



כ"ז אדר א', התשפ"ב  
28 בפברואר 2022

לכבוד  
הממונה על העמדת מידע לציבור  
משרד המשפטים

שלום רב,

**הנדון: התייחסות הסניגוריה הציבורית לדוח בנושא הפיקוח על עבודת הסניגורים החיצוניים**

לסניגוריה הציבורית אין כל התנגדות למסירת דוח האגף לביקורת פנימית ופניות הציבור של משרד המשפטים בנושא הפיקוח על עבודת הסניגורים החיצוניים. אנו מבקשים ללוות את הסכמתנו בהתייחסות קצרה אל הדוח גופו, כדי לפרוס בפני המבקשים את ההקשר הרחב של ממצאיו:

1. הסניגוריה הציבורית פועלת ב"מודל מעורב", לפיו הייצוג המשפטי ניתן הן באמצעות עורכי דין עובדי מדינה (הצוות הפנימי) והן באמצעות עורכי דין מהשוק הפרטי (הצוות החיצוני). במסגרת מודל זה, מוטל על הסניגוריה הציבורית על פי חוק לפקח על רמתם המקצועית של כל עורכי הדין הפועלים מטעמה. דוח ביקורת הפנים שהתבקש עוסק בהיבטים הטכניים והפרוצדורליים של עבודת הפיקוח: מערכת התיקים הממוחשבת, שיטות הפיקוח הנהוגות, נהלי עבודה, וכיוצא בזה.

2. נבקש להסב את תשומת הלב לכך שדוח הביקורת פורסם בשנת 2017, והוא מתייחס אל **תיקים שהתנהלו בין השנים 2010–2015**. הפיקוח על איכות הייצוג נמצא בליבת פעילותה של הסניגוריה הציבורית, ואנו פועלים באופן מתמיד לפיתוח וטיוב תחום זה בעבודתנו. בתוך כך, הוטמעה בשנים האחרונות תוכנה ממוחשבת חדשה, שהותאמה במיוחד לעבודת הפיקוח, ובשנה האחרונה הושלמה הפריסה הארצית של התוכנה בכלל מחוזות הסניגוריה הציבורית וכן ביחידת המטה. בהקשר זה, יוער כי חלק לא מבוטל מהממצאים שהובאו בדוח התייחסו לכשלים ולקשיים אשר נבעו ממגבלותיה של התוכנה הממוחשבת הקודמת, והם זוכים כיום למענה ולפיתרון במסגרת התוכנה החדשה.

3. לבסוף, נבקש להבהיר כי הסניגוריה הציבורית מבצעת עבודה ייחודית במתן ייעוץ ופיקוח על מאות עורכי הדין המועסקים על ידה. הדוח משקף את העבודה הטובה והמקצועית הנעשית מדי יום על ידי מחלקות איכות הייצוג במחוזות השונים, ואת הכלים המקצועיים המיוחדים אשר פותחו לצורך ביצועה. נמשיך לעסוק כל העת בלמידה, התפתחות ואיתור מקומות לשיפור.

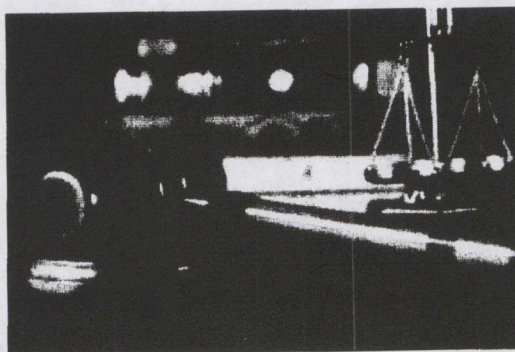
בכבוד רב ובברכה,

עו"ד ענת מיסד כנען

הסניגוריה הציבורית הארצית

מדינת ישראל  
משרד המשפטים  
האגף לביקורת פנימית ופניות הציבור

# הפיקוח על עסקאות הסניגוריה והחלוצים



4.2017

1  
עמוד

מדינת ישראל  
משרד המשפטים  
האגף לביקורת פנימית ופניות הציבור

<u>עמוד</u>	<u>תוכן עניינים</u>
3-5	תמצית מנהלים
6-8	כללי
	<u>ממצאים</u>
9-14	נתונים במערכת הממוחשבת
	<u>פיקוח - בקרה על איכות הייצוג</u>
15-23	פיקוח שוטף
24-32	פיקוח עומק
33-35	תלונות
36-40	נהלים
41-44	פירוט לפי מחוזות
44	נקודות כלליות מתגובת הסניגוריה הציבורית
45	נספח א'
46-47	נספח ב'
48 ואילך	תגובת הסניגוריה הציבורית

## תמצית מנהלים

נתונים על איכות הייצוג שניתן ע"י הסניגור החיצוני ניתן לקבל מהמקורות הבאים:

✓ פיקוח שוטף

✓ פיקוח עומק

✓ תלונות

✓ החלפות ייצוג

✓ תצפיות

נמצא כי:

- ◆ לא כל המחוזות מבצעים פיקוחי עומק.
- ◆ לא בכל המחוזות מבוצעים כדרך קבע תצפיות / מוגש דוח על תצפיות.
- ◆ לא בכל המחוזות מבוצע איסוף נתונים על מספר החלפות ייצוג שבוצעו - עבור כל סניגור.
- ◆ אין דוח המציג את כמות התלונות שהתקבלו (על כל סניגור) והאם נמצאו מוצדקות או לא.
- ◆ נכון ליום כתיבת הדוח אין אפשרות לשלוח תרשומות נבחרות מתיקים שונים בפיקוח השוטף.
- ◆ כיום אין דוח המקבץ (עבור כל סניגור) את כל הנתונים הללו יחד. הביקורת התרשמה כי דוח או מסד נתונים המקבץ את כל הנתונים יחד יתנו תמונה שלמה יותר למקבלי החלטות.

### פיקוח שוטף:

תיקי סניגוריה (שאינם תיקי עליון / מחוזי):

- א. הביקורת התרשמה כי בתיקים רבים קשה מאוד להבין האם בוצע פיקוח מכיוון שאין אינדיקציה לפעולות הרפרנט המפקח.
- ב. אין הקפדה על תיעוד בנושאים שונים (פרוטוקולים, רישום בתרשומות וכו'), הביקורת התרשמה כי נראה שהעבודה מבוצעת אך, במקרים רבים קשה למצוא אינדיקציה לכך.
- ג. הביקורת התרשמה כי הסניגוריה פועלת מתוך מגמה לפקח על כל התיקים עם זאת, במתכונת הקיימת כיום - עלול להיווצר מצב שבו תיק "ייפול בין הכיסאות" ולא יפוקח.
- ד. נמצאו תיקים שהיו אמורים להיות מפוקחים אך הם לא פוקחו!<sup>1</sup>  
אין אפשרות לדעת כמה תיקים לא פוקחו או בכמה תיקים הופסק הפיקוח בטעות.
- ה. חסרים בקרה ומעקב אחר ביצוע הפיקוח בתיקים:
  - אין גורם בסניגוריה המבצע מעקב על תיקים בפיקוח.
  - אין מעקב אחר ביצוע תזכורות / משימות.

<sup>1</sup> ביקורת מעצם היותה ביקורת מציגה ממצאים שעלו מתוך מדגם שנלקח מדוחות שגויים.

**מדינת ישראל**  
**משרד המשפטים**  
**האגף לביקורת פנימית ופניות הציבור**

ו. הביקורת מצאה כי מקרים רבים בהם הופסק הפיקוח על תיק התרחשו מפני שתזכורות לא טופלו או במקרים של תהליכים שבהם מיודע רק הסניגור החיצוני ולא הסניגוריה.

ז. אין איסוף וכימות מקרים שונים (אשר יכולים לסייע בבקרה על איכות הייצוג):

- מקרים בהם הסניגורים החיצוניים פעלו שלא לפי ההנחיות של הסניגוריה.
- מספר המקרים (עבור כל סניגור) בהן בוצעו החלפות ייצוג לא מאושרות<sup>2</sup>. כך, שאין תמונה מלאה על הנושא.
- תלונות פר סניגור.

ח. **תלונות:**

- מרבית התלונות הן על חוסר יחס ללקוחות, על כך שאינם באים לבקר את הלקוחות ונפגשים עימם רק בבית המשפט. נראה כי על הסניגוריה לשים דגש על נושא זה מול הסניגורים החיצוניים ולהחליט עד כמה ניתנת חשיבות לנושא זה וכיצד לטפל בו.

- הביקורת התרשמה כי ייתכן ויש לבצע עבודת חשיבה לגבי פרק הזמן הניתן לסניגורים לשפר התנהלותם לאחר קבלת תלונות שנמצאו מוצדקות.

ט. **תיק אחד אשר בו יש כמה נאשמים:**

אין מדיניות בסניגוריה במקרים של תיק עם מספר נאשמים. אין אחידות בין המחוזות האם ומתי יש למנות לכל אחד מהסניגורים החיצוניים רפרנט שונה או שהתיק יפוקח ע"י אותו רפרנט.

תיקי עליון ומחוזי:

בתיקים שנבדקו נמצא כי הפיקוח השוטף מבוצע ויש אינדיקציה ברורה לכך בתרשומות.

**פיקוחי עומק:**

פיקוחי העומק נותנים תמונה יפה על עבודת הסניגור החיצוני ואיכות הייצוג העולה מתוך התיקים שנבדקים. בעקבות פיקוחי העומק ניתן לגבש עמדה יציבה יותר מאשר הפיקוח השוטף על איכות הייצוג הסניגור החיצוני.

י. **מומלץ לבצע עבודת חשיבה מערכתית נוספת על המטרה של תוצרי פיקוחי העומק**  
- האם רק נקודתית לתיקים שנבדקו?, האם לצורך הערכת המשך הפעילות עם הסניגור החיצוני בשנת התקציב הבאה? ומה המשקל של פיקוחי העומק בקביעת החלטות לגבי התקשרות עם הסניגור בעתיד.

<sup>2</sup> בדיונים בבתי המשפט, הופיעו (ללא אישור ובניגוד להנחיות הסניגוריה) סניגורים אחרים (מאותו משרד עורכי דין) במקום הסניגור שמונה מטעם הסניגוריה (לא משולם לסניגור על דיון זה כאשר מתגלה ההחלפה הלא מאושרת).

**מדינת ישראל**  
**משרד המשפטים**  
**האגף לביקורת פנימית ופניות הציבור**

יא. אין אחידות בין המחוזות:

- לא בכל המחוזות שנבדקו מבוצעים פיקוחי עומק.
- לא נקבע מספר מינימאלי של תיקים עליהם יש לעבור בפיקוח העומק (הביקורת סבורה שפיקוח על תיק אחד או שניים אינו מספק כ"פיקוח עומק").
- אין אחידות בין המחוזות בפורמט דוח הפיקוח המוגש כלומר, בנקודת להתמקדות.
- לא בכל פיקוחי העומק שנבדקו היתה התייחסות לפיקוחי עבר / תצפיות קודמות / תלונות על הסניגור החיצוני / החלפות ייצוג (מאושרות ולא מאושרות).

יב. דוח על תצפיות: לא בכל המחוזות מבוצעות תצפיות על דיונים בבית משפט ולא בכל המחוזות נערכים דוחות בעקבות התצפיות. הביקורת התרשמה כי תצפית ודוח המוגש בעקבותיה מאירים באור נוסף וחשוב את התנהלות הסניגור החיצוני וחשובים לבדיקת איכות הייצוג הניתן ללקוח.

יג. לא נקבע "רף" של כמות תלונות שנמצאו מוצדקות (על סניגור) ו/או "רף" של מספר תצפיות / חוות דעת של פיקוחי עומק המעידים על בעיות באיכות הייצוג- אשר לאחריהם ינקטו בצעדים מול הסניגור, לא נקבע "מדרג" פעולות לביצוע.

מערכת ממוחשבת

יד. נמצא כי המערכת הממוחשבת אינה מטוייבת - מציגה נתונים חסרים ו/או נתונים שאינם מעודכנים:

- נמצאו תיקים אשר לא רשומים בפיקוח / לא מעודכן רפרנט ו/או לא מעודכן רפרנט נכון וכו').

- נמצאו תיקים והליכים רבים אשר רשומים פתוחים אך, בפועל ההליכים הסתיימו וצריך היה לסגור אותם.

טו. אין התרעות "קופצות" במערכת הממוחשבת (אם תזכורת אינה מטופלת).

המערכת ממוחשבת אינה תומכת במצב שבו יש מספר רפרנטים לאותו התיק.

טז. אחד השיקולים החשובים בקביעת מינוי עורכי דין לתיקים הוא רמת העומס הקיימת עליהם אשר נגזרת בין השאר ממספר התיקים וההליכים המנוהלים באותה עת על ידם.

**כאשר המערכת הממוחשבת אינה מציגה נתונים נכונים - הנתונים לחישוב העומסים על עורכי הדין החיצוניים (ועל הרפרנטים) אינם נכונים.**

כיום אין בידי חלק מהמחוזות מידע מדוייק בדבר כמות התיקים הפתוחים שאצל הסניגורים החיצוניים.

