

ת"א 20000-03-26

בית משפט השלום בראשון לציון**התובעת:**

עו"ד אושרת תגר ת"ז 039351523
 מרח' קורנית 35, כפר מרדכי, כפר מרדכי
 טל' 0528882100 דוא"ל oshrat@israelbar.org.il
 ע"י ב"כ עו"ד מיכאל דבורין ואח', רישיון 37978
 מרח' ירמיהו 43, ירושלים
 טל' 0778150041, דוא"ל office@dvorin-law.co.il

- נגד -

הנתבעת:

עו"ד נור רסלאן ת"ז לא ידוע
 מרח' החרושת 2, עכו
 טל' 0509880350 דוא"ל noop_adv@raslan-lawfirm.com

סוג המסמך: כתב תביעה**מהות התביעה וכל הסעדים המבוקשים: כספית, נזיקית, לשון הרע****סכום התביעה: 480,000 ש"ח****סכום אגרת בית המשפט שיש לשלם: 6,000 ₪, מחצית מהסכום של 2.5% לפי תקנה 11****לתקנות בתי המשפט (אגרות), התשס"ז-2007, סעיף 1 לתוספת (תקנה 2)****האם קיים הליך נוסף בבית המשפט או בבית דין, בקשר למסכת עובדתית דומה שהתובע הוא****צד לו או היה צד לו? : לא****אם מי מבעלי הדין אחד מאלה, קטין / תאגיד: לא****כתב תביעה**

התובעת מתכבדת להגיש כתב תביעתה כדלקמן:

חלק א' - מבוא

1. תביעה זו עניינה ב"סיכול ממוקד" תעסוקתי ומקצועי, אשר בוצע באבחנת מקלדת ע"י הנתבעת, תוך שימוש ציני, מסוכן ונטול עכבות במעמדה הציבורי בלשכת עורכי הדין. הנתבעת, נושאת משרה אשר אמורה לשמש כ"שומרת סף", בחרה להפוך לכלי שרת בידי גורמים פוליטיים בלשכה, בהיותה תלויה בהם לעתידה במשרת שיפוט, ורקחה עלילת דם מופרכת נגד התובעת, מנכ"לית הלשכה.
2. במוקד התביעה עומד מכתב כוזב ומשמיץ שפרסמה הנתבעת ביום 10.2.2026. במכתב זה, טפלה הנתבעת על התובעת האשמות כוזבות וחמורות מאין כמותן, לפיהן התובעת כביכול איימה עליה, סחטה אותה על רקע מועמדותה לשיפוט, ופעלה לשיבוש הליכי ביקורת. את המכתב הנ"ל הפיצה הנתבעת בשלוש הזדמנויות שונות לקהלים שונים. העתק הפרסום הראשון שנשלח לוועדת המנגנון בלשכת עורכי הדין מצ"ב **כנספח 1** לכתב תביעה זה.
3. מסע ההכפשה של הנתבעת בא לעולם בתזמון "פלאי", שבועות ספורים לאחר שהתובעת עצמה חשפה אי-סדרים חמורים בלשכת עורכי הדין וביקשה את הגנת מבקר המדינה כחושפת שחיתות. הנתבעת, מתוך מניעים זרים ופסולים, התנדבה לספק את ה"אקדח המעשן" המפוברק שנועד להכשיר את הדחתה של התובעת מתפקידה.

4. חומרת מעשיה של הנתבעת מתעצמת לנוכח העובדה כי היא פעלה מאחורי גבה של ועדת הביקורת בראשה היא עומדת, מבלי שזו דנה בנושא, ותוך שהיא עצמה נגועה בניגוד עניינים מוצהר (על ידה).
5. הנתבעת עטפה את שקריה באצטלה רשמית, ובכך הונתה את מוסדות הלשכה. מכתב הבהרה מטעם חברי ועדת הביקורת מיום 22.2.2026 המאשר מפורשות כי הפנייה לא הוגשה בשם הוועדה, לא נדונה בה מעולם, וכי הנתבעת פעלה בהיותה מצויה בניגוד עניינים וללא כל סמכות - מצ"ב **כנספת 2** לכתב התביעה.
6. יתרה מכך, מכלול הנסיבות והמסמכים שייחשפו להלן מצביעים על תמונה עגומה וחמורה אף יותר: פעולתה של הנתבעת, בשירות "המנגנון" ויו"ר הלשכה אשר שולט ללא מיצרים בנציגה שלו בוועדה לבחירת שופטים עו"ד יונית קלמנוביץ', אינה אלא ניסיון להשפיע באורח פסול ואף לשחד הלכה למעשה את קלמנוביץ' ובכך עצמו, על מנת שהללו ייטיבו עם הנתבעת בתורם בחזרה.
7. ויודגש היטב - הנתבעת בחרה לרצות את קלמנוביץ' המשמשת כאמור כנציגת הלשכה בוועדה לבחירת שופטים ואת הפטרון שלה, עו"ד בכר, מתוך ניסיון בוטה לקדם את שאיפותיה האישיות להיבחר לשיפוט. כל זאת נעשה על גבה, על חשבון שמה הטוב, ותוך שחיטתה המקצועית של התובעת.
8. כפי שיפורט להלן, עלילת הכזב השיגה את מטרתה ההרסנית וקרמה עור וגידים: מכתבה של הנתבעת שימש כבסיס בלעדי להחלטת "ועדת מנגנון" להמליץ על פיטורי התובעת. החלטת ועדת המנגנון מיום 11.2.2026, הנשענת באופן מובהק וישיר על תלונת הנתבעת - מצ"ב **כנספת 3** לכתב תביעה זה.
9. הנזק הפך למוחשי וממשי ביום 24.2.2026, עת זומנה התובעת בפועל לשימוע/בירור לפני פיטורין בפני ועדת המנגנון, שכל תכליתו - הדחתה. הזימון לבירור מיום 24.2.2026 הממחזר את עלילת הנתבעת - מצ"ב **כנספת 4** לכתב תביעה זה.
10. כל זאת במקביל להדלפת ההכפשות לתקשורת מרכזית ובראשה N12 וזאת תוך רמיסת שמה הטוב של התובעת, כבודה המקצועי ומטה לחמה. פרסום ב-N12 מיום 22.2.26 המהדהד את השקרים שיצרה הנתבעת - מצ"ב **כנספת 5** לכתב תביעה זה. יצוין כי ההשמצות החמורה פורסמו אף באמצעי תקשורת נוספים כגון מקור ראשון, סרוגים ועוד.
11. יצוין, כי בטרם הגשת תביעה זו ולפנים משורת הדין, פנתה התובעת אל הנתבעת ביום 23.2.2026 במכתב התראה בו דרשה ממנה להעמיד דברים על דיוקם ולחזור בה משקריה, אך פנייה זו לא זכתה לכל התייחסות, מה שמעיד שוב על זדונה של הנתבעת. מכתב ההתראה מצ"ב **כנספת 6** לכתב התביעה. בנסיבות אלה אין מנוס מאשר להגיש תובענה זו.

חלק ב' - זהות הצדדים

12. התובעת, מסוגלת כמגבילית לשכת עורכי הדין מזה למעלה משנה. אשת מקצוע מוסמכת,

עורכת דין ותיקה נטולת פגמים פוליטיים, אשר קודם לכן שימשה כמגבילית מוצלחת של החוצאה לאור של תלשכה במישך מספר שנים. התובעת פעלה ללא דופי למען מנהל תקין, והפכה לקורבן למסע דיפת מוטובן חיטב רק בשל סירובו לישר קו עם התנהלות קלוקלת.

13. התובעת, היא עורכת דין המכהנת כיו"ר (משותפת) של ועדת הביקורת בלשכת עורכי הדין.

התובעת ניצלת את מעמדה ואת תביעה שיש לה למוסדות הלשכה כדי להפיץ את ויכוחה של התובעת, תוך הפרת ביטחון של חובותיה האתיות והמקצועיות, ובמטרת ברורח לחבא לפטוריה ולקדם את ענייניה האישיים בוועדה לבחירת שופטים.

חלק ג' - מסכת העובדות, הטיעון המשפטי והטענות

14. כאמור התובעת מכתנת כמגבילית הלשכה מזה למעלה משנה ומובאה לתפקיד כממלצתו

ועידודו של יו"ר הלשכה בכבודו ובעצמו לאחר קדנציות מוצלחות כמגבילית חוצאה לאור של הלשכה.

15. הצורך למנות מגביל נולד לאחר שהמגביל הקודם עז"ר איתי שונשיין חברו ומקורבו של יו"ר הלשכה, עזב את תפקידו בנסיבות לא ברורות, לאחר שיחסי עם עז"ר בכר נקלעו לסכסוך חמור. מציב כתב על מינוי התובעת כמגבילית הלשכה **בנספח 7** לכתב התביעה. מציב כתב על המחלוקות והביקורת בתקופת המגביל הקודם שונשיין **בנספח 8** לכתב התביעה.

16. בתחילה היו היחסים בין התובעת לעז"ר בכר מצוינים, ואולם ככל שנחשפה התובעת לתרבות של מנהל לא תקין, העדפת מקורבים ושימוש לא תקין בכספי ציבור, ונדרשה לשתף פעולה עימה ולהוות חותמת גומי למעשים לא כשרים של ראש הלשכה ומקורביו, כך חלה מעליו והוא החל להתגלגל לה.

17. בבין כך הגישה התובעת תלונה כנגד עז"ר בכר ושלוחותיו על התעמרות קשה. תלונה זו עודנה תלויה ועומדת ומתבררת בפני נשיא בית המשפט המחוזי בחיפה בדימוס ד"ר רון שפירא.

18. תלונה לא עצרה את עז"ר בכר ואת ניסיונותיו למצוא דרכים יצירתיות לחיפזור מחתובעת שבחיותה מורשית חתימה בלשכת נעמדה סחומת בצורה בפני גחמותיו חכספיות, וחלח רתם לצורך כך זרמות שונות של המנגנון בלשכה על מנת "שחמלחסה הטליכלסתי" לא תתעשה על ידו באופן ישיר אלא בעקיפין.

19. לצורך כך מינה עז"ר בכר ועדת מגנטן המורכבת מאנשי שלימו ובני בריתו הפוליטיים, אשר החלה ללחוץ על התובעת בכל דרך שרק ניתן כשמתחלה היא כפולה מחד גיסא לאפי את התובעת לחדור על תלונתה המרצדקת, ומאידך גיסא להצר את צעדיה בלשכה עד כמה שניתן עד שלא יותפרו בידיה יותר שום סמכויות והיא תפרוש מעצמה מתפקדה.

20. בנסיבות אלה ובלית ברירה פטתה התובעת כיום 19.1.2026, למבקר חמידה בתפקידו כנציב תלונות חציבור בבקשה למתן צו הנגט לחושפי שחיתויות, על רקע חניסיונות האמורים להביא לסיום העסקתו בשל עמידתו על משמר המנהל התקין. הבקשה הייתה מטמקת למדי וכללה כמעט 150 עמודי נספחים אשר הוכיחו כל טענת הנקובה בו. למען הסדר הטוב יצוין כי הבקשה עתה תלויה ועומדת על שולחנו של המבקר בעת כתיבת שורות אלו וטרם התקבלה החלטה בה.

21. כמקביל ובסמוך לכך, כאמור החל מסע מתחזר בחובלת יו"ר חלשכת ועושי דברו במגמון הלשכה שמועד "לתפור תיק" לתובעת. במסגרת זו פעל עו"ד בכר בשלל דרכים על מנת ליצור תלונות פיקטיביות של עובדים שונים כנגד התובעת. למישתם של עו"ד בכר וחבריו, כששמע עובדים אלה כיצד מנסים לתמרן אותם פעלו הם ללא דיואי לדרוש ששמים לא ישורבב לתלונות פיקטיביות נגד התובעת.

22. אלא שכפי שהתובעת תראה להלן כלפי התובעת ככל הנראה היו לעו"ד בכר וחבריו מטמי לחץ מסוג אחד והם הספיקו על מנת שהיא תפעל "מרצונה" להשפיק ללא הצדקה את התובעת.

23. ובכך בזמור התובעת כיחנה במשך שלוש שנים כמנכ"לית החוצאה לאור של חלשכת. בתקופת כהונתה הצעידה התובעת את החוצאה לאור להישגים כלכליים וניהוליים חסרי תקדים. לאחר שהתובעת סונתה להיות מנכ"לית חלשכת, החליטה אותה בתפקיד לא אחרת מאשר חגבי יונית קלמנוביץ', אשת אמונו של יו"ר חלשכת, שחיה גם במקרה (או שלא...) נציגת לשכת עורכי הדין בוועדה הסטטוטורית החשובה ביותר במדינת ישראל - הוועדה לבחירת שופטים.

24. במהלך שנת 2025 התקבלה חלשכת החלטה לערוך ביקורת תיצונית על ההוצאה לאור אשר תיערך בראשית שנת 2026 ותעסוק הן בתקופת כהונתה של התובעת והן בתקופת כהונתה של קלמנוביץ'. יודגש מראש לתובעת לא הייתה כל בעיה עם ביקורת זו ולחיפן התובעת מעודדת ביקורת ומכירת בחשיבותה.

25. אלא שבחודש ינואר 2026 עם התפתחות תסכסוך בין התובעת לבין יו"ר חלשכת, חתכמסה וועדת חביקורת אשר בראשה עומדת התובעת, וקיבלה החלטה תמורה שתביקורת האמורה לא תעסוק כלל בתקופה בה משמשות הנברת קלמנוביץ' כמנכ"לית החוצאה לאור, אלא רק בתקופה הקודמת לה - היינו התקופה בה התובעת כיהנה כמנכ"לית.

26. התובעת שהבינה את המניע מאחורי הביקורת הסלקטיבית שהוחלט לערוך עליה, ביקשה לראות את פרוטוקול הישיבה בה הוחלט הדבר. התובעת סירבה תחילה להמציא את הפרוטוקול אך לאחר מכן בהתערבות יעמיישית חלשכת, אשר תציעה לחעביר את הפרוטוקול חלקי ומושחר חתצותת וחסיכומת לחעבירו.

27. ביום 10.2.2026, שיגרה התבעת את מכתבה המשמץ לנספח 1 לעיל, אותו חתירה ב"תלום דחופ" לוועדת חמנונו ולמועצת הארצית. (להלן: "הפרסום הראשון").

28. במכתב זה, התבעת טענה בדיותות לפיון התובעת הפעילה עליה "לחצים אישיים... שהותירו בת תחושות של פחד ואימה" וכי התובעת השתמשה באופן מאיים במועמדות התבעת לכחמה שיפוטית.

29. בעוד כ-20 דקות ממשלוח הפרסום הראשון שיגרה התבעת העתק מהפרסום המשמץ לקבוצת נמענים אחרת המהווים מספר חברי ועדת ביקורת. (להלן: "הפרסום השני"). מציב העתק מצילים מסך המראה את משלוח הפרסום השני לחלק מחברי ועדת הביקורת **בנספח 9** לכתב התביעה.

30. ביום 22.2.26 שלחו חברי ועדת הביקורת, עורכי הדין ערן בן ארי ואוראל אסולין את מכתבם המבחיר שחור על גבי לבן כי מכתבה של התבעת לא הוגש בשם ועדת הביקורת, אשר כלל לא דעו בו או עודכנו לגביו, כי התבעת הכריזה על עצמת כמי שמצויה בניגוד עניינים בנושא חבירות בחוצאה לאור, והיה עליה למשוך ידה מהעיסוק בכך, וכי בניגוד מוחלט לשקרי התבעת על "אומנים" ו"לחצים" מצד התובעת, חברי הוועדה אישרו כי לא תורגש כל לחץ מצד התבעת, ואם כבר הלחץ היחיד שתופעל היה מצידה של מנכ"לית ההוצאה לאור הנוכחית, הגב' יונית קלמנוביץ, שהיא גם כאמור חברת הוועדה לבחירת שופטים.

31. בתגובה למשלוח מכתב זה, פרסמה התבעת את מכתב הדיבה שוב, בצעם השלישית וחצום סול כל חברי ועדת הביקורת בקבוצת הוואטסאפ. כך נחשפה טחולש קבוצה חדשה של נמענים לרברי חבלע של התבעת (להלן: "הפרסום השלישי"). מציב העתק מפרסום זה **בנספח 10** לכתב תביעה זה.

32. דבריה של התבעת מופרכים בין היתר בשל כך שהתבעת הודתה כי היא מצויה בניגוד עניינים (על פי חרדתה שלה) לבצע ביקורת על התוצאה לאור בולה, בשל חיותה של עויד יונית קלמנוביץ, מנכ"לית התוצאה לאור הנוכחית. התבעת כתבה ממודשות בדוא"ל מיום 26.11.2025: "אני מנעה מלקיים ביקורת בתוצאה לאור מאחר יונית חברת הוועדה לבחירת שופטים, הגשתי מועמדות". מציב העתק מדוא"ל זה **בנספח 11** לכתב התבעת הצהרה זו מזמן אמת סותרת חזיתית את טענתיה המאוחרות במכתב הדיבה. ודוק היטב אם התבעת מצויה בניגוד עניינים לפי הצהרה שלה. הרי שהיא מצויה בניגוד עניינים על תכל, ולא רק על "חצי".

33. ודוק היטב התוצאה בפועל של התנהלות התבעת הייתה ביטול הביקורת על השנה האחרונה ומיקור הביקורת אך ורק בתובעת בכך, כמטח קסם, נעלמה קלמנוביץ מחבירות, ונשאר רק התובעת. כפי שעלת מדיווח ועדת הביקורת מיום 25.1.2026 תמצין **בנספח 12** לכתב התבעת, התבעת חובלה חלטה כי "מרבית הביקורת העוסקת...

התקופות מחזרתה של המנכ"לית והקודמת" (היא חתומה), ובכך מילטה את קלמנוביץ' מחבדיקח.

34. בטעמיה אלו הטיבה התובעת עם קלמנוביץ', שירתה אותה ואת הפטרון שלה (עו"ד בכר), ונתנה להם שוחד חלכה למעשה. התובעת שומרת לעצמה את מלוא הזכויות בנדון.

35. וידגש - זדונה של התובעת ושקריה הבוטים שפרסמו בשלש הזדמנויות נפרדות לשלושה סוגי קהלים שונים, נחשפים במלוא מעורמיהם נוכח חתומותיה הנראים מזמן אמת שתוסתרו על ידה ולא צורפו לפרסומים נשוא תביעת זו.

36. מעין במסמכים אלו עולה כי התובעת ידעה היטב כי מי שעיקב בפועל את הביקורת וסירב לשיתף פעולה עמם (עד לחוצאתה מחביקורת) תייתם מנכ"לית תהוצאה לאור חנוכית, עו"ד יגית קלמנוביץ'.

37. חרף זאת, בחרה התובעת לטפל את אשמת "שימוש הביקורת" דווקא על התובעת. מציב תכתובות דוא"ל מינואר 2026 חמלמות כי התובעת בירכה על סיום הביקורת אך ביקשה לראות כיצד התקבלה ההחלטה להסיטה לכיוון פרסומי נגדה תוך מתן "הקלה" או הטבח" לקלמנוביץ' **בנספח 13** לכתב התביעה.

38. יצוין כי התובעת אף בירכה על הביקורת בדוא"ל למבקר הלשכה מיום 2.11.2025, עובד העומדת בסתירה מוחלטת לטענת "שימוש הליכי הביקורת" שהועלתה נגדה. מציב דוא"ל זה **בנספח 14** לכתב התביעה.

39. זאת ועוד התובעת ערדה ובירכה את הביקורת שוב ושוב. כך למשל בישיבת המועצה הארצית מיום 5.5.25 הציעה אפילו התובעת לסגור קצק ציטוט מיוחד שיחא אחראי על יישום הביקורת. מציב העתק חסטה הרלבנטי מפרוטוקול ישיבה זו **בנספח 15** לכתב התביעה.

40. בנוסף, מכתבה המשמץ של התובעת טוען כביכול כי התובעת חתרה להשיג פרוטוקולים חסיים בניגוד לדק, אך עיון בהתכתבויות מזמן אמת חושף שקר טיפ של התובעת: הייתה זו תועצת המשפטים של הלשכה אשר חצמה וחנחה שיתן להעביר החלטות ולזונטיות לאחר חשחרה של יתר חנושאים וזחות חדורים. התובעת לא רק שלא חמטה חתנגדות או "אימח", אלא הסיטה לכך בטורש. מציב העתק ממכתב זה מיום 28.1.2026 **בנספח 16** לכתב תביעה זה. וראה תודאתה המפורשת של התובעת בנספח זה: "למים מסורת חדין... אנסה להעביר פרמח ספציבית בלבד מתוך הפרוטוקול... כאשר שמות חדורים ישחרי".

41. חמיר מכך, התובעת טענת בפרסומים חאמורים למראית עין כי ביום 10.2.2026 התקיימה "שיחות אומים" שלאחריו מיהרה להוציא את פרסום הדיבת. חאמת היא שנים זה התקיימה שיחות טלפון בת מספר בלבד, במסגרתה צלצלה התובעת "בזחפות" אל התובעת

בעודה בחופשה בחו"ל. התובעת עתה לשיחה טלפונית ממוינתה כמלון הסקי חורפי בו שהתה, בשבועות לצידה.

42. לא היו בשיחה כל אימים, צעקות או "תפרחות" מכל סוג שהוא. הייתה זו שיחה עניינית ונעימה בין חשתיים שנסובה אך ורק על אישורה של המעצת המשפטית להעביר את הפרוטוקולים המושחרים. יצוין כי יומן השיחות המצ"ב **בנספח 17** לכתב התביעה מעיד כי דווקא הנתבעת היא שחיפשה את התובעת באובססיות באותו מקור מה שמפרך את תנאיין לצייר את התובעת כמי שיזמה שיחת "אימים" מסוג כלשהו. ועוד יצוין כי יום לאחר תשיחה (11.2.26) שיגרה התובעת דוא"ל שיגרתי למדי לנתבעת המצ"ב **בנספח 18** לכתב התביעה ובו הודתה לה על חשיחה וכן כתבה:

"נור שלום,

תודה רבה על הסלפון אותמו לבקר בהקשר בקשתי לקבלת הפרוטוקול תלום בהגדרת הביקורת בהוצאה לאור. כפי שצייתי, הבקשה לקבל את הפרוטוקול נבעה מהרצון להבין את תיקע ליון ואת האופן שבו גולשו התחלשות, ולא סכל טעם אחר. כלל שהדבר יוצר אינחוח או שאינו תאם את הנחלים – כסוג שאין בכוונתי להתעקש על כך. משיחתי עם טיית אני מבינה שכל שישחרו שפות דובריים אין מניעת להעביר את הפרוטוקול ועל כך התבססה בקשתי ומייתי אליך מודן. מבחינתי חשוב מאוד שהביקורת תתקיים באופן טקצני, וכי נמשיך למעול בשיתוף פעולה מלא. התחנה לאור היא גוף משמעותי וחשוב בלשנה, ואני רואה עוד אמיתי בסינון הפרסנציאל שלה ובהמשך התפתחותה. כפי שכתבתי מספר פעמים, עסקתי באופן אישי בקידום ביטח הביקורת בהתנה לאור.."

43. יצוין כי הנתבעת כלל לא תגיב על דוא"ל זה, הגם שכבר שלחה את מכתב הדיבה שלה לוועדת המנגנון ולחלק מחברי ועדת הביקורת. ללמדך על זדונה וחוסר תום ליבה של הנתבעת.

44. אם לא די בכך, עזות המצח של הנתבעת נחשפת במלואה לנוכח העובדה שהיא עצמה נחנה לבקש את מעורבותה של התובעת בענייני ועדת הביקורת חגישים ביותר. כך למשל הנתבעת ביקשה לתאם ישיבת עבודה עם התובעת לישום המלצות ביקורת משנים קודמות - עזות וחולת ליחסי עבודה תקינים ואמון מלא בזמן אמת.

45. למרות ידיעתה המזטיבית כי קלמוביץ היא זו המייצרת קשיים לביקורת ואיתה משתפת פעולה, בחרה הנתבעת ביועצין להעלים עובדות אלו מהפרסומים, ובמקום זאת לטפל את אשמת "שיבוש הביקורת" דווקא על התובעת.

46. וידגש - בניגוד לשקרי הנתבעת, התכתביות של התובעת מול דו"ח מורן כרמי (המבקרת החיצונית) מחדש פברואר 2026 - ימים ספורים לפני מכתב הדיבה - מעידות על שיתוף פעולה מלא, העברת קבצים אינטנסיבית וניסיונות של הנתבעת לאתר פרוטוקולים בשרתי החברה גם בעת שהייתה בחופשת סקי בחו"ל. מצ"ב תכתובת של התובעת מול מורן כרמי מסמ 16.2.2026 **בנספח 19** לכתב התביעה. הנתבעת אף העלתה "חברקת" בזמן אמת לאתר תיעוד ישיבות בזום בשרתי החברה כדי לסייע למבקרת, וזאת תוך כדי חופשתה באמור.

47. הנה כי כן אופן פעולתה הנלוו של התביעה מלמד על היסוד יוצרות צמי וזדוני שנוצו כל כולו לתן על קלמנוביץ' - אשר יושבת כנציגת הלשכה בוועדה לבחירת שופטים - ולשמש כשומר דה-פקטו הן לקלמנוביץ' והן לפטרון שלה בכר, במסגרת חניסיונות של התביעה לקדם את בחירתה לכס השימוט.

48. יתרה מזאת, בעוד התביעה מנסה לייחס לתביעה בפרסום באורח שקרי את עיכוב עבודת ועדת הביקורת, ממסמכי הלשכה עלה בבירור כי ישיבת ועדת הביקורת נכדוגמות הישיבה מיום 13.5.2025 נדחו פעם אחר פעם בשל חתנהלות הוועדה וחבריה ללרבות היו"ר עצמה, ולא בעטיח של התביעה. כך למשל התביעה כתבה באחת החתכתבויות כי - **"בתקופת החגים לא ניתן היה לקיים את הישיבה, חברי הוועדה היו בחופשים ... אנת הייה בחופש וגם אני"**

49. הניסיון להשליך את מחדליה הלוגיסטיים של הוועדה על גבח של התביעה מעיד על חוסר תום ליבה הקיצוני של התביעה.

50. חרף היותו של מכתב אסופת שקרים, אשר התביעה בסונת מסוין לא שלחח העתק חימוג לתביעה ולא לפני הפרסומים ולא לאחריהם) הוא שימש את "ועדת המגנון" כהחלטה במעמד צד אחד מיום 11.2.2026 שאף היא הוסתרה מהתביעה במסגרת הקונויה, כעילה המרכזית להמליץ על סיום כהונתה של התביעה.

51. מיום 23.2.2026 נשלח לתביעה מכתב התראה חריף מטעם התביעה באמצעות בא כוחה, תדורש התנצלות ופיצוק, וזאת במצוות כלל 31 לכללי לשכת עורכי הדין לאתיקה מקצועית - תשמ"ו 1986), אך התביעה בחרה להתעלם ממנו בהפגנות.

52. ביום 24.2.2026, וכפועל יוצא ישיר, בלעדי ומידי של עלילות חזוב שרקחה התביעה, קיבלח התביעה "זימון לבירור בפני ועדת המגנון" למי סילוק מתפקידת בלשכת עורכי הדין.

53. הנה כי כן, מכתבה המשמץ של התביעה לא נותר כאות טתה על הנייר, אלא הפך לכתב אישום פיקטיבי ולעילת קונקרטיא בניה נגרת כעת התביעה לחליך הדחת בפועל, תוך איס אטש ומידי על טסה לחמת.

54. למרבה הזוועה, החלטת ועדת המגנון שהתקבלה במעמד צד אחד, אשר נשענת כולה על עלילת הדם של התביעה, אף הודלפת ופרסמה במספר כלי תקשורת מח שהעצים את חנוק שגורם לתביעה לממדים חסרי תקדים וכל זאת על לא עול בכפה. מצ"ב חשתק מפרסומים שונים שפרסמו כנגד התביעה מלבד N12 באמצעי תקשורת שונים כגון סרונים, ומקור ראשון וחאתר Lawbuzz **בנספחים 22-20** לכתב חתביעה בחתאמח.

55. בנסיבות אלה, נראה כי יש מעט מקרים שהינם יותר חמורים ויותר קטלניים מחוצאות הדיבה הזדונית שחוציאנה לפועל התביעה נשוא תביעה זו, ועלית לפיכך לשלם את מלא נזיקת של התביעה וזאת נוסף על ההיבטים הציבוריים והפליליים שמעוררת התנהלותה לעיל.

הטיעון המשפטי

56. מעשיה של הנתבעת עולים כדי עוולת לשון הרע כהגדרתה בחוק איסור לשון הרע, תשכ"ה-1965. זאת מכיוון ששלושת הפרסומים נועדו במובהק להשפיל את התובעת, לעשותה מטרה לשנאה ולבוז, ולפגוע אנושות במשרתה ובמשלח ידה (סעיפים 1(1) עד 1(3) לחוק).

57. זימונה של התובעת לשימוע ביום 24.2.2026 מוכיח כי מטרת הפרסום - פגיעה במשרתה של התובעת, כפי שרקחו עו"ד בכר ומקורביו - אכן צלחה.

58. למען הסר ספק, לנתבעת לא תעמוד בשום פנים ואופן הגנת "אמת בפרסום". דבריה היו שקר גס ובוטה מתחילתם ועד סופם והדברים מוכחים על פניהם. וישאל השואל - כיצד ידעה הנתבעת למען את מכתבה (הפרסום הראשון) לוועדת המנגנון? מי כיוון אותה לעשות כן? הדברים יתבררו גם יתבררו בהליך זה ובהליכים נוספים.

59. עדותם החד-משמעית של חברי ועדת הביקורת מוכיחה כי הנתבעת בדתה מליבה את ה"איומים" וה"לחצים". אין כאן קורטוב של אמת, אלא בדיה מכוונת שנתפרה למידותיו של סכסוך פוליטי ועל מנת לשרת שני עובדי ציבור בכירים - עו"ד בכר שהינו יו"ר לשכת עורכי הדין אשר הנתבעת ביקשה להיטיב עימו ולסייע בידו, מקום בו עובדים אחרים שניסה לגייס סירבו, וחברת הוועדה לבחירת שופטים הגב' קלמנוביץ' אשר יודעת היטב כי קידומה של הנתבעת לתפקיד שופטת תלוי בה ובעו"ד בכר - וניצלה זאת עד תום לטובתה על מנת לגרום לנתבעת לכוון את החיצים לתובעת מחד גיסא ולפטור אותה באותה נשימה מהביקורת - מאידך גיסא.

60. לדידה של התובעת - והגם שתובענה זו עוסקת אך ורק בנזקים שנגרמו (ועודם נגרמים) לתובעת, מעשים אלה של שלוש הדמויות האמורות - הנתבעת, יו"ר הלשכה, וחברת הוועדה לבחירת שופטים - צריכים להיחקר בפני הרשויות המוסמכות בחשד לעבירות של הפרת אמונים ושחחד. כך ממש.

61. ממילא מובן כי הנתבעת לא תוכל לחסות תחת הגנת "תום הלב", שכן היא פעלה בחוסר תום לב קיצוני, מובהק ומשווע וזאת מכיוון שחזקת חוסר תום הלב (סעיף 16(ב) לחוק) חלה עליה במלוא עוזה, מן הטעמים הבאים.

62. ראשית, הנתבעת התיימרה לפעול בשם הוועדה, בעוד היא מצויה בניגוד עניינים מוצהר, ומבלי שיידעה את חבריה לוועדה. מי שפועלת במחשכים, במחטף ובחוסר סמכות, אינה יכולה לטעון להבעת דעה כנה או לתום לב.

63. שנית, כפי שעולה בעליל ממסמכי הדוא"ל מזמן אמת, הנתבעת ידעה פוזיטיבית כי מנכ"לית ההוצאה לאור הנוכחית היא זו שאינה משתפת פעולה עם הביקורת, אך בחרה להסתיר זאת ולטפול את אשמת השיבוש על התובעת במכוון, כדי לרצות את קלמנוביץ' ואת עו"ד בכר ולסלול את דרכה לשיפוט.

64. כאמור לעיל, הנתבעת הסתירה בזדון את העובדה שהיא עצמה נתנה הסכמה לשליחת הפרוטוקול המושחר, וכן בדתה מליבה את "שיחת האיומים" שלא היו ולא נבראו.

65. הנתבעת ידעה, או לכל הפחות היה עליה לדעת כעורכת דין וכיו"ר ועדה, כי דבריה אינם אמת וכי היא מסלפת את המציאות מן היסוד.

66. בנוסף לכל אלה וכעדות להשמצה המכוונת והזדונית הנתבעת שלחה את הפרסום לוועדת המנגנון מבלי לבקש את תגובתה של התובעת לפני הפרסום ומבלי ליידע אותה כי שלחה את הפרסום החמור כנגדה. כל אלה אף הם פרמטרים המעידים לא רק על חוסר תום ליבה של הנתבעת אלא על זדון של ממש בהתנהלותה.

67. לכך יש להוסיף את רצונה של הנתבעת לשוב ולפגוע בתובעת באמצעות פרסומים חדשים לקבוצות נוספות של נמענים שלא היו חלק מהפרסום הזדוני הראשון.

הסעדים הנתבעים

68. לאור חומרת המעשים, הוכחת כוונת הזדון, והנזק העצום והממשי שנגרם למטה לחמה של התובעת (אשר בא לידי ביטוי מוחשי בזימונה לשימוע הדחה) ולשמה הטוב, מתבקש בית המשפט הנכבד לפסוק כדלקמן:

א. לחייב את הנתבעת לשלם לתובעת פיצוי ללא הוכחת נזק בדין שלושה פרסומים ובסך כולל של 480,000 ש"ח בגין שלושה פרסומים בכוונה לפגוע לפי ס' 7(א)(ג) לחוק איסור לשון הרע ובצירוף הפרשי הצמדה וריבית מיום הגשת התביעה ועד התשלום המלא בפועל;

ב. לחלופין ורק באם ייקבע כי לא הייתה לנתבעת כוונה לפגוע - לחייב את הנתבעת לפצות את התובעת ללא הוכחת נזק בסך של 240,000 ₪ בהתאם לסעיף 7(א)(ב) לחוק ובצירוף הפרשי הצמדה וריבית מיום הגשת התביעה ועד התשלום המלא בפועל;

ג. ליתן צו עשה המורה לנתבעת לפרסם הודעת הבהרה והכחשה פומבית, בולטת ומפורשת, באותן במות בהן פורסמה הדיבה, ובנוסף שיאושר על ידי בית המשפט;

ד. לחייב את הנתבעת בתשלום הוצאות משפט ושכר טרחת עו"ד בתוספת מע"מ כדין;

69. לבית משפט נכבד זה הסמכות המקומית והעניינית לדון בתובענה לאור סכום התובענה, ורשת האינטרנט בה פורסמו דברי הדיבה.



עו"ד מיכאל דבורין
ב"כ התובעת

רשימת נספחים

<u>שם הנספח</u>	<u>מספר הנספח</u>	<u>עמוד הנספח</u>
העתק הפרסום הראשון שנשלח ליועצת המגנון בלשכת עורכי הדין	1	12-14
העתק מכתב ההבהרת מטעם חברי ועדת הביקורת מיום 22.2.2026	2	15-16
העתק החלטת ועדת המגנון מיום 11.2.2026	3	17-24
העתק חזיון לביתור מיום 24.2.2026	4	25-112
העתק הפרסום ב-12 \ מיום 22.2.26	5	113-115
העתק מכתב התראת הוצבעת לנתבעת מיום 23.2.2026	6	116-120
העתק הכתבה על פינוי חתובעת במכיליות הלשכה	7	121-123
העתק הסתבה על המחלוקות והביקורת בתקופת המכיל הקודם שונשיין	8	124-128
העתק מצילום מסך חמראה את משלוח הפרסום השני לחלק מחברי ועדת הביקורת	9	129-131
העתק הפרסום הוצרך של מכתב הדיבת של הנתבעת בקצוצת חוטטאפ	10	132-133
העתק הדוא"ל מטעם הנתבעת מיום 26.11.2025	11	134-135
העתק דיווח ועדת הביקורת מיום 25.1.2026	12	136-138
העתק התכתבות הדוא"ל מיוואך 2026	13	139-140
העתק הדוא"ל למבקר הלשכה מיום 2.11.2025	14	141-142
העתק הקטע הרלבנטי מפרוטוקול ישיבת המועצה הארצית מיום 5.5.2025	15	143-145
העתק המכתב מיום 28.1.2026	16	146-147
העתק יומן השיחות	17	148-150
העתק הדוא"ל מיום 11.2.2026	18	151-152
העתק תכתובת של תומבעת מול מורן כרמי מיום 16.2.2026	19	153-159
העתק הפרסומים של אתר סרוגים	20	160-163
העתק הפרסומים של מקור ראשון	21	164-171
העתק הפרסומים של חדשות Lawbuzz	22	172-176

שם הנספח

העתק הפרסום הראשון שנשלח לוועדת המנגנון בלשכת עורכי הדין

מספר הנספח

1

עמוד הנספח

12-14

נור רסלאן <noor_adv@raslan-lawfirm.com>
יום שלישי 10 פברואר 2026 16:00
מאת: ULTMANTAMI@gmail.com; Haya Spiegel; perelman@erm-law.com; Itamar Pantz; Mirit
נשלח: Shalev; רועי ברזילי; נורית ליברמן nurit lieberman
אל: לכבוד ועדת מנגנון - תלונה דחופה
נושא: סיוטה סקר סיכונים לביקורת לקביעת תוכנית עבודה שנתית 2025-2028 pdf.19.2.25
קבצים מצורפים:

(מבלי לפגוע בזכויות)

שלום רב,

הח"מ מבקשת להביא לידיעת ועדת המנגנון והמועצה הארצית, בדחיפות מיידית, בעניין התנהלות חמורה ומתמשכת של מנכ"לית הלשכה, אושרת תגר, אשר כפי שיפורט להלן, יש בה משום ניסיון לשיבוש, סיכול ואף ניסיון למניעה בפועל של הליך ביקורת סטטוטורי בהוצאה לאור של לשכת עורכי הדין.

הביקורת שבמוקד תלונה זו מבוססת על סקר סיכונים שבוצע על-ידי משרד רואי חשבון חיצוני, נדונה ואושרה בוועדת הביקורת במסגרת תוכנית הביקורת לשנת 2025, ואושרה בהחלטת המועצה הארצית של לשכת עורכי הדין. סקר הסיכונים מתייחס במפורש לבחינת תהליכים ופעולות שבוצעו בתקופת כהונתה של אושרת תגר כמנכ"לית ההוצאה לאור.

חרף האמור, פועלת אושרת, באופן שיטתי וחסר תקדים, לשיבוש הביקורת, לרבות ניסיונות להטיית מיקודה, עיכובה ומניעתה, תוך חתירה תחת החלטות המועצה הארצית ופגיעה ממשית בעצמאות ועדת הביקורת.

חומרת ההתנהלות והעוינות של אושרת תגר הופנתה גם כלפיי, בתפקידי כיו"ר ועדת הביקורת, אשר התחילה בהתכתבות במייל מיום 25.1.2026, והגיעה לשיאה ביום 9.2.2026 בשיחה טלפונית, במסגרתה נקטה אושרת בלשון מאיימת תוך הפעלת לחץ, בדרישה להסיט את הביקורת מתקופת כהונתה של אושרת לתקופת פעילות מנכ"לית ההוצאה לאור החדשה, קלמנוביץ', וזאת בניגוד מוחלט לסקר הסיכונים ולהחלטת המועצה הארצית. הדברים נאמרו תוך ניצול פסול של עצם מועמדותי לכהונה שיפוטית, שהותיר בי תחושת איום ממשי ככל ולא איכנע לתכתיביה, ובטענה חסרת שחר כי אני נותנת "הקלה או הטבה" למנכ"לית החדשה (קלמנוביץ') בהיותה חברה בוועדה למינוי שופטים – זאת למרות ידיעתה המלאה של אושרת כי אינני מעורבת כלל בביצוע הביקורת הפנימית בהוצאה לאור, וכי עבודת הוועדה מתבצעת אך ורק על-פי החלטות כלל חברה וע"פ החלטות המועצה הארצית לרבות הגורמים המקצועיים.

יודגש, כי מועד אישור סקר הסיכונים וההחלטה על ביצוע הביקורת בהוצאה לאור (בפברואר 2025) קדם לכל ידיעה שלי בתור יו"ר הוועדה בדבר זהות המנכ"לית החדשה בהוצאה לאור, וסקר הסיכונים שמעיד על תוכנו, עליו מבוססת הביקורת בכלל והביקורת בהוצאה לאור בפרט, מתייחס באופן ברור לפעילות ארוכת טווח, מלפני חודש פברואר 2025.

מעבר לאמור, ידועות לי הפעולות הבאות שננקטו על-ידי אושרת, אשר יש בהן כדי להשפיע באופן בלתי הוגן על הביקורת שעולות כדי פגיעה קשה בעצמאות הוועדה ובהליך הביקורת בהוצאה לאור:

1. ניסיון למנוע ממזכירת ועדת הביקורת העברת דיווח הוועדה למועצה הארצית (בתאריך 25.1.2026), בניגוד לחובת הדיווח הסטטוטורית הקבועה בסעיף 10א(ו) לחוק לשכת עורכי הדין, תשכ"א-1961, לרבות דיווח בדבר החלטת הוועדה הנוגעת לביקורת בהוצאה לאור.
 2. ניסיונה של אושרת, בהיותה מבוקרת, לקבל לידיה פרוטוקול חסוי של ישיבת ועדת הביקורת מיום 20.1.2026, טרם ידיעת יו"ר הוועדה, תוך חתירה תחת חיסיון הדיונים ולהגנות המשפטיות החלות על עבודת הוועדה.
 3. ניסיון שיטתי להסיט את מיקוד הביקורת לתקופת פעילות מנכ"לית ההוצאה לאור החדשה, באופן היוצר חשש ממשי לשיבוש מהותי של הביקורת ולסיכול מטרותיה.
 4. הפעלת לחצים אישיים כלפי יו"ר ועדת הביקורת שהותירו בה תחושות של פחד ואימה, לרבות ייחוס שיקולים זרים שיש בהם כדי להותיר בח"מ תחושת פחד ולחץ אישי ממשי שהדיר שינה מעיניה של הח"מ והטריד את מנוחתה, תוך שימוש פסול של אשרת במעמדה כמנכ"לית הלשכה.
- מדובר בהתנהלות החוצה קווים אדומים: ניסיון להתערב, להשפיע ולשבש ביקורת סטטוטורית שנועדה לבחון תהליכים ארגוניים, תוך פגיעה בעצמאות ועדת הביקורת, הפרת הוראות הדין, והעלאת חשש ממשי לפגיעה בטוהר המידות, בניהול התקין ובאמון הציבור בלשכה כגוף מבוקר הפועל מכספי ציבור.
- אציין, כי אני מכהנת כחברת ועדת הביקורת, כמ"מ יו"ר הוועדה וכיו"ר ועדת הביקורת למעלה מחמש שנים, ופעלתי מול שני מנכ"לים קודמים – ומעולם לא נתקלתי בהתערבות כה חריגה, מסוכנת ופסולה בעבודת הוועדה.
- לאור חומרת הדברים, אבקש כי ועדת המנגנון והמועצה הארצית תפעל לאלתר על-מנת :
1. להבטיח את עצמאות ועדת הביקורת ואת יכולתה למלא את תפקידה ללא כל התערבות, לחץ או איום מצד מנכ"לית הלשכה.
 2. לבחון את התנהלות מנכ"לית הלשכה בעניין זה, ולנקוט בצעדים הנדרשים.
 3. להגן על חיסיון עבודת ועדת הביקורת ועל זכויות חבריה לפעול ללא מורא וללא השפעה פסולה ובלתי הוגנת.
- למען הסר ספק – הביקורת עוסקת בתהליכים ארגוניים ולא באנשים, וחובה לקיימה באופן עצמאי, מקצועי ובלתי תלוי בהתאם להחלטות הוועדה, להחלטות המועצה הארצית ולהוראות הדין.

בכבוד רב,

עו"ד נור רסלאן

יו"ר ועדת ביקורת (משותף)

שם הנספח

העתק מכתב ההבהרה מטעם חברי ועדת הביקורת מיום 22.2.2026

מספר הנספח

2

עמוד הנספח

15-16



לשכת עורכי הדין בישראל
ISRAEL BAR ASSOCIATION
نقابة المحامين في إسرائيل

22.2.2026
ה' באדר התשפ"ו

לכבוד
חברי ועדת המנגנון

מכובדנו,

הנדון: מכתב יו"ר ועדת הביקורת מיום 10.2.2026

נבקש להבהיר כי פנייתה של יו"ר ועדת הביקורת נגד מנכ"לית הלשכה מיום 10.2.26, לא הוגשה בשם ועדת הביקורת. למעשה, ועדת הביקורת כלל לא דנה בפניה זו בטרם נשלחה ואף לא עודכנה בפנייה זו לאחר שנשלחה.

זאת ועוד, מדובר בפניה שלא היה לה כל מקום ומוטב היה שלא הייתה נשלחת. שולחת הפניה הכריזה על כך שהיא מצויה בניגוד עניינים בעניין הביקורת בהוצאה לאור. אשר על כן, היה עליה להימנע מכל עיסוק בנושא זה. למרבה הצער, פנייתה ממוקדת כולה בעניין ממנו הייתה צריכה למשוך את ידה לחלוטין ועל כך יש להצטער.

בהחלטות הוועדה בעניין ההוצאה לאור לא הורגש בישיבות ועדת הביקורת כל לחץ מצד מנכ"לית הלשכה. למעשה הלחץ שכן הורגש, ולא מכיוון המנכ"לית, היה דווקא שלא לבחון את התנהלותה של המנכ"לית הנוכחית של ההוצאה לאור.

בכבוד רב,

אוראל אסולין, עו"ד
חבר ועדת ביקורת

ערן בן ארי, עו"ד
חבר ועדת ביקורת

שם הנספח

העתק החלטת ועדת המנגנון מיום 11.2.2026

מספר הנספח

3

עמוד הנספח

17-24



לשכת עורכי הדין בישראל
ISRAEL BAR ASSOCIATION
نقابة المحامين في إسرائيل

החלטת ועדת המנגנון מיום 11.2.2025

א. פתח דבר

1. בתלונה שהוגשה לוועדת המנגנון ביום 10.2.2026 על ידי עו"ד נור רסלאן, יו"ר (משותפת) של ועדת הביקורת של לשכת עורכי הדין (להלן: "התלונה"), פורטה מסכת עובדתית אשר המצביעה על פעולות של מנכ"לית הלשכה, עו"ד אושרת תגר (להלן: "המנכ"לית" או "עו"ד תגר"), במטרה לשבש הליכי ביקורת סטטוטוריים תוך פגיעה בעצמאות ועדת הביקורת, וזאת תוך שימוש לרעה במעמדה כמנכ"לית הלשכה.

2. כבר עתה יובהר כי ועדת המנגנון לא קובעת ממצאים סופיים, וכי כמפורט להלן, ההמלצה היא כי תינתן למנכ"לית הזכות להשמיע את טענותיה ביחס לדברים, בטרם קבלת החלטה סופית בנושא. לצד האמור יצוין, כי הועדה נחשפה ביום 28.1.2026 להתכתבויות דוא"ל המאששות את האמור בתלונה בחתימתם לתקופה שעד מועד זה (28.1.2026).

*** העתק התלונה מצ"ב כנספח 1.

*** העתק התכתבויות הדוא"ל מצ"ב כנספח 2.

3. הועדה סבורה שהתמונה העולה מהתלונה מצביעה על יותר מאשר כשל נקודתי או טעות בשיקול דעת, והיא חושפת לכאורה התנהגות שנועדה לסכל ביקורת עניינית על תפקודה של המנכ"לית, בתפקידה הקודם כמנכ"לית ההוצאה לאור, תוך שימוש בכלים פסולים של איומים אישיים, ניצול לרעה של סמכויות ניהוליות וחדירה בוטה למרחב החסינות והעצמאות של ועדת הביקורת.

4. התנהלותה לכאורה של המנכ"לית, כפי שהיא משתקפת מהתלונה ומהתכתבויות הדוא"ל אליהן נחשפה הועדה, מהווה פגיעה אנושה בטוהר המידות ובניהול התקין של הלשכה. במקום לשמש דוגמה ומופת לציות לכללי המינהל התקין ולשתף פעולה עם הליכי הביקורת כמתחייב מתפקידה, בחרה המנכ"לית לנקוט בטקטיקות של שיבוש וסיכול הביקורת. בתוך כך, על פי התלונה והתכתבויות הדוא"ל, המנכ"לית פעלה באופן אקטיבי למנוע העברת דיווחים למועצה הארצית, ניסתה לשים ידה על פרוטוקולים חסויים של ועדת הביקורת, והפעילה לחץ אישי ואיומים על יו"ר ועדת הביקורת, תוך ניצול פסול של מועמדותה של יו"ר ועדת הביקורת לכהונה שיפוטית. התנהלות זו מעלה חשש ממשי לפגיעה חמורה בעקרונות המינהל התקין ואף למעלה מכך.

5. אם לאחר שמיעת התייחסות המנכ"לית לטענות שבתלונה יימצא כי אין בידה להדוף את הטענות שבתלונה, נראה כי תתחייב הקביעה כי יש בהתנהלות המנכ"לית כדי לערער את האמון הבסיסי הנדרש בין הדרג המקצועי הבכיר ביותר לבין מוסדות הלשכה הנבחרים ואף לערער את האמון שבין הלשכה כולה לבין ציבור עורכי הדין בכללותו, ועל כן מחייבת תגובה חולמת מצד ועדת המנגנון, האמונה על תפקודו התקין של מנגנון הלשכה.



לשכת עורכי הדין בישראל
ISRAEL BAR ASSOCIATION
نقابة المحامين في إسرائيل

ב. תיאור העובדות

1.ב. הרקע לביקורת ואישור תוכנית העבודה הרב-שנתית

6. ראשיתה של השתלשלות האירועים ביוזמה מקצועית וסדורה לחיזוק מערך הביקורת הפנימית בלשכת עורכי הדין. במהלך החודשים נובמבר 2024 ועד פברואר 2025, נערך סקר סיכונים מקיף ומעמיק על ידי משרד רואי החשבון החיצוני "ג. מונרוב ושות'", אשר נועד להוות את התשתית המקצועית לקביעת תוכנית עבודה רב-שנתית לביקורת הפנימית לשנים 2025–2028 (להלן: "סקר הסיכונים").

