי גלם ורכיבים אלקטרוניים.
- שיפור תהליכי רכש והסכמים לקיצור זמני אספקה מספקים בארץ ובחו"ל, תוך ביסוס היחסים עם ספקים עיקריים בכלל ובצפון הארץ בפרט.
- הרחבת היכולות ופעילויות הרכש והייצור בחו"ל לטובת מימוש כספי סיוע ומחויבויות אופסט.
- המשך הרחבת השלוחות ההנדסיות כזרועות נוספות למכונני דוד ולשם לקידום פרויקטי הפיתוח ברפאל.
- פיתוח כלי בקרה פרויקטים לרוחב הארגון שיסייעו לראשי הפרויקטים בניהול הפרויקטים.
- הקצאת משאבים לשיפור הטיפול בחוויית העובד, לרבות עבודה היברידית ועבודה מהבית.

### ב. התייחסות ליעדי קיימות

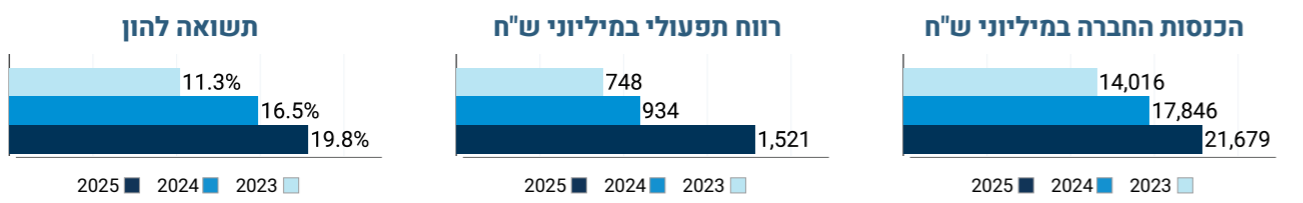
- ניהול ותחזוקה של מערכת ניהול סביבתי, קביעת מטרות ויעדים במטרה לעמידה בדרישות כל דין וקידום נושאים סביבתיים בראייה פרואקטיבית.
- ביצוע מדידה ומעקב אחר ביצועים סביבתיים והערכת

### הביצועים במטרה לבחינת עמידה ביעדים.

- ניהול צריכת האנרגיה בראיה רוחבית על מנת לצמצם צריכת האנרגיה ולייעל שימוש במשאבים.
- שימוש מושכל בחומרים מסוכנים בראיה סביבתית רחבה, החל משלב בחירת חומרי הגלם והמרה ככל הניתן לחומרים "ירוקים", הגדרת תהליכי הייצור וטיפול בפליטות לאוויר במידת הצורך.
- בניה והובלת תכניות עבודה לעמידה בדרישות רגולציה ורישיון העסק.
- עידוד מעורבות ציבור העובדים והמשך פיתוח תקשורת סביבתית, תוך העמקת הקשר עם בעלי עניין, כדוגמת רשויות מקומיות, עמותות סביבתיות, גופים "ירוקים".

### ג. התייחסות ליעדים חברתיים

- חיזוק ושימור רפאל כמובילה בתחומי האחריות התאגידית.
- השקעה בעשייה חברתית וקיום תכניות התנדבות עובדים בקהילה הסמוכה לאזורי הפעילות של החברה.
- התמקדות בקידום החינוך המדעי-טכנולוגי, חיזוק אוכלוסיות חלשות, סיוע לבעלי צרכים מיוחדים והנחלת זיכרון השואה.
- קיום דיאלוג שוטף עם השותפים הקהילתיים והרשויות המקומיות הסמוכות לפעילות רפאל.



# החברה למתנ"סים - מרכזים קהילתיים בישראל בע"מ

## פרטים על החברה

י"ר הדירקטוריון -

מנכ"ל: טל בסכס

רו"ח מבקר לשנת 2026: משרד רו"ח בן דור ושות'

שיעור ההחזקה של המדינה: 100%

קישור לאתר האינטרנט של החברה:

<https://www.matnasim.org.il>

## חזון החברה

החברה למתנ"סים נוסדה שלא לשם עשיית רווחים, וכל הכנסותיה מיועדות לבניית קהילות מקומיות ברשת ארצית ולחיזוק החוסן החברתי. מטרתה כוללת יזום, תכנון, הקמה וניהול של מינהלים קהילתיים, לצד עריכת הדרכות, השתלמויות ופרסומים בתחומי הקהילה, החינוך המשלים, פיתוח למידה כאורח חיים ומתן מענה מקיף ושוויוני לאוכלוסיות עם מוגבלויות וצרכים מיוחדים לאורך כל רצף הגילאים. בשנת 2009 הוכרה החברה כזרוע ביצוע ממשלתית לייזום, ניהול, פיתוח וארגון של מרכזים קהילתיים. בהמשך לכך, בשנת 2016 נחתם הסכם מסגרת בין החברה לבין משרד החינוך, המוארך מסעם לפעם, ובמסגרתו רוכשים משרדי הממשלה מהחברה שירותי ניהול והפעלה של מרכזים ותוכניות קהילתיות בתחומי נוער, השכלה, זהות יהודית וישראלית, ספורט, תרבות, חינוך בלתי פורמלי וקידום אוכלוסיות עם צרכים מיוחדים.

## רקע על החברה

החברה פועלת בפריסה ארצית ב- 183 מרכזים קהילתיים המשרתים מעל לשלושה מיליון משתתפים שוטפים, בכל המגזרים והאוכלוסיות בחברה הישראלית (לרבות הפריפריה, ישובים חרדיים, ערביים, יישובי קו העימות, מועצות אזוריות וערים גדולות). יישום יעדי החברה מתבצע באמצעות עובדי המטה והמחוזות, מנהלי המרכזים, מעל לחמישים אלף עובדי המרכזים הקהילתיים, מאות חברי הנהלות ועשרות אלפי פעילים ומתנדבים. החברה מעניקה למרכזים ליווי, ייעוץ, הדרכה, פיתוח ארגוני ותוכניות מקצועיות.

במסגרת המרכזים הקהילתיים, הפועלים כמיזם חברתי-חינוכי בשיתוף עם הרשויות המקומיות, מפעילה החברה עשרות תוכניות בהיקף מצטבר של מאות מיליוני שקלים. פעילות זו מתמקדת בבניית קהילה, הרחבת מעגלי ההתנדבות, צמצום פערים, ביסוס למידה לאורך החיים, פיתוח מענה למגוון זהויות קהילתיות ויצירת תשתיות לקבלת האחר. בין התחומים והמענים המופעלים: רשת מעונות יום, צהרונים, מרכזי למידה, תוכניות נוער, טבע וסביבה, מרכזי משפחה, מרכזי יזמות וחדשנות, ותוכניות לשילוב אנשים עם מוגבלויות בקהילה.

## ניתוח פיננסי

תמצית מאזן ורווח והפסד

להלן נתונים מתוך הדוחות הכספיים של החברה לשנים 2024-2025 (במיליוני ש"ח):

2024	2025	
<b>תמצית נתוני רווח והפסד</b>		
888	834	הכנסות
32	29	רווח גולמי
3	3	רווח תפעולי
4	4	EBITDA
0.2	0.3	רווח נקי
<b>תמצית נתונים מאזניים</b>		
183	139	נכסים שוטפים
6	17	רכוש קבוע ונדל"ן להשקעה
189	157	סך נכסים
178	141	התחייבויות שוטפות
-	-	אג"ח והלוואות לזמן ארוך
4.7	9.5	הון עצמי
<b>תזרים מזומנים</b>		
(65)	18	תזרים מזומנים מפעילות שוטפת
(4)	(14)	תזרים מזומנים מפעילות השקעה
41	(14)	תזרים מזומנים מפעילות מימון
<b>יחסים מרכזיים</b>		
1.03	0.99	יחס הון חוזר
1.03	0.99	יחס הון מהיר
0.10	0.07	יחס נזילות מיידית
0.03%	0.03%	שיעור רווח תפעולי
0.003%	0.004%	שיעור רווח נקי
5%	3%	שיעור תשואה להון
0.012%	0.02%	שיעור תשואה של נכסים
12	(7)	חוב פיננסי נטו
3	(2)	יחס חוב פיננסי נטו ל- EBITDA

## אירועים מהותיים בתקופת הדוח ואחריה

בחודש מרץ 2025, החלה החברה להפעיל את תוכנית חומש - תוכנית למתן שירותים פדגוגיים ומנהלתיים במסגרת תוכנית החומש בחברה הערבית והבדואית והחברה הדרוזית.

בחודש פברואר 2026, זכתה החברה במכרז להמשך הפעלת תוכנית קרב.

## עיקרי תכנית העבודה השנתית והרב שנתית של החברה

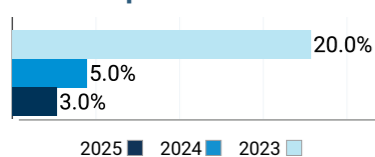
על חוצי חברה אשר אושרו ע"י דירקטוריון החברה:

- חיזוק חיבורים בחברה הישראלית.
- חיזוק היתרון לגודל.
- קפיצת מדרגה בעולם הדאטה הארגונית.
- חיזוק מעטפת הדרכה למנהלי המרכזים הקהילתיים ('תפיסת 360').
- חיזוק המחבורות והשייכות הארגונית.
- חיזוק מיצוב החברה כשחקן מפתח בתחומי החברה והקהילה ברמה הלאומית.
- לכל אחד מנושאים אלו נכתבה תכנית עבודה ייעודית המיושמת בימים אלה.

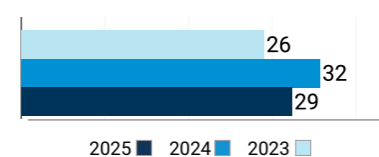
בסוף שנת 2025 חלו שינויים משמעותיים בהנהלת החברה שכללו בחירת יו"ר חדש, לצד עזיבת מנכ"ל החברה בסוף ינואר 2026. שינויים אלו ישפיעו על אסטרטגיית החברה בשנים הקרובות, כאשר הנחת העבודה היא כי לאחר כניסת המנכ"ל החדש תגובש אסטרטגיית החברה וממנה ייגזרו תוכניות העבודה היחידתיות לשנים הקרובות.

לצד זאת ועד עדכון האסטרטגיה, שונתה מתודולוגית התכנון כך שתוכניות העבודה 2026 תשמר רציפות תפקודית אך גם תתאים לתקופת המעבר בהנהגת החברה. במסגרת זאת הוחלט כי בנוסף לתוכניות העבודה השוטפות של כל מחוז ומינהל לרבות מיקודי מנכ"ל יחידתיים, הוגדרו ששה 'מיקודי

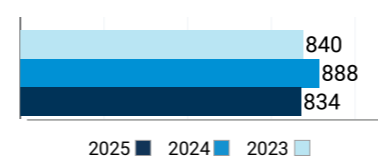
### תשואה להון



### רווח תפעולי במיליוני ש"ח



### הכנסות החברה במיליוני ש"ח



# פרק ד' שכר ונח אדם בחברות הממשלתיות



פרק זה נערך בהתאם להוראות חוק חופש המידע ולהוראות חוק החברות הממשלתיות.

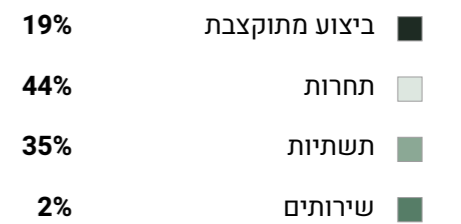
מטרת פרק זה לרכז את נתוני השכר וכוח אדם בחברות הממשלתיות העיקריות המהוות מעל 96% מתיק החברות הממשלתיות. הפרק כולל תמונה מקיפה של נתוני השכר בחברות הממשלתיות העיקריות ומציב אותה בפני הציבור והממשלה.

הדוח כולל נתונים בדבר היקפי השכר בחברות הממשלתיות, היקפי השכר ברוטו לעובד לפי חברות, נתוני העסקת אוכלוסיות גיוון וייצוג הולם וכן, נתונים בדבר העסקת בני משפחה, נתונים אלו מהווים כלים חיוניים לבחינת אופן ניהול המשאב האנושי בחברות הממשלתיות.

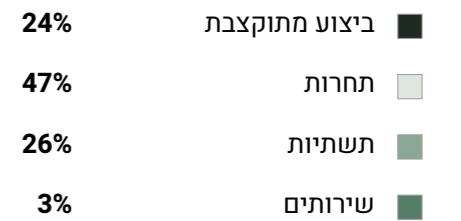
פרסום נתונים אלו מהווה כלי ניהולי ורגולטורי מרכזי הן לצורך בקרה פנימית, ייעול ושיפור מתמיד והן לשם שקיפות כלפי הציבור.

חברות הממשלתיות העיקריות בחלוקה לסגמנטים:

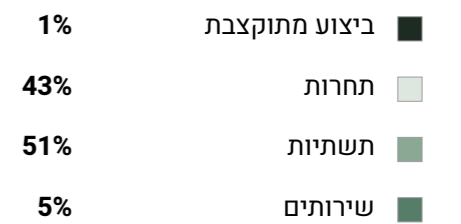
תרשים 1: התפלגות הכנסות



תרשים 2: התפלגות עובדים



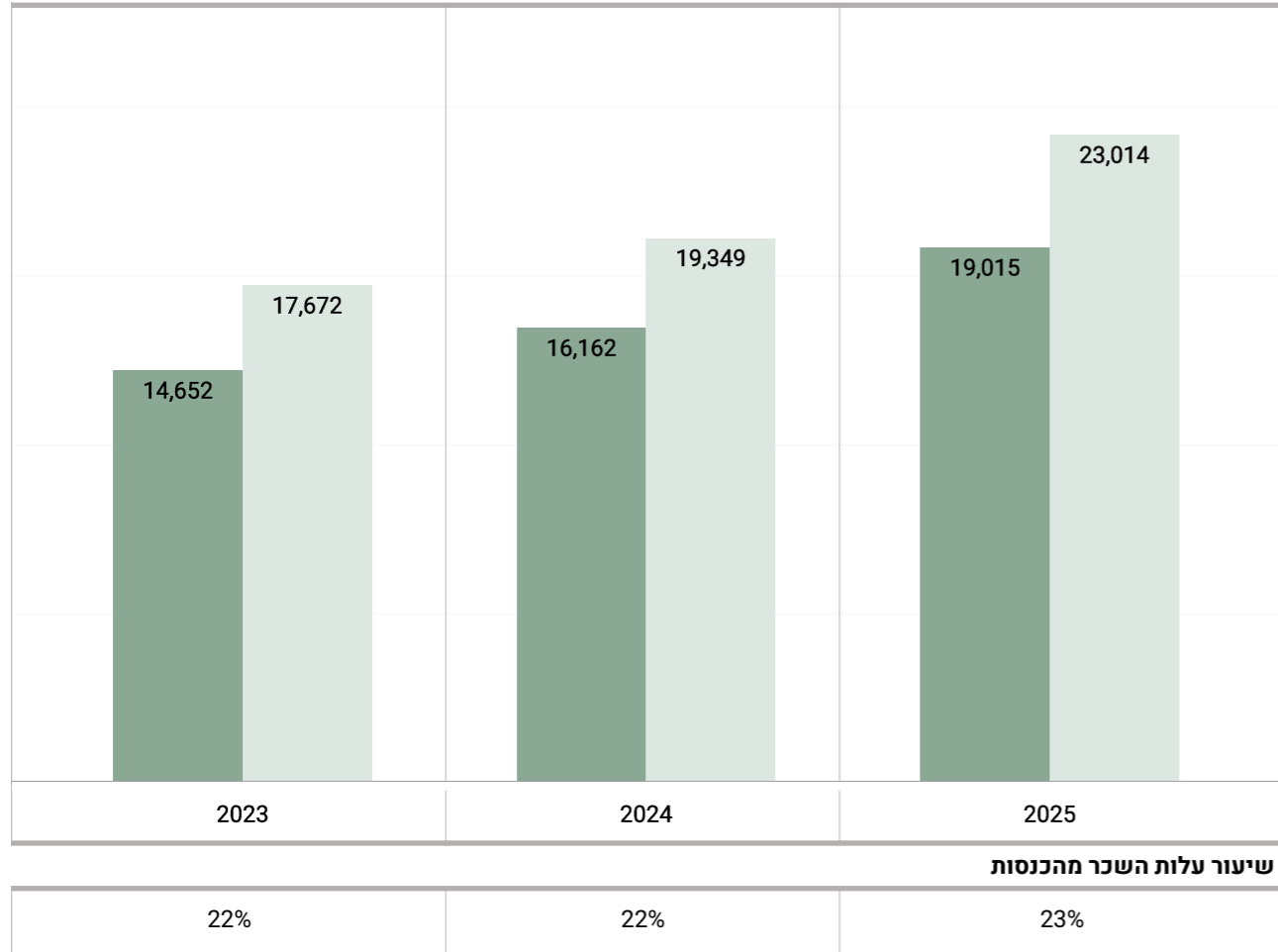
תרשים 3: התפלגות רווח נקי



1. הסגמנטים משקפים את אופי פעילות החברה ורלוונטיות גם לנושאי שכר וכוח אדם. למידע בדבר סגמנט ראה חוזר יעדים פיננסיים 2021. ישנם ארבעה סגמנטים: (1) חברות ביצוע מתוקצבות - בעיקר חברות המתקצבות באופן מלא על ידי המדינה. (2) חברות תשתית - בעיקר חברות בעלות היקף נכסים גדול שעיקר הכנסותיהן מבוססות על תעריפים בפיקוח ממשלתי. (3) חברות שירותים - בעיקר חברות בעלות היקף נכסים קטן שעיקר הכנסותיהן מבוססות על תעריפים בפיקוח ממשלתי. (4) חברות תחרותיות - חברות הפועלות בשוק תחרותי והכנסותיהן מבוססות על מחירי שוק.

תרשים 4: עלות השכר<sup>2</sup> ושכר ברוטו<sup>3</sup>, במיליוני ש"ח בחברות הממשלתיות העיקריות לשנים 2023-2025

■ סך עלות השכר ■ סך שכר ברוטו



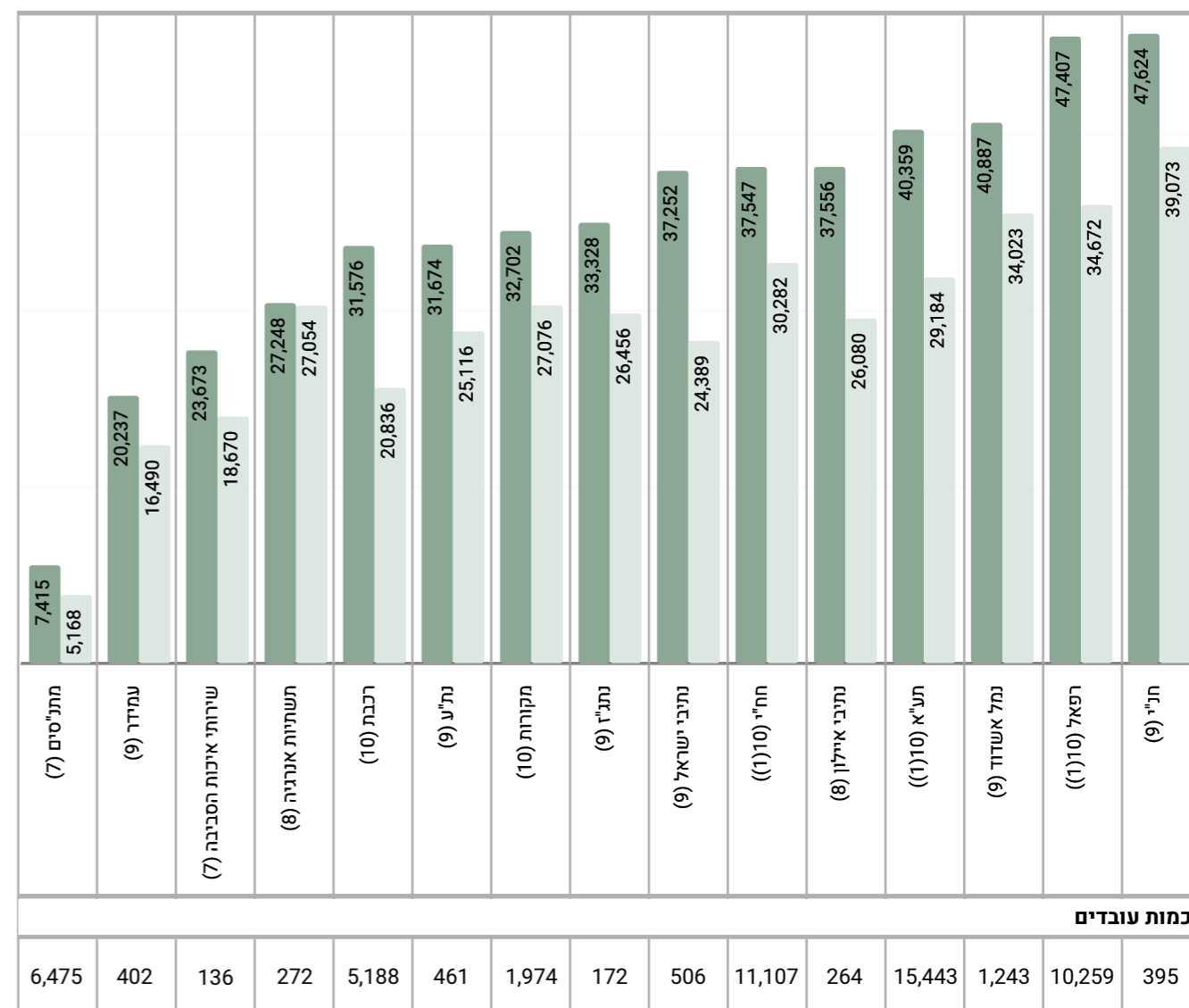
סך עלות השכר בחברות הממשלתיות העיקריות בשנת 2025 עמדה על כ-23,014 מיליארד ש"ח וזאת בהשוואה לכ-19,349 מיליארד ש"ח בשנת 2024, גידול בשיעור של כ-19%. יחד עם זאת, עלות השכר גדלה ביחס לגידול בהכנסות החברות הממשלתיות בהתאמה.

2. עלות שכר - שכר חודשי ממוצע ברוטו בתוספת עלויות מעסיק (תשלומי מעביד לגופים חיצוניים כגון המוסד לביטוח לאומי, הפרשות לשמירת זכויות סוציאליות, מסים המשולמים בגין העסקת עובדים וכו'), אך אינה כוללת תשלומים רטרואקטיביים ותשלומים בגין פרישה.  
 3. שכר ברוטו - שכר משולב, תוספות שכר, עבודה נוספת, החזר הוצאות ותשלומים שנתיים ואחרים בממוצע לחודש. לא כולל תשלומים רטרואקטיביים ותשלומים בגין פרישה. השנה הוכנס לחישוב שכר הברוטו תשלום זקיפת הטבה בגין רכב.

תרשים 5:

### כמות עובדים, עלויות השכר ושוך ברוטו ממוצע לחודש בחברות הממשלתיות העיקריות ברמת סיווג חברה<sup>4</sup>

■ שכר ברוטו ממוצע ■ עלות שכר ממוצעת



כמות עובדים

6,475	402	136	272	5,188	461	1,974	172	506	11,107	264	15,443	1,243	10,259	395
-------	-----	-----	-----	-------	-----	-------	-----	-----	--------	-----	--------	-------	--------	-----

#### מהגרף עולים הממצאים הבאים:

חברת תתי"ס מובילה עם עלות שכר ממוצעת לעובד בהיקף של כ-47,624 ש"ח ועם שכר ברוטו לעובד בהיקף של כ-39,073 ש"ח. גם בחברת רפאל היקף עלות שכר ממוצעת עומד על כ-47,407 ש"ח לעובד. יצוין כי מצבת העובדים בחברת רפאל גדולה משמעותי ממצבת העובדים בחנ"י.

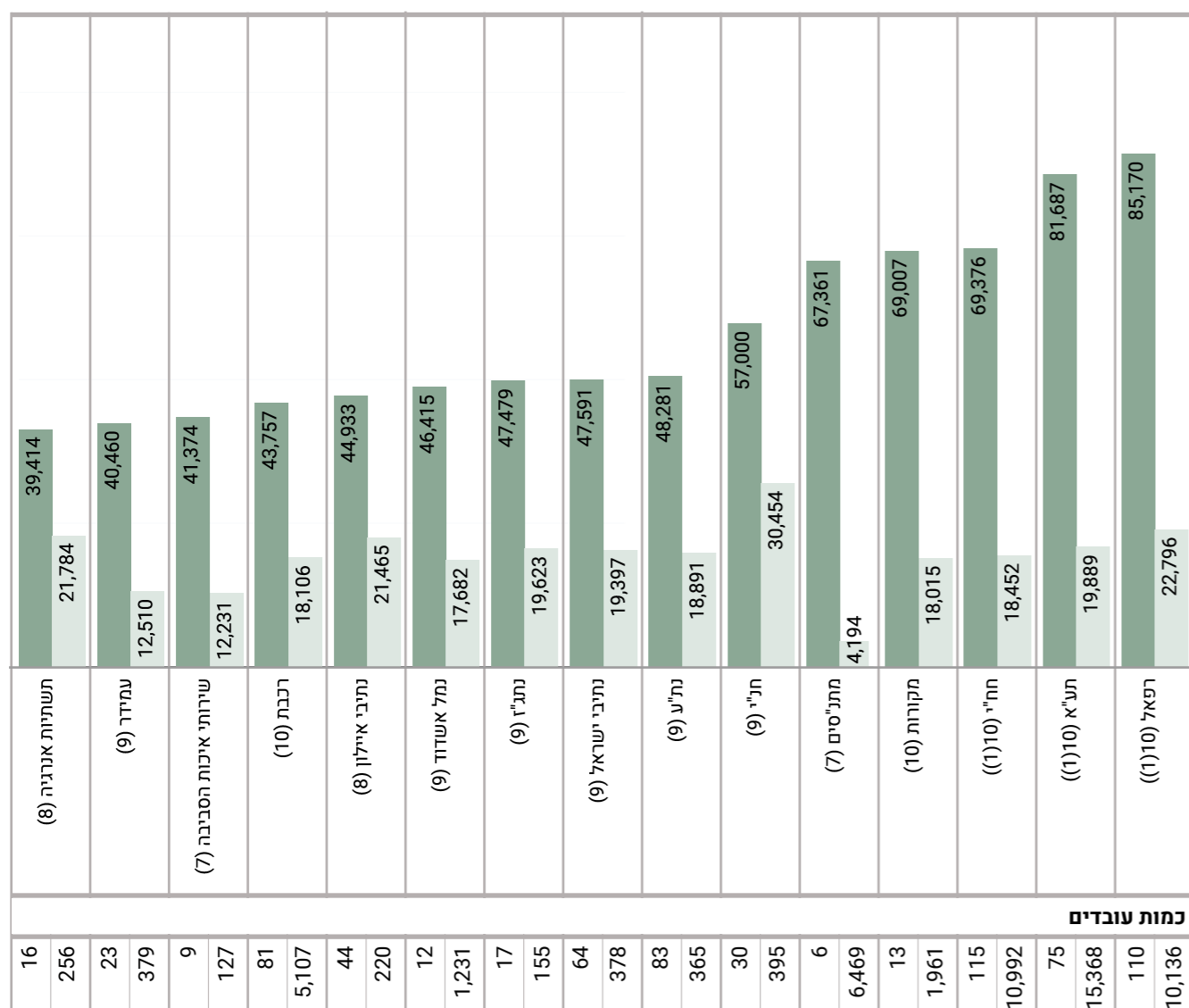
הפערים המשמעותיים בין עלות השכר הממוצעת לעובד לבין עלות השכר ברוטו (פער של כ-10,000 ש"ח) הינם בעיקר בחברות הפרוייקטיות: נת"א, נת"י ונתיבי ישראל ומעיד על תנאים סוציאליים נלווים גבוהים (בין היתר, רכבי חברה, קרנות השתלמות מהשקל הראשון ועוד).

חברות ממשלתיות המעסיקות נותני שירותים בהיקף רחב מציגות עלויות נמוכות משמעותית לעובד. דוגמה לכך היא חברת עמידר עם עלות שכר ממוצעת לעובד בהיקף של כ-20,237 ש"ח והחברה למתנ"סים עם עלות שכר ממוצעת לעובד בהיקף של כ-7,415 ש"ח בלבד.

תרשים 6:

### שכר ברוטו ממוצע לעובד שאינו בכיר ולעובד בכיר<sup>5</sup>

■ שכר ברוטו ממוצע חודשי ■ שכר ברוטו ממוצע בכירים



כמות עובדים

16	256	23	379	9	127	81	5,107	44	220	12	1,231	17	155	64	378	83	365	30	395	6	6,469	13	1,961	115	10,992	75	15,368	110	10,136
----	-----	----	-----	---	-----	----	-------	----	-----	----	-------	----	-----	----	-----	----	-----	----	-----	---	-------	----	-------	-----	--------	----	--------	-----	--------

#### מהגרף עולים הממצאים הבאים:

היקף השכר ברוטו לבכיר הגבוה ביותר הינו בחברת רפאל ובחברת תע"א ועומד על כ-85,170 ש"ח וכ-81,687 ש"ח בהתאמה, כאשר בחח"י ובחברת רפאל כמות העובדים הבכירים הינה בין הגדולות ביותר מבין החברות הממשלתיות העיקריות.

פערי השכר הגבוהים ביותר בין שכר ברוטו לבכיר לשכר ברוטו לעובד נמצא בחברה למתנ"סים ועומד על יותר מפי 15. מנגד, הפער הנמוך ביותר כאמור הוא בחברת תשתיות אנרגיה (1.7) ובחברת נמלי ישראל (1.8).

5. בהגדרתו בסעיף 32(א)(4) לחוק החברות הממשלתיות, התשל"ה-1975.

4. מתייחס להחלטת "הוועדה לסיווג חברות ממשלתיות" וזאת לפי החלטת ממשלה מס' 809 (ש/69) מיום 17.6.1979 ותיקונה לפי החלטת ממשלה מס' 336 (חכ/18) מיום 4.6.2009. טבלת הסיווג של החברות הממשלתיות נכון ליום 31.12.20.