\* המערכת הממוחשבת בסניגוריה ישנה ועתידה לעלות לאוויר מערכת חדשה (לדברי הסניגוריה במהלך שנת 2017).

\* תגובת הסניגוריה המלאה נמצאת בסוף הדוח ובה התייחסות כללית לדוח הביקורת והתייחסות לסעיפים ספציפיים. בגוף הדוח נרשמו חלק מהתגובות.

מדינת ישראל  
משרד המשפטים  
האגף לביקורת פנימית ופניות הציבור

**כללי**

הטיפול בתיקי הסניגוריה הציבורית נעשה ברובו על ידי סניגורים ציבוריים שאינם עובדי לשכת הסניגוריה הציבורית. לסניגוריה הציבורית צוות מצומצם יחסית של סניגורים "פנימיים" - עובדי מדינה וצוות חיצוני רחב של סניגורים "חיצוניים". ייפוי הכח לייצוג הלקוח בתיק הסניגוריה ניתן לסניגור המחוזי או הארצי והוא ממנה עורך דין חיצוני כשלוחו לביצוע. סניגורים אלה נבחרים על ידי הסניגור/ית הציבורי המחוזי/ת (בהתאם לסעיף 12 לחוק הסניגוריה).

עורכי הדין החיצוניים מתמנים לייצג עצורים ונאשמים בהליכי מעצר, בתיקים פליליים ובערעורים ומהווים חלק בלתי נפרד מן הסניגוריה הציבורית.

הסניגורים החיצוניים מקיימים קשר קבוע של דיווח והתייעצות עם עורכי הדין מן הצוות הפנימי אשר בין השאר, נותנים הנחיות מקצועיות שוטפות ובמקרים מסויימים הנחיות פרטניות באשר לאופן הטיפול בתיק ספציפי, וכן קשר קבוע עם עובדי המינהלה. לעבודה במיקור חוץ יש יתרונות רבים כמו-גם נקודות תורפה עימן מתמודדת הסניגוריה בעיקר באמצעות עבודת פיקוח (אשר מוגדרת מכח סעיף 11 לחוק הסניגוריה הציבורית).

חוק הסניגוריה הציבורית, התשנ"ו-1995 (להלן: "חוק הסניגוריה") סעיפים 11-12:  
"11. סמכויות סניגור ציבורי מחוזי :

(א) סניגור ציבורי מחוזי אחראי למתן ייצוג משפטי על ידי הסניגוריה הציבורית במחוזו, ובין היתר:

- (1) להעסקת סניגורים ציבוריים בלשכתו;
- (2) למינוי סניגורים ציבוריים שאינם עובדי לשכת הסניגוריה הציבורית כאמור בסעיף 12, ופיקוח מקצועי עליהם;
- (3) לחלוקה ולתיאום של עבודת הסניגורים הציבוריים;
- (4) לקביעת התשלום עבור הייצוג המשפטי שנתנו סניגורים ציבוריים שאינם עובדי לשכת הסניגוריה הציבורית לפי סעיף 12; ....

12. מינוי סניגור ציבורי שאינו עובד לשכת הסניגוריה הציבורית
- (א) עורך דין שאינו עובד לשכת הסניגוריה הציבורית והמבקש לשמש סניגור ציבורי יגיש לסניגור הציבורי המחוזי בקשה בכתב; הסניגור הציבורי המחוזי יערוך רשימה של עורכי דין הכשירים לשמש סניגורים ציבוריים.
- (ב) הסניגור הציבורי המחוזי ימנה סניגורים ציבוריים מתוך הרשימה, אולם רשאי הוא למנות עורך דין שאינו כלול ברשימה אם עורך הדין הסכים לכך.
- (ג) הסניגור הציבורי המחוזי רשאי שלא לכלול עורך דין ברשימה האמורה או להוציאו ממנה, אם שוכנע שהדבר דרוש להבטחת ייצוג הולם לנאשמים.

**מדינת ישראל**  
**משרד המשפטים**  
**האגף לביקורת פנימית ופניות הציבור**

- (ד) על החלטת הסניגור הציבורי המחוזי לפי סעיף קטן (ג) רשאי עורך הדין לערור לפני ועדת ערר שימנה שר המשפטים שהרכבה:
- (1) שופט בדימוס והוא יעמוד בראש הועדה;
  - (2) הסניגור הציבורי הארצי;
  - (3) נציג לשכת עורכי הדין שיבחר הועד המרכזי של לשכת עורכי הדין...."

חוק הסניגוריה הציבורית מטיל את תפקיד עריכת הרשימה של הסניגורים החיצוניים על הסניגור המחוזי. בפועל, מנוהלת רשימה נפרדת של עו"ד חיצוניים בכל אחד מהמחוזות: ת"א, חיפה, ירושלים, דרום (ב"ש), צפון (נצרת) ומרכז. וכן בסניגוריה הארצית, לצורך ייצוג בהליכים בבית משפט העליון.

הבטחת ייצוג [REDACTED] יבורית מותנית בראש ובראשונה בטיבם של עורכי הדין הכלולים ברשימה.

- שני עקרונות מנחים את תהליך התאמת הסניגורים ל [REDACTED]
- הלימה מירבית בין [REDACTED]
  - שיווין [REDACTED] ביותר להעניק ייצוג באותו סוג של תיקים.

### פיקוח

חוק הסניגוריה הציבורית מטיל על הסניגור הארצי לפקח על רמתם המקצועית של עורכי הדין הפועלים מטעם הסניגוריה הארצית, ומטיל על הסניגורים המחוזיים לערוך פיקוח מקצועי על עבודת הסניגורים הציבוריים המייצגים מטעם המחוז עליו הם אחראים.

בכל מחוז בסניגוריה קיימת מחלקת פיקוח - "בקרה על איכות הייצוג". בסוגי תיקים המצריכים מומחיות מיוחדת מבוצעת עבודת פיקוח במחלקות הייחודיות לתחומים הנדרשים (פסיכיאטריה, נוער, אסירים, עברייני מין, בעלי מוגבלויות או בתחומי משפט הדורשים מומחיות מיוחדת כגון תכנון ובנייה, מיסים וכו').

להלן נתונים - מספר עורכי הדין החיצוניים וההליכים בשנים 2013-2015<sup>3</sup>

<u>שנה</u>	<u>הליכים</u>	<u>מספר עורכי דין חיצוניים</u>	<u>מפקחים / רפרנטים</u>
2013	[REDACTED]	945	102
2014	[REDACTED]	962	106
2015	[REDACTED]	983	109

### מטרת הביקורת

<sup>3</sup> נתונים:

עבור הליכים ומס' עורכי דין חיצוניים: נכון לתאריך 1.2.15  
עבור מפקחים / רפרנטים: 2013: נכון ל-2013/5, 2014: נכון ל-2014/7, 2015: נכון ל-2015/4.

טלפון 02-5425550 פקס 02-5425516

ת.ד. 2350, ירושלים 910220



**מדינת ישראל**  
**משרד המשפטים**  
**האגף לביקורת פנימית ופניות הציבור**

בחינת עבודת הפיקוח של הסניגוריה הציבורית על הסניגורים החיצוניים המייצגים מטעמה.

הביקורת נערכה בפועל בשלושה מחוזות שנבחרו באופן מדגמי:  
ירושלים, מרכז וחיפה.

**הביקורת היתה מדגמית וכללה בין השאר:**

א. פגישות ושיחות בסניגוריה הציבורית עם הגורמים הבאים:

- ◆ הסניגור הציבורי הארצי
- ◆ עוזר משפטי לסניגור הארצי
- ◆ מנהל המרכז לשירותי ניהול של הסניגוריה הציבורית -
- ◆ הסניגורית המחוזית מחוז מרכז - סגן הסניגורית המחוזית -
- ◆ מנהלת מחלקת הבקרה על איכות הייצוג במחוז מרכז - הגב' [REDACTED]
- ◆ הסניגורית המחוזית מחוז חיפה - [REDACTED]
- ◆ הסניגור המחוזי מחוז ירושלים - [REDACTED]

ב. קריאת חוק הסניגוריה הציבורית, התשנ"ו-1995 ותקנות הסניגוריה הציבורית (שכר טרחה לסניגורים ציבוריים) התשנ"ו-1996.

ג. קריאת דוחות על פעילות הסניגוריה הארצית.

ד. קריאת הנחיות הסניגוריה - "עריכתה של רשימת הסניגורים הציבוריים", "פיקוח על תיקי הסניגוריה".

ה. בדיקת מדגם תיקים בכל אחד מהמחוזות שנבדקו:

84 תיקים במחוז מרכז, 70 תיקים במחוז ירושלים ו-42 תיקים במחוז חיפה.

מדובר בבדיקה של כ-784-980 הליכים במוצע<sup>4</sup>

ו. הפקת דוחות מתוך המערכת הממוחשבת

ז. קריאת פרוטוקולים של ישיבות של מחלקות הרלוונטיות לביקורת (פיקוח, מינויים ומעצרים) בכל אחד מהמחוזות שנבדקו.

ח. בדיקת התאמות של הרשום במערכות הממוחשבות מול המסמכים בפועל.

ט. קריאת דוחות עומק שבוצעו על סניגורים חיצוניים.

י. קריאת דוחות תצפיות.

יא. סקירת תלונות / תשובות על סניגורים חיצוניים.

\* עקב מגבלות המערכת הממוחשבת העבודה שבוצעה לצורך הפקת נתונים היתה מסורבלת ומורכבת.

## ממצאים

### נתונים במערכת הממוחשבת

1. נמצא כי המערכת הממוחשבת אינה מטוייבת - מציגה נתונים חסרים ו/או נתונים שאינם מעודכנים.

- ◆ תיקים רשומים פתוחים למרות שצריך היה לסגור אותם.
- ◆ תיקים רשומים ללא סוג פיקוח
- ◆ תיקים רשומים ללא רפרנט מפקח<sup>5</sup>.
- ◆ נמצאו מקרים בהם התחלף הרפרנט או השתנה סוג הפיקוח במהלך חיי התיק אך, בנתוני המערכת אין עדכון<sup>6</sup>.
- ◆ תיקים שההליך בהם הסתיים - רשומים פתוחים.

#### תגובת הסניגוריה הציבורית

"אנו מכירים בממצאי הביקורת לפיהם קיימים במערכת הממוחשבת הליכים פתוחים שאמורים להיות סגורים. הדבר נובע בעיקר מעומס עבודה ומגבלות כוח אדם, ומתרחש בתיקים פשוטים בדרך כלל. בכוונתנו לנקוט בצעדים הבאים כדי להביא לפתרון הבעיה:

א. קביעת נוהל (שייתמך בתוכנה החדשה) לסגירת הליכים במועדם, וזאת במסגרת נוהל הפיקוח המעודכן.

ב. מבצעי טיוב נתונים וסגירת תיקים מהעבר, כפי שכבר נעשה בחלק מהמחוזות וכמוצע בהמלצות א' וב' בפרק זה.

ג. בתוכנה החדשה מתוכנן דוח/תצוגה של מספר הליכים פתוחים פר-סניגור, כמוצע בהמלצות ד' ו-ה' בפרק זה".

2. אחד השיקולים בקביעת מינוי סניגורים חיצוניים לתיקים הוא רמת העומס הקיימת עליהם (אשר נגזרת בין השאר ממספר התיקים המנוהלים באותה עת על ידם).

◆ כאשר המערכת הממוחשבת אינה מציגה נתונים נכונים על מספר תיקים פתוחים - הנתונים לחישוב העומסים על הסניגורים החיצוניים (ועל הרפרנטים) אינם נכונים.

◆ הבקרה של הסניגוריה על הסניגורים החיצוניים נפגעת.

<sup>5</sup> רשום "טרם נסרע" - ראח/נ/נספח א'.

<sup>6</sup> מחוז ירושלים [redacted] הרפרנטית הרשומה היא לא הרפרנטית שביצעה את הפיקוח בפועל.

**מדינת ישראל**  
**משרד המשפטים**  
**האגף לביקורת פנימית ופניות הציבור**

3. הסניגוריה לא מפיקה דוחות BI על מספר הליכים ותיקים פתוחים פר סניגור חיצוני. הביקורת סבורה כי דוחות אלו יכולים לסייע ליעול ניהול התיקים והעומסים על עורכי הדין (החיצוניים והפנימיים).

נציין כי הסניגוריה מפיקה דוחות BI שונים וחשובים לדוגמא דוח על מינויים. דוח על מינויים הינו דוח חשוב אך, לדעת הביקורת, אינו אמת מידה מספקת לבחינת עומס על הסניגור, מפני שתיקים והליכים שהמינוי ניתן עליהם בעבר יכולים עדיין להיות פתוחים ומנוהלים אצל הסניגור החיצוני והם מהווים חלק מהעומס עליו.

הביקורת סבורה כי עומס בפועל על הסניגור החיצוני יכול להשתקף לפי מספר ההליכים הפתוחים אשר בהם הוא מטפל באותו הזמן.