*** העתק סקר סיכונים לביקורת לקביעת תוכנית עבודה שנתית 2025-2028 מצ"ב נספח 3.

7. סקר הסיכונים לביקורת בוצע בהתאם להחלטת ועדת הביקורת ובכפוף לסטנדרטים המקצועיים המקובלים של לשכת המבקרים הפנימיים, תוך בחינת הסיכונים השורשיים בכלל פעילויות הלשכה.

במסגרת סקר הסיכונים, זוהתה פעילות "ההוצאה לאור" של לשכת עורכי הדין כאחד ממוקדי הביקורת המהותיים. הסקר קבע במפורש כי יש לבחון את תהליכי העבודה, ההתקשרויות מול ספקים, הגבייה והדיווחים התקופתיים במסגרת יחידה זו.

8. נדגיש כי תוכנית הביקורת, אשר אושרה כדן על ידי ועדת הביקורת ואושררה בהחלטת המועצה הארצית, התייחסה באופן מפורש לבחינת תהליכים ופעולות שבוצעו בתקופה שקדמה לפברואר 2025 – תקופה שבה כיהנה עו"ד אושרת תגר כמנכ"לית ההוצאה לאור.

2.ב. תחילת מסכת השיבושים והניסיונות לפגיעה בעצמאות הוועדה

9. לפי התלונה והתכתבויות הדוא"ל, עם תחילת יישום תוכנית הביקורת, החלו להצטבר עדויות על התנהלות חריגה ופסולה מצד המנכ"לית. ביום 20 בינואר 2026, התערבה המנכ"לית בעבודת ועדת הביקורת, כאשר דרשה לקבל לידיה פרוטוקול חסוי של ישיבת ועדת הביקורת שנערכה באותו היום. דרישה זו הופנתה אל עובדת הלשכה, אשר פועלת תחת המנכ"לית ולכאורה תוך ניצול לרעה של סמכותה (סמכות אשר אינה מוקנית לה בחקשר זה), וזאת עוד בטרם הובא הפרוטוקול לידיעת יו"ר הוועדה, ולטענת יו"ר ועדת הביקורת היא מהווה חתירה תחת חיסיון הדיונים וההגנות המשפטיות המוקנות לעבודת הביקורת על פי דין.

10. לפי המתואר בתלונה ונתמך במיילים אשר הובאו בפני ועדת המנגנון, מספר ימים לאחר מכן, ביום 25 בינואר 2026, החריפה המנכ"לית את צעדיה. במסגרת התכתבות הדוא"ל, החלה המנכ"לית להפנות עוינות ישירה כלפי יו"ר ועדת הביקורת, עו"ד נור רסלאן. לטענת יו"ר ועדת הביקורת המתישבת עם תכתובות הדוא"ל, באותו היום ממש, פעלה המנכ"לית באופן אקטיבי כדי למנוע ממזכירת ועדת הביקורת להעביר את דיווח הוועדה למועצה הארצית. דיווח זה כלל מידע קריטי בדבר החלטות הוועדה הנוגעות לביקורת בהוצאה לאור, והניסיון למניעתו מהווה הפרה ישירה של חובת הדיווח הסטטוטורית הקבועה בסעיף 10א(ו) לחוק לשכת עורכי הדין.



לשכת עורכי הדין בישראל
ISRAEL BAR ASSOCIATION
نقابة المحامين في إسرائيل

3. ב. אירוע האיומים והלחץ הפסול ביום 9 בפברואר 2026

11. לפי התלונה, שיאה של ההתנהלות החמורה נרשם ביום 9 בפברואר 2026. בשיחה טלפונית שקיימה המנכ"לית עם יו"ר ועדת הביקורת, נקטה המנכ"לית בלשון מאיימת ותוקפנית, תוך הפעלת לחץ כבד ובלתי ראוי. לטענת יו"ר ועדת הביקורת, במהלך השיחה דרשה המנכ"לית באופן חד-משמעי להסיט את מיקוד הביקורת מתקופת כהונתה שלה כמנכ"לית החוצאה לאור, ולהעבירו לתקופת פעילותה של המנכ"לית החדשה, עו"ד קלמנוביץ'. דרישה שכזו עומדת בניגוד מוחלט לסקר הסיכונים המקצועי ולהחלטות המועצה הארצית, ומהווה ניסיון בוטה של מבוקר לתכתיב למבקר את נושאי הבדיקה.

12. חמור מכך, כמפורט להלן, לטענת יו"ר ועדת הביקורת, המנכ"לית בחרה להשתמש במידע אישי ורגיש אודות יו"ר הוועדה ככלי לניגוח ואיום.

13. לפי התלונה, עו"ד תגר הטיחה ביו"ר הוועדה טענות חסרות שחר, לפיהן היא מעניקה "הקלה או הטבה" למנכ"לית החדשה (קלמנוביץ') בשל היותה של האחרונה חברה בוועדה למינוי שופטים.

14. לפי התלונה, המנכ"לית ניצלה באופן פסול את עובדת היותה של עו"ד רסלאן מועמדת לכהונה שיפוטית, תוך יצירת תחושת איום ממשית לפיה אם לא תיכנע לתכתיבי המנכ"לית ותסיט את הביקורת, הדבר עלול לפגוע בקידומה המקצועי. יו"ר הוועדה העידה כי דברים אלו הותירו בה תחושות קשות של פחד ואימה, הדירו שינה מעיניה והטרידו את מנוחתה באופן ממשי.

4. ב. הפגיעה המערכתית והפרת חוראות הדין

15. על יסוד האמור בתלונה ובחתכתבויות הדוא"ל אליהן נחשפה הוועדה, התנהלותה של המנכ"לית אינה מסתכמת רק במישור האישי מול יו"ר הוועדה, אלא מהווה פגיעה מערכתית רחבה. המנכ"לית פעלה לכאורה באופן שיטתי להטיית מיקוד הביקורת, עיכובה ומניעתה, תוך חתירה תחת החלטות המועצה הארצית ופגיעה אנושה בעצמאותה של ועדת הביקורת כגוף סטטוטורי.

16. יודגש כי המנכ"לית הייתה מודעת היטב לכך שסקר הסיכונים וההחלטה על ביצוע הביקורת בהוצאה לאור התקבלו כבר בפברואר 2025, מועד שקדם לכל ידיעה בדבר זהות המנכ"לית החדשה בהוצאה לאור, וכי הביקורת מבוססת על פרמטרים מקצועיים ואובייקטיביים שנבחנו על ידי גורם חיצוני. למרות זאת, לפי התלונה, בחרה המנכ"לית להציג מצג שווא של "שיקולים זרים" מצד ועדת הביקורת, וזאת אך ורק כדי לחמוק מביקורת על תקופת כהונתה שלה כמנכ"לית החוצאה לאור.

17. בכפוף לשמיעת התייחסות המנכ"לית, במעשיה אלו, חרגה המנכ"לית באופן בוטה מסמכויותיה כפי שהוגדרו בחוק ונוהלי הלשכה. בעוד שתפקידה הוא לנהל את ענייני הלשכה בהתאם להחלטות המועצה הארצית, היא בחרה לכאורה לפעול בניגוד להחלטות אלו, לשבש הליכי ביקורת ולהשתמש במעמדה הרם כדי להלך אימים על חברי ועדת הביקורת. מדובר בהתנהלות חריגה, מסוכנת ופסולה.



לשכת עורכי הדין בישראל
ISRAEL BAR ASSOCIATION
نقابة المحامين في إسرائيل

ג. המסגרת הנורמטיבית: מעמדם של שומרי הסף וחובות המנכ"לית

1.ג. כפיפות המנכ"לית להחלטות המועצה

18. נקודת המוצא לדיון המשפטי נעוצה בהיררכיה הסטטוטורית הברורה שקבע המחוקק בחוק לשכת עורכי הדין, התשכ"א-1961 (להלן: "החוק" או "חוק לשכת עורכי הדין"). סעיף 19ב(א) לחוק קובע מפורשות כי המנהל הכללי של הלשכה אחראי על הניהול השוטף של ענייניה האדמיניסטרטיביים, אך סמכות זו אינה בלתי מוגבלת; היא כפופה באופן מוחלט להחלטות המועצה הארצית. תכליתה של הוראה זו היא להבטיח כי הדרג המבצע (המנכ"ל) יפעל כזרוע הביצועית של הדרג הנבחר (המועצה הארצית), ולא יהפוך לגורם עצמאי הפועל במנותק ממדיניות הארגון או, חמור מכך, בניגוד לה.

19. כאשר המועצה הארצית, שהיא הגוף המנהל העליון של הלשכה, מאשרת תוכנית ביקורת או סקר סיכונים, חופכת החלטה זו לדין מחייב עבור המנכ"ל. כל ניסיון של המנכ"ל לערער על החלטה זו, לשנותה על דעת עצמו, או לסכל את ביצועה, מהווה חריגה בוטה מסמכות. החוק אינו מעניק למנכ"ל זכות וטו על החלטות המועצה, ובוודאי שאינו מעניק לו את הסמכות לקבוע את גבולות הגזרה של הביקורת המופנית כלפיו. עקרון זה הוא נשמת אפו של המינהל התקין בגוף ציבורי, שכן הוא מונע מצב אבסורדי בו המבוקר מכתוב למבקר את תנאי הביקורת.

20. יתרה מכך, חובת האמון של המנכ"ל כלפי הלשכה מחייבת אותו לפעול לקידום מטרותיה, ובכלל זה שמירה על טוהר המידות והמינהל התקין. שיבוש הליכי ביקורת, שנועדו מעצם טיבם לחשוף ליקויים ולשפר את התנהלות הארגון, עומד בסתירה חזיתית לחובת האמון. מנכ"ל הפועל לסיכול ביקורת אינו פועל לטובת הארגון, אלא לטובת אינטרס אישי צר, תוך הפרת חובתו לפעול בהגינות, ביושר ובשקיפות המתחייבים ממעמדו כעובד ציבור בכיר.

2.ג. עצמאות ועדת הביקורת והגנה על הליכי הביקורת

21. סעיף 10א לחוק לשכת עורכי הדין מעגן את מעמדה העצמאי של ועדת הביקורת. המחוקק העניק לוועדה סמכויות נרחבות לבדוק את ענייני הלשכה, לעמוד על ליקויים ולהציע דרכים לתיקונם. עצמאות זו אינה פריבילגיה של חברי הוועדה, אלא תנאי הכרחי ליכולתם לבצע את תפקידם נאמנה. כדי שהביקורת תהיה אפקטיבית, עליה להיות משוחררת מכל לחץ, איום או השפעה זרה מצד הגורמים המבוקרים.

22. החוק והפסיקה המנהלית יצרו "כיפת ברזל" נורמטיבית סביב עבודת הביקורת, שנועדה להגן על המבקרים מפני התנכלות. ניסיון של גורם מבוקר – ובפרט גורם בכיר כמנכ"ל הלשכה – להתערב בשיקול הדעת של הוועדה, להכתיב לה את נושאי הבדיקה או את לוחות הזמנים, מהווה פגיעה אנושה בעקרון העצמאות. כאשר ההתערבות גולשת לפסים של איומים אישיים וניצול מידע רגיש על חברי הוועדה, כפי שעולה מהתלונה שבפנינו, אין מדובר עוד רק בפגם מנהלי, אלא בחתירה תחת יסודות שלטון החוק בארגון.



לשכת עורכי הדין בישראל
ISRAEL BAR ASSOCIATION
نقابة المحامين في إسرائيل

23. זאת ועוד, סמכותה של ועדת הביקורת כוללת גם את החובה לדווח על ממצאיה לגופים המוסמכים. סעיף 10א(ו) לחוק מחייב דיווח שוטף, וכל ניסיון למנוע דיווח זה מהווה עבירה על החוק. החיסיון המוקנה לדיוני הוועדה ולטיטוטות הביקורת נועד להגן על האפקטיביות של הביקורת ולאפשר שיח פתוח, ולא לשמש כלי בידי המבוקרים להסתיר מידע או למנוע את פרסומו. פריצת מסגרת החיסיון על ידי המנכ"לית, בדרישתה לקבל פרוטוקולים בטרם עת, מהווה פגיעה ביכולת הוועדה לנהל דיון חופשי ונטול מורא.

ד. דיון

1.4. שיבוש הליכי ביקורת וניגוד עניינים מובנה

24. התלונה המונחת בפני ועדת המנגנון מצביעה באופן חד-משמעי על כך שהמנכ"לית פעלה לכאורה בניגוד עניינים חריף ובחוסר סמכות קיצוני. סקר הסיכונים שנערך על ידי משרד רואי החשבון החיצוני "ג. מונרוב ושות'" קבע באופן מקצועי ואובייקטיבי כי תחום החוצאה לאור דורש ביקורת, וזאת על בסיס ניתוח סיכונים שנערך בפברואר 2025. לפי התלונה, המנכ"לית, שהייתה מודעת לכך שהביקורת מתייחסת לתקופה בה כיהנה כמנכ"לית החוצאה לאור, ניסתה להסיט את האש לכיוונה של המנכ"לית החדשה, עו"ד קלמנוביץ', בטענות שווא של "הטבה" או "הקלה".

25. התנהלות זו חמורה בשלושה מישורים. ראשית, היא מהווה התערבות בוטה בשיקול דעת מקצועי של גורם חיצוני (רו"ח מונרוב) ושל ועדת הביקורת. המנכ"לית אינה מוסמכת לקבוע את מתודולוגיית הביקורת או את טווח הזמנים שלה. שנית, הניסיון להסיט את הביקורת לתקופה מאוחרת יותר, שאינה רלוונטית לממצאי סקר הסיכונים המקורי, מעיד על מוטיבציה אישית פסולה להסתיר ליקויים אפשריים מתקופת כהונתה. שלישית, הצגת המצג הכוזב כאילו הביקורת "נתפרה" לטובת המנכ"לית החדשה, כאשר הוכח שהתוכנית אושרה טרם כניסתה לתפקיד, מהווה הטעיה מכוונת של מוסדות הלשכה.

26. יתרה מכך, בכפוף לבחינת טענות המנכ"לית, ככל שיועלו, אנו סבורים כי פעולות המנכ"לית עולות כדי הפרת חובת האמונים. נושא משרה המנסה לסכל בדיקה של פעולותיו בעבר, תוך שימוש במשאבי הארגון ובסמכויותיו הניהוליות בהווה, פועל בניגוד עניינים מוסדי. המנכ"לית לכאורה העמידה את האינטרס האישי שלה – הימנעות מביקורת – מעל האינטרס הציבורי של הלשכה בבדיקת התנהלות החוצאה לאור. מעשים אלו מהווים התנהגות שאינה הולמת את התפקיד ופגיעה במינהל התקין.

2.4. איומים וסחיטה באיומים כלפי בעל תפקיד סטטוטורי

27. החמור מכל הטענות המיוחסים למנכ"לית, על פי התלונה, הוא האירוע הנטען מיום 9 בפברואר 2026. לפי התלונה, המנכ"לית עשתה שימוש במועמדותה של יו"ר ועדת הביקורת לכהונה שיפוטית ככלי לחץ וכמנוף לשינוי פעולות והחלטות ועדת הביקורת. מעשה זה הינו חמור ביותר.



לשכת עורכי הדין בישראל
ISRAEL BAR ASSOCIATION
نقابة المحامين في إسرائيل

28. עולה מהתלונה, כי אין מדובר בויכוח מקצועי לגיטימי או בחילופי דברים בעידנא דריתחא, אלא במהלך מחושב שנועד להלך אימים על שומרת סף. הקישור שעשתה המנכ"לית בין נושא הביקורת לבין סיכויי הקידום של היו"ר ("את נותנת הקלה... כי היא חברה בוועדה למינוי שופטים") מהווה ניסיון להטיל דופי ביושרה של היו"ר ולהרתיע אותה מביצוע תפקידה באמצעות איום מרומז אך ברור על עתידה המקצועי.

29. משמעותו המשפטית של מעשה זה, כפי שעולה מהתלונה, חמורה ביותר. מדובר בניסיון להשפיע על עובד ציבור (יו"ר ועדת הביקורת) במילוי תפקידו באמצעים פסולים. התנהגות זו, כפי שמתוארת בתלונה, גובלת בעבירות פליליות של סחיטה באיומים ושיבוש הליכי ביקורת. בהקשר המשמעותי-מנהלי, זוהי הפרה בוטה של כללי האתיקה וההתנהגות המצופים ממנכ"לית גוף סטטוטורי. מנכ"ל המשתמש בשיטות של הפחדה ואיומים אישיים כלפי נבחר ציבור ובעלי תפקידים ממונים מאבד את הלגיטימציה המוסרית והחוקית להמשיך ולכהן בתפקידו.

30. הפגיעה ביו"ר הוועדה, כפי שתוארה בתלונה ("הדירה שינה מענייני", "הטרדה את מנוחתיו"), מעידה על עוצמת הלחץ שהופעל. מערכת יחסי העבודה בלשכה אינה יכולה להכיל התנהגות בריגורית שכזו. הגנה על חברי ועדת הביקורת מפני התערבות ואיומים היא חובה המוטלת על ועדת המנגנון והמועצה הארצית.

3.ד. מניעת דיווח ופגיעה בשקיפות

31. לפי התלונה והתכתבויות הדוא"ל אליהן נחשפה תועדה, הניסיון למנוע את העברת הדיווח למועצה הארצית ביום 25 בינואר 2026 מהווה פגיעה ישירה בריבונות המועצה הארצית. המנכ"לית, כדרג מבצע, אינה רשאית לצנזר, לעכב או למנוע מידע המיועד לדרג המפקח. סעיף 10א(ו) לחוק לשכת עורכי הדין מטיל חובה פוזיטיבית על ועדת הביקורת לדווח, והמנכ"לית פעלה באופן אקטיבי להכשיל חובה זו. פעולה זו עלולה היתה לשלול מהמועצה הארצית את היכולת לפקח על הנעשה בלשכה ולערער את יסודות המשטר התאגידי של הארגון.

32. בנוסף, הדרישה לקבלת פרוטוקולים חסויים מעידה על חוסר הבנה בסיסי – או התעלמות מכוונת – של עקרונות הביקורת. למבוקר אין זכות מוקנית לעיין בחומרי גלם של הביקורת או בפרוטוקולים פנימיים בטרם גובשו הממצאים הסופיים. דרישה כזו נועדה לאפשר למבוקר "לשפץ" גרסאות או להפעיל לחצים בזמן אמת על חברי הוועדה.

ה. סוף דבר והחלטה אופרטיבית

33. לאור כל האמור לעיל, נוכח חומרת הטענות המפורטות בתלונה, מגיעה ועדת המנגנון למסקנה, כי בכפוף לשמיעת התייחסות המנכ"לית ובחינת טענותיה, התנהלותה של מנכ"לית הלשכה עולה לכאורה כדי זלזול בחוק ובמוסדות הלשכה הנבחרים, תוך שימוש בהפעלת אמצעים פסולים וכוחניים לקידום אינטרסים אישיים על חשבון טובת הציבור.



לשכת עורכי הדין בישראל
ISRAEL BAR ASSOCIATION
نقابة المحامين في إسرائيل

34. הועדה סבורה כי, בכפוף להתרשמות לאחר שמיעת התייחסות המנכ"לית, המשך העסקתה של המנכ"לית בנסיבות המתוארות לעיל יהווה כתם מוסרי על הלשכה ויפגע אנושות באמון הציבור ובאמון ציבור עורכי הדין בלשכה. חובתנו הציבורית והחוקית מחייבת נקיטת צעד הולם.

35. אשר על כן, ועדת המנגנון מחליטה כדלקמן:

1. בכפוף לשימוע, הוועדה ממליצה כי המועצה הארצית תפעיל את סמכותה לפי סעיף 19א(ג) לחוק לשכת עורכי הדין ותשקול את סיום כהונתה של המנכ"לית, עו"ד אושרת תגר, לאלתר.
2. בהתאם לכללי המשפט המנהלי ובהתאם לחוק לשכת עורכי הדין, מוצע לזמן את המנכ"לית לשימוע, בו תוכל להשמיע את טענותיה, בטרם קבלת החלטה.

המתווה לקיום שימוע כאמור יהיה בהתאם לחוות דעת משפטית אשר יועמ"ש הלשכה ומשרד עוה"ד הנותן ללשכה שירותים משפטיים בתחום דיני העבודה יתבקשו להציג לוועדת המנגנון.

עו"ד איתמר פנץ

עו"ד רותם פרלמן-פריחי

עו"ד תמי אולמן

עו"ד חיה שפיגל

חברי ועדת המנגנון

לשכת עורכי הדין בישראל

שם הנספח

העתק הזימון לבירור מיום 24.2.2026

מספר הנספח

4

עמוד הנספח

25-112

יום שלישי, 24 בפברואר 2026

לכבוד,

עו"ד אושרת תגר, מנכ"לית

לשכת עורכי הדין בישראל

ח.נ,

הנדון: הזמנה לבירור ושמיעת התייחסות בפני ועדת המנגנון

1. הנך משמשת במשרת אמון בתפקיד מנכ"לית לשכת עורכי הדין. במסגרת תפקידך, את אמונה על ניהול שוטף של ענייני הלשכה, בהתאם להנחיות ראש הלשכה ובכפוף להחלטות המועצה הארצית, לרבות ניהולם של כלל העובדים בלשכה, בתיאום עם הועדים המחוזיים.
2. כידוע לך, בהתאם לסעיף 19א(ג) לחוק לשכת עוה"ד תשכ"א - 1961 (להלן – "החוק"), בסמכות המועצה הארצית להחליט, כי המנכ"לית תחדל לכהן לפני תום תקופת כהונתה, לאחר שניתנה לה הזדמנות להשמיע טענות לעניין זה.
3. הרינו להודיעך, כי בכוונת ועדת המנגנון להמליץ למועצה הארצית להפעיל את סמכותה מכוח סעיף 19א(ג) לחוק, ולהחליט להפסיק את כהונתך לאלתר, לאחר שתיתן לך הזדמנות להשמיע טענותיך בפני המועצה.
4. בטרם תמליץ ועדת המנגנון למועצה הארצית כאמור, ניתנת לך ההזדמנות להשמיע את התייחסותך בפני הועדה, בבירור שיתבצע לך בפניה, ביום 26.2.26 בשעה 16:00.
5. להסרת ספק יובהר, כי אם וככל שתחליט ועדת המנגנון להמליץ למועצה להפעיל את סמכותה מכוח סעיף 19א(ג) לחוק, תינתן לך הזדמנות לטעון טענותיך בפני המועצה או מי שהיא תורה, וזאת טרם שתקבל החלטת המועצה.

כללי – חשש לכשלים חמורים בתפקודך כמנכ"לית הלשכה

6. בתקופה האחרונה התגלו ממצאים המעלים חשש כבד להפרות חמורות ומתמשכות של הוראות הדין והמנהל התקין מצדך. עולה חשש, כי הנך עושה שימוש בכלים פסולים של איומים אישיים וניצול לרעה של מעמדך, תפקידך וסמכויותיך, באופן שאינו הולם את תפקידך כמנכ"לית הלשכה.
7. בנוסף, עולה חשש חמור להתנהלות שיטתית הכוללת ניסיונות להסתיר ולמנוע דיווחים ומידע חיוני מהמועצה הארצית, תוך חתירה מכוונת, לכאורה, תחת החלטות המועצה הארצית והוראותיה.

8. כמו כן, עולה חשש להפרה חמורה של האמון הבסיסי המדוש בין הדור המקצועי הבכיר בלשכה לבין מוסדותיה הנבחרים. המימוש לך כולל, בין היתר, שימוש בשפה בלתי ראויה ומאיימת, הפעלת לחץ פסול על נושאי משרה, ומסיון לפגוע בעצמאות ועדת הביקורת תוך הפרת הוראות החוק.
9. בפרט, עולה חשש לניסיונות חתרנות פסולה, שיבוש ומניעה בפועל של הליך ביקורת שאושר על ידי ועדת הביקורת ואושר על ידי המועצה הארצית. הביקורת נוגעת לתהליכים שמוצעו בתקופת כהונתך כמנכ"לית התוצאה לאור של הלשכה, ולמרות חובתך להימנע מעיסוק בנושא ולהקל על עבודת הביקורת, נקטת בפעולות אקטיביות העלולות לשבש את ההליך.
10. בנוסף, התגלה כי ביום 17.1.26 אישרת שימוש במתקן הלשכה בירושלים לצורך אירוע פרטי (בת מצווה) של עובדת הלשכה, ללא קבלת אישור מראש הלשכה או מז"ר המחוז, ללא עדכון או יידוע מוקדם, ללא נוהל מוסדר, ללא סיכום עלויות או כיסוי ביטוחי, תוך חשיפת הלשכה לסיכונים משפטיים וכלכליים. לאחר שהועלתה תלונה בנושא, ולמרות אישורך המפורש בכתב ("בהחלט מאושר"), ניסית לחתנער ממעורבות ומאחריות.
11. כמו כן, התגלה כי פעלת בניגוד מוחלט להחלטת ועדת המנגנון והקלטת ללא רשות או ידיעה ישיבות של ועדת המנגנון בהן נכחת. בסתחן של הישיבות הוחלט וחוצה במפורש, כי אלה לא יוקלטו על ידי איש, על מנת לאפשר שיח פתוח בנושאים רגישים הנוגעים לשיבדי הלשכה. לא יידעת איש שהנך פועלת בניגוד להחלטת ועדת המנגנון וכי הנך מקליטה את הישיבה, והדבר הסתבר רק בדיעבד. התנהלות זו מעלה חשש למשבר אמון חריף בינך לבין מוסדות הלשכה ומחוזות התנהלות פסולה שאינה חולמת מנכ"לית לשכת עורכי הדין.
12. מבלי לגרוע מן האמון, הדברים יפורטו בהרחבה להלן. לפירוט נוסף, הנך מופנית לתלונת נ"ר ועדת הביקורת ע"י טר רסלאן מיום 10.2.26, לדיון והחלטת ועדת המנגנון מיום 11.2.26 בעניין תלונתך, ולתלונת מיום 19.2.26 של נ"ר ועד מחוז ירושלים ע"י ארז צציקס (מצורפים מסמכים 1, 2, 3 בהתאמה).

בית פירוט

13. חשש להתערבות פסולה בחליכי ביקורת ומניעת בעצמאות ועדת הביקורת
- 13.1. עולה חשש כבד, כי פעלת באופן העלול לשבש ולפגוע בחליך ביקורת סטטוטורי שאושר על ידי ועדת הביקורת ואושר על ידי המועצה הארצית, תוך ניסיון לחתערב בעצמאות ועדת הביקורת.
- 13.2. רקע: סקר הסיכונים ותוכנית הביקורת – במהלך החודשים נובמבר 2024 - פברואר 2025 ערך משרד רו"ח ג.מורכר ושות' סקר סיכונים לקביעת תוכנית עבודה רב שנתית לביקורת הפנימית לשנים 2025-2028 (העתק סקר הסיכונים מצ"ב מסמך 4). בין נושאי

הביקורת שזוהו בסקר הסיכונים, זוהתה פעילות ההוצאה לאור של הלשכה כאחד מהנושאים שדורג ברמת חשיבות "בינונית". תוכנית הביקורת, אשר אושרה כדין על ידי ועדת הביקורת ואושרה בהחלטת המועצה הארצית, התייחסה באופן מפורש לבחינת תחליכים ופעילות שמצעו בתקופה שקדמה לפברואר 2025 – תקופה שבה כיתנת כמנכ"לית ההוצאה לאור.

13.3. לפי תלונת יו"ר ועדת הביקורת, עו"ד נור רסלאן מיום 10.2.26 (מצ"ב נספח 1), עולה חשש כי במקום להימנע מעיסוק בנושא בהינתן שמעילות ההוצאה לאור בתקופת מהונתך עומדת לביקורת, בחרת לנצל לרעה את סמכותך כמנכ"לית הלשכה ופעלת באופן אקטיבי באופן העלול לשבש את עבודת הביקורת. בין היתר, עולה חשש כי:

13.4. **ניסיון לקבל פרוטוקול חסוי** – ניסית לקבל פרוטוקול חסוי מישיבת ועדת הביקורת שחתקיימה ביום 20.1.26, תוך פניה בלתי אמצעית לעובדת לשכת אשר מטבע הדברים בפרה למרותך, ודרשת ממנה להעביר אליך פרוטוקול חסוי של ישיבת ועדת הביקורת שעסק, בין היתר, בעבודת הביקורת אשר את חלק מהנורמים הנבדקים בה.

13.5. **ניסיון למנוע דיווח למועצה הארצית** – לפי התלונה, דרשת ממזכירת הוועדה לא לתעביר את דיווח הוועדה למועצה הארצית ולחסינה מהמועצה הארצית מידע קריטי בדבר החלטות ועדת הביקורת ביחס להוצאה לאור. האמור עלול להוות הפרה ישירה של הוראות סעיף 10א לחוק.

13.6. **שפה העלולה להיתפס כמאיימת** – לפי התלונה, ניצלת את שידות המונה של יו"ר ועדת הביקורת מועמדת לשיפוט על מנת להפעיל עליה לחץ תוך שימוש בלשון שעלולה להיתפס כמאיימת. תוכן הדברים שהטחת ביו"ר ועדת הביקורת וסגנונם עלולים ללמד על בלבול בין חמותך לאסור מכות תפקידך כמנכ"לית הלשכה.

13.7. **הוראות לעובדות הלשכה** – מנית לעובדות הלשכה, הכמויות לך, ועיסית ליתן להן הוראות בנוגע לחובתן אל מול ועדת הביקורת ותוך העמדתן בניגוד עניינים מובהק, באופן העלול להוות הפרה של חובותיך כמנכ"לית הלשכה על פי החוק.

13.8. **ניסיון להשפיע על זהות רכזת הוועדה** – פעלת באופן אקטיבי כדי להשפיע על זהות רכזת הוועדה, בניגוד להמלצתה הברורה של תמהלת המקצועית בנושא.

13.9. **יובחר, כי תפקידה של מנכ"לית הלשכה היא לעודד ביקורת, לאפשר שקיפות מלאה ולוודא שכלל עובדי הלשכה פועלים על מנת להקל ולאפשר את מלאכת הביקורת, למען תקינות פעולת הלשכה.**

13.10. **ההתנחלות חמתוארת בתלונה מהווה ניסיון לשבש תליכי ביקורת ולהשתמש במעמדך כדי לפגוע בעבודת ועדת הביקורת, תוך העדפת ענייניך האישיים על פני האינטרס של**

לשכת ערלי הדן וציבור החברים בה. המדובר בחשש לבצוע פעולות שיש בהן משום הפרת חובת האמונים, התנהגות שאינה הולמת את תפקידן ופגיעה במנהל התקין, תוך ניגוד עניינים מובהק ובחוסר סמכות.

13.11. הדברים הקשים ששיתפה עו"ד רסלאן על כך שהטרדותיו אותה וחדברים שנאמרו הדירו שינה מעיניה, ככל שנכונים חס, אינם מסתכמים "רק" בפגיעה אישית כיו"ר הוועדה, הגם שמדובר במעשה חמור דין, אלא עלולים להוות פגיעה מערכתית רחבה – ניסיון להטות את מיקור הביקורת ואו עיכובה ואו מניעתה, תוך התעלמות והפרה של הוראות המועצה הארצית, וניסיון לגרום לפגיעה אנושה בעצמאותה של ועדת הביקורת, המועלת על פי חובתיה בחוק.

14. אישור אירוע פרטי במתקן הלשכה בירושלים

14.1. ביום 19.2.26 פנה עו"ד ועד מחוז ירושלים, עו"ד ארז ציצ'קס, בתלונה חמורה בעניין אישור שימוש פרטי במתקן הלשכה ברח' שוט 1 בירושלים.

14.2. לפי התלונה, ביום 12.2.26 התקיים בבניין הלשכה אירוע פרטי (בת מצווה) לבתה של עובדת לשכה, מבלי שיו"ר המחוז אישר או אף יודע על כך מראש. האירוע הוצג בפני המחוז כאירוע של מחלקת מתמחים, ובעקבותיו נמנעה מהמחוז האפשרות לקיים פעילות מקצועית אחרת באותו מועד.

14.3. החשש להתנהלות פסולה אישור חריג ללא סמכות – ביום 17.1.26 אישרת בכתב את קיומו של האירוע הפרטי ("בטח כהחלט מאושר"), מבלי לקבל אישור מראש הלשכה או מיו"ר המחוז, ומבלי לידע אותם על כך. האישור ניתן כהינף קולמוס, ללא בחינת השלכות משפטיות, ביטחוניות או תקציביות.

14.4. חשיפת הלשכה לסיכונים – קיומו של האירוע חשף את הלשכה לסיכונים משפטיים וכלכליים: העדר ביטוי ביטוחי, עלויות ניקיון ותחזוקה, סוגיות מיסוי ורישוי, והעדר נוהל מוסדר לשימוש פרטי במתקני הלשכה. מתקני הלשכה אינם מיועדים לשימוש פרטי של עובדים או משפחותיהם, ואישורן יצר תקדים פסול שלא אושר על ידי איש.

14.5. ניסיון להתנער מאחריות – כאשר התלונה הועברה אליך ישירות על ידי עו"ר המחוז, העברת אותה לעובדת לשכה עו"ד דנה בלום בשאלה "על מה מדובר?", כאילו אינך יודעת במה עסקינן, למרות שאישרת את האירוע במפורש בכתב.

14.6. אי מתן תגובה – בתחילת ועדת המנגנון מיום 19.2.26 הוצגו לותיחוס לאמור עד ליום 23.2.26, תוך התייחסות לשורת שאלות. חרף האמור, למרות שחלף המועד שנקצב לכך, לא העברת כל תגובה (הועתק פגית ועדת המנגנון מצ"ב כנספח 5) תוך התעלמות מהמבוקש ממך ע"י הועדה וזלזול בהוראותיה.

14.7. התנהלותך בעניין זה מעלה חשש להריגה משמעותית מסמכותך, הפעלת שיקול דעת כושל, מתן אישור ללא סמכות מתאימה, חשיפת הלשכה לסיכונים משפטיים וכלכליים שלא נבחנו, וניסיון להתגער מאחוריות לאחר שהתלווה התעלמה. עוד ניכר כי אינך פועלת בהתאם להוראות חממונים עליך ופועלת כמי שאין מעליה מקור סמכות מכל סוג, זאת למרות ההוראות המפורשות של הסכם ההעסקה עליו את חתומה והוראות הדין. חמדובך בהתנהלות שאינה חולמת את תפקידך ואת חובת הזהירות (ומאחריות המוטלת על מנכ"לית הלשכה.

15. תחלטה פסולה של ישיבת ועדת המנגנון ומניעת מידע

15.1. פעלת בניגוד מוחלט להחלטת ועדת המנגנון והקלטת ללא רשות ישיבה שבה נכחת, למרות שהוחלט והוצהר מפורשות שלא להקליט, וזאת על מנת לאפשר שיח פתוח בנושאים רגישים הנוגעים לעובדי הלשכה.

15.2. בישיבות ועדת המנגנון בהן נכחת, הוחלט על ידי חברי המועצה, בכובעם כחברי ועדת המנגנון, שלא להקליט את הישיבות. ההחלטה נועדה לאפשר דיון פתוח ורגיש בנושאים חקשורים לעובדי הלשכה, מבלי שחברים יתועדו. באמור במכתב ועדת המנגנון מיום 16.2.26, עולה חשש כי:

15.3. **הפירת החלטת מפורשת** – למרות ההחלטה המפורשת שלא להקליט, פעלת בידעך בניגוד להוראה זו והקלטת את הישיבות ללא ידיעת או אישור של חברי הוועדה.

15.4. **הפירת אמון** – חרבתך כמנכ"לית הלשכה לפעול בהתאם להוראות ותחלטות מוסדות הלשכה, ובפרט החלטות חברי המועצה. הקלטת את הישיבות לעומצער את הישיבה מיום 6.1.26 תוך הפירת אמון בסיסי.

15.5. **מניעת מידע ומסמכים** – במשך מספר חודשים, לא העברת לעודת המנגנון מידע ומסמכים המתבקשים ממך הנוגעים לתנאי עבודה ושכר של עובדי הלשכה, נושא המצוי בסמכות ועדת המנגנון, וזאת חרף דרישות חוזרות ונשנות בכתב ובעל פה.

15.6. התנהלותך בעניין זה מעלה חשש למשבר אמון חריף בינך לבין מוסדות הלשכה, והתנחנות פסולת שאינה חולמת מנכ"לית לשכת עורכי דין.

16. חשש לחסר אמינות דיווחים מטעים

16.1. עולה חשש כבד, כי התנהלותך מתאפיינת במתן דיווחים מטעים ובאי דיווח מלא ומדויק, בניגוד לחובת האמון המיוחדת הנדרשת ממנכ"לית הלשכה על פי סעיף 5 להסכם העסקתך.

- 16.2. **מינוי סמנכ"ל** – בישיבת ועדת המנגנון מיום 16.12.25 הבעת הצוין למנות סמנכ"ל חדשנות. דיווחת כי מי שריכוז את הפעילות הרלבנטית בנושא אינו מוגדר כסמנכ"ל, והוחלט כי סוגיית בעלי התפקידים "תידון במרוכז, בחלק מהמבנה הארגוני של הנהלת הלשכה".
- 16.3. החשש לדיווח מטעה ולפעולה בניגוד לנחלים – בניגוד מוחלט לאמור, כמכתב ששלחת לחברי המועצה מיום 13.1.26, ובו תיארת "מהלכים" שכבר ביצעת לטענתך "עם השלמת שנה ראשונה" בתפקידך, כתבת בין היתר – "מינוי סמנכ"ל חדשנות". זאת כאשר לא התקיים דיון, לא במבנה הארגוני ולא בסוגיית בעלי התפקידים, לא מריסס מכרז ולא בוצע שום הליך בנושא, וכאשר כידוע לך היטב, אינך מוסמכת למנות סמנכ"לים בלשכה ללא הליך מכרזי.
- 16.4. חתמת לותך בעניין זה מעלה חשש לדיווח מטעה או לוועדת המנגנון או למועצה הארצית, כאשר כלל אין זה בסמכותך למנות סמנכ"ל בלשכה והמחבר במיני התלוי בהליך מכרזי. תמדובר בדיווחים סותרים לוועדת המנגנון ולמועצה, מבלי שיש לכך הסבר.
- 16.5. **רצית ועדת הביקורת** – במסגרת ניסיוןך להתערב בעבודת ועדת הביקורת כמפורט בהרחבה לעיל, חודעת לראש הלשכה כי מנהלת חתמות תמקצועיות ממליצה על מינוי של עובדת מסוימת בלשכה (אותה רצית למנות לתפקיד) שתשמש כרכזת הועדה.
- 16.6. החשש לדיווח כוזב – התברר כי בניגוד מוחלט להודעתך לראש הלשכה, מנהלת הועדות המקצועיות המליצה על עובדת אחרת. בשלחה משותפת בין ראש הלשכה, מנהלת הועדות ובינך חובר שהמלצת המנהלת חפוכה ואחרת ממה שמסרת לראש הלשכה.
- 16.7. חתמת לותך בעניין זה מעלה חשש לפגיעה אנושה באמון הכסיסי הנדרש ממנכ"לית הלשכה, וכן לניסיון להתערב שלא כדין בעבודת ועדת הביקורת תוך מסירת מידע מטעה לראש הלשכה.
17. מן האמור לעיל עולה תמונה קשה של חוסר אמינות, אי דיווח, חריגה חמורה מסמכות, חתנות מאחריות, סירוב לבצע את הנחיות חממונים עליון חשיקול זעת לקוי וכושל, חתמות הפרה יסודית לכאורה של חובותיך החוזיות והסטטוטוריות כמנכ"לית הלשכה, לרבות חובת האמון, חובת הדיווח וחובת הזתירות.
18. דומה שהמחבר בדפוס חתמות נמשך לכאורה, של הפרת חובותיך כמנכ"לית הלשכה.
19. לאור האמור לעיל ובצירפות למכתבנו זה, בטרם תקבל ועדת המנגנון הוחלטת לחמליץ למועצה הארצית להפעיל את סמכותה מכוח סעיף 19א(ג) לחוק, ניתנת לך הודמנות להתייצב לבירור במי ועדת המנגנון והזתייתס לכל האמור לעיל או לכל דבר רלבנטי נוסף, זאת ביום 26.2.26 בשעה 16:00 במשרדי הלשכה בת"א.

20. ביכולתך להעביר התייחסות בכתב במקום להתייצב לשיבה, זאת עד ליום 26.2.26 בשעה 10:00.

21. יובהר, כי ככל שלא תתקבל התייחסות כאמור ו/או ככל שלא תתייצב לשיבת הבירור כאמור, תקבל ועדת המנגנון החלטה על בסיס המידע הקיים ללא שמיעת התייחסותך.

22. כפי שמובהר לעיל, אם וככל שוועדת המנגנון תחליט להמליץ למועצה הארצית לסיים את כהונתך, בהתאם לסעיף 19א(ג) לחוק, תינתן לך הזדמנות נוספת להופיע ולהשמיע טענותיך גם בפני המועצה הארצית או מי שהיא תורה, וזאת בטרם תקבל המועצה החלטה בעניינך.



עו"ד איתמר פנץ



עו"ד רותם פרלמן-פרחי



עו"ד תמי אולמן



עו"ד חיה שפיגל

חברי ועדת המנגנון

לשכת עורכי הדין בישראל

תוכן עניינים

מס'	שם הנספח	עמ'
1	תלונת יו"ר ועדת הביקורת עו"ד נור רסלאן מיום 10.2.26	2
2	דיון והחלטת ועדת המנגנון מיום 11.2.26	5
3	תלונתו של יו"ר ועד מחוז ירושלים עו"ד ארז צ'צ'יקס מיום 19.2.26	46
4	סקר סיכונים לקביעת תוכנית עבודה רב שנתית לביקורת הפנימית לשנים 2025-2028	50
5	פניית ועדת המנגנון מיום 19.2.26	77

נספח 1

**תלונת יו"ר ועדת חביקורת עו"ד נור
רסלאן מיום 10.2.26**

עמ' 2

מאת: נור רסלאן <noor_adv@raslan-lawfirm.com>
 נשלח: יום שלישי 10 פברואר 2026 16:00
 אל: ULTMANTAMI@gmail.com; Haya Spiegel; perelman@erm-law.com; Itamar Pantz; Mirit Shalev; רועי ברזילי; נורית ליברמן nurit lieberman
 נושא: לכבוד ועדת מנגנון - תלונה דחופה
 קבצים מצורפים: טיוטה סקר סיכונים לביקורת לקביעת תוכנית עבודה שנתית 2025-2028 pdf.19.2.25

(מבלי לפגוע בזכויות)

שלום רב,

הח"מ מבקשת להביא לידיעת ועדת המנגנון והמועצה הארצית, בדחיפות מיידית, בעניין התנהלות חמורה ומתמשכת של מנכ"לית הלשכה, אושרת תגר, אשר כפי שיפורט להלן, יש בה משום ניסיון לשיבוש, סיכול ואף ניסיון למניעה בפועל של הליך ביקורת סטטוטורי בהוצאה לאור של לשכת עורכי הדין.

הביקורת שבמוקד תלונה זו מבוססת על סקר סיכונים שבוצע על-ידי משרד רואי חשבון חיצוני, נדונה ואושרה בוועדת הביקורת במסגרת תוכנית הביקורת לשנת 2025, ואושרה בהחלטת המועצה הארצית של לשכת עורכי הדין. סקר הסיכונים מתייחס במפורש לבחינת תהליכים ופעולות שבוצעו בתקופת כהונתה של אושרת תגר כמנכ"לית ההוצאה לאור.

חרף האמור, פועלת אושרת, באופן שיטתי וחסר תקדים, לשיבוש הביקורת, לרבות ניסיונות להטיית מיקודה, עיכובה ומניעתה, תוך חתירה תחת החלטות המועצה הארצית ופגיעה ממשית בעצמאות ועדת הביקורת.

חומרת ההתנהלות והעוינות של אושרת תגר הופנתה גם כלפיי, בתפקידי כיו"ר ועדת הביקורת, אשר התחילה בהתכתבות במייל מיום 25.1.2026, והגיעה לשיאה ביום 9.2.2026 בשיחה טלפונית, במסגרתה נקטה אושרת בלשון מאיימת תוך הפעלת לחץ, בדרישה להסיט את הביקורת מתקופת כהונתה של אושרת לתקופת פעילות מנכ"לית ההוצאה לאור החדשה, קלמנוביץ', וזאת בניגוד מוחלט לסקר הסיכונים ולהחלטת המועצה הארצית. הדברים נאמרו תוך ניצול פסול של עצם מועמדותי לכהונה שיפוטית, שהותיר בי תחושת איום ממשי ככל ולא איכנע לתכתיביה, ובטענה חסרת שחר כי אני נותנת "הקלה או הטבה" למנכ"לית החדשה (קלמנוביץ') בהיותה חברה בוועדה למינוי שופטים – זאת למרות ידיעתה המלאה של אושרת כי אינני מעורבת כלל בביצוע הביקורת הפנימית בהוצאה לאור, וכי עבודת הוועדה מתבצעת אך ורק על-פי החלטות כלל חברה וע"פ החלטות המועצה הארצית לרבות הגורמים המקצועיים.

יודגש, כי מועד אישור סקר הסיכונים וההחלטה על ביצוע הביקורת בהוצאה לאור (בפברואר 2025) קדם לכל ידיעה שלי בתור יו"ר הוועדה בדבר זהות המנכ"לית החדשה בהוצאה לאור, וסקר הסיכונים שמעיד על תוכנו, עליו מבוססת הביקורת בכלל והביקורת בהוצאה לאור בפרט, מתייחס באופן ברור לפעילות ארוכת טווח, מלפני חודש פברואר 2025.

מעבר לאמור, ידועות לי הפעולות הבאות שננקטו על-ידי אושרת, אשר יש בהן כדי להשפיע באופן בלתי הוגן על הביקורת שעולות כדי פגיעה קשה בעצמאות הוועדה ובהליך הביקורת בהוצאה לאור:

1. ניסיון למנוע ממזכירת ועדת הביקורת העברת דיווח הוועדה למועצה הארצית (בתאריך 25.1.2026), בניגוד לחובת הדיווח הסטטוטורית הקבועה בסעיף 10א(ו) לחוק לשכת עורכי הדין, תשכ"א-1961, לרבות דיווח בדבר החלטת הוועדה הנוגעת לביקורת בהוצאה לאור.
 2. ניסיונה של אושרת, בהיותה מבוקרת, לקבל לידיה פרוטוקול חסוי של ישיבת ועדת הביקורת מיום 20.1.2026, טרם ידיעת יו"ר הוועדה, תוך חתירה תחת חיסיון הדיונים ולהגנות המשפטיות החלות על עבודת הוועדה.
 3. ניסיון שיטתי להסיט את מיקוד הביקורת לתקופת פעילות מנכ"לית ההוצאה לאור החדשה, באופן היוצר חשש ממשי לשיבוש מהותי של הביקורת ולסיכול מטרותיה.
 4. הפעלת לחצים אישיים כלפי יו"ר ועדת הביקורת שהותירו בה תחושות של פחד ואימה, לרבות ייחוס שיקולים זרים שיש בהם כדי להותיר בח"מ תחושת פחד ולחץ אישי ממשי שהדיר שינה מעיניה של הח"מ והטריד את מנוחתה, תוך שימוש פסול של אשרת במעמדה כמנכ"לית הלשכה.
- מדובר בהתנהלות החוצה קווים אדומים: ניסיון להתערב, להשפיע ולשבש ביקורת סטטוטורית שנועדה לבחון תהליכים ארגוניים, תוך פגיעה בעצמאות ועדת הביקורת, הפרת הוראות הדין, והעלאת חשש ממשי לפגיעה בטוהר המידות, בניהול התקין ובאמון הציבור בלשכה כגוף מבוקר הפועל מכספי ציבור.
- אציין, כי אני מכהנת כחברת ועדת הביקורת, כמ"מ יו"ר הוועדה וכיו"ר ועדת הביקורת למעלה מחמש שנים, ופעלתי מול שני מנכ"לים קודמים – ומעולם לא נתקלתי בהתערבות כה חריגה, מסוכנת ופסולה בעבודת הוועדה.
- לאור חומרת הדברים, אבקש כי ועדת המנגנון והמועצה הארצית תפעל לאלתר על-מנת:
1. להבטיח את עצמאות ועדת הביקורת ואת יכולתה למלא את תפקידה ללא כל התערבות, לחץ או איום מצד מנכ"לית הלשכה.
 2. לבחון את התנהלות מנכ"לית הלשכה בעניין זה, ולנקוט בצעדים הנדרשים.
 3. להגן על חיסיון עבודת ועדת הביקורת ועל זכויות חבריה לפעול ללא מורא וללא השפעה פסולה ובלתי הוגנת.
- למען הסר ספק – הביקורת עוסקת בתהליכים ארגוניים ולא באנשים, וחובה לקיימה באופן עצמאי, מקצועי ובלתי תלוי בהתאם להחלטות הוועדה, להחלטות המועצה הארצית ולהוראות הדין.

בכבוד רב,

עו"ד נור רסלאן

יו"ר ועדת ביקורת (משותף)

נספח 2

דיון והחלטת ועדת המנגנון מיום

11.2.26

עמ' 5



לשכת עורכי הדין בישראל

ISRAEL BAR ASSOCIATION

نقابة المحامين في إسرائيل

החלטת ועדת המנגנון מיום 11.2.2025

א. פתח דבר

1. בתלונה שהוגשה לוועדת המנגנון ביום 10.2.2026 על ידי עו"ד נור רסלאן, יו"ר (משותפת) של ועדת הביקורת של לשכת עורכי הדין (להלן: "התלונה"), פורטה מסכת עובדתית אשר המצביעה על פעולות של מנכ"לית הלשכה, עו"ד אושרת תגר (להלן: "המנכ"לית" או "עו"ד תגר"), במטרה לשבש הליכי ביקורת סטטוטוריים תוך פגיעה בעצמאות ועדת הביקורת, וזאת תוך שימוש לרעה במעמדה כמנכ"לית הלשכה.
2. כבר עתה יובהר כי ועדת המנגנון לא קובעת ממצאים סופיים, וכי כמפורט להלן, ההמלצה היא כי תינתן למנכ"לית הזכות להשמיע את טענותיה ביחס לדברים, בטרם קבלת החלטה סופית בנושא. לצד האמור יצויין, כי הועדה נחשפה ביום 28.1.2026 להתכתבויות דוא"ל המאששות את האמור בתלונה בהתייחס לתקופה שעד מועד זה (28.1.2026).

