



מדינת ישראל

# מבקר המדינה ונציב תלונות הציבור

---

**דוח ביצוע התקציב  
לשנת הכספים 2025**

מוגש לוועדה לענייני ביקורת המדינה של הכנסת

---

ירושלים  
ניסן התשפ"ו  
מרץ

2026

---



## דוח ביצוע תקציב לשנת הכספים 2025

(באלפי שקלים חדשים)

### א. התקציב וביצועו

התקציב המקורי 2026	תקציב 2025 וביצועו							ההוצאה למעשה 2024	הסעיף	
	יתרה	התחייבויות	יתרת הרשאה	הוצאה למעשה	סה"כ התקציב המאושר	העברה בין סעיפים	עודפים שהותרו מ-2024			תקציב המקורי
460,800	23,893	104,627	128,520	455,330	583,850	0	140,550	443,300	433,190	11 משרד מבקר המדינה
=====	=====	=====	=====	=====	=====	=====	=====	=====	=====	=====
42,568	2,316	5,964	8,280	41,379	49,659	(808)	7,965	42,502	41,606	01 ניהול ומטה
181,727	11,649	5,735	17,384	168,437	185,821	(976)	7,267	179,530	167,525	02 ביצוע הביקורת
55,855	124	238	362	55,493	55,855	1,307	1,214	53,334	53,446	03 נציבות תלונות הציבור
157,640	2,464	63,827	66,291	147,135	213,426	2,477	66,760	144,189	138,850	06 אמרכלות
15,010	1,340	28,863	30,203	42,886	73,089	0	57,344	15,745	31,763	04 הוצאות חד-פעמיות
8,000	6,000	0	6,000	0	6,000	(2,000)	0	8,000	0	05 רוזרבה

## דוח ביצוע תקציב לשנת הכספים 2025 (המשך)

(באלפי שקלים חדשים)

התקציב המקורי 2026	תקציב 2025 וביצועו								ההוצאה למעשה 2024	הסעיף
	יתרה	התחייבויות	יתרת הרשאה	הוצאה למעשה	סה"כ התקציב המאושר	העברה בין סעיפים	עודפים שהותרו מ-2024	תקציב המקורי		
42,568	2,316	5,964	8,280	41,379	49,659	(808)	7,965	42,502	41,606	01 ניהול ומטה
=====	=====	=====	=====	=====	=====	=====	=====	=====	=====	=====
10,206	454	0	454	9,461	9,915	0	0	9,915	8,732	01 01 הנהלה
25,764	980	2,295	3,275	25,120	28,395	(949)	3,512	25,832	26,461	01 02 תכנון, תמיכה מקצועית, ייעוץ משפטי ודוברות
300	355	327	682	386	1,068	0	468	600	762	01 03 שת"פ בינ"ל ובקרת עמיתים
6,298	527	3,342	3,869	6,412	10,281	141	3,985	6,155	5,651	01 04 הדרכה

## דוח ביצוע תקציב לשנת הכספים 2025 (המשך)

(באלפי שקלים חדשים)

התקציב המקורי 2026	תקציב 2025 וביצועו								ההוצאה למעשה 2024	הסעיף
	יתרה	התחייבויות	יתרת הרשאה	הוצאה למעשה	סה"כ התקציב המאושר	העברה בין סעיפים	עודפים שהותרו מ-2024	תקציב המקורי		
181,727	11,649	5,735	17,384	168,437	185,821	(976)	7,267	179,530	167,525	02 ביצוע הביקורת
=====	=====	=====	=====	=====	=====	=====	=====	=====	=====	=====
84,703	8,535	3,267	11,802	76,170	87,972	(1,882)	2,857	86,997	78,758	02 01 ביקורת משרדי ממשלה
33,367	1,099	0	1,099	30,525	31,624	0	0	31,624	29,498	02 02 ביקורת מערכת הביטחון
41,400	1,789	0	1,789	39,142	40,931	(230)	1,500	39,661	37,714	02 03 ביקורת רשויות מקומיות
22,257	226	2,468	2,694	22,600	25,294	1,136	2,910	21,248	21,555	02 05 ביקורת פעולות עני"א וסייבר