*תגובת הסניגוריה הציבורית/סעיפים 2-3*

"בחינת עומס העבודה על הסניגורים נסמכת על שקלול של מכלול פרמטרים ושיטות להערכת עומס. ומספר ההליכים הפתוחים / סגורים של הסניגור מהווה רק אחד מהפרמטרים. מבלי להפחית בחשיבות העדכון המלא של סטטוס התיקים, שאין חולק שיש לבצעו, הסניגוריה הציבורית פועלת במגוון של דרכים כדי לבחון את עומס העבודה המוטל על הסניגורים ובכלל זה: זהות הסניגור, התאמתו לתיק וההערכה המקצועית לעבודתו, שכר טרחתו המצטבר; דוח מינויים ותיקים לפי תקופות וסוגי הליכים; בחינת התיקים לפי חומרתם היקפם ועוד. באמצעות איסוף שוטף של מכלול הנתונים המוזכרים, ניתן לבחון ולהעריך את עומס העבודה המוטל על סניגור".

4. במהלך הביקורת התגלו תיקים רבים שרשומים פתוחים במערכת של הסניגוריה למרות שהיו צריכים להיות סגורים.

~ נמצא כי אין בידי המחוזות מרכז וירושלים מידע מדוייק בדבר כמות התיקים הפתוחים המצויים אצל הסניגורים החיצוניים.

~ בשנת 2015 פנו המחוזות (שנבדקו בביקורת) לכל הסניגורים החיצוניים בבקשה לקבל נתונים בנוגע לתיקים הפתוחים המצויים אצלם. למרות זאת, לא בוצע בסניגוריה (למעט במחוז חיפה) מבצע "סגירת תיקים" כך שתיקים רבים נשארו פתוחים למרות שאינם מופיעים ברשימות שהועברו מהסניגורים החיצוניים<sup>7</sup>.

~ בגין חלק מהתיקים וההליכים הרשומים פתוחים - שולם לסניגורים החיצוניים על הייצוג (כלומר, למרות שהסתיים כל הטיפול בהליך - הוא נשאר פתוח)<sup>8</sup>.

7 נציין כי עלולים להיות תיקים שעורכי הדין החיצוניים שכחו ולא רשמו ברשימה.

8 לדוגמא - מחוז מרכז -

**מדינת ישראל**  
**משרד המשפטים**  
**האגף לביקורת פנימית ופניות הציבור**

\* בשנת 2014 בוצעה ע"י [REDACTED] עבור אגף החשבונות (כחלק מהליך הביקורת של הדוחות הכספיים של משרד המשפטים), סקירה של תהליכים הרלוונטיים לסעיף "הוצאות לשלם" לעורכי דין חיצוניים באגף הסיוע המשפטי ובאגף הסניגוריה הציבורית.<sup>9</sup> הממצאים שעלו מהבדיקות היו בין השאר: "במבחן התוצאה המערכת הניהולית הכספית מצביעה על היקפים גדולים מאד של תשלומים זמן רב אחרי ביצוע הפעולה. אמנם ברוב המקרים של המקרים אין כאן פיגור מעבר לתקנות אך יש בהכרח תמונת מצב "בלתי בריאה" של הזדקקות לטיפול בתביעות זמן רב לאחר ביצוע הפעולה (שכן התקנות מדברות על 7 שנים)"<sup>10</sup>.

✓ מתוך מגמה שלא לבצע עבודה כפולה - לא בוצעה בדוח זה בדיקה של התשלומים ושכר הטרחה.

✓ הביקורת סבורה כי דוח על הליכים פתוחים יכול לעזור גם במעקב על תיקים והליכים שהסתיימו ולא נדרש תשלום בגינם במשך שנים.

5. לא ניתן להפיק מהמערכת דוחות המכילים יותר מ- 300 רשומות (כלומר, 300 הליכים). לכן, הביקורת לא יכלה להפיק נתונים בדבר סך התיקים וההליכים הפתוחים במערכת. להלן דוגמאות לתיקים והליכים פתוחים<sup>11</sup> מהשנים 2000-2010:

מחוז	תאריכים	תיקים פתוחים בהם הליכים לא הסתיימו	תיקים פתוחים בהם הליכים הסתיימו	תיקים פתוחים
סניגוריה ארצית	2000-2005	55	68	123
	2006-2010	123	11	134
מחוז דרום	2006	66	82	148
	2007	55	75	130

<sup>9</sup> (6.2014) הוגש מכתב "ביקורת בעקבות בדיקת הבקרה הפנימית הקשורה לתהליכים הנוגעים לסעיף הוצאות לשלם בגין עורכי דין חיצוניים באגף הסיוע המשפטי ובאגף הסניגוריה הציבורית". ובעקבותיו הוגש באוקטובר 2014 "מכתב ביקורת בעקבות בדיקת הבקרה הפנימית הקשורה לתשלומים לעורכי הדין החיצוניים בסניגוריה הציבורית" ובו בוצעה בדיקה המגדילה את המדגם.

<sup>10</sup> "מכתב ביקורת בעקבות בדיקת הבקרה הפנימית הקשורה לתשלומים לעורכי הדין החיצוניים בסניגוריה הציבורית" 20.10.14.

<sup>11</sup> מדובר בתיקים והליכים הרשומים בגיליון "תיקים פתוחים" במערכת הסניגוריה נכון לתאריך 10.5.15. עקב מגבלות המערכת הממוחשבת בוצעה ע"י הביקורת עבודה נוספת לצורך איסוף נתונים ברמת "תיק" ולא ברמת "הליך".

**מדינת ישראל**  
**משרד המשפטים**  
**האגף לביקורת פנימית ופניות הציבור**

104	48		2008	
3	-	3	ינואר 2000	ירושלים
28	6	22	ינואר 2005	
36	10	26	ינואר 2006	
98	8	90	ינואר 2007	

- ✓ נציין לחיוב כי מחוז חיפה הינו המחוז היחידי בו אין כלל תיקים פתוחים לפני שנת 2010!
- ✓ במחוז ירושלים, מספר ההליכים הפתוחים בשנים הנזכרות לעיל גבוה מ- 300 הליכים לכן, מצ"ב נתונים לחודשים מדגמיים.
- ✓ מחוז מרכז אינו מוצג בטבלה מכיוון שעקב ריבוי ההליכים במחוז ומגבלת המערכת הממוחשבת (כאמור לעיל, 300 רשומות) - כל דוח הפיק נתונים ל-5 ימים בלבד. כך שעבודת בדיקת הנתונים פר חודש היתה ארוכה מאד ומסורבלת.

**בעיות במערכת הממוחשבת**

6. אין אפשרות במערכת הממוחשבת להזין מספר רפרנטים לתיק (במקרה שבו בתיק אחד יש מספר נאשמים).

**תגובת הסניגוריה הציבורית**

"במסגרת התוכנה החדשה ניתן יהיה להזין מספר רפרנטים לתיק. עוד יצוין, כי אף שבתוכנה הנוכחית לא ניתן להזין מבחינה רישומית מספר רפרנטים, במקרים המתאימים התיק מטופל בפועל על ידי מספר רפרנטים באמצעות פתיחת תיקים נפרדים או עריכת תזכורות מתאימות".

7. אין התרעות "קופצות" במערכת:

- אם תזכורת אינה מטופלת.

- במקרה של תיקים שנשארו פתוחים במשך שנים והסתיימו ב"מעצר ימים"<sup>12</sup>.

**תגובת הסניגוריה הציבורית**

"במסגרת התוכנה הקיימת, רפרנט יכול להיכנס לרשימת תזכורות פתוחות הממתינות לטיפול. כלומר, כל רפרנט יכול לראות בכל זמן נתון את כל התזכורות הממתינות לטיפולו. הסניגורים המחוזיים ומנהלי מחלות הפיקוח יכולים לעיין ברשימת התזכורות הפתוחות של הרפרנטים במחוז. במסגרת העבודה על התוכנה

<sup>12</sup> לדוגמא -

**מדינת ישראל**  
**משרד המשפטים**  
**האגף לביקורת פנימית ופניות הציבור**

החדשה תישקל האפשרות ליצור התרעות "קופצות" בכפוף להתייעצות עם מומחית ה-UI. (הערה זו רלוונטית גם להמלצה ח').

תגובת הביקורת לתגובת הסניגוריה

ממצאי הביקורת מראים כי למרות שקיימת כיום אפשרות לראות רשימת תזכורות ישנן תזכורות רבות שלא טופלו. כלומר, ללא תזכורות "קופצות" או לחלופין נוהל עבודה המחייב בדיקת התזכורות הפתוחות כל תקופה מסוימת - קיים מצב שהפיקוחים עלולים להתעכב או להיפגע (ראה/י המשך הדוח).

8. "הזזת תזכורות": כאשר מבוצעת "הזזת תזכורות" ללא תיעוד של התאריכים - מתקבלת תמונה שגויה על הזמנים בהם עקבו אחר הנעשה בתיק / הזמנים בהם היה הרפרנט בקשר עם הסניגור החיצוני / ביקש מהסניגור החיצוני דיווחים ומסמכים ולא קיבל וכו'. נפגע נתיב הבקרה ולא מתקבלת תמונה מלאה על פעילות הסניגור החיצוני והרפרנט.

תגובת הסניגוריה הציבורית

"הנושא של "הזזת תזכורות" מטופל באפיון התוכנה החדשה.

יש להדגיש כי בכל מקרה כל תזכורת מלווה בתרשומת, ולכן ממילא ניתן לקבל תמונה מלאה מהתרשומת ולעקוב אחר זמני הטיפול בתיק. בהקשר זה יש לציין כי התרשומות בתיק הן העיקר והתזכורות הן רק כלי עזר, כך שנתבי הבקרה לא נפגע באופן ממש" (רלוונטי גם להמלצה ז').

9. במקרים בהם מאושרת לגורמים מחוץ לסניגוריה (שאינם עובדי הצוות הפנימי (עו"ד/עו"סים וכו')) להזין תרשומות בתוך המערכת הממוחשבת נדרש קודם לכן אישור מטעם אגף ביטחון, בטיחות, מידע וסייבר אך, כאשר מסתיימת העסקת הגורם, הסניגוריה אינה מיידעת אגף זה.

תגובת הסניגוריה הציבורית

"מתכונת ההעסקה של ריטיינרים חיצוניים ("מנטורים") תסתיים בשנה הקרובה. מכל מקום, אנו מקבלים את ההערה. חידדנו את הנוהל לפיו יש להעביר דיווח לאגף הביטחון על סיום ההעסקה. (רלוונטי גם להמלצה י').

\* המערכת הממוחשבת הקיימת כיום ישנה ומסורבלת. עתידה לעלות לאוויר מערכת חדשה, לדברי הסניגוריה - במהלך שנת 2017 לערך.

**מדינת ישראל**  
**משרד המשפטים**  
**האגף לביקורת פנימית ופניות הציבור**

**המלצות**

- א. יש לבצע טיוב נתונים במערכת הממוחשבת.
- ב. מומלץ לעשות "מבצע תיקים ישנים" ולבדוק האם כל התיקים וההליכים הרשומים כפתוחים אכן צריכים להישאר "פתוחים" או שהם הסתיימו ויש לסגור אותם במערכת.
- ג. יש לעדכן את המערכת הממוחשבת בכל שלבי התיק עד לסגירתו (סוג פיקוח, שם רפרנט מטפל גם אם שונה במהלך הזמן וכו').
- יש לשקול להכניס את נושא התשלומים לנוהל סגירת תיקים. (תיק יסגר רק לאחר ששולמו כל התשלומים לכל הסניגורים).
- ד. הביקורת סבורה כי כנוהל עבודה יש להפיק דוחות BI על תיקים והליכים פתוחים. הביקורת סבורה כי יש לשקול מדד של הליכים פתוחים בבחינת עומסים על סניגורים חיצוניים.

תגובת הסניגוריה הציבורית: "נעיר כי בתוכנה החדשה תהיה אינדיקציה לעומסים".

- ה. דוח על הליכים פתוחים יכול לעזור גם במעקב על תיקים והליכים שהסתיימו ולא נדרש תשלום בגינם במשך שנים.
- ו. יש לבדוק האם שולם או לא שולם על התיקים הרשומים כפתוחים ובפועל ההליכים בהם הסתיימו כלומר, אמורים להיות בסטטוס "סגור". יש לבחון כיצד לנהוג אם קיימים תיקים "ישנים" (מעל 7 שנים - בהתאם לתקנות) שלא נדרש תשלום בגינם.

תגובת הסניגוריה הציבורית

"נעיר כי על פי החלטת חשבות המשרד ואגף תקציבים אין מקום לפעולה אקטיבית מצד הסניגוריה על מנת "לדרבן" את הסניגורים להגיש בקשות שכר טרחה. אישור תשלום שכר טרחה בחלוף 7 שנים ניתן רק על ידי הסניגור הציבורי הארצי, ומדובר במקרים חריגים ביותר".