*** העתק התלונה מצ"ב כנספח 1.

*** העתק התכתבויות הדוא"ל מצ"ב כנספח 2.

3. הועדה סבורה שהתמונה העולה מהתלונה מצביעה על יותר מאשר כשל נקודתי או טעות בשיקול דעת, והיא חושפת לכאורה התנהגות שנועדה לסכל ביקורת עניינית על תפקודה של המנכ"לית, בתפקידה הקודם כמנכ"לית ההוצאה לאור, תוך שימוש בכלים פסולים של איומים אישיים, ניצול לרעה של סמכויות ניהוליות וחדירה בוטה למרחב החסינות והעצמאות של ועדת הביקורת.
4. התנהלותה לכאורה של המנכ"לית, כפי שהיא משתקפת מהתלונה ומהתכתבויות הדוא"ל אליהן נחשפה הועדה, מהווה פגיעה אנושה בטוהר המידות ובניהול התקין של הלשכה. במקום לשמש דוגמה ומופת לציות לכללי המינהל התקין ולשתף פעולה עם הליכי הביקורת כמתחייב מתפקידה, בחרה המנכ"לית לנקוט בטקטיקות של שיבוש וסיכול הביקורת. בתוך כך, על פי התלונה והתכתבויות הדוא"ל, המנכ"לית פעלה באופן אקטיבי למנוע העברת דיווחים למועצה הארצית, ניסתה לשים ידה על פרוטוקולים חסויים של ועדת הביקורת, והפעילה לחץ אישי ואיומים על יו"ר ועדת הביקורת, תוך ניצול פסול של מועמדותה של יו"ר ועדת הביקורת לכהונה שיפוטית. התנהלות זו מעלה חשש ממשי לפגיעה חמורה בעקרונות המינהל התקין ואף למעלה מכך.
5. אם לאחר שמיעת התייחסות המנכ"לית לטענות שבתלונה יימצא כי אין בידה לחדוף את הטענות שבתלונה, נראה כי תתחייב הקביעה כי יש בהתנהלות המנכ"לית כדי לערער את האמון הבסיסי הנדרש בין הדרג המקצועי הבכיר ביותר לבין מוסדות הלשכה הנבחרים ואף לערער את האמון שבין הלשכה כולה לבין ציבור עורכי הדין בכללותו, ועל כן מחייבת תגובה הולמת מצד ועדת המנגנון, האמונה על תפקודו התקין של מנגנון הלשכה.



לשכת עורכי הדין בישראל

ISRAEL BAR ASSOCIATION

نقابة المحامين في إسرائيل

ב. תיאור העובדות

1.ב. הרקע לביקורת ואישור תוכנית העבודה הרב-שנתית

6. ראשיתה של השתלשלות האירועים ביוזמה מקצועית וסדורה לחיזוק מערך הביקורת הפנימית בלשכת עורכי הדין. במהלך החודשים נובמבר 2024 ועד פברואר 2025, נערך סקר סיכונים מקיף ומעמיק על ידי משרד רואי החשבון החיצוני "ג. מונרוב ושות'", אשר נועד להוות את התשתית המקצועית לקביעת תוכנית עבודה רב-שנתית לביקורת הפנימית לשנים 2025–2028 (להלן: "סקר הסיכונים").

*** העתק סקר סיכונים לביקורת לקביעת תוכנית עבודה שנתית 2025-2028 מצ"ב **כנספח 3**.

7. סקר הסיכונים לביקורת בוצע בהתאם להחלטת ועדת הביקורת ובכפוף לסטנדרטים המקצועיים המקובלים של לשכת המבקרים הפנימיים, תוך בחינת הסיכונים השורשיים בכלל פעילויות הלשכה. במסגרת סקר הסיכונים, זוהתה פעילות "ההוצאה לאור" של לשכת עורכי הדין כאחד ממוקדי הביקורת המהותיים. הסקר קבע במפורש כי יש לבחון את תהליכי העבודה, ההתקשרויות מול ספקים, הגבייה והדיווחים התקופתיים במסגרת יחידה זו.

8. נדגיש כי תוכנית הביקורת, אשר אושרה כדין על ידי ועדת הביקורת ואושררה בהחלטת המועצה הארצית, התייחסה באופן מפורש לבחינת תהליכים ופעולות שבוצעו בתקופה שקדמה לפברואר 2025 – תקופה שבה כיהנה עו"ד אושרת תגר כמנכ"לית ההוצאה לאור.

2.ב. תחילת מסכת השיבושים והניסיונות לפגיעה בעצמאות הוועדה

9. לפי התלונה והתכתבויות הדוא"ל, עם תחילת יישום תוכנית הביקורת, החלו להצטבר עדויות על התנהלות חריגה ופסולה מצד המנכ"לית. ביום 20 בינואר 2026, התערבה המנכ"לית בעבודת ועדת הביקורת, כאשר דרשה לקבל לידיה פרוטוקול חסוי של ישיבת ועדת הביקורת שנערכה באותו היום. דרישה זו הופנתה אל עובדת הלשכה, אשר פועלת תחת המנכ"לית ולכאורה תוך ניצול לרעה של סמכותה (סמכות אשר אינה מוקנית לה בהקשר זה), וזאת עוד בטרם הובא הפרוטוקול לידיעת יו"ר הוועדה, ולטענת יו"ר ועדת הביקורת היא מהווה חתירה תחת חיסיון הדיונים וההגנות המשפטיות המוקנות לעבודת הביקורת על פי דין.

10. לפי המתואר בתלונה ונתמך במיילים אשר הובאו בפני ועדת המנגנון, מספר ימים לאחר מכן, ביום 25 בינואר 2026, החריפה המנכ"לית את צעדיה. במסגרת התכתבות הדוא"ל, החלה המנכ"לית להפנות עיונות ישירה כלפי יו"ר ועדת הביקורת, עו"ד נור רסלאן. לטענת יו"ר ועדת הביקורת המתיישבת עם תכתובות הדוא"ל, באותו היום ממש, פעלה המנכ"לית באופן אקטיבי כדי למנוע ממזכירת ועדת הביקורת להעביר את דיווח הוועדה למועצה הארצית. דיווח זה כלל מידע קריטי בדבר החלטות הוועדה הנוגעות לביקורת בהוצאה לאור, והניסיון למניעתו מהווה הפרה ישירה של חובת הדיווח הסטטוטורית הקבועה בסעיף 10א(ו) לחוק לשכת עורכי הדין.



לשכת עורכי הדין בישראל

ISRAEL BAR ASSOCIATION

نقابة المحامين في إسرائيل

3. ב. אירוע האיומים והלחץ הפסול ביום 9 בפברואר 2026

11. לפי התלונה, שיאה של ההתנהלות החמורה נרשם ביום 9 בפברואר 2026. בשיחה טלפונית שקיימה המנכ"לית עם יו"ר ועדת הביקורת, נקטה המנכ"לית בלשון מאיימת ותוקפנית, תוך הפעלת לחץ כבד ובלתי ראוי. לטענת יו"ר ועדת הביקורת, במהלך השיחה דרשה המנכ"לית באופן חד-משמעי להסיט את מיקוד הביקורת מתקופת כהונתה שלה כמנכ"לית ההוצאה לאור, ולהעבירו לתקופת פעילותה של המנכ"לית החדשה, עו"ד קלמנוביץ'. דרישה שכזו עומדת בניגוד מוחלט לסקר הסיכונים המקצועי ולהחלטות המועצה הארצית, ומהווה ניסיון בוטה של מבקר להכתיב למבקר את נושאי הבדיקה.

12. חמור מכך, כמפורט להלן, לטענת יו"ר ועדת הביקורת, המנכ"לית בחרה להשתמש במידע אישי ורגיש אודות יו"ר הוועדה ככלי לניגוח ואיום.

13. לפי התלונה, עו"ד תגר הטיחה ביו"ר הוועדה טענות חסרות שחר, לפיהן היא מעניקה "הקלה או הטבה" למנכ"לית החדשה (קלמנוביץ') בשל היותה של האחרונה חברה בוועדה למינוי שופטים.

14. לפי התלונה, המנכ"לית ניצלה באופן פסול את עובדת היותה של עו"ד רסלאן מועמדת לכהונה שיפוטית, תוך יצירת תחושת איום ממשית לפיה אם לא תיכנע לתכתיבי המנכ"לית ותסיט את הביקורת, הדבר עלול לפגוע בקידומה המקצועי. יו"ר הוועדה העידה כי דברים אלו הותירו בה תחושות קשות של פחד ואימה, הדירו שינה מעיניה והטרידו את מנוחתה באופן ממשי.

4. ב. הפגיעה המערכתית והפרת הוראות הדין

15. על יסוד האמור בתלונה ובהתכתבויות הדוא"ל אליהן נחשפה הוועדה, התנהלותה של המנכ"לית אינה מסתכמת רק במישור האישי מול יו"ר הוועדה, אלא מהווה פגיעה מערכתית רחבה. המנכ"לית פעלה לכאורה באופן שיטתי להטיית מיקוד הביקורת, עיכובה ומניעתה, תוך חתירה תחת החלטות המועצה הארצית ופגיעה אנושה בעצמאותה של ועדת הביקורת כגוף סטטוטורי.

16. יודגש כי המנכ"לית הייתה מודעת היטב לכך שסקר הסיכונים וההחלטה על ביצוע הביקורת בהוצאה לאור התקבלו כבר בפברואר 2025, מועד שקדם לכל ידיעה בדבר זהות המנכ"לית החדשה בהוצאה לאור, וכי הביקורת מבוססת על פרמטרים מקצועיים ואובייקטיביים שנבחנו על ידי גורם חיצוני. למרות זאת, לפי התלונה, בחרה המנכ"לית להציג מצג שווא של "שיקולים זרים" מצד ועדת הביקורת, וזאת אך ורק כדי לחמוק מביקורת על תקופת כהונתה שלה כמנכ"לית ההוצאה לאור.

17. בכפוף לשמיעת התייחסות המנכ"לית, במעשיה אלו, חרגה המנכ"לית באופן בוטה מסמכויותיה כפי שהוגדרו בחוק ונוהלי הלשכה. בעוד שתפקידה הוא לנהל את ענייני הלשכה בהתאם להחלטות המועצה הארצית, היא בחרה לכאורה לפעול בניגוד להחלטות אלו, לשבש הליכי ביקורת ולהשתמש במעמדה הרם כדי להלך אימים על חברי ועדת הביקורת. מדובר בהתנהלות חריגה, מסוכנת ופסולה.



לשכת עורכי הדין בישראל

ISRAEL BAR ASSOCIATION

نقابة المحامين في إسرائيل

ג. המסגרת הנורמטיבית: מעמדם של שומרי הסף וחובות המנכ"לית

ג.1. כפיפות המנכ"לית להחלטות המועצה

18. נקודת המוצא לדיון המשפטי נעוצה בהיררכיה הסטטוטורית הברורה שקבע המחוקק בחוק לשכת עורכי הדין, התשכ"א-1961 (להלן: "החוק" או "לשכת עורכי הדין"). סעיף 19ב(א) לחוק קובע מפורשות כי המנהל הכללי של הלשכה אחראי על הניהול השוטף של ענייניה האדמיניסטרטיביים, אך סמכות זו אינה בלתי מוגבלת; היא כפופה באופן מוחלט להחלטות המועצה הארצית. תכלית של הוראה זו היא להבטיח כי הדרג המבצע (המנכ"ל) יפעל כזרוע הביצועית של הדרג הנבחר (המועצה הארצית), ולא יהפוך לגורם עצמאי הפועל במנותק ממדיניות הארגון או, חמור מכך, בניגוד לה.

19. כאשר המועצה הארצית, שהיא הגוף המנהל העליון של הלשכה, מאשרת תוכנית ביקורת או סקר סיכונים, הופכת החלטה זו לדין מחייב עבור המנכ"ל. כל ניסיון של המנכ"ל לערער על החלטה זו, לשנותה על דעת עצמו, או לסכל את ביצועה, מהווה חריגה בוטה מסמכות. החוק אינו מעניק למנכ"ל זכות וטו על החלטות המועצה, ובוודאי שאינו מעניק לו את הסמכות לקבוע את גבולות הגזרה של הביקורת המופנית כלפיו. עקרון זה הוא נשמת אפו של המינהל התקין בגוף ציבורי, שכן הוא מונע מצב אבסורדי בו המבוקר מכתוב למבקר את תנאי הביקורת.

20. יתרה מכך, חובת האמון של המנכ"ל כלפי הלשכה מחייבת אותו לפעול לקידום מטרותיה, ובכלל זה שמירה על טוהר המידות והמינהל התקין. שיבוש הליכי ביקורת, שנועדו מעצם טיבם לחשוף ליקויים ולשפר את התנהלות הארגון, עומד בסתירה חזיתית לחובת האמון. מנכ"ל הפועל לסיכול ביקורת אינו פועל לטובת הארגון, אלא לטובת אינטרס אישי צר, תוך הפרת חובתו לפעול בהגינות, ביושר ובשקיפות המתחייבים ממעמדו כעובד ציבור בכיר.

ג.2. עצמאות ועדת הביקורת והגנה על הליכי הביקורת

21. סעיף 10א לחוק לשכת עורכי הדין מעגן את מעמדה העצמאי של ועדת הביקורת. המחוקק העניק לוועדה סמכויות נרחבות לבדוק את ענייני הלשכה, לעמוד על ליקויים ולהציע דרכים לתיקונם. עצמאות זו אינה פריבילגיה של חברי הוועדה, אלא תנאי הכרחי ליכולתם לבצע את תפקידם נאמנה. כדי שהביקורת תהיה אפקטיבית, עליה להיות משוחררת מכל לחץ, איום או השפעה זרה מצד הגורמים המבוקרים.

22. החוק והפסיקה המנהלית יצרו "כיפת ברזל" נורמטיבית סביב עבודת הביקורת, שנועדה להגן על המבקרים מפני התנכלות. ניסיון של גורם מבוקר – ובפרט גורם בכיר כמנכ"ל הלשכה – להתערב בשיקול הדעת של הוועדה, להכתוב לה את נושאי הבדיקה או את לוחות הזמנים, מהווה פגיעה אנושה בעקרון העצמאות. כאשר ההתערבות גולשת לפסים של איומים אישיים וניצול מידע רגיש על חברי הוועדה, כפי שעולה מהתלונה שבפנינו, אין מדובר עוד רק בפגם מנהלי, אלא בחתירה תחת יסודות שלטון החוק בארגון.



לשכת עורכי הדין בישראל

ISRAEL BAR ASSOCIATION

نقابة المحامين في إسرائيل

23. זאת ועוד, סמכותה של ועדת הביקורת כוללת גם את החובה לדווח על ממצאיה לגופים המוסמכים. סעיף 10א(ו) לחוק מחייב דיווח שוטף, וכל ניסיון למנוע דיווח זה מהווה עבירה על החוק. החיסיון המוקנה לדינוי הוועדה ולטיטוט הביקורת נועד להגן על האפקטיביות של הביקורת ולאפשר שיח פתוח, ולא לשמש כלי בידי המבוקרים להסתיר מידע או למנוע את פרסומו. פריצת מסגרת החיסיון על ידי המנכ"לית, בדרישתה לקבל פרוטוקולים בטרם עת, מהווה פגיעה ביכולת הוועדה לנהל דיון חופשי ונטול מורא.

ד. דיון

1.ד. שיבוש הליכי ביקורת וניגוד עניינים מובנה

24. התלונה המונחת בפני ועדת המנגנון מצביעה באופן חד-משמעי על כך שהמנכ"לית פעלה לכאורה בניגוד עניינים חריף ובחוסר סמכות קיצוני. סקר הסיכונים שנערך על ידי משרד רואי החשבון החיצוני "ג. מונרוב ושות'" קבע באופן מקצועי ואובייקטיבי כי תחום ההוצאה לאור דורש ביקורת, וזאת על בסיס ניתוח סיכונים שנערך בפברואר 2025. לפי התלונה, המנכ"לית, שהייתה מודעת לכך שהביקורת מתייחסת לתקופה בה כיהנה כמנכ"לית ההוצאה לאור, ניסתה להסיט את האש לכיוונה של המנכ"לית החדשה, עו"ד קלמנוביץ', בטענות שווא של "הטבה" או "הקלה".

25. התנהלות זו חמורה בשלושה מישורים. ראשית, היא מהווה התערבות בוטה בשיקול דעת מקצועי של גורם חיצוני (רו"ח מונרוב) ושל ועדת הביקורת. המנכ"לית אינה מוסמכת לקבוע את מתודולוגיית הביקורת או את טווח הזמנים שלה. שנית, הניסיון להסיט את הביקורת לתקופה מאוחרת יותר, שאינה רלוונטית לממצאי סקר הסיכונים המקורי, מעיד על מוטיבציה אישית פסולה להסתיר ליקויים אפשריים מתקופת כהונתה. שלישית, הצגת המצג הכוזב כאילו הביקורת "נתפרה" לטובת המנכ"לית החדשה, כאשר הוכח שהתוכנית אושרה טרם כניסתה לתפקיד, מהווה הטעיה מכוונת של מוסדות הלשכה.

26. יתרה מכך, בכפוף לבחינת טענות המנכ"לית, ככל שיועלו, אנו סבורים כי פעולות המנכ"לית עולות כדי הפרת חובת האמונים. נושא משרה המנסה לסכל בדיקה של פעולותיו בעבר, תוך שימוש במשאבי הארגון ובסמכויותו הניהוליות בהווה, פועל בניגוד עניינים מוסדי. המנכ"לית לכאורה העמידה את האינטרס האישי שלה – הימנעות מביקורת – מעל האינטרס הציבורי של הלשכה בבדיקת התנהלות ההוצאה לאור. מעשים אלו מהווים התנהגות שאינה הולמת את התפקיד ופגיעה במינהל התקין.

2.ד. איומים וסחיטה באיומים כלפי בעל תפקיד סטטוטורי

27. החמור מכל הטענות המיוחסים למנכ"לית, על פי התלונה, הוא האירוע הנטען מיום 9 בפברואר 2026. לפי התלונה, המנכ"לית עשתה שימוש במועמדוּתה של יו"ר ועדת הביקורת לכהונה שיפוטית ככלי לחץ וכמנוף לשינוי פעולות והחלטות ועדת הביקורת. מעשה זה הינו חמור ביותר.



לשכת עורכי הדין בישראל

ISRAEL BAR ASSOCIATION

نقابة المحامين في إسرائيل

28. עולה מהתלונה, כי אין מדובר בויכוח מקצועי לגיטימי או בחילופי דברים בעידנא דריתחא, אלא במהלך מחושב שנועד להלך אימים על שומרת סף. הקישור שעשתה המנכ"לית בין נושא הביקורת לבין סיכויי הקידום של היו"ר ("את נותנת הקלה... כי היא חברה בוועדה למינוי שופטים") מהווה ניסיון להטיל דופי ביושרה של היו"ר ולהרתיע אותה מביצוע תפקידה באמצעות איום מרומז אך ברור על עתידה המקצועי.

29. משמעותו המשפטית של מעשה זה, כפי שעולה מהתלונה, חמורה ביותר. מדובר בניסיון להשפיע על עובד ציבור (יו"ר ועדת הביקורת) במילוי תפקידו באמצעים פסולים. התנהגות זו, כפי שמתוארת בתלונה, גובלת בעבירות פליליות של סחיטה באיומים ושיבוש הליכי ביקורת. בהקשר המשמעותי-מנהלי, זוהי הפרה בוטה של כללי האתיקה וההתנהגות המצופים ממנכ"לית גוף סטטוטורי. מנכ"ל המשתמש בשיטות של הפחדה ואיומים אישיים כלפי נבחר ציבור ובעלי תפקידים ממונים מאבד את הלגיטימציה המוסרית והחוקית להמשיך ולכהן בתפקידו.

30. הפגיעה ביו"ר הוועדה, כפי שתוארה בתלונה ("הדירה שינה מעיניי", "הטרידה את מנוחתיי"), מעידה על עוצמת הלחץ שהופעל. מערכת יחסי העבודה בלשכה אינה יכולה להכיל התנהלות בריזית שכזו. הגנה על חברי ועדת הביקורת מפני התעמרות ואיומים היא חובה המוטלת על ועדת המנגנון והמועצה הארצית.

3. ד. מניעת דיווח ופגיעה בשקיפות

31. לפי התלונה והתכתבויות הדוא"ל אליהן נחשפה הוועדה, הניסיון למנוע את העברת הדיווח למועצה הארצית ביום 25 בינואר 2026 מהווה פגיעה ישירה בריבונות המועצה הארצית. המנכ"לית, כדרג מבצע, אינה רשאית לצנזר, לעכב או למנוע מידע המיועד לדרג המפקח. סעיף 10א(ו) לחוק לשכת עורכי הדין מטיל חובה פוזיטיבית על ועדת הביקורת לדווח, והמנכ"לית פעלה באופן אקטיבי להכשיל חובה זו. פעולה זו עלולה היתה לשלול מהמועצה הארצית את היכולת לפקח על הנעשה בלשכה ולערער את יסודות המשטר התאגידי של הארגון.

32. בנוסף, הדרישה לקבלת פרוטוקולים חסויים מעידה על חוסר הבנה בסיסי – או התעלמות מכוונת – של עקרונות הביקורת. למבוקר אין זכות מוקנית לעיין בחומרי גלם של הביקורת או בפרוטוקולים פנימיים בטרם גובשו הממצאים הסופיים. דרישה כזו נועדה לאפשר למבוקר "לשפץ" גרסאות או להפעיל לחצים בזמן אמת על חברי הוועדה.

ה. סוף דבר והחלטה אופרטיבית

33. לאור כל האמור לעיל, נוכח חומרת הטענות המפורטות בתלונה, מגיעה ועדת המנגנון למסקנה, כי בכפוף לשמיעת התייחסות המנכ"לית ובחינת טענותיה, התנהלותה של מנכ"לית הלשכה עולה לכאורה כדי זלזול בחוק ובמוסדות הלשכה הנבחרים, תוך שימוש בהפעלת אמצעים פסולים וכוחניים לקידום אינטרסים אישיים על חשבון טובת הציבור.



לשכת עורכי הדין בישראל

ISRAEL BAR ASSOCIATION

نقابة المحامين في إسرائيل

34. הועדה סבורה כי, בכפוף להתרשמות לאחר שמיעת התייחסות המנכ"לית, המשך העסקתה של המנכ"לית בנסיבות המתוארות לעיל יהווה כתם מוסרי על הלשכה ויפגע אנושות באמון הציבור ובאמון ציבור עורכי הדין בלשכה. חובתנו הציבורית והחוקית מחייבת נקיטת צעד הולם.

35. אשר על כן, ועדת המנגנון מחליטה כדלקמן:

1. בכפוף לשימוע, הועדה ממליצה כי המועצה הארצית תפעיל את סמכותה לפי סעיף 19א(ג) לחוק לשכת עורכי הדין ותשקול את סיום כהונתה של המנכ"לית, עו"ד אושרת תגר, לאלתר.

2. בהתאם לכללי המשפט המנהלי ובהתאם לחוק לשכת עורכי הדין, מוצע לזמן את המנכ"לית לשימוע, בו תוכל להשמיע את טענותיה, בטרם קבלת החלטה.

המתווה לקיום שימוע כאמור יהיה בהתאם לחוות דעת משפטית אשר יועמ"ש הלשכה ומשרד עוה"ד הנותן ללשכה שירותים משפטיים בתחום דיני העבודה יתבקשו להציג לוועדת המנגנון.

עו"ד איתמר פנץ

עו"ד רותם פרלמן-פרחי

עו"ד תמי אולמן

עו"ד חיה שפיגל

חברי ועדת המנגנון

לשכת עורכי הדין בישראל

נור רסלאן <noor_adv@raslan-lawfirm.com>
יום שלישי 10 פברואר 2026 16:00
מאת: ULTMANTAMI@gmail.com; Haya Spiegel; perelman@erm-law.com; Itamar Pantz; Mirit
נשלח: Shalev; רועי ברזילי; נורית ליברמן nurit lieberman
אל: לכתובת מנגנון - תלונה דחופה
נושא: סיוט סקר סיכונים לביקורת תוכנית עבודה שנתית 2025-2028 pdf.19.2.25
קבצים מצורפים:

(מבלי לפגוע בזכויות)

שלום רב,

הח"מ מבקשת להביא לידיעת ועדת המנגנון והמועצה הארצית, בדחיפות מיידית, בעניין התנהלות חמורה ומתמשכת של מנכ"לית הלשכה, אושרת תגר, אשר כפי שיפורט להלן, יש בה משום ניסיון לשיבוש, סיכול ואף ניסיון למניעה בפועל של הליך ביקורת סטטוטורי בהוצאה לאור של לשכת עורכי הדין.

הביקורת שבמוקד תלונה זו מבוססת על סקר סיכונים שבוצע על-ידי משרד רואי חשבון חיצוני, נדונה ואושרה בוועדת הביקורת במסגרת תוכנית הביקורת לשנת 2025, ואושרה בהחלטת המועצה הארצית של לשכת עורכי הדין. סקר הסיכונים מתייחס במפורש לבחינת תהליכים ופעולות שבוצעו בתקופת כהונתה של אושרת תגר כמנכ"לית ההוצאה לאור.

חרף האמור, פועלת אושרת, באופן שיטתי וחסר תקדים, לשיבוש הביקורת, לרבות ניסיונות להטיית מיקודה, עיכובה ומניעתה, תוך חתירה תחת החלטות המועצה הארצית ופגיעה ממשית בעצמאות ועדת הביקורת.

חומרת ההתנהלות והעוינות של אושרת תגר חופנתה גם כלפיי, בתפקידי כיו"ר ועדת הביקורת, אשר התחילה בהתכתבות במייל מיום 25.1.2026, והגיעה לשיאה ביום 9.2.2026 בשיחה טלפונית, במסגרתה נקטה אושרת בלשון מאיימת תוך הפעלת לחץ, בדרישה להסיט את הביקורת מתקופת כהונתה של אושרת לתקופת פעילות מנכ"לית ההוצאה לאור החדשה, קלמנוביץ', וזאת בניגוד מוחלט לסקר הסיכונים ולהחלטת המועצה הארצית. הדברים נאמרו תוך ניצול פסול של עצם מועמדותי לכהונה שיפוטית, שהותיר בי תחושת איום ממשי ככל ולא איכנע לתכתיביה, ובטענה חסרת שחר כי אני נותנת "הקלה או הטבה" למנכ"לית החדשה (קלמנוביץ') בהיותה חברה בוועדה למינוי שופטים – זאת למרות ידיעתה המלאה של אושרת כי אינני מעורבת כלל בביצוע הביקורת הפנימית בהוצאה לאור, וכי עבודת הוועדה מתבצעת אך ורק על-פי החלטות כלל חברה וע"פ החלטות המועצה הארצית לרבות הגורמים המקצועיים.

יודגש, כי מועד אישור סקר הסיכונים וההחלטה על ביצוע הביקורת בהוצאה לאור (בפברואר 2025) קדם לכל ידיעה שלי בתור יו"ר הוועדה בדבר זהות המנכ"לית החדשה בהוצאה לאור, וסקר הסיכונים שמעיד על תוכנו, עליו מבוססת הביקורת בכלל והביקורת בהוצאה לאור בפרט, מתייחס באופן ברור לפעילות ארוכת טווח, מלפני חודש פברואר 2025.

מעבר לאמור, ידועות לי הפעולות הבאות שנקטו על-ידי אושרת, אשר יש בהן כדי להשפיע באופן בלתי הוגן על הביקורת שעולות כדי פגיעה קשה בעצמאות הוועדה ובהליך הביקורת בהוצאה לאור:

1. ניסיון למנוע ממזכירת ועדת הביקורת העברת דיווח הוועדה למועצה הארצית (בתאריך 25.1.2026), בניגוד לחובת הדיווח הסטטוטורית הקבועה בסעיף 10א(ו) לחוק לשכת עורכי הדין, תשכ"א-1961, לרבות דיווח בדבר החלטת הוועדה הנוגעת לביקורת בהוצאה לאור.
 2. ניסיונה של אושרת, בהיותה מבוקרת, לקבל לידיה פרוטוקול חסוי של ישיבת ועדת הביקורת מיום 20.1.2026, טרם ידיעת יו"ר הוועדה, תוך חתירה תחת חיסיון הדיונים ולהגנות המשפטיות החלות על עבודת הוועדה.
 3. ניסיון שיטתי להסיט את מיקוד הביקורת לתקופת פעילות מנכ"לית ההוצאה לאור החדשה, באופן היוצר חשש ממשי לשיבוש מהותי של הביקורת ולסיכול מטרותיה.
 4. הפעלת לחצים אישיים כלפי יו"ר ועדת הביקורת שהותירו בה תחושות של פחד ואימה, לרבות ייחוס שיקולים זרים שיש בהם כדי להותיר בח"מ תחושת פחד ולחץ אישי ממשי שהדיר שינה מעיניה של הח"מ והטריד את מנוחתה, תוך שימוש פסול של אשרת במעמדה כמנכ"לית הלשכה.
- מדובר בהתנהלות החוצה קווים אדומים: ניסיון להתערב, להשפיע ולשבש ביקורת סטטוטורית שנועדה לבחון תהליכים ארגוניים, תוך פגיעה בעצמאות ועדת הביקורת, הפרת הוראות הדין, והעלאת חשש ממשי לפגיעה בטוהר המידות, בניהול התקין ובאמון הציבור בלשכה כגוף מבוקר הפועל מכספי ציבור.
- אציין, כי אני מכהנת כחברת ועדת הביקורת, כמ"מ יו"ר הוועדה וכיו"ר ועדת הביקורת למעלה מחמש שנים, ופעלתי מול שני מנכ"לים קודמים – ומעולם לא נתקלתי בהתערבות כה חריגה, מסוכנת ופסולה בעבודת הוועדה.
- לאור חומרת הדברים, אבקש כי ועדת המנגנון והמועצה הארצית תפעל לאלתר על-מנת:
1. להבטיח את עצמאות ועדת הביקורת ואת יכולתה למלא את תפקידה ללא כל התערבות, לחץ או איום מצד מנכ"לית הלשכה.
 2. לבחון את התנהלות מנכ"לית הלשכה בעניין זה, ולנקוט בצעדים הנדרשים.
 3. להגן על חיסיון עבודת ועדת הביקורת ועל זכויות חבריה לפעול ללא מורא וללא השפעה פסולה ובלתי הוגנת.
- למען הסר ספק – הביקורת עוסקת בתהליכים ארגוניים ולא באנשים, וחובה לקיימה באופן עצמאי, מקצועי ובלתי תלוי בהתאם להחלטות הוועדה, להחלטות המועצה הארצית ולהוראות הדין.

בכבוד רב,

עו"ד נור רסלאן

יו"ר ועדת ביקורת (משותף)

נושא: FW: 20.01.2026 ישיבת - למועצה | דיווח ביקורת

מאת: רועי ברזילי <Roi-b@ramat-gan.muni.il>
 נשלח: Wednesday, January 28, 2026 10:41:13 PM
 אל: <noor_adv@raslan-lawfirm.com> noor_adv@raslan-lawfirm.com
 עותק: אושרת תגר <oshrat@israelbar.org.il> Oshrat Taggar; ורד זייטמן <vered.z@israelbar.org.il> Vered Zeitman; Mirit Shalev <mirit@candc.co.il> אמיר ויזל <mevaker@israelbar.org.il> Amir Wiesel; חגית בן-מרדכי קרופניק Hagit Ben Mordechai Krupnik <hagit.bmk@israelbar.org.il> דנה בלום Dana Blum <dana.al@israelbar.org.il> דניאל איזנברג צדיקים <daniel.a@israelbar.org.il> Daniel Aizenberg Zadikim
 נושא: Re: ועדת ביקורת | דיווח למועצה - ישיבת 20.01.2026

שלום לכולם,

אני רואה כעת את הדיון כאן.
 אני מבהיר כעת את מה שאמור להיות ברור.
 הלישכה כמו כל גוף ציבורי אחר כפוף להוראות חוק הביקורת הפנימים ובכלל זה הוראות המחייבות לפעול בסודיות ביחס להליך הביקורת. אסור בתכלית האיסור להוציא את תומרי הביקורת לרבות פרטוקולים של הוועדה לגורמים מן החוץ לא כל שכן גורם מבוקר! המבוקר יקבל לידו את הממצאים וכמובן תתאפשר התייחסותו טרם העברת הטיוטה.
 אבקש שלא להעמיד את חבריי הוועדה, המבקר, עובד או כל גורם אחר בחוסר נעימות בנושא זה.

בכבוד רב,
 רועי ברזילי, עו"ד
 סגן ראש העיר רמת גן
 טל: 972-3-6753522
 נייד 052-6064528
 מייל: Roi-b@ramat-gan.muni.il
 רח' ביאליק 35, רמת גן P נשמח אם מסמך זה לא יודפס, אלא אם נחוץ
 Before printing this email, please think about the environment

ב-28 בינוי 2026, בשעה 11:32, נור רסלאן <noor_adv@raslan-lawfirm.com> כתב/ה:

הי אושרת,

זו התכתבות אחרונה שלי בעניין זה!
 דבריי במייל הקודם ברורים ואין טעם שאחזור עליהם שוב.
 לא מספיק לומר שאת בעד ביקורת, צריך לפעול בהתאם.
 לפי הדיווח של המבקרים (אמיר ומשרד אלקלעי), חלק נכבד מעובדי הלשכה לא משתפים פעולה עם הביקורת. שניהם טענו בישיבה האחרונה שאין תרבות ארגונית מעודדת ביקורת בלשכה! לתשומת לבך, ולטיפולך!

חגית,

טרם אעבור על המכתב של אושרת לאמיר, שנודע לי עליו זה עתה, מאחר והדרתי את עצמי מיוזמתי מעיסוק בנושא ביקורת זה (ההוצאה לאור) כפי שהיה גם בדיון האחרון מיום 20.1.2026. נא להעביר את המכתב המצורף לחברי הועדה לדיון בישיבה הבאה.

אושרת,

הביקורת אינה עוסקת באנשים אלא בתהליכים.

אם פנייתך מאחורי כל הרעש הזה, היא לבקר גם את הפעילות של עו"ד קלמנוביץ', באפשרותך לפנות באופן ישיר לוועדה שתפעל לפי שיקול דעתם העצמאי והמקצועי, כמו בכל נושא אחר.

בנוסף לאמור, אין הנחות למישהו בלשכה. אני מזמינה אותך, לעיין בדיווח האחרון של הועדה למועצה, לעומק

די להתערב בענייני ביקורת! ביקורת היא טבעית בארגונים שמכבדים את עצמם. מטרתה להסיק מסקנות ולא להכפיש אנשים. כל חברי הועדה שיש להם ניסיון רב בביקורת וגם משרד אלקלעי, מופתעים מכל ההתנהלות הזו.

תודה רבה,

נור

On Wed, 28 Jan 2026 at 10:04, Oshrat Taggar <oshrat@israelbar.org.il> wrote:

שלום נור,

ברצוני להתחיל באומר שאני שמחה מאוד על קיום הביקורת ואין לי כל בעיה או התנגדות לביקורת על חברה שהקמתי בעמל רב, יחד עם הנהלה מצוינת, ומקווה שהביקורת תסייע בשיפור ובשקיפות.

עם זאת, אבקש להבין, על-פי הפרוטוקול, מהו הנימוק לשינוי שנעשה בהחלטה שהתקבלה בתחילת השנה (פברואר 2025), כאשר השינוי אינו בעצם קיומה של הביקורת על ההוצאה לאור שאושרה במועצה, אלא במיקוד הביקורת באופן פרסונאלי.

באופן שיש בו כדי להעניק הקלה או הטבה לעו"ד, כמו כן, אבקש בהרהר באשר למיקוד הפרסונאלי של הביקורת יונית קלמנוביץ', נציגתנו בוועדה לבחירת שופטים, המכהנת כמנכ"לית ההוצאה לאור מזה למעלה משנה, וכן שהביקורת כבר החלה, שכן תוכנית הביקורת אושרה במועצה לפני חודשים רבים. , על כן, אבקש לדעת מדוע נתבקש שינוי זה בעת הזו.

בנוסף, אבקש להבין מדוע מבוקש בעיקר לעסוק בשנים שלפני כהונתה של המנכ"לית הנוכחית, ולא בשנה האחרונה, הרי ביקורת בונה אמורה להיות רלוונטית וזמינה ללמידה מהתנהלות עדכנית, ולהיות מסוגלת לשפר ולהתאים את העבודה הנוכחית והעתידית של ההוצאה לאור.

לנוחותך מצורפים מכתבי למבקר הלשכה מיום 25.11.25, אשר עסק בנושא זה.

בברכה,

אושרת

Oshrat Taggar, Adv.
Chief Executive Officer
Israel Bar Association

אושרת תגר, עו"ד
מנכ"לית
לשכת עורכי הדין בישראל

03-6362214 | 052-8882100 | LinkedIn

מאת: נור רסלאן <noor_adv@raslan-lawfirm.com>

נשלח: Wednesday, January 28, 2026 8:52:06 AM

אל: אושרת תגר <oshrat@israelbar.org.il>; ורד זייטמן Vered Zeitman

<vered.z@israelbar.org.il>; רועי ברדילי <Roi-b@ramat-gan.muni.il>

עותק: חגית בן-מרדכי קרופניק Hagit Ben Mordechai Krupnik <hagit.bmk@israelbar.org.il>; דנה בלום Dana

Blum <dana.al@israelbar.org.il>; אמיר ויזל Amir Wiesel <mevaker@israelbar.org.il>; דניאל איזנברג צדיקים

<daniel.a@israelbar.org.il> Daniel Aizenberg Zadikim

נושא: Re: ועדת ביקורת | דיווח למועצה - ישיבת 20.01.2026

בוקר טוב,

אין שום סמכות לאף גורם מבוקר לבקש לעיין בפרוטוקול ועדת הביקורת, בשים לב כי הפרוטוקול חסוי וזאת על מנת לא לפגוע בצמאות הועדה בהיותה סטטוטורית.

ביומיים האחרונים נחצו קווים אדומים ומסוכנים, שעה שביקשת ממזכירת הועדה לא להעביר דיווח של ועדה סטטוטורית למועצה ושעה שביקשת ממנה באופן ישיר להעביר אלייך פרוטוקול דיון חסוי של בקרת העל בלשכה (ועדת הביקורת).

כידוע לך, הדיון בביקורת בהוצאה לאור התחיל ב 2.2025, והוא מבוסס על סקר סיכונים. לפנים משורת הדין ועל מנת למנוע שיבושים מיותרים וחתימה תחת סמכויות הועדה, אטה להעביר פרפרזה ספציפית בלבד מתוך הפרוטוקול מיום 20.1.2026 באופן חריג וחד פעמי וזאת לאור בקשתה של מירית, כאשר שמות הדוברים יושחרו וזאת על מנת לא לפגוע בפרטיותם ובעצמאותם.

לידיעת כוונותי, לא אאפשר שום פגיעה בביקורת ובעצמאותה חרף כל הלחצים וחרף ניסיונות ההשפעה החיצוניים הכושלים, וזאת בלשון המעטה.

נור

On Mon, 26 Jan 2026 at 14:01, Oshrat Taggar <oshrat@israelbar.org.il> wrote:

באמור, מבקשת את פרוטוקול הועדה מיום 20.1.26

Oshrat Taggar, Adv.

אושרת תגר, עו"ד

Chief Executive Officer

<image001.png> מנכ"לית

Israel Bar Association

לשכת עורכי הדין בישראל

03-6362214 | 052-8882100 | LinkedIn

From: נור רסלאן <noor_adv@raslan-lawfirm.com>

Sent: Monday, January 26, 2026 12:46 PM

To: Oshrat Taggar <oshrat@israelbar.org.il> אושרת תגר

Cc: Dana <dana.al@israelbar.org.il> דנה בלום; Hagit Ben Mordechai Krupnik <hagit.bmk@israelbar.org.il> חגית בן-מרדכי קרופניק

Blum <dana.al@israelbar.org.il>; Amir Wiesel <mevaker@israelbar.org.il> אמיר ויזל; דניאל איזנברג

Daniel Aizenberg Zadikim <daniel.a@israelbar.org.il> צדיקים

Subject: Re: 20.01.2026 ישיבת - למועצה | דיווח

אושרת, הדיווח כבר נשלח אתמול למועצה וזאת בהתאם לסעיף 10א(ו) להוראות החוק. בכל מקרה, את מוזמנת לפנות לוועדה בפנייתך תידון

On Mon, 26 Jan 2026 at 12:42, נור רסלאן <noor_adv@raslan-lawfirm.com> wrote:

הי אושרת,

ככל שאת רוצה להסב את תשומת הלב של הוועדה לדברים מסוימים או להתייחס לדיווח, את רשאית לפנות לוועדה והוועדה תדון בפנייתך בשמחה רבה.

תודה רבה,

נור

On Mon, 26 Jan 2026 at 11:39, אושרת תגר Oshrat Taggar <oshrat@israelbar.org.il> wrote:

חגית שלום,

טרם משלוח המסמך למועצה אני מבקשת לקבל את פרוטוקול הישיבה מיום 20.1.26

תודה ויום טוב,

אושרת

Oshrat Taggar, Adv.

Chief Executive Officer

Israel Bar Association

<image001.png> אושרת תגר, ע"ד

מנכ"לית

לשכת עורכי הדין בישראל

03-6362214 | 052-8882100 | LinkedIn

From: Hagit Ben Mordechai Krupnik <hagit.bmk@Israelbar.org.il>
Sent: Monday, January 26, 2026 9:39 AM
To: Oshrat Taggar <oshrat@Israelbar.org.il>
Cc: Daniel Aizenberg Zadikim <daniel.a@Israelbar.org.il>
Subject: 20.01.2026 | דיווח למועצה - ישיבת 20 בינואר 2026

אושרת בוקר טוב,

מצורף דיווח הוועדה למועצה הארצית לאור ישיבתה מיום 20 בינואר 2026.

חגית

חגית בן-מרדכי קרופניק, עו"ד

ממונה תחום שכר טרחה | ממונה תחום ביקורת | ממונה תחום הצטרפויות להליכים
 משפטיים | ממונה ועדות מקצועיות

לשכת עורכי הדין בישראל

טל': 03-5206887 | פקס': 03-6918696 | דוא"ל: hagit.bmk@Israelbar.org.il

<image002.png>

זהירות: שולח חיצוני, אין ללחוץ על קישורים או לפתוח קבצים מצורפים אלא אם כן השולח מזוהה, והתוכן מוכר.



סקר סיכונים

לקביעת תכנית עבודה רב שנתית

לביקורת הפנימית

לשנים 2025-2028

בוצע על ידי:



טיוטה לתגובה: 12/02/2025

דוח סופי: 00/02/2025

12 בפברואר 2025

לכבוד
ועדת הביקורת
לשכת עורכי דין

מכובדיי,

הנדון: סקר סיכונים לקביעת תוכנית עבודה רב שנתית לביקורת הפנימית

לשנים 2025-2028

בהתאם להחלטת ועדת הביקורת, ערכנו בלשכת עורכי הדין סקר סיכונים לצורך בניית תכנית עבודה רב שנתית, מבוססת סיכונים, לביקורת הפנימית.

הסקר נערך במהלך החודשים נובמבר 2024 – פברואר 2025.

מטרת הסקר הינה לזהות את תהליכי העבודה ברי ביקורת, בפעילויות ובתהליכים השונים בהיבט התפעולי, לבחון את רמות הסיכון השורשי לכל נושא ביקורת / תהליך באופן שיאפשר לדרגם ביחס אחד לשני ולגבש נושאים לביקורת אשר ישמשו כבסיס לתכנית עבודת הביקורת הפנימית הרב שנתית.

בהמשך המסמך מוצגת רשימת נושאי הביקורת בהתאם לרמת הסיכון ותתי הנושאים המומלצים לבדיקה.

הצגת הסיכונים בדוח שלהלן ערוכה בהתאם למבנה הארגוני של הלשכה, כפי שנסקר במסגרת הסקר ובחלוקה לפעילויות השונות.

יודגש, כי אין מדובר בדוח ביקורת. הדוח נערך בהתאם לפרקטיקה המקובלת בביצוע סקר נושאי ביקורת לצורך בניית תכנית עבודה לביקורת הפנימית ועל פי התקנים המקצועיים המקובלים, לפיו התייחסנו לסיכון השורשי (Inherent Risk), אשר מוגדר כסיכון המובנה מעצם קיום הפעילות ללא תגובה כלל (קרי ללא בקורות).

בנוסף, נבקש להדגיש את הנקודות הבאות:

1. בביצוע הסקר התבססנו על מידע ונתונים כפי שנמסרו לנו על ידי עובדי הלשכה. לצרכי הסקר יצאנו מנקודת הנחה לפיה כל הנתונים שנמסרו לנו הינם נכונים ואמיניים. כמו כן, נדגיש כי לא ביצענו בדיקה נפרדת בנוגע לאמינות, נאותות ושלמות התהליכים, הבקורות, המידע והנתונים שנמסרו.

2. הנהלים שבוצעו אינם מהווים ביקורת בהתאם לתקני ביקורת מקובלים, ועל כן, אין אנו מחוויים דעה על המידע המפורט במסמכים ואין אנו אחראים בכל צורה שהיא לנכונות מידע ונתונים אלו שבבסיס עבודתנו.

אנו מודים לעובדי הלשכה על שיתוף הפעולה לו זכינו במהלך הסקר.

בכבוד רב,
 ג. מונרוב ושות'
 רואי חשבון

תוכן עניינים

1.	מבוא	5
2.	רקע	6
3.	שיטת ביצוע הסקר	7
4.	אופן בניית תכנית העבודה	11
5.	פירוט נושאי תוכנית העבודה הרב שנתית	12
	נספח א- פירוט תוכנית עבודה רב שנתית	14
	נספח ב' - רשימת בעלי התפקידים עימם נפגשנו במסגרת הסקר	18
	נספח ג' - רשימת דוחות ביקורת בשנים 2020-2024	19
	נספח ד' - פירוט סיכונים לפי נושאים	21

1. מבוא

במהלך החודשים נובמבר 2024 – ינואר 2025 ערכנו סקר נושאי ביקורת לצורך קביעת תכנית עבודה רב שנתית (2025-2029) מבוססת סיכונים לביקורת הפנימית בלשכה. הסקר נערך בהתאם לכללים המקצועיים של לשכת המבקרים הפנימיים, המחייבים לבסס את תכנית העבודה של הביקורת הפנימית על הערכת סיכונים. במסגרת זו, נדרש המבקר הפנימי להכין תכנית עבודה רב שנתית מבוססת סיכונים בהתאם למטרות הארגון, תוך התחשבות במסגרת ניהול הסיכונים של הארגון במידה וקיימת.

מטרת הסקר הינה לזהות נושאי ביקורת ולבחון את רמות הסיכון של הפעילויות והתהליכים השונים באופן שיאפשר לדרגם ביחס אחד לשני ולקבוע סדר עדיפויות בתוכנית עבודת הביקורת הפנימית הרב שנתית.

סיכון הוא התרחשות אירוע פנימי או חיצוני לתאגיד, אשר יכול להשפיע על יישום האסטרטגיה הארגונית ו/או השגת היעדים שנקבעו. בהתאם להגדרה זו, סיכון יחשב כסטייה מהתוצאה הצפויה (סטייה חיובית או שלילית).

בביצוע הסקר התייחסנו כאמור לסיכון השורשי (Inherent Risk), אשר מוגדר כסיכון המובנה מעצם קיום הפעילות, כפי שנמסר לנו במהלך השיחות שקיימנו עם המנהלים והעובדים וכן בהתאם לסט פרמטרים אשר נקבע על ידינו על מנת לאפשר רמת החשיבות של נושא הביקורת / תהליך.

התייחסות לביקורת הפרטניות הקיימות בגין כל אחד מהסיכונים ולסיכון השורי (Residual Risk) שהינו הציון המשוקלל של החשיפה לאחר ביצוע הבקורות הקיימות ייבחן במסגרת עבודת הביקורת הפנימית.

2. רקע

לשכת עורכי הדין בישראל היא תאגיד סטטוטורי שהוקם בחוק לשכת עורכי הדין, התשכ"א 1961- (החוק), במטרה לאגד את עורכי הדין בישראל, לשקוד על רמתו וטוהרו של המקצוע ולפעול להגנה על שלטון החוק. ללשכה 6 מחוזות - צפון, דרום, ירושלים, חיפה, תל אביב ומרכז.

כמו כן, ללשכה חברת בת, החברה הכלכלית של לשכת עורכי הדין שבמסגרתה פועלת ההוצאה לאור אשר פיתחה קורסים והכשרות מקצועיות במגוון תחומים בעולם המשפט.

ללשכה תפקידי חובה על פי החוק:

1. טיפול במתמחים (רישום, פיקוח ובחינה);
 2. הסמכת עורכי דין;
 3. ניהול מרשם עורכי דין זרים;
 4. קיום שיפוט משמעת לעורכי דין ומתמחים;
 5. מתן סעד משפטי למעוטי אמצעים שאינם זכאים לכך מהמדינה.
- נוסף על כך, ללשכה תפקידי רשות נוספים, כגון: ארגון השתלמויות מקצועיות, מתן חוות דעת על הצעות חוק וחקיקת משנה, מינוי בוררים, פעילות להגנת ענייניהם המקצועיים של חברי הלשכה, פעילות לטובת צורכי חברי הלשכה והוצאת ספרות משפטית. בלשכה ובמחוזות עובדים 175 עובדים.

היקף הכנסות שנתיות (בהתאם לנתוני תקציב 2025) מסתכם בכ- 83.32 מיליון ₪, מתוכם הכנסות מדמי חבר בסך כ 66.158 מיליון ₪ והכנסות שונות (בעיקר מאגרות התמחות, בחינות מועדון צרכנות, פעילות מדרשה) בסך 17.162 מיליון ₪.

ללשכה רכוש קבוע בשווי של 63.67 מיליון ₪ מתוכם משרדי הלשכה בסכום של כ- 50.8 מיליון ₪ (עיקריים: בית הפרקליט מחוז הצפון 17.7 מיליון ₪, בית הפרקליט חיפה 13.24 מיליון ₪, בית הפרקליט ת"א 10.86 מיליון ₪, ירושלים - בית הפרקליט ירושלים 7.16 מיליון ₪), ציוד מיחשוב ותוכנה 8.34 מיליון ₪ וריהוט וציוד ושיפורים במושכר 4.53 מיליון ₪. להלן פרטים אודות מספר עורכי דין במחוזות והיקפי התקציב:

שם מחוז	מספר עורכי דין	היקף תקציב בשנת 2025
תל אביב	36,097 עו"ד, מתוכם 398 שופטים	9.065 מ' ₪
מרכז	26,439 עו"ד, מתוכם 246 שופטים	6.570 מ' ₪
חיפה	13,265 עו"ד, מתוכם 246 שופטים	4.502 מ' ₪
ירושלים	10,489 עו"ד, מתוכם 226 שופטים	3.993 מ' ₪
דרום	6,078 עו"ד, מתוכם 145 שופטים	4.223 מ' ₪
צפון	4,580 עו"ד, מתוכם 104 שופטים	3.921 מ' ₪

לאחרונה אושר בכנסת החוק להפחתת דמי החבר שעורכי הדין משלמים ללשכת עורכי הדין. על פי החוק, התשלום שעורכי הדין מחויבים לשלם ללשכה יפחת השנה ב-20%, והחל משנה הבאה התשלום יקטן ב-50%.