## דוח ביצוע תקציב לשנת הכספים 2025 (המשך)

(באלפי שקלים חדשים)

התקציב המקורי 2026	תקציב 2025 וביצועו								ההוצאה למעשה 2024	הסעיף
	יתרה	התחייבויות	יתרת הרשאה	הוצאה למעשה	סה"כ התקציב המאושר	העברה בין סעיפים	עודפים שהותרו מ-2024	תקציב המקורי		
55,855	124	238	362	55,493	55,855	1,307	1,214	53,334	53,446	03 נציבות תלונות הציבור
=====	=====	=====	=====	=====	=====	=====	=====	=====	=====	=====
5,574	106	0	106	5,217	5,323	0	0	5,323	4,835	03 01 הנהלה
50,281	18	238	256	50,276	50,532	1,307	1,214	48,011	48,611	03 02 הטיפול בתלונות

## דוח ביצוע תקציב לשנת הכספים 2025 (המשך)

(באלפי שקלים חדשים)

התקציב המקורי 2026	תקציב 2025 וביצועו								ההוצאה למעשה 2024	הסעיף
	יתרה	התחייבויות	יתרת הרשאה	הוצאה למעשה	סה"כ התקציב המאושר	העברה בין סעיפים	עודפים שהותרו מ-2024	תקציב המקורי		
157,640	2,464	63,827	66,291	147,135	213,426	2,477	66,760	144,189	138,850	06 אמרכלות
=====	=====	=====	=====	=====	=====	=====	=====	=====	=====	=====
30,870	266	0	266	30,465	30,731	477	300	29,954	29,844	06 01 אמרכלות וחשבות - כ"א
126,770	2,198	63,827	66,025	116,670	182,695	2,000	66,460	114,235	109,006	06 02 אמרכלות רכישות

## דוח ביצוע תקציב לשנת הכספים 2025 (המשך)

(באלפי שקלים חדשים)

התקציב המקורי 2026	תקציב 2025 וביצועו								ההוצאה למעשה 2024	הסעיף
	יתרה	התחייבויות	יתרת הרשאה	הוצאה למעשה	סה"כ התקציב המאושר	העברה בין סעיפים	עודפים שהותרו מ-2024	תקציב המקורי		
15,010	1,340	28,863	30,203	42,886	73,089	0	57,344	15,745	31,763	04 הוצאות חד-פעמיות
=====	=====	=====	=====	=====	=====	=====	=====	=====	=====	=====
13,510	123	21,014	21,137	21,734	42,871	0	29,126	13,745	21,988	04 04 פיתוח המחשוב
1,000	1,056	1,837	2,893	13,379	16,272	0	15,272	1,000	1,637	04 08 ביקורת מימון בחירות
0	1	108	109	188	297	0	297	0	3	04 10 ביטחון ואבטחת מידע
500	160	5,904	6,064	7,585	13,649	0	12,649	1,000	8,135	04 13 בינוי

## דוח ביצוע תקציב לשנת הכספים 2025 (המשך)

(באלפי שקלים חדשים)

התקציב המקורי 2026	תקציב 2025 וביצועו							ההוצאה למעשה 2024	הסעיף	
	יתרה	התחייבויות	יתרת הרשאה	הוצאה למעשה	סה"כ התקציב המאושר	העברה בין סעיפים	עודפים שהותרו מ-2024			תקציב המקורי
8,000	6,000	0	6,000	0	6,000	(2,000)	0	8,000	0	05 רזרבה
=====	=====	=====	=====	=====	=====	=====	=====	=====	=====	=====
5,250	5,250	0	5,250	0	5,250	0	0	5,250	0	05 01 רזרבה לשכר
2,750	750	0	750	0	750	(2,000)	0	2,750	0	05 02 רזרבה לעמידה ביעדי הגירעון