- ז. על מנת שיהיה "נתיב בקרה" - הביקורת סבורה כי יש להפסיק לבצע "הזזת תזכורות" או לחלופין לדאוג כי המערכת הממוחשבת תכלול פונקציה של תיעוד היסטוריית התזכורות.
- ח. מומלץ ליצור התרעה "קופצת" במערכת הממוחשבת (במיוחד לתזכורות שלא טופלו).
- ט. בעת סיום העבודה של עובדים חיצוניים מומלץ להודיע לאגף הביטחון, בטיחות וסייבר על סיום העסקתם לצורך תיעוד וסגירת ההליך באגף.

## פיקוח - בקרה על איכות הייצוג

הפיקוח המבוצע ע"י הסניגוריה מחולק שני סוגי פיקוחים עיקריים:

- ◆ פיקוח שוטף
- ◆ פיקוח עומק (ותצפיות)

### פיקוח שוטף

הפיקוח הרגיל מתחלק לסוגים שונים ורמות פיקוח שונות.

רמות פיקוח:

רמת הפיקוח נקבעת תחילה ע"י מחלקת מינויים אך היא יכולה להשתנות במהלך חיי התיק והיא נקבעת בין השאר בהתחשב בוותק של עורך הדין, ניסיונו ומאפייני התיק. רמת הפיקוח קובעת את מידת מעורבות הרפרנט ואופן הפיקוח:

- פיקוח סוף הליך (פיקוח בדיעבד)
- פיקוח שלום (פיקוח הכולל מעקב במהלך ניהול התיק)
- פיקוח מחוזי - פיקוח על תיקי מחוזי (פיקוח הדוק מאד)
- פיקוח על ימי הקראות.
- פיקוח על עו"ד חדשים (תיקי שלום אשר עקב מיהות הסניגור החיצוני יפוקחו באופן הדוק).

סוג הפיקוח:

סוג הפיקוח מושפע מהסוגיה המרכזית הנדונה בו.

פיקוח עליון, פיקוח מחוזי, פיקוח שלום, פיקוח עו"ד חדשים, פיקוח סוף הליך, פיקוח תקופתי (היה בעבר), פיקוח עברייני מין, פיקוח חולי נפש, פיקוח בעלי מוגבלויות, פיקוח נוער, פיקוח ועדות פסיכיאטריות, פיקוח אסירים, פיקוח מעצרים, פיקוח תנאי שחרור וכו'.

כיום, (בניגוד לעבר) לכל סניגור חיצוני מוצמד עורך דין פנימי מהמחלקה לבקרה על איכות הייצוג, המשמש כרפרנט הקבוע<sup>13</sup> שלו בכל התיקים בהם הוא מייצג (למעט בהליכים המפוקחים

במחלקות אחרות שגם בהן מונהגת, ככל האפשר, הצמדת רפרנט קבוע).

לפי הגדרת הסניגוריה (דוח על פעילות הסניגוריה 2014): "עבודת הפיקוח כוללת מעקב אחר המתרחש בתיקים מתן ייעוץ שוטף לסניגורים המייצגים, הערות תקופתיות בדבר רמתו המקצועית של הסניגור ואיכות הייצוג שהוא מעניק, מעבר על מסמכים ותיקונם, טיפול בתקלות בייצוג ובתלונות של לקוחות, שופטים וגורמים נוספים, לרבות על ידי הפנייתן לגורמים המוסמכים במחוז, קבלת החלטות בדבר הגשת עררים וערעורים, אישור חוות דעת מומחים והוצאות הגנה והכשרת סניגורים צעירים מטעם הסניגוריה הציבורית באופן עצמאי".

תיקי בית משפט שלום

<sup>13</sup> בעבר לא היה רפרנט קבוע לעו"ד חיצוני



**מדינת ישראל**  
**משרד המשפטים**  
**האגף לביקורת פנימית ופניות הציבור**

10. הביקורת התרשמה כי הסניגוריה פועלת מתוך מגמה לפקח על כל התיקים למרות זאת, במדגם שנלקח ע"י הביקורת<sup>14</sup> נמצאו תיקים בהם לא היה פיקוח על איכות ייצוג הסניגורים החיצוניים ונמצאו מקרים בהם הופסק פיקוח למרות שהתיקים המשיכו להתנהל.  
ראה/י נספח ב' עם דוגמאות.

תגובת הסניגוריה הציבורית

"..... מדובר בשיעור נמוך יחסית של תיקים בהם לא היה פיקוח /או שהפיקוח הופסק למרות שהתיקים המשיכו להתנהל, מתוך מאות אלפי הליכים. עוד יצוין כי בתוכנה החדשה לא ניתן יהיה להוציא מינוי מבלי לקבוע סוג פיקוח ורפרנט, כך שהתקלות האמורות יצומצמו".

11. חסרה בקרה אחר ביצוע הפיקוח בתיקים:

- א. אין גורם בסניגוריה המבצע מעקב ובקרה על תיקים שאמורים להיות בפיקוח.
- ב. אין מעקב אחר ביצוע תזכורות / משימות.
- ג. אין בסניגוריה מידע כמה תיקים לא פוקחו.

במתכונת הקיימת כיום - עלול להיווצר מצב שבו תיק "ייפול בין הכיסאות" ולא יפוקח. גורם המבצע מעקב אחר פיקוח יכול היה לגלות מקרים בהם תיקים לא פוקחו ו/או הופסק בהם הפיקוח.  
מצב בו הסניגוריה אינה יודעת על כמה תיקים לא בוצע פיקוח אינו תקין.

תגובת הסניגוריה הציבורית /את התגובה במלואה ניתן לראות בתגובה המצורפת לדוח בסופו.  
".....מאחר וכאמור היחס בין מצבת כוח האדם בסניגוריה הציבורית והיקף המטלות המונחות לפתחה אינו מאפשר פיקוח על כל תיק, קל וחומר שהוא אינו מאפשר בקרה על ביצוע הפיקוח בכל תיק ותיק.....  
.....בפועל, מגוון שיטות הפיקוח הנהוגות מצמצמות באופן מהותי את הסיכויים להיפלטותו של תיק ממעגל הפיקוח /אם כי לא ניתן למנוע זאת באופן הרמטי.....  
עוד יצוין כי במסגרת התוכנה החדשה תהיה התראה על תיקים שלא בוצעו בהם פעולות פיקוח כלשהן".

12. הביקורת התרשמה כי בתיקים רבים קשה מאד להבין האם בוצע פיקוח - חסר תיעוד:

- לעיתים אין כלל Input של מבצע הפיקוח

<sup>14</sup> הביקורת הפיקה דוחות שונים לפי חתכים שונים (בהתאם למגבלות המערכת - ראה/י סעיף 5 לעיל) מתוכם עלו תיקים שנראו "חריגים / שגויים" ומתוכם נשלף מדגם ונבדקו לעומק התיקים.

**מדינת ישראל**  
**משרד המשפטים**  
**האגף לביקורת פנימית ופניות הציבור**

- במקרים רבים אין אינדיקציה לפעולות הרפרנט המפקח.

לא ניתן לדעת האם הרפרנט עבר על מסמכי התיק (בתיקים שאינם "סוף הליך"), האם היה לו קשר כלשהו עם הסניגור החיצוני, האם התוצאה של התיק נראית לו סבירה וכו'. במקרים רבים הפעולה היחידה הרשומה של הרפרנט היא הכנסת הפרוטוקול לתיק ולא ברור האם בדק אותו לצורך הפיקוח.

תגובת הסניגוריה הציבורית

"כפי שציינו בהתייחסותנו הכללית לטיוטת הדוח, עבודת הפיקוח בסניגוריה כוללת ליווי וייעוץ מקצועי. על רקע זה יש לקרוא את עבודת הרפרנט כפי שבאה לידי ביטוי בתרשומות באופן מותאם יותר. בתיקים רבים ניתן ליווי וייעוץ מקצועי ולא נדרש לכתוב בכל הקשר אמירות בעלות "אופי פיקוחי".

לגופו של עניין, מעורבות הרפרנט בתיק ומידת הפיקוח עליו משתנה מתיק לתיק. הציפייה למצוא בכל תיק אמירות בעלות אופי "פיקוחי" של הרפרנט אינה מותאמת לתפיסת הפיקוח בסניגוריה הציבורית. ככל שיש מקום לאמירות בעלות "אופי פיקוחי", הרפרנט יציין זאת כמובן. ככל שאין עניין מהותי או חריג - אין צורך בתרשומת מפורטת, והרפרנט יסתפק באמירות קצרות יחסית".

תגובת הביקורת לתגובת הסניגוריה הציבורית

ממצאי הדוח נרשמו מכיוון שנמצאו מקרים ללא התייחסות רפרנט כלל או שלחלופין נרשם "הוכנס פרוטוקול" - פעולה שיכולה להתבצע לאו דווקא ע"י רפרנט ואינה מעידה על פיקוח או על ליווי וייעוץ לתיק.

13. תיקי בית משפט שלום שאינם בפיקוח "סוף הליך":

◆ נמצאו מקרים רבים בהם הנחיות הסניגוריה לפיהן יש לעדכן את המערכת הממוחשבת, לתמצת פרוטוקולים בתרשומות ולעדכן כך שניתן יהיה להבין את הנעשה בתיק מעיון בהן<sup>15</sup> - אינן מבוצעות או אינן מבוצעות במלואן.

במקרים רבים, ניתן להבין את הנעשה בתיק, רק באמצעות בדיקה בצורה מסורבלת שגוזלת זמן בשלוש מערכות במקביל (מערכת הסניגוריה, שלילת פרוטוקולים מ"נט המשפט" ועיון בדוקסנטר)<sup>16</sup>.

◆ לעיתים, קשה לאתר את התרשומות שבוצעו ע"י הרפרנט המפקח:

<sup>15</sup> "..... הפרוטוקולים מגיעים ללא התיק ועל הרפרנט לעדכן את תמציתם בתרשומת" (סעיף 9.4). "בתרשומות ירשמו כמה שיותר פרטים אודות התיק ותמצות החומרים, כך שיתייצר הצורך בחיפוש בתיק" (סעיף 9.2) "לצורך שימוש יעיל במחשב חובה להזין פרטים מלאים ומדויקים, החל מעדכון נכון של עילות מינוי וסוגי הליכים וכלה ברישום תוצאות ההליכים השונים, בישיבות המסיימות את ההליך....." (סעיף 9.3).

<sup>16</sup> לדוגמה - מחוז מרכז -

תיק [REDACTED] אין תרשומת בין התאריכים 13.5.23-12.3.14 למרות שבתקופה זו הוחלפו עורך הדיון, הרפרנט המטפל וסוג בפיקוח. רק ע"י עיון במסמכים בדוקסנטר - ניתן להשלים את התמונה.

**מדינת ישראל**  
**משרד המשפטים**  
**האגף לביקורת פנימית ופניות הציבור**

- במקרים בהם רשום רק שם פרטי (התרשומות בתיק אינן בהכרח של מחלקת פיקוח<sup>17</sup>)

- במקרים בהם הוחלף המפקח אך, מסד "פרטי תיק סניגוריה" לא עודכן.

תגובת הסניגוריה הציבורית

"ההנחיות בדבר תמצות פרוטוקולים ניתנו טרם עידן הדוקסנטר. במסגרת העובדה על נוהל הפיקוח המעודכן, בכוונתנו להתאים את הכלל בנושא למציאות המחשובית החדשה. מכיוון שכל החומר מתויק בתיק הממוחשב וניתן לעיין בפרוטוקולים ככל שנדרש, אין כל סיבה לדרוש מהרפרנט לתמצת את כל הפרוטוקולים והמסמכים כפי שהיה נהוג בעבר. אכן, העבודה על שלוש מערכות ממוחשבות במקביל יוצרת לעיתים סרבול. במסגרת התוכנה החדשה, מערכות הסניגוריה והדוקסנטר יהיו תחת מטרייה אחת. באשר ל"נט-המשפט", אנו פועלים מזה תקופה ארוכה ליצירת ממשק ממוחשב עם הנהלת בתי המשפט, אולם ממשק זה טרם נוצר מטעמים שאינם תלויים בנו. הבעיה של רישום שם פרטי של הרפרנט בלבד תטופל. יצויין, כי תיק יכול לכלול מספר עורכי דין שעוברים עליו מבחינה מקצועית אך זהות הרפרנט ידועה".

14. פיקוח "סוף הליך":

- ◆ נמצאו מקרים בהם רפרנט ביצע פיקוח על תיקים שנה או יותר לאחר שהתיקים הסתיימו (ניתן גזר דין / התקבלה החלטה סופית בתיק).  
זאת, בניגוד להנחיית הסניגוריה "פיקוח על תיקי סניגוריה" (סעיף 6.3.2.2) לפיה: "עם מתן גזר הדין או ההחלטה הסופית בתיק, על הסניגור המייצג להעבירם באופן מיידי למחלקת פיקוח..... וזאת מתוך שאיפה שהרפרנט יקרא אותם בסמוך למועד גזר הדין וככל האפשר בטרם יחלוף מועד הערעור ובמקרים בהם נדרש עיכוב ביצוע באופן מיידי".
- ◆ קיימים תיקי פיקוח "סוף הליך" בהם כלל לא ברור האם הרפרנט עבר על התיק כלומר, האם היה פיקוח כלשהו<sup>18</sup>.