## גיוון וייצוג הולם

שילובן של אוכלוסיות גיוון ומתן ייצוג הולם קבוע בחוקים שונים ובכלל זה גם במסגרת חוק החברות הממשלתיות:

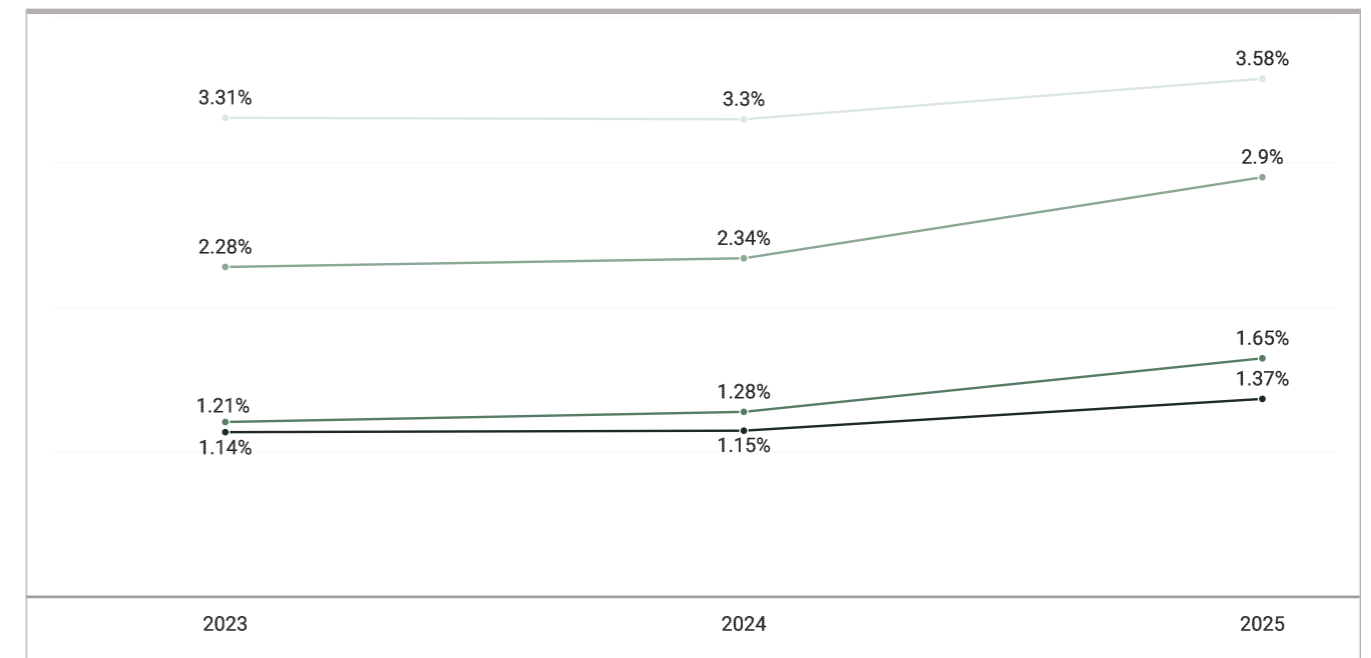
1. חברות ממשלתיות מחויבות במתן ייצוג הולם לנשים בני העדה האתיופית ובני העדה הדרוזית בקרב כלל התפקידים והדרגים בהן. ביטוי הולם לייצוג של בני העדה האתיופית והדרוזית בקרב העובדים, נדרש בחברות בהן מועסקים למעלה מ-50 עובדים.
2. גם בדירקטוריון חברה ממשלתית יינתן ביטוי לייצוג בני שני המינים ולייצוג האוכלוסייה הערבית.
3. חברות ממשלתיות המעסיקות למעלה מ-100 עובדים, נדרשות לעמוד ביעד ייצוג ההולם של אנשים עם מוגבלות<sup>6</sup> משמעותית בשיעור של כ-5% לפחות מקרב עובדיה.

הרשות פעלה ופועלת בשנים האחרונות באופן אינטנסיבי לקידומן ושילובן של אוכלוסיות הגיוון ומתן ייצוג הולם בחברות הממשלתיות, בין היתר על ידי קביעת יעדים במסגרת מודלי תגמול תמרוץ הבכירים בחברות הממשלתיות, לשילוב אוכלוסיות גיוון ומתן ייצוג הולם, דרישה מהדירקטוריונים להעביר דין וחשבון בדבר שילוב אוכלוסיות הגיוון בחברות ותכניות פעולה להגברת שילובם מקום שאינן עומדות בדרישות החוק.

## תרשים 7:

### שיעור אוכלוסיות מגוונות, לאורך השנים

שיעור עובדים עם מוגבלות בחברות ■ שיעור בני העדה האתיופית בחברות ■ שיעור בני העדה הדרוזית בחברות ■ שיעור בני האוכלוסייה הערבית למעט דרוזים בחברות



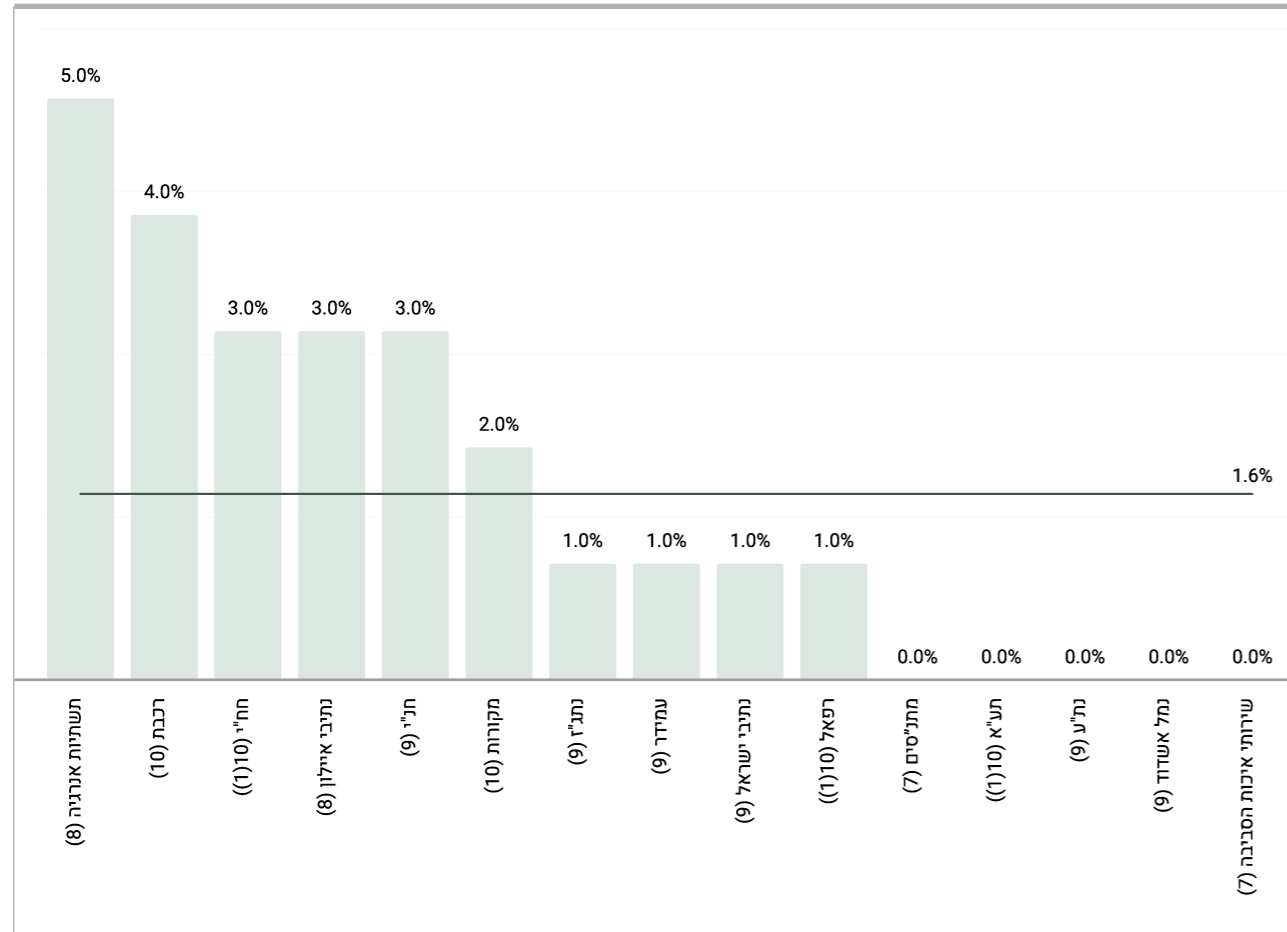
### מהגרף עולים הממצאים הבאים:

שיעור העסקת אוכלוסיות הגיוון בחברות הממשלתיות נמצא במגמת צמיחה בין השנים 2023-2025. המשמעותיים ביותר הינם בשיעור העסקת בני העדה האתיופית מ-2.28% בשנת 2023 ל-2.9% בשנת 2025 ובשיעור העסקת אנשים עם מוגבלות מ-3.31% בשנת 2023 לכ-3.58% בשנת 2025.

## תרשים 8:

### בני העדה הדרוזית בחברות הממשלתיות העיקריות, 2025

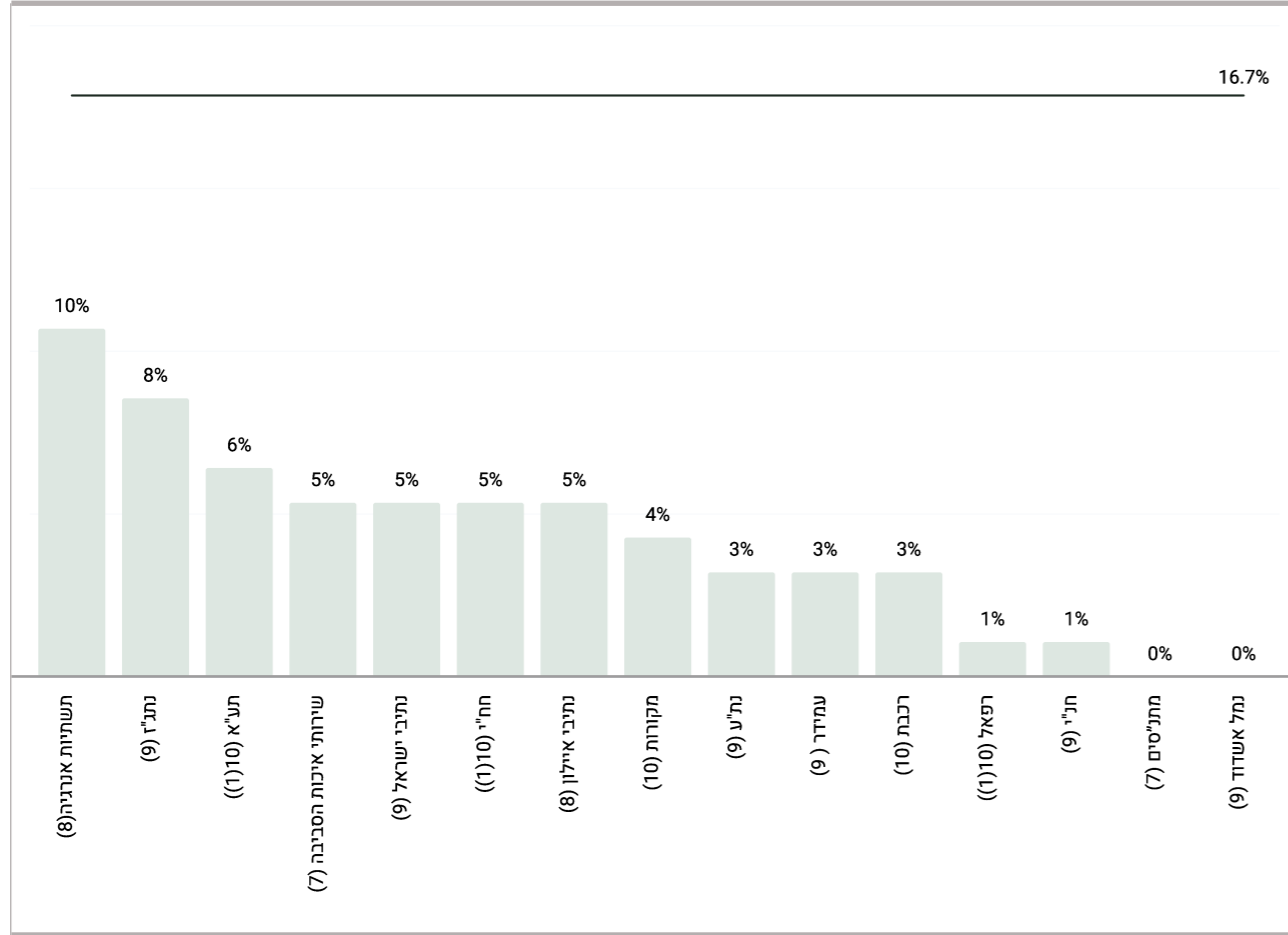
שיעור בחברה ממשלתית ■ שיעור מהאוכלוסייה



6. כאמור בסעיף 5 לחוק שוויון זכויות לאנשים עם מוגבלות, התשנ"ח-1998: "אדם עם לקות פיסיית, נפשית או שכלית, לרבות קוגניטיבית, קבועה או זמנית, אשר בשלה מוגבל תפקודו באופן מהותי בתחום אחד או יותר מתחומי החיים העיקריים."

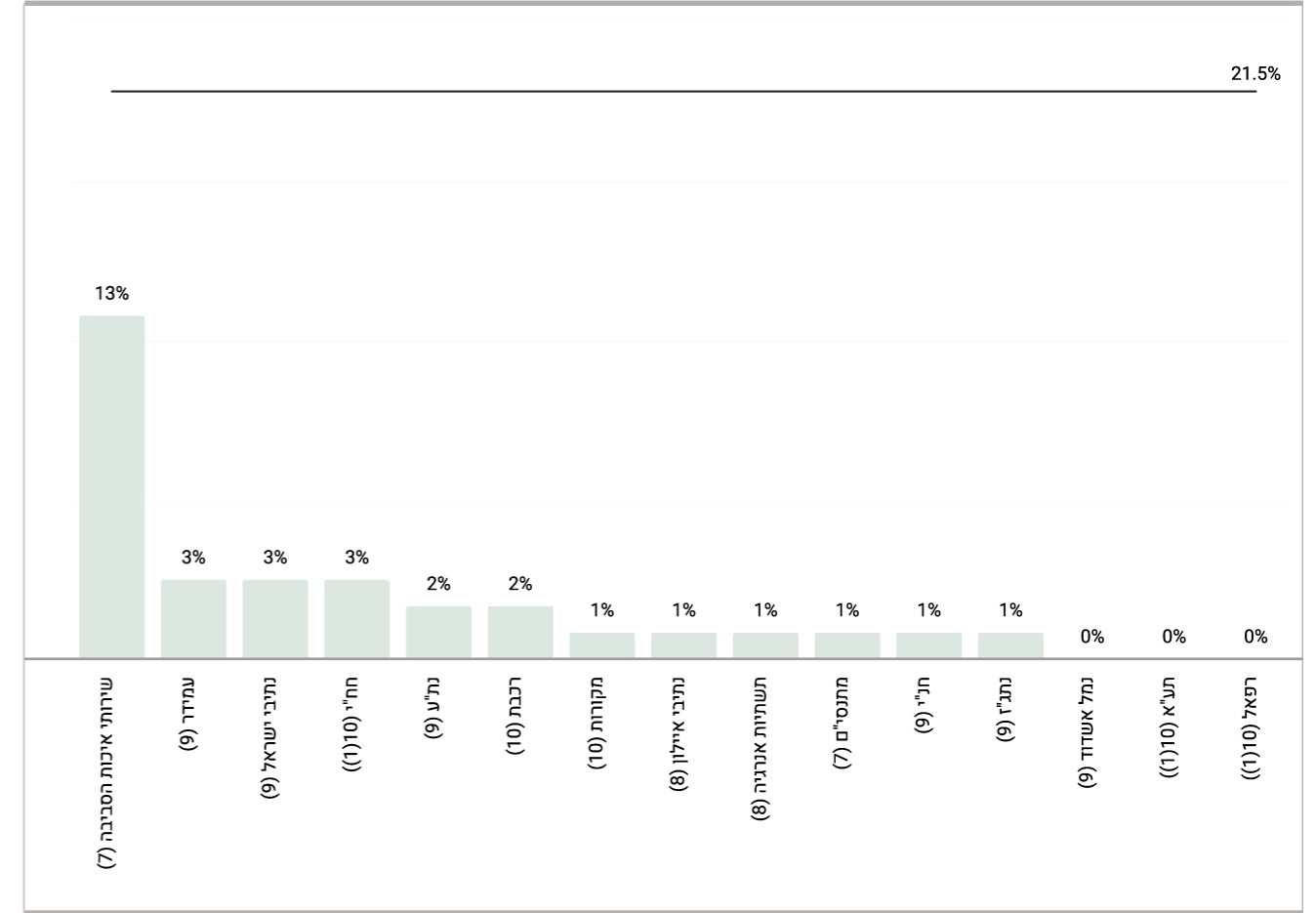
### תרשים 10: עובדים עם מוגבלות בחברות הממשלתיות העיקריות, 2025