התוצאה הצפויה של החוק הינה כי השימוש העיקרי בדמי החבר הסטטוטוריים, יהיה אך ורק למימון תפקידי הליבה של הלשכה. לטענת גורמים שונים בלשכה, בהם ראש הלשכה, החוק יביא להחלשתה. בתגובה, לשכת עורכי הדין עתרה לבג"ץ לביטול החוק.

בית המשפט העליון הוציא בתאריך 5.2.25 צו ארעי המעכב את השבת 20% מדמי החבר שהלשכה גבתה מעורכי דין בעבור שנת 2025.

3. שיטת ביצוע הסקר

מתודולוגיית ביצוע סקר נושאי ביקורת מבוססת על בחינת הידע הקיים בתוך הארגון באמצעות ראיונות וניתוח מקורות מידע שונים, בשילוב עם הניסיון שנצבר על ידנו בביצוע סקרים דומים בארגונים אחרים.

הסקר כלל בחינה של פעילות מטה הלשכה ושני מחוזות (חיפה ומרכז).

תהליך ביצוע הסקר כלל את השלבים הבאים:

• הכרת הלשכה באמצעים שונים: קריאת וסקירת חומרים פומביים.

• במהלך הסקר קיימנו פגישות עם 32 בעלי תפקידים ונושאי משרה (כמפורט
בנספח ב)

• זיהוי נושאי הביקורת והסיכונים העיקריים הקיימים בפעילויות השונות.
• הערכה ודירוג הנושאים מבחינת החשיבות לביצוע על פי סט פרמטרים.

• אמידת רמת הסיכון / חשיבות של הנושא / יישות / אורגן / תהליך מבוקר
• הערכה ודירוג הנושאים מבחינת החשיבות לביצוע על פי סט פרמטרים

• בניית תוכנית עבודה רב שנתית בהתאם לרמת הסיכון השורשית / חשיבות תוך התייחסות
לפרמטרים, כגון: כמות סיכונים, מועד ביצוע ביקורת בנושא לאחרונה וכו'

אופן הערכת רמת סיכון של התהליך

- הערכת רמת הסיכון של תהליך/ נושא נקבעו על פי מספר פרמטרים אשר באמצעותם הגדרנו את רמת הסיכון כמפורט להלן:
- א. **קיום רגולציה מחייבת בתחום הפעילות** - משפיע על סיכון אי עמידה ברגולציה ומהווה אמצעי בקרה נוסף בפעילויות השונות.
 - ב. **קיום נהלים** – ככל שיש נהלי עבודה מעודכנים, הבקורות מוגדרות באופן מסודר יותר.
 - ג. **מיכון התהליך** – ככל שהתהליך ממוכן יותר, רמת הבקרה טובה יותר ולהיפך (ככל שהתהליכים מבוצעים ברובם באופן ידני, רבמת הסיכון של הפעילות גדלה).
 - ד. **קיום הפרדת תפקידים** - בחינה האם יש הפרדת תפקידים לאורך התהליך. ככל שאין הפרדת תפקידים או שיש רק בחלק מהתהליך, רמת הסיכון גדלה.
 - ה. **בחינה האם הפעילות הינה חלק מליבת הפעילות** – תהליכים בליבת הפעילות מקבלים משנה חשיבות לעומת פעילויות אחרות.
 - ו. **מהותיות נזק אפשרית** - בחינת הנזק האפשרי כתוצאה מכשלים בפעילות הנבדקת. קביעת ספי הנזק מפורטים בהמשך סעיף זה. ככל שהיקף הנזק הפוטנציאלי גבוה יותר, רמת הסיכון של התהליך גבוהה יותר.
 - ז. **מורכבות התהליך** – בחינה עד כמה התהליך מורכב, כולל פעילות מיכונית, עובדים רבים וכו'. ככל שתהליך מורכב יותר, רמת הסיכון שלו גבוהה יותר.
 - ח. **היקף כספי בתהליך** - בחינת סכומי הכספים המעורבים בתהליך ככל שהיקף הסכומים גבוהים יותר, רמת הסיכון של התהליך גבוהה יותר.
 - ט. **רווחיות בתהליך** – חלק מהתהליכים מנוהלים כיחידות סגורות אשר ניתן לבדוק את הרווחיות שלהן.
 - י. **רמת ההיררכיה בתהליך** – בחינה של מספר המנהלים המעורבים בתהליך. רמות היררכיה לבחינת אפשרויות הפיקוח.
 - יא. **מספר העובדים בפעילות** – ככל שמספר העובדים בתהליך רבים יותר, מורכבות התהליך גדולה יותר.
 - יב. **תחלופת העובדים בתהליך** – ככל ששיעור התחלופה רבה יותר, רמת הסיכון לטעויות/ כשלים גדלה.
 - יג. **קיום אירועים חריגים** – בחינה האם היו כשלים או אירועים חריגים שונים בשנתיים האחרונות.
 - יד. **רמת חשיבות הנושא על פי הביקורת** (הערכה סובייקטיבית) – הערכה אשר ניתנה על ידי המבקר הפנימי, על סמך היכרותו עם התהליכים השונים.
 - טו. **הערכת רמת סיכון לתהליך** בסקר קודם. ערכנו בדיקה של ההערכה של הנושא במסגרת על בסיס סקר הסיכונים הקודם משנת 2020.

הערכת מהותיות התהליך

אירוע כשל נאמד באמצעות הערכה כמותית על ידי ניתוח ובחינה של הנזק הכלכלי/ תפעולי - נזקים המשפיעים על הפעילות, לרבות: נזק כספי, נזק ישיר מאי עמידה בדרישות החוק והרגולציה לרבות הצגה מוטעית של דוחות כספיים ו/או מאי עמידה בהסכמים עם ספקים, פגיעה בשירות לחברי השלכה, גידול בחובות בעייתיים, וכו'.

לצורך ההערכה הכמותית ובהתייעצות עם סמנכ"ל כספים של השלכה הגדרנו טבלה כאמור:

ציון	מהותיות נזק
2	בין 500,001 ₪ ל- 2,500,000 ₪
3	בין 2,500,001 ₪ ל- 5,000,000 ₪

קביעת ציון רמת סיכון

לכל אחד מהפרמטרים הוגדרו משקולות ולאחר השלמת מענה בכל הסוגיות, מתקבל ציון אשר מתורגם להערכת רמת סיכון של כל תהליך.

רמת סיכון לתהליך
נמוך
בינוני
גבוה

נבקש להדגיש כי דרוג נמוך של הסיכון אין משמעו כי לא קיימת חשיבות לניהול, לבדיקה ולבקרה עליו.

4. אופן בניית תכנית העבודה

כאמור לעיל, מטרת ביצוע סקר הסיכונים הינה לזהות נושאי ביקורת ולערוך תיעוד של נושאי הביקורת בהתאם לרמת החשיבות / סיכון שיורי.

יודגש, כי על בסיס הפרקטיקה המקובלת והכללים המקצועיים נדרש לכלול בתוכנית העבודה את כלל נושאי הביקורת אשר עלו בסקר, לרבות נושאי ביקורת אשר קיבלו רמת חשיבות נמוכה. יחד עם זאת, נושאים בעלי רמת חשיבות נמוכה יותר תועדפו בתוכנית העבודה לביצוע בתקופה מאוחרת יותר.

לצורך גיבוש תכנית העבודה הרב שנתית של הביקורת הפנימית, מיפינו את תהליכי העבודה הקיימים בארגון בשילוב עם הסיכונים השונים שעלו בכל אחד מהתהליכים ותחומי הסיכון השונים שפורטו לעיל. יצוין, כי בפרקטיקה נהוג להכין תכנית ביקורת ל- 3 או 4 שנים ובגין נושאים בעלי חשיבות גבוהה אף לערוך ביקורות חוזרות, במהלך התקופה.

גורמי סיכון והיקף הפעילות

תכנית הביקורת הרב שנתית מתחשבת במספר גורמים:

- א. כמות הסיכונים הקיימים בכל נושא ביקורת.
- ב. הציון השיורי של נושא הביקורת.
- ג. רמת מורכבות נושא הביקורת.
- ד. שיקול הדעת של עורך הסקר.

מאפיינים של תכנית העבודה הרב שנתית

תהליך בנייתה של תכנית העבודה לביקורת הפנימית כלל התייחסות לגורמים הבאים:

- א. רמת החשיבות - הערכת רמת החשיבות במדרג שנע מנמוך לגבוה, בהתאם לסקר.
- ב. מועד הבדיקה הצפוי לכל נושא - הגדרת לוח זמנים לביצוע הנושאים השונים במסגרת התוכנית הרב שנתית.
- ג. מועד בדיקה קודם - בחינה מתי נערכה ביקורת בנושא במהלך השנים 2020-2024 (רשימת דוחות ביקורת אשר נערכו בשנים 2020-2024 מצ"ב בנספח ד').

עקרונות מנחים לקביעת תכנית הביקורת:

1. רמת הסיכון השיורי הממוצע, כאשר הכלל המנחה הוא:
 - סיכון נמוך: אחת ל- 5 שנים.
 - סיכון בינוני: אחת ל- 3-4 שנים.
 - סיכון גבוה: אחת ל- 2 שנים.

2. פעילות ו/או תחום מבוקר בו קיימות הנחיות רגולטוריות רבות. קרי, במקום שבו התדירות המוחלטת בהתאם לרמת הסיכון אינה גבוהה, אך קיימת בו רגולציה רבה, תיתכן הגברת תכיפות הביקורת.

3. התוכנית המוצעת מתחשבת בזמן שחלף מאז ביצוע ביקורת אחרונה בנושא.

4. התהליכים בעלי דירוג הסיכונים הגבוהים והבינוניים:

5. פירוט נושאי תוכנית העבודה הרב שנתית

להלן רשימה של הנושאים השונים עם הערכת החשיבות שנקבעה.

מס'ד	נושא הביקורת	רמת חשיבות
1	פעילות וועדות האתיקה ובתי הדין המשמעתיים במחוזות	
2	פעילות וועדת האתיקה הארצית ובית הדין לערעורים	
3	הערכות הלשכה לשינויים רגולטוריים	
4	פעילות הוועדות המקצועיות	
5	ממשל תאגידי	בינוני
6	ניהול מערך הבחינות וההסמכה	בינוני
7	ניהול התמחויות	בינוני
8	תחום עורכי דין זרים	
9	מינוי בוררים	בינוני
10	דוברות ותקשורת	
11	פעילות מחוזות (בדיקה שנתית - בכל שנה במחוז או שניים אחרים)	בינוני
12	אבטחת מידע וסייבר	בינוני
13	ניהול מערכות מידע	
14	תשלומי שכר	בינוני
15	ניהול משאבי אנוש	בינוני
16	פיקוח על אמצעי תשלום	בינוני
17	הכנסות וגביה	
18	ניהול תקציב	בינוני
19	ניהול השקעות ותזרים מזומנים	
20	רכש והתקשרויות עם ספקים	בינוני

מס"ד	נושא הביקורת	רמת חשיבות
21	המשכיות עסקית והתאוששות מאסון	ביטחון
22	ניהול מאגרי מידע	אסון
23	מערך הביטוחים	
24	פעילות מועדון צרכנות	ביטחון
25	שכר מצווה	אסון
26	נאותות תהליך הבחירות	
27	תחזוקת ותפעול משרדי הלשכה	ביטחון
28	פעילות ההוצאה לאור	אסון
29	פעילות המדרשה	ביטחון
30	פעילות המוסד הארצי לגישור	אסון
31	מניעת מעילות והונאות	ביטחון

פירוט תוכנית העבודה הרב שנתית לפי תחומי הפעילות בחלוקה לפי השנים מפורטת בנספח א'.

נספח א- פירוט תוכנית עבודה רב שנתית

מבוקש להכין תוכנית עבודה רב שנתית לביקורת הפנימית לשנת 2021.

התוכנית תכיל את כלל הפעולות הנדרשות לביקורת הפנימית, כולל: תכנון, ביצוע, דיווח ופיקוח.

התוכנית תוגדרת על ידי מנהל הביקורת הפנימית, בהתייעות עם מנהל המערכת.

התוכנית תהיה חלק מהתוכנית הכללית לביקורת הפנימית.

נספח א'

תוכנית עבודה רב שנתית לביקורת הפנימית

לשכת עורכי דין

מס"ד	נושא הביקורת	נושא משנה אופייני/אלים	רמת חשיבות	מועדי ביקורת	2025	2026	2027	2028
1	פעילות ועדות האתיקה ובתי הדין המשפטיים במחוזות	בחינת פעילות ועדות האתיקה באופן רחבי במחוזות באופן השוואתי, כולל דגש על מחוז חיפה (בו לא התאפשר עד כה ביקורת), נאותות רישום פרוטוקולים ושמירת תיעוד, מעקב אחר ביצוע החלטות ונהלי הלשכה, עמידה בלוחות זמנים, מעקב ובקרה בתיקי התביעות, הכנת תגובות סטטוטוריות, הכנת עמדות הוועדה בבית"ד הארצי ובבית"ש המחוזי, גיבוש ועדכון נהלים. בחינת פעילות בתי הדין באופן רחבי במחוזות באופן השוואתי, נאותות רישום פרוטוקולים ושמירת תיעוד, מעקב אחר ביצוע החלטות, עמידה בלוחות זמנים, מעקב ובקרה, אופן פרסום החלטות בתי הדין, העסקת נותני שירות, נהלים		2020-2024	X	X	X	X
2	פעילות ועדות האתיקה הארצית ובית הדין לערעורים	בחינת פעילות ועדות האתיקה הארצית, נאותות רישום פרוטוקולים ושמירת תיעוד, מעקב אחר ביצוע החלטות ונהלי הלשכה, עמידה בלוחות זמנים, מעקב ובקרה בתיקי התביעות, הכנת תגובות סטטוטוריות, הכנת עמדות הוועדה בבית"ד הארצי ובבית"ש המחוזי, גיבוש ועדכון נהלים. בחינת פעילות בית הדין לערעורים, נאותות רישום פרוטוקולים ושמירת תיעוד, מעקב אחר ביצוע החלטות, עמידה בלוחות זמנים, מעקב ובקרה, אופן פרסום החלטות בתי הדין הארצי, העסקת נותני שירות, נהלים			X			X
3	הערכות הלשכה לשינויים רגולטוריים	נושא חד פעמי: ליווי התהליך ובחינה של הערכות תקציביות, היבטי משאבי אנוש והיבטים ארגוניים			X			
4	פעילות הוועדות המקצועיות	בחינת פעילות הוועדות המקצועיות והנושאים המועלים לדיון באופן רחבי בלשכה ובמחוזות, רישום פרוטוקולים ושמירת תיעוד, מעקב אחר ביצוע החלטות ונהלים, בחינת השפעת השינוי בחוק הלשכה על פעילות הוועדות המקצועיות, לדבריו: מגוון הוועדות המוצעות, תקציבי התפעול, נכונות ההתחייבות של חברי הוועדות				X		
5	ממשל תאגידי	אופן ניהול ישיבות הוועד המנהל, מועצת הלשכה, ועדת ביקורת ועדת כספים, הוועדים המחוזיים, והועדות הסטטוטוריות (ועדת התמחות ארצית, ועדת תברות בלשכה, ועדת שטר טרחה, ועדת עורכי דין זרים, ועדת המינויים והוועדה הבוחנת), מינוי חברים בוועדות השונות, הזימונים לשיבות, לוחות זמנים לקבלת מידע לצורך החלטות, כתיבת פרוטוקולים ואישורם ומעקב ביצוע החלטות, פעילות הוועדות בהתאם לסמכויות שהוגדרו, שקיפות מידע ויכולת פיקוח על פעילות הלשכה, תהליך הטיפול ומעקב אחר תביעות, טיפול בסוגיות משפטיות ורגולציה חדשה רלוונטית ללשכה, נאותות תהליכי הכנת דיווחים ושלוחתם לרשויות ומשרדי ממשלה ונסות, הערכות הלשכה ומעקב ביצוע לשינויים רגולטוריים	בכורה			X		
6	ניהול מערך הבחינות וההסמכה	נאותות תהליך התפעול של בחינות ההסמכה ופגיעה בטווח המידות, התקשרויות בנושא המבחנים, פעילות מערכת ממוחשבת חדשה לניהול הבחינות	בכורה			X		
7	ניהול התמחויות	פעילות הפיקוח והבקרה הקיימות על התמחויות והתאמנים, פיקוח פעילות החזרה לפעילות/ חידוש חברות של עורכי דין מורחקים, פיקוח פעילות הפקעה/הגבלה של עורכי דין, בחינת תנאי מתמחים באזורים בעייתיים כגון צפון ובמזרז הערבי.	בכורה	2022	X			
8	עורכי דין זרים	רישום ופיקוח ובקרה על התמחות עורכי דין זרים ומשרדי עורכי דין זרים וניהול מאגר עורכי דין זרים		2022				X
9	מינוי בוררים	בחינת הליך מינוי בוררים ועמידה בל"ל מינוי בוררים, קבלת אישורי המועצה הארצית למינוי הבוררים, בחינת מגוון מינוי בוררים, העברת מידע מהמחוזות ללשכה בנושא בוררים מועמדים, מינויים ופעילות הוועדה החיצונית למינוי בוררים, תיעוד במערכת מג'יק של כלל הפעילויות לרבות מתן תשובות לפניות לבירור	בכורה	2023		X		

מס'ד	נושא הביקורת	נושאי משנה אופייניים	רמת חשיבות	מועדי ביקורת	2025	2026	2027	2028
10	דוברות ותקשורת	בחינת פעילות הדוברות, בחינת העלאת מידע לאתר האינטרנט של הלשכה ניהול בקרה אחר הפניות ומתן התייחסויות לפניות מגורמים חיצוניים, סקירת פעילות ברשתות החברתיות, בחינת פעילות הפרסום באחד האינטרנט, ברשתות החברתיות ובבטאונים, בחינה של היבטים כספיים, אישור תוצאות, מעקב תקציב	בינוני			X		
11	פעילות מחוזות (בדיקה שנתית - בכל שנה במחוז או שניים אחרים)	ניהול משאבי אנוש במחוז: תהליך גיוס וקליטת עובדים, תהליך חפיפה ושימור ידע, שימור ופיתוח מקצועי של העובדים, מעקב אחר נוכחות/ העדרות/ חופשים/ מחלה/ מילואים כספים, הנהגה"ש, תקציב ורכש במחוז: אופן ביצוע תשלומים, תהליך הכנת ומעקב תקציב, ניהול והשקעת כספים, רישום פעולות בהנהגה"ש, הכנת דוחות כספיים ובקרה, ביצוע תהליכי רכש והתקשרויות והפיקוח עליהם, דיווחים תקופתיים על ביצוע התקציב למעצה	בינוני	2020-2024	X	X	X	X
12	אבטחת מידע וסייבר	מערכות מידע במחוז: הגדרת הרשאות בהתאם לתפקיד, ניהול סיסמאות, מניעת זליגת מידע DLP, קיום הדרכות בתחומי אבטחת מידע וסייבר, אופן סגירת הרשאות לעובדים שעוזבים, פעילות אתר האינטרנט של המחוז	בינוני				X	
13	ניהול מערכות מידע	מדיניות אבטחת המידע ואכיפתו בלשכה, הגנות מפני חדירה חיצונית ושימוש בלתי מורשה במערכות המידע, ניהול משתמשים ורשאות, הגדרת הרשאות בהתאם לתפקיד, מעקב תקופתי אחר נאותות הרשאות, קבלת אישור למתן הרשאות לעובדים, אופן סגירת הרשאות לעובדים שעוזבים, ניהול סיסמאות, מניעת זליגת מידע DLP, טיפול באירועי אבטחת מידע, בחינת תיקון ליקויים ויישום המלצות אשר הוצגו במסגרת סקר אבטחת מידע, ביצוע מבדקי חדירה, תרגול בשחזור מציבו, קיום הדרכות בתחומי אבטחת מידע וסייבר		2022		X		
14	תשלומי שכר	מדיניות ואסטרטגית ניהול מערכות המידע, יישום המלצות סקרי סיכונים, ניהול גיבויים, ניהול מערכות מערכות, עמידה בדרישות רגולציה בתחומי ניהול מערכות מידע, בחינת איכות השירות של פקד התשתיות על בסיס ההסכם עמם, הגדרת והכנת נוהלי עבודה, בחינת שלמות הגיבויים המבוצעים	בינוני	2023 2024				X
15	ניהול משאבי אנוש	תשלומי שכר ונלוות בהתאם להסכמי עבודה, יישום האות חוקי עבודה, נאותות תשלומי סוציאליות, בקרה אחר ביצוע תשלומים, תשלומי גמר חשבון	בינוני	2023 2024				
16	פיקוח על אמצעי תשלום	תהליך גיוס וקליטת עובדים, מינויים בלשכה ופרסום מכרזים לתפקידים פנימיים/חיצוניים, תהליך חפיפה ושימור ידע, שימור ופיתוח מקצועי של העובדים, מעקב אחר נוכחות, תהליך סיום העסקה של עובד, עדכון נהלים באופן תקופתי	בינוני	2023 2024			X	
17	הכנסות וגביה	תהליך אישור וביצוע תשלומים בלשכה, התאמות בבנקים, בקורות בתהליך, נאותות ניהול מזומנים, ממשיק עם תהליכי הרכש, בקורות בתהליכי הנהלת חשבונות, בדיקת קיום בקורות מיכונאות מבנות במערכת, רישום בהנהלת חשבונות, הוצאת קבלות, מעקב יתרות, ניהול מזומנים וצ'קים, ביצוע בקורות תקופתיות ופתע, בקרת פעולות על ידי מורשים, דוחות חריגים, ביצוע פעולות ידניות, עמידה בל"ז אישור דוחות כספיים	בינוני	2023 2024				
18	ניהול תקציב	בקורות בתהליך, רישום בהנהלת חשבונות, הוצאת קבלות, מעקב יתרות, בחירת נספחים למכתב הגביה, הפקת תעודות ע"ד, גביית חובות, דיווחים, פטורים לעובדי לשכה, בחינת ניהול החזרים בגין דמי חבר לשנת 2025 עקב שינוי חוק הלשכה, ניהול החזרים והתאמה לשינוי החוק	בינוני	2021 2022 2023	X			

מס'ד	נושא הביקורת	נושאי משנה אופייניים	רמת חשיבות	מועד ביקורת	2025	2026	2027	2028
19	ניהול השקעות ומזומנים	אופן ניהול השקעות, הגדרת מדיניות השקעות, פעילות בהתאם למדיניות, מעקב אחר הריגות, בחינת ניהול תזרים המזומנים, קשר מול הבנקים וניהול חשבונות בנקים, ניהול והשקעת יתרות מזומנים, מעקב אחר עמלות בנקים						X
20	רכש והתקשרויות עם ספקים	נאותות תהליך הרכש במטה, זום הרכש, אופן בחירת הספקים, ניהול מכרזים, הפקת הזמנות, אישור תשלומים, בקרה, פעילות ועדות מכרזים, בדיקות יכולת והתאמה, קבלת ערבויות וביטוחים, שמירת תיעוד, תהליך בדיקה ואישור חשבונות ספקים, אימות מול קבלת טובין או שירותים, רישום חשבוניות.	בינונית	2024				X
21	המשכיות עסקית והתאוששות מאסון	קיום נאומות תוכניות המשכיות עסקית, הסיכונים ואופני המענה באגף המיחשוב, הקמת ותרגול אחר DR, נהלים רלוונטיים, בחינת תהליכי עבודה בשעת חירום.	בינונית	2024			X	
22	ניהול מאגרי מידע	בחינת מידע המאגרים, הערכות לתיקון 13 לחוק הגנת הפרטיות, בחינת יישום חוק הגנת הפרטיות, רישום מאגרי המידע (מתמחים) ואופן השמירה על המידע.		2022		X		
23	מערכת הביטוחים	קיום הכיסויים והגדרתם, נאותות הכיסויים, מעקב חוקי פוליסות, בחינת תקופתיות על ידי ההנהלה, מעקב תשלומי פרמיה, טיפול בתביעות וקבלת פיצויים מחברות הביטוח, העסקת יועצי ביטוח/ סוכנויות ביטוח, תשלום דמי ייעוץ, מעקב אחר אישורי כיסוי במסגרת חוזים והסכמים של הלשכה.		2020				X
24	פעילות מערך צרכנות	בחינת פעילות מערך הצרכנות, התקשרות מול חברת האשראי, תהליך רכישת תווי קניה, טיפול ומעקב אחר תלונות חברי המועדון, שביעות רצון מפעילות המועדון, פרסום באזור האינטרנט של הלשכה ובמחוזות ובפרטיות האינטרנטיות.	בינונית			X		
25	שכר מצווה	תהליך גיוס עורכי דין והטיפול בתקנים, בחינת הפיקוח והבקרה אחר חלוקת התקנים, שביעות רצון מפעילות עורכי דין והטיפול בתקנים, לוחות זמנים ומענה לפניות בקו החם, פעילות ועדת חריגים פעילות בקרה ודיווח במסגרת המערכת הממוחשבת.		2024				X
26	נאותות תהליך הבחירות	בחינת התנהלות בחירות לשכת עורכי דין, פעילות בפיקוח והבקרה הקיימות בתהליך הבחירות, נאותות יישום הוראות חוק הבחירות, בחינת ניגוד עניינים.						X
27	תחזוקה ותפעול משרדי הלשכה	בחינת תחזוקה וניהול אחזקה, התקשרויות עם קבלנים לביצוע תיקונים ושיפוצים במשרדי הלשכה, מעקב ופיקוח אחר עבודת ספקים.	בינונית		X			
28	פעילות ההוצאה לאור	בחינת פעילות ההוצאה לאור, התקשרויות מול ספקים, גביה, שביעות רצון מפעילות ההוצאה לאור, אופן קביעת מחירים, דיווחים תקופתיים ללשכה, ניהול תקציבי, יישום תוכניות עבודה.	בינונית		X			
29	פעילות המדרשה	בחינת פעילות המדרשה, בחינת הנושאים המועלים במדרשה באופן רחבי מול ימי עיון ופעילות במחוזות, התקשרויות מול ספקים, גביה, שביעות רצון מפעילות המדרשה, בחינת מתן הנחות.	בינונית		X			
30	פעילות המוסד הארצי לגישור	בחינת תהליך מינוי מגשרים, פעילויות פיקוח ובקרה בתהליך, בחינת תהליכי כחנן וקיום הכשרות / קורסים והשתלמויות בגישור ובזרות סקר סיכונים מעילות והוצאות הכולל מיופי תהליכי העבודה ואיתור פרוצדורות בבקורות אשר עלולות לאפשר מעילות.					X	
31	מניעת מעילות והוצאות	מעקב אחר יישום המלצות ממונות הביקורת הפנימית	בינונית					
	מעקב יישום המלצות	מעקב אחר יישום המלצות ממונות הביקורת הפנימית	-	ל.ר	X	X	X	X
	מסלול מיוחדות	מסלול בלתי מתוכננת, מסלול בהתאם לדרושת י"ר ועדת הביקורת ומכ"ל	-	ל.ר	**	**	**	**

נספח ב' – רשימת בעלי התפקידים עימם נפגשנו במסגרת הסקר

- יו"ר הלשכה – עו"ד עמית בכר;
- מנכ"ל הלשכה – עו"ד אושרה תגר;
- יו"ר ועדת הביקורת של הלשכה - נור רסלאן
- חבר ועדת ביקורת - עו"ד ערן בן ארי
- סמנכ"ל כספים של הלשכה – רו"ח תומר יזדי;
- מבקר הלשכה – אמיר ויזל;
- רו"ח חיצוני של הלשכה – רו"ח משה פן;
- מנהלת בית הדין המשמעותי הארצי – רחל קאולי;
- פרקליטת ועדת האתיקה הארצית – עו"ד שלי ואקנין;
- ראש ביה"ד המרכזי – עו"ד חיים קנת;
- דובר הלשכה והמחוזות, עורך כתבי העת - עו"ד מנחם שטאובר;
- ראשת הסגל של ראש הלשכה - אופירה יוחנן וולק;
- אחראית תחום הגבלות, חידושים והפקעות - רויטל פרץ-קילשטיין;
- פרקליט ומנהל מקצועי מערך ההתמחות – עו"ד גלעד וקסלר;
- מנהלת הוועדות המקצועיות של הלשכה – עו"ד דניאל אייזנברג צדיקים;
- ממונה תחום הגנת המקצוע ווועדות מקצועיות נוספות – עו"ד הדר לרנר
- המוסד לגישור – ענת מנדלסון;
- רכזת תחום בוררות - יעל מן;
- שכר מצווה – עו"ד רות טוכמן;
- מועדון צרכנות אקסטרא – אדר שריר;
- ממלאת מקום מנהלת המדרשה – מזל נייגו פיטוסי;
- יו"ר מחוז מרכז – עו"ד רומי קנבל;
- מנכ"ל מחוז מרכז – עו"ד אליאן בוכניק וידל;
- יו"ר מחוז חיפה – עו"ד שאדי סרוג';
- מנכ"ל מחוז חיפה – רביטל אלמוז;
- יועצת משפטית, שותפה במשרד קסוטו – עו"ד מירית שליו;
- מנהל מערכות מידע, ממונה על יישום חוק חופש המידע - עו"ד עמית פרלמן;
- מנהל רשתות – אסף רדנסקי;
- CISO מחברת MADSEC – תומר קופר;
- פיתוח ותחזוקה של מאגר המידע – שמואל קטורזה;
- אחראית תחום גביה ודמי חבר – יהודית תורן;

- מנהל הבית בתל אביב ומנהל אירועים - רוני מלמלה;

נספח ג - רשימת דוחות ביקורת בשנים 2020-2024

שנה	נושאים 2020-2024	דוח	ת. סיום
1	סקר סיכונים ותוכנית 2021-2024	0/20	4.9.20
2	משבר הקורונה - המשכיות תפעולית בתקופת חירום	1/20	6.8.20
3	קצן רווחה וסיוע לעורכי דין במשבר הקורונה	2/20	25.6.20
4	מרכז ביטוח אחריות מקצועית	3/20	13.12.20
5	הבקרה במערכת האתיקה	4/20	18.3.21
6	תיקון ליקויי מבקר המדינה 70/ב במערכת האתיקה והשפיטה	5/20	19.4.21
7	הבקרה במערכת השפיטה - ביה"ד הארצי	6/20	24.6.21
8	ועדת אתיקה צפון	1/21	28.2.22
9	ועדת אתיקה מרכז	2/21	30.3.22
10	אתיקה במחוזות - מסכם	3/21	30.3.22
11	מעקב יישום התוכנית לטיפול בתלונות אתיקה תל אביב	4/21	15.5.22
12	תיקצוב 2022	5/21	3.4.22
13	ביקורת מערכות מידע - כולל (פוצל)	0/22	19.9.22
14	מתמחים	1/22	29.12.22
15	מאגרי מידע וסייבר - שלב א	2/22	14.11.22
16	עיקרי בעיות מערכת המידע בסיכון גבוה		31.1.23
17	תחום עורכי דין זרים	3/22	26.10.22
18	תקנות הגנת הפרטיות	4/22	14.11.22
19	דוח תלת שנתי נציב פניות הציבור	5/22	2.2.23
20	ניהול ובקרה תקציבית	7/22	22.3.23
21	מעקב יישום המלצות 2020	8/22	28.3.23
	דוחות 2023		
22	תקבולים וגביית דמי חבר	1/23	18.3.23
23	ועדת אתיקה מחוז צפון - מעקב יישום מעודכן 2021	2/23	15.5.24
24	ועדת אתיקה מחוז מרכז - מעקב יישום מעודכן 2021	3/23	12.5.24
25	מינוי בוררים	4/23	21.12.23
26	ועדת אתיקה תל אביב (משנת 2021)	5/23	6.6.24
27	בית הדין המשמעתי מחוז תל אביב	6/23	25.3.24
28	פעילות ועדות האתיקה - דרום (טיוטה סופית)	7/23	13.6.24
29	פעילות מזכירות בתי דין - דרום	8/23	2.6.24
30	תשלומי שכר וניהול משאבי אנוש - לשכה + ירושלים	9/23	13.6.24
31	דוח פניות הציבור 2023	10/23	27.5.24

ת. סיום	תחילת	נושאים 2024 (9.9.24)	שנה	מספר
22.5.24	1/24	שכר מצווה	2024	32
18.7.24	2/24	תשלומי שכר וניהול משאבי אנוש - חיפה		34
12.8.24	3/24	גביית קנסות		35
1.9.24	4/24	תשלומי שכר וניהול משאבי אנוש - תל אביב		
טיוטה בתגובה	5/24	רכש והתקשרויות עם ספקים		37
17.2.25	6/24	ועדת אתיקה - מחוז ירושלים		
טיוטות סופיות.	7/24	אבטחת מידע - מעקב		39
נערך סקר וממתיין לעדכון	8/24	תקנות הפרטיות - מעקב		40
טיוטה בתגובה	9/24	המשכיות עסקית		41

נספח ד - פירוט סיכונים לפי נושאים

מונרויב

מס'ד	שיוך ארגוני	נושא ביקורת / תהליך עיקרי	האם תהליך או נושא ביקורת (כן) / לא (וגם)	הסיכונים הפוטנציאליים
1	הנהלת התקנה	פעילות וועדות האתיקה	כן	ניגוד עניינים בפעילות וועדות האתיקה טיפול לקוי בשאלות עקרונתיות בדיוני וועדת האתיקה טיפול לקוי בתיקים כתוצאה ממידע שגוי/חלקי והעדר פרטי המתלונן והעדר מחשבות ענישה של תיקים דומים אי עמידה בלוחות זמנים שנקבעו והעדר בקרה על לוחות זמנים חוסר טיפול/טיפול לקוי בתיקים המוגשים לוועדת האתיקה הנובע מהתנהלות לא מיטבית העדר פרוטוקולים/פרוטוקולים חלקיים לדיונים אי הגשת תביעות ולא אי ביצוע החלטות וועדת האתיקה תקלות בהכנת עמדת הוועדה לביה"ד הארצי ובבימ"ש המחוזי העדר מידע ממערכות הממוחשבות במחוזות וחוסר יכולת לבצע מבחני ענישה זהים בין המחוזות העדר דוחות סטטוס ותיקים פתוחים מהמערכת הממוחשבת שמירה לקויה על סמכים
2	הנהלת התקנה	פעילות בתי דין משמעתיים בלשכה ובמחוזות	כן	חוסר טיפול/טיפול לקוי בערעורים המוגשים לביה"ד הארצי הנובע מהתנהלות לא מיטבית טיפול לקוי בערעורים כתוצאה ממידע שגוי/חלקי אי עמידה בלוחות זמנים שנקבעו בבתי הדין במחוזות ובבית הדין הארצי והעדר בקרה על לוחות זמנים חוסר טיפול/טיפול לקוי בקובלות המוגשות לבית הדין המחוזי הנובע מהתנהלות לא מיטבית העדר פיקוח על פעילות בתי הדין במחוזות העדר פרוטוקולים/פרוטוקולים חלקיים לדיונים טיפול לוגיסטי שגוי בדיונים המתוכננים העדר מידע מבתי הדין במחוזות וחשש לאמות מידה שונות בין בתי הדין השונים פגיעה פיזית במידע המאוחסן בחדר המזכירות ולא במחוזות ואובדן מידע טעויות בפרסום פסקי דין של בית הדין הארצי ושל המחוזות בשל טעויות בפרטי הקובלות
3	ועדות מקצועיות	פעילות הוועדות המקצועיות	כן	כשלים בייצוג הלשכה בוועדות בכנסת בשל חוסר הכנה מספקת ולא מחסור בחומרים טעויות בהכנת ניירות עמדה מינוי ראשי וועדות, סגנים ומ"מ משקיולים זרים או פוליטיים אי העלאת נושאים רלוונטיים בדיוני הוועדות חוסר בתכנון ביצוע ובמעקב אחר פעילות הוועדות אשר יגרמו לאי קבלת החלטות נדרשות בול"ז נדרשים ניגודי עניינים בין פעילות וועדות מקבילות במחוזות ובלשכה בשל העדר בקורות תקופתיות או בקורות יזומות פרסום ניירות עמדה ללא קבלת האישורים הנדרשים של ראשי הוועדות, ממנהלת הוועדות וראש הלשכה. חוסר תיעוד במערכת הממוחשבת מג"ק של פעילות הממונים פגיעה בפעילות הוועדות כתוצאה מהשינוי בחוק הלשכה על מגוון הוועדות המוצעות, תקציבי התפעול, נכונות ההתנדבות של חברי הוועדות
4	ממשל התקנה	ממשל תאגדי	כן	פעילות שלא בהתאם להנחיות רגולציה ודרישות סטטוטוריות רלוונטיות. כשלים בניהול זימונים ונתיבת פרוטוקולים בפעילות הוועד המנהל, מעצת הלשכה, וועדת ביקורת וועדת כספים, הוועדות המחוזיים, והוועדות הסטטוטוריות (ועדת התמחות ארצית, ועדת חברות בלשכה, ועדת שכת טרחה, ועדת עורכי דין זרים, ועדת המימנים והוועדה הבוחנת). פעילות של אחת מהוועדות ביניהן וועדת ביקורת וועדת כספים שאינה בהתאם לתחום סמכויותיה. מינוי חברים בוועדות של מקורבים וללא הכשרה מקצועית מתאימה אי ביצוע / ביצוע חלקי של החלטות המתקבלות באורגנים השונים. הסכמים וסיכומים בעל פה ללא ידיעת היועצת המשפטית כשלים ולא חוסר טיפול בתביעות המוגשות נגד הלשכה ולא בסוגיות משפטיות או רגולציה חדשה בשל מחסור בבל"א, חוסר מידע, חוסר שיתוף פעולה מצד גורמים בלשכה כשלים בהפעלת לובי ולא יועצי תקשורת ורגולציה לקידום נושאים מהותיים של הלשכה ברשויות בתקשורת ובכנסת העדר תכנית אסטרטגית להתמודדות עם דרישות פוליטיות ולא רגולטוריות ולמיקסום טובת חברי הלשכה העדר תוכנית מסודרת של יעדי הלשכה, המטרות העיקריות ותוכניות לקידום המטרות ובחינה תקופתית של השגת היעדים אישור בדיעבד של העברות תקציביות ללא שקיפות העדר קבלת דיווחים תקופתיים על ביצועי התקציב וחוסר יכולת פיקוח על ניצול התקציב וביצוע תוכניות עבודה חוסר יכולת פיקוח של המועצה על עבודת הלשכה חוסר יכולת למנות דירקטורים באופן פריטי בחברת הבת העלאת נושאים מינויים לוועדות השונות בלוח זמנים דחוף וללא מתן אפשרות לחברי המועצה להתכונן או להציע חלופות.
5	רחבי	הערכות הלשכה לשינויים רגולטוריים	כן	כשלים ולא אי עמידה בלוחות זמנים בהערכות הלשכה לשינויים רגולטוריים תקלות בהתמודדות עם תקנות רגולטוריים משתנות לרבות ניסוח/פרסום חוקים חדשים במטרה להפיקת הלשכה לגוף רגולטורי בחלקו קיצוץ רגולטורי בהכנסות הלשכה אי קיום/חוסר יעילות ישיבות אסטרטגיה להתמודדות עם דרישות רגולטוריות קיימות/חדשות העדר תוכנית מסודרת של יעדי הלשכה, המטרות העיקריות ותוכניות לקידום המטרות ובחינה תקופתית של השגת היעדים חוסר יכולת פיקוח של המועצה על עבודת הלשכה קושי בהיערכות ובביצוע החזרי כספים אלפי' חברים כתוצאה מהעדר תשתיות מחשוב וניהול מתאימים
6	מערכ הבחינות	ניהול מערך הבחינות וההסמכה	כן	מינוע גישה למבחני הסמכה בשל איחורים בהקלדה ולא היעדר מידע עדכני ודיווחים תקופתיים אי עמידה בל"ז לאישור וניטור הסמכות בשל מגבלות כ"א. התקשורות לא מיטביות עם נותני שירות בקשר למבחני הסמכה (בתי דפוס, מפקחים בבחינות, לוגיסטיקה) ואי עמידה בתנאי הסודיות הנדרשים גביה ופרסום נוסף מבחני ההסמכה ע"י עובדי הלשכה ולא עובדי נותני השירות תקלות בפיתוח ויישום מערכת ממוחשבת חדשה לניהול המבחנים בשל ריבוי מועדים בהתאם לדרישות רגולציה בעקבות המלחמה עלויות מוגדלות בשל ריבוי מועדי בחינות בשל המלחמה העדר שביעות רצון ממבנה המבחנים ותוצאות המבחנים בשל מבנה השאלון והעדר נורמה ולא רף מעבר קבוע של אחוז מבחנים עבריים.

מס"ד	שיוך ארגוני	נושא ביקורת / תהליך עיקרי	האם תהליך או נושא ביקורת (כן / לא / גם וגם)	הסיכונים הפוטנציאליים
7	מערכת ההתמחויות וההסמכה	ניהול התמחויות	כן	פיקוח לא מיטבי על ההתמחויות ואי עמידה בלוח"ל לפי חוק בשל מחסור בכ"א מערכות מחשב ישנות והעדר משאבים קושי באתור חריגים בתהליכי הרישום והפיקוח בשל העדר דוחות בקרה ניהול לקוי של מסמכים (הגשת מועמדות למתמחים ומאמנים הינה בטפסים פיזיים ובדואר ולא באופן ממוחשב) פגיעה בשל הצפה או שריפה בתיקי המתמחים הפיזיים הנמצאים במשרדים ואובדן המידע כשלים בטיפול בחריגים בבקשות התמחות על ידי מנהל מערך ההתמחות ועדת התמחות אי קבלת דיווחים תקופתיים לגבי מתמחים העדר דוחות במערכת הממוחשבת לגבי תביעות פליליות נגד מאמנים /או השוואה של מאמנים ישום הנהלים בקשר להתמחויות והסמכה בפועל כפוף לפרשנות שונה בלשכה ובמחוזות אי עמידה בלוח"ל לאישור וניטור התמחויות בשל מגבלות כ"א. כשלים במערך חידוש תכרות/ הפקעה/הגבלה לרבות פעילות ועדת חברות
8	עורכי דין זרים	עורכי דין זרים	כן	פיקוח לקוי אחר רישום עורכי דין זרים ומשרדי עורכי דין זרים קושי באתור חריגים בתהליכי הרישום והפיקוח בשל העדר דוחות בקרה ניהול לקוי של מסמכים (הגשת בקשות הינה בטפסים פיזיים ובדואר ולא באופן ממוחשב) ניהול לקוי של מאגר עורכי דין זרים ואי בדיקת היותם רשומים במרשם עורכי דין זרים פגיעה בשל הצפה או שריפה בתיקים הפיזיים הנמצאים במשרדים ואובדן המידע
9	ועדת מינוי בוררים	מינוי בוררים	כן	המלצות למינוי בוררים שלא בהתאם לפרטמטרם מקצועיים/ ממניעים לא כשרים תהליכי המלצה על מינוי בורר שלא בהסכמת הצדדים /או באישור ועדת מינוי בוררים תקלות /או אי עמידה בלוח"ל למתן המלצות למינוי בוררים טעויות אנוש בהקלדת נתוני בקשות למינוי בוררים /או במידע המועבר לוועדה למינוי בוררים אי עמידה בדרישות רגולציה בנושא מינוי בוררים ופעילות הוועדה למינוי בוררים לרבות אי שמירה על גיוון במינויים /או מינוי אותם בוררים מספר פעמים מסירת מידע שגוי לפניו במשא מינוי בוררים תקלות בסנכרון המידע בנושא בוררים בין מערכת המליץ למערכת הממוחשבת באתר האינטרנט החדש ניהול לקוי של מסמכים (הגשת בקשות הינה בטפסים פיזיים ובדואר ולא באופן ממוחשב)
10	דברות ותקשורת	דברות ותקשורת	כן	העברת מידע שגוי אי טיפול באירוע מתגלגל שיפוע בתדמית תקלות/קשיים במתן מידע לפניו עיתונאים ולפי חוק תקלות/קשיים בהעלאת מידע לאינטרנט תקלות או פרסום שגוי בפעילות ברשתות החברתיות פרסומים של המחוזות בניגוד למדיניות הלשכה וללא התייעצות עם גורמים רלוונטיים בלשכה חריגה מתקציב שהוגדר למשא תהליך פרסום איטי ומסורבל ולא עונה על צרכי היחידות בתחום השיווק (גישור/מדרשה/כנסים/מועדון צרכנות/מחוזות) חוסר מקצועיות בהכנת בטאונים שיגרמו לחוסר עניין בציבור עורכי הדין כתיבת מאמרים בבטאונים על ידי מקורבים /או תמורת טובות הנאה
11	פעילות מחוזות	פעילות מחוזות	כן	משאבי אנוש תשלום שכר לעובד פיקטיבי גיוס/אתור מועמדים באופן לא מיטבי/ קבלת עובדים לא מתאימים לתפקיד ניהול לקוי של שימור ידע סיום העסקה של עובדים שלא בהתאם לדרישות החוק טעויות בתהליך תשלום שכר לעובדים והעדר בקורות פערים בתנאי עבודה של עובדי המחוזות השונים כספים, הנהח"ש, תקציב ורכש במחוז בקרה תקציבית לא מיטבית שתביא לחריגה מהתקציב המאושר העדר שקיפות במשא ניצול תקציבי והעדר דיווחים רבעוניים ללשכה על ביצוע התקציב כשלים בביצוע מעקב תזרימי טעויות /או איחורים בהכנת דוחות כספיים ביצוע רכש לא מיטבי ואי ניצול יתרונות לגודל קבלת הטבות מספקים/נותני שירות אישור תשלומים שלא בהתאם למורשי חתימה/זיוף חתימות/שינוי פרטי העברות על ידי עובדים אי עמידה בהתחייבות החזיות בשל קיצוצים רגולטוריים בהכנסות הלשכה והמחוזות בעקבות כך מערכות מידע במחוז תקלות טכניות /או אובדן מידע וכשלים בלתי צפויים במערכות המידע/בקווי תקשורת מערכת מיושנת השופה לתקלות אשר יפגעו בפעילות השוטפת של המחוז תקלות בניהול אתר האינטרנט של המחוז פעילות וועדות מקצועיות ומחלקות אקדמיה (כנסים, ערבי עיון, השתלמויות) מינוי ראשי וועדות, סגנים ומ"מ משיקולים זרים או פוליטיים אי העלאת נושאים רלוונטיים למחוז בדיוני הוועדות חוסר בתכנון ובמעקב אחר פעילות הוועדות אשר יגרמו לאי קבלת החלטות מדרשו בלוח"ל מדרשים ניגודי עניינים בין פעילות וועדות מקבילות במחוזות ובלשכה בשל העדר בקורות תקופתיות או בקורות יזומות פעילות שלא בהתאם לקריטריונים שקבעו ביצוע התקשרויות עם נותני שירות וקבלנים תמורת הטבות הנאה העדר שביעות רצון עורכי הדין במחוז מפעילויות אלה קושי או כשלים בפרסום פעילויות ומיעוט משתתפים