הביקורת התרשמה כי קשה לעקוב ולבדוק האם בוצע פיקוח כאשר אין אינדיקציה לכך בתרשומות בתיקים.

תגובת הסניגוריה הציבורית

<sup>17</sup> יש גם תרשומות מהמוזכירות / עובדים סוציאליים / תרשומות של מחלקות שונות בסניגוריה.

<sup>18</sup> אין אחידות בין הרפרנטים - ישנם רפרנטים שמקפידים לרשום כי עברו על הפרוטוקול (וניתן / לא ניתן לסגור את התיק) ויש כאלו שכלל לא רושמים דבר (או רושמים "הוכנס פרוטוקול" ולא ניתן להבין האם בדקו אותו או שרק בוצעה הכנסת הפרוטוקול לתיק הדוקסנטר).

**מדינת ישראל**  
**משרד המשפטים**  
**האגף לביקורת פנימית ופניות הציבור**

"סעיף זה עוסק בתיקים בעלי רמת פיקוח של "סוף הליך". תיקים קלים שהם בעלי סיכון נמוך ביותר ושהוגדרו מראש כעדיפות נמוכה להקצאת משאבי פיקוח מיוחדים. לאור הצורך בתעדוף המשימות ובשים לב למגבלות כוח האדם, אכן קשה לעמוד בהנחיה המוזכרת בסעיף. מכל מקום, בכוונתנו לבצע בהנחיה זו התאמות במסגרת נוהל הפיקוח המעודכן".

**נקודות תורפה שנמצאו**

15. הביקורת מצאה כי מקרים רבים בהם הופסק הפיקוח על תיק התרחשו מפני שתזכורות לא טופלו.<sup>19</sup>

תגובת הסניגוריה הציבורית: "המקרים בהם הופסק הפיקוח על התיק בשל תזכורות שלא טופלו אינם רבים, אלא מעטים.....".

16. הביקורת מצאה כי אחת מנקודות התורפה בעקבותיה הופסק פיקוח או שחל עיכוב בתהליך הפיקוח היא במקרים של תהליכים שבהם מיודע רק הסניגור החיצוני ולא הסניגוריה.

א. כאשר הליכים שהותלו - מחודשים: מיודע רק הסניגור החיצוני.  
אם אינו מיידע את הסניגוריה, אין לה מעקב על כך<sup>20</sup>. התיק ממשיך ללא פיקוח.  
ב. פרוטוקולים של דיונים בדלתיים סגורות אינם זמינים ב"נט המשפטי"<sup>21</sup> לכן, כאשר סניגורים חיצוניים לא מעבירים לסניגוריה פרוטוקולים אלו ואו מסמכים שונים (המגיעים ישירות אליהם) מתעכב ונפגע תהליך הפיקוח<sup>22</sup>.  
עיכוב כאמור עלול ליצור מצב בו החלטות לעניין התיקים הופכות להיות "לא רלוונטיות" מכיוון שחלף זמן רב.

**תגובת הסניגוריה הציבורית**

"לא נחשפנו כלל לתופעה של הפסקת פיקוח (או עיכוב בתהליך הפיקוח) במקרים של התליית הליכים... ככלל, הסניגורים המייצגים אמורים ליידע אותנו על כך, ולהבנתנו המקרים בהם הם אינם מיידעים אותנו הם ספורים ונדירים ביותר. עוד יצוין כי המידע על חידוש הליכים מגיעים לסניגוריה גם באמצעות בית המשפט".

**תגובת הביקורת לתגובת הסניגוריה הציבורית**

המקרים כאמור עלו במדגם של הביקורת. כלומר, ייתכן וקיימים מקרים נוספים. יש לחדד נוהל עבודה מול הסניגורים החיצוניים על מנת למנוע מקרים בעתיד.

**פיקוח על תיקי הקראות**

<sup>19</sup> דוגמאות ראה/י בנספח ב' (ראה/י גם מקרה ב' ודע/י על תזכורת "בוצע" אך הפעולה לא בוצעה).

<sup>20</sup> לדוגמא - מחוז

<sup>21</sup> בעבר היה על הסניגורים להעביר את הפרוטוקולים לסניגוריה ולעדכן את הסניגוריה בדיונים ותוצאותיהם ועל כן עיכובים בהעברתם היו נפוצים יותר בעבר. כיום מועברים רק הפרוטוקולים שאינם זמינים ב"נט המשפטי".

<sup>22</sup> לדוגמא - [redacted] - למרות בקשות חוזרות ונשנות - פרוטוקול דיון 6.2012 הועבר רק שנה אח"כ 6.2013. פרוטוקול 2.2014 טרם התקבל עד התרשומת האחרונה בתיק 9.2014 (ולא ברור האם התקבל מפני שאין תרשומות נוספות בתיק) ייתכן שהופסק הפיקוח.

**מדינת ישראל**  
**משרד המשפטים**  
**האגף לביקורת פנימית ופניות הציבור**

הפיקוח על תיקי הקראות שונה מהפיקוח על תיקים רגילים.  
נציין כי במחוזות השונים - נהלים שונים. לביקורת הועברו:  
- נוהל עבודה של מחלקת הקראות - מחוז ירושלים (משנת 2013)  
- נוהל תוכנית פיקוח - ימי מוקד - מחוז מרכז (משנת 2015).

17. תיקים רבים נמצאו פתוחים במערכת למרות שצריך היה לסגור אותם<sup>23</sup>.  
נמצא תיק שעבר מפיקוח הקראות לפיקוח רגיל אך, בטעות לא פוקח<sup>24</sup> - יש למנוע  
תקלות כאלו.

18. נוהל מחוז ירושלים אינו כולל תוכנית פיקוח על ימי ההקראות.

תגובת הסניגוריה הציבורית (סעיפים 17-18)

"במסגרת נוהל הפיקוח המעודכן ייכלל פרק מיוחד בנושא פיקוח על תיקי הקראות.  
עם זאת, יש לציין כי קיימים מאפיינים שונים בין המחוזות באופיים של ימי  
ההקראות (סוג התיקים, היקף התיקים, מיקום בתי המשפט) גם כיום נערך בכל  
המחוזות פיקוח על ימי הקראות במגוון של אמצעים".

תיקי עליון ומחוזי :

בתיקים שנבדקו נמצא כי הפיקוח מבוצע ויש אינדיקציה ברורה לכך בתרשומות.

---

**המלצות**

א. מומלץ כי כל רפרנט ינהל רשימה של תיקים עליהם הוא/היא מפקח/ת. הרשימה תבדק  
אחת לתקופה (כפי שיוחלט בסניגוריה) וזאת על מנת לבחון את סטטוס התיקים.  
כך, תהיה בקרה נוספת של הרפרנט עצמו על סטטוס התיקים שהועברו אליו למניעת  
מצב בו תיק לא יפוקח.

תגובת הסניגוריה הציבורית

"אכן לא ניתן להוציא רשימה של תיקים עליהם מפקח הסניגור, ואולם לדעתנו לרשימה  
כזאת אין ערך פיקוחי רב שכן מדובר במספרים גבוהים מאד. כיום ניתן להוציא רשימת  
תזכורות לא מטופלות (להבדיל מרשימת תיקים) - וזהו כלי פיקוחי חשוב".

תשובת הביקורת לתגובת הסניגוריה הציבורית

---

<sup>23</sup> לדוגמה - מחוז ירושלים [REDACTED] מחוז [REDACTED] וכיו.

<sup>24</sup> מחוז ירושלים: תיק [REDACTED]

**מדינת ישראל**  
**משרד המשפטים**  
**האגף לביקורת פנימית ופניות הציבור**

- כיום לא מבוצעת בדיקה של התזכורות שלא מטופלות כנוהל עבודה. אם לדעת הסניגוריה מדובר בכלי פיקוחי חשוב - עליה להוסיף לנוהל העבודה בדיקת דוח זה כל תקופה מסוימת.  
- הביקורת סבורה כי מעקב של הרפנט על תיקים שעברו לפיקוחו - יסייע רבות כמעקב ובקרה על פיקוחים ולגילוי תיקים "שנפלו בין הכסאות" ולא טופלו. נציין כי ייתכן שלחלקם לא היתה תזכורת שלא טופלה ולכן תיק זה לא יופיע בדוח התזכורות הנ"ל.

ג. הביקורת סבורה שהתרעות "קופצות" על תזכורות שלא טופלו יסייעו למנוע מקרים בהם תזכורות נשארו פתוחות והופסק הפיקוח.

תגובת הסניגוריה הציבורית

"במסגרת התוכנה החדשה יוחלט באילו מקרים דרושה התראה "קופצת", בכפוף להתייעצות עם מומחית ה-AI.

ג. יש להנחות את כל המפקחים לנהל תרשומת ברורה כך שניתן יהיה לראות INPUT כלשהו המהווה אינדקציה על ביצוע פיקוח.

ד. מומלץ כי בתיקי "סוף הליך" הרפנט יעבור על התיק סמוך למועד גזר הדין / מתן החלטת ביה"מ ויתעד זאת בתרשומת.

תגובת הסניגוריה הציבורית (המלצות ג, ד): "תטופלנה באמצעות נוהל הפיקוח המעודכן".

ה. על הסניגוריה לקבוע מדיניות כיצד לטפל במקרים בהם הסניגורים החיצוניים אינם פועלים בהתאם לנהלי הסניגוריה יש לשקול סנקציות באם אין היענות לאורך זמן:

- יש להבהיר לסניגורים כי עליהם לדווח לסניגוריה על תיקים שהותלו וחזרו להיות פעילים.

- יש לדאוג לכך שהסניגורים יעבירו מסמכים ופרוטוקולים לרפנטים בכל המקרים בהם הם מחוייבים לכך וזאת על מנת לעמוד בנהלי הסניגוריה ולא לעכב את תהליך הפיקוח.

תגובת הסניגוריה הציבורית

"הטלת סנקציות על הסניגור היא עניין תלוי נסיבות ומקרה, וקשת האפשרויות בהקשר זה היא רחבה מאד. אי עמידה בכללים ובהנחיות הסניגוריה הוא נושא שנבדק באופן שוטף על ידי כל המחלקות במחוז. ההחלטה על הטלת סנקציות חייבת להיות מותאמת לנסיבות ולסניגור, ולא רצוי לקבוע כללים קשיחים בנושא".

ו. תיקי הקראות :

מכיוון שהרבה תיקי הקראות נמצאו פתוחים למרות שהיו צריכים להיות סגורים יש לשים דגש בנוהל העבודה על סגירת התיק במועד הנכון.

תגובת הסניגוריה הציבורית :

"כאמור לעיל, במסגרת נוהל הפיקוח המעודכן ייכללו נהלים בדבר סגירת תיקים".

חות דעת על איכות ייצוג בגין פיקוחים שוטפים

**מדינת ישראל**  
**משרד המשפטים**  
**האגף לביקורת פנימית ופניות הציבור**

אחד היעדים אשר הוגדר בהנחיית הסניגוריה "פיקוח על תיקי סניגוריה" לתהליך הפיקוח הוא "שמירה על כללי מינהל תקין":

"קבלת סניגורים לרשימת הסניגורים הציבוריים או הוצאתם ממנה וכן מינוי סניגורים לייצג בהליכים שונים, מושפעים ישירות מתהליך הפיקוח המקצועי. .... בהיותה גוף שכל תקציבו ממומן מכספי הציבור, חייבת להיות הצדקה עניינית, על פי כללים של מינהל תקין, הן להוצאת המשאבים והן לאופן חלוקתם. עיקר ההחלטות המשפיעות על חלוקת המשאבים הן ההחלטות על מינוי סניגורים, זהות הסניגורים הממונים והיקף העבודה הניתן לכל סניגור.... תהליך הפיקוח מאפשר יצירת תשתית עובדתית מתועדת לקבלת ההחלטות הנ"ל".

19. קשה מאד למצוא מסקנות וחוות דעת על איכות הייצוג של סניגור חיצוני באמצעות או בעקבות פיקוחים שוטפים.

(הביקורת התרשמה שהפיקוח השוטף מהווה למעשה ליווי של התיק לאורך התנהלותו).

20. הביקורת חיפשה תיעודים למסקנות וחוות דעת על איכות ייצוג בגין פיקוחים שוטפים הן בתיקים המתנהלים והן בפרוטוקולים של ישיבות של המחלקות הרלוונטיות - מחלקת איכות הייצוג, מחלקת מינויים ומחלקת מעצרים. נמצא כי :  
▶ במקרים נדירים הרפרנטים מחווים דעה בתיק עצמו על איכות הייצוג שהיתה בו במקרים אלו לעיתים נשלח גם מייל לידוע כל עורכי הדין במחוז<sup>25</sup>.  
▶ במחוזות שנבדקו, בפרוטוקולים של הישיבות של המחלקות הנ"ל לא נמצא כמעט איזכור לחוות דעת על איכות ייצוג בעקבות פיקוחים שוטפים<sup>26</sup>.