שיעור בחברה ממשלתית — שיעור מהאוכלוסיה



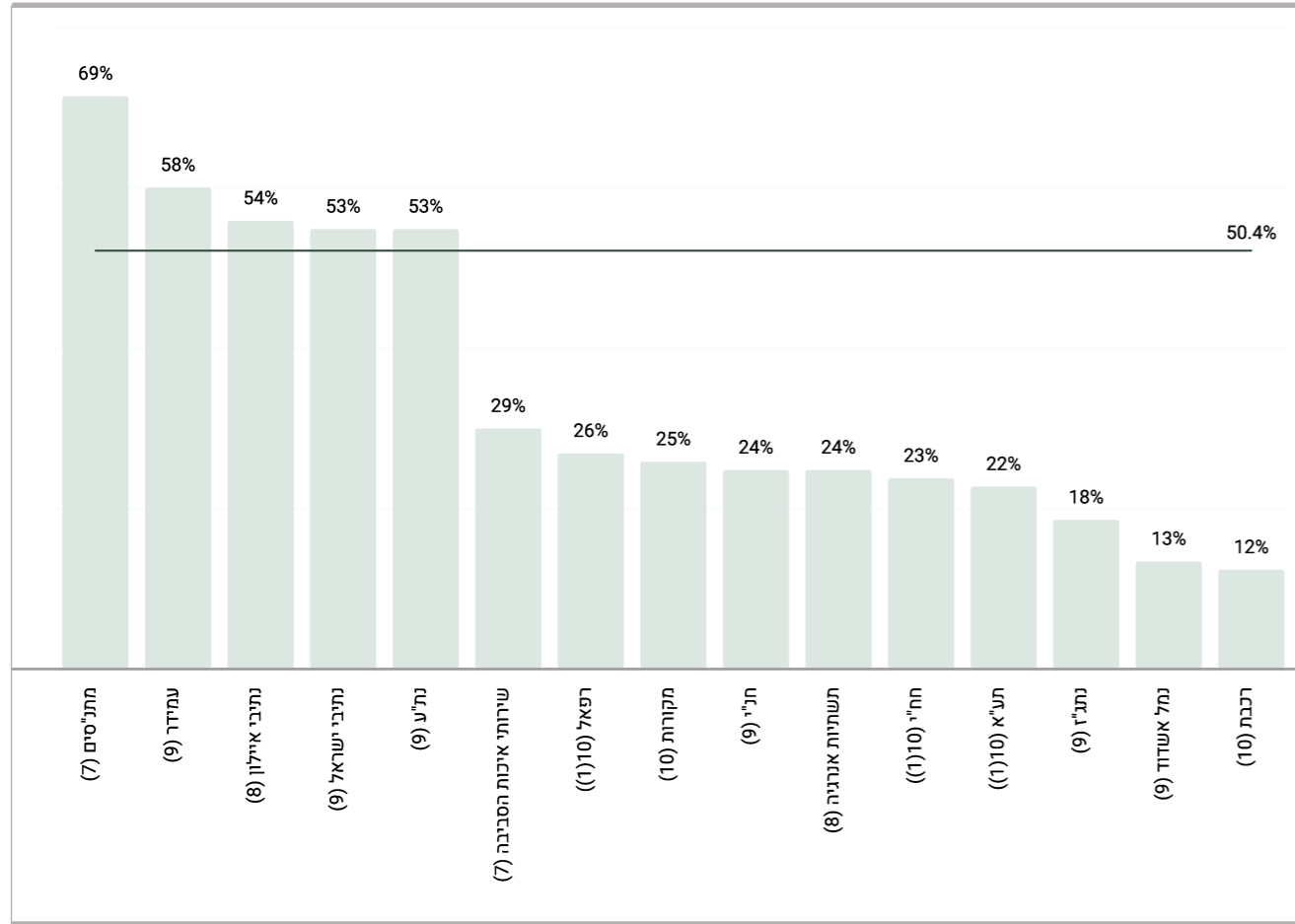
### תרשים 9: בני אוכלוסיית הערבית למעט דרוזים בחברות הממשלתיות העיקריות, 2025

שיעור בחברה ממשלתית — שיעור מהאוכלוסיה



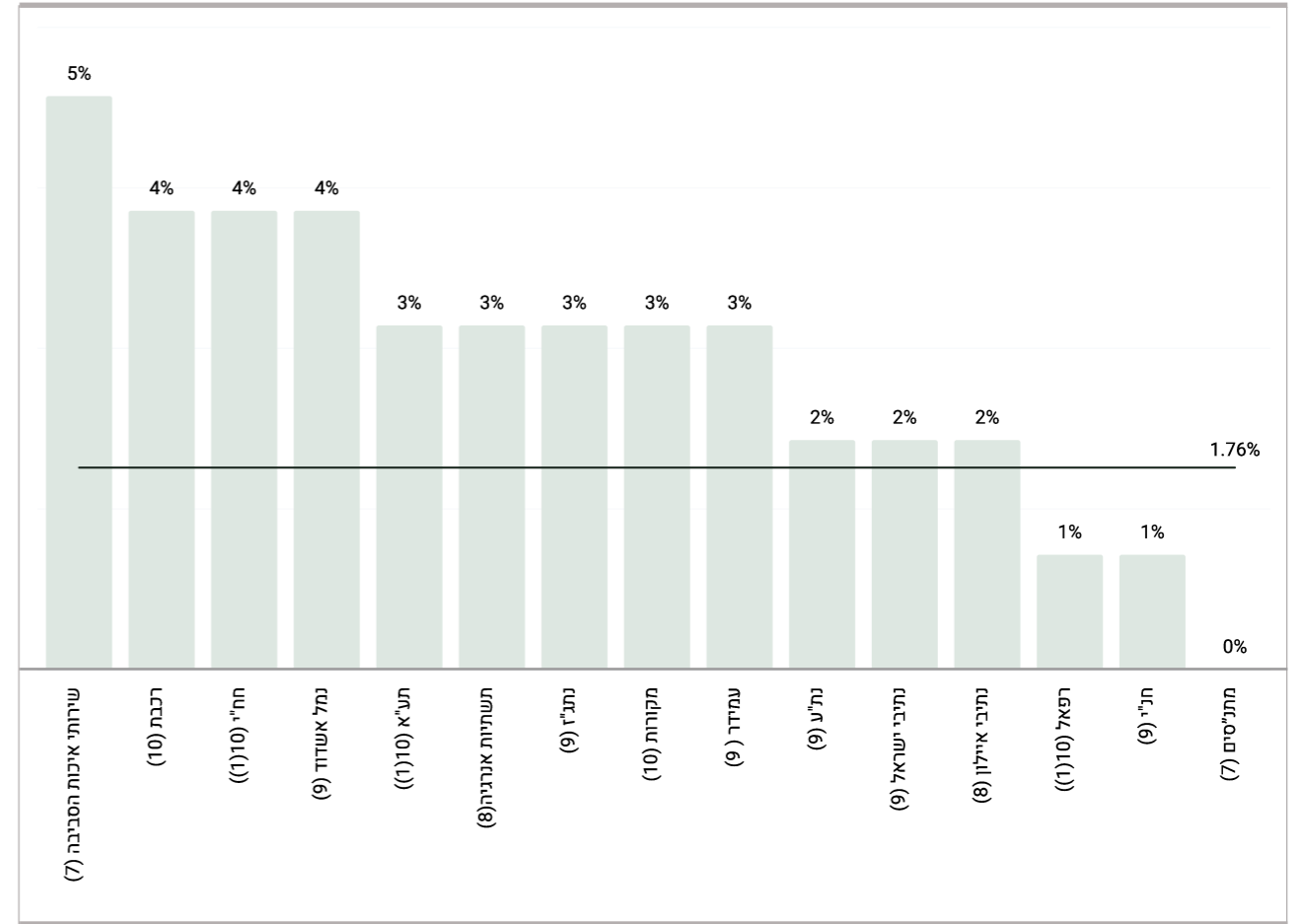
### תרשים 12: שיעור הנשים בחברות הממשלתיות העיקריות, 2025

שיעור בחברה ממשלתית — שיעור מהאוכלוסיה



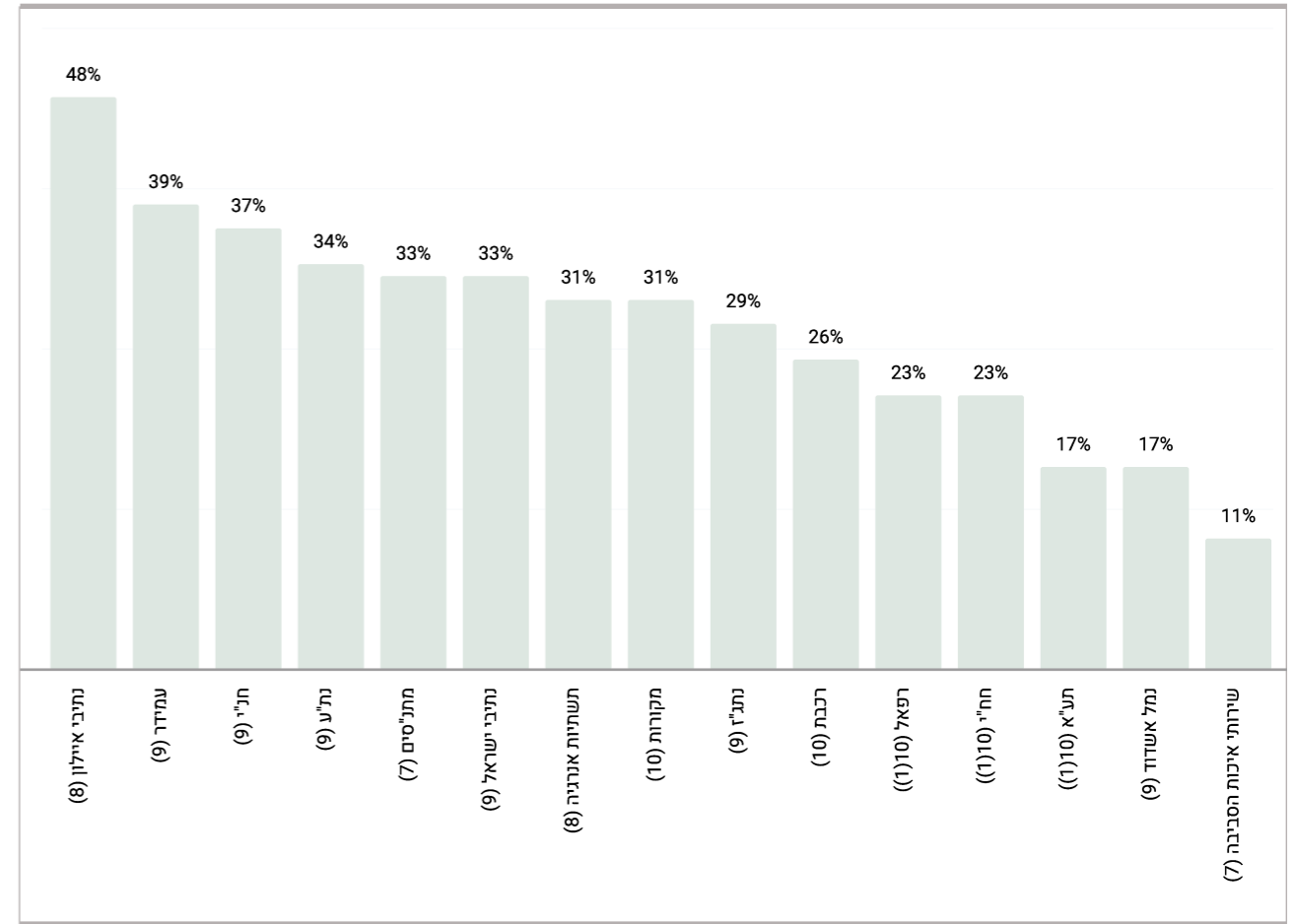
### תרשים 11: בני העדה האתיופית בחברות הממשלתיות העיקריות, 2025