**ב. מימון ההוצאה** (אלפי ש"ח)

455,330				<b>ההוצאה למעשה</b>
=====				
	126,000	מזומנים	: תקבולים מהחשכ"ל	<b>המימון:</b>
	309,174	משכורות ששולמו		
	19,508	בין משרדים		
	<u>454,682</u>			
	6,756	עודף מימון בסוף השנה הקודמת		<b>שינויים בחשבון החשכ"ל:</b>
	<u>6,108</u>	עודף מימון בסוף שנה זו		
	<u>648</u>			
455,330				
=====				

## דגשים מרכזיים לדין וחשבון הכספי לשנת הכספים 2025

1. ההוצאה למעשה של משרד מבקר המדינה לשנת 2025 הסתכמה ב-455,330 אלפי ש"ח והביצוע התקציבי כולל התחייבויות הסתכם ב-559,957 אלפי ש"ח.
2. להלן ניתוח ההוצאה למעשה בשנת 2025 מול ההוצאה למעשה ב-2024 ופירוט שיעור ניצול התקציב בשנת 2025 לפי חלוקה לתקציב שכר, רכישות והוצאות חד-פעמיות (באלפי ש"ח):

תקציב 2025 וביצועו (אלפי ש"ח)										ההוצאה למעשה 2024	הנושא
שיעור הביצוע	יתרה לאחר התחייבויות	התחייבויות	שיעור ההוצאה	יתרת הרשאה	הוצאה למעשה	סה"כ התקציב המאושר	העברה בין סעיפים	עודפים שהותרו מ-2024	תקציב המקורי		
96%	12,135	238	96%	12,373	290,455	302,828	0	4,328	298,500	286,911	שכר
98%	4,419	75,525	60%	79,944	121,989	201,933	2,000	78,878	121,055	114,516	רכישות
<b>97%</b>	<b>16,554</b>	<b>75,763</b>	<b>82%</b>	<b>92,317</b>	<b>412,444</b>	<b>504,761</b>	<b>2,000</b>	<b>83,206</b>	<b>419,555</b>	<b>401,427</b>	<b>סה"כ שוטף</b>
98%	1,339	28,864	59%	30,203	42,886	73,089	0	57,344	15,745	31,763	הוצ' חד-פעמיות
<b>97%</b>	<b>17,893</b>	<b>104,627</b>	<b>79%</b>	<b>122,520</b>	<b>455,330</b>	<b>577,850</b>	<b>2,000</b>	<b>140,550</b>	<b>435,300</b>	<b>433,190</b>	<b>סה"כ לפני זרבות</b>
0%	5,250	0	0%	5,250	0	5,250	0	0	5,250	0	זרבה לשכר
0%	750	0	0%	750	0	750	(2,000)	0	2,750	0	זרבה לרכישות
<b>96%</b>	<b>23,893</b>	<b>104,627</b>	<b>78%</b>	<b>128,520</b>	<b>455,330</b>	<b>583,850</b>	<b>0</b>	<b>140,550</b>	<b>443,300</b>	<b>433,190</b>	<b>סה"כ</b>

## כללי

בינואר 2025 אושר בוועדת הכספים של הכנסת תקציב משרד מבקר המדינה ונציב תלונות הציבור לשנת 2025. משהסתיימה שנת הכספים 2025, מוגש בזאת דוח ביצוע תקציב לשנה זו.

מתוקף סמכותו של מבקר המדינה ועל פי הרשאות שניתנו בוועדת הכספים עם אישור תקציב משרד מבקר המדינה לשנת 2025, אם "נותר סכום עודף בתקציב המשרד לשנת הכספים 2024, רשאי מבקר המדינה להתיר את השימוש באותו סכום בשנת 2025 לתכנית שבה נכלל או לתוכנית אחרת שבאותו תקציב".

בסוף שנת 2024 נותרו מהתקציב עודפים בסך של 140,550 אלפי ש"ח. מבקר המדינה התיר על פי סמכותו שימוש בעודפים בסך 140,550 אלפי ש"ח בשנת 2025.