מס'ד	שייך ארגוני	נושא ביקורת / תהליך עיקרי	האם תהליך או נושא ביקורת (כן) / לא / גם וגם	הסיכונים הפוטנציאליים
12	ממשל מדינה	אבטחת מידע וסייבר	כן	תקלות טכניות /או אובדן מידע וכשלים בלתי צפויים במערכות המידע/בקווי תקשורת עקב חדירת רוג'לה אשר עלולים להביא להפסקת פעילות במשרדים שימוש אסור במידע עקב הרשאות עודפות או אי הגדרת הרשאות בהתאם לצורך גניבה, פגיעה דדונית, זליגת מידע ושימוש במידע לרעה על ידי חברת התשתיות ועובדיה מערכת מיושנת חשופה לחדירות העדר לוגים של גניעה/שינוי בנתונים DATA בקרה לקויה על כניסה לחדרי השרתים ולאזורים רגישים באתרי החברה
13	ממשל מדינה	ניהול מערכות מידע	כן	מערכות מידע מיושנות והעדר תיעוד ותיאור ארכיטקטורה של כל המערכות תקלות טכניות /או אובדן מידע וכשלים בלתי צפויים במערכות המידע/בקווי תקשורת עקב שימוש לקוי במערכת המידע אשר עלולים להביא להפסקת פעילות במשרדים, אובדן מידע ועלויות כספיות השבתה חלקית או מלאה של שרות מרכזי או מערכת עקב הפסקת פעילות ספק, פגיעה בתשתיות המחשב עקב שריפה/הצפה/אסון טבע אי זיהוי הסיכונים אליהם חשופה הלשכה בתחום טכנולוגיות המידע העדר כ"א מנסה בתחום המחשוב ומגבלות תקציביות לביצוע שדרוגים. ביצוע תוספות ושדרוגים למערכת המיושנת באופן שגוי אשר יגרמו לתקלות ואובדן מידע /או מידע שגוי ללשכה ולמחוזות העדר מיומנות עובדים לספל בטכנולוגיה המתפתחת. העדר ממשק מחשובי אחיד לכל הגורמים בלשכה ובמחוזות עיכוב או חוסר טיפול בתקלות משביתות. אי הפצה של עדכונים חשובים במוצרי תשתית מהותיים. חוסר בתכנית אסטרטגית לתחום המחשוב והעדר תכנון נכון ועתידי של תשתיות חומרה ואחסון ופגיעה בביצועים או ביכולת לאחסן מידע. חריגה תקציבית או אפיון לקוי /רכש תוכנה /חומרה שאינה עונה על הדרישה. תקלות טכניות באתר האצטרט של החברה
14	תשלומי שכר	תשלומי שכר	כן	תשלום שכר לעובד פיקטיבי תשלום שכר שלא בהתאם להסכם מול העובד תשלום שכר שאינו תואם את דיווח השעות ליקויים בתהליך עיבוד השכר/חישוב שכר יבוצע באופן בלתי שלם ומדויק לרבות תשלום שכר בית/בחסק תשלום שכר שגוי בלתי מורשה בנתוני שכר/אחוז פנסיה/משכורת קובעת במערכת השכר טעויות בחישוב השכר עקב אי עדכון שינויים רגולטוריים (עדכון חקיקה, שווי ימי הבראה) טעויות בתשלום שכר לעובד שעזב העדר בקרה על תשלומי שכר במחוזות
15	רחבי	ניהול משאבי אנוש	כן	תהליך גיוס וקליטת עובדים שאינו מקצועי סיום העסקה של עובדים שלא בהתאם לדרישות החוק שימור ידע לקוי תלות בעובדי מפתח פערים בתנאי עבודה בין עובדי המחוזות. מעקב לקוי אחר שעות מוספות העדר חפיפה בתפקידים מהותיים/בכירים בחברה במקרה של עדיבת עובד העדר מחלקת משאבי אנוש מקצועית העדר מבנה ארגוני מסודר ומוטת שליטה מתאימה תחת מנכ"ל וקושי בתעדוף נושאים לטיפול המנכ"ל בשל כך מינוי לתפקידים בכירים ללא הכשרה מספקת/רלוונטית העדר פרסום מכרזים לתפקידים פנימיים/חדשים בלשכה ומינוי מקורבים ללא הליכי מכרז הערכות לגיבוש הסכם עבודה חדש מול הוועד לאור הקיצוצים הצפויים בלשכה בהמשך לפרסום החוק החדש תוספת משמעותית של תשלום פוטנציאלי רבנו ונורדים שלא חתומים על חוזה 14
16	כספית	פיקוח על אמצעי תשלום	כן	ביצוע פעולות בלתי מורשות בחשבונות הבנק. ביצוע תשלומים שלא בהתאם לזכויות חתימה / תשלומים לא מאושרים. אי-קיום הפרדת תפקידים וסיכון של ביצוע פעולות לא נאותות. אי-גילוי מעילה עקב ביצוע רישומים כוזבים בספרי הנהלת החשבונות. ביצוע לא מקצועי של התאמות בנקים והתאמות ספקים. תשלום לספק פיקטיבי/שגוי פעילות שלא בהתאם לזכויות חתימה לאורך קבלת טובות הנאה מספקים או לקוחות טעויות ברישום החשבונות/רישום שגוי של פקודות יומן שינוי סכומים או מוטבים בתשלומים באמצעות צ'קים שימוש לא מאות בכרטיסי אשראי גביה של מזומנים או צקים ממשרדי הלשכה ביצוע פעולות בהנהלת חשבונות בידי גורמים לא מורשים/ מעילה של עובד אי-קיום הפרדת תפקידים אי-גילוי מעילה עקב ביצוע רישומים כוזבים בספרי הנהלת החשבונות. תשלום לספק פיקטיבי/שגוי/כפול תשלום לספק שלא בהתאם לתנאי התשלום והחשבונות חוסר הערכות החברה והעדר מערכת ממוחשבת לתשלומים באמצעות מס"ב אי עמידה בל"ז הכנת ואישור דוחות כספיים טעויות בהכנת דוחות המחוזות, הלשכה, החברה הכלכלית וההוצאה לאור טעויות בתהליך ובביקורת בהכנת דוח כספי

מס"ד	שיוך ארגוני	נושא ביקורת / תהליך עיקרי	האם תהליך או נושא ביקורת (כן) / לא / גם וגם	הסיכונים הפוטנציאליים
17	כספים	הכנסות וגביה	כן	אי הפקת דרישות תשלום בגין דמי חבר/הפקה חלקית של דרישות תשלום פעילות לקויה להפקת חובות שוטפים וחובות עבר תקלות בהיחל החזרים בגין דמי חבר לשנת 2025 עקב שינוי חוק הלשכה מתן הנחות לא מורשות בגין דמי חבר מתן פטורים שגויים בגין דמי חבר טעויות ברישום גביית חובות הפקת תעודות עו"ד שגויות צירוף נספחים למכתבי הדרישה עבור קבלת טובות הנאה ביצוע רישומים שגויים בקובץ רשימות עו"ד
18	ניהול תקציב	ניהול תקציב	כן	ליקויים בהכנת תקציב שנתי לרבות העדר תוכניות עבודה מפורטות בקרה לקויה אחר ניצול התקציב/אז חוסר יכולת פיקוח על ביצוע מימוש התקציבים חריגה מתקציב כתוצאה מהוצאות לא מתוכננות או ללא אישור העדר דיווחים רבעוניים על ביצוע תקציבי של המחוזות קשיים /או תקלות /או גילוי מאוחר של סטיות בשמירה ומעקב אחר ביצוע תקציבים ע"י המחוזות, החברה הכלכלית וההוצאה לאור שימוש בתקציב שלא למטרת הפעילות המוצהרת של הלשכה על פי חוק סיווג הוצאות שגוי באופן שיפגע בניהול מעקב אחר ניצול התקציב העברה תקציבית בין סעיפים באופן בלתי נאות וללא אישור.
19	כספים	ניהול השקעות ודחרים מזומנים	כן	מעקב לקוי אחר תקציבי מזומנים אי שמירת יתרות זמינות מספקות בחשבונות הבנקים בניית תקציב לקויה העדר מדיניות השקעות /או ביצוע השקעות שלא בהתאם למדיניות ההשקעות מעקב לקוי אחר כספי השקעות
20	רוחבי	רכש והתקשרויות עם ספקים	כן	העדר בקרה וגורם אחראי מקצועי מרכז למשא הרכש בחברה שגורם להוצאות מוגדלות ולמועדי אספקה מאוחרים אי עמידה בחוק חובת מכרזים אי עמידה בהתחייבויות החוזים בשל קיצוצים רגולטוריים בהכנסות הלשכה העדר מידע לגבי אי שביעות רצון מספקים/נותני שירות המועסקים במחוזות השונים /או בלשכה הארצית וקבלת החלטות לא מייטביות בוועדות הרכש/המכרזים אי חתימה על הסכם התקשרות ואי קביעת תנאי ההתקשרות ביצוע רכש שאינם מיטבי בשל חוסר מקצועיות או בשל קבלת טובות הנאה חוסר ניצול יתרונות לגדול רכישות לא יעילות של המחוזות, הלשכה החברה הכלכלית וההוצאה לאור תשלום לספק שלא בהתאם לסחורה/שירות שהתקבל תקלות בקבלת ייעוץ משפטי בנושא רכש וועדות מכרזים והתקשרויות ללשכה ולמחוזות.
21	המשכיות עסקית והתאוששות מאסון	המשכיות עסקית והתאוששות מאסון	כן	העדר תכנית המשכיות עסקית העדר אתר DR אי ביצוע גיבויים ותרגילי שחזור למערכות השונות העדר נהלים
22	ניהול מאגרי מידע	ניהול מאגרי מידע	כן	העדר מיפוי של מאגרי המידע הקיימים אי רישום מאגרי מידע כנדרש בחוק טעויות או כשלים ברישום וניהול מאגרי מידע אי עמידה בדרישות רגולציה של הרשות להגנת הפרטיות לרבות מסמכי הגדרה, חתימה על טפסי הגנה על פרטיות, ביקורות תקופתיות ליקויים בתהליכי אבטחת המידע הגדרשים בהגנה על המאגרים
23	רוחבי	מערך הביטוחים	כן	העדר כיסוי ביטוחי מספק המתאים לפעילות הלשכה קביעת סכומי ביטוח לא מספיקים העדר מעקב אחר אישורי כיסוי ביטוחי של קבלנים/ספקים/נותני שירותים /או קבלני משנה במסגרת פעילות הלשכה /או במתקני הלשכה העדר ניהול יעיל של המערך הביטוחי כשלים בניהול תביעות מתברות הביטוח ואובדן פיצוי המגיע ללשכה בפוליסות הרכוש של הלשכה תהליכי בחירת חברות ביטוח/ יועץ ביטוח/סוכנות ביטוח שאינם תחרותיים /או לקבלת טובות הנאה העדר דיווח להנהלה במשאבי ביטוח ותביעות
24	מועדון צרכנות	פעילות מועדון צרכנות	כן	התקשרות לא מיטבית עם חברת האשראי קבלת טובות הנאה מספקים טיפול לקוי בתלונות אובדן כספים שהועברו על ידי הצרכן ללשכה חוסר שביעות רצון חברי הלשכה מפעילות מועדון הצרכנות תקלות בתפעול אתר האינטרנט של המועדון חריגה מתקציבים מתוכננים
25	שכר מצווה	שכר מצווה	כן	פעילות שלא בהתאם לקריטריונים שנקבעו פיקוח לקוי אחר חלוקת התיקים טיפול לקוי על ידי עורכי הדין והעדר פיקוח ומעקב העדר מתדבים מספיקים לפעילות קשיים לוגיסטיים בתכנון וביצוע הפעילויות ברחבי הארץ מערכת ממוחשבת מיושנת שאינה מאפשרת דוחות מעקב וסטטוס טיפול בתיקים אי עמידה בלוחות זמנים למיני עורכי דין /או לטיפול בתיקים טעויות בהקלדת מידע למחשב ושיחות הייעוץ הראשונות ליקויים בפעילות וועדת חריגים או בשל היכרות אישית/טובות הנאה
26	נאותות תהליך הבחירות	נאותות תהליך הבחירות	כן	אי יישום / יישום חלקי של הנאותות חוק הבחירות פעילות פיקוח ובקרה לקויה/לא מיטבית אחר הבחירות ותוצאותיהן ניגוד ענינים בתהליך הבחירות של בעלי תפקידים כשלים בלתי צפויים במערכת המידע של ניהול הבחירות אשר יגרמו לפגיעה בתוצאות הבחירות

מס"ד	שיוך ארגוני	נושא ביקורת / תהליך עיקרי	האם תהליך או נושא ביקורת (כן) / לא / גם (וגם)	הסיכונים הפוטנציאליים
27	תחזוקה	תחזוקת ותפעול בייני הלשכה	כן	תשתיות ישנות אשר מחייבות השקעה כספית מהותית. בחירת ספקים לא מיטבית. כשלי בטיחות / אש פיקוח לקוי על עבודת קבלנים/ ספקים שונים קבלת טובות הנאה של מנהלי אתרים ולא מנהלי אחזקה אזורים בגין ביצוע פעולות אחזקה על ידי קבלנים כשלים בביצוע תיקונים וגרימת עלויות נוספות
28	הנהלת האור	פעילות ההוצאה לאור	כן	השתתפות חיונים על הלשכה עקב חובות וחולדות פרעון פיקוח לקוי והעדר מידע בלשכה על פעילות ההוצאה לאור לרבות העדר פיקוח ומידע במשא תוכנית עבודה וניצול תקציבי ליקויים ברישומים חשבונאיים אי שביעות רצון מפעילות ההוצאה לאור מצד חברי הלשכה אבדן הכנסות עקב תהליך תכנון וביצוע לא מיטבי מתן הנחות לא מאושרות למקורבים העלאת נושאים מקבילים במחוזות/ בלשכה תקלות לגיטימיות ולא כשלים בקיום פעילויות ההוצאה לאור העדר יכולת מיני דירקטורים בהוצאה לאור מיניים לא מקצועיים
29	שירות הנהלה	פעילות המדרשה	כן	הגדרת תקציב שאינו תואם את היעדים והדרישות וחריגה מתקציב חוסר סנכרון בין תכני המדרשה לתכני השתלמויות במחוזות ביצוע התקשרויות שאינן תואמות את תקציב המדרשה בחירת מרצים מקורבים על מנת להיטיב/ לפרסם את המרצה ביצוע התקשרויות שאינן מיטביות ביצוע התקשרות עם ספק תמורת טובות הנאה אי שביעות רצון מפעילות המדרשה מצד חברי הלשכה אבדן הכנסות עקב תהליך גביה לא מיטבי מתן הנחות לא מאושרות למקורבים ריבוי ולא העלאת נושאים מקבילים /או בל"ז מתנגשים במדרשה ומחוזות תקלות לגיטימיות ולא כשלים בקיום פעילויות המדרשה בזום / בנוכחות פיזית העדר פרסום מספק לפעילות המדרשה ואי עמידה בתכנון הפיננסי וצורך בסבסוד מוגדל בשל כך
30	המוסד הארצי לגישור	פעילות המוסד הארצי לגישור	כן	המלצות למינוי מנשרים שלא בהתאם לפרמטרים מקצועיים/ ממניעים לא כשרים תכנון קורסים/הדרכות/השתלמויות לא מקצועי ולא רלוונטי לעיסוק קשיים בשיווק קורסי גישור/בוררות בשל חוסר עדכניות של אתר האינטרנט ומחסור בדפי נחיתה לפי העניין מתן תעודות סיום מבלי לעמוד בדרישות הקורס לגבי נוכחות /או בדיקת סטטוס פעילות עורך הדין מתן עדפות בקורסים לגורמים מחוץ ללשכה ממניעים אישיים על חשבון חברי הלשכה התקשרויות לא מיטביות עם מרצים וספקי שירות לקורסים שיביאו לעלויות מוגדלות והפסד רווחים תכנון שגוי של עלויות הקורסים והפסד כספי בשל כך וחריגה מתקציבים מתוכננים כשלים בבית דמי השתתפות מהמשתתפים בשל תקלות במערכת ה SAP קושי בפרסום הקורסים בלוחות זמנים רלוונטיים בשל דרישות תהליכי הפרסום בלשכה שנעשים על ידי גורם מחוץ למוסד הגישור
31	הוצאה ארגון	מניעת מעילות והונאות	כן	ביצוע פעולות בלתי מורשות בחשבונות הבנק. ביצוע תשלומים שלא בהתאם לחכיות חתימה / תשלומים לא מאושרים. אי-קיום הפרדת תפקידים וסיכון של ביצוע פעולות לא באותות. אי-גילוי מעילה עקב ביצוע רישומים כוזבים בספרי הנהלת החשבונות. תשלום שכר לעובד פיקטיבי /או תשלום שכר ביתר עקב שינוי בלתי מורשה בנתוני שכר/אחוז פנסיה/משכורת קובעת במערכת השכר מתן הנחות לא מורשות בגין דמי חבר שינוי סכומים או מוטבים בתשלומים באמצעות צ'קים שימוש לא נאות בכרטיסי אשראי גביה של מזומנים או צקים ממשרדי הלשכה ביצוע פעולות בהנהלת חשבונות בידי גורמים לא מורשים/ מעילה של עובד מינוי ראשי וועדות, סגנים ומ"מ משיקולים זרים או פוליטיים בוועדות המקצועיות, המלצות למינוי בוררים שלא בהתאם לפרמטרים מקצועיים/ ממניעים לא כשרים גביה ופרסום נוסחי מבחני ההסמכה ע"י עובדי הלשכה /או עובדי מותני השירות לקבלת טובות הנאה בחירת מרצים מקורבים על מנת להיטיב/ לפרסם את המרצה במדרשה, קבלת טובות הנאה של מנהלי אתרים /או מנהלי אחזקה אזורים בגין ביצוע פעולות אחזקה על ידי קבלנים ביצוע התקשרויות שאינן מיטביות ביצוע התקשרות עם ספק תמורת טובות הנאה, מתן הנחות לא מאושרות למקורבים בהוצאה לאור

נספח 3

**תלונתו של יו"ר ועד מחוז ירושלים
עו"ד ארז צ'צ'קס מיום 19.2.26**

עמ' 46

From: Oshrat Taggar <oshrat@israelbar.org.il>

4 נספח

Sent: Thursday, February 19, 2026 11:34:03 AM

79

To: Dana Blum <roshlishka@israelbar.org.il>; Roshlishka <roshlishka@israelbar.org.il>; ראש הלשכה <erez@chachkes.co.il>; ארז צ'קס <dana.al@israelbar.org.il>

Cc: Vered Zeitman <vered.z@israelbar.org.il>; Mirit Shalev <mirit@candc.co.il>; Itamarp@ysl-law.com <Itamarp@ysl-law.com>; Hayas@sfa.law <Hayas@sfa.law>; tami2312carmi@gmail.com <tami2312carmi@gmail.com>; Amir Wiesel <mevaker@israelbar.org.il>; Perelman@erm-law.com <Perelman@erm-law.com>

Subject: Re: בקשה לקיום בדיקה דחופה ביחס לחשש לקיום אירוע פרטי ביום 12.2.2026 בבית הלשכה ברחוב שופן בירושלים

הי דנה;
על מה מדובר ?

Oshrat Taggar, Adv.
Chief Executive Officer
Israel Bar Association

אוסרת תגר, עו"ד
מנכ"לית
לשכת עורכי הדין בישראל

03-6362214 | 052-8882100 | LinkedIn

מאת: ארז צ'קס <erez@chachkes.co.il>

נשלח: Thursday, February 19, 2026 11:29:18 AM

אל: ראש הלשכה <roshlishka@israelbar.org.il> Roshlishka

עותק: ורד זייטמן <vered.z@israelbar.org.il> Vered Zeitman; אושרת תגר <oshrat@israelbar.org.il> Oshrat Taggar; Mirit Shalev <mirit@candc.co.il> Shalev; Itamarp@ysl-law.com <Itamarp@ysl-law.com>; Hayas@sfa.law <Hayas@sfa.law>; tami2312carmi@gmail.com <tami2312carmi@gmail.com>; Amir Wiesel <mevaker@israelbar.org.il> Amir Wiesel; Perelman@erm-law.com <Perelman@erm-law.com>

נושא: בקשה לקיום בדיקה דחופה ביחס לחשש לקיום אירוע פרטי ביום 12.2.2026 בבית הלשכה ברחוב שופן בירושלים

שלום רב,

הריני פונה אליכם לביצוע בדיקה דחופה עקב חשש לקיום אירוע פרטי לעובדת הלשכה בבית הלשכה ברחוב שופן 1 ירושלים.

ובמה דברים אמורים.

על פי המידע שנמסר לי, ביום חמישי האחרון (12.2.2026) התקיים בלשכה אירוע פרטי (בר מצווה) לבנה של עובדת הלשכה הארצית.

קיום האירוע, אשר עצם קיומו הוסתר ממחוז ירושלים עד לרגע האחרון ואף ממה שנמסר לי לא היה ידוע לגורמים רבים מעובדי הלשכה הארצית, אילץ את מחוז ירושלים להתאים את עצמו ושלא לקיים השתלמויות הקשורות למחוז.

אציין כי במחוז מתקיימות השתלמויות רבות מאוד וזאת לנוכח תנופת פעילויות וכמעט מדי יום מתקיימת פעילות כזו או אחרת במחוז.

יצוין, כי הפנייה למחוז על מנת שלא יתקיימו אירועים ביום 12.2.2026 נעשתה בנימוק שאינו קשור כלל לקיומו של אירוע פרטי ונמסר למחוז כי מדובר באירוע פנימי של מחלקת מתמחים.

ככל והדברים אכן נכונים, חומרת הדברים ברורה.

מבנה הלשכה קיים עבור עורכי הדין ובוודאי לא לצורך קיום אירוע פרטי זה או אחר. אינני מכיר גם כל אישור רשמי שניתן לקיומו של האירוע על ידי גורם מוסמך כלשהו.

מעבר להוצאות שנגרמו ללשכה משימוש בנכסיה לצרכים פרטיים שאינם קשורים לעורכי הדין (ניקיון, - 46 - שכירות ושימוש במתקנים, העיסוק בעניין על ידי עובדי הלשכה), אינני יודע האם נבדקו השלכות אפשרויות לביצוע אירוע פרטי בלשכה כדוגמת העדר רישון רינותי לזיהוי ושוויונים להגדרת המחוז.

מאת: ארז צ'צ'קס <erez@chachkes.co.il>

נשלח: Thursday, February 19, 2026 11:29:18 AM

אל: ראש הלשכה <roshlishka@israelbar.org.il>

עותק: ורד זייטמן <vered.z@israelbar.org.il> אושרת תגר Oshrat Taggar <oshrat@israelbar.org.il> Mirit

; <Hayas@sfa.law> Hayas@sfa.law ; <itamarp@ysl-law.com> itamarp@ysl-law.com ; <mirit@candc.co.il> Shalev

; <tami2312carmi@gmail.com> tami2312carmi@gmail.com ; <mevaker@israelbar.org.il> Amir Wiesel אמיר ויזל

<Perelman@erm-law.com> Perelman@erm-law.com

נושא: בקשה לקיום בדיקה דחופה ביחס לחשש לקיום אירוע פרטי ביום 12.2.2026 בבית הלשכה ברחוב שופן בירושלים

שלום רב,

הריני פונה אליכם לביצוע בדיקה דחופה עקב חשש לקיום אירוע פרטי לעובדת הלשכה בבית הלשכה ברחוב שופן 1 ירושלים.

ובמה דברים אמורים.

על פי המידע שנמסר לי, ביום חמישי האחרון (12.2.2026) התקיים בלשכה אירוע פרטי (בר מצווה) לבנה של עובדת הלשכה הארצית.

קיום האירוע, אשר עצם קיומו הוסתר ממחוז ירושלים עד לרגע האחרון ואף ממה שנמסר לי לא היה ידוע לגורמים רבים מעובדי הלשכה הארצית, אילץ את מחוז ירושלים להתאים את עצמו ושלא לקיים השתלמויות הקשורות למחוז.

אציין כי במחוז מתקיימות השתלמויות רבות מאוד וזאת לנוכח תנופת פעילויות וכמעט מדי יום מתקיימת פעילות כזו או אחרת במחוז.

יצוין, כי הפנייה למחוז על מנת שלא יתקיימו אירועים ביום 12.2.2026 נעשתה בנימוק שאינו קשור כלל לקיומו של אירוע פרטי ונמסר למחוז כי מדובר באירוע פנימי של מחלקת מתמחים.

ככל והדברים אכן נכונים, חומרת הדברים ברורה.

מבנה הלשכה קיים עבור עורכי הדין ובוודאי לא לצורך קיום אירוע פרטי זה או אחר. אינני מכיר גם כל אישור רשמי שניתן לקיומו של האירוע על ידי גורם מוסמך כלשהו.

מעבר להוצאות שנגרמו ללשכה משימוש בנכסיה לצרכים פרטיים שאינם קשורים לעורכי הדין (ניקיון, שכירות ושימוש במתקנים, העיסוק בעניין על ידי עובדי הלשכה), אינני יודע האם נבדקו השלכות אפשרויות לביצוע אירוע פרטי בלשכה כדוגמת העדר כיסוי ביטוחי לנזקים שעלולים להיגרם במסגרת אירוע כזה.

למיטב ידיעתי, עד כה לא ניתן כל אישור לשימוש באולם הלשכה לצורך אירועים משפחתיים של עובדים וברור כי מדובר במדרון חלק ביחס לקיומם של אירועים עתידיים בבחינת אם קיום אירוע כזה לעובדת פלונית הרי שמדוע לא יתקיים גם עבור עובדת פלמונית.

ניסיון שבוצע מטעם המחוז לברר כיצד קרה הדבר, העלה כי הנושא הוסדר באופן ישיר מול מנכ"לית הלשכה, אושרת תגר.

אבקש את בדיקתכם, האם יש ממש בדברים והאם אירוע פרטי אושר על ידי מנכ"לית הלשכה שאם כך הדבר אבקש לפעול מיידית ביחס להתנחלות פסולה ואסורה זו הן ביחס לאירוע הספציפי והן ביחס ליוזמות באשר לאירועים עתידיים דומים, ככל שישנן.

מדובר במקרה חמור ביותר ואין לעבור על כך לסדר היום.

בכבוד רב,

ארז צ'צ'קס, עורך דין

קרן היסוד 25, ירושלים 9418814

טל +972.2.6223626

פקס +972.2.6223586

erez@chachkes.co.il

www.chachkes.co.il



נספח 4

**סקר סיכונים לקביעת תוכנית עבודה
רב שנתית לביקורת הפנימית לשנים
2025-2028**

עמ' 50



סקר סיכונים

לקביעת תכנית עבודה רב שנתית

לביקורת הפנימית

לשנים 2025-2028

בוצע על ידי:



טיוטה לתגובה: 12/02/2025

דוח סופי: 00/02/2025

12 בפברואר 2025

לכבוד

ועדת הביקורת

לשכת עורכי דין

מכובדיי,

הנדון: סקר סיכונים לקביעת תוכנית עבודה רב שנתית לביקורת הפנימית

לשנים 2025-2028

בהתאם להחלטת ועדת הביקורת, ערכנו בלשכת עורכי הדין סקר סיכונים לצורך בניית תכנית עבודה רב שנתית, מבוססת סיכונים, לביקורת הפנימית.

הסקר נערך במהלך החודשים נובמבר 2024 – פברואר 2025.

מטרת הסקר הינה לזהות את תהליכי העבודה ברי ביקורת, בפעילויות ובתהליכים השונים בהיבט התפעולי, לבחון את רמות הסיכון השורשי לכל נושא ביקורת / תהליך באופן שיאפשר לדרגם ביחס אחד לשני ולגבש נושאים לביקורת אשר ישמשו כבסיס לתכנית עבודת הביקורת הפנימית הרב שנתית.

בהמשך המסמך מוצגת רשימת נושאי הביקורת בהתאם לרמת הסיכון ותתי הנושאים המומלצים לבדיקה.

הצגת הסיכונים בדוח שלהלן ערוכה בהתאם למבנה הארגוני של הלשכה, כפי שנסקר במסגרת הסקר ובחלוקה לפעילויות השונות.

יודגש, כי אין מדובר בדוח ביקורת. הדוח נערך בהתאם לפרקטיקה המקובלת בביצוע סקר נושאי ביקורת לצורך בניית תכנית עבודה לביקורת הפנימית ועל פי התקנים המקצועיים המקובלים, לפיו התייחסנו לסיכון השורשי (Inherent Risk), אשר מוגדר כסיכון המובנה מעצם קיום הפעילות ללא תגובה כלל (קרי ללא בקורות).

בנוסף, נבקש להדגיש את הנקודות הבאות:

1. בביצוע הסקר התבססנו על מידע ונתונים כפי שנמסרו לנו על ידי עובדי הלשכה. לצרכי הסקר יצאנו מנקודת הנחה לפיה כל הנתונים שנמסרו לנו הינם נכונים ואמיתיים. כמו כן, נדגיש כי לא ביצענו בדיקה נפרדת בנוגע לאמינות, נאותות ושלמות התהליכים, הבקורות, המידע והנתונים שנמסרו.

לשכת עורכי דין - סקר סיכונים לקביעת תכנית עבודה רב שנתית לביקורת הפנימית

2. הנהלים שבוצעו אינם מהווים ביקורת בהתאם לתקני ביקורת מקובלים, ועל כן, אין אנו מחוויים דעה על המידע המפורט במסמכים ואין אנו אחראים בכל צורה שהיא לנכונות מידע ונתונים אלו שבבסיס עבודתנו.

אנו מודים לעובדי הלשכה על שיתוף הפעולה לו זכינו במהלך הסקר.

בכבוד רב,
 ג. מונרוב ושות'
 רואי חשבון

תוכן עניינים

1.	מבוא	5
2.	רקע	6
3.	שיטת ביצוע הסקר	7
4.	אופן בניית תכנית העבודה	11
5.	פירוט נושאי תוכנית העבודה הרב שנתית	12
	נספח א- פירוט תוכנית עבודה רב שנתית	14
	נספח ב' - רשימת בעלי התפקידים עימם נפגשנו במסגרת הסקר	18
	נספח ג' - רשימת דוחות ביקורת בשנים 2020-2024	19
	נספח ד' - פירוט סיכונים לפי נושאים	21

1. מבוא

במהלך החודשים נובמבר 2024 – ינואר 2025 ערכנו סקר נושאי ביקורת לצורך קביעת תכנית עבודה רב שנתית (2025-2029) מבוססת סיכונים לביקורת הפנימית בלשכה. הסקר נערך בהתאם לכללים המקצועיים של לשכת המבקרים הפנימיים, המחייבים לבסס את תכנית העבודה של הביקורת הפנימית על הערכת סיכונים. במסגרת זו, נדרש המבקר הפנימי להכין תכנית עבודה רב שנתית מבוססת סיכונים בהתאם למטרות הארגון, תוך התחשבות במסגרת ניהול הסיכונים של הארגון במידה וקיימת.

מטרת הסקר הינה לזהות נושאי ביקורת ולבחון את רמות הסיכון של הפעילויות והתהליכים השונים באופן שיאפשר לדרגם ביחס אחד לשני ולקבוע סדר עדיפויות בתוכנית עבודת הביקורת הפנימית הרב שנתית.

סיכון הוא התרחשות אירוע פנימי או חיצוני לתאגיד, אשר יכול להשפיע על יישום האסטרטגיה הארגונית ו/או השגת היעדים שנקבעו. בהתאם להגדרה זו, סיכון יחשב כסטייה מהתוצאה הצפויה (סטייה חיובית או שלילית).

בביצוע הסקר התייחסנו כאמור לסיכון השורשי (Inherent Risk), אשר מוגדר כסיכון המובנה מעצם קיום הפעילות, כפי שנמסר לנו במהלך השיחות שקיימנו עם המנהלים והעובדים וכן בהתאם לסט פרמטרים אשר נקבע על ידינו על מנת לאפשר רמת החשיבות של נושא הביקורת / תהליך.

התייחסות לביקורת הפרטניות הקיימות בגין כל אחד מהסיכונים ולסיכון השיורי (Residual Risk) שהינו הציון המשוקלל של החשיפה לאחר ביצוע הבקורות הקיימות ייבחן במסגרת עבודת הביקורת הפנימית.

2. רקע

לשכת עורכי הדין בישראל היא תאגיד סטטוטורי שהוקם בחוק לשכת עורכי הדין, התשכ"א 1961- (החוק), במטרה לאגד את עורכי הדין בישראל, לשקוד על רמתו וטוהרו של המקצוע ולפעול להגנה על שלטון החוק. ללשכה 6 מחוזות - צפון, דרום, ירושלים, חיפה, תל אביב ומרכז.

כמו כן, ללשכה חברת בת, החברה הכלכלית של לשכת עורכי הדין שבמסגרתה פועלת ההוצאה לאור אשר פיתחה קורסים והכשרות מקצועיות במגוון תחומים בעולם המשפט.

ללשכה תפקידי חובה על פי החוק:

1. טיפול במתמחים (רישום, פיקוח ובחינה);
 2. הסמכת עורכי דין;
 3. ניהול מרשם עורכי דין זרים;
 4. קיום שיפוט משמעת לעורכי דין ומתמחים;
 5. מתן סעד משפטי למעוטי אמצעים שאינם זכאים לכך מהמדינה.
- נוסף על כך, ללשכה תפקידי רשות נוספים, כגון: ארגון השתלמויות מקצועיות, מתן חוות דעת על הצעות חוק וחקיקת משנה, מינוי בוררים, פעילות להגנת ענייניהם המקצועיים של חברי הלשכה, פעילות לטובת צורכי חברי הלשכה והוצאת ספרות משפטית. בלשכה ובמחוזות עובדים 175 עובדים.

היקף הכנסות שנתיות (בהתאם לנתוני תקציב 2025) מסתכם בכ- 83.32 מיליון ₪, מתוכם הכנסות מדמי חבר בסך כ 66.158 מיליון ₪ והכנסות שונות (בעיקר מאגרות התמחות, בחינות מועדון צרכנות, פעילות מדרשה) בסך 17.162 מיליון ₪.

ללשכה רכוש קבוע בשווי של 63.67 מיליון ₪ מתוכם משרדי הלשכה בסכום של כ- 50.8 מיליון ₪ (עיקריים: בית הפרקליט מחוז הצפון 17.7 מיליון ₪, בית הפרקליט חיפה 13.24 מיליון ₪, בית הפרקליט ת"א 10.86 מיליון ₪, ירושלים - בית הפרקליט ירושלים 7.16 מיליון ₪), ציוד מיחשוב ותוכנה 8.34 מיליון ₪ וריהוט וציוד ושיפורים במושכר 4.53 מיליון ₪.

להלן פרטים אודות מספר עורכי דין במחוזות והיקפי התקציב:

שם מחוז	מספר עורכי דין	היקף תקציב בשנת 2025
תל אביב	36,097 עו"ד, מתוכם 398 שופטים	9.065 מ' ₪
מרכז	26,439 עו"ד, מתוכם 246 שופטים	6.570 מ' ₪
חיפה	13,265 עו"ד, מתוכם 246 שופטים	4.502 מ' ₪
ירושלים	10,489 עו"ד, מתוכם 226 שופטים	3.993 מ' ₪
דרום	6,078 עו"ד, מתוכם 145 שופטים	4.223 מ' ₪
צפון	4,580 עו"ד, מתוכם 104 שופטים	3.921 מ' ₪

לאחרונה אושר בכנסת החוק להפחתת דמי החבר שעורכי הדין משלמים ללשכת עורכי הדין. על פי החוק, התשלום שעורכי הדין מחויבים לשלם ללשכה יפחת השנה ב-20%, והחל משנה הבאה התשלום יקטן ב-50%.

התוצאה הצפויה של החוק הינה כי השימוש העיקרי בדמי החבר הסטטוטוריים, יהיה אך ורק למימון תפקידי הליבה של הלשכה. לטענת גורמים שונים בלשכה, בהם ראש הלשכה, החוק יביא להחלשתה. בתגובה, לשכת עורכי הדין עתרה לבג"ץ לביטול החוק. בית המשפט העליון הוציא בתאריך 5.2.25 צו ארעי המעכב את השבת 20% מדמי החבר שהלשכה גבתה מעורכי דין בעבור שנת 2025.

3. שיטת ביצוע הסקר

מתודולוגיית ביצוע סקר נושאי ביקורת מבוססת על בחינת הידע הקיים בתוך הארגון באמצעות ראיונות וניתוח מקורות מידע שונים, בשילוב עם הניסיון שנצבר על ידנו בביצוע סקרים דומים בארגונים אחרים.

הסקר כלל בחינה של פעילות מטה הלשכה ושני מחוזות (חיפה ומרכז).

תהליך ביצוע הסקר כלל את השלבים הבאים:

• הכרת הלשכה באמצעים שונים: קריאת וסקירת חומרים פומביים.

• במהלך הסקר קיימנו פגישות עם 32 בעלי תפקידים ונושאי משרה (כמפורט בנספח ב)

• זיהוי נושאי הביקורת והסיכונים העיקריים הקיימים בפעילויות השונות.
• הערכה ודירוג הנושאים מבחינת החשיבות לביצוע על פי סט פרמטרים.

• אמידת רמת הסיכון / חשיבות של הנושא / יישות / אורגן / תהליך מבוקר
• הערכה ודירוג הנושאים מבחינת החשיבות לביצוע על פי סט פרמטרים

• בניית תוכנית עבודה רב שנתית בהתאם לרמת הסיכון השורשית / חשיבות תוך התייחסות לפרמטרים, כגון: כמות סיכונים, מועד ביצוע ביקורת בנושא לאחרונה וכו'

אופן הערכת רמת סיכון של התהליך

הערכת רמת הסיכון של תהליך/ נושא נקבעו על פי מספר פרמטרים אשר באמצעותם הגדרנו את רמת הסיכון כמפורט להלן:

- א. **קיום רגולציה מחייבת בתחום הפעילות** - משפיע על סיכון אי עמידה ברגולציה ומהווה אמצעי בקרה נוסף בפעילויות השונות.
- ב. **קיום נהלים** – ככל שיש נהלי עבודה מעודכנים, הבקורות מוגדרות באופן מסודר יותר.
- ג. **מיכון התהליך** – ככל שהתהליך ממוכן יותר, רמת הבקרה טובה יותר ולהיפך (ככל שהתהליכים מבוצעים ברובם באופן ידני, רבמת הסיכון של הפעילות גדלה).
- ד. **קיום הפרדת תפקידים** - בחינה האם יש הפרדת תפקידים לאורך התהליך. ככל שאין הפרדת תפקידים או שיש רק בחלק מהתהליך, רמת הסיכון גדלה.
- ה. **בחינה האם הפעילות הינה חלק מליבת הפעילות** – תהליכים בליבת הפעילות מקבלים משנה חשיבות לעומת פעילויות אחרות.
- ו. **מהותיות נזק אפשרית** - בחינת הנזק האפשרי כתוצאה מכשלים בפעילות הנבדקת. קביעת ספי הנזק מפורטים בהמשך סעיף זה. ככל שהיקף הנזק הפוטנציאלי גבוה יותר, רמת הסיכון של התהליך גבוהה יותר.
- ז. **מורכבות התהליך** – בחינה עד כמה התהליך מורכב, כולל פעילות מיכונית, עובדים רבים וכד'. ככל שתהליך מורכב יותר, רמת הסיכון שלו גבוהה יותר.
- ח. **היקף כספי בתהליך** - בחינת סכומי הכספים המעורבים בתהליך ככל שהיקף הסכומים גבוהים יותר, רמת הסיכון של התהליך גבוהה יותר.
- ט. **רווחיות בתהליך** – חלק מהתהליכים מנהלים כיחידות סגורות אשר ניתן לבדוק את הרווחיות שלהן.
- י. **רמת ההיררכיה בתהליך** – בחינה של מספר המנהלים המעורבים בתהליך. רמות היררכיה לבחינת אפשרויות הפיקוח.
- יא. **מספר העובדים בפעילות** – ככל שמספר העובדים בתהליך רבים יותר, מורכבות התהליך גדולה יותר.
- יב. **תחלופת העובדים בתהליך** – ככל ששיעור התחלופה רבה יותר, רמת הסיכון לטעויות/ כשלים גדלה.
- יג. **קיום אירועים חריגים** – בחינה האם היו כשלים או אירועים חריגים שונים בשנתיים האחרונות.
- יד. **רמת חשיבות הנושא על פי הביקורת** (הערכה סובייקטיבית) – הערכה אשר ניתנה על ידי המבקר הפנימי, על סמך היכרותו עם התהליכים השונים.
- טו. **הערכת רמת סיכון לתהליך בסקר קודם**. ערכנו בדיקה של ההערכה של הנושא במסגרת על בסיס סקר הסיכונים הקודם משנת 2020.

הערכת מהותיות התהליך

אירוע כשל נאמד באמצעות הערכה כמותית על ידי ניתוח ובחינה של הנזק הכלכלי/ תפעולי - נזקים המשפיעים על הפעילות, לרבות: נזק כספי, נזק ישיר מאי עמידה בדרישות החוק והרגולציה לרבות הצגה מוטעית של דוחות כספיים ו/או מאי עמידה בהסכמים עם ספקים, פגיעה בשירות לחברי הלשכה, גידול בחובות בעייתיים, וכו'.

לצורך ההערכה הכמותית ובהתייעצות עם סמנכ"ל כספים של הלשכה הגדרנו טבלה כאמור:

ציון	מהותיות נזק
2	בין 500,001 ₪ ל- 2,500,000 ₪
3	בין 2,500,001 ₪ ל- 5,000,000 ₪

קביעת ציון רמת סיכון

לכל אחד מהפרמטרים הוגדרו משקולות ולאחר השלמת מענה בכל הסוגיות, מתקבל ציון אשר מתורגם להערכת רמת סיכון של כל תהליך.

רמת סיכון לתהליך
נמוך
בינוני

נבקש להדגיש כי דרוג נמוך של הסיכון אין משמעו כי לא קיימת חשיבות לניהול, לבדיקה ולבקרה עליו.

4. אופן בניית תכנית העבודה

כאמור לעיל, מטרת ביצוע סקר הסיכונים הינה לזהות נושאי ביקורת ולערוך תיעדוף של נושאי הביקורת בהתאם לרמת החשיבות / סיכון שיורי.

יודגש, כי על בסיס הפרקטיקה המקובלת והכללים המקצועיים נדרש לכלול בתוכנית העבודה את כלל נושאי הביקורת אשר עלו בסקר, לרבות נושאי ביקורת אשר קיבלו רמת חשיבות נמוכה. יחד עם זאת, נושאים בעלי רמת חשיבות נמוכה יותר תועדפו בתוכנית העבודה לביצוע בתקופה מאוחרת יותר.

לצורך גיבוש תכנית העבודה הרב שנתית של הביקורת הפנימית, מיפינו את תהליכי העבודה הקיימים בארגון בשילוב עם הסיכונים השונים שעלו בכל אחד מהתהליכים ותחומי הסיכון השונים שפורטו לעיל. יצוין, כי בפרקטיקה נהוג להכין תכנית ביקורת ל- 3 או 4 שנים ובגין נושאים בעלי חשיבות גבוהה אף לערוך ביקורות חוזרות, במהלך התקופה.

גורמי סיכון והיקף הפעילות

תכנית הביקורת הרב שנתית מתחשבת במספר גורמים:

- א. כמות הסיכונים הקיימים בכל נושא ביקורת.
- ב. הציון השיורי של נושא הביקורת.
- ג. רמת מורכבות נושא הביקורת.
- ד. שיקול הדעת של עורך הסקר.

מאפיינים של תכנית העבודה הרב שנתית

- תהליך בנייתה של תכנית העבודה לביקורת הפנימית כלל התייחסות לגורמים הבאים:
- א. **רמת החשיבות** - הערכת רמת החשיבות במדרג שנע מנמוך לגבוה, בהתאם לסקר.
 - ב. **מועד הבדיקה הצפוי לכל נושא** - הגדרת לוח זמנים לביצוע הנושאים השונים במסגרת התוכנית הרב שנתית.
 - ג. **מועד בדיקה קודם** - בחינה מתי נערכה ביקורת בנושא במהלך השנים 2020-2024 (רשימת דוחות ביקורת אשר נערכו בשנים 2020-2024 מצ"ב בנספח ד').

עקרונות מנחים לקביעת תכנית הביקורת:

1. **רמת הסיכון השיורי הממוצע**, כאשר הכלל המנחה הוא:
 - סיכון נמוך: אחת ל- 5 שנים.
 - סיכון בינוני: אחת ל- 3-4 שנים.
 - סיכון גבוה: אחת ל- 2 שנים.

2. פעילות ו/או תחום מבוקר בו קיימות הנחיות רגולטוריות רבות. קרי, במקום שבו התדירות המוחלטת בהתאם לרמת הסיכון אינה גבוהה, אך קיימת בו רגולציה רבה, תיתכן הגברת תכיפות הביקורת.

3. התוכנית המוצעת מתחשבת בזמן שחלף מאז ביצוע ביקורת אחרונה בנושא.

4. התהליכים בעלי דירוג הסיכונים הגבוהים והבינוניים:

5. פירוט נושאי תוכנית העבודה הרב שנתית

להלן רשימה של הנושאים השונים עם הערכת החשיבות שנקבעה.

מס"ד	נושא הביקורת	רמת חשיבות
1	פעילות וועדות האתיקה ובתי הדין המשמעתיים במחוזות	
2	פעילות וועדת האתיקה הארצית ובית הדין לערעורים	
3	הערכות הלשכה לשינויים רגולטוריים	
4	פעילות הוועדות המקצועיות	
5	ממשל תאגידי	בינוני
6	ניהול מערך הבחינות וההסמכה	בינוני
7	ניהול התמחויות	בינוני
8	תחום עורכי דין זרים	
9	מינוי בוררים	בינוני
10	דוברות ותקשורת	
11	פעילות מחוזות (בדיקה שנתית - בכל שנה במחוז או שניים אחרים)	בינוני
12	אבטחת מידע וסייבר	בינוני
13	ניהול מערכות מידע	
14	תשלומי שכר	בינוני
15	ניהול משאבי אנוש	בינוני
16	פיקוח על אמצעי תשלום	בינוני
17	הכנסות וגביה	
18	ניהול תקציב	בינוני
19	ניהול השקעות ותזרים מזומנים	
20	רכש והתקשרויות עם ספקים	בינוני

מס"ד	נושא הביקורת	רמת חשיבות
21	המשכיות עסקית והתאוששות מאסון	ביטחון
22	ניהול מאגרי מידע	ביטחון
23	מערך הביטוחים	
24	פעילות מועדון צרכנות	ביטחון
25	שכר מצווה	ביטחון
26	נאותות תהליך הבחירות	
27	תחזוקת ותפעול משרדי הלשכה	ביטחון
28	פעילות ההוצאה לאור	ביטחון
29	פעילות המדרשה	ביטחון
30	פעילות המוסד הארצי לגישור	ביטחון
31	מניעת מעילות והונאות	

פירוט תוכנית העבודה הרב שנתית לפי תחומי הפעילות בחלוקה לפי השנים מפורטת בנספח א'.