21. המערכת הממוחשבת, נכון להיום, אינה מאפשרת שליפת נתונים או תרשומות נבחרות המעידות על איכות הייצוג מתוך הפיקוחים השוטפים.  
נמסר לביקורת כי במערכת החדשה תהיה אפשרות לשלוח תרשומות מסויימות שיסומנו ובכך ניתן יהיה לקבל תמונה מקיפה יותר על פעילות הסניגור בתיקים שונים.

תגובת הסניגוריה הציבורית (סעיפים 20-21)

"כפי שפירטנו בהרחבה בהתייחסותנו הכללית לטיקט הדוח, הערכת עבודה של הסניגור נעשית במגוון של דרכים ולא דווקא באמצעות הפיקוחים השוטפים כך למשל בשנים האחרונות התפתח הכלי של פיקוחי העומק, אשר מהווים נדבך מרכזי ביותר בהערכת הסניגורים. עוד יצויין כי בתוכנה החדשה ניתן יהיה לסמן, אגב עבודת הפיקוח, תרשומות מהותיות להערכת הסניגור. לאחר מכן ניתן יהיה גם לשלוח אותן במרוכז. כך יוכלו בעלי

<sup>25</sup> נמסר מהסניגורים המחוזיים כי רק במקרים בהם מתגלים כשלים מהותיים או הצלחות יוצאות דופן מועבר מייל המיידע את כל עורכי הדין הפנימיים בנושא ומועבר תיעוד לתיק האישי של הסניגור החיצוני.

<sup>26</sup> נמצאו איזכורים רק במקרים של תיקים יוצאי דופן. ראה/י המשך הדוח בנוגע לפיקוחי עומק ותצפיות.

**מדינת ישראל**  
**משרד המשפטים**  
**האגף לביקורת פנימית ופניות הציבור**

הרשאות שייקבעו לשלוף בלחיצת כפתור את כל התרשומות שהוגדרו כמשמעותיות להערכתו של סניגור ספציפי יודגש כי לפיקוח השוטף עדיין יש ערך בפני עצמו, ולא כל הערכה או הערה ביחס לסניגור צריכה לעבור הלאה.

22. א. נמצאו מקרים רבים בהם בפועל, בדיונים בבתי המשפט, הופיעו (ללא אישור) סניגורים אחרים מאותו משרד עו"ד במקום הסניגור שמונה מטעם הסניגוריה. (נציין כי כאשר מתגלים מקרים כאמור, לא משולם לסניגור על הייצוג בדין).  
ב. אין מעקב הכולל כימות מספר הפעמים של החלפות לא מאושרות כך, שאין תמונה מלאה פר-סניגור<sup>27</sup>.

ג. אין נוהל עבודה כתוב בנוגע לטיפול במקרים כאלו.

תגובת הסניגוריה הציבורית:

"למיטב ידיעתנו, המקרים בהם בדיונים בבתי המשפט מופיעים ללא אישור סניגורים אחרים מאותו משרד במקום הסניגור שמונה על ידי הסניגוריה הציבורית הם חריגים. במקרים אלה הסניגור אינו זוכה לתשלום עבור הייצוג".

---

### המלצות

א. יש לשקול כי בישיבות של המחלקות - בקרה על איכות הפיקוח, מינויים ומעצרים יהיה דיווח על התרשמות על איכות הייצוג העולה מתוך פיקוחים שוטפים.

תגובת הסניגוריה הציבורית:

"כבר מבוצעת דיווחים על איכות הייצוג מתקבלים בישיבות הממונים במחוזות וכן לקראת החתימה על חוזי הריטיינר והחקראות בכל שנה".

ב. מומלץ לנהל רישום המפרט את כמות הפעמים בהן בוצעו החלפות ייצוג לא מאושרות (פר סניגור). הביקורת סבורה כי נתון זה יסייע בקבלת תמונה נוספת על התנהלות הסניגור החיצוני לאורך זמן.

מומלץ להכין נוהל עבודה כתוב בנושא (הכולל התייחסות לנושא הן מבחינת מחלקת שכ"ט והן מבחינת יידוע הממונים).

---

### פיקוחי עומק

<sup>27</sup> לרוב מעירים לעורך הדין ומבקשים שלא יקרה שוב, אך נמצאו מקרים בהם בוצעו החלפות ייצוג נוספות ללא אישור למרות האזהרות וההערות (לדוגמה - מחוז [REDACTED]).



**מדינת ישראל**  
**משרד המשפטים**  
**האגף לביקורת פנימית ופניות הציבור**

פיקוח אשר מבוצע על מספר תיקים מגוונים בהם מייצג הסניגור החיצוני וזאת על מנת להתרשם מעבודתו, לפקח על עבודתו באותם תיקים, להעניק לו ייעוץ נדרש ולתת משוב על איכות הייצוג בדוח פיקוח מיוחד.

הסניגור החיצוני מוזמן לפגישה עם הרפרנט (המפקח) במהלכה הם דנים על מספר תיקים בהם מייצג הסניגור החיצוני מטעם הסניגוריה. הדיון כולל מעבר על התיקים, עיון בחומר הראיות בתיק (אם צריך) ובדיקת דרכי פעולה והתנהלות בתיקים. לאחר סיום המפגש עורך הרפרנט "טופס פיקוח עומק" אשר מועבר לידיעת הממונים ולתיקו האישי של הסניגור.

23. נמצא כי למרות שלפי הנחיית הסניגוריה יש לבצע פיקוחי עומק - פיקוחי עומק אינם מבוצעים בכל המחוזות:

מחוז ירושלים - לא מבוצעים פיקוחי עומק - ראה/י פירוט בסעיף הבא.

מחוז חיפה - החלו בפיקוחי עומק רק בשנת 2015.

מחוז מרכז (שהיה חלק ממחוז ת"א) - החלו בפיקוחי עומק בשנת 2009.

**מחוז ירושלים**

24. במחוז ירושלים לא מבוצעים פיקוחי עומק.

לאחרונה החלו לבצע פיקוחים בהם הרפרנט לוקח לבדיקה מספר תיקים של הסניגור החיצוני ועורך עימו פגישה ודיון על אותם תיקים.

◆ כיום, לא מדובר במשנה סדורה, הפיקוחים מבוצעים באופן ספורדי ואין תוכנית עבודה.

◆ לא מדובר בפיקוח עומק כפי שמוצג בהנחיית הסניגוריה "פיקוח על תיקי סניגוריה".

◆ אין נקודות להתמקדות בבדיקת הרפרנט ואין חוות דעת המסכמת את הפגישה ואת התרשמות הרפרנט בנוגע לאיכות הייצוג.

**תגובת הסניגוריה הציבורית (סעיפים 23-24)**

"המטרה של נוהל הפיקוח הקיים היתה לקדם ולפתח את הכלי של פיקוחי עומק, וזאת אכן המגמה הנוהגת בסניגוריה בשנים האחרונות. אף במחוז ירושלים נקבע יעד בתכנית העבודה בהקשר זה לשנה הקרובה. מכל מקום, הנושא של פיקוחי עומק יטופל במסגרת נוהל הפיקוח המעודכן, לרבות הבניית התהליך ככל הניתן, תוך התחשבות במאפיינים השונים והייחודיים של כל מחוז ומחוז. /ההערה רלוונטית גם להמלצה א'".

25. תוצרי הפיקוחים המבוצעים במחוז ירושלים (הנזכרים בסעיף לעיל) הינן טבלאות:

◆ חלק מהטבלאות שהועברו לביקורת הן טבלאות הכנה בלבד. לא ברור האם בוצע הפיקוח או לאו והאם נערכה ישיבה עם הסניגור עליהם.

◆ הטבלאות בהן ניכר שהיתה ישיבה עם הסניגור החיצוני אינן כוללות חוות דעת על איכות הייצוג של הסניגור החיצוני אלא רק הערות על התיקים עצמם.

**מדינת ישראל**  
**משרד המשפטים**  
**האגף לביקורת פנימית ופניות הציבור**

**פיקוחי עומק - מחוזות חיפה ומרכז**

26. אין בהנחית הסנגוריה הסבר כיצד להתייחס לפיקוח העומק במסגרת הפיקוח השוטף: ישנם מקרים בהם פיקוח העומק לא עודכן בתרשומת בתיק. לכן, לא ניתן לראות אינדיקציה לביצוע פיקוח כלשהו בתיק (למרות שהיה פיקוח). כאשר התרשומת בדבר החלטות שהוחלטו בעניין התיק במסגרת פיקוח העומק אינה מעודכנת אזי אין הנחיה (ותזכורת לגורם הבא) מה הפעולה הבאה ו/או באחריות מי הפעולה הבאה ועלול בטעות להיפסק הפיקוח השוטף על התיק.

**תגובת הסניגוריה הציבורית**

"ככלל, פיקוח עומק כן נרשם בתיק. אין ברישומו, או אי רישומו, כדי להשפיע על המשך הפיקוח השוטף ברמת שנקבעה לו. (הערה זו רלוונטית גם להמלצה ד/).

**תגובת הביקורת לתגובת הסניגוריה הציבורית**

בפועל נמצא כי במקרים של פיקוח עומק על תיק שאינו סגור כאשר אין איזכור בפיקוח השוטף על פעולות שהוחלט לבצע בתיק בעקבות פיקוח העומק, עלול להיפגע הפיקוח השוטף מפני שאין תזכורות למעקב על ביצוע פעולות שסוכם עליהן בפיקוח העומק. הביקורת סבורה שיש להידרש בנוהל החדש לנושא זה.

27. תלונות והחלפות ייצוג:

- לרוב, לא מבוצעת טרם פיקוח העומק, בדיקה בתיק האישי האם קיימות תלונות על הסניגור מאז הפיקוח הקודם.  
- רק בחלק מפיקוחי העומק קיימת התייחסות לנושא החלפות ייצוג (מאושרות ולא מאושרות) ולבקשות להחלפות ייצוג מטעם הלקוחות.

הביקורת סבורה כי עיון בתיק האישי של הסניגור החיצוני יחדד עבור הרפרנט את נקודות התורפה/חוזקה שיש לשים אליהן לב בביצוע פיקוח העומק, במפגש מול הסניגור החיצוני ובחינת איכות הייצוג הניתנת.

**תגובת הסניגוריה הציבורית**

"כאמור לעיל, במסגרת התוכנה החדשה ניתן יהיה לעיין בריכוז ההערות לסניגור שסווגו כהערות מהותיות. לצד זאת, במסגרת פיקוח העומק נבחנים פיקוחי עומק קודמים וכן בקשות להחלפת הייצוג. הכניסה לתיק האישי של הסניגור היא עניין רגיש המתאפשר לנושאי תפקידי בכירים בלבד. כל רפרנט יכול לקבל עותק ממסמכים ומחומרים אחרים הנוגעים לסניגור כמפורט לעיל. בתוכנה החדשה ניתן יהיה לקבל פירוט נרחב של החלפות ייצוג, לרבות הסיבות להחלפה. (רלוונטי גם להמלצה ג/).

28. פיקוחים ותצפיות שבוצעו בעבר:

◆ נמצא כי רק בחלק מפיקוחי העומק שנבדקו קיימת התייחסות לפיקוחי העומק הקודמים שבוצעו לסניגור החיצוני.

◆ התייחסות לתצפיות קודמות כמעט ולא נמצאה בפיקוחי העומק שנבדקו.

**מדינת ישראל**  
**משרד המשפטים**  
**האגף לביקורת פנימית ופניות הציבור**

♦ התייחסות לפיקוחים השוטפים נמצאה רק בחלק מפיקוחי העומק.

הביקורת סבורה כי כאשר נלקחים בחשבון תצפיות עבר ופיקוחים קודמים מתקבלת תמונה מקיפה על איכות הייצוג של הסניגור החיצוני אשר יכולה לסייע בקבלת מסקנות אופרטיביות (לדוגמא - ייתכן שתינתנה הזדמנויות רבות יותר לשיפור (לאחר פיקוח שהציג בעיות באיכות הייצוג) אם בעבר דווח על איכות ייצוג גבוהה ולהיפך).

תגובת הסניגוריה הציבורית

"ביצוע תצפיות הוא כלי פיקוחי חשוב, אך מנגד גוזל משאבים רבים. על כן, השימוש בכלי התצפיות צריך להיעשות במינון המתאים. כן יצוין כי במסגרת פיקוחי העומק במקרים רבים ישנה התייחסות פיקוחי עומק קודמים וכן לנושאים שעלו גם במהלך השוטף של הפיקוחים. מכיוון שמבצע פיקוח העומק הוא ככלל גם הרפרנט שמבצע פיקוח שוטף על עורך הדין, ממילא הוא מודע ומכיר את מכלול המידע הקיים אודות עבודת הסניגור. לרלוונטי גם להמלצה ה'".

תגובת הביקורת לתגובת הסניגוריה הציבורית

מכיוון שלא בכל הפיקוחים שנבדקו נמצאה התייחסות לפיקוחים קודמים ושבשנים שונות לעיתים מבוצע פיקוח העומק ע"י רפרנטים שונים - מומלץ להוציא הנחיה ברורה בדבר התייחסות לפיקוחים קודמים.