שיעור בחברה ממשלתית — שיעור מהאוכלוסיה



**שיעור נשים בכירות בחברות הממשלתיות העיקריות, 2025**

שיעור נשים בכירות מכלל העובדים הבכירים



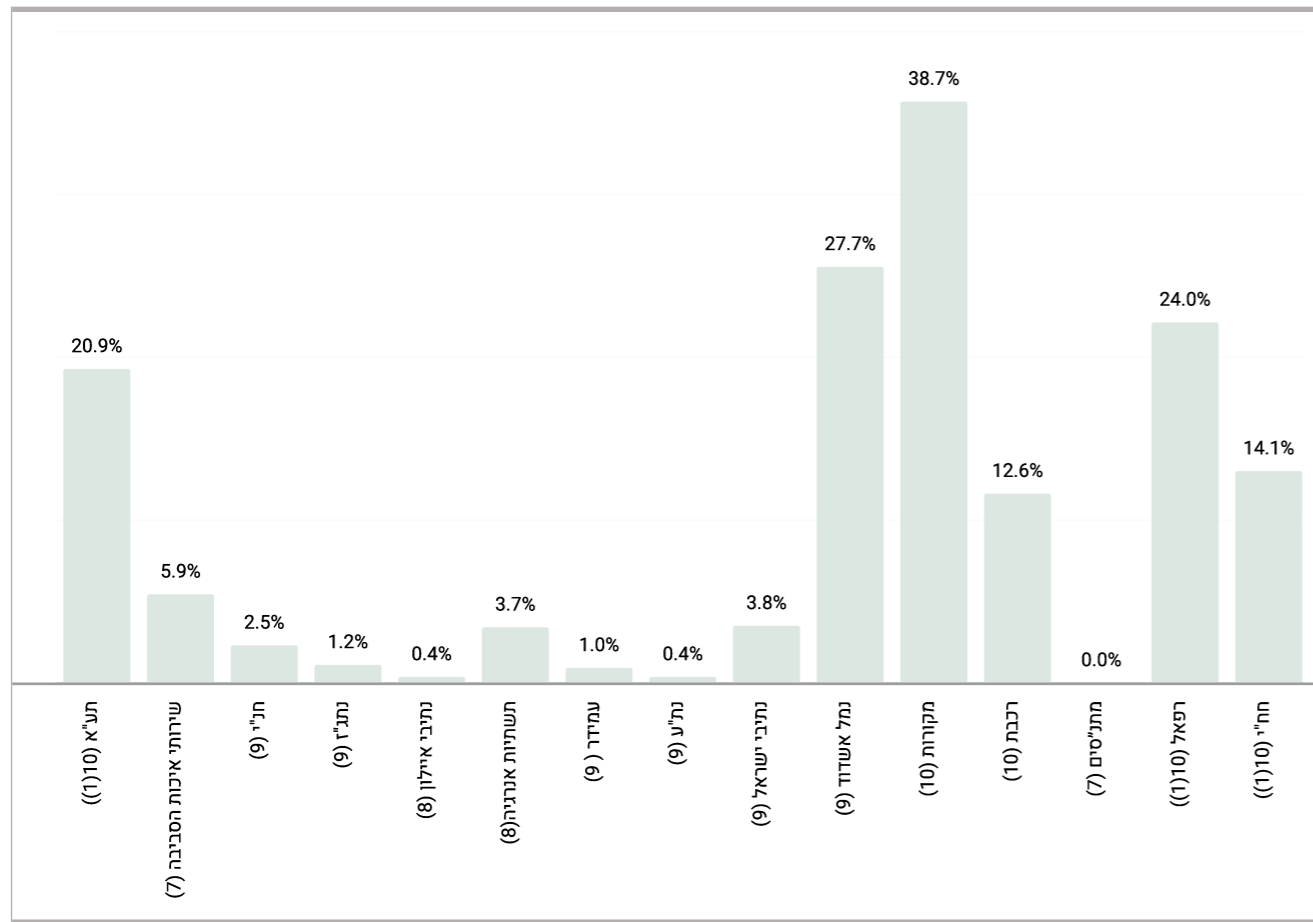
**קרובי משפחה<sup>7</sup>**

בהתאם לתקנות החברות הממשלתיות – אשר מתייחסות בדבר כללים להעסקת קרובי משפחה, תקנות אלו נועדו על מנת למנוע העדפת קרובי משפחה, לשמור על טוהר המידות ופגיעה בשוויון. עיקרי התקנות קובעים חובת דיווח ומניעת יחסי כפיפות בין קרובים.

תרשים 14:

**שיעור קרובי משפחה**

שיעור עובדים להם קרובי משפחה בחברה



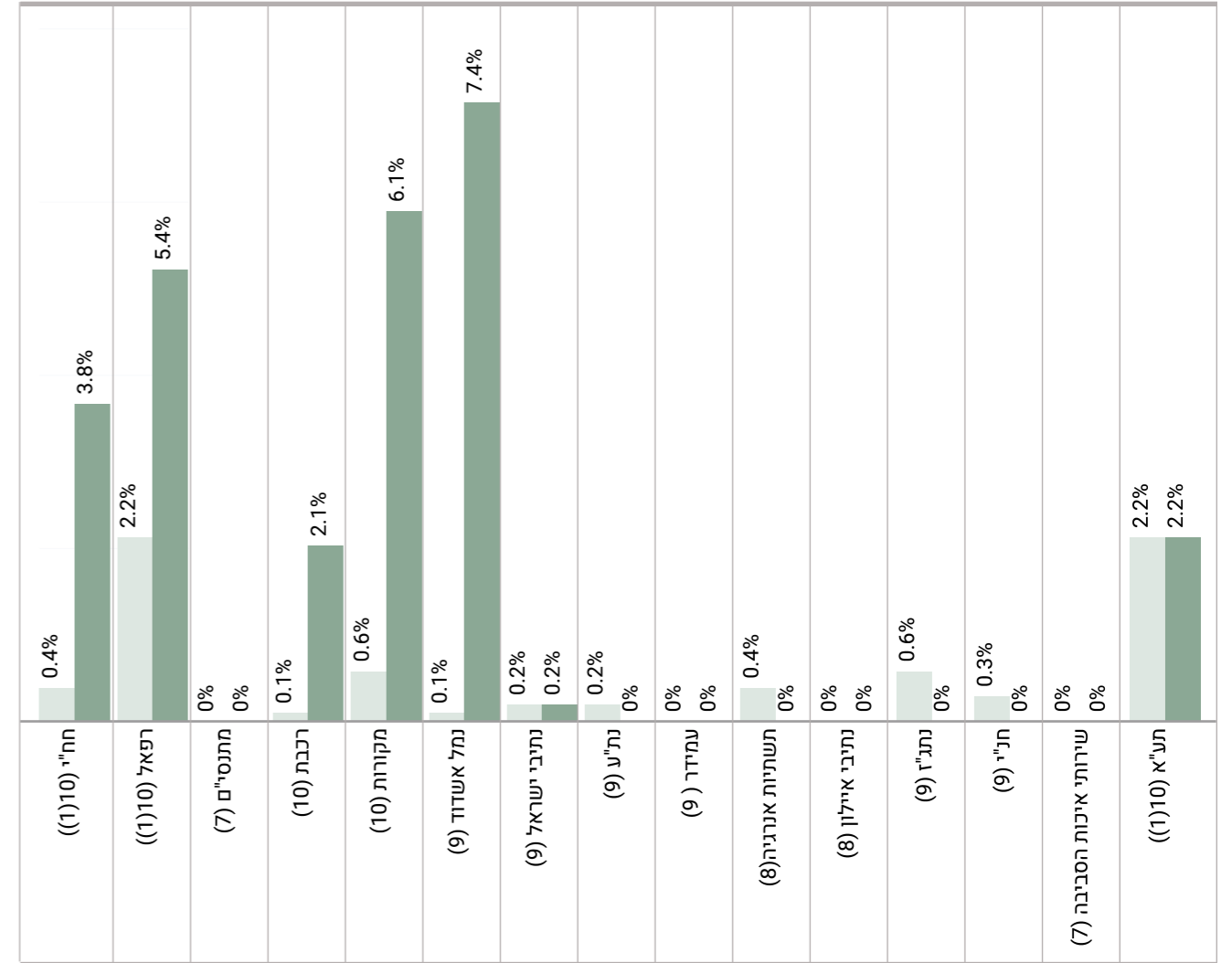
**מהגרף עולים הממצאים הבאים:**

שיעור העסקת קרובי משפחה, באופן מובהק, גבוה בחברת מקורות ביחס לחברות העיקריות האחרות ועומד על כ-38.7%. לאחריה נמל אשדוד עם שיעור של כ-27.7%, רפאל עם כ-24%, תע"א עם כ-20.9% וחברת החשמל עם כ-14.1%.

7. כאמור בסעיף 1 לתקנות החברות הממשלתיות (כללים בדבר העסקת קרובי משפחה), התשס"ה-2005: "בן זוג, לרבות ידוע בציבור, הורה, הורה הורה, בן, בת, אח, אחות, גיס, גיסה, דוד, דודה, בן-אח, בת-אח, בן-אחות, בת-אחות, חותן, חותנת, חם, חמות, חתן, כלה, נכד או נכדה, לרבות קרבת משפחה שנוצרה עקב אימוץ או קרבת משפחה חורגת..." ולעניין חובת דיווח גם בן דוד, בת דוד, בן דודה ובת דודה.

## תרשים 15: שיעור הנקלטים בשנה אחרונה

שיעור עובדים להם שני קרובי משפחה או יותר ■ שיעור הנקלטים בשנה האחרונה שיש להם קרובי משפחה

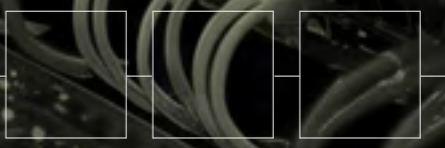


### מהגרף עולים הממצאים הבאים:

- בנמל אשדוד שיעור העובדים להם שני קרובי משפחה או יותר הוא הגבוה ביותר ועומד על כ-7.4%, מקורות עומדת על כ-6.1% ורפאל על כ-5.4%.
- בתע"א וברפאל השיעור הגבוה ביותר מסך הנקלטים בשנה אחרונה להם קרובי משפחה בשיעור של כ-2.2%.



# נספחים



# נספח א: תוצאות החברות הממשלתיות

להלן הכנסות החברות הממשלתיות העיקריות בשנים 2023-2025 (במיליוני ש"ח):

שם החברה	2023	שינוי	2024	שינוי	2025
חח"י	24,686	6%	26,184	2%	26,745
נתג"ז	1,141	7%	1,219	(7%)	1,131
תש"א	409	(2%)	401	3%	412
מקורות	5,245	2%	5,359	8%	5,771
נתיבי ישראל	5,915	3%	6,092	10%	6,697
רכבת ישראל	3,607	(4%)	3,479	5%	3,653
נת"ע	3,481	24%	4,332	24%	5,348
נתיבי איילון	2,479	4%	2,571	19%	3,059
חנ"י	1,327	(2%)	1,297	1%	1,314
חברת נמל אשדוד	1,003	5%	1,050	17%	1,232
עמידר	431	5%	454	3%	469
החברה לשירותי איכות הסביבה	277	3%	284	(19%)	229
התעשייה האווירית	19,655	15%	22,608	13%	25,490
רפאל	14,016	27%	17,846	21%	21,679
החברה למתנ"סים	840	6%	888	(6%)	834
דואר ישראל	1,623	(20%)	1,295	(100%)	-
יתר החברות	21,971	9%	23,907	(8%)	21,995
התאמות למאוחד	(16,656)		(16,913)		(13,035)
<b>סה"כ</b>	<b>91,450</b>	<b>12%</b>	<b>102,353</b>	<b>10%</b>	<b>113,023</b>

להלן רווחי החברות הממשלתיות בשנים 2023-2025 (במיליוני ש"ח):

שם החברה	2023	2024	2025
סה"כ רווח תפעולי	5,103	5,827	9,478
סה"כ רווח נקי	6,269	7,649	9,818
סה"כ רווח כולל	7,519	7,211	10,488

להלן רווחי החברות הממשלתיות העיקריות בשנים 2023-2025 (במיליוני ש"ח):  
רווח (הפסד) תפעולי (במיליוני ש"ח):

שם החברה	2023	2024	2025
חח"י	1,540	760	3,772
נתג"ז	573	595	486
תש"א	90	39	21
מקורות	158	419	(13)
נתיבי ישראל	20	5	17
רכבת ישראל	238	27	(30)
נת"ע	-	-	4
נתיבי איילון	(12)	(16)	(25)
חנ"י	345	340	297
חברת נמל אשדוד	38	40	155
עמידר	31	42	35
החברה לשירותי איכות הסביבה	24	30	13
התעשייה האווירית	1,384	1,742	2,599
רפאל	805	921	1,517
החברה למתנ"סים	2	3	3
דואר ישראל	102	58	-
יתר החברות	(235)	822	627
<b>סה"כ</b>	<b>5,103</b>	<b>5,827</b>	<b>9,478</b>

להלן תמצית סעיפים מאזנים עיקריים בחברות הממשלתיות העיקריות ליום 31 בדצמבר 2025 (במיליוני ש"ח):

רכוש קבוע, נדל"ש והשקעות	הון עצמי	סך התחייבויות והתחייבויות פיקוח	סך נכסים ונכסי פיקוח	
72,610	43,269	63,524	106,793	חח"י
6,169	2,249	5,988	8,237	נתג"ז
2,397	1,401	1,702	3,103	תש"א
19,204	5,809	18,225	24,034	מקורות
339	417	1,264	1,681	נתיבי ישראל
45,482	1,801	45,790	47,591	רכבת ישראל
1,554	9	4,214	4,223	נת"ע
194	289	1,277	1,566	נתיבי איילון
12,845	10,099	5,362	15,461	חנ"י
2,142	2,848	914	3,762	חברת נמל אשדוד
800	902	705	1,607	עמידר
96	156	113	269	החברה לשירותי איכות הסביבה
7,491	8,158	30,688	38,846	התעשייה האווירית
9,809	7,543	29,595	37,138	רפאל
17	10	147	157	החברה למתנ"סים
4,137	2,800	9,190	11,990	יתר החברות
2,033	2,051	(1,720)	331	התאמות למאוחד
<b>187,319</b>	<b>89,811</b>	<b>216,978</b>	<b>306,789</b>	<b>סה"כ</b>

רווח (הפסד) נקי (במיליוני ש"ח):

שם החברה	2023	2024	2025
חח"י	2,235	3,361	4,763
נתג"ז	286	322	269
תש"א	49	(41)	52
מקורות	190	215	(741)
נתיבי ישראל	32	19	34
רכבת ישראל	968	79	48
נת"ע	(18)	4	(5)
נתיבי איילון	119	13	1
חנ"י	182	271	226
חברת נמל אשדוד	39	168	394
עמידר	43	81	54
החברה לשירותי איכות הסביבה	25	25	11
התעשייה האווירית	1,173	1,824	2,458
רפאל	579	950	1,350
החברה למתנ"סים	-	-	-
דואר ישראל	182	69	-
יתר החברות	185	289	904
<b>סה"כ</b>	<b>6,269</b>	<b>7,649</b>	<b>9,818</b>

תמצית נתונים מאזניים של החברות הממשלתיות (במיליוני ש"ח):  
להלן תמצית סעיפים מאזניים מצרפיים עיקריים בחברות הממשלתיות לימים 31 בדצמבר 2023-2025:

	2023	2024	2025
סה"כ נכסים ונכסי פיקוח	271,467	286,331	306,789
סך הון עצמי	74,196	81,935	89,811
רכוש קבוע, נדל"ן להשקעה והשקעות	167,052	176,109	187,319
סך התחייבויות	192,990	199,656	213,245

## להלן תמצית נתונים תזרימיים (במיליוני ש"ח):

2023	(*)2024	2025	
13,911	17,926	15,589	מזומנים נטו שנבעו מפעילות שוטפת
(12,220)	(16,994)	(8,376)	מזומנים נטו ששימשו לפעילות השקעה
(1,262)	(1,142)	(6,619)	מזומנים נטו ששימשו לפעילות מימון
<b>429</b>	<b>(210)</b>	<b>594</b>	<b>סה"כ</b>
13,922	14,351	14,141	מזומנים ושווי מזומנים י.פ.
14,351	14,141	14,735	מזומנים ושווי מזומנים י.ס.
<b>429</b>	<b>(210)</b>	<b>594</b>	<b>השינוי</b>

(\*) הוצג מחדש

## להלן תמצית סעיפים מאזנים עיקריים בחברות הממשלתיות העיקריות ליום 31 בדצמבר 2024 (במיליוני ש"ח):

רכוש קבוע, נדל"ש והשקעות	הון עצמי	סך התחייבויות והתחייבויות פיקוח	סך נכסים ונכסי פיקוח	
68,237	38,297	66,352	104,649	חח"י
5,972	2,149	5,017	7,166	נתג"ז
2,264	1,349	1,785	3,134	תש"א
19,397	6,539	17,545	24,084	מקורות
330	385	1,782	2,167	נתיבי ישראל
41,380	1,760	41,535	43,295	רכבת ישראל
1,102	13	3,422	3,435	נת"ע
227	288	1,031	1,319	נתיבי איילון
12,950	9,865	5,386	15,251	חנ"י
1,914	2,754	796	3,550	חברת נמל אשדוד
871	874	769	1,643	עמידר
84	158	99	257	החברה לשירותי איכות הסביבה
7,545	6,820	31,094	37,914	התעשייה האווירית
8,301	4,814	15,471	20,285	רפאל
6	5	184	189	החברה למתנ"סים
3,712	4,008	14,193	18,201	יתר החברות
1,817	1,857	(2,065)	(208)	התאמות למאחד
<b>176,109</b>	<b>81,935</b>	<b>204,396</b>	<b>286,331</b>	<b>סה"כ</b>

# נספח ב: יצוא ותקבולים למדינה

להלן יצוא החברות הממשלתיות במיליוני ש"ח בהתאם למגזרי הפעילות בשנים 2023-2025:

מגזר פעילות	2025	שינוי	2024	שינוי	2023
ביטחוניות, דואר ותחבורה יבשתית	27,011	16%	23,238	13%	20,625
אנרגיה ומים	338	(31%)	488	13%	431
שאר המגזרים	1	43%	0.7	(65%)	2
<b>סך הכול</b>	<b>27,350</b>	<b>15%</b>	<b>23,727</b>	<b>13%</b>	<b>21,057</b>

## תקבולים מדיבידנד

בהתאם לחוק החברות הממשלתיות, החלטת דירקטוריון חברה ממשלתית בדבר ייעוד רווחים בדוחות הכספיים טעונה את אישור הרשות.