נספח א- פירוט תוכנית עבודה רב שנתית

מס' ד"	נושא הביקורת	נושאי משנה אופייניים	חשיבות רמת	מועד ביקורת	2025	2026	2027	2028
1	פעילות ועדות האתיקה ובתי הדין המשמעתיים במחוזות	בחינת פעילות ועדות האתיקה באופן רחב במחוזות באופן השוואתי, כולל דגש על מחוז חיפה (בו לא התאפשרה עד כה ביקורת), נאותות רישום פרטוקולים ושמירת תעוד, מעקב אחר ביצוע החלטות ונהלי הלשכה, עמידה בלוחות זמנים, מעקב ובקרה בתהליך התביעות, הכנת תגובות סטטוטוריות, הכנת עמדות הוועדה בבית דין הארצי ובבית דין המחוזי, גיבוש ועדכון נהלים. בחינת פעילות בתי הדין באופן רחב במחוזות באופן השוואתי, נאותות רישום פרטוקולים ושמירת תעוד, מעקב אחר ביצוע החלטות ונהלי הלשכה, עמידה בלוחות זמנים, מעקב ובקרה, אופן פרסום החלטות בתי הדין, העסקת נותני שירות, נהלים.		2020-2024	X	X	X	X
2	פעילות ועדת האתיקה הארצית ובית הדין לערעורים	בחינת פעילות ועדות האתיקה הארצית, נאותות רישום פרטוקולים ושמירת תעוד, מעקב אחר ביצוע החלטות ונהלי הלשכה, עמידה בלוחות זמנים, מעקב ובקרה בתהליך התביעות, הכנת תגובות סטטוטוריות, הכנת עמדות הוועדה בבית דין הארצי ובבית דין המחוזי, גיבוש ועדכון נהלים. בחינת פעילות בית הדין לערעורים, נאותות רישום פרטוקולים ושמירת תעוד, מעקב אחר ביצוע החלטות, עמידה בלוחות זמנים, מעקב ובקרה, אופן פרסום החלטות בתי הדין הארצי, העסקת נותני שירות, נהלים.			X			X
3	הערכות הלשכה לשינויים רגולטוריים	נושא חד פעמי: ליווי התהליך ובחינה של הערכות תקציביות, היבטי משאב אנוש והיבטים ארגוניים			X			
4	פעילות הוועדות המקצועיות	בחינת פעילות הוועדות המקצועיות והנושאים המועלים לדיון באופן רחב בלשכה ובמחוזות, רישום פרטוקולים ושמירת תעוד, מעקב אחר ביצוע החלטות ונהלים, בחינת השפעת השינוי בחוק הלשכה על פעילות הוועדות המקצועיות, לרבות: מגוון הוועדות המוצעות, תקציבי התפעול, נכונות ההתחייבות של חברי הוועדות.				X		
5	ממשל תאגידי	אופן ניהול ישיבות הוועד המנהל, מעצת הלשכה, ועדת ביקורת ועדת כספים, הוועדים המחזיים, והועדות הסטטוטוריות (ועדת התמחות ארצית, ועדת חברות בלשכה, ועדת שכר טרחה, ועדת עורכי דין זרים, ועדת המינויים והוועדה הבוחרת), מינוי חברים בוועדות השונות, הזימונים לישיבות, לוחות זמנים לקבלת מידע לצורך החלטות, כתיבת פרטוקולים ואישורם ומעקב ביצוע החלטות, פעילות הוועדות בהתאם לסמכויות שהוגדרו, שקיפות מידע ויכולת פיקוח על פעילות הלשכה, תהליך הטפול ומעקב אחר תביעות, טיפול בסוגיות משפטיות ורגולציה חדשה רלוונטית ללשכה, נאותות תהליכי הכנת דיווחים ושלוחתם לרשויות ומשרדי ממשלה ונכסות, הערכות הלשכה ומעקב ביצוע לשינויים רגולטוריים.	בינוני		X			
6	ניהול מערך הבחינות וההסמכה	נאותות תהליך התפעול של בחינות ההסמכה ופגיעה בטווח המידות, התקשרויות בנושא המבחנים, פעילות מערכת ממוחשבת חדשה לניהול הבחינות	בינוני			X		
7	ניהול התמחויות	פעילות הפיקוח והבקרה הקיימות על המתמחים והמאמנים, פיקוח פעילות החזרה לפעילות/ חידוש חברות של עורכי דין מורחקים, פיקוח פעילות הפקעה/הגבלה של עורכי דין, בחינת תנאי מתמחים באזורים בעייתיים כגון צפון ובמזר הערבי.	בינוני	2022	X			
8	עורכי דין זרים	רישום ופיקוח ובקרה על התמחות עורכי דין זרים ומשרדי עורכי דין זרים וניהול מאגר עורכי דין זרים		2022				X
9	מינוי בוררים	בחינת הליך מינוי בוררים ועמידה בל"ז מינוי בוררים, קבלת אישורי המועצה הארצית למינוי הבוררים, בחינת מגוון במינוי בוררים, העברת מידע מהמחוזות ללשכה בנושא בוררים מועמדים, מינויים ופעילות הוועדה הייצוגית למינוי בוררים, תעוד במערכת מליק של כלל הפעילויות לרבות מתן תשובות לפניות לבירור	בינוני	2023		X		

מס'ד	נושא הביקורת	נושאי משנה אופייניים	חשיבות רמה	מועד ביקורת	2025	2026	2027	2028
10	דוברות ותקשורת	בחינת פעילות הדוברות, בחינת העלאת מידע לאחר האינטרנט של הלשכה ניהול ובקרה אחר הפניות ומתן התייחסות לפניות מגורמים חיצוניים, סקירת פעילות ברשתות החברתיות, בחינת פעילות הפרסום באחר האינטרנט, ברשתות החברתיות ובטאונים, בחינה של היבטים כספיים, אישור הנאמנות, מעקב בתקציב.	בינונית			X		
11	פעילות מחוזות (בדיקה שנתית - בכל שנה במחוז או שניים אחרים)	ניהול משאבי אנוש במחוז: תהליך גיוס וקליטת עובדים, תהליך הפיפה ושימור ידע, שימור ופיתוח מקצועי של העובדים, מעקב אחר נוכחות/העדרות/חופשים/ מחלה/ מילואים כספים, הנהגה"ש, תקציב ורכש במחוז: אופן ביצוע תשלומים, תהליך הכנת ומעקב התקציב, ניהול והשקעת כספים, רישום פעולות בהנהגה"ש, הכנת דוחות כספיים ובקרה, ביצוע תהליכי רכש והתקשרויות והפיקוח עליהם, דיווחים תקופתיים על ביצוע התקציב למועצה	בינונית	2020-2024	X	X	X	X
12	אבטחת מידע וסייבר	מערכות מידע במחוז: הגדרת הרשאות בהתאם לתפקיד, ניהול סיסמאות, מניעת זליגת מידע DLP, קיום הדרכות בתחומי אבטחת מידע וסייבר, אופן סגירת הרשאות לעובדים שעוזבים, פעילות אחר האינטרנט של המחוז	בינונית	2024			X	
13	ניהול מערכות מידע	מדיניות אבטחת המידע ואכיפתו בלשכה, הגנות מפני חדירה חיצונית ושימוש בלתי מורשה במערכות המידע, ניהול משתמשים והרשאות, הגדרת הרשאות בהתאם לתפקיד, מעקב תקופתי אחר נאמנות הרשאות, קבלת אישור למתן הרשאות לעובדים, אופן סגירת הרשאות לעובדים שעוזבים, ניהול סיסמאות, מניעת זליגת מידע DLP, טיפול באירועי אבטחת מידע, בחינת תיקון ליקויים ויישום המלצות אשר הוצגו במסגרת סקר אבטחת מידע, ביצוע מבדקי חדירה, תרגול בשיתוף מבדקי, קיום הדרכות בתחומי אבטחת מידע וסייבר	בינונית	2022		X		
14	תשלומי שכר	מדיניות ואסטרטגיה ניהול מערכות המידע, "ישום המלצות סקרי סיכונים, ניהול גיבויים, ניהול שינויים במערכות, עמידה בדרישות רגולציה בתחומי ניהול מערכות מידע, בחינת איכות השירות של ספק התשתיות על בסיס ההסכם עמם, הגדרת והכנת נוהלי עבודה, בחינת שלמות הגיבויים המבוצעים	בינונית	2023 2024				X
15	ניהול משאבי אנוש	תשלומי שכר ונלוות בהתאם להסכמי עבודה, "ישום האות חוקי עבודה, נאמנות תשלומי סוציאליז, בקרה אחר ביצוע תשלומים, תשלומי גמר חשבון	בינונית	2023 2024			X	
16	פיקוח על אמצעי תשלום	תהליך גיוס וקליטת עובדים, מינויים בלשכה ופרסום מכרזים לתפקידים פנימיים/חיצוניים, תהליך הפיפה ושימור ידע, שימור ופיתוח מקצועי של העובדים, מעקב אחר נוכחות, תהליך סיום העסקה של עובד, עדכון נתלים באופן תקופתי	בינונית		X			
17	הכנסות וגביה	תהליך אישור וביצוע תשלומים בלשכה, התאמות בבקום, בקורות בתהליך, נאמנות ניהול מזומנים, ממשק עם תהליכי הרכש, בקורות בתהליכי הנחלת חשבונות, בדיקת קיום בקורות מיכונים מובנות במערכת, רישום בהנהלת חשבונות, הוצאת קבלות, מעקב יתרות, ניהול מזומנים וצ'קים, ביצוע בקורות תקופתיות ופתח, בקורת פעולות על ידי מורשים, דוחות חריגים, ביצוע פעולות ידניות, עמידה בל"ז אישור דוחות כספיים.	בינונית	2023 2024	X			
18	ניהול תקציב	בקורות בתהליך, רישום בהנהלת חשבונות, הוצאת קבלות, מעקב יתרות, בחירת נספחים למכתב הגביה, הפקודת תעודות ע"ד, גביית עובות, דיווחים, פטורים לעובדי לשכה, בחינת ניהול החזרים בגין דמי חבר לשנת 2025 עקב שינוי חוק הלשכה, ניהול החזרים והתאמה לשינוי החוק	בינונית	2021 2022 2023	X			

מס"ד	נושא הביקורת	נושאי משנה אופייניים	רמת חשיבות	מועד ביקורת	2025	2026	2027	2028
19	ניהול השקעות וחזרים מזומנים	אופן ניהול השקעות, הגדרת מדיניות השקעות, פעילות בהתאם למדיניות, מעקב אחר חריגות, בחינת ניהול חזרים המזומנים, קשר מול הבנקים וניהול חשבונות בבנקים, ניהול והשקעת יתרות מזומנים, מעקב אחר עמלות בבנקים						X
20	רכש והתקשרויות עם ספקים	נאותות תהליך הרכש במטה, רזום הרכש, אופן בחירת הספקים, ניהול מכרזים, הפקת הזמנות, אישור תשלומים, בקרה, פעילות ועדות מכרזים, בדיקות יכולת והתאמה, קבלת ערבויות וביטוחים, שמירת תיעוד, תהליך בדיקה ואישור חשבונו ספקים, אימות מול קבלת טובין או שירותים, רישום חשבוניות.	בינונית	2024				X
21	המשכיות עסקיות והתאוששות מאסון	קיום נאמדות תוכניות המשכיות עסקיות, הסיכונים ואופני המענה באגף המיחשוב, הקמת ותרגול אחר DR, נהלים רלוונטיים, בחינת תהליכי עבודה בשעת חירום.	בינונית	2024			X	
22	ניהול מאגרי מידע	בחינת מיפוי המאגרים, הערכות לתקין 13 לחוק הגנת הפרטיות, בחינת רישום חוק הגנת הפרטיות, רישום מאגרי המידע (מתמחים) ואופן השמירה על המידע.		2022		X		
23	מערך הביטוחים	קיום הכיסויים הנדרשים, נאותות הכיסויים, מעקב תוקף פוליסות, בחינת תקופתיות על ידי ההנהלה, מעקב תשלומי פרמיה, טיפול בתביעות קבלת פיצויים מחברות הביטוח, העסקת יועצי ביטוח/ סוכנויות ביטוח, תשלום דמי ייעוץ, מעקב אחר אישורי כסוי במסגרת חוזים והסכמים של הלשכה		2020				X
24	פעילות מועדון צרכנות	בחינת פעילות מועדון הצרכנות, התקשרויות מול חברת האשראי, תהליך רכישת תווי קניה, טיפול ומעקב אחר תלונות חברי המועדון, שביעות רצון מפעילות המועדון, פרסום באזור האינטרנט של הלשכה ובמחצות ובפרטות האינטרנטיות	בינונית			X		
25	שכר מצוה	תהליך גיוס עורכי הדין והטיפול בתקנים, בחינת הפיקוח והבקרה אחר חלוקת התקנים, שביעות רצון מפעילות עורכי הדין והטיפול בתקנים, לוחות זמנים ומענה לפניות בקו החם, פעילות ועדת חריגים פעילות בקרה ודיווח במסגרת המערכת הממוחשבת		2024				X
26	נאותות תהליך הבחירות	בחינת התנהלות בחירות לשכת עורכי הדין, פעילות בפיקוח והבקרה הקיימות בתהליך הבחירות, נאותות יישום הוראות חוק הבחירות, בחינת נגוד עניינים						X
27	תחזוקה ותפעול משרדי הלשכה	בחינת תחזוקה וניהול אחזקה, התקשרויות עם קבלנים לביצוע תיקונים ושיפוצים במשרדי הלשכה, מעקב ופיקוח אחר עבודת ספקים.	בינונית		X			
28	פעילות ההוצאה לאור	בחינת פעילות ההוצאה לאור, התקשרויות מול ספקים, גביה, שביעות רצון מפעילות ההוצאה לאור, אופן קביעת מחירים, דיווחים ותקופותיים לשלכה, ניהול תקציב, יישום תוכניות עבודה	בינונית		X			
29	פעילות המדרשה	בחינת פעילות המדרשה, בחינת הנושאים המועלים במדרשה באופן רחבי מול ימי עיון ופעילות במחצות, התקשרויות מול ספקים, גביה, שביעות רצון מפעילות המדרשה, בחינת מתן הנחות	בינונית		X			
30	פעילות המוסד הארצי לגישור	בחינת הליך מינוי מגשרים, פעילויות פיקוח ובקרה בתהליך, פעילויות פיקוח ובקרה בתהליך, בחינת תהליכי תכנון וקיום הכשרות / קורסים והשתלמויות בגישור ובוררות					X	
31	מניעת מעילות והכאות	סקר סיכונים מעילות והנאות הכלל מייפוי תהליכי העבודה ואיתור פרוצדורות ביקורת אשר עלולות לאפשר מעילות.	בינונית			X		
	מעקב יישום המלצות	מעקב אחר יישום המלצות ממוחות הביקורת הפנימית	-	ל.ר	X	X	X	X
	מטלות מיוחדות	מטלות בלתי מתוכננות, מטלות בהתאם לדרישת מ"ר ועדת הביקורת ומנהל	-	ל.ר	**	**	**	**

נספח ב' – רשימת בעלי התפקידים עימם נפגשנו במסגרת הסקר

- יו"ר הלשכה – עו"ד עמית בכר;
- מנכ"ל הלשכה – עו"ד אושרה תגר;
- יו"ר ועדת הביקורת של הלשכה - נור רסלאן
- חבר וועדת ביקורת - עו"ד ערן בן ארי
- סמנכ"ל כספים של הלשכה – רו"ח תומר יזדי;
- מבקר הלשכה – אמיר ויזל;
- רו"ח חיצוני של הלשכה – רו"ח משה פן;
- מנהלת בית הדין המשמעתי הארצי – רחל קאולי;
- פרקליטת ועדת האתיקה הארצית – עו"ד שלי ואקנין;
- ראש ביה"ד המרכזי – עו"ד חיים קנת;
- דובר הלשכה והמחוזות, עורך כתבי העת - עו"ד מנחם שטאובר;
- ראשת הסגל של ראש הלשכה - אופירה יוחנן וולק;
- אחראית תחום הגבלות, חידושים והפקעות - רויטל פרץ-קילשטיין;
- פרקליט ומנהל מקצועי מערך ההתמחות – עו"ד גלעד וקסלר;
- מנהלת הוועדות המקצועיות של הלשכה – עו"ד דניאל אייזנברג צדיקים;
- ממונה תחום הגנת המקצוע וועדות מקצועיות נוספות – עו"ד הדר לרנר
- המוסד לגישור – ענת מנדלסון;
- רכזת תחום בוררות - יעל מן;
- שכר מצווה – עו"ד רות טוכמן;
- מועדון צרכנות אקסטרא – אדר שריר;
- ממלאת מקום מנהלת המדרשה – מזל ניגו פיטוסי;
- יו"ר מחוז מרכז – עו"ד רומי קנבל;
- מנכ"ל מחוז מרכז – עו"ד אליאן בוכניק וידל;
- יו"ר מחוז חיפה – עו"ד שאדי סרוג'י;
- מנכ"ל מחוז חיפה – רביטל אלמוז;
- יועצת משפטית, שותפה במשרד קסוטו – עו"ד מירית שליו;
- מנהל מערכות מידע, ממונה על יישום חוק חופש המידע - עו"ד עמית פרלמן;
- מנהל רשתות – אסף רדנסקי;
- CISO מחברת MADSEC – תומר קופר;
- פיתוח ותחזוקה של מאגר המידע – שמואל קטורזה;
- אחראית תחום גביה ודמי חבר – יהודית תורן;

- מנהל הבית בתל אביב ומנהל אירועים – רוני מלמלה;

נספח ג – רשימת דוחות ביקורת בשנים 2020-2024

שנה	נושאים 2020-2024	דוח	ת. סיום
1	סקר סיכונים ותוכנית 2021-2024	0/20	4.9.20
2	משבר הקורונה – המשכיות תפעולית בתקופת חירום	1/20	6.8.20
3	קרן רווחה וסיוע לעורכי דין במשבר הקורונה	2/20	25.6.20
4	מיכרז ביטוח אחריות מקצועית	3/20	13.12.20
5	הבקרה במערכת האתיקה	4/20	18.3.21
6	תיקון ליקויי מבקר המדינה 70/ב במערכת האתיקה והשפיטה	5/20	19.4.21
7	הבקרה במערכת השפיטה – ביה"ד הארצי	6/20	24.6.21
8	ועדת אתיקה צפון	1/21	28.2.22
9	ועדת אתיקה מרכז	2/21	30.3.22
10	אתיקה במחוזות – מסכם	3/21	30.3.22
11	מעקב יישום התוכנית לטיפול בתלונות אתיקה תל אביב	4/21	15.5.22
12	תיקצוב 2022	5/21	3.4.22
13	ביקורת מערכות מידע – כולל (פוצל)	0/22	19.9.22
14	מתמחים	1/22	29.12.22
15	מאגרי מידע וסייבר – שלב א	2/22	14.11.22
16	עיקרי בעיות מערכת המידע בסיכון גבוה		31.1.23
17	תחום עורכי דין זרים	3/22	26.10.22
18	תקנות הגנת הפרטיות	4/22	14.11.22
19	דוח תלת שנתי נציב פניות הציבור	5/22	2.2.23
20	ניהול ובקרה תקציבית	7/22	22.3.23
21	מעקב יישום המלצות 2020	8/22	28.3.23
	דוחות 2023		
22	תקבולים וגביית דמי חבר	1/23	18.3.23
23	ועדת אתיקה מחוז צפון – מעקב יישום מעודכן 2021	2/23	15.5.24
24	ועדת אתיקה מחוז מרכז – מעקב יישום מעודכן 2021	3/23	12.5.24
25	מינוי בוררים	4/23	21.12.23
26	ועדת אתיקה תל אביב (משנת 2021)	5/23	6.6.24
27	בית הדין המשמעתי מחוז תל אביב	6/23	25.3.24
28	פעילות ועדות האתיקה – דרום (טיוטה סופית)	7/23	13.6.24
29	פעילות מזכירות בתי דין - דרום	8/23	2.6.24
30	תשלומי שכר וניהול משאבי אנוש – לשכת + ירושלים	9/23	13.6.24
31	דוח פניות הציבור 2023	10/23	27.5.24

ת. סיכום	תאריך	נושאים 2024 (9.9.24)	שנה	#
22.5.24	1/24	שכר מצווה	2024	32
18.7.24	2/24	תשלומי שכר וניהול משאבי אנוש - חיפה		34
12.8.24	3/24	גביית קנסות		35
1.9.24	4/24	תשלומי שכר וניהול משאבי אנוש - תל אביב		
טיוטה בתגובה	5/24	רכש והתקשרויות עם ספקים		37
17.2.25	6/24	ועדת אתיקה - מחוז ירושלים		
טיוטות סופיות. נערך סקר וממתיין לעדכון	7/24	אבטחת מידע - מעקב		39
	8/24	תקנות הפרטיות - מעקב		40
טיוטה בתגובה	9/24	המשכיות עסקית		41

נספח ד - פירוט סיכונים לפי נושאים

מס"ד	שיוך ארגוני	נושא ביקורת / תהליך עיקרי	האם תהליך או נושא ביקורת (כן) / לא / גס (וגם)	הסיכונים הפוטנציאליים
1	העדר תהליכי	פעילות וועדות האתיקה	כן	ניגוד עניינים בפעילות וועדות האתיקה טיפול לקוי בשאלות עקרוניות בדיוני וועדת האתיקה טיפול לקוי בתיקים כתוצאה ממידע שגוי/חלקי והעדר פרטי המתלונן והעדר מחשבון ענישה של תיקים דומים אי עמידה בלוחות זמנים שנקבעו והעדר בקרה על לוחות זמנים חוסר טיפול/טיפול לקוי בתיקים המוגשים לוועדת האתיקה הארצית הנבע מהתנהלות לא מיטבית העדר פרוטוקולים/ פרוטוקולים חלקיים לדיונים אי הגשת תביעות /או אי ביצוע החלטות וועדת האתיקה תקלות בהכנת עמדת הוועדה לביה"ד הארצי ובבי"מ"ש המחוזי העדר מידע ממערכות הממוחשבות במחוזות וחוסר יכולת לבצע מבחני ענישה זהים בין המחוזות העדר דוחות סטטוס ותיקים פתוחים מהמערכת הממוחשבת שמירה לקויה על מסמכים
2	העדר תהליכי	פעילות בתי דין משמעתיים בלשכה ובמחוזות	כן	חוסר טיפול/טיפול לקוי בערעורים המוגשים לביה"ד הארצי הנבע מהתנהלות לא מיטבית טיפול לקוי בערעורים כתוצאה ממידע שגוי/חלקי אי עמידה בלוחות זמנים שנקבעו בבתי הדין במחוזות ובבית הדין הארצי והעדר בקרה על לוחות זמנים חוסר טיפול/טיפול לקוי בקבלת המוגשות לבית הדין המחוזי הנבע מהתנהלות לא מיטבית העדר פיקוח על פעילות בתי הדין במחוזות העדר פרוטוקולים/ פרוטוקולים חלקיים לדיונים טיפול לוגיסטי שגוי בדיונים המתוכננים העדר מידע מבתי הדין במחוזות וחשש לאמות מידה שונות בין בתי הדין השונים פגיעה פיזית במידע המאוחסן בחדר המזכירות /או במחוזות ואובדן מידע טעויות בפרסום פסקי דין של בית הדין הארצי ושל המחוזות בשל טעויות בפרטי הקבלות
3	ועדות מקצועיות	פעילות הוועדות המקצועיות	כן	כשלים בייצוג הלשכה בוועדות בכנסת בשל חוסר הכנה מספקת /או מחסור בחומרים טעויות בהכנת נירית עמדה מינוי ראשי וועדות, סגנים ומ"מ משיקולים זרים או פוליטיים אי העלאת נושאים רלוונטיים בדיוני הוועדות חוסר בתכנון ביצוע ובמעקב אחר פעילות הוועדות אשר יגרמו לאי קבלת החלטות נדרשות בול"ד נדרשים ניגודי עניינים בין פעילות וועדות מקבילות במחוזות ובלשכה בשל העדר בקורת תקופתית או בקורת יזומות פרסום נירית עמדה ללא קבלת האישורים הנדרשים של ראשי הוועדות, ממנהלת הוועדות וראש הלשכה. חוסר תיעוד במערכת הממוחשבת מג'יק של פעילות הממונים פגיעה בפעילות הוועדות כתוצאה מהשינוי בחוק הלשכה על מגוון הוועדות המוצעות, תקציבי התפעול, נכונות ההתנדבות של חברי הוועדות
4	משלוח תגובות	ממשל תאגידי	כן	פעילות שלא בהתאם להנחיות רגולציה ודרישות סטטוטוריות רלוונטיות. כשלים בניהול זימונים וכתיבת פרוטוקולים בפעילות הוועד המנהל, מועצת הלשכה, וועדת ביקורת וועדת כספים, הוועדים המחזיים, והוועדות הסטטוטוריות (ועדת התמחות ארצית, ועדת חברות בלשכה, ועדת שכר טרחה, ועדת עורכי דין זרים, ועדת המינויים והוועדה הבחנות). פעילות של אחת מהוועדות ביניהן וועדת ביקורת וועדת כספים שאינה בתחום סמכויותיה. מינוי חברים בוועדות של מקורבים וללא הכשרה מקצועית מתאימה אי ביצוע / ביצוע חלקי של החלטות המתקבלות באורגנים השונים. הסכמים וסיכומים בעל פה ללא ידיעת היועצת המשפטית כשלים /או חוסר טיפול בתביעות המוגשות נגד הלשכה /או בסוגיות משפטיות או רגולציה חדשה בשל מחסור בכ"א, חוסר מידע, חוסר שיתוף פעולה מצד גורמים בלשכה כשלים בהפעלת לובי /או יעצי תקשורת ורגולציה לקידום נושאים מהותיים של הלשכה ברשויות בתקשורת ובכנסת העדר תכנית אסטרטגית להתמודדות עם דרישות פוליטיות /או רגולטוריות ולמיקסום טובת חברי הלשכה העדר תוכנית מסודרת של יעדי הלשכה, המטרות העיקריות ותוכניות לקידום המטרות ובהנחה תקופתית של השגת היעדים אישור בדיעבד של העברות תקציביות ללא שקיפות העדר קבלת דיווחים תקופתיים על ביצועי התקציב וחוסר יכולת פיקוח על ניצול התקציב וביצוע תוכניות עבודה חוסר יכולת פיקוח של המועצה על עבודת הלשכה חוסר יכולת למנות דירקטורים באופן פריסטי בחברת הבת העלאת נושאי מינים לוועדות השונות בלוח זמנים דחוף וללא מתן אפשרות לחברי המועצה להתכונן או להציע חלופות.
5	הערכות הלשכה לשינויים רגולטוריים	רוחבי	כן	כשלים /או אי עמידה בלוחות זמנים בהערכות הלשכה לשינויים רגולטוריים תקלות בהתמודדות עם תקנות רגולטוריים משתנות לרבות ניסוח/פרסום חוקים חדשים במטרה להפיכת הלשכה לגוף וולונטרי בחלקו קיצוץ רגולטורי בהכנסות הלשכה אי קיום/חוסר יעילות ישיבות אסטרטגיה להתמודדות עם דרישות רגולטוריות קיימות/חדשות העדר תוכנית מסודרת של יעדי הלשכה, המטרות העיקריות ותוכניות לקידום המטרות ובחינה תקופתית של השגת היעדים חוסר יכולת פיקוח של המועצה על עבודת הלשכה קושי בהיערכות ובביצוע החזרי כספים לאלפי חברים כתוצאה מהעדר תשתיות מחשוב וניהול מתאימים מניעת גישה למבחני הסמכה בשל איחורים בהקלדה /או היעדר מידע עדכני ודיווחים תקופתיים אי עמידה בול"ד לאישור וניסוח הסמכות בשל מגבלות כ"א.
6	ניהול מערך הבחינות וההסמכה	ניהול מערך הבחינות וההסמכה	כן	התקשורות לא מיטביות עם נותני שירות בקשר למבחני הסמכה (בתי דפוס, מפקחים בבחינות, לוגיסטיקה) ואי עמידה בתנאי הסודיות הנדרשים גניבה ופרסום מסחי מבחני ההסמכה ע"י עובדי הלשכה /או עובדי נותני השירות תקלות בפיתוח ויישום מערכת ממוחשבת חדשה לניהול המבחנים בשל ריבוי מועדים בהתאם לדרישות רגולציה בעקבות המלחמה עלויות מגדלות בשל ריבוי מועדי בחינות בשל המלחמה העדר שביעות רצון ממבנה המבחנים ומתוצאות המבחנים בשל מבנה השאלון העדר נורמה /או רף מעבר קבוע של אחוז מבחנים עוברים.

מס"ד	שיוך ארגוני	נושא ביקורת / תהליך עיקרי	האם תהליך או נושא ביקורת (כן) / לא / גם וגם	הסיכונים הפוטנציאליים
7	מערכ ההתמחויות וההסמכה	ניהול התמחויות	כן	פיקוח לא מיטבי על ההתמחויות ואי עמידה בל"ז לפי חוק בשל מחסור בכל"א מערכות מחשב ישנות והעדר משאבים קושי באיתור חריגים בתהליכי הרישום והפיקוח בשל העדר דוחות בקרה ניהול לקוי של מסמכים (הגשת מועמדות למתמחים ומאמנים הינה בטפסים פיזיים ובדואר ולא באופן ממוחשב) פגיעה בשל הצפה או שריפה בתיקי המתמחים הפיזיים הנמצאים במשרדים ואובדן המידע כשלים בטיפול בחריגים בבקשות התמחות על ידי מנהל מערך ההתמחות וועדת התמחות אי קבלת דיווחים תקופתיים לגבי מתמחים העדר דוחות במערכת הממוחשבת לגבי תביעות פליליות נגד מאמנים ואו השהיות של מאמנים יישום חנהלים בקשר להתמחויות והסמכה בפועל כפוף לפרשנות שונה בלשכה ובמחוזות אי עמידה בל"ז לאישור וניטור התמחויות בשל מגבלות כ"א. כשלים במערך חידוש חברות/ הפקעה/הגבלה לרבות פעילות ועדת חברות
8	עורכי דין זרים	עורכי דין זרים	כן	פיקוח לקוי אחר רישום עורכי דין זרים ומשרדי עורכי דין זרים קושי באיתור חריגים בתהליכי הרישום והפיקוח בשל העדר דוחות בקרה ניהול לקוי של מסמכים (הגשת בקשות הינה בטפסים פיזיים ובדואר ולא באופן ממוחשב) ניהול לקוי של מאגר עורכי דין זרים אי בדיקת היותם רשומים במרשם עורכי דין זרים פגיעה בשל הצפה או שריפה בתיקים הפיזיים הנמצאים במשרדים ואובדן המידע
9	ועדת למיני בורים	מיני בורים	כן	המלצות למיני בורים שלא בהתאם לפרטמטרים מקצועיים/ממניעים לא כשרים תהליכי המלצה על מיני בורר שלא בהסכמת הצדדים ו/או באישור ועדת מיני בורים תקלות ו/או אי עמידה בל"ז למתן המלצות למיני בורים טעויות אמש בהקלדת נתוני בקשות למיני בורים ו/או במידע המועבר לוועדה למיני בורים אי עמידה בדרישות רגולציה בנושא מיני בורים ופעילות הוועדה למיני בורים לרבות אי שמירה על גיוון במיניים ו/או מיני אותם בורים מספר פעמים מסירת מידע שגוי לפניית בנושא מיני בורים תקלות בסכרון המידע בנושא בורים בין מערכת המג'יק למערכת הממוחשבת באתר האינטרנט החדש ניהול לקוי של מסמכים (הגשת בקשות הינה בטפסים פיזיים ובדואר ולא באופן ממוחשב)
10	דוברות ותקשורת	דוברות ותקשורת	כן	העברת מידע שגוי אי טיפול באירוע מתגלגל שיפגע בתדמית תקלות/קשיים במתן מידע לפניית עיתונאים ולפי חוק תקלות/קשיים בהעלאת מידע לאינטרנט תקלות או פרסום שגוי בפעילות ברשתות החברתיות פרסומים של המחוזות בניגוד למדיניות הלשכה וללא התייעצות עם גורמים רלוונטיים בלשכה חריגה מתקציב שהוגדר למשא תהליך פרסום איטי ומסורבל ולא עונה על צרכי היחידות בתחום השיווק (גישור/מדרשה/כנסים/מועדון צרכנות/מחוזות) חוסר מקצועיות בהכנת בטאונים שיגרמו לחוסר עניין בציבור עורכי הדין כתיבת מאמרים בבטאונים על ידי מקורבים ו/או תמורת טובות הנאה
11	פעילות מחוזות	פעילות מחוזות	כן	משאבי אנוש תשלום שכר לעובד פיקטיבי גיוס/איתור מועמדים באופן לא מיטבי/ קבלת עובדים לא מתאימים לתפקיד ניהול לקוי של שימור ידע סיום העסקה של עובדים שלא בהתאם לדרישות החוק טעויות בתהליך תשלום שכר לעובדים והעדר בקורות פערים בתנאי עבודה של עובדי המחוזות השונים כספים, הגנה"ש, תקציב ורכש במחוז בקרה תקציבית לא מיטבית שתביא לחריגה מהתקציב המאושר העדר שקיפות בנושא ניצול התקציב והעדר דיווחים רבעוניים בלשכה על ביצוע התקציב כשלים בביצוע מעקב תדרימי טעויות ו/או איחורים בהכנת דוחות כספיים ביצוע רכש לא מיטבי ואי ניצול יתרונות לגודל קבלת הטבות מספקים/מתני שירות אישור תשלומים שלא בהתאם למורשי חתימה/זיוף חתימות/שינוי פרטי העברות על ידי עובדים אי עמידה בהתחייבויות החוזיות בשל קיצוצים רגולטוריים בהכנסות הלשכה והמחוזות בעקבות כך מערכות מידע במחוז תקלות סכניות ו/או אובדן מידע וכשלים בלתי צפויים במערכות המידע/בקווי תקשורת מערכת מיושנת חשופה לתקלות אשר יפגעו בפעילות השוטפת של המחוז תקלות בניהול אתר האינטרנט של המחוז פעילות וועדות מקצועיות ומחלקות אקדמיה (כנסים, ערבי עיון, השתלמויות) מיני ראשי וועדות, סגנים ומ"מ משיקולים זרים או פוליטיים אי העלאת נושאים רלוונטיים למחוז בדיוני הוועדות חוסר בתכנון ובמעקב אחר פעילות הוועדות אשר יגרמו לאי קבלת החלטות נדרשות בל"ז מדרשים ניגודי עניינים בין פעילות וועדות מקבילות במחוזות ובלשכה בשל העדר בקורות תקופתיות או בקורות זימוות פעילות שלא בהתאם לקריטריונים שנקבעו ביצוע התקשרויות עם מתני שירות וקבלנים תמורת הטבות הנאה העדר שביעות רצון עורכי הדין במחוז מפעילויות אלה קושי או כשלים בפרסום פעילויות ומיעוט משתתפים

מס"ד	שיוך ארגוני	נושא ביקורת / תהליך עיקרי	האם תהליך או נושא ביקורת (כן) / לא / גם (וגם)	הסיכונים הפוטנציאליים
12	עליונות מידע	אבטחת מידע וסייבר	כן	תקלות טכניות ולא אובדן מידע וכשלים בלתי צפויים במערכות המידע/בקווי תקשורת עקב חדירת רוג'לה אשר עלולים להביא להפסקת פעילות במשרדים שימוש אסור במידע עקב הרשאות עודפות או אי הגדרת הרשאות בהתאם לצורך גניבה, פגיעה זדונית, זליגת מידע ושימוש במידע לרעה על ידי עובדים זליגת מידע ושימוש במידע לרעה על ידי חברות התשתיות ועובדיה מערכת מיושנת חשופה לחדירות העדר לוגים של נגיעה/שינוי בנתונים ו DATA בקרר לקויה על כניסה לחדרי השרתים ולאזורים רגישים באתרי החברה
13	מערבות מידע	ניהול מערכות מידע	כן	מערכות מידע מיושנות והעדר תיעוד ותיאור ארכיטקטורה של כל המערכות תקלות טכניות ולא אובדן מידע וכשלים בלתי צפויים במערכות המידע/בקווי תקשורת עקב שימוש לקוי במערכת המידע אשר עלולים להביא להפסקת פעילות במשרדים, אובדן מידע ועלויות כספיות השבתה חלקית או מלאה של שרות מרכזי או מערכת עקב הפסקת פעילות ספק. פגיעה בתשתיות המחשב עקב שריפה/הצפה/אסון טבע אי זיהוי הסיכונים אליהם חשופה הלשכה בתחום טכנולוגיות המידע העדר כ"א מנוסה בתחום המחשוב ומגבלות תקציביות לביצוע שדרוגים. ביצוע תוספות ושדרוגים למערכת המיושנת באופן שגוי אשר יגרמו לתקלות ואובדן מידע ולא מידע שגוי ללשכה ולמחוזות היעדר מיזמנות עובדים לטפל בטכנולוגיה המתפתחת. העדר משקף מחשבי אחיד לכל הגורמים בלשכה ובמחוזות עייבוב או חוסר טיפול בתקלות משביות. אי הפצה של עדכונים חשובים במוצרי תשתית מהותיים. חוסר בתכנית אסטרטגית לתחום המחשוב והעדר תכנון נכון ועתידי של תשתיות חומרה ואחסון ופגיעה בביצועים או ביכולת לאחסן מידע. חריגה תקציבית או אפיון לקוי /רכש תוכנה /חומרה שאינה עונה על הדרישה. תקלות טכניות באתר האינטרנט של החברה
14	תשלומי שכר	תשלומי שכר	כן	תשלום שכר לעובד פיקטיבי תשלום שכר שלא בהתאם להסכם מול העובד תשלום שכר שאינו תואם את דיווח השעות ליקויים בתהליך עיבוד השכר/חישוב שכר יבוצע באופן בלתי שלם ומדויק לרבות תשלום שכר ביתר/בחסק תשלום שכר שגוי עקב שינוי בלתי מורשה בנתוני שכר/אחוז פנסיה/משכורת קובעת במערכת השכר טעויות בחישוב השכר עקב אי עדכון שינויים רגולטוריים (עדכוני חקיקה, שווי ימי הבראה) טעויות בתשלום שכר לעובד שעזב העדר בקרה על תשלומי שכר במחוזות
15	רוחבי	ניהול משאבי אנוש	כן	תהליך גיוס וקליטת עובדים שאינו מקצועי סיום העסקה של עובדים שלא בהתאם לדרישות החוק שימור ידע לקוי תלות בעובדי מפתח פערים בתנאי עבודה בין עובדי המחוזות. מעקב לקוי אחר שעות נוספות העדר חפיפה בתפקידים מהותיים/בכירים בחברה במקרה של עזיבת עובד העדר מחלוקת משאבי אנוש מקצועית העדר מבנה ארגוני מסודר ומטות שליטה מתאימה תחת מנכ"ל וקושי בתעדוף נושאים לטיפול המנכ"ל בשל כך מינוי לתפקידים בכירים ללא הכשרה מספקת/רלוונטית העדר פרסום מכרזים לתפקידים פמיי/חדשים בלשכה ומינוי מקורבים ללא הליכי מכרז הערכות לגיבוש הסכם עבודה חדש מול הועד לאור הקיצוצים הצפויים בלשכה בהמשך לפרסום החוק החדש תוספת משמעותית של תשלום פיצויים כגון עובדים שלא חתמו על חוזה 14
16	ספיקה	פיקוח על אמצעי תשלום	כן	ביצוע פעולות בלתי מורשות בחשבונות הבנק. ביצוע תשלומים שלא בהתאם לזכויות חתימה / תשלומים לא מאושרים. א-יקום הפרדת תפקידים וסיכון של ביצוע פעולות לא מאושרות. א- גילוי מעילה עקב ביצוע רישומים כוזבים בספרי הנהלת החשבונות. ביצוע לא מקצועי של התאמות בנקים והתאמות ספקים. תשלום לספק פיקטיבי/שגוי פעילות שלא בהתאם לזכויות חתימה לצורך קבלת טובות הנאה מספקים או לקוחות טעויות ברישום החשבונות/רישום שגוי של פקודות ימין שינוי סכומים או מוטבים בתשלומים באמצעות צ'קים שימוש לא מאושר בכרטיסי אשראי גניבה של מזומנים או צ'קים ממשרדי הלשכה ביצוע פעולות בהנהלת חשבונות ביד גורמים לא מורשים/ מעילה של עובד א-יקום הפרדת תפקידים א- גילוי מעילה עקב ביצוע רישומים כוזבים בספרי הנהלת החשבונות. תשלום לספק פיקטיבי/שגוי/כפול תשלום לספק שלא בהתאם לתנאי התשלום והחשבונית חוסר הערכות החברה והעדר מערכת ממוחשבת לתשלומים באמצעות מס"ב אי עמידה בל"ז הכנת ואישור דוחות כספיים טעויות בהכנת דוחות המחוזות, הלשכה, החברה הכלכלית וההוצאה לאור טעויות בתהליך ובבקורת בהכנת דוח כספי

מס'ד	שיוך ארגוני	נושא ביקורת / תהליך עיקרי	האם תהליך או נושא ביקורת (כן) / לא (וגם)	הסיכונים הפוטנציאליים
17	כספים	הכנסות וגביה	כן	אי הפקת דרישות תשלום בגין דמי חבר/הפקה חלקית של דרישות תשלום פעילות לקיה להפקת חובות שוטפים וחובות עבר תקלות בניהול החזרים בגין דמי חבר לשנת 2025 עקב שינוי חוק הלשכה מתן הנחות לא מורשות בגין דמי חבר מתן פטורים שגויים בגין דמי חבר טעויות ברישום גבית חובות הפקת תעודות עו"ד שגויות צירוף נספחים למכתבי הדרישה עבור קבלת טובות הנאה ביצוע רישומים שגויים בקובץ רשימות עו"ד
18	ניהול תקציב	ניהול תקציב	כן	ליקויים בהכנת תקציב שנתי לרבות העדר תוכנית עבודה מפורטת בקרה לקוייה אחר ניצול התקציב /או חוסר יכולת פיקוח על ביצוע מימוש התקציבים חריגה מתקציב כתוצאה מהוצאות לא מתוכננות או ללא אישור העדר דיווחים רבעוניים על ביצוע תקציבי של המחוזות קשיים /או תקלות /או גילוי מאוחר של סטיות בשמירה ומעקב אחר ביצוע תקציבים ע"י המחוזות, החברה הכלכלית וההוצאה לאור שימוש בתקציב שלא למטרת הפעילות המוצהרת של הלשכה על פי חוק סיווג הוצאות שגוי באופן שיפגע בניהול מעקב אחר ניצול התקציב העברה לתקציבית בין סעיפים באופן בלתי נאות וללא אישור.
19	כספים	ניהול השקעות ותזרים מזומנים	כן	מעקב לקוי אחר תקציבי מזומנים אי שמירת יתרות זמינות מספקות בחשבונות הבנקים בניית תקציב לקיה העדר מדיניות השקעות /או ביצוע השקעות שלא בהתאם למדיניות ההשקעות מעקב לקוי אחר כספי השקעות
20	רכש וחובי	רכש והתקשרויות עם ספקים	כן	העדר בקרה וגורם אחראי מקצועי מרכז לנושא הרכש בחברה שגורם להוצאות מוגדלות ולמוערי אספקה מאוחרים אי עמידה בחוק חובת מכרזים אי עמידה בהתחייבות החוזים בשל קיצוצים רגולטוריים בהכנסות הלשכה העדר מידע לגבי אי שביעות רצון מספקים/נותני שירות המועסקים במחוזות השונים /או בלשכה הארצית וקבלת החלטות לא מייטבית בוועדות הרכש/המכרזים אי חתימה על הסכם התקשרות ואי קביעת תנאי ההתקשרות ביצוע רכש שאינו מיטבי בשל חוסר מקצועיות או בשל קבלת טובות הנאה חוסר ניצול יתרונות לגדול רכישות לא יעילות של המחוזות, הלשכה החברה הכלכלית וההוצאה לאור תשלום לספק שלא בהתאם לסחורה/שירות שהתקבל תקלות בקבלת ייעוץ משפטי בנושא רכש וועדות מכרזים והתקשרויות ללשכה ולמחוזות.
21	המשכיות עסקית ותאוששות מאסו	המשכיות עסקית ותאוששות מאסו	כן	העדר תוכנית המשכיות עסקית העדר אתר DR אי ביצוע גיבויים ותרגילי שחזור למערכות השונות העדר נהלים
22	ניהול מאגרי מידע	ניהול מאגרי מידע	כן	העדר מיפוי של מאגרי המידע הקיימים אי רישום מאגרי מידע כנדרש בחוק טעויות או כשלים ברישום /ניהול מאגרי מידע אי עמידה בדרישות רגולציה של הרשות להגנת הפרטיות לרבות מסמכי הגדרה, חתימה על טפסי הגנה על פרטיות, ביקורות תקופתיות ליקויים בתהליכי אבטחת המידע הנדרשים בהגנה על המאגרים
23	מערך הביטוחים	מערך הביטוחים	כן	העדר כיסוי ביטוחי מספק המתאים לפעילות הלשכה קביעת סכומי ביטוח לא מספקים העדר מעקב אחר אישורי כיסוי ביטוחי של קבלנים/ספקים/נותני שירותים /או קבלני משנה במסגרת פעילות הלשכה /או במתקני הלשכה העדר ניהול יעיל של המערך הביטוחי כשלים בניהול תביעות מחברות הביטוח ואובדן פיצוי המגיע ללשכה בפוליסות הרכוש של הלשכה תהליכי בחירת חברות ביטוח/ יועץ ביטוח/סוכנות ביטוח שאינם תחרותיים /או לקבלת טובות הנאה העדר דיווח להנהלה בנושא ביטוח ותביעות
24	פעילות מועדון צרכנות	פעילות מועדון צרכנות	כן	התקשרות לא מיטבית עם חברת האשראי קבלת טובות הנאה מספקים טיפול לקוי בתלונות אובדן כספים שהועברו על ידי הצרכן ללשכה חוסר שביעות רצון חברי הלשכה מפעילות מועדון הצרכנות תקלות בתפעול אתר האינטרנט של המועדון חריגה מתקציבים מתוכננים
25	שכר מצווה	שכר מצווה	כן	פעילות שלא בהתאם לקריטריונים שנקבעו פיקוח לקוי אחר חלוקת התיקים טיפול לקוי על ידי עורכי הדין והעדר פיקוח ומעקב העדר מתגדבים מספקים לפעילות קשיים לגיטימיים בתכנון וביצוע הפעילות ברחבי הארץ מערכת ממוחשבת מיושנת שאינה מאפשרת דוחות מעקב וסטטוס טיפול בתיקים אי עמידה בלוחות זמנים למינוי עורכי דין /או לטיפול בתיקים טעויות בהקלדת מידע למחשב ושיוחות הייעוץ הראשונות ליקויים בפעילות וועדת הריגים או בשל היכרות אישית/טובות הנאה
26	נאותות תהליך הבחירות	נאותות תהליך הבחירות	כן	אי יישום / יישום חלקי של הוראות חוק הבחירות פעילות פיקוח ובקרה לקוי/לא מיטבית אחר הבחירות ותוצאותיהן ניגוד עניינים בתהליך הבחירות של בעלי תפקידים כשלים בלתי צפויים במערכת המידע של ניהול הבחירות אשר יגרמו לפגיעה בתוצאות הבחירות

מס"ד	שיוך ארגוני	נושא ביקורת / תהליך עיקרי	האם תהליך או נושא ביקורת (כן) / לא / גם	הסיכונים הפוטנציאליים
27	תחזוקה	תחזוקת ותפעול בנייני הלשכה	כן	תשתיות ישנות אשר מחייבות השקעה כספית מהותית. בחירת ספקים לא מיטבית. כשלי בטיחות / אש פיקוח לקוי על עבודת קבלנים/ ספקים שונים קבלת טובות הנאה של מנהלי אתרים /או מנהלי אחזקה אזוריים בגין ביצוע פעולות אחזקה על ידי קבלנים כשלים בביצוע תיקונים וגרימת עלויות נוספות
28	הנהלת לאור	פעילות ההוצאה לאור	כן	השתתפות חובשים על הלשכה עקב חובות וחוללות פרעון פיקוח לקוי והעדר מידע בלשכה על פעילות ההוצאה לאור לרבות העדר פיקוח ומידע בנושא תוכניות עבודה ומיצול תקציבי ליקויים ברישומים חשבונאיים אי שביעות רצון מפעילות ההוצאה לאור מצד חברי הלשכה אבדן הכנסות עקב תהליך תכנון וביצוע לא מיטבי מתן הנחות לא מאושרות למקורבים העלאת משאים מקבילים במחוזות/ בלשכה תקלות לוגיסטיות /או כשלים בקיום פעילויות ההוצאה לאור העדר יכולת מיני דירקטורים בהוצאה לאור מימנים לא מקצועיים
29	פיקוח	פעילות המדרשה	כן	הגדרת תקציב שאינם תואם את היעדים והדרישות וחריגה מתקציב חוסר סנכרון בין תכני המדרשה לתכני השתלמויות במחוזות ביצוע התקשרויות שאינם תואמות את תקציב המדרשה בחירת מרצים מקורבים על מנת להיטיב/ לפרסם את המרצה ביצוע התקשרויות שאינם מיטביות ביצוע התקשרויות עם ספק תמורת טובות הנאה אי שביעות רצון מפעילות המדרשה מצד חברי הלשכה אבדן הכנסות עקב תהליך גביה לא מיטבי מתן הנחות לא מאושרות למקורבים ריבוי /או העלאת משאים מקבילים /או בלוי מתנגשים במדרשה ומחוזות תקלות לוגיסטיות /או כשלים בקיום פעילויות המדרשה בזום / בנוכחות פיזית העדר פרסום מספק לפעילות המדרשה ואי עמידה בתכנון הפיננסי וצורך בסבסוד מוגדל בשל כך
30	המוסד הארצי למגויסות	פעילות המוסד הארצי לגיוס	כן	המלצות למינוי מנשרים שלא בהתאם לפרמטרים מקצועיים/ ממניעים לא כשרים תכנון קורסים/הדרכות/השתלמויות לא מקצועי ולא רלוונטי לעיסוק קשיים בשיווק קורסי גיוס/בוררות בשל חוסר עדכניות של אתר האינטרנט ומחסור בדפי נחיתה לפי העניין מתן תעודות סיום מבלי לעמוד בדרישות הקורס לגבי נוכחות /או בדיקת סטטוס פעילות עורך הדין מתן עדפות בקורסים לגורמים מחוץ ללשכה ממניעים אישיים על חשבון חברי הלשכה התקשרויות לא מיטביות עם מרצים וספקי שירות לקורסים שיביאו לעלויות מוגדלות והפסד רווחים תכנון שגוי של עלויות הקורסים והפסד כספי בשל כך וחריגה מתקציבים מתוכננים כשלים בגביית דמי השתתפות מהמשתתפים בשל תקלות במערכת ה SAP קושי בפרסום הקורסים בלוחות זמנים רלוונטיים בשל דרישות תהליכי הפרסום בלשכה שנעשים על ידי גורם מחוץ למוסד הגיוס
31	חומת ארגון	מיניעת מעילות והוכחות	כן	ביצוע פעולות בלתי מורשות בחשבונות הבנק. ביצוע תשלומים שלא בהתאם לזכויות חתימה / תשלומים לא מאושרים. אי-קיום הפרדת תפקידים וסיכון של ביצוע פעולות לא נאותות. אי-גילוי מעילה עקב ביצוע רישומים כוזבים בספרי הגחלות החשבונות. תשלום שכר לעובד פיקטיבי /או תשלום שכר ביתר עקב שינוי בלתי מורשה בתנאי שכר/אחוז פנסיה/משכורת קובעת במערכת השכר מתן הנחות לא מורשות בגין דמי חבר שינוי סכומים או מוטבים בתשלומים באמצעות צ'קים שימוש לא נאות בכרטיסי אשראי גניבה של מזומנים או צ'קים ממשרדי הלשכה ביצוע פעולות בהנהלת חשבונות ביד גורמים לא מורשים/ מעילה של עובד מינוי ראשי וועדות, סגנים ומ"מ משיקולים זרים או פוליטיים בוועדות המקצועיות, המלצות למינוי בוררים שלא בהתאם לפרמטרים מקצועיים/ ממניעים לא כשרים גניבה ופרסום נוסחי מהסמכה ע"י עובדי הלשכה /או עובדי נותני השירות לקבלת טובות הנאה בחירת מרצים מקורבים על מנת להיטיב/ לפרסם את המרצה במדרשה, קבלת טובות הנאה של מנהלי אתרים /או מנהלי אחזקה אזוריים בגין ביצוע פעולות אחזקה על ידי קבלנים ביצוע התקשרויות שאינם מיטביות ביצוע התקשרויות עם ספק תמורת טובות הנאה, מתן הנחות לא מאושרות למקורבים בהוצאה לאור

נספח 5

פניית ועדת המנגנון מיום 19.2.26

עמ' 77

5 From: Haya Spiegel
 Sent: Thursday, February 19, 2026 1:28 PM
 To: oshrat@israelbar.org.il; roshlishka@israelbar.org.il; Mirit
 Cc: erez@chachkes.co.il; tami2312carmi@gmail.com; Perelman@erm-law.com
 Shalev <mirit@candc.co.il>; ltamarp@ysl-law.com
 Subject: RE: בקשה לקיום בדיקה דחופה ביום לחשש לקיום איוע פרטי ביום 12.2.2026 בבית הלשכה ברחוב שופן בירושלים

שלום אושרת,

תודה על תגובתך המהירה.

לאור חומרת הנשוא שהועלה על ידי יו"ר מחוז ירושלים, עו"ד ארז צ'צקס, ועל מנת לאפשר לנו כחברי ועדת המנגנון לבצע בדיקה מעמיקה ויסודית כנדרש, אנו זקוקים לקבל ממך פרטים מלאים והתייחסויות מפורטות לכל אחד מנשאי הבדיקה שפורטו במכתבו של עו"ד צ'צקס ובמענה שלי מטעם ועדת המנגנון.

על פניו, מדובר בפנייה חמורה ומשמעותית הנוגעת לשימוש בנכסי הלשכה, לסמכויות ניהוליות, ולשקיפות מול הגופים הנבחרים, ולא בעניין טריוויאלי שניתן לעבור עליו לסדר היום. לפיכך, נדרשת התייחסות מקיפה ומסודרת מצדך.

להלן הנשאים שבהם אנו מבקשים התייחסות מפורטת וממצה:

1. אישור האירוע והסמכות לכך:

1. האם אכן אישרת את קיום האירוע הפרטי (בת מצווה) של עובדת הלשכה, אפרת אביטן, בבית הלשכה ברחוב שופן ביום 12.2.2026?

2. אם כן, מהי הסמכות הספציפית שלפיה ניתן האישור? נא לציין את המקור הנורמטיבי או ההחלטה המוסדית המאפשרת למנכ"לית לאשר שימוש במוקדני הלשכה לאירועים פרטיים של עובדים.

3. מתי ניתן האישור (תאריך מדויק), והאם האישור ניתן בכתב או בעל פה?

4. האם התייעצת עם גורם משפטי, עם ראש הלשכה, או עם כל גורם אחר לפני מתן האישור?

2. תיאום מול מחוז ירושלים:

1. מי פנה למחוז ירושלים בבקשה שלא לקיים אירועים ביום 12.2.2026, ומתי בדיוק נעשתה הפנייה?
2. מהו הנימוק המדויק שנמסר למחוז? האם אכן נמסר כי מדובר ב"אירוע פנימי של מחלקת מתמחים", כפי שעולה מהמייל של עו"ד צ'צ'קס?
3. מדוע לא נמסר למחוז ירושלים מראש ובשקיפות כי מדובר באירוע פרטי של עובדת?
4. האם ידעת על הנימוק שנמסר למחוז, ואם כן - האם אישרת אותו?
5. האם ידעת כי ועד מחוז נדרש לבטל פעילויות עבור ציבור עורכי הדין לטובת קיום האירוע הפרטי?

3. מדיניות קודמת ותקדימים:

1. האם בעבר אושרו אירועים פרטיים משפחתיים של עובדים?
2. ככל שהתשובה חיובית לגבי כל מקרה, נא לציין: תאריך, אופי האירוע, זהות המארגן/מבקש, האם שולם תשלום כלשהו, מי אישר, והאם היה מעורב גורם ציבורי או מקצועי (לעומת אירוע פרטי משפחתי "רגיל").
3. האם קיימת מדיניות כתובה ומאושרת המסדירה שימוש במתקני הלשכה לאירועים פרטיים? אם כן, נא לצרף אותה.