29. מחוז חיפה: נמצא כי במחוז חיפה אין מספר קבוע של תיקים עליהם עוברים הרפרנטים בעת פיקוח העומק- נבדקים 1-5 תיקים. הביקורת סבורה כי בדיקת תיק או שניים אינה מספקת לצורך פיקוחי עומק. יש לקבוע רף מינימאלי לביצוע פיקוחי העומק והוא צריך להיות גבוה מאחד.

\* נציין לחיוב כי מנהלות מחוזות מרכז וחיפה מכינות תוכנית עבודה עבור המפקחים לביצוע פיקוחי עומק מתוך מגמה לבצע פיקוח על כל הסניגורים החיצוניים ואף לבצע פיקוחים חוזרים.

30. אין אחידות בין המחוזות בפורמט דוח הפיקוח המוגש<sup>28</sup>.

תגובת הסניגוריה הציבורית

<sup>28</sup> מתוך המחוזות שנבדקו רק מחוז מרכז מציג את דוח העומק בפורמט המופיע בהנחיית הסניגוריה "פיקוח על תיקי סניגוריה". במחוז חיפה נבדקים כמעט אותם הסעיפים אך, הטופס שונה (במחוז ירושלים כאמור לעיל לא ממולא הטופס כלל).

**מדינת ישראל**  
**משרד המשפטים**  
**האגף לביקורת פנימית ופניות הציבור**

"במסגרת נוהל הפיקוח המעודכן ייקבע רף מינימאלי של מספר התיקים שייבחנו בפיקוחי עומק. יצוין כי במחוז חיפה כבר נקבע רף כזה (3 ומעלה). כן תתבצע האחדה בסיסית בין דוחות פיקוחי העומק הנערכים במחוזות, תוך השארת גמישות מסוימת למחוזות. /רלוונטי גם להמלצה ב/".

**דוח תצפית**

31. נמצא כי אין אחידות בין המחוזות בנוגע לביצוע תצפיות בבתי משפט והכנת דוחות בעקבותיהן:

~ דיווח - רק במחוז מרכז מוגש דוח תצפית בהתאם להנחיית הסניגוריה.

במחוז חיפה מרבית הדיווחים אינם בטופס מיוחד אלא דיווח המתועד בגיליון אקסל.

במחוז ירושלים לא מוגש דוח תצפיות כלל.

~ תוכנית עבודה - קיימת רק במחוזות חיפה ומרכז.

**הביקורת התרשמה כי דוחות על תצפיות מוסיפים מידע על איכות הייצוג של הסניגור החיצוני, בעיקר בקבלת מידע על התנהלותו מול הלקוח בזמן אמת.**

32. לא נקבע "רף" / כמות של דיווחי תצפיות המעידים על איכות ייצוג בעייתית אשר לאחרי נקטו פעולות מול הסניגור החיצוני (יוזמן לשיחה/יבוצע פיקוח עומק וכו').

**תגובת הסניגוריה הציבורית:** "ר התייחסותנו בסעיף 28 לעיל. יודגש כי לטעמנו חשוב להותיר גמישות במספר התצפיות ועל כן איננו סבורים שיש מקום לקביעת רף מינימאלי בהקשר זה /זאת להבדיל מפיקוחי עומק/".

**המלצות**

א. מומלץ כי פיקוחי העומק יבוצעו בכל מחוזות הסניגוריה.

ב. מומלץ כי בנוהל עבודה ייקבע מספר תיקים מינימאלי שייבדק בפיקוח העומק.

ג. מומלץ כי בפיקוחי העומק תהיה התייחסות גם לפיקוחי העומק הקודמים, התצפיות, התלונות והחלפות ייצוג/בקשות להחלפות ייצוג (אם היו) לסניגור המפוקח. הביקורת סבורה כי כך הרפרנט יוכל לשים דגש על נקודות שבהן כבר הותרע בעבר כי קיימת בעיה.

ד. חשוב להנחות את המפקחים לתעד את פיקוח העומק בתוך התרשומת בתיק על מנת שהפיקוח השוטף לא ייפגע.

**מדינת ישראל**  
**משרד המשפטים**  
**האגף לביקורת פנימית ופניות הציבור**

ה. מומלץ כי תבוצענה בכל המחוזות תצפיות ויוגש דוח בגינן. הביקורת התרשמה כי תצפיות מניבות תמונה נוספת וחשובה על פעילות עורך הדין "בזמן אמת": אופן התייחסותו ללקוחות / מידת אסרטיביות בחקירות / ייצוגיות וכו' (דבר שלא ניתן לבדוק באמצעות בדיקת ניירת).

**תוצרי פיקוחי עומק**

33. הביקורת התרשמה כי יש לבצע עבודת חשיבה נוספת על המטרה של פיקוחי העומק ועל המשקל שניתן להם בהחלטות הסניגוריה לגבי עבודת הסניגורים החיצוניים.

כיום נראה כי לא ברור מה המשקל של פיקוחי העומק ומה החשיבות שלהם - האם רק נקודתית לתיקים שנבדקו, האם לצורך הערכת המשך הפעילות עם הסניגור החיצוני בשנת התקציב הבאה וכו'. (ראה/י גם סעיף 37 לדוח).

**תגובת הסניגוריה הציבורית**

"עבודת החשיבה באשר למטרותיו של פיקוח העומק כבר נעשתה בסניגוריה הציבורית. ברור לכל שהכלי של פיקוחי עומק חשוב ביותר להערכת הסניגורים החיצוניים" (הערה הרלוונטית גם להמלצה א').

34. הביקורת התרשמה כי בסעיף "התרשמות כללית והמלצות" במקרים רבים (בעיקר בפיקוחים שנדגמו במחוז מרכז) לא ברורה חוות הדעת המסכמת של הרפרנט בנוגע לפיקוח שבוצע<sup>29</sup>.

כאשר אין המלצה מסכמת קשה לראות את השפעת פיקוחי העומק על ההתנהלות של הסניגוריה מול הסניגור בעקבותיו. (לדוגמא הגדלת פיקוח שוטף או הקטנת פיקוח בעקבות שיפור וכו'). (ראה/י גם את סעיפים 35-37).

**תגובת הסניגוריה הציבורית**

"הגורם המתאים לקבלת החלטות בדבר העסקתו של הסניגור החיצוני הוא הסניגור הציבורי המחוזי, המפעיל מנעד שיקולים רחב יותר. ...לשיטתנו, אין לרפרנט העורך את פיקוח העומק את הכלים הדרושים כדי להמליץ על שינוי עבודה עם סניגור. על מנת להחליט במישור זה, נדרשת ההתרשמות של כלל הגורמים המפקחים במחוז לגבי הסניגור וכן תמונה רחבה של איכויות כלל הסניגורים במחוז ושל צרכי המחוז. מכל מקום, כאמור לעיל, הנושא של פיקוחי עומק יטויב במסגרת נוהל הפיקוח המעודכן".

<sup>29</sup> מוצגות נקודות לחיוב ונקודות תורפה אך אין המלצה מסכמת שתובא להחלטת הממונים.

**מדינת ישראל**  
**משרד המשפטים**  
**האגף לביקורת פנימית ופניות הציבור**

תגובת הביקורת לתגובת הסניגוריה הציבורית

כאמור לעיל, מומלץ כי חוות הדעת המסכמת תכלול המלצה כלשהי. בסופו של דבר יכריע מנהל המחוז בהתאם לכלל השיקולים העומדים בפניו.

35. פיקוחי העומק מגדירים סעיפים מסוימים אשר על הרפרנטים לבחון בעת ביצוע פיקוח העומק (כל מחוז קבע סעיפים אחרים). לא נקבע מדרג חשיבות ליקויים - ולא ברור אילו נושאים שנבדקים משפיעים על חוות הדעת הניתנת בסעיף "התרשמות כללית והמלצות" או על החלטות בעקבות הפיקוח. הביקורת סבורה כי קביעת "סעיפי ליבה" תמקד את חוות הדעת הניתנות על איכות הייצוג בפיקוחי העומק.

להלן דוגמאות:

- ◆ התנהלות בניגוד להנחיות הסניגוריה: נמצאו מקרים רבים בהם דווח שהסניגור החיצוני (בניגוד להנחיות הסניגוריה) נפגש עם הלקוח רק בביה"מ ולא לפני כן.
- ◆ קושי בפיקוח שוטף: נמצאו מקרים רבים בהם דיווח הרפרנט (בפיקוח העומק) כי קשה מאד לפקח (בפיקוח השוטף) על הסניגור החיצוני ועל כך שהסניגור אינו מעדכן אותו במקרים בהם לפי הנחיות הסניגוריה צריך היה לעדכן.
- ◆ נמצאו מקרים בהם דיווחו רפרנטים על כך שהסניגורים החיצוניים מגיעים לפיקוח העומק ואינם בקיאים בתיקים הנדונים. עם זאת, לא נראה כי ניתנת חשיבות לנושא זה.

החלטה על סעיפים מהותיים תסייע לרפרנט לבסס את חוות דעתו וכן תיתן למפוקח הכוונה בגין אילו נושאים הסניגוריה אינה עוברת לסדר היום.

תגובת הסניגוריה הציבורית

"איננו מסכימים עם ההערה ביחס לקביעת "מדרג חשיבות ליקויים". הדבר הוא תלוי נסיבות ומקרה. מלאכת הסניגוריה אינה מדע מדויק. יש בה דרכי פעולה לגיטימיות רבות, במסגרת פיקוח העומק נבדקים פרמטרים שונים הנוגעים לעבודתו של הסניגור..... לא ניתן ולא ראוי לקבוע מראש שקלול נוקשה או ליקויים שהם חשובים יותר מאחרים שהפרתם מזכה בסנקציה קבועה ומוגדרת.... התגובה תיגזר גם על פי מידותיו של הסניגור וצרכי המערכת בזמן נתון. יחד עם זאת, ברור כי העשייה המשפטית ואיכותה היא בליבת הבדיקה, וככזו היא באה לידי ביטוי הולם ובאופן מעמיק בכל פיקוחי העומק שנעשים. (רלוונטי גם להמלצה ב/).

לפי הנחיית "הפיקוח על תיקי הסניגוריה":

**מדינת ישראל**  
**משרד המשפטים**  
**האגף לביקורת פנימית ופניות הציבור**

"בהתאם לאמור בטופס ועל פי התרשמות הרפרנט מהייצוג שמעניק הסניגור ניתן לשקול נקיטת פעולות שונות, כגון:

הזמנת הסניגור לפיקוח עומק נוסף, שינוי רמת הפיקוח בתיקים בהם מייצג (לקולא או לחומרא), הקפאת הפעילות עם הסניגור עד לעריכת בירור, שינוי הרמה המקצועית של הסניגור, למעלה או למטה, ובהתאם העברתו מסוגי תיקים מסוימים לסוגים אחרים / ערכאות אחרות, ביצוע תצפית על עבודתו בבית המשפט ועוד...."

36. לא נקבע מדרג של פעולות שניתן לנקוט בהן בעקבות תוצאות פיקוחי העומק. דוגמאות:

- פיקוח הדוק יותר בפיקוחים השוטפים על תיקי הסניגור.
  - פיקוח עומק חוזר
  - זימון הסניגור לשיחה
  - הפחתת תורנויות / תיקים וכו'.
  - נקיטת צעדים חמורים יותר כגון השעיית העבודה עם הסניגור וכו'.
- נראה כי ליקויים דומים מטופלים באופן שונה.
- הביקורת סבורה כי הבניית פעולות מול הסניגור לאחר פיקוח העומק תסייע לרפרנט, לסניגור החיצוני ולמערך הפיקוח בכללותו.**

תגובת הסניגוריה הציבורית

"לטעמנו אין צורך בקביעת מדרג של פעולות שניתן לנקוט בהן בעקבות תוצאות פיקוחי העומק. דרכי הפעולה שנקטות ממילא בעקבות פיקוחי עומק הן שונות זו מזו, ומוחלט עליהן בהתאמה לממצאי פיקוח העומק ותמונת המצב הכללית בעניינו של הסניגור. כאמור לעיל, במסגרת נוהל הפיקוח המועדכן ייקבעו הוראות המטייבות את תהליך פיקוחי העומק".

37. השפעת פיקוחי העומק:

מחוז מרכז: נראה כי ננקטות פעולות בעיקר לאחר הצטברות של מספר נושאים יחד - תלונות ו/או דיווח על בעיות בייצוג בימי הקראות בנוסף לפיקוח העומק. לא נראה כי הפעולות קשורות דווקא למועד פיקוחי העומק או לתוצאותיו ולא ברור מה משקלם<sup>30</sup>.

<sup>30</sup> במדגם שנלקח כמעט ולא נמצאו מקרים שבעקבות פיקוח עומק הפחיתו/הגדילו תורנויות / שינו סוגי תיקים וכו'.

**מדינת ישראל**  
**משרד המשפטים**  
**האגף לביקורת פנימית ופניות הציבור**

**מחוז חיפה :** במחוז חיפה מתקיימות ישיבות חצי שנתיות אשר המיקוד שלהן הוא פיקוחי העומק ונראה כי מתקבלות החלטות אופרטיביות בנוגע לסניגורים בעקבות הפיקוחים. נציין לחיוב כי מנוהל גיליון ובו השוואה של של הפיקוח הקודם לעומת החדש תוך התייחסות גם להתרשמות העולה מהפיקוחים השוטפים.