הרשות קבעה מדיניות של חלוקת דיבידנדים בשיעור של לפחות 50% מהרווח הנקי השוטף התקופתי (לפני בונוס לעובדים), ודיבידנדים מהרווחים הצבורים בהתאם לדרישה ספציפית של הרשות לאחר בחינת מצב החברה ויכולתה לשלם דיבידנדים לבעלי המניות.

להלן פירוט לגבי דיבידנד שהתקבל מחברות ממשלתיות בשנים 2023-2025 (במיליוני ש"ח):

2025	2024	2023	
1,615	1,190	648	סך דיבידנד שהוכרז (במיליוני ש"ח)
16%	16%	10%	יחס דיבידנד לרווח הנקי

להלן החברות הממשלתיות שהכריזו על דיבידנד למדינה במהלך השנים 2023-2025 (במיליוני ש"ח):

שם החברה	2025	2024	2023
התעשייה האווירית	772	570	380
רפאל	263	212	26
חברת נמל אשדוד	300	179	-
נתג"ז	120	71	71
ערים חברה לפיתוח עירוני	67	40	20
תומר	18	7	3
רותם תעשיות	5	7	7
ענבל חברה לביטוח	3	2	1
תשתיות אנרגיה	-	27	34
החברה לשירותי איכות הסביבה	-	14	15
איסורד	-	1	1
אחר	67	60	90
<b>סך הכול</b>	<b>1,615</b>	<b>1,190</b>	<b>648</b>

\* למען הסר ספק, הסכומים מתייחסים לדיבידנד שהוכרז בהתאם לדוחות הכספיים של החברות הממשלתיות.

להלן תמצית נתונים תזרימיים של החברות הממשלתיות העיקריות בשנים 2023-2025 (במיליוני ש"ח):

תזרים מזומנים שנבעו מפעילות (ששימשו לפעילות) שוטפת:

שם החברה	2025	2024	2023
חח"י	7,026	6,412	4,263
נתג"ז	1,956	861	927
תש"א	157	139	222
מקורות	951	1,263	733
נתיבי ישראל	115	4	57
רכבת ישראל	144	147	120
נת"ע	(9)	(90)	17
נתיבי איילון	19	(23)	22
חנ"י	943	895	886
חברת נמל אשדוד	273	216	123
עמידר	125	(44)	66
החברה לשירותי איכות הסביבה	32	35	235
התעשייה האווירית	2,113	3,288	3,224
רפאל	1,113	1,894	3,222
החברה למתנ"סים	18	(65)	4
דואר ישראל	-	(120)	(77)
יתר החברות	613	3,114	(133)
<b>סה"כ</b>	<b>15,589</b>	<b>17,926</b>	<b>13,911</b>

# נספח ג: יישום תקני IFRS בחברות הממשלתיות

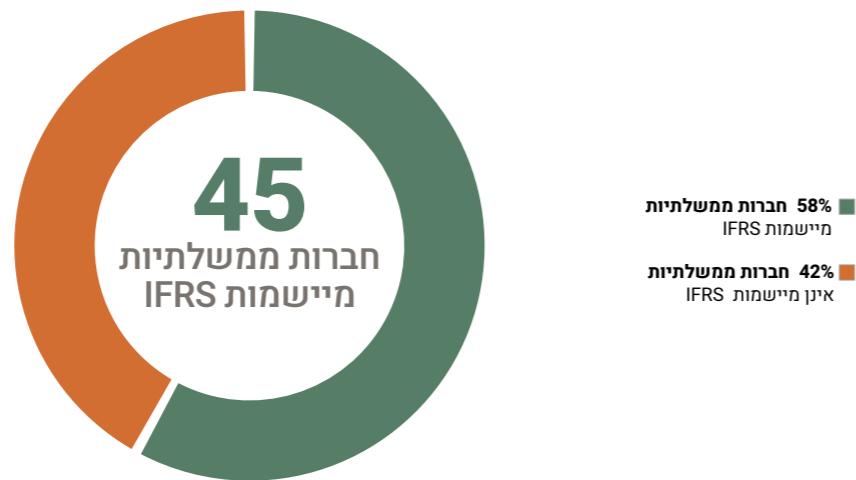
תקני הדיווח הכספי הבינלאומיים (IFRS) נקבעים על ידי המוסד הבינלאומי לתקינה בחשבונאות (IASB) ומהווים את מסגרת הדיווח הכספי המקובלת במרבית מדינות העולם ונועדו להבטיח דיווח כספי אחיד, רלוונטי ובר-השוואה.

בישראל אומצו תקני IFRS החל משנת 2008 עבור תאגידים הכפופים לחוק ניירות ערך, בהתאם להחלטת המוסד הישראלי לתקינה בחשבונאות (תקן חשבונאות מספר 29 אימוץ תקני דיווח כספי בינלאומיים - IFRS). אימוץ התקינה הבינלאומית נועד לחזק את איכות הדיווח הכספי, לשפר את השקיפות ולבסס שפה חשבונאית אחידה התואמת את הסטנדרטים המקובלים בשווקי ההון הבינלאומיים.

תקני IFRS מבוססים על גישה עקרונית, המחייבת הפעלת שיקול דעת מקצועי והסתמכות על המהות הכלכלית של עסקאות ואירועים, ולא רק על כללים טכניים. גישה זו מאפשרת הצגה נאמנה יותר של המצב הכספי והתוצאות העסקיות, אך מחייבת הקפדה על יישום עקבי וזהיר.

יישום תקני הדיווח הכספי הבינלאומיים (IFRS) תורם לחיזוק עקרונות השקיפות, האחידות והשוואתיות בדיווח הכספי ומאפשר לבעלי עניין, למקבלי החלטות ולגורמי פיקוח לקבל מידע איכותי, עקבי ובר-השוואה. לנוכח מאפייניהן הייחודיים של החברות הממשלתיות, ובכלל זה היקף פעילותן, מורכבות עסקיהן והשפעתן על המשק, קיימת חשיבות מיוחדת, בפרט בחברות אלו, להקפדה על יישום נאות של התקינה הבינלאומית ולבחינה מתמדת של השלכותיה על הדיווח הכספי.

בהתאם לכך, ניכרת בשנים האחרונות מגמה של עלייה עקבית ביישום הוראות התקינה הבינלאומית (IFRS) בקרב החברות הממשלתיות.



\*חברות ממשלתיות, לרבות חברות בנות ממשלתיות וחברות מעורבות, אשר מאוגדות כחברות בערכון מוגבל (חברה בע"מ).  
\*\* למעט חברות ממשלתיות שאינן פעילות, חברות בפירוק או חברות המצויות בהליכי הפרטה.

להלן החברות אשר בהתאם לעמדת הרשות, נדרשות ליישם את תקני הדיווח הכספי הבינלאומיים (IFRS), אך אינן מיישמות תקינה זו, ואשר אי-היישום כאמור עשוי להיות בעל השפעה מהותית על דוחותיהן הכספיים:

- קו צינור אירופה אסיה בע"מ
- איסורד בע"מ
- רותם תעשיות בע"מ
- החברה הממשלתית לתיירות בע"מ

## סקירה של עסקאות ההפרטה בשנים 2005-2025

להלן סקירה של עסקאות ההפרטה, אשר בוצעו על ידי רשות החברות בדרך של מכירות פרטיות ובדרך של הנפקות והצעות מכר לציבור בבורסה לניירות ערך בישראל: סך היקף ההפרטות וגיוס ההון משנת 2005 ועד שנת 2025 הסתכם לכ- 23,371 מיליוני ש"ח (ללא בנקים). החל מינואר 1986 ועד סוף 2025, 100 חברות חדלו להיות ממשלתיות.

במהלך השנים 2022-2023, המשיכה וקידמה רשות החברות את הפרטת חברת נמל חיפה בע"מ על ידי מכירה למשקיע פרטי. ביום 10 בינואר 2023, הועברה השליטה בחברה לקבוצה המורכבת מחברת גדות מסופים לכימיקלים (1985) בע"מ וחברת Adani Ports and Special Economic Zone Ltd ההודית. ממועד זה הפכה חברת נמל חיפה לחברה לא ממשלתית. העסקה הושלמה עבור סכום של כ-3.9 מיליארד ש"ח, כאשר מתוך כך כמיליארד ש"ח מיועדים להישאר בחברה לצורך שיפור תשתית וצרכים עסקיים.

בחודש נובמבר 2024 השלימה הרשות את הפרטת דואר ישראל עבור סכום של 468 מיליון ש"ח.  
**הפרטה וגיוס הון במניות וני"ע המירים מהציבור בין השנים 2005-2025:**

שם החברה	תאריך	סך גיוס הון למדינה	סך גיוס הון לחברה	סך גיוס במיליוני דולרים	סך גיוס במיליוני ש"ח	אחוז נמכר בדילול מלא	אחוז המדינה לאחר דילול
בזק החברה הישראלית לתקשורת*	10/2005	919	-	919	4,261	30%	16%
	09/2008	330	-	330	1,129	12%	5%
בית זיקוק לנפט אשדוד	09/2006	-	757	757	3,255	100%	0%
בתי זיקוק לנפט	02/2007	1,538	-	1,538	6,430	100%	0%
פי גלילות מסופים וצינורות	07/2007	-	186	186	800	0%	50%
החברה הממשלתית למדליות ולמטבעות	05/2008	4	-	4	14	100%	0%
כימיקלים לישראל	12/2007	15	-	15	59	0%	0%
קרן השתלמות למהנדסים	09/2008	6	-	6	20	50%	0%
בנק לפיתוח התעשייה	12/2009	81	-	81	306	50%	0%
השלטון המקומי חברה לאוטומציה במינהל	05/2011	6	-	6	21	40%	0%
חברת נמל אילת	01/2013	28	-	28	105	100%	0%
חברת בזק	03/2014	43	-	43	151	19%	0%
אוצר מפעלי ים	06/2016	98	-	98	379	83%	0%
החברה לפיתוח יפו העתיקה	06/2016	46	-	46	180	50%	0%
אתרים	06/2016	21	-	21	80	50%	0%
תעש מערכות בע"מ	11/2018	375	-	375	1,400	100%	0%
	01/2021	60	-	60	195	100%	0%
	12/2022	41	-	41	144	100%	0%
חברת נמל חיפה	01/2023	882	260	1,142	3,974	100%	0%
דואר ישראל בע"מ	11/2024	130	-	130	468	100%	0%
<b>סך הכול</b>		<b>4,623</b>	<b>1,203</b>	<b>5,826</b>	<b>23,371</b>		

\* לא כולל תמורה ממימושי אופציות לאחר ירידת אחזקות המדינה בבזק אל מתחת ל-5%, בסך של כ-34 מיליוני דולר.

# נספח ד: הבקרה הפנימית בחברות ממשלתיות

כחלק ממדיניות כוללת ושיטתית לשיפור איכות הדיווח הכספי והגברת אמון הציבור, רשות החברות הממשלתיות מקדמות בשנים האחרונות יישום עקבי של נורמות בקרה מתקדמות, הנהוגות במדינות המובילות בעולם. בין היתר, הרשות פועלת להטמעת כללים מחמירים המבוססים על חוקי Sarbanes-Oxley (SoX), תקני PCAOB ומודל הבקרה האמריקאי "COSO", המשלבים עקרונות של שקיפות, יושרה ואחריות ניהולית ("Accountability").

החל משנת 2005, חויבו החברות הממשלתיות בהצהרות אישיות של מנהלים בדבר נכונות הדוחות הכספיים.

תקנות אלה הורחבו בשנת 2007, וכיום נדרשות החברות לצרף גם דיווח על אפקטיביות הבקרה הפנימית על הדיווח הכספי, בהתבסס על מודלי בקרה מקובלים, שבו יפורטו החולשות המהותיות, אם קיימות. תוספות אלה תרמו משמעותית לגיבוש תרבות של ניהול אחראי וביקורת עצמית, והובילו לשינויים בדפוסי ההתנהגות של מנהלים ועובדים הכפופים להם.

הניסיון שהצטבר מעיד על שינוי חיובי בגישת נושאי המשרה, תוך הקפדה יתרה וזהירה ביחס לאישור הדוחות הכספיים ודוחות הדירקטוריון.

הדבר בא לידי ביטוי בהסתייעות גוברת במומחים לצורך יישום הנהלים, ביצוע התהליכים והבקורות הנדרשים, שיפור בתהליכי קבלת ההחלטות, ועידוד כל שכבות ההנהלה לבצע בדיקות נאותות ולקחת אחריות.

נוסף לכך, ניכרת הטמעה של תרבות דיווח מדויקת ומעמיקה, הנשענת על מערכת חתימות רב-שכבתית, המבוססת על הגדרה ברורה של תחומי אחריות. כמו כן, הורחבו מנגנוני הפיקוח והוגדרו בקורות גילוי, לרבות מטריצת אחריות ארגונית לגבי נושאים העשויים להיות רלוונטיים לדיווח הכספי.

תהליכים אלה חיזקו מערך הפיקוח, שיפרו את איכות הדיווח והעמיקו את תחושת האחריות בכל הדרגים הארגוניים.

## דוח על אפקטיביות הבקרה הפנימית על הדיווח כספי

בהתאם לתקנות החברות הממשלתיות (דוחות נוספים בדבר אפקטיביות הבקרה הפנימית על דיווח כספי), התשס"ח-2007, חברות העומדות בתנאים מסוימים, כגון הכנסות או נכסים מעל 400 מיליון ש"ח וכן, מחויבות בהוראות פרק ו' לחוק ניירות ערך, התשכ"ח-1968, נדרשות לצרף לדוחות השנתיים דוח נוסף בדבר אפקטיביות הבקרה הפנימית על דיווח כספי.

הבקרה הפנימית על הדיווח הכספי מוגדרת כהליך שיוזמת, מתכננת ומיישמת הנהלת החברה, בפיקוח ואישור הדירקטוריון, במטרה לספק ביטחון סביר בנוגע למהימנות הדיווח הכספי והכנת הדוחות הכספיים בהתאם לכללי חשבונאות מקובלים ולהוראות החוק. מערך זה כולל מדיניות ונהלים, שנועדו להבטיח רישום מדויק, מפורט ומהימן של נכסי החברה ועסקאותיה, ביצוע עסקאות בהתאם להרשאות, לנהלים מאושרים והוראות דין, וכן מניעה או גילוי במועד של פעולות בלתי מורשות, בעיקר כאשר יש להן פוטנציאל להשפעה מהותית על הדוחות הכספיים.