4. היבטים תפעוליים, תקציביים וביטוחיים:

1. מהן ההוצאות שנגרמו ללשכה כתוצאה מהאירוע (ניקיון, חשמל, מים, שימוש במתקנים, שעות עבודה של עובדים, וכל הוצאה אחרת)? נא לפרט ולכמת.
2. האם נבדקה שאלת הכיסוי הביטוחי לאירוע פרטי מסוג זה? האם פוליסת הביטוח של הלשכה מכסה נזקים או תאונות שעלולים להתרחש במהלך אירוע פרטי שאינו קשור לפעילות הלשכה?
3. האם נדרש מהעובדת או ממשפחתה להחתים על כתב שיפוי, להפקיד ערבות, או לעמוד בתנאים ביטוחיים כלשהם?
4. כמה עובדי לשכה היו מעורבים בתיאום ובביצוע האירוע, ובאילו שעות?

5. שקיפות ותקשורת פנימית:

1. האם הנושא דווח מראש לראש הלשכה ו/או ליו"ר ועד מחוז ירושלים?
2. האם עובדי הלשכה הארצית ידעו על קיום האירוע? אם לא, מדוע הוסתר הדבר?
3. האם עו"ד דנה בלום, כמנהלת הבניין, אישרה את התנאים התפעוליים? נא לפרט את התיאום שנעשה עמה.

6. פרטים נוספים:

1. נא להציג כל מסמך, התכתבות, או תיעוד רלוונטי הקשור לאישור האירוע ולתיאומו.
2. פרטים רלוונטיים נוספים.

אנו מבקשים לקבל את התשובות המפורטות לכל הנושאים לעיל עד יום שני, 24.2.2026, בשעה 17:00, על מנת שנוכל להמשיך בבדיקה באופן יעיל ומסודר. נבקש כי המענה יינתן ביחס לכל אחת מהנקודות שלעיל, לפי סדרן.

5

נדגיש כי הבדיקה מתבצעת במסגרת תפקידנו כחברי ועדת המנגנון, ומטרתה להבטיח שקיפות, ניהול תקין, ושמירה על נכסי הלשכה ועל האינטרס הציבורי של עורכי הדין.

אציין כי מייל זה מופנה אל המנכ"לית, ומכותבים לו רק הגורמים הרלוונטיים (חלף משולחו בתפוצה הרחבה יותר שנכללה במייל המנכ"לית).

בברכה,

חיה שפיגל,

יו"ר ועדת המנגנון

שם הנספח

העתק הפרסום ב-N12 מיום 22.2.26

מספר הנספח

5

עמוד הנספח

113-115

ההחלטה החריפה של ועדת המנגנון בלשכת עו"ד בנוגע לתפקודה של המנכ"לית שביקשה הגנה ממבקר המדינה

אושרת תגר, מנכ"לית לשכת עו"ד, פנתה למבקר המדינה בבקשה לצו הגנה נגד יו"ר הלשכה עמית בכר • אולם מתברר כי לפני כשבוע וחצי חברי ועדה בלשכה המליצו לבחון את סיום כהונתה של תגר בעקבות טענות לשיבוש חמור של הליכי ביקורת ואיומים • הוועדה קבעה כי התנהלות המנכ"לית "גובלת בפלילים", בעוד תגר טענה לאכיפה בררנית לטובת חברת הוועדה לבחירת שופטים

N12 **יעל יפה**

פורסם: 17:29, 22.02.26

ועדת המנגנון של לשכת עורכי הדין המליצה לפני שבוע וחצי למועצה הארצית של לשכת עורכי הדין לשקול את סיום כהונתה של המנכ"לית עו"ד אושרת תגר, לטענתה בשל התנהלות פסולה של המנכ"לית בכל הנוגע להליך ביקורת שקשור בתפקידה שבוצע בלשכה. היום (ראשון) פורסם כי **המנכ"לית הגישה פנייה למבקר המדינה** בבקשה שיוציא לה צו הגנה נגד יו"ר הלשכה עמית בכר.

על פי התלונה, שהגישה יו"ר ועדת הביקורת של לשכת עורכי הדין עו"ד נור רסלאו, המנכ"לית פעלה כדי לשבש הליכי ביקורת בלשכה בנוגע לתפקודה כמי שכינה כמנכ"לית יחידת ההוצאה לאור בלשכה, לפני תפקידה כמנכ"לית. הליך זה נעשה במסגרת תוכנית עבודה שנתיית לביקורת פנימית של הלשכה לשנים 2025-2028, ולאחר שמשדר רואי חשבון חיצוני, "כ. מונרוב ושות'" מצא כי יש לבחון את פעילות יחידת ההוצאה לאור של הלשכה.

ועדת הביקורת והמועצה החליטו לבדוק התנהלות יחידה זו בתקופה שלפני פברואר 2025 - תקופה שבה תגר כיהנה כמנכ"לית ההוצאה לאור. החלטה זו התקבלה עוד לפני שמונתה מנכ"לית חדשה לתפקיד מנכ"לית ההוצאה לאור של הלשכה.

לפי התלונה ותכתובות המייל שצורפו, עם תחילת יישום הביקורת, החלו להצטבר עדויות על התנהלות חריגה של תגר, שביקשה להתערב בעבודת הביקורת כאשר דרשה לקבל לידיה פרוטוקול חסוי של הוועדה.

לפי החלטת ועדת המנגנון, מהתנהלותה של המנכ"לית נראה כי היא פעלה כדי למנוע ממזכירת הוועדה להעביר דיווח של ועדת הביקורת בעניין הביקורת ביחידת ההוצאה לאור למועצה הארצית, ובנוסף נטען שאיימה על יו"ר ועדת הביקורת ולחצה להעביר את מיקוד הביקורת מתקופת כהונתה שלה לזו של המנכ"לית החדשה של ההוצאה לאור - עו"ד יונית קלמנוביץ, מי שתברה גם בוועדה לבחירת שופטים.

מהחלטת הוועדה עולה כי יו"ר הוועדה הלינה על כך שתגר טענה בפניה שלא בדקיים את תקופת כהונתה של קלמנוביץ' כמנכ"לית ההוצאה לאור ושמקילים עליה - מכיוון שהיא חברה בוועדה לבחירת שופטים.

לפי ועדת המנגנון, מהתלונה ומתכתובות המייל שצורפו לתלונה, נראה כי "המנכ"לית פעלה באופן אקטיבי למנוע העברת דיווחים למועצה הארצית, ניסתה לשים ידה על פרוטוקולים חסויים של ועדת הביקורת" - ואף הפעילה לחץ אישי ואיומים על יו"ר ועדת הביקורת.

התנהלותה של תגר לפי הוועדה לכאורה "מהווה פגיעה אנושה בהטוור המידות ובניהול התקין של הלשכה. במקום לשמש דוגמה ומופת לציות לכללי המנהל התקין ולשתף פעולה עם הליכי הביקורת כמתחייב מתפקידה, בחרה המנכ"לית לנקוט טקטיקות של "שיבוש וסיכול הביקורת".

בנוסף, בהחלטת הוועדה נטען כי תגר הפעילה לחץ על יו"ר ועדת הביקורת, כמי שהיא מועמדת למשרה שיפוטית, על מנת לשנות פעולות והחלטות של ועדת הביקורת. התנהגות זו, כך לפי הוועדה, "גובלת בעבירות פליליות של סחיטה באיומים ושיבוש הליכי ביקורת".

בוועדת המנגנון חברים ארבעה עורכי דין בכירים, חיה שפיגל, תמי אולמן, רותם פרלמן פרחי ואיתמר פנץ. הם המליצו ללשכה לשקול להדיח את המנכ"לית תגר כפוף לשימוע - שטרם נקבע מועדו. מדובר בהליך תקדימי (של הדחת מנכ"ל) שבלשכה כוזבים כיצד לערוך אותו.

שני חברים בוועדת הביקורת הגיבו היום במכתב כי פנייתה של רסלאן הוגשה בשם עצמה ולא בשם הוועדה כולה. לטענתם מוטב היה להתלונן לא הייתה נשלחת מכיוון שרסלאן מצויה בניגוד עניינים בנושא הביקורת בהוצאה לאור. הם טענו כי מי שהפעיל 'לחץ היא דווקא יו"ר הוועדה שהביקורת תתמקד בתקופתה של תגר ולא בתקופה של זלמנוביץ.

תגובת עו"ד אישרת תגר: "אינני מכירה החלטה מיום 11.2 וזו לא נשלחה אליי. אציין כי על שולחנו של מבקר המדינה תלויה ועומדת בקשתי מיום 19.1.26 למתן 'צו הגנה לחושפי שחיתויות' ואני מציעה להמתין לממצאיו. מעבר לכך אין בכוונתי 'להתחייס'.

שם הנספח

העתק מכתב התראת התובעת לנתבעת מיום 23.2.2026

מספר הנספח

6

עמוד הנספח

116-120

דבורין ושות'

משרד עו"ד

Dvorin & Co.
Law offices

רח' המלך דוד 19, ירושלים
King David street No' 19, Jerusalem
טל: 077-8150041, פקס: 02-6738931
Email: office@dvorin-law.co.il דוא"ל:

23.2.26

לכבוד
עו"ד נור רסלאן
יו"ר (משותפת) ועדת ביקורת
לשכת עורכי הדין

- מבלי לפגוע בזכויות -

ח.ג,

הנדון: התראה בטרם נקיטת הליכים משפטיים בגין הוצאת לשון הרע, פגיעה בשם הטוב וניסיון לסיכול תעסוקתי

בשם מרשתי עו"ד אושרת תגר, מנכ"לית לשכת עורכי הדין הנני לפנות אליך בעניין שלהלן:

1. למרשתי נודע אתמול מאמצעי התקשורת לראשונה כי ביום 10.2.2026 בחרת לשגר כנגדה מכתב רצוף השמצות וכזבים תחת הכותרת "לכבוד ועדת מנגנון - תלונה דחופה" (להלן: "הפרסום").

2. במכתבך זה אשר אותו כאמור לא שלחת למרשתי, טפלת עליה האשמות חמורות ביותר, לפיהן כביכול היא פועלת לשיבוש וסיכול הליך ביקורת. הגדלת לעשות עת טענת כי היא מהלכת עליך אימים, נוקטת בלשון מאיימת, סוחטת אותך על רקע מועמדותך לכהונה שיפוטית, ומונעת העברת דיווחים למועצה הארצית.

3. דבר מכל האמור אינו אמת. מדובר בעלילת דם מופרכת מיסודה, אשר לא נולדה בחלל הריק. פרסום זה נועד לשרת מטרה זרה ופסולה: יצירת תשתית פיקטיבית לחיסולה המקצועי של מרשתי, שומרת סף אשר עמדה כחומה בצורה אל מול מעשי שחיתות, חלוקת גוברים ופגיעה בטוהר המידות בלשכה, בגינם אף הוגשה ביום 19.1.2026 תלונה מפורטת למבקר המדינה ובקשה לקבלת צו להגנה לחושפי שחיתויות כפי סמכותו בחוק.

4. חמור מכך, הרהבת עוז להציג את פנייתך כאילו נעשתה מתוקף תפקידך בוועדת הביקורת, בניסיון להעניק לדבריך נופך ממלכתי. אלא שהאמת העובדתית, כפי שעולה ממכתבם של

דבורין ושות'

משרד עו"ד

Dvorin & Co.
Law offices

רח' המלך דוד 19, ירושלים
King David street No' 19, Jerusalem
טל: 077-8150041, פקס: 02-6738931
Email: office@dvorin-law.co.il דוא"ל:

חברי ועדת הביקורת עו"ד ערן בן ארי ועו"ד אוראל אסולין מיום 22.2.2026, הפוכה לחלוטין.

5. ראשית לטענתם פנייתך כלל לא הוגשה בשם ועדת הביקורת והיא כלל לא זנה בפנייתך בטרם שליחתה ואף לא עודכנה לגביה לאחר מכן.

6. שנית, בניגוד גמור לטענותיך על "לחצים" מצד מרשתי, חברי הוועדה מעידים כי לא הורגש בישיבות הוועדה כל לחץ מצידה.

7. שלישית - למעשה, הלחץ היחיד שהופעל בוועדה היה דווקא **שלא** לבחון את התנהלותה של המנכ"לית הנוכחית של ההוצאה לאור גבי' יונית קלמנוביץ, שהיא גם במקרה (או שלא במקרה) חברת הוועדה לבחירת שופטים.

8. הוספת חטא על פשע כאשר עסקת בנושא זה, חרף העובדה שאת עצמך הכרזת על כך שאת מצויה בניגוד עניינים בכל הנוגע לביקורת בהוצאה לאור, והיה עליך למשוך את ידיך מכל עיסוק בכך.

9. התנהלות זו אינה רק בגדר לשון הרע חמורה, אלא מהווה פעולה בחוסר סמכות קיצוני וחוסר תום לב משווע.

10. אלא מאי, מכתבך זה שימש, הלכה למעשה, כנשק קטלני בחליך בזק נטול כל תוקף של "ועדת המנגנון" (אשר כונסה במחטף ובניגוד לנחלים) ובהסתמך על מכתבך המגמתי כעילה מרכזית בהחלטתה שהתבלה במעמד צד אחד והוסתרה ממרשתי מיום 11.2.2025 (כך במקור) המליצה על סיום כהונתה של מרשתי לאלתר.

11. הנה כי כן פעלת בזדון וביודעין ככלי שרת ב"מסע ציד" שמטרתו להלך אימים על שומרת סף ולהביא לסיום העסקתה בלשכה.

דבורין ושות'

משרד עו"ד

Dvorin & Co.
Law offices

רח' המלך דוד 19, ירושלים
King David street No' 19, Jerusalem
טל: 077-8150041, פקס: 02-6738931
דוא"ל: office@dvorin-law.co.il

12. מעשיך מהווים אפוא פרסום לשון הרע חמור ביותר כמשמעותו בחוק איסור לשון הרע, תשכ"ה-1965, אשר נעשה בזדון, בכוונה לפגוע, ותוך ניצול לרעה של תפקידך.

13. יודגש כבר כעת כי ביכולת מרשתי להפריך את טענותיך לחלוטין (לרבות בעניין טענתך השקרית על שיחת איומים), ולו היית מיידעת אותה לפני ששלחת את המכתב האמור כי בכוונתך לעשות כן, ככל הנראה לא היית מביכה את עצמך עם משלוח מכתב שכזה.

14. מכל מקום הנזק נגרם ומכתבך משמש כעילה בלעדית לוועדת המנגנון בניסיון להדיח את מרשתי מכהונתה.

15. למותר לציין כי ככל ובשל הפרסום האמור שלך - אכן תודח מרשתי בכוונתה להיפרע ממך ממלוא נזקיה והם צפויים להיות מרובים מאוד - שכן מדובר על אובדן מקום עבודה של נושאת משרה בכירה אך ורק בשל התנהלותך שלך ופרסום לשון הרע המכוון שעשית. זאת מעבר לעובדה שמכתבך והאמור בו שימש בסיס לשורה מרובה של פרסומים כנגד מרשתי באמצעי התקשורת שנועדו לצייר אותה כעבריינית של ממש. בהיותך מחוללת הפרסום והאחראית המרכזית על לשון הרע החמורה הזו שכאמור הינה שקרית וההוכחות מצויות בידיה של מרשתי בנדון - הנני מודיע לך שאת תישאי אישית בכלל נזקיה של מרשתי.

16. לאור האמור לעיל, הנך נדרשת בזאת כדלקמן:

א. להעביר לא יאוחר מ-24 שעות ממועד קבלת מכתב זה הודעת הבהרה והתנצלות רשמית לכל המכותבים אליהם נשלח מכתבך מיום 10.2.2026 וכן אל מרשתי, בה תחזירי בדך מכל הטענות, ההשמצות והכזבים שהוטחו במרשתי.

ב. לחדול לאלתר מכל פרסום משמיץ ו/או העלאת טענות כוזבות כנגד מרשתי.

דבורין ושות'

משרד עו"ד

Dvorin & Co.
Law offices

רח' המלך דוד 19, ירושלים
King David street No' 19, Jerusalem
טל: 077-8150041, פקס: 02-6738931
דוא"ל: office@dvorin-law.co.il

ג. לשלם למרשתי פיצוי לצרכי פשרה בלבד בסך של 150,000 ₪ באמצעות
המחאה אשר תועבר למשרדנו בתוך 7 ימים ממועד קבלת מכתבי זה.

17. יובהר כי ככל שלא תפעלי כאמור, הורתני מרשתי למצות עמך את הדין בכל הערכאות
המוסמכות, לרבות הגשת תביעת נזיקין בגין הפגיעה החמורה בשמה הטוב שיזמת, במשלח
ידה ובעוגמת הנפש שנגרמה לה.

18. פנייתי זו אליך נעשית בהתאם לכלל 31 לכללי האתיקה, על כל המשתמע מכך בטרם
נקיטת הליכים כנגדך.

19. אין באמור במכתב זה או במה שלא נאמר בו, כדי למצות את טענותיה, זכויותיה ו/או
תביעותיה של מרשתי כלפיך, מכל מין וסוג שהוא.



בכבוד רב, ובברכה
עו"ד מיכאל דבורין

שם הנספח

העתק הכתבה על מינוי התובעת כמנכ"לית הלשכה

מספר הנספח

7

עמוד הנספח

121-123

19/12/2024

לשכת עורכי הדין בישראל מודיעה על מינויה של עו"ד אושרת תגר לתפקיד מנכ"לית הלשכה

בחירתה של עו"ד תגר, שכיהנה עד עתה כמנכ"לית ההוצאה לאור של הלשכה התקבלה על ידי חברי המועצה הארצית ובהמשך להמלצת ועדת האיתור. ראש הלשכה, עו"ד עמית בכר: "מדובר במועמדת המתאימה ביותר, בעלת ניסיון רב בפעילות הלשכה ומוסדותיה ואין לי ספק כי ביכולתה להצטייד את "הלשכה קדימה".



עו"ד אושרת תגר (צילום: עננים צילום עסקי)

אתמול, (רביעי), בחרה המועצה הארצית בעו"ד אושרת תגר לתפקיד מנכ"לית לשכת עורכי הדין. עו"ד תגר תחליף את עו"ד איתי שונשיין שמסיים את תפקידו ביום 31.12.2024.

עו"ד תגר מילאה שורת תפקידים ניהוליים בלשכת עורכי הדין בין השנים 2015 ועד היום, כאשר בכשלוש השנים האחרונות היא מכהנת כמנכ"לית ההוצאה לאור של הלשכה. לעו"ד תגר ניסיון רב והיכרות עמוקה עם כלל מוסדות הלשכה, כאשר הפרויקטים והתהליכים האסטרטגיים שהובילה לאורך השנים הביאו לתוצאות ולקידום הלשכה ומקצוע עריכת הדין.

עו"ד תגר היא בעלת תואר ראשון במשפטים מהמכללה למינהל וכן תואר שני במשפט מסחרי מאוניברסיטת ת"א בשיתוף עם אוניברסיטת ברקלי, קליפורניה.

ראש הלשכה, עו"ד עמית בכר: "מזל טוב אושרת, ובהצלחה רבה באתגרים הגדולים שעומדים בפניך. אין ספק שזכינו לבחור את המועמדת המתאימה ביותר מכלל המועמדים. הניסיון הניהולי וההיכרות המשמעותית שלך עם לשכת עורכי הדין ומוסדותיה, יאפשרו לך להצטייד את הלשכה קדימה.

אני חייב לומר שאני גאה בבחירה שלך. משום שהיא גם מסתמכת על הניסיון והמקצועיות, ואת בהחלט היית המועמדת הראויה והמוכשרת ביותר מכל המועמדים. אבל לא פחות מכך אני גאה בכך שגם במינוי הזה, אנחנו מצליחים לממש את השקפת העולם שאנחנו מאמינים בה, לחיזוק וקידום

נשים לעמדות מנהיגות בחברה הישראלית. "אני רוצה להודות לחברי ועדת האיתור, יו"ר מחוז ירושלים עו"ד ארז צצ'קס חברת המועצה הארצית עו"ד רותם פרלמן ועורכת הדין ורד זייטמן. תודה גדולה והערכה גם לעו"ד איתי שונשיין, על שירותו למען ציבור עורכי הדין בישראל ובהצלחה בהמשך הדרך.

ועכשיו אושרת, עם כל האמון והתמיכה שלנו, קדימה לדרך למשימות הרבות שמחכות, למען "עורכי הדין בישראל

שם הנספח

העתק הכתבה על המחלוקות והביקורת בתקופת המנכ"ל הקודם שונשיין

מספר הנספח

8

עמוד הנספח

124-128

מינויי מקורבים, התנגחות עם המבקר וגירעון שגדל: מה קורה בלשכת עורכי הדין?

עמית בכר מינה לתפקיד מנכ"ל הלשכה את איתי שונשיין, שאיתו רצה אשתו של בכר בבחירות בפתח תקווה, מבלי שהצהיר על ניגוד עניינים • לתפקיד נציגת הלשכה בוועדה למינוי דיינים מינה את לירז ראש, שגם היא היתה חלק מהרשימה • כאשר ניהל את מחוז ת"א, קידם כנסים יקרים שחרגו מהמותר – והטיל את התשלום על כלל עורכי הדין



נטעאל בנדל

30/4/2024, 05:36, עורכן 30/4/2024, 11:54

יו"ר לשכת עורכי הדין עמית בכר דחף למינוי עו"ד איתי שונשיין למנכ"ל הלשכה, אף ששונשיין משמש יו"ר משותף של הרשימה בפתח תקווה, שבה חברה אשתו של בכר. נוסף על כך, היו"ר השני של הרשימה, אורי אהד, הוא חברו של בכר זה 30 שנה.

ההחלטה על מינוי שונשיין למנכ"ל מעוררת תמיהה גם ללא קשר לקרבה בינו לבין בכר, שכן שונשיין ממשיך בעיסוקיו הפוליטיים והציבוריים האחרים. במהלך ישיבת המועצה שעסקה במינוי, נשאל בכר לגבי אפשרות של ניגודי עניינים, אך לא גילה על הקשר בינו לבין המנכ"ל הנכנס.

בתחילת דצמבר 2023 התכנסה ישיבה של מליאת המועצה הארצית של לשכת עורכי הדין לאשר את המלצת ועדת האיתור של הלשכה למינוי עו"ד איתי שונשיין לתפקיד המנכ"ל. בשירות המדינה ובחברות ציבוריות, ועדת איתור היא שם נרדף לוועדה מקצועית שיושבת על המדוכה וממליצה על מינויים ראויים. אך בלשכת עוה"ד מדובר בוועדה פוליטית שבה חבר בכר עצמו יחד עם שניים מאנשיו.

בכר, כאמור, לא חשף בישיבה כי אשתו מקורבת לשונשיין וחברה ברשימה שבראשה הוא עומד בעיריית פתח תקווה. אשתו של בכר הופיעה בעלונים של הרשימה יחד עם שונשיין ובאירוע השקת הקמפיין קיבלה את הכבוד לעמוד על הבמה לצידו.

"שני כובעים" ופטור ממכר

עד כמה פעילותו הפוליטית של שונשיין עשויה להיות בעייתית לתפקודו כמנכ"ל הלשכה? הנה שתי דוגמאות. בפברואר האחרון כינס בכר את המועצה הארצית כדי לקבל אישור לכך שאת הכנס הגדול והמפורסם ביותר של הלשכה באילת, תפיק חברה חיצונית, אולם היא תיבחר בפטור ממכרז, בניגוד למקובל ולנהוג.

היועצת המשפטית של הלשכה אישרה זאת כיוון שהכנס מיועד למאי ואין זמן לצאת למכרז. אלא שבדין גילה שונשיין כי התבקש לקדם את הכנס יותר מחודשיים קודם לכן. כלומר, כן היה זמן לקדם מכרז. בכך הגן על שונשיין והסביר כי המלחמה שינתה את סדר היום והכניסה לחוסר ודאות. זה נכון. בלשכה טוענים שאפשר היה לקדם את המכרז עם סעיפי תנאי במגע מלחמה.

דוגמה שנייה: כחלק מעיסוקי הרבים, לצד ניהול הלשכה, משמש שונשיין יועץ משפטי של גוף לא ברור בשם "המרכז לסגני ראשי רשויות". בכובעו זה הגיע לוועדת הפנים של הכנסת אל דיון לא ברור עוד יותר לגבי "תופעה" של פיקטורי סגני ערים בשעת מלחמה. יועמ"ש ועדת הפנים גלעד קורן התקשה להבין את מי שונשיין מייצג בדיון ושאל לגבי כך שלוש פעמים, "אם פה בשני כובעים, תקרא לזה איך שאתה רוצה", השיב שונשיין. אל הדיון הגיעה גם נציגתה האמיתית של הלשכה, יו"ר ועדת השלטון המקומי של הלשכה, באופן לא מפתיע, עמדות שני הגופים האלה היו זהות. מה יקרה אם האינטרסים של לשכת עוה"ד יתנגשו עם אלה של יתר הגופים שבהם שונשיין פעיל?

"המנכ"ל הוא לא התבר היחיד ברשימתה של אשתו ושל חברו של בכר שזכה למינוי". עו"ד לירז ראש, מספר שתיים ברשימה שהתמודדה בפתח תקווה עם אשתו של חברו, קודמה בידי בכר לנציגת הלשכה בוועדה למיני דיינים, אף שאין לה כל מומחיות מיוחדת בתחום הדין הדתי, זאת על פני המועמדות הליברלית עו"ד ניצן כספי-שילוני שמומחית למשא. שניהם, ראש ובכר, ישבו בוועדת האיתור לתפקיד המנכ"ל, עד שראש פרשה ממנה לאחר שהודתה בניגוד עניינים בהיותה חברה ברשימה משותפת עם המנכ"ל המיועד.

נספים וצעות

עלילותיו של יו"ר לשכת עורכי הדין לא תמו במיטתים אלה. באחרונה, אמשיז של בכר מנסים להפיל על כלל עורכי הדין בישראל חובת בסך מיליוני שקלים של מחוז ת"א בלשכת עורכי הדין, שבכר עמד בראשותו לפני שנבחר ליו"ר הלשכה. מבקר הלשכה ניסה לבדוק את הגירעון בזמן אמת, אך בכר סרב לשתף עימו פעולה וצעק עליו בפני פורום ההנהלה הארצית.

טענות לניהול בעייתי של בכר נשמעות כבר מזמן בפני פעילי הלשכה. למשל, בכר הגדיל את מספר העוזרים ויועצי התקשורת שלו בהשוואה לראשי הלשכה הקודמים. ועוד קודם לכן: עד לאחרונה שימש בכר יו"ר מחוז ת"א בלשכה והעמיק את גירעון המחוז לכמיליון וחצי שקלים, כך לפי דוחות כספיים של 2022-2023.

לשם השוואה, זהו המחוז היחיד בלשכה עם גירעון. נדגיש, גירעון היה עוד לפני תקופתו של בכר, אולם הוא תפח במהלך הקדמציה שלו. בכר לא מינה ועדת כספים שתפקח על פעילותו והעביר תקציב לשנת 2023 שלפיו הגירעון יגדל בעוד חצי מיליון שקלים, גם אחרי סיוע של הלשכה הארצית למחוז בסך של מיליון שקלים. "יש בעיה עם הדברים האלה, לא עושים ככה", התנסח בעדינות רו"ת גלעד דמארי בישיבת ועד ת"א האחרון לאחר עזיבתו של בכר, ומתח ביקורת על ניהול המחוז בשנים האחרונות.

הגירעון הגדול נוצר משום שההלשכה מתקצבת את מחוז ת"א פר עו"ד חבר בשיעור נמוך מיתר המחוזות. אלא שיש סיבה מרכזית ניהולית מספרת: לשכת עוה"ד ידועה בתרבות הכיבודים בכנסים וב"השתלמויות". עיין בדוח הכספי של המחוז של 2023 למשל, שנת הבחירות לראשות הלשכה הארצית, מגלה חריגות תקציביות גדולות בקיום אירועי תרבות

וכנסים. לפי החוק, תקציב התרבות לא יעלה על 5% מהתקציב. בעוד התקציב לאירועי תרבות עמד על 380 אלף שקלים בהתאם לחוק, המחוז הוציא בפועל יותר ממיליון שקלים - גבוה מפי 3. בדומה לכך, בעוד התקציב עבור כנסים ימי עין עמד על 1.3 מיליון שקלים, בפועל הוציא המחוז כ-3 מיליון שקלים - יותר מכפול.

מבקר הפנים של השלכה, אמיר ויזל, זיהה שמשהו אינו כשורה והחליט להיכנס לתמונה ולבדוק את התנהלותו הכלכלית של בכר. מנכ"ל הלשכה הקודם, אורי אלפרסי, הפנה את המבקר לחריגות שזיהה בניהול כנס המחוז באילת, וגם אותו החליט המבקר לבדוק. אלא שפניותיו אל בכר והמחוז בבקשה לקבל מידע נתקלו בסירוב. בדו"ח המבקר, הנחשף כאן לראשונה, נכתב: "במחוז תל אביב נתקלה הביקורת בחוסר שיתוף פעולה, אשר עיכב ועדיין מעכב את ביצוע הביקורת במשך תקופה ארוכה... על הלשכה למקוט צעדים אפקטיביים יותר לאכיפת שיתוף הפעולה של מחוז תל אביב, ביקורת ותיאום בפני הלשכה, כמתחייב מגוף ממומן".

קידום מטעם

המבקר כותב בדוח כי יועמ"שית הלשכה זיהתה חריגות במופע הקיץ של המחוז, בין השאר בכך שנמכרו כרטיסים למי שאינם זכאים. המבקר מציין כי "מיועדת להינתן תוספת תקציבית למחוז ללא התניה בשיתוף פעולה וגילוי מידע מצד המחוז". ועדת הביקורת של הלשכה שיגרה לבכר מכתב שבו כתבה: "הוועדה רואה בחומרה את היעדר שיתוף הפעולה של מחוז תל אביב עם מבקר הלשכה בנושא הכספי והתקציבי. התנהלות המחוז מונעת ממבקר הלשכה ומועדת הביקורת למלא את תפקידם כראוי".

בכר למד את הלקח והבין שהוא צריך את יו"ר ועדת הביקורת לצידו. עם היבחר ליו"ר הלשכה, קידם מועמד ליו"ר ועדת הביקורת ואף פרסם סרטון תמיכה בו בבחינת לחשויות המקומיות שבהן התמודד.

בסוף שנת 2022 הגיע המבקר ויזל אל ישיבת המועצה הארצית להציג את הדוח. בכר התרגז וצעק עליו עד שיו"ר הלשכה דאז, אבי חימי, נאלץ להתערב ולהרגיע אותו. בכר נכנס באיחור לישיבה ואמר "אמרו לי, מלכלכים עליך, בוא תגן על עצמך". בכר הרים את קולו על המבקר מול כל חברי המועצה הארצית. "עמית, לא צועקים פה. עמית, אני מבקש להרגיע את הדבר הזה". ניסה חימי להרגיעו. "אני לא צועק", השיב בכר והמשיך "אבל אם רוצים לנהל דיון וללכלך, אדוני המבקר, למה צריך לעשות פה הצגה? מה זה מועיל? למה לתת ציונים לאנשים?".

אתה יושב לי כאן מחויך, אז מה אם אתה מבוגר ממני? אתה יכול לעשות פה מה שאתה רוצה?", המשיך בכר והסיח במבקר, "אל תהיה כלי לניגוח פוליטי, תעשה את העבודה שלך ותבוא לעבוד". ויזל השיב: "אני חושב שאתה לא צריך לדבר" ולפני שהשלים בכר התפרץ "אתה תיתן לי הוראות אם לדבר או לא לדבר? אתה מבקר פנים אדוני, תדע את המקום שלך". חימי התערב: "עמית אתה רוצה לסיים או להמשיך עם זה?" ובכר השיב "חוצפה כזאת. אני רוצה שהוא יצא מהחדר".

לימים נבחר בכר ליו"ר הלשכה, וליו"ר מחוז תל אביב נבחר מקורבו עו"ד ליאור שפירא, לניהול המחוז מונתה ראש המטה של בכר, אופירה יוחנן וז'ק.

לאחר שרואה החשבון אמר שבכלית ברירה יש להפסיק את אירועי התרבות והכנסים, נהגתה תוכנית אחרת - במקום שהמחוז יממן את האירועים והכיבודים שלו, המימון יוסל על

ה"הוצאה לאור" של הלשכה הארצית. כלומר, בכך יאפשר למצל את התקציב של גוף ששייך לכלל עורכי הדין כדי לנסות על הגירעון במחוז תל אביב. יו"ר המחוז, שפירא, הוא גם יו"ר "החברה הכלכלית" של לשכת עורכי הדין בתוכה פועלת ההוצאה לאור. גם השכר של אופירה יוחנן וולק כמנכ"לית המחוז ימומן בחציו על ידי הלשכה הארצית.

נשהתכנית הוצגה בישיבת ועד מחוז תל אביב בהשתתפותה של יוחנן וולק, הוטרדו חברי הוועד מהמחשבה כיצד יוכלו לשלוט באירועים אם המחוז לא יהיה זה שמממן אותם.

שפירא הרגיע אותם: "אף אחד לא יידע שמשוהו השתנה. אם היית עושה הרצאות מטעם המחוז, בעוד יומיים תעשה אותו דבר, רק שתתפעל את זה ההוצאה לאור, אף אחד לא יידע שהעולם השתנה. הם עדיין יחשבו שהמחוז הוא זה שמתפעל. יהיה הלוגו, יהיה הכל, יהיו האנשים שלנו".

תגובת עו"ד עמית בכר:

"לא בכדי ניסיון ההכפשה מתבצע בשבועות קריטיים שבהם ראש הלשכה והלשכה מאבקים במהפכה המשטרית שקורמת מחדש עור וגידים ובמיוחד במסגרת הוועדה לבחירת שופטים שבה ראש הלשכה מוביל קו בלתי מתפשר נגד הניסיונות לסכל את עבודת הוועדה ולמנוע שופטים מטעם פורום קהלת או שופטים אחרים שיגשימו את החזון המשיחי של מקדמי ההפיכה.

באשר למנכ"ל הלשכה, עו"ד איתי שומשיין, לא יכול להיות ספק בהתאמתו לתפקיד נוכח ניסיונו, בין השאר כמי שכוון שתי קדנציות כסגן ראש עיריית פ"ת בניהול בהיקפים הרבה יותר גדולים גם מבחינת כוח אדם וגם מבחינת היקפים כספיים מלשכת עורכי הדין, ועם משימות ניהוליות מורכבות אף יותר.

עו"ד ראש נבחרה בבחירות דמוקרטיות וחשאיות על ידי מלל חברי המועצה. בעת הבחירות הייתה חברה במועצת העיר פ"ת, ומעבר לכך שעובדה זו הייתה ידועה לכל, היא בלתי רלוונטית בשום אופן ולא מקימה שום טענה כנגדה או כנגד בחירתה.

באשר לעו"ד גלזר-בכר, רעייתו של ראש הלשכה, מדובר בטענות מופרכות וקונספירטיביות. אשר שנים רבות כתושבת מוכרת בעיר פתח-תקוה שמסייעת למעלה מ-20 שנה בכל מערכות הבחירות לרשימתו של עו"ד אורי אוהד (בניגוד לנסע) הוא ראש הרשימה ולא האחרים שהוזכרו בכתבה). גם הפעם נענתה עו"ד גלזר-בכר לקריאתו של יו"ר הרשימה אורי אוהד להציב את עצמה במקום לא ריאלי, (מקום 10 ברשימה שהייתה צפויה לקבל כ-3 מנדטים) במטרה לתמוך באופן סמלי ברשימה.

מאז בחירתו הביא ראש הלשכה למהפך בנורמות ההתנהלות במנגנון הלשכה ומחוצה לו תוך קידום שקיפות מקסימלית, טוהר מידות בכל הקשור למינויים ודאגה שוויונית לכלל המחוזות.

בשורה התחתונה ובניגוד לנאמר בכתבה, מאז בחירתו הביא ראש הלשכה למהפך בסרמות ההתנהלות במנגנון הלשכה ומחוצה לו תוך קידום שקיפות מקסימלית, טוהר מידות בכל הקשור למינויים ודאגה שוויונית לכלל המחוזות."

שם הנספח

העתק מצילום מסך המראה את משלוח הפרסום השני לחלק מחברי וועדת הביקורת

מספר הנספח

9

עמוד הנספח

129-131

מעבירה לעיונכם את תלונה שהגשתי היום, ³⁰
לידיעה.

תודה רבה,

נור

----- Forwarded message -----

מאת: **נור רסלאן** <noor_adv@raslan-lawfirm.com>

Date: 15:59 ב-10 בפבר' 2026

Subject: לכבוד ועדת מנגנון - תלונה דחופה

To: <ULTMANTAMI@gmail.com>, <HAYAS@sfa.law>, <perelman@erm-law.com>, Itamar Pantz <itamarp@ysl-law.com>, Mirit Shalev <mirit@candc.co.il>, רועי ברזילי <Roi-b@ramat-gan.muni.il>, נורית ליברמן nurit lieberman <mevaker@israelbar.org.il>

(מבלי לפגוע בזכויות)



מאת

• נור רסלאן •

noor_adv@raslan-lawfirm.com

אל

batzie@gmail.com • amos

• Noam Weiner

noam@nbs-law.com

• Eran ben-Ari

eranbenari10@gmail.com

• רועי ברזילי •

Roi-b@ramat-gan.muni.il

• Maya Tsemach

mayat@savion.huji.ac.il

חגית בן-מרדכי קרופניק Hagit

• Ben Mordechai Krupnik

hagit.bmk@israelbar.org.il

תאריך

10 בפבר' 2026, 16:13



הצפנה סטנדרטית (TLS).

פרטי אבטחה

שם הנספח

העתק הפרסום החוזר של מכתב הדיבה של הנתבעת בקבוצת הווטסאפ

מספר הנספח

10

עמוד הנספח

132-133



הי חברים,
למי שפספס, מעדכנת שוב בעניין
התלונה שהגשתי נגד מנכלית הלשכה
ונשלחה אליכם במייל.

9:48

(מבלי לפגוע בזכויות)

שלום רב,

הח"מ מבקשת להביא לידיעת ועדת
המנגנון והמועצה הארצית, בדחיפות
מיידית, בעניין התנהלות חמורה
ומתמשכת של מנכ"לית הלשכה,
אושרת תגר, אשר כפי שיפורט להלן,
יש בה משום ניסיון לשיבוש, סיכול
ואף ניסיון למניעה בפועל של הליך
ביקורת סטטוטורי בהוצאה לאור של
לשכת עורכי הדין.

הביקורת שבמוקד תלונה זו מבוססת
על סקר סיכונים שבוצע על-ידי משרד
רואי חשבון חיצוני, נדונה ואושרה
בוועדת הביקורת במסגרת תוכנית

שם הנספח

העתק הדוא"ל מטעם הנתבעת מיום 26.11.2025

מספר הנספח

11

עמוד הנספח

134-135



michael dvorin <michaeldvorin@gmail.com>

Fw: טיוטת מכתב לבדיקתכם - אי שיתוף פעולה של ההוצאה לאור עם מבקר הלשכה

3 messages

תגר Oshrat Taggar <oshrat@israelbar.org.il>
To: michael dvorin <michaeldvorin@gmail.com>

Sun, Feb 22, 2026 at 5:33 PM

Oshrat Taggar, Adv.
Chief Executive Officer
Israel Bar Association

אושרת תגר, עו"ד
מנכ"לית
לשכת עורכי הדין בישראל



03-6362214 | 052-8882100 | LinkedIn

מאת: נור רסלאן <noor_adv@raslan-lawfirm.com>

נשלח: Wednesday, November 26, 2025 4:15:08 PM

אל: אושרת תגר <oshrat@israelbar.org.il>

עו"ת: אמיר ויזל <mevaker@israelbar.org.il>; ערן בן-ארי <eran@bmtlaw.co.il>; יונית קלמנוביץ
<yonit.c@lawpub.co.il>; שרה אליהו יצחקוב <sarit.e@israelbar.org.il>; Sarah Eliyahu Izhakov <Sarah Eliyahu Izhakov>; ליאור שפירא
<leor@shap.co.il>; Ofer Alkalay <ofer@alk.co.il>

נושא: Re: טיוטת מכתב לבדיקתכם - אי שיתוף פעולה של ההוצאה לאור עם מבקר הלשכה

אושרת, ניסיתי להבין... אך אני ממש לא מצליחה להבין על מה את מדברת. תוכנית הביקורת מבוססת על סקר סיכונים ואינה קשורה אלי. את הסכמת לביקורת בהוצאה לאור. אמיר עשוי להיות בניגוד עניינים איתך לכן מיקור חוץ יעשה ביקורת בענייך. אני לא יכולה להיות מעורבת בביקורת על יונית לכן אני מפנה את מיקומי לחברי לועדה בעניין יונית. זהו.

ביקורת חייבת להיעשות לפי התוכנית. זה מעל כולנו. ממשל תקין.
תודה

On Wed, 26 Nov 2025 at 15:58, נור רסלאן <noor_adv@raslan-lawfirm.com> wrote:

אושרת היקרה,
על איזה עניינים אישיים את מדברת!
אני רואה הכל מקצועי.
אני לא יודעת על איזה מכתב חריף את מדברת.
אין לי מושג על איזה התנקלות במבקר, אני דווקא דואגת שהמבקר יקבל מחברי הועדה כל הכבוד שבעולם.
דווקא אצלי בועדה הכל מתקתק כמו שעון במקצועיות רבה.
אני מנועה מלקיים ביקורת בהוצאה לאור מאחר ויונית חברה בועדה לבחירת שופטים, הגשתי מועמדות.
אין זה מן הראוי שאני אהיה מעורבת בביקורת זו.
מזה שש שנים אני מכהנת בתפקיד יו"ר או מ"מ יו"ר של הועדה, כך הדברים אמורים לפעול.
אני לא חושבת כי יש ביני לביניך חילוקי דעות או אי הבנות להפך, כתבתי עלייך דברים ממש טובים במסגרת דבריי שצרפתי לדו"ח המבקר לשנת 2024, וזה בגלל שמגיע לך.
תודה רבה יקרה 🍀
אצלי הכל מקצועי ואין שום דבר אישי.
נור

On Wed, 26 Nov 2025 at 15:19, אושרת תגר <oshrat@israelbar.org.il> wrote:

נור שלום רב,

לאור הדאגה שהעליתי בפנייך בנוגע לתלונותי של מבקר הלשכה כלפיך, ומתוך חשש כן להתנכלות אישית – אני מבקשת לקבל הבהרות חד-משמעיות ביחס לאופן הפעלת הביקורת.

האם רוח"מ מורן כרמי, המשרד החיצוני שאושר לביצוע הביקורת, ממשיך לבצע את הביקורת כסדרה ובמלוא ההיקף, בהתאם להנחיות מבקר הלשכה ותוכנית הביקורת שאושרה במועצה.
האם מעורבותך התפעולית בביקורת, מעבר לתפקידי הפיקוח של ועדת הביקורת, תואמת את הנהלים והפרקטיקות הנהוגות בלשכה, והאם קיימים תקדימים דומים בסבבי ביקורת אחרים.

שם הנספח

העתק דיווח ועדת הביקורת מיום 25.1.2026

מספר הנספח

12

עמוד הנספח

136-138



לשכת עורכי הדין בישראל
ISRAEL BAR ASSOCIATION
نقابة المحامين في إسرائيل

ועדת ביקורת

ת"א, ז' בשבט התשפ"ו
25/01/2026

לכבוד

ראש לשכת עורכי הדין בישראל, עו"ד עמית בכר
חברות וחברי המועצה הארצית של לשכת עורכי הדין בישראל
מנכ"לית לשכת עורכי הדין בישראל, עו"ד אושרת תגר

מכובדנו,

הנדון: דיווח ועדת הביקורת לאור ישיבתה מיום 20.01.2026

להלן דיווח ועדת הביקורת למועצה הארצית של לשכת עורכי הדין, לאור ישיבת הוועדה שהתקיימה ביום 20.01.2026.

נכחו בישיבה:

יו"ר הוועדה: עו"ד נור רסלאן, עו"ד רועי ברזילי

חברי הוועדה: עורכי הדין אנה גורוביץ, מאלק עמרור, נועם וינר, עמוס חיון, מאיה צמח, ערן בן ארי, האני סמרה

מבקר הלשכה: מר אמיר ויזל

נציגי מיקור חוץ ממשרד אלקלעי ושות': רו"ח עופר אלקלעי

ממונה: עו"ד חגית בן-מרדכי קרופניק

על סדר יום הוועדה וההחלטות שהתקבלו:

תוכנית ביקורת לשנת 2025 - מעקב ויישום:

1. ביקורת בוועדת מכרזים – לפי דיווח שהתקבל בוועדת הביקורת, מאת הביקורת הפנימית (מר אמיר ויזל וצוותו, רו"ח עופר אלקלעי), כלל הגורמים המבוקרים משתפים פעולה עם הביקורת. ממצאי הביקורת יתקבלו בעוד כשלושה שבועות.
2. ביקורת שיפוצים מחוז ירושלים ומחוז תל אביב – הביקורת הפנימית דיווחה, כי ישנה בעיה עם קבלת החומרים, הן מ-ת"א והן מירושלים. מחוז ירושלים מתנהל מול הביקורת באמצעות עורך דין.
3. ביקורת בבית הדין הארצי המשמעתי – הביקורת בוצעה, הוועדה ממתינה לדו"ח סופי.

4. ועדת האתיקה הארצית – דווח על ידי הביקורת הפנימית, כי ועדת האתיקה הארצית אינה מבוקרת ואינה נבדקת. לדברי הביקורת הפנימית, יו"ר ועדת האתיקה הארצית אינו משתף פעולה.
5. הוצאה לאור – לאחר דיון בוועדה, הוחלט, כי מרבית הביקורת תעסוק בנושאים ובשאלות ביחס לתקופת כהונתה של המנכ"לית הקודמת בהוצאה לאור, נוכח תקופת כהונתה הארוכה ביחס לתקופת כהונת מנכ"לית ההוצאה לאור הנוכחית.

תוכנית ביקורת לשנת 2026 :

1. תוכנית הביקורת לשנת 2026 נידונה בוועדת הביקורת, אך טרם הובאה לדיון במועצה הארצית לצורך אישורה. על כן, ועל מנת לאפשר תהליך ביקורת תקין בלשכה, הוועדה ביקשה ממוסד אלקלעי לפרוס את תוכנית הביקורת לשנת 2026, ולכלול בה לוח זמנים ותיאום ציפיות. ככל שיחול שינוי בתוכנית לשנת 2026 על ידי המועצה הארצית, אזי התוכנית תותאם בהתאם.
2. הפניה למבוקרים תתבצע באמצעות מבקר הלשכה, מר אמיר ויזל, ובאמצעות מבצע הביקורת במיקור חוץ (צוות מבקר הלשכה) רוי"ח עופר אלקלעי והכל – תחת פיקוח ועדת הביקורת, באמצעות יו"ר (משותפת) הוועדה, עוה"ד רסלאן.

דוחות 2023-2025 - יישום המלצות על ידי המבוקרים :

מבקר הלשכה, מר אמיר ויזל, התבקש על ידי חברי הוועדה לפעול לקבלת עדכונים בעניין יישום המלצות וממצאי הביקורת כעולה מדו"חות הביקורת שבין השנים 2023-2025.

העדר שיתוף פעולה מצד חלק מעובדי הלשכה :

במהלך דיון הוועדה, הועלתה סוגיית העדר שיתוף פעולה עם הביקורת מצד חלק מהעובדים הלשכה. לדברי מר ויזל ורו"ח אלקלעי, הירידה במספר דו"חות הביקורת הינה תוצאה של העדר שיתוף פעולה של חלק מעובדי הלשכה עם הביקורת, מה שמצריך השקעת משאבים בדמות "רדיפה" אחר מבוקרים אלו.

לאור האמור, נא לפעול להנחלת תרבות ארגונית מעודדת ביקורת בלשכה.

בכבוד רב,

רועי ברזילי, עו"ד
יו"ר (משותף) ועדת ביקורת

נור רסלאן, עו"ד
יו"ר (משותפת) ועדת ביקורת

העתיקים :

חברות וחברי ועדת ביקורת
מבקר לשכת עורכי הדין, מר אמיר ויזל
יועצת משפטית ללשכת עורכי הדין, עו"ד מירית שלו
מנהלת מח' הוועדות המקצועיות בלשכת עורכי הדין, עו"ד דניאל איזנברג צדיקים

שם הנספח

העתק התכתבויות הדוא"ל מינואר 2026

מספר הנספח

13

עמוד הנספח

139-140

From: נור רסלאן <noor_adv@raslan-lawfirm.com>
Sent: Monday, January 26, 2026 12:46 PM
To: תגר Oshrat Taggar <oshrat@israelbar.org.il>
Cc: Dana דנה בלום <hagit.bmk@israelbar.org.il>; Hagit Ben Mordechai Krupnik חגית בן-מרדכי קרופניק <hagit.bmk@israelbar.org.il>; דניאל איזנברג <mevaker@israelbar.org.il>; Amir Wiesel אמיר ויזל <dana.al@israelbar.org.il>; Daniel Aizenberg Zadikim צדיקים <daniel.a@israelbar.org.il>
Subject: Re: 20.01.2026 וועדת ביקורת | דיווח למועצה - ישיבת

אושרת, הדיווח כבר נשלח אתמול למועצה וזאת בהתאם לסעיף 10א(ו) להוראות החוק. בכל מקרה, את מזמנת לפנות לוועדה ופנייתך תידון

On Mon, 26 Jan 2026 at 12:42, נור רסלאן <noor_adv@raslan-lawfirm.com> wrote:

הי אושרת,

ככל שאת רוצה להסב את תשומת הלב של הוועדה לדברים מסוימים או להתייחס לדיווח, את רשאית לפנות לוועדה והוועדה תדון לפנייתך בשמחה רבה.

תודה רבה,

נור

On Mon, 26 Jan 2026 at 11:39, תגר Oshrat Taggar <oshrat@israelbar.org.il> wrote:

חגית שלום,

טרם משלוח המסמך למועצה אני מבקשת לקבל את פרוטוקול הישיבה מיום 20.1.26

תודה ויום טוב,

אושרת

Oshrat Taggar, Adv.

Chief Executive Officer

 אושרת תגר, עו"ד

מנכ"לית

לשכת עורכי הדין בישראל

...

שם הנספח

העתק הדוא"ל למבקר הלשכה מיום 2.11.2025

מספר הנספח

14

עמוד הנספח

141-142

מאת: אמיר ויזל <mevaker@israelbar.org.il>
נשלח: Sunday, November 2, 2025 12:42:37 PM
אל: אושרת תגר <oshrat@israelbar.org.il>
עותק: <moran@alk.co.il> Moran Carmi
נושא: FW: ביקורת ההוצאה לאור

אושרת שלום

כידוע, הוחלט בתמיכתך לבצע ביקורת בהוצאה לאור.