## הון אנושי

שיא כוח האדם של המשרד לשנת 2025 היה 604 עובדים.

בסוף שנת 2025 הועסקו במשרד 541 עובדים: 318 נשים ו-223 גברים. 468 מכלל העובדים במשרד מדורגים בדירוג הביקורת ומועסקים במשרות מקצועיות, כולם בעלי השכלה אקדמית במגוון רחב של תחומים. 74 מעובדי המשרד מועסקים במשרות מינהליות שגם מרביתם בעלי השכלה אקדמית.

העובדים המקצועיים העוסקים בביקורת, בבירור תלונות ובמשרות מקצועיות הם אקדמאים המדורגים בדירוג הביקורת. 26 (6%) מעובדים אלה הם בעלי תואר ראשון, 16 (4%) מהם סיימו לימודי תעודה לאחר התואר הראשון, 395 (86%) מהם הם בעלי תואר שני ו-23 (5%) מהם הם בעלי תואר שלישי.

בשנת 2025 ביצע המשרד תהליכי קליטה ומיון של עובדים הן בתחומים המקצועיים והן בתחומי המינהל, ובסך הכול קלט המשרד 29 עובדים חדשים. בשנה זו עזבו את המשרד 11 עובדים ופרשו 15 עובדים.

## טכנולוגיות דיגיטליות ומידע

### כללי

אגף מערכות מידע אחראי לתפעול ולתחזוקתו של כלל מערך המחשוב המשרדי, וכן ליישומן של מערכות וטכנולוגיות חדשות על פי תכנית העבודה המשרדית ובהתאם להנחיית ועדת ההיגוי המשרדית לענייני מחשוב. לביצוע מטלותיו מתבסס האגף על כוח אדם פנימי וכן על עבודת גורמי מיקור-חוץ והתקשרויות עם נותני שירותים חיצוניים לביצוע משימות מוגדרות ותחומות. יעדי האגף, הנגזרים מיעדי משרד מבקר המדינה ונציב תלונות הציבור, הם גידול מתמיד בתרומת מערך המחשוב לביצוע עבודת המשרד, לאיכותה וליעילותה. הנגשת נתונים ומידע לעיבוד ולניתוח, ומתן כלים ממוחשבים אחידים, מאובטחים, יעילים ונוחים לשימוש לביצוע משימות המשרד.

### הפעילות בשנת 2025

האגף פעל לקידום של תהליכים בליבת העשייה המשרדית ולשיפורם. במסגרת זו קודמו פיתוח והטמעה של יכולות בינה עסקית (BI) ובינה מלאכותית (AI) לשם טיוב וייעול תהליכי הביקורת, בירור התלונות וניהול המשרד; הקמת "אזור אישי" עבור המתלונן לשיפור השירות וחיזוק הקשר עם הציבור; פיתוח של מערכת חדשה לביקורת מימון מפלגות שתחליף את המערכת הוותיקה; השלמת שדרוג מערכת ה-SAP המשרדית ל-SAP4HANA; השלמת הפורטן הארגוני החדש ואתר המרשתת המשרדי החדש; המשך פיתוח המערכת לניהול תלונות ופניות הציבור; המשך פיתוח מערכת ניהול מסמכי הביקורת; הכנסת מערכת ניהול קריאות שירות חדשה.

בתחום הגנת הסייבר ואבטחת המידע, שופרו מכלול ההיבטים המקצועיים תוך עמידה בתקנים מחמירים. במסגרת זו הופעלו מערכות ניטור מתקדמות (SIEM), הוקם ושופר מערך ה-SOC (מרכז ניטור ותגובה לאירועי סייבר), ובוצעו סקרי סיכונים, מבדקי חוסן ובדיקות חדירה (PT) לתשתיות ומערכות מידע. בנוסף, הורחב השימוש בתשתית תקשורת חסינה לניהול מידע רגיש, חוזק מערך הגיבויים, ושופרה תשתית המחשוב המשרדית במטרה להבטיח רציפות תפקודית (BCP) ויכולת התאוששות מהירה מאסון (DR).