הדוח בדבר אפקטיביות הבקרה הפנימית על הדיווח כספי נדרש להתבסס על מודל בקרה מקובל. בהתאם לתוספת ראשונה לתקנות החברות הממשלתיות, מודל הבקרה המקובל הינו מודל "קוסו" (COSO) או מודל בקרה אחר שאושר באופן פרטני על ידי שר האוצר. הדוח יכלול פירוט של חולשות מהותיות, ככל שקיימות, וכן הצהרות חתומות של נושאי המשרה החתומים גם על הדוחות הכספיים ו/או דוח דירקטוריון.

בנוסף, נדרש לצרף לדוחות השנתיים גם דוח של רואה החשבון המבקר, הכולל חוות דעת בדבר אפקטיביות הבקרה הפנימית על דיווח כספי, ובפרט אם קיימות חולשות מהותיות שזוהו על ידו. רואה החשבון המבקר נדרש לבצע את הביקורת שלו בהתאם לתקני PCAOB כפי שאומצו בישראל, במטרה להשיג מידה סבירה של ביטחון באשר לאפקטיביות הבקרה הפנימית על הדיווח הכספי. הביקורת כוללת השגת הבנה של מערך הבקרה הפנימית, הערכת סיכונים לקיומן של חולשות מהותיות, בחינה של תכנון הבקורות ויישום בפועל של בקורות, וביצוע נהלים נוספים בהתאם לנסיבות. רואה החשבון המבקר נדרש לקבוע בדוח שלו האם ביקורתו מספקת בסיס נאות לדוחות דעתו.

## תמצית ממצאי יישום SOX 404 בחברות החייבות בדיווח לשנה המסתיימת ביום 31 בדצמבר 2025:

נכון ליום 31 בדצמבר 2025, 36 חברות ממשלתיות מחויבות ביישום ובדיווח לפי הוראות ה-SOX. לצד זאת, 4 חברות ממשלתיות נוספות, שאינן חייבות בדיווח כאמור, מיישמות את הוראות ה-SOX.

בהתאם לדוח רואי החשבון המבקרים בחברות הממשלתיות בהתאם לתקנות החברות הממשלתיות (דוחות נוספים בדבר אפקטיביות הבקרה הפנימית על דיווח כספי), התשס"ח-2007, חוות הדעת שניתנו הינן שהחברות קיימו, מכל הבחינות המהותיות, בקרה פנימית אפקטיבית על הדיווח הכספי ליום 31 בדצמבר 2025, זאת למעט בשתי חברות, אשר בחוות דעת רואי החשבון המבקר נכללה התייחסות לקיומה של חולשה מהותית, לפיה לא קיימות בקורות פנימיות אפקטיביות, להלן החברות:

- **חברת החשמל לישראל (ח"י):** נמצאה חולשה מהותית בבקרה על תשלומי שכר ופנסיה, לפיה לא קיימת בקרה אפקטיבית המוודאת כי הזכויות וההטבות, בגין משלמים תשלומי שכר ופנסיה ונכללות מחויבויות אקטואריות, אושרו בהתאם להוראות החוק.
- **אשרא - החברה הישראלית לביטוח סיכוני סחר חוץ בע"מ:** עקב סיום כהונתם של מספר חברי דירקטוריון, ירד מספר חברי דירקטוריון מתחת לרף המינימלי של שבעה, כפי שגדרש במסמכי היסוד של החברה.
- אי מינוי דירקטורים מהווה חולשה מהותית ברמת הארגון (Controls Level Entity) לאור כך שהם מופקדים בין היתר על פיקוח הבקרה הפנימית, הציות, הדיווח הכספי והממשל התאגידי הנאות.

# נספח ה: מפתח החברות הממשלתיות לשנת 2025

שם החברה	מעמד	אחוז ברווח	ענף כלכלי	מגזר פעילות	משרד ממשלתי אחראי	בסיס הנתונים לשנת 2025	סיווג החברה
נתיבי ישראל - החברה הלאומית לתשתיות תחבורה בע"מ	ממשלתית	100%	בינוי (בניה והנדסה אזרחית)	תחבורה	התחבורה והבטיחות בדרכים	מאושר ומבוקר	9
עמידר החברה הלאומית לבינוי והשיכון בישראל בע"מ	ממשלתית	100%	נדל"ן, פעילויות השכרה, מו"פ ושירותים עסקיים	בינוי סביבה ואוצר	הבינוי והשיכון	מאושר ומבוקר	9
דירה להשכיר - החברה הממשלתית לדיור ולהשכרה בע"מ	ממשלתית	100%	נדל"ן, פעילויות השכרה, מו"פ ושירותים עסקיים	בינוי סביבה ואוצר	הבינוי והשיכון	מאושר ומבוקר	8
חברת נתיבי איילון בע"מ	ממשלתית	100%	בינוי (בניה והנדסה אזרחית)	תחבורה	התחבורה והבטיחות בדרכים	מאושר ומבוקר	8
חברת תחנות ייצור חשמל חדשות בישראל בע"מ*	ממשלתית	100%	חשמל ומים	אנרגיה ומים	אנרגיה	לא פעילה	8
כביש חוצה ישראל בע"מ	ממשלתית	100%	בינוי (בניה והנדסה אזרחית)	תחבורה	התחבורה והבטיחות בדרכים	מאושר ומבוקר	8
ענבל חברה לביטוח בע"מ	ממשלתית	100%	בנקאות, ביטוח ופיננסים	בינוי סביבה ואוצר	הבטחון	מאושר ומבוקר	8
תשתיות אנרגיה בע"מ	ממשלתית	99.99%	תחבורה, אחסנה ותקשורת	אנרגיה ומים	אנרגיה	מאושר ומבוקר	8
איסורד בע"מ	ממשלתית	99.99%	תעשייה	ביטחוניות	הבטחון	טיוטה	7
החברה למתנ"סים - מרכזים קהילתיים בישראל בע"מ (חל"צ)	ממשלתית	100%	שירותים קהילתיים, חברתיים, אישיים ואחרים	חינוך	אנרגיה	מאושר ומבוקר	7

שם החברה	מעמד	אחוז ברווח	ענף כלכלי	מגזר פעילות	משרד ממשלתי אחראי	בסיס הנתונים לשנת 2025	סיווג החברה
התעשייה האווירית לישראל בע"מ	ממשלתית	100%	תעשייה	ביטחוניות	הבטחון	מאושר ומבוקר	(1)10
חברת החשמל לישראל בע"מ	ממשלתית	99.85%	חשמל ומים	אנרגיה ומים	אנרגיה	מאושר ומבוקר	(1)10
רפאל מערכות לחימה מתקדמות בע"מ	ממשלתית	100%	תעשייה	ביטחוניות	הבטחון	מאושר ומבוקר	(1)10
מקורות חברת מים בע"מ	ממשלתית	99.99%	חשמל ומים	אנרגיה ומים	אנרגיה	מאושר ומבוקר	10
רכבת ישראל בע"מ	ממשלתית	100%	תחבורה, אחסנה ותקשורת	תחבורה	התחבורה והבטיחות בדרכים	מאושר ומבוקר	10
חברת נגה ניהול מערכת החשמל בע"מ	ממשלתית	100%	חשמל ומים	אנרגיה ומים	אנרגיה	מאושר ומבוקר	9
חברת נמל אשדוד בע"מ	ממשלתית	100%	תחבורה, אחסנה ותקשורת	תחבורה	התחבורה והבטיחות בדרכים	מאושר ומבוקר	9
חברת נמלי ישראל - פיתוח ונכסים בע"מ	ממשלתית	100%	נדל"ן, פעילויות השכרה, מו"פ ושירותים עסקיים	תחבורה	התחבורה והבטיחות בדרכים	מאושר ומבוקר	9
חברת תומר	ממשלתית	100%	תעשייה	ביטחוניות	הבטחון	טיוטה	9
נת"ע - נתיבי תחבורה עירוניים להסעת המונים בע"מ	ממשלתית	100%	בינוי (בניה והנדסה אזרחית)	תחבורה	התחבורה והבטיחות בדרכים	מאושר ומבוקר	9
נתיבי הגז הטבעי לישראל בע"מ	ממשלתית	100%	תחבורה, אחסנה ותקשורת	אנרגיה ומים	אנרגיה	מאושר ומבוקר	9

שם החברה	מעמד	אחוז ברוח	ענף כלכלי	מגזר פעילות	משרד ממשלתי אחראי	בסיס הנתונים לשנת 2025	סיווג החברה
החברה הממשלתית לתיירות	ממשלתית	100%	נדל"ן, פעילויות השכרה, מו"פ ושירותים עסקיים	תיירות	הבינוי והשיכון	מאושר ומבוקר	6
המכון הגיאופיסי לישראל חברה מוגבלת בערבות	ממשלתית	99.9%	נדל"ן, פעילויות השכרה, מו"פ ושירותים עסקיים	אנרגיה ומים	התחבורה והבטיחות בדרכים	מאושר ומבוקר	6
נצר השרון בע"מ	ממשלתית	100%	תעשייה	ביטחוניות	אנרגיה	מאושר ומבוקר	6
החברה לחינוך ימי בישראל (בתייה"ס הימיים)**	ממשלתית	100%	חינוך	חינוך	התחבורה והבטיחות בדרכים	טרם התקבל	5
הכפר הירוק ע"ש לוי אשכול בע"מ	ממשלתית	100%	חינוך	חינוך	חינוך	מאושר ומבוקר	5
פארק אריאל שרון בע"מ	ממשלתית	100%	שירותים קהילתיים, חברתיים, אישיים ואחרים	בינוי סביבה ואוצר	להגנת הסביבה	מאושר ומבוקר	5
ק.ל.ע - קרן השתלמות לעובדים סוציאליים בע"מ	ממשלתית	50%	בנקאות, ביטוח ופיננסים	בינוי סביבה ואוצר	אוצר	מאושר ומבוקר	5
קרן השתלמות לאקדמאים במדעי החברה והרוח	ממשלתית	50%	בנקאות, ביטוח ופיננסים	בינוי סביבה ואוצר	אוצר	מאושר ומבוקר	5
קרן השתלמות להנדסאים וטכנאים בע"מ	ממשלתית	50%	בנקאות, ביטוח ופיננסים	בינוי סביבה ואוצר	אוצר	מאושר ומבוקר	5
קרן השתלמות לעובדי מדינה	ממשלתית	50%	בנקאות, ביטוח ופיננסים	בינוי סביבה ואוצר	אוצר	מאושר ומבוקר	5

שם החברה	מעמד	אחוז ברוח	ענף כלכלי	מגזר פעילות	משרד ממשלתי אחראי	בסיס הנתונים לשנת 2025	סיווג החברה
החברה לשירותי איכות הסביבה בע"מ	ממשלתית	100%	נדל"ן, פעילויות השכרה, מו"פ ושירותים עסקיים	בינוי סביבה ואוצר	התחבורה והבטיחות בדרכים	מאושר ומבוקר	7
ערים חברה לפיתוח עירוני בע"מ	ממשלתית	100%	בינוי (בניה והנדסה אזרחית)	בינוי סביבה ואוצר	אנרגיה	מאושר ומבוקר	7
קנט - קרן לביטוח נזקי טבע בחקלאות ופיתוח הכפר בע"מ	ממשלתית	36.37%	בנקאות, ביטוח ופיננסים	בינוי סביבה ואוצר	התחבורה והבטיחות בדרכים	מאושר ומבוקר	7
רותם תעשיות בע"מ	ממשלתית	100%	תעשייה	ביטחוניות	התחבורה והבטיחות בדרכים	מאושר ומבוקר	7
שביט בע"מ*	ממשלתית	100%	תעשייה	ביטחוניות	הבטחון	לא פעילה	7
שירותי קורספונדנציה בע"מ	ממשלתית	100%	בנקאות, ביטוח ופיננסים	בינוי סביבה ואוצר	התחבורה והבטיחות בדרכים	טיוטה	7
אשרא - החברה הישראלית לביטוח יצוא בע"מ	ממשלתית	100%	בנקאות, ביטוח ופיננסים	בינוי סביבה ואוצר	אנרגיה	טיוטה	6
החברה הממשלתית להגנות ים המלח בע"מ	ממשלתית	100%	נדל"ן, פעילויות השכרה, מו"פ ושירותים עסקיים	תיירות	התחבורה והבטיחות בדרכים	מאושר ומבוקר	6
החברה הממשלתית להגנות מצוקי חוף הים התיכון בע"מ	ממשלתית	100%	נדל"ן, פעילויות השכרה, מו"פ ושירותים עסקיים	בינוי סביבה ואוצר	הבינוי והשיכון	מאושר ומבוקר	6

שם החברה	מעמד	אחוז ברווח	ענף כלכלי	מגזר פעילות	משרד ממשלתי אחראי	בסיס הנתונים לשנת 2025	סיווג החברה
ק.ה.ר. - קרן השתלמות לרוקחים בע"מ	ממשלתית	50%	בנקאות, ביטוח ופיננסים	בינוי סביבה ואוצר	אוצר	מאושר ומבוקר	4
ק.ס.מ. קרן השתלמות לביזימאים ומיקרוביולוגים	ממשלתית	50%	בנקאות, ביטוח ופיננסים	בינוי סביבה ואוצר	אוצר	מאושר ומבוקר	4
קרן השתלמות למשפטנים	ממשלתית	50%	בנקאות, ביטוח ופיננסים	בינוי סביבה ואוצר	אוצר	מאושר ומבוקר	4
קרן השתלמות לשופטים	ממשלתית	50%	בנקאות, ביטוח ופיננסים	בינוי סביבה ואוצר	שר המשפטים	מאושר ומבוקר	4
שקמונה חברה ממשלתית עירונית לשיקום הדירור בחיפה בע"מ	ממשלתית	66.67%	נדל"ן, פעילויות השכרה, מו"פ ושירותים עסקיים	בינוי סביבה ואוצר	הבינוי והשיכון	מאושר ומבוקר	4
החברה הישראלית לחקר מדעי החיים בע"מ	ממשלתית	100%	נדל"ן, פעילויות השכרה, מו"פ ושירותים עסקיים	ביטחוניות	ראש הממשלה	מאושר ומבוקר	3
החברה לפיתוח חוף אילת בע"מ**	ממשלתית	95%	נדל"ן, פעילויות השכרה, מו"פ ושירותים עסקיים	תיירות	תיירות	מאושר ומבוקר	3
החברה לשיקום הרובע היהודי בעיר העתיקה בירושלים בע"מ	ממשלתית	100%	נדל"ן, פעילויות השכרה, מו"פ ושירותים עסקיים	בינוי סביבה ואוצר	הבינוי והשיכון	מאושר ומבוקר	3
פיתוח מזרח ירושלים בע"מ	ממשלתית	66.66%	נדל"ן, פעילויות השכרה, מו"פ ושירותים עסקיים	בינוי סביבה ואוצר	ירושלים	מאושר ומבוקר	3