דעתי אז לא התקבלה והתקיימו שתי שיחות עם יונת, המנכ"לית הנוכחית.

בעקבותיהן, ביקשתי סקירה מצ"ב) על אפשרות הביקורת במצב של מנכ"לית חדשה ושורה של פעולות שהיא נוקטת.

אודה להערוטייך לפני המשך הפעולות בנושא.

בברכה

אמיר ויזל | מבקר הלישכה | נציב תלונות הציבור | לשכת עורכי הדין בישראל | טל: 03-6361342 | מייל: mevaker@israelbar.org.il

מייל מזכירת המבקר- הגב' קרן אלמוג Bicoret@israelbar.org.il

שם הנספח

העתק הקטע הרלבנטי מפרוטוקול ישיבת המועצה הארצית מיום 5.5.2025

מספר הנספח

15

עמוד הנספח

143-145

1 לכן לא כל כך אפשר לתת סטטיסטיקה של תלונות צודקות או לא צודקות
2 משום שככל שמדובר למשל בהתמשכות הליכים בוועדת אתיקה או בבית
3 הדין זה לא דבר שאני יכול לבוא ולהגיד צודקים או לא.
4 אני יכול להגיד שיש חריגה מלוח זמנים אבל אם ניתנו אורכות שגם לגבי זה
5 צריכים להיות קריטריונים. הדברים האלה ניתנו מבחינת נקודת מבט
6 מקצועית לצורך ניהול תקין של העניין. אני לא יכול לבוא ולהגיד זה צודק או
7 לא. לכן אני לא נכנס לעניין הזה של צודק או לא בכלל. צודק או לא זה עניין
8 של ועדת האתיקה להחליט.
9 פה שוב ניתנת סטטיסטיקה פה רואים את הנתח הגדול של האתיקה בתחום.
10 זאת ההתפלגות בין הלשכה למחוזות. יש פה גם תופעה שעדיין לא מעט צריך
11 לרדת לרזולוציה יותר גבוהה כדי לאתר תלונות שמגיעות ממקום לא ידוע
12 באיזה מחוז זה התקבל. זה סיכום בעיות לטיפול המועצה שדיברנו עליהם
13 קודם. זה מה שמתייחס לדו"ח השנתי 2023 ועיקרי בעיות 2024.
14 אני עובר להצעה של תוכנית 2025 שזקוקה לאישור המועצה.
15 את זה נעשה יחד עם חברי ועדת הביקורת עם יושבי הראש בישיבה הבאה. על
16 מה שהיה עד עכשיו אנחנו מקיימים דיון? יש לחברים הערות?
17 רציתי להציג את תוכנית העבודה.
18 לי יש כמה הערות כלליות לפני שנכנסים לדוחות עצמם. הדבר הראשון זה
19 פרק הזמן שבין מועד הפקת הדוחות לבי המועד שאנחנו דנים בהם. זה הופך
20 את הדיון ללא אקטואלי זה לא עומד בקנה אחד עם חוק הביקורת הפנימית.
21 הדוחות האלה משקפים גם תמונת מצב לאיזה שהיא מציאות מסויימת ששנה
22 או שנתיים אחר כך יכול להיות שהדברים בכלל שונים ואנחנו בכלל לא יודעים
23 על זה שום דבר. אז בהקשר הזה ובכלל אני חושב שבתור חברי מועצה ואצלי
24 זה שתי קדנציות רצופות אין לנו שום מושג מה נעשה עם כל ההמלצות של כל
25 הדוחות. אז מציגים לנו פה דוחות ויש גם את הדו"ח של מבקר המדינה
26 מ-2019 שלא יושם במלואו אבל אנחנו לא יודעים מה קורה אחרי זה. אנחנו
27 מקיימים דיון וקוראים וזה עוד לפני שנכנסים לדו"ח כזה או אחר.
28 קודם כל אני חושבת שאתה צודק במובן הזה שמכיוון שהמבנה של הארגון
29 שלנו, אני חושבת שכשאנחנו נחשוב על תוכנית הביקורת לשנת 2026 וקדימה
30 ואני גם אמרתי את זה על רגל אחת לאמיר. אני חושבת שצריך להיכנס לזה
31 לעומק. אנחנו גוף שנכון שיהיה בו קצין ציות שהמשמעות היא מישהו שמבקר
32 את התהליכים באופן מתמשך. אני לא אומרת שזה יהיה מנותק מהביקורת
33 אבל בסוף יש צורך בהגנה על הנהלים. קצין ציות היום נכנס גם למועצות
34 מקומיות ועיריות ונמצא במקומות כמשהו סטטוטורי בהרבה מאד גופים. אני
35 חושבת שטוב יהיה אם נאמץ לנו להמשך את הפונקציה הזאת לצד הביקורת

עמית בכר:

אמיר ויזל:

ערן גולן:

אשרת תגר:



- 1 כדי שיהיה מי שמקפיד על יישום דוחות הביקורת והמדיניות כל הזמן. אחרת
- 2 אנחנו משלמים מיליוני שקלים על ביקורת וזה לכל הפחות צריך ליישם את
- 3 זה אבל זה לא קל בוודאי במועד הזה השנה.
- 4 אין פה אשמים, היינו יכולים לעשות את זה קודם אבל את המבנה עצמו צריך
- 5 לשנות. המבנה הוא שיהיה קצין ציות ללשכה שכל היום יהיה עסוק בדבר
- 6 הזה. טוב יהיה אם המועצה תחליט למנות מישהו כזה.
- 7 השאלה אם את לא חושבת שזה למעשה אחד מתפקדי המבקר מול המנכ"ל
- 8 לבוא ולהגיד לו פעם במספר חודשים אלה הביקורות. השאלה אם יש דרישה
- 9 מצד המבקר, האם הפונקציה לא מגולמת במבקר או בגורם אחר בהנהלה או
- 10 שצריך להיות גורם נוסף יעודי רק לדבר הזה?
- 11 במסגרת תוכנית הביקורת וגם רואים בדו"ח לא נכנסתי לזה אבל הנושא של
- 12 ביקורת מעקב זה חלק מתוכנית העבודה או צריכה להיות חלק מתוכנית
- 13 העבודה לא תמיד זה מתאפשר. גם בתוכנית של 2023 מי שקיבל אותו היה
- 14 יכול לראות שיש כמה דוחות ביקורת. רק היום דיברתי על ארבעה דוחות
- 15 מעקב שנערכו בתחום הביקורת וציינתי את המשמעות של זה.
- 16 אני מסכימה ובהיבט הזה ערן את דו"ח 2024 אנחנו לא מחכים להציג אותו
- 17 במועצה בעוד שנה. אנחנו כבר יושבים ועושים בקורות לדברים שעולים
- 18 מאמיר. אנחנו כבר עכשיו יושבים על דברים שעלו בשנת 2024, זה קורה. אני
- 19 לא יודעת מה עשו פה קודם בשנה שעברה על 2023, על 2024 אנחנו כבר יושבים
- 20 על דברים שעלו ומוצאים להם פתרונות ונערכים ומתקנים.
- 21 בקשר לביקורת השכר שמתייחסת לחיפה, יש שם אמירה שאין דיווח של ימי
- 22 חופשה ומחלה של משרות אמון. יש דיווח מלא מאז ומעולם בכל השנים. אני
- 23 קיבלתי את טיוטת הביקורת בזמנו הגבתי ושלחתי גם דוגמאות ויותר
- 24 מדוגמאות. באשר ליתרת ימי החופשה זה מעוגן בהסכם אישי, זה בהקשר של
- 25 ביקורת השכר. בקשר לבוררים אמרת שם שבשום מחוז לא מעבירים נתונים
- 26 לדו"ח הפעילות השנתי אז מחוז חיפה בכל שנה מאז ומעולם מעביר את נתוני
- 27 הבוררות במספרים כמו שנתבקשנו לא בפירוט שמי אלא בפירוט מספרי בכל
- 28 שנה.
- 29 אני מקבל את ההערות. לגבי הנושא של משרות אמון אני רוצה רק לראות את
- 30 הניסוח.
- 31 הניסוח היה שאין דיווח ימי חופשה ומחלה אז יש דיווח ימי חופשה וימי
- 32 מחלה. יש בקושי דיווח ימי מחלה כי לא היו ימי מחלה ולכן יש יתרה גדולה
- 33 שנובעת מאי שימוש בימי מחלה.
- 34 הבעיה של משרות אמון ואני בתוכם צריכה להיות מודעות לזה שבגלל שלא
- 35 מעבירים כרטיס ואין דיווח נוכחות.

עמית בכר:

אמיר ויזל:

אשרת תגר:

רביטל אלמוז:

אמיר ויזל:

רביטל אלמוז:

אשרת תגר:



שם הנספח

העתק המכתב מיום 28.1.2026

מספר הנספח

16

עמוד הנספח

146-147

מאת: נור רסלאן <noor_adv@raslan-lawfirm.com>

נשלח: Wednesday, January 28, 2026 8:52:06 AM

אל: אושרת תגר <oshrat@Israelbar.org.il> Oshrat Taggar; ורד זייטמן <vered.z@Israelbar.org.il> Vered Zeitman; רועי ברזילי <Roi-b@ramat-gan.muni.il>

עותק: חגית בן-מרדכי קרופניק <hagit.bmk@Israelbar.org.il> Hagit Ben Mordechai Krupnik; דנה בלום <dana.al@Israelbar.org.il> Blum; אמיר ויזל <mevaker@israelbar.org.il> Amir Wiesel; דניאל איזנברג צדיקים <daniel.a@Israelbar.org.il> Aizenberg Zadikim

נושא: Re: ועדת ביקורת | דיווח למועצה - ישיבת 20.01.2026

בוקר טוב,

אין שום סמכות לאף גורם מבוקר לבקש לעיין בפרוטוקול ועדת הביקורת, בשים לב כי הפרוטוקול חסוי וזאת על מנת לא לפגוע בצמאות הועדה בהיותה סטטוטורית. ביומיים האחרונים נחצו קווים אדומים ומסוכנים, שעה שביקשת ממזכירת הועדה לא להעביר דיווח של ועדה סטטוטורית למועצה ושעה שביקשת ממנה באופן ישיר להעביר אלייך פרוטוקול דיון חסוי של בקרת העל בלשכה (ועדת הביקורת).

כידוע לך, הדיון בביקורת בהוצאה לאור התחיל ב 2.2025, והוא מבוסס על סקר סיכונים.

לפנים משורת הדין ועל מנת למנוע שיבושים מיותרים וחתירה תחת סמכויות הועדה, אטה להעביר פרפרזה ספציפית בלבד מתוך הפרוטוקול מיום 20.1.2026 באופן חריג וחד פעמי וזאת לאור בקשתה של מירית, כאשר שמות הדוברים יושחרו וזאת על מנת לא לפגוע בפרטיותם ובעצמאותם.

לידיעת כוונותם, לא אפשר שום פגיעה בביקורת ובעצמאותה חרף כל הלחצים וחרף ניסיונות ההשפעה החיצוניים הכושלים, וזאת בלשון המעטה.

נור

שם הנספח

העתק יומן השיחות

מספר הנספח

17

עמוד הנספח

148-150



יום ב', 9 בפבר'

**אושרת, תחזרי
אלי בבקשה.**

דחוף

8:08

**שיחה קולית שלא
נענתה**

**יש להקיש כדי
להתקשר חזרה**

8:10

שיחה קולית

שיחה קולית שלא

נענתה

**יש להקיש כדי
להתקשר חזרה**

8:10

שיחה קולית

אין תשובה 8:13

שיחה קולית

14 דקות 8:13

הי, חזרתי אליך

✓ 8:13

שם הנספח

העתק הדוא"ל מיום 11.2.2026

מספר הנספח

18

עמוד הנספח

151-152

מאת: אושרת תגר Oshrat Taggar

נשלח: Wednesday, February 11, 2026 11:10:50 AM

אל: מור רסלאן <moor_adv@raslan-lawfirm.com>; אמיר ויזל <mirit@candc.co.il>; Mirit Shalev <mevaker@israelbar.org.il>; Amir Wiesel <Amir.Wiesel@shap.co.il>; ליאור שפירא <leor@shap.co.il>

נושא: ביקורת בהוצאה לאור

מר שלום,

תודה רבה על הטלפון אתמול בבוקר בהקשר בקשתי לקבלת הפרוטוקול העוסק בהגדרת הביקורת בהוצאה לאור.

כפי שצינתי, הבקשה לקבל את הפרוטוקול נבעה מהרצון להבין את הרקע לדיון ואת האופן שבו גובשו ההחלטות, ולא מכל טעם אחר. ככל שהדבר יוצר אי-נוחות או שאינו תואם את הנהלים – כמובן שאין בכוונתי להתעקש על כך.

משיחתי עם מירית אני מבינה שכל שיושחר שמות הדוברים אין מניעה להעביר את הפרוטוקול ועל כך התבססה בקשתי ופניתי אליך בנדון.

מבחינתי חשוב מאוד שהביקורת תתקיים באופן מקצועי, וכי נמשיך לפעול בשיתוף פעולה מלא.

ההוצאה לאור היא גוף משמעותי וחשוב בלשכה, ואני רואה ערך אמיתי במינוף הפוטנציאל שלה ובהמשך התפתחותה. כפי שכתבתי מספר פעמים, עסקתי באופן אישי בקידום ביצוע הביקורת בהוצאה לאור.

בשלוש השנים בהם כיהנתי כמנכ"לית ההוצאה לאור, הובלתי תהליך של הקמה של הגוף מחדש- מיתוג, הקמת מוקדי רווח, טיפול בפערים וגרענות שהיו "ירחשות" מתקופת החברה הכלכלית, לשמחתי הצלחתי יחד עם צוות מצוין והנהלה מצויינת להפוך את החברה לגוף רווחי, בעל ייעוד שמשרת את ציבור עורכי הדין ואת לשכת עורכי הדין ולכן אין שמחה ממני שתקופה זו תיבחן בכל דרך שתמצאו לנכון.

אשמח שנמשיך את השיח הישיר והענייני בינים, כפי שעשינו עד כה, ככל שתמצאי לנכון. זמינה לשירותך.

בברכה,

Oshrat Taggar, Adv.
Chief Executive Officer
Israel Bar Associationאושרת תגר, ע"ד
מנכ"לית
לשכת עורכי הדין בישראל03-6362214 | 052-8882100 | [LinkedIn](#)

שם הנספח

העתק תכתובת של התובעת מול מורן כרמי מיום 16.2.2026

מספר הנספח

19

עמוד הנספח

153-159

נספח 19

תיעוד העברת החומרים ושיתוף פעולה :

השבח השב לכולם העבר
יום א 15/02/2026 13:04

אשרת תגר Oshrat Taggar
ביקורת בנושא ההוצאה לאור: RE:

אל Moran Carmi
עו"תק אמיר ויזל Amir Wiesel; ליאור שפירא
עו"תק מוסתר גלעד דמארי (giladdamari299@gmail.com)

הודעה זו היא חלק משיחה הנתונה למעקב. לחץ כאן כדי לחפש את כל ההודעות הקשורות או כדי לפתוח את ההודעה המסומנת בדגל המקורי.

נוהל טכחות עובדים - לדוגמא.pdf 1 MB
נוהל רכש.pdf 141 KB
סיכום שנה 2024 ותוכנית 2025 - אשרת תגר.pdf 1 KB

הי מור,

אבקש להציג את מצב הדברים ביחס להקמת ההוצאה לאור ולפעילותה בשנים 2022-2024.

החברה הוקמה על בסיס מוצרים ופעילויות שהיו הפסדיים במסגרת החברה הכלכלית. נקודת הפתיחה כללה אתגרים תזרימיים משמעותיים, מערכות יחסים מורכבות עם שותפים עסקיים ותשתית ארגונית שלא נבנתה מראש בחברה בגודל של ההוצאה לאור (ביצענו שינוי בכל סוגי התשתיות- הקטנה). בנוסף, בתקופה זו סיפקה החברה מימון חלקי לחברה הכלכלית ע"י תשלום לספקים וחובות עבר עת שהתמודדה במקביל עם תביעות כבדות – והכול תוך עמידה מלאה בהתחייבויות ופיתוח עסקי. כאמור החברה פעלה תחילה על גבי תשתיות קיימות של החברה הכלכלית – מחשוב, עובדים, מוצרים, ובהתאם לכך נהלי העבודה נשענו על התשתית הארגונית והתפעולית הקודמת. הנהלים הרלוונטיים מצורפים לעיוןך. במקביל, גובשו והוטמעו תהליכי עבודה חדשים בהתאם לצרכים שנוצרו בתקופת ההקמה והשיקום.

במסגרת מהלך שיקום והתייעלות מקיף ננקטו צעדים משמעותיים, ובהם:

- פיתוח מקורות רווח חדשים, ובראשם הקמת בית ספר לקורסים שנבנה מאפס ובעשר אצבעות, ללא תמיכה תקציבית, תשתיתית או לגיטימית כלל- כלומר אין החזר השקעה ואין מחויבויות.
- חתימה על הסכמים עסקיים משמעותיים, לרבות עם ארגון ICA לקידום הסמכות בינלאומיות והובלת מהלך חלוצי לאסדרת מקצוע קצין הציות בארץ ובחו"ל.
- שיקום וחיזוק קשרים עסקיים, לרבות התקשרות מחודשת עם חברת נבו לאחר סכסוך קודם.
- התקשרות עם חברת גידילין, אשר הובילה בסוף דצמבר 2024 לסגירת הפעילות ההפסדית האחרונה של החברה, ובמקומה התגבשה עסקה מניבה (סגירת מחלקת פדאור).
- סגירת מחלקת פדאור – מחלקה הפסדית – הפסד של כ 350,000 בשנה (מצ"ד דוגמא לחישוב) כאשר בסוף דצמבר 2024 מסרתי את החברה ללא מקורות הפסד כלל!!!
- מעבר ממשלדים יקרים ברחוב המסגר למשרד יעיל וחסכוני במידטאון.
- קיצוץ רוחבי בהוצאות, צמצום ימי חופשה והחזרת עובדים מקצועיים בעלי ידע חיוני לפעילות.
- קליטת פעילות האקדמיה של מחוז תל אביב והטמעת מודל עבודה מקצועי ויעיל שנותן ערך לעורכי הדין במחוז – כולל קליטת עובדת ייעודית לפעילות והליך מיתוג רחב ומוצלח.
- הידוק הנוהלים חזרו ומתאזנו לרבות הגשת נשי חפירות לחשוד התדירה

הי מור,

אבקש להציג את מצב הדברים ביחס להקמת ההוצאה לאור ולפעילותה בשנים 2022-2024.

החברה הוקמה על בסיס מוצרים ופעילויות שהיו הפסדיים במסגרת החברה הכלכלית. נקודת הפתיחה כללה אתגרים תזרימיים משמעותיים, מערכות יחסים מורכבות עם שותפים עסקיים ותשתית ארגונית שלא נבנתה מראש בחברה בגודל של ההוצאה לאור (ביצענו שינוי בכל סוגי התשתיות- הקטנה). בנוסף, בתקופה זו סיפקה החברה מימון חלקי לחברה הכלכלית ע"י תשלום לספקים וחובות עבר עת שהתמודדה במקביל עם תביעות כבדות – והכול תוך עמידה מלאה בהתחייבויות ופיתוח עסקי. כאמור החברה פעלה תחילה על גבי תשתיות קיימות של החברה הכלכלית – מחשוב, עובדים, מוצרים, ובהתאם לכך נהלי העבודה נשענו על

התשתית הארגונית והתפעולית הקודמת. ההלים הרלוונטיים מצורפים לעיוןך. במקביל, גביש והוטמעו תהליכי עבודה חדשים בהתאם לצרכים שנוצחו בתקופת ההקמה והשיקום.

במסגרת מהלך שיקום והתייעלות מקיף נמקטו צעדים משמעותיים, ובהם:

- פיתוח מקורות רווח חדשים, ובראשם הקמת בית ספר לקורסים שנבנה מאפס ובעשר אצבעות, ללא תמיכה תקציבית, תשתיתית או לוגיסטית כלל-כלומר אין החזר השקעה ואין מחויבויות.
- חתימה על הסכמים עסקיים משמעותיים, לרבות עם ארגון ICA לקידום הסמכות בינלאומיות והנבלת מהלך חלוצי לאסדרת מקצוע קצין הציות בארץ ובחו"ל.
- שיקום וחדוש קשרים עסקיים, לרבות התקשרות מחדשת עם חברת נבו לאחר סכסוך קודם.
- התקשרות עם חברת גיידליין, אשר הובילה בסוף דצמבר 2024 לסגירת הפעילות ההפסדית האחרונה של החברה, ובמקומה התגבשה עסקה מניבה (סגירת מחלקת פדאור).
- סגירת מחלקת פדאור – מחלקה הפסדית – הפסד של כ-350,000 בשנה (מציד דוגמא לחישוב) כאשר בסוף דצמבר 2024 מסרתי את החברה ללא מקורות הפסד כלליים.
- מעבר ממשרדים יקרים ברחוב המסגר למשרד יעיל וחשמלי במידסאן.
- קיצוץ רוחבי בהוצאות, צמצום ימי חופשה והחזרת עובדים מקצועיים בעלי ידע חיוני לפעילות.
- קליטת פעילות האקרמיה של מחוז תל אביב והטמעת מודל עבודה מקצועי ויעיל שנותן ערך לעורכי הדין במחוז – כולל קליטת עובדת ייעודית לפעילות והליך מיתוג רחב ומצלח.
- קידום פעילות תוכן מקצועי, לרבות הגשת שני ספרים לנשיא המדינה.

יובהר כי כל הפעולות הללו בוצעו ללא תמיכה תקציבית, תשתיתית או לוגיסטית מצד לשכת עורכי הדין.

מצ"ב קבצי מעקב, תכניות עבודה, ונהלים.

ברצוני לציין לטובה הנהלה יוצאת דופן – קשתה, מעורבת, עניינית ומקצועית – אשר ליוותה את החברה בתקופה מאתגרת במיוחד.

בראש ובראשונה, יו"ר החברה, שו"ד לאור שפירא, אשר הוביל את החברה בנחישות ובאחריות, חילץ אותה ממציאות מורכבת והניח יסודות יציבים להפיכתה לחברה שמתן לצקת בה תוכן, לפתח בה מנועי צמיחה ולהעניק באמצעותה ערך מוסף אמיתי ומשמעותי.

אבקש לציין במיוחד גם את רו"ח גלעד דמארי, אשר שימש עברי מנטור של ממש. הוא היה מעורב בעשייה היומיומית של החברה, עסק בפיתוחה באופן שוטף והיווה דוגמה ונפית לניהול חכם, אחראי, מכבד ומחויב. תחמתו המקצועית והניהולית הייתה משמעותית ביותר, וראוי כי לשכת עורכי הדין תכיר ותקיר את חלקו בתהליך.

לצדם, פעלו במרץ ובמחויבות מלאה חברי דירקטוריון נספים – עו"ד אבי קורצברג, רו"ח רון קליין, שו"ד לירא ראש ועו"ד אהרון אקסול – אשר היו שותפים מלאים בתקופת הקמה אינטנסיבית שנהלתה בחנאו מחסור ובאורך מיידי לייצב פעילות עסקית מורכבת.

מותר היה בתהליך הדרגתי של ביסוס חברה עצמאית, אשר נשענה בתחילתה על מערכות ותשתיות קיימות, אך צמחה והתגבשה לכדי חברה עצמאית, מקצועית ומתפקדת. לאור הדרך שנעשתה והיסודות שהונחו, אני צופה לחברה עתיד מבטיח והמשך צמיחה משמעותית.

אבקש להדגיש כי על אף שאיני מכהנת כיום בתפקיד, הגעתי למשרדי ההוצאה לאור לצורך איסוף חומרים מתיקיות ישנות, במטרה לוודא שהתיעוד המלא יהיה זמין ומסודר. למען הסר ספק – כלל החומרים פתוחים ונגישים, לרבות תיבת הדוא"ל שלי מיום כניסתי לתפקיד, והכול בשקיפות מלאה.

בשורה התחתונה, החברה הוקמה מתוך מציאות מאתגרת במיוחד, נשענה על מוצרים הפסדיים ותשתיות קודמות, ובאמצעות מהלך שיקום עמוק ומתמשך הצליחה להפוך לגוף יעיל, רזה, מקצועי ומתפקד, עם מנועי צמיחה עסקיים פעילים וסגירת מוקדי הפסד משמעותיים.

נשמח להעמיד לרשותך כל מסמך או הבהרה נוספת בכל שיידרש.

בברכה וזמינה עבורך לכל שאלה,

אושרת

אשרת תגר, ע"ד

מנכ"לית לשכת עורכי הדין בישראל

[LinkedIn](#) | 052-8882100 📞 | 03-6362214 📠

From: Moran Carmi <moran@Alk.co.il>
Sent: Sunday, February 8, 2026 10:27 AM
To: אושרת תגר Oshrat Taggar <oshrat@Israelbar.org.il>
Subject: RE: בנושא ההוצאה לאור

תיהני בסקי :

ממתינה לחומרים, תודה רבה.

מורן כרמי, רו"ח

בית גיבור ספורט, דרך מנחם בגין 7, רמת גן

משרד: 074-7061030 פקס: 074-7061031

moran@alk.co.il www.alk.co.il



光榮
ALKALAY & CO
 SHARP. FAST. ACCURATE.

From: אושרת תגר Oshrat Taggar <oshrat@Israelbar.org.il>

Sent: Sunday, February 8, 2026 10:15 AM

To: Moran Carmi <moran@Alk.co.il>

Subject: Re: ביקורת בנושא ההוצאה לאור

הי מורן שבוע טוב, מעדכנת שהייתי בהוצאה לאור והעברתי אלי קבצים, אני בחול השבוע (בסקי:)) אבל מקווה להצליח לשלוח הכל בצורה מסודרת, אם לא אצליח בחופשה אשלח בתחילת שבוע הבא.

תודה ומתנצלת אבל את מכירה את המורכבות שהייתה.

תודה,

אושרת

Oshrat Taggar, Adv.

Chief Executive Officer

[Israel Bar Association](http://IsraelBarAssociation.org)

אושרת תגר, עו"ד

מנכ"לית

[לשכת עורכי הדין בישראל](http://www.alk.co.il)

 03-6362214 |  052-8882100 | [LinkedIn](https://www.linkedin.com/company/oshrat-taggar)

מאת: Moran Carmi <moran@Alk.co.il>

נשלח: Tuesday, February 3, 2026 11:36:39 AM

אל: אושרת תגר Oshrat Taggar <oshrat@Israelbar.org.il>

נושא: RE: ביקורת בנושא ההוצאה לאור

תודה רבה אושרת.

אני מבינה את המורכבות בהעברת החומרים.

מורן כרמי, רו"ח

בית גיבור ספורט, דרך מנחם בגין 7, רמת גן

משרד: 074-7061030 פקס: 074-7061031

moran@alk.co.il

www.alk.co.il



光榮

ALKALAY & CO

SHARP. FAST. ACCURATE.

From: אושרת תגר Oshrat Taggar <oshrat@israelbar.org.il>
Sent: Tuesday, February 3, 2026 12:33 PM
To: Moran Carmi <moran@alk.co.il>
Subject: RE: ביקורת בנושא ההוצאה לאור

הי מורן יקרה,
 קבעתי מחר שעתניים עבודה בהוצאה לאור בכדי להוציא את החומרים- שכן אין לי גישה למייל שלי
 בשנה האחרונה.
 מקווה להעביר אליך מחר את הנתונים.
 תודה,
 אושרת

Oshrat Taggar, Adv.
 Chief Executive Officer
Israel Bar Association

אושרת תגר, עו"ד
 מנכ"לית
 לשכת עורכי הדין בישראל



☎ 03-6362214 | ☎ 052-8882100 | [LinkedIn](https://www.linkedin.com/company/israel-bar-association/)

From: Moran Carmi <moran@alk.co.il>
Sent: Tuesday, February 3, 2026 12:11 PM
To: אושרת תגר Oshrat Taggar <oshrat@israelbar.org.il>
Subject: RE: ביקורת בנושא ההוצאה לאור

היי אושרת, מה שלומך?
 האם יש צפי לקבלת החומרים?
 כמו כן, אודה לקבל גם פרוטוקול לדיון שנעשה (בהנחה ונעשה) בעמידה ביעדי תוכנית
 העבודה לשנת 24.
 אני כמובן זמינה בנייד שמספרו 052-8961947.
 תודה והמשך יום שקט,
 מורן.

מורן כרמי, רו"ח
 בית גיבור ספורט, דרך מנחם בגין 7, רמת גן
 משרד: 074-7061030 פקס: 074-7061031
moran@alk.co.il www.alk.co.il



光榮
 ALKALAY & CO
 SHARP. FAST. ACCURATE.

From: Moran Carmi
Sent: Tuesday, January 20, 2026 10:48 AM

To: אושרת תגר Oshrat Taggar <oshrat@israelbar.org.il> <oshrat@israelbar.org.il>
 Subject: ביקורת בנושא ההוצאה לאור

שלום אושרת, מה שלומך?

לצורך הביקורת בנושא שבנדון, אודה לקבלת החומרים הבאים:

- תוכנית עבודה, תקציב ותקציב מול ביצוע לשנת 2024.
- דיווחים/ דיונים שנעשו בדירקטוריון בשנת 2024
- תוכנית עבודה ותקציב שהוכנו על ידך לשנת 2025.
- המידה וקיימים, נהלי עבודה/הוראות עבודה

כמו כן, האם נדרשת בתור מנכ"לית ההוצאה לאור להעביר דיווחים (כספיים או תפעוליים) למנכ"ל הלשכה דאז?

אני זמינה לשאלות בנייד שמספרו 052-8961947.

תודה רבה והמשך יום נעים,

מורן.

מורן כרמי, רו"ח
 בית גיבור ספורט, דרך מנחם בגין 7, רמת גן
 משרד: 074-7061030 פקס: 074-7061031
moran@alk.co.il www.alk.co.il



光榮
 ALKALAY & CO
 SHARP. FAST. ACCURATE.

שם הנספח

העתק הפרסומים של אתר סרוגים

מספר הנספח

20

עמוד הנספח

160-163



"חשש לפגיעה בטוהר המידות"

דרמה בלשכת עורכי הדין: המנכ"לית בדרך להדחה, וטוענת לשחיתות

ועדת המנגנון של לשכת עורכי הדין המליצה, בכפוף לשימוע, לשקול את סיום כהונתה של מנכ"לית הלשכה עו"ד אושרת תגר, בעקבות תלונה על שיבוש הליכי ביקורת ופגיעה בעצמאות ועדת הביקורת

משה כהן

15:19 | 22.02.26



סכם את הכתבה ב-AI

ועדת המנגנון של [לשכת עורכי הדין](#) פרסמה החלטה היום (חמישי) במסגרתה המליצה, בכפוף לשימוע, לשקול את סיום כהונתה של מנכ"לית הלשכה, עו"ד אושרת תגר. ההמלצה התקבלה בעקבות תלונה שהוגשה על ידי יו"ר ועדת הביקורת, עו"ד נור רסלאן, ובה נטען לשיבוש הליכי ביקורת ופגיעה בעצמאות ועדת הביקורת



ממומן

לוא כיצד להיערך לעולם
ב־מטבעי

ל השקעות, פיננסים וחדשנות



ממומן

רוצים לקבל את כל עדכוני
החדשות הכי חמים?

לא עכשיו

כן אני רוצה



ממומן

רופאים נדהמו: הפתרון
שעוזר עם שומן בבטן ל

מאמץ

Purisaki

על פי ההחלטה, ועדת המנגנון אינה קובעת ממצאים סופיים בשלב זה, ומדגישה כי יש לאפשר למנכ"לית להשמיע את טענותיה טרם קבלת החלטה סופית. עם זאת, הוועדה ציינה כי נחשפה להתכתבויות דוא"ל שלטענתה מאששות את עיקרי התלונה



ממומן

אווים ליסינג: עסקת ליסינג ללא מקדמה

בכפוף לתקנון



ממומן

גם מלון, גם מגורי נופש וגם תשואה: מצפה טליה משנה...

נדל"ן לכל כיס



ממומן

מיטות יהודיות ב-17% הנחה ברכישה מעל 5,500 ש"ח

סוף סוף מיטה יהודית מפנקת בלי הרווח המעצבן באמצע, ועכשיו... אלינה - פתרונות שינה למגזר הדתי

הרקע לביקורת

מהמסמך עולה כי בשנים 2024 עד 2025 נערך סקר סיכונים מקיף על ידי משרד רואי החשבון החיצוני "ג. מונרוב ושות'", לצורך גיבוש תוכנית עבודה רב שנתית לביקורת הפנימית לשנים 2025 עד 2028. במסגרת הסקר סומנה פעילות ההוצאה לאור של הלשכה כאחד ממוקדי הביקורת המרכזיים

על פי ההחלטה, תוכנית הביקורת שאושרה התייחסה גם לתקופה שקדמה לפברואר 2025, אז כיהנה עו"ד תגר כמנכ"לית ההוצאה לאור

טענות לשיבוש הליכים וללחצים

בתלונה נטען כי עם תחילת יישום תוכנית הביקורת החלה המנכ"לית להתערב בעבודת הוועדה. בין היתר נטען כי דרשה לקבל לידיה פרוטוקול חסוי של ועדת הביקורת, עוד בטרם הובא לידיעת יו"ר הוועדה

ועדת הביקורת
ת בתחום ההוצאה

**רוצים לקבל את כל עדכוני
החדשות הכי חמים?**

עוד נטען כי בתחילת
למועצה הארצית, דיו

לאור

לא עכשיו

כן אני רוצה

האירוע המרכזי המתואר בהחלטה התרחש, לפי הנטען, בחודש בפברואר. על פי התלונה, בשיחה טלפונית עם יו"ר ועדת הביקורת הפעילה המנכ"לית לחץ להסיט את מיקוד הביקורת מתקופת כהונתה שלה כמנכ"לית ההוצאה לאור לתקופת כהונת המנכ"לית החדשה. עוד נטען כי נעשה שימוש במידע אישי הנוגע למועמדותה של יו"ר הוועדה לכהונה שיפוטית, באופן שלטענת המתלוננת יצר תחושת איום ופגיעה

המסגרת הנורמטיבית והמשמעויות

בהחלטה מפורטת התייחסות להוראות חוק לשכת עורכי הדין, ובפרט לסעיפים הנוגעים לכפיפות המנכ"ל להחלטות המועצה הארצית ולעצמאות ועדת הביקורת. הוועדה מדגישה כי מנכ"ל הלשכה כפוף להחלטות המועצה הארצית, וכי ועדת הביקורת נהנית ממעמד עצמאי המוגן בחוק

עוד נכתב כי, בכפוף לשמיעת התייחסות המנכ"לית, ההתנהלות המתוארת עלולה להוות פגיעה בטוהר המידות, הפרת חובת אמונים ושיבוש הליכי ביקורת

בסיכום ההחלטה קובעת ועדת המנגנון כי, בכפוף לשימוע, היא ממליצה למועצה הארצית להפעיל את סמכותה ולשקול את סיום כהונתה של המנכ"לית לאלתר. עוד הוצע לזמן את המנכ"לית לשימוע בהתאם לכללי המשפט המנהלי ולקבלת חוות דעת משפטית מתאימה

כאמור מוקדם יותר היום פירסמנו כי מנכ"לית לשכת עורכי הדין, עורכת הדין אושרת תגר, הגישה למבקר המדינה בקשה דחופה לקבלת צו הגנה המיועד לחושפי שחיתויות, תוך שהיא מפרטת שורה של כשלים והתנהלויות פסולות בתוך הלשכה. במסגרת פנייתה, טוענת תגר כי יו"ר הלשכה, עמית בכר, מפעיל לחצים בלתי ראויים על גורמים שונים ועובדים במטרה להניע אותם להגיש תלונות כנגדה

סרוגים

**רוצים לקבל את כל עדכוני
החדשות הכי חמים?**

לא עכשיו

כן אני רוצה

שם הנספח

העתק הפרסומים של מקור ראשון

מספר הנספח

21

עמוד הנספח

164-171

חדשות ואקטואליה משפטי

ועדת המנגנון בתגובה לפניית

המנכ"לית: פגיעה אנושה בטוהר המידות

בלשכת עורכי הדין מגיבים לבקשה שהגישה
המנכ"לית למבקר המדינה לקבלת הגנה כחושפת
שחיתות, ומציינים: ועדת המנגנון של הלשכה דנה
בהתנהלות עו"ד תגר ולנוכח הכשלים בהתנהלותה -
החליטה להמליץ על זימונה לשימוע

שלמה פיוטרקובסקי מקור ראשון ה' באדר ה'תשפ"ו 22.02.2026 | 16:39





"ר לשכת עורכי הדין, עמית בכר | צילום: אורן בן חקון, פלאש 90

האזינו לכתבה
4:09 דקות



העימות בצמרת לשכת עורכי הדין: מטעמו של ראש הלשכה, עו"ד עמית בכר, מפרסמים אחר הצהריים (ראשון) את החלטת ועדת המנגנון שהתקבלה לאחרונה, ואשר מהווה לטענתם את הרקע לתלונתה של המנכ"לית נגדו. כזכור, הבוקר פורסם כי המנכ"לית, עו"ד אושרת תגר, הגישה למבקר המדינה בקשה דחופה לקבלת צו הגנה לחושפי שחיתויות. הבקשה שהוגשה כוללת תיאורים של פעילויות פסולות שנעשו לטענתה על ידי ראש הלשכה,

וטענות שלפיהן האחרון "מפעיל לחץ פסול על עובדים וגורמים נוספים" כדי לגרום להם להגיש תלונה נגד המנכ"לית.

עוד כתבות בנושא

מנכ"לית לשכת עורכי הדין מבקשת הגנה כחושפת שחיתות

הבקשה כוללת טענות בנוגע להתנהלות ראש הלשכה עו"ד עמית בכר, בהיבטי טוהר מידות, והתעמרות. עוד נאמר בבקשה כי בכר הפעיל לחץ פסול על עובדים וגורמים נוספים בלשכה כדי לגרום להם להגיש תלונה...



שלמה פיוטרקובסקי

את הבקשה הגישה עו"ד תגר לטענתה, לאחר שנעשה ניסיון לגלגל עליה את האחריות למינויה של יועצת הקשורה בפרשת החשדות לשחיתות בהסתדרות הכללית. לפי הבקשה, ההחלטה למנות את היועצת ניתנה על ידי בכר עצמו, אך כאשר ההתקשרות עוררה ביקורת ציבורית פעל ראש הלשכה לצייר את האירוע כאילו היא האחראית לו באופן מלא. "זה היה קו השבר שהוביל לפנייה לרשויות הביקורת", נטען.

הבקשה עוסקת גם ביונית קלמנוביץ', חברת הוועדה לבחירת שופטים שמונתה למנכ"לית חברת בת של הלשכה. לפי הנטען, ניתנה הבטחה

להעלאת שכרה ואף הובטחה לה העברת תחומים משמעותיים לאחריותה, בשעה שהיא משמשת בתפקיד ציבורי מטעם הלשכה.

הכי מעניין

קמה כאן ישראל אחרת



עוד נטען בבקשה כי נעשו ניסיונות להוציא מידי המנכ"לית את סמכויות הפיקוח על ספקים הנחשבים מקורבים לראש הלשכה בכר, וכן לאפשר התנהלות עצמאית הכוללת התחייבויות כספיות מטעם הלשכה. בנוסף מתוארות טענות להתעמרות קשה: השפלות פומביות, צרחות, מידור וקריעת מכתבים רשמיים בפני עובדים. נטען כי מאז הגשת הבקשה למבקר המדינה, ראש הלשכה, עמית בכר, הפעיל לחץ פסול על עובדים וגורמים נוספים בלשכה כדי לגרום להם להגיש תלונות סרק נגד מנכ"לית הלשכה.

עוד כתבות בנושא

← **"מגן הארי": בית חולים חדש וממוגן נפתח בראשון לציון**

← **כולל מתחם "כוח רדואן" בדאחייה: צה"ל תקף בלבנון מעל 100 מטרות ביממה**

העליון אישר: הרש"פ תפצה משפחת קורבן טרור ב-32 מיליון ש"ח

בהחלטת ועדת המנגנון שפורסמה נקבע, כי "התנהלותה לכאורה של המנכ"לית, כפי שהיא משתקפת מהתלונה ומהתכתבויות הדוא"ל אליהן נחשפה הועדה, מהווה פגיעה אנושה בטוהר המידות ובניהול התקין של הלשכה. במקום לשמש דוגמה ומופת לציות לכללי המינהל התקין ולשתף פעולה עם הליכי הביקורת כמתחייב מתפקידה, בחרה המנכ"לית לנקוט בטקטיקות של שיבוש וסיכול הביקורת. בתוך כך, על פי התלונה והתכתבויות הדוא"ל, המנכ"לית פעלה באופן אקטיבי למנוע העברת דיווחים למועצה הארצית, ניסתה לשים ידה על פרוטוקולים חסויים של ועדת הביקורת, והפעילה לחץ אישי ואיומים על יו"ר ועדת הביקורת, תוך ניצול פסול של מועמדותה של יו"ר ועדת הביקורת לכהונה שיפוטית. התנהלות זו מעלה חשש ממשי לפגיעה חמורה בעקרונות המינהל התקין ואף למעלה מכך".

"נוכח חומרת הטענות המפורטות בתלונה, מגיעה ועדת המנגנון למסקנה, כי בכפוף לשמיעת התייחסות המנכ"לית ובחינת טענותיה, התנהלותה של מנכ"לית הלשכה עולה לכאורה כדי זלזול בחוק ובמוסדות הלשכה הנבחרים, תוך שימוש בהפעלת אמצעים פסולים וכוחניים לקידום אינטרסים אישיים על חשבון טובת הציבור", נאמר עוד בהחלטה.

בלשכה ציינו, כי "לצערנו, מזה זמן שעולות בעיות תפקוד מהותיות בעבודתה של המנכ"לית, לרבות כשלים בטוהר מידות, יושר, אמינות ויצירת

סביבת עבודה רעילה ועכורה כלפי עובדות ועובדים תחתיה. הדברים הגיעו לשיא בפרשייה חמורה אשר נחשפה לפני כשבועיים על ידי יו"ר ועדת הביקורת של הלשכה, אשר שגרה מכתב חריג וחמור ביותר לפיו המנכ"לית פעלה להטות ביקורת הנוגעת לתפקודה הישיר, תוך פגיעה בטוהר המידות ובמנהל התקין של הלשכה. נוכח חומרת הדברים, ועדת המנגנון, שכוללת ארבעה עורכי דין בכירים חברי המועצה הארצית, קיבלה החלטה להמליץ בפני המועצה הארצית להעביר את המנכ"לית מתפקידה בכפוף לשימוע. מצער מאוד שעו"ד תגר עושה שימוש ציני בהליכים בפני מבקר המדינה, בבחינת הקוזאק הנגזל. הלשכה תמשיך בכל ההליכים כמתוכנן ובהתאם לכל דין".

שם הנספח

העתק הפרסומים של חדשות Lawbuzz

מספר הנספח

22

עמוד הנספח

172-176

לשכת עורכי הדין

22 בפברואר 2026 • כתבי lawbuzz



יו"ר לשכת עורכי הדין, עו"ד עמית בכר באולסון 12 | צילום ארכיון

מוסד שאמור לשמש סמל לשלטון החוק ולניהול תקין, מוצא עצמו בעין הסערה. לשכת עורכי הדין בישראל הפכה לזירת קרב בין שתי דמויות בכירות: מנכ"לית הלשכה, עו"ד אושרת תגר, ויו"ר הלשכה, עו"ד עמית בכר. כל אחד מהם מייחס לצד השני התנהלות פסולה, וכעת העניין הגיע עד למשרדו של מבקר המדינה.

תגר הגישה בקשה למתן צו הגנה לחושפי שחיתויות – צעד חריג ביותר עבור מנכ"לית מכהנת כלפי הממונה עליה. במקביל, ועדת המנגנון של הלשכה המליצה לשקול את הפסקת כהונתה של תגר עצמה, בטענה לשיבוש הליכי ביקורת פנימית. התוצאה: מערכת שלמה שמתפרקת לנגד עיני הציבור.

פנייה דחופה למבקר המדינה

כפי שדיווח לראשונה העיתונאי עמית סגל, המנכ"לית תגר הגישה בקשה בהולה למשרד מבקר המדינה. בפנייתה היא פירטה מה שהיא מכנה "דפוס חוזר של התנהגות בלתי ראויה, פגיעה בסמכויותיה והתעמרות" מצד יו"ר הלשכה.

הנקודה שהובילה לפריצת המחסום, לטענת תגר, הייתה ניסיון לגרום לה לשאת באחריות למינוי יועצת ששמה קושר לפרשה בהסתדרות. לדבריה, ההתקשרות עם אותה יועצת נעשתה בהחלטת בכר עצמו, אולם כאשר הסתמנה ביקורת ציבורית – האשמה הוטלה על כתפיה בלבד.

הבקשה למבקר מכילה שורה של טענות חמורות נוספות. בין היתר נטען כי ספק דיגיטלי שזכה בפטור ממכרז הפעיל פרופיל בדוי בשם "ELLA" בקבוצות תקשורת פנימיות של הלשכה, במטרה ליצור רושם כוזב של תמיכה בעמדות מסוימות.

טענה נוספת נוגעת להתנהלות כספית: לפי הפנייה, היו"ר בכר נטל לידיו את כרטיס האשראי של חשב הלשכה לצורך נסיעות לחו"ל, וקיים חשש כי לא בכל המקרים הוצגו אסמכתאות מתאימות להוצאות.

תיאורי התעמרות קשים

מעבר לסוגיות המינהליות, תגר מתארת בפנייתה אווירה ארגונית עכורה. היא טוענת להשפלות בפני עובדים, צעקות ומידור מכוון. לדבריה, מאז שהגישה את הבקשה למבקר, הופעל עליה לחץ מוגבר – ולטענתה, עובדים וגורמים שונים מונעים להגיש תלונות נגדה.

עדויות התומכות בתיאורים אלה נחשפו במסגרת סרט תיעודי שצפוי לעלות לשידור בקרוב. ח"כ חנוך מילביצקי, יו"ר ועדת הכספים בכנסת, מספר כי בתקופת חקיקת החוק האחרון הגיעו אליו עובדי לשכה והעידו על התנהגות פוגענית.

"אדם המסוגל להשליך חבילת ניירות בפניה של עובדת ותיקה מאוד, לצעוק עליה ולבזות אותה – זהו אדם שאני מתייחס אליו בבוז", אמר מילביצקי בעדותו. גם עו"ד ערן בן ארי הוסיף ביקורת חריפה, באומרו כי "יושר ומקצועיות הם ההיפך הגמור מדרך פעולתו של בכר", וכי האחרון מקדם את האינטרסים האישיים שלו תוך פגיעה במוסד עצמו.

המלצה להדחת המנכ"לית

במקביל לפנייתה של תגר למבקר, התרחש מהלך בכיוון ההפוך. ועדת המנגנון של הלשכה, הכוללת ארבעה עורכי דין בכירים – חיה שפיגל, תמי אולמן, רותם פרלמן פרחי ואיתמר פנץ – פרסמה החלטה הממליצה לבחון את סיום תפקידה של תגר.

ההמלצה ניתנה בעקבות תלונה שהגישה יו"ר ועדת הביקורת של הלשכה, עו"ד נור רסלאן. לפי התלונה, תגר פעלה כדי לחבל בהליכי ביקורת הקשורים לתקופה שבה כיהנה כמנכ"לית יחידת ההוצאה לאור של הלשכה – עוד לפני מינויה לתפקיד הנוכחי.

הרקע: בשנים האחרונות ערך משרד רואי החשבון "כ. מונרוב ושות'" סקר סיכונים מקיף, שעל בסיסו גובשה תוכנית ביקורת פנימית רב-שנתית לתקופה 2025-2028. יחידת ההוצאה לאור סומנה כמוקד הדורש בדיקה, והביקורת התייחסה גם לתקופה שקדמה לפברואר 2025 – כאשר תגר עמדה בראש היחידה.

לפי ההחלטה, עם תחילת הביקורת החלו להצטבר עדויות על התנהגות חריגה של המנכ"לית. נטען כי היא דרשה לקבל פרוטוקול חסוי של ועדת הביקורת, ניסתה למנוע העברת דיווחים למועצה הארצית, והפעילה לחצים על יו"ר הוועדה להסיט את מיקוד הבדיקה מתקופת כהונתה שלה אל עבר תקופת המנכ"לית החדשה – עו"ד יונית קלמנביץ'.

טענה לניגוד עניינים

ועדת המנגנון קבעה כי ההתנהלות המיוחסת לתגר "גובלת בעבירות של סחיטה באיומים ופגיעה בהליכי ביקורת". עוד נכתב כי מדובר ב"פגיעה קשה בטוהר המידות ובניהול תקין", וכי המנכ"לית – במקום לשתף פעולה כנדרש מתפקידה – "נקטה שיטות של חבלה וסיכול".

עם זאת, שני חברים בוועדת הביקורת פרסמו מכתב תגובה ובו טענו כי התלונה הוגשה בשם רסלאן בלבד ולא בשם הוועדה כולה. לטענתם, דווקא יו"ר הוועדה היא זו שניסתה להפנות את הביקורת לתקופת תגר, וכי רסלאן עצמה מצויה בניגוד עניינים בנושא.

תגר הגיבה לטענות: "לא ראיתי את ההחלטה מה-11 בפברואר ואיש לא שלח אותה אליי". אציין כי בקשתי מיום 19 בינואר למתן הגנה לחושפי שחיתויות תלויה ועומדת בפני מבקר המדינה, ואני ממליצה לחכות לממצאיו. מעבר לכך אינני מוכנה להתייחס".

קריאה לפיזור המועצה

על רקע הסערה, פנו היום חברי מועצה בלשכה לשר המשפטים בדרישה לנקוט צעדים דרסטיים. עו"ד יצחק נטוביץ' ועו"ד ערן בן ארי ביקשו להורות על הדחת היו"ר בכר, פיזור המועצה הנוכחית וקיום בחירות חדשות.

לשכת עורכי הדין הוציאה תגובה חריפה: "מזה זמן מתגלות בעיות משמעותיות בתפקוד המנכ"לית, לרבות ליקויים הנוגעים לטוהר מידות, אמינות ויצירת סביבת עבודה מרעילה ועכורה כלפי הכפופים לה. מצער שעו"ד תגר בוחרת לנצל באופן ציני את ההליכים מול מבקר המדינה, בבחינת 'הקוזאק הנגזל'. הלשכה תמשיך בכל הפעולות הנדרשות כמתוכנן ובהתאם לחוק".