שם החברה	מעמד	אחוז ברווח	ענף כלכלי	מגזר פעילות	משרד ממשלתי אחראי	בסיס הנתונים לשנת 2025	סיווג החברה
בית הספר המרכזי למלונאות בע"מ (תדמור)**	ממשלתית	68.42%	חינוך	תיירות	תיירות	טרם התקבל	4
החברה לפיתוח עכו העתיקה בע"מ	ממשלתית	100%	נדל"ן, פעילויות השכרה, מו"פ ושירותים עסקיים	תיירות	תיירות	מאושר ומבוקר	4
המועצה הישראלית לצרכנות בע"מ	ממשלתית	75%	שירותים קהילתיים, חברתיים, אישיים ואחרים	בינוי סביבה ואוצר	הכלכלה והתעשייה	מאושר ומבוקר	4
הרשות לחינוך והכשרת ימאים	ממשלתית	50%	חינוך	חינוך	התחבורה והבטיחות בדרכים	טרם התקבל	4
חלד חברה ממשלתית עירונית לשיקום דיור ופיתוח בע"מ	ממשלתית	66.68%	נדל"ן, פעילויות השכרה, מו"פ ושירותים עסקיים	בינוי סביבה ואוצר	הבינוי והשיכון	מאושר ומבוקר	4
חקר ימים ואגמים לישראל בע"מ	ממשלתית	99.99%	נדל"ן, פעילויות השכרה, מו"פ ושירותים עסקיים	אנרגיה ומים	אנרגיה ומים הכלכלה והתעשייה + אוצר	מאושר ומבוקר	4
כפר הנוער "מאיר שפייה" בית ספר חקלאי משרד החינוך והתרבות בישראל - הדסה בארה"ב	ממשלתית	50%	חינוך	חינוך	חינוך	מאושר ומבוקר	4
מדרשת שדה בוקר בנגב בע"מ (חל"צ)	ממשלתית	60%	חינוך	חינוך	חינוך	מאושר ומבוקר	4
מקווה ישראל - כל ישראל חברים	ממשלתית	50%	חינוך	חינוך	חינוך	מאושר ומבוקר	4

שם החברה	מעמד	אחוז ברווח	ענף כלכלי	פעילות מגזר	משרד ממשלתי אחראי	בסיס הנתונים לשנת 2025	סיווג החברה
קרתא חברה לפיתוח מרכז ירושלים בע"מ***	ממשלתית	74%	נדל"ן, פעילויות השכרה, מו"פ ושירותים עסקיים	בינוי סביבה ואוצר	הבינוי והשיכון	לא פעילה	ללא סיווג
שוק סיטוני לישראל בע"מ**	ממשלתית	100%	מסחר סיטונאי וקמעוני	בינוי סביבה ואוצר	חקלאות	לא פעילה	ללא סיווג
אלתא מערכות בע"מ	בת ממשלתית	100%	תעשייה	ביטחוניות	הבטחון	מאושר ומבוקר	9
נתיב האור - אורות רבין	בת ממשלתית	100%	חשמל ומים	אנרגיה ומים	אנרגיה	מאושר ומבוקר	8
מקורות פיתוח ויזום בע"מ	בת ממשלתית	99.99%	חשמל ומים	אנרגיה ומים	אנרגיה	מאושר ומבוקר	7
החברה הלאומית לאספקת פחם בע"מ	בת ממשלתית	100%	חשמל ומים	אנרגיה ומים	אנרגיה	מאושר ומבוקר	6
שח"מ מקורות ביצוע בע"מ	בת ממשלתית	100%	בינוי (בניה והנדסה אזרחית)	אנרגיה ומים	אנרגיה	מאושר ומבוקר	6
תעבורה ימית אשדוד בע"מ	בת ממשלתית	100%	תחבורה, אחסנה ותקשורת	תחבורה	התחבורה והבטיחות בדרכים	מאושר ומבוקר	6
תעבורה ימית חיפה בע"מ	בת ממשלתית	100%	תחבורה, אחסנה ותקשורת	תחבורה	התחבורה והבטיחות בדרכים	מאושר ומבוקר	6
אירונאוטיקס	בת ממשלתית	100%	תעשייה	ביטחוניות	הבטחון	מאושר ומבוקר	ללא סיווג
אמריליס*	בת ממשלתית	100%	נדל"ן, פעילויות השכרה, מו"פ ושירותים עסקיים	תיירות	התחבורה והבטיחות בדרכים	לא פעילה	ללא סיווג
דיר מוגן ורווחה לקשיש בע"מ (חל"צ)*	בת ממשלתית	100%	נדל"ן, פעילויות השכרה, מו"פ ושירותים עסקיים	בינוי סביבה ואוצר	הבינוי והשיכון	לא פעילה	ללא סיווג

שם החברה	מעמד	אחוז ברווח	ענף כלכלי	פעילות מגזר	משרד ממשלתי אחראי	בסיס הנתונים לשנת 2025	סיווג החברה
האיגוד חברה להעברת טכנולוגיה	ממשלתית	100%	חינוך	בינוי סביבה ואוצר	חוץ	מאושר ומבוקר	1
א.ת. אפיקי תקשורת בע"מ	ממשלתית	100%	תחבורה, אחסנה ותקשורת	תקשורת	תקשורת	מאושר ומבוקר	ללא סיווג
המינהלה להסדרים במיגזר החקלאי*	ממשלתית	100%	בנקאות, ביטוח ופיננסים	בינוי סביבה ואוצר	חקלאות	לא פעילה	ללא סיווג
המכון הישראלי ליין בע"מ	ממשלתית	50%	נדל"ן, פעילויות השכרה, מו"פ ושירותים עסקיים	בינוי סביבה ואוצר	הכלכלה והתעשייה	מאושר ומבוקר	ללא סיווג
חברת בנין הבימה בע"מ**	ממשלתית	50%	נדל"ן, פעילויות השכרה, מו"פ ושירותים עסקיים	בינוי סביבה ואוצר	אוצר	טרם התקבל	ללא סיווג
חברת הגג למפעלי יצוא בע"מ***	ממשלתית	100%	מסחר סיטונאי וקמעוני	בינוי סביבה ואוצר	הכלכלה והתעשייה	לא פעילה	ללא סיווג
מקורות אחזקות בע"מ***	ממשלתית	100%	חשמל ומים	אנרגיה ומים	אנרגיה	לא פעילה	ללא סיווג
נכסים מ.י. בע"מ*	ממשלתית	100%	בנקאות, ביטוח ופיננסים	בינוי סביבה ואוצר	אוצר	לא פעילה	ללא סיווג
קו צינור אירופה - אסיה בע"מ	ממשלתית	100%	תחבורה, אחסנה ותקשורת	אנרגיה ומים	אוצר	לאור צו חיסיון נתונה הכספיים של החברה אינם נכללים בדו"ח זה	ללא סיווג
קרן הרשב"י**	ממשלתית	100%	שירותים קהילתיים, חברתיים, אישיים ואחרים	בינוי סביבה ואוצר	דת	לא פעילה	ללא סיווג

שם החברה	מעמד	אחוז ברווח	ענף כלכלי	מגזר פעילות	משרד ממשלתי אחראי	בסיס הנתונים לשנת 2025	סיווג החברה
קונטרופ	בת ממשלתית	50%	תעשייה	ביטחוניות	הבטחון	מאושר ומבוקר	ללא סיווג
שינוע - החברה להצלה ושירותים ים בע"מ***	בת ממשלתית	100%	נדל"ן, פעילויות השכרה, מו"פ ושירותים עסקיים	תחבורה	התחבורה והבטיחות בדרכים	לא פעילה	ללא סיווג
ת.כ.ג. אחזקות בע"מ***	בת ממשלתית	50.8%	תחבורה, אחסנה ותקשורת	אנרגיה ומים	אנרגיה	לא פעילה	ללא סיווג
חלמיש חברה ממשלתית עירונית לדיור לשיקום ולהתחדשות שכונות בתל אביב-יפו בע"מ	מעורבת	50%	נדל"ן, פעילויות השכרה, מו"פ ושירותים עסקיים	בינוי סביבה ואוצר	התחבורה והבטיחות בדרכים	מאושר ומבוקר	5
אולם נחמני 4 בע"מ***	מעורבת	50%	נדל"ן, פעילויות השכרה, מו"פ ושירותים עסקיים	בינוי סביבה ואוצר	אוצר	לא פעילה	ללא סיווג
אות המוצר הירושלמי בע"מ	מעורבת	40%	שירותים קהילתיים, חברתיים, אישיים ואחרים	בינוי סביבה ואוצר	הכלכלה והתעשייה	טרם התקבל	ללא סיווג
בית התפוצות בע"מ (חל"צ)	מעורבת	38.46%	שירותים קהילתיים, חברתיים, אישיים ואחרים	בינוי סביבה ואוצר	התרבות והספורט	טרם התקבל	ללא סיווג
הארכיון המרכזי לתולדות העם היהודי	מעורבת	28.57%	שירותים קהילתיים, חברתיים, אישיים ואחרים	בינוי סביבה ואוצר	התרבות והספורט	טרם התקבל	ללא סיווג
החברה למפעלי הכלכלה והתעשייה ותרבות לעובדי המדינה בע"מ	מעורבת	50%	שירותים קהילתיים, חברתיים, אישיים ואחרים	בינוי סביבה ואוצר	אוצר	טרם התקבל	ללא סיווג

שם החברה	מעמד	אחוז ברווח	ענף כלכלי	מגזר פעילות	משרד ממשלתי אחראי	בסיס הנתונים לשנת 2025	סיווג החברה
חברה ישראלית לאוניות דלק בע"מ***	בת ממשלתית	50%	תחבורה, אחסנה ותקשורת	אנרגיה ומים	אנרגיה	לא פעילה	ללא סיווג
חברת מים שומרון בע"מ***	בת ממשלתית	99.99%	חשמל ומים	אנרגיה ומים	אנרגיה ומבוקר	מאושר ומבוקר	ללא סיווג
טללים הדר בע"מ***	בת ממשלתית	78.95%	חשמל ומים	אנרגיה ומים	אנרגיה	לא פעילה	ללא סיווג
ירקון חברה להשקאה בע"מ***	בת ממשלתית	99.9%	חשמל ומים	אנרגיה ומים	אנרגיה	לא פעילה	ללא סיווג
מגרשי הקבלנים בע"מ*	בת ממשלתית	100%	חשמל ומים	אנרגיה ומים	אנרגיה	לא פעילה	ללא סיווג
מזח תיירות אילת בע"מ*	בת ממשלתית	66.67%	שירותים קהילתיים, חברתיים, אישיים ואחרים	תיירות	תיירות	לא פעילה	ללא סיווג
מעברות הירדן בע"מ***	בת ממשלתית	100%	חשמל ומים	אנרגיה ומים	אנרגיה	לא פעילה	ללא סיווג
מקורות בינוי ופיתוח בע"מ***	בת ממשלתית	100%	חשמל ומים	אנרגיה ומים	אנרגיה	לא פעילה	ללא סיווג
מקורות מים שחרורים והובלות בע"מ***	בת ממשלתית	50%	חשמל ומים	אנרגיה ומים	אנרגיה	לא פעילה	ללא סיווג
נכסי הירדן בע"מ*	בת ממשלתית	99.99%	חשמל ומים	אנרגיה ומים	אנרגיה	לא פעילה	ללא סיווג
פמא (פתוח משאבי אנרגיה) בע"מ***	בת ממשלתית	49.99%	חשמל ומים	אנרגיה ומים	אנרגיה	לא פעילה	ללא סיווג
קו מוצרי דלק בע"מ	בת ממשלתית	100%	תחבורה, אחסנה ותקשורת	אנרגיה ומים	אנרגיה	מאושר ומבוקר	ללא סיווג

שם החברה	מעמד	אחוז ברוח	ענף כלכלי	פעילות מגזר	משרד ממשלתי אחראי	בסיס הנתונים לשנת 2025	סיווג החברה
קרן השתלמות למורים תיכונים, מורי סמינרים ומפקחים	מעורבת	37.5%	בנקאות, ביטוח ופיננסים	בינוי סביבה ואוצר	אנרגיה	מאושר ומבוקר	ללא סיווג
קרן קיסריה אדמונד בנג'מין דה רוטשילד	מעורבת	50%	נדל"ן, פעילויות השכרה, מו"פ ושירותים עסקיים	בינוי סביבה ואוצר	התחבורה והבטיחות בדרכים	טיוטה	ללא סיווג
הקרן למורשת הכותל המערבי	עמותה	100%	שירותים, קהילתיים, חברתיים, אישיים ואחרים	בינוי סביבה ואוצר	הבטחון	מאושר ומבוקר	5
האגודה לתרבות הדיור	עמותה	100%	שירותים, קהילתיים, חברתיים, אישיים ואחרים	בינוי סביבה ואוצר	הבינוי והשיכון	מאושר ומבוקר	4
המרכז הארצי לפיתוח המקומות הקדושים (ע"ר)	עמותה	100%	שירותים, קהילתיים, חברתיים, אישיים ואחרים	בינוי סביבה ואוצר	דת	מאושר ומבוקר	ללא סיווג
מתימו"פ**	עמותה	100%	נדל"ן, פעילויות השכרה, מו"פ ושירותים עסקיים	בינוי סביבה ואוצר	הכלכלה והתעשייה	לא פעילה	ללא סיווג

\*חברה לא פעילה.  
 \*\* חברה בפירוק/ בהליכי פירוק.  
 \*\*\* יצוין כי חברות אלו נוספו בעקבות מהלך מיפוי וטיב נתונים של מרשמי הרשות שבוצע בשנת 2025.

שם החברה	מעמד	אחוז ברוח	ענף כלכלי	פעילות מגזר	משרד ממשלתי אחראי	בסיס הנתונים לשנת 2025	סיווג החברה
חברת "המשקם" לתעסוקת קשישים ובעלי כושר עבודה מוגבל בע"מ	מעורבת	40%	שירותי בריאות, רווחה וסעד	בינוי סביבה ואוצר	העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים	מאושר ומבוקר	ללא סיווג
מגדל שלום מאיר בע"מ	מעורבת	9.27%	נדל"ן, פעילויות השכרה, מו"פ ושירותים עסקיים	בינוי סביבה ואוצר	אוצר	טרם התקבל	ללא סיווג
מוזיאון ישראל (חל"צ)	מעורבת	14.29%	שירותים, קהילתיים, חברתיים, אישיים ואחרים	בינוי סביבה ואוצר	דת	טרם התקבל	ללא סיווג
מכון היהלומים הישראלי בע"מ	מעורבת	23.81%	נדל"ן, פעילויות השכרה, מו"פ ושירותים עסקיים	בינוי סביבה ואוצר	הבינוי והשיכון	טרם התקבל	ללא סיווג
מת"ש - מרכזי תעסוקה שיקומיים בע"מ	מעורבת	33.33%	שירותי בריאות, רווחה וסעד	בינוי סביבה ואוצר	חקלאות	מאושר ומבוקר	ללא סיווג
נכסי חייל (נח) בע"מ	מעורבת	48.78%	נדל"ן, פעילויות השכרה, מו"פ ושירותים עסקיים	ביטחוניות	הבטחון	טרם התקבל	ללא סיווג
פי גלילות מסופי נפט וצינורות בע"מ**	מעורבת	50%	תחבורה, אחסנה ותקשורת	אנרגיה ומים	אנרגיה	לא פעילה	ללא סיווג
קרן השתלמות למורים בבתי-הספר העל יסודיים במכללות ובסמינרים בע"מ	מעורבת	37.5%	בנקאות, ביטוח ופיננסים	בינוי סביבה ואוצר	אנרגיה	מאושר ומבוקר	ללא סיווג
קרן השתלמות למורים ולגננות	מעורבת	50%	בנקאות, ביטוח ופיננסים	בינוי סביבה ואוצר	אנרגיה	מאושר ומבוקר	ללא סיווג