**מחוז ירושלים:** לא נמצא תיעוד לפעולות בעקבות פיקוחים כלשהם (למעט פיקוחים על עו"ד חדשים). לא נמצא תיעוד להחלטות על המשך הפעילות מול הסניגור החיצוני (פיקוח הדוק / ציון לשבח / הגדלת מכסת תיקים / הפחתת מספר תיקים וכו').

38. מחוז ירושלים:

א. נמצא כי חסר תיעוד:

- לישיבות המחלקות וביניהן מחלקת הבקרה על איכות הפיקוח.
- להחלטות המתקבלות בנוגע לסניגורים החיצוניים.
- הביקורת לא קיבלה פרוטוקולים של ישיבות במחוז ירושלים מלבד פרוטוקולים ישנים (שנת 2013. ובפרוטוקולים אלו אין החלטות או חוות דעת על איכות הייצוג הניתנת ע"י הסניגורים החיצוניים במחוז אלא חוות דעת על סניגורים חדשים בלבד).
- ב. הפיקוחים אינם כוללים מסקנות המציגות ראייה כוללת על פעילות עורך הדין כפי שהיא משתקפת מהתיקים השונים!

תגובת הסניגוריה הציבורית

"...כמובן שההחלטות המתקבלות בהקשר זה צריכות להיות מתועדות, וכך נעשה ככלל. יצוין כי במהלך שנת 2016 מחוז ירושלים חזר לתעד את ישיבות המחלקה לבקרה על איכות הייצוג".

הביקורת התרשמה כי פיקוחי העומק, בניגוד לפיקוחים השוטפים, נותנים תמונה מקיפה על פעילות הסניגור החיצוני. בעקבות פיקוחי העומק ניתן לגבש עמדה יציבה יותר מאשר הפיקוח השוטף על איכות ייצוג עורך הדין לכן כדאי למנף את הפיקוחים לצורך הגברת איכות הייצוג.

המלצות



**מדינת ישראל**  
**משרד המשפטים**  
**האגף לביקורת פנימית ופניות הציבור**

- א. הביקורת מציעה לבצע עבודת חשיבה בסניגוריה בנוגע להשפעת פיקוחי העומק - האם ההשפעה היא רק על התיקים הנדונים במהלכו או שיש לפיקוחי העומק משקל רב בהחלטות אופרטיביות בעתיד מול הסניגור החיצוני.
- ב. מומלץ לקבוע בפיקוח העומק משקל רב יותר לסעיפים מסויימים לעומת אחרים - לקבוע "סעיפי ליבה".
- ג. מומלץ לקבוע מדרג פעולות שינקטו מול הסניגורים בהתאם להחלטות שיתקבלו בעקבות פיקוחי העומק.
- מומלץ לשקול כאופציה ראשונה להדק פיקוח שוטף בתיקים של הסניגורים החיצוניים אשר פיקוחי העומק שלהם גילו נקודות הטעונות שיפור.
- ד. מומלץ שבכל מחוז תוכן טבלה (בדומה לזו הקיימת כבר במחוז חיפה) ובה השוואה בין מסקנות פיקוחי העומק לאורך שנים. הטבלה עוזרת לרכז את המסקנות העיקריות ולראות את התפתחות עבודת הסניגור החיצוני לאורך השנים (לחיוב ולשלילה).
- ה. מומלץ כי יוכן דוח המקבץ את כל הנתונים יחד (החלפות ייצוג / פיקוחי עומק / תצפיות וכו' לכל סניגור) כך, יהיה קל יותר להחליט החלטות אופרטיביות בקלות.
- \* תגובת הסניגוריה המלאה נמצאת בסוף הדוח.
- 

**תלונות**

39. מרבית התלונות הן על חוסר יחס ללקוחות, על כך שהסניגורים אינם באים לבקר אותם ונפגשים עימם רק בבית המשפט.

**מדינת ישראל**  
**משרד המשפטים**  
**האגף לביקורת פנימית ופניות הציבור**

נראה כי על הסניגוריה לשים דגש על נושא זה מול הסניגורים החיצוניים ולהחליט בדבר המשקל והחשיבות הניתנים לנושא זה.

תגובת הסניגוריה הציבורית

"בסניגוריה הציבורית בהחלט מושם דגש על ביקורים ויחס ללקוחות. ייצוג מוכווון לקוח הוא אף אחד מערכי הסניגוריה הציבורית. הצטברות מידע על יחס לא ראוי כלפי לקוח בהחלט עלולה לגרום בצידה תגובה אופרטיבית מצד הסניגוריה הציבורית, ובמקרים מתאימים גם סנקציות. זאת ועוד, במסגרת פיקוחי העומק נדונים נושאים כדוגמת היחס ללקוחות קיים פגישות עמם וכי"ב.  
כאמור לעיל, במסגרת התוכנה החדשה ניתן יהיה לשלוף בקלות את ההערות המהותיות שנכתבו ביחס לסניגורים ובכלל זה תלונות בנוגע ליחס ללקוחות".

40. **תיעוד תלונות :**

מחוזות: במחוזות השונים אין רשימה המרכזת את התלונות שהתקבלו<sup>31</sup>.  
כאשר אין רשימה המרכזת את התלונות (ומפרטת את הסטטוס שלהן) - אין אפשרות לקבל אינדיקציה על מספרן ועל מהותן. אם צריך מידע על תלונות החיפוש אחריהן ייקח זמן רב וידרש חיפוש בתיקים האישיים ו/או בתיקי הסניגוריה.  
סניגוריה ארצית: התלונות נשמרות בתיקיה בדוקסנטר אך, אין רשימה של תלונות המפרטת את התלונות האם טופלו / לא טופלו ומתי והאם היו מוצדקות או לא.

תגובת הסניגוריה הציבורית

"על פניו, איננו מוצאים צורך ברשימות המוצעות של התלונות שהתקבלו. התלונות מתועדות בתיק הממוחשב וכן בתיק האישי של הסניגור במידת הצורך. מכל מקום, העניין יישקל במסגרת פיתוח התוכנה החדשה".

41. **תלונות המתקבלות בטלפון:** החלק הארי של התלונות על הסניגורים החיצוניים אין תלונות בכתב אלא תלונות אשר התקבלו בשיחות טלפון.

- ◆ התיעוד עליהן הוא ע"י רישום בתרשומות בתיק הסניגוריה בגינו יש תלונה ובמקרים מסויימים מועבר מייל לידיעה.
- ◆ לביקורת נמסר כי אמור להיות עותק גם בתיק האישי של הסניגור החיצוני. בבדיקת הביקורת עלה כי לא תמיד נמצא עותק בתיק האישי של הסניגור החיצוני.
- ◆ החיפוש בתיק האישי אחר תלונות מסורבל: במרבית התיקים שנבדקו הן אינן מסווגות כ"תלונה" או לחלופין לא מסווגות לפי מספר תיק הסניגוריה בגינו התלונה. אין חוצץ המאחד את כל התלונות.

<sup>31</sup> תלונות על תיקים נרשמות בתיק הסניגוריה ובתיק האישי של הסניגור החיצוני.

**מדינת ישראל**  
**משרד המשפטים**  
**האגף לביקורת פנימית ופניות הציבור**

תגובת הסניגוריה הציבורית

"אכן, לא כל דיווח על הסניגור חייב להיות מתועד בתיקו האישי. באשר לקשיי החיפוש בתיק האישי, יש לציין כי הסניגוריה עברה במהלך השנים האחרונות לתיק אישי ממוחשב, וכי כל המידע הקיים בתיקים נסרק על-ידי חברה חיצונית אשר סרקה וקטלגה אותו באופן מסורבל - ומכאן נובע הקושי האמור. עם זאת, מעת שהקטלוג נעשה באמצעות עובדי הסניגוריה במחוזות, ההתמצאות בתיקים נעשתה פשוטה בהרבה".

42. תלונות יכולות להגיע למצב בו מוחלף הסניגור החיצוני המייצג - "החלפות ייצוג מאושרות":

במחוז ירושלים אין תיעוד מרוכז של החלפות הייצוג שאושרו וסיבתן. נציין לחיוב כי במחוזות מרכז וחיפה מנהלים מעקב הכולל טבלאות המפרטות את כל החלפות הייצוג המאושרות שבוצעו וסיבתן. (במחוז מרכז אף מוגש דוח הכולל פילוחים של הסיבות).

43. הביקורת התרשמה כי ייתכן ויש לבצע עבודת חשיבה לגבי פרק הזמן הניתן לסניגורים לשפר התנהלותם לאחר קבלת תלונות שנמצאו מוצדקות.

כמו-כן, לקבוע "רף" של תלונות אשר לאחריו ינקטו פעולות מול הסניגור ומדרג פעולות לטיפול במקרים בהן המשיכו להגיע תלונות נגד הסניגור.

נמצאו מקרים בהם הסניגוריה, אומנם הפחיתה ייצוג אך, המשיכה לעבוד עם סניגור במשך שנים למרות תלונות ודיווחים (שהמשיכו להגיע) על איכות ייצוג בעייתית. לא נקבע פרק זמן למתן הזדמנויות לשיפור.

ככל שמתארך הזמן בו ניתנת לסניגור אפשרות להמשיך לייצג למרות תלונות על בעיות באיכות הייצוג שלו - יש לזכור כי לקוחות נוספים עלולים לקבל ייצוג שאינו מספק.

תגובת הסניגוריה הציבורית

"כאמור לעיל, אנו מסתייגים עקרונית מקביעת רף תלונות ומדרג פעולות. הטיפול בתלונות והוא תלוי נסיבות כגון סוג התלונה, חומרתה, קיומה של היסטוריית תלונות אודות הסניגור ועוד. עוד יש לזכור כי הפסקת עבודה עם סניגור היא תהליך מורכב שיכול לפגוע קשות בסניגור, אשר יכול גם לפנות בגינו לוועדת ערר. על כן, לא ניתן לקבוע מדדים כמותיים וסנקציות מוגדרות ומובנות מראש. יחד עם זאת, נשקול להבנות את תהליך קבלת ההחלטות שקיים ממילא במסגרת נוהל הפיקוח המעודכן". (רלוונטי גם להמלצה ג')

44. תלונות ופיקוחי עומק:

מחוז מרכז - למרות שבטופס פיקוח העומק יש להתייחס לנושא תלונות, במדגם שנלקח נמצא כי פיקוחי עומק רבים כלל לא התייחסו לנושא.

מחוז חיפה - אין הפניה בטופס לבדיקה האם קיימות תלונות על הסניגור החיצוני ואין התייחסות לנושא התלונות.

**מדינת ישראל**  
**משרד המשפטים**  
**האגף לביקורת פנימית ופניות הציבור**

מחוז ירושלים - אין כלל בדיקה במסגרת פיקוח כלשהו בנוגע לתלונות.

תגובת הסניגוריה הציבורית

"נשקול להידרש לכך במסגרת העבודה על נוהל הפיקוח המעודכן. ככלל, ריבוי תלונות בהחלט משפיע על הפיקוח והמינויים בעניינו של הסניגור".

---

**המלצות**

- א. הביקורת סבורה כי על הסניגוריה לבצע "עבודת חשיבה" על נושא ניהול התלונות.
- ב. מומלץ לקבוע נוהל עבודה בנושא הן לתלונות כתובות והן לתלונות המתקבלות בעל-פה (היכן לתעד וכו'). מומלץ על ניהול רשימה של התלונות המוגשות על הסניגורים החיצוניים (הכנת רשימה הכוללת מספר תיק / תאריך תלונה / האם מוצדקת או לא וכו'). רישום כזה - יקצר זמנים בבדיקת תלונות ויסייע לקבלת תמונה נוספת על הסניגור.
- ג. יש לקבוע, לדעת הביקורת פיקוח הדוק הרבה יותר (ובכך לקצר את הזמנים) על סניגור אשר הצטברו בגינו תלונות רבות וכך להגיע למסקנות על המשך העבודה עם הסניגור בלוחות זמנים קצרים יותר.
- ד. מומלץ להתייחס בפיקוח העומק לנושא התלונות הקיימות בתיק האישי.
- ה. על מנת לאפשר חיפוש פשוט יותר בתיקים האישיים מומלץ לסווג את הדיווחים על תלונות או ייצוג שאינו הולם בדוקסטר לפי "תלונה" או "החלפת ייצוג" או לחלופין שיהיה בתיק חוצץ "תלונות" / "החלפות ייצוג" לפי מספרי תיק.

תגובת הסניגוריה הציבורית

- "נשקול לאמץ את המלצות ב ו-ד במסגרת נוהל הפיקוח המעודכן.  
- ביחס להמלצה ה, אנו סבורים כי הדיווחים מסווגים היום בצורה טובה יותר".

---

**נהלים**

**תיק אחד ומספר נאשמים**

45. אין מדיניות אחידה בנוגע למקרים של תיק עם מספר נאשמים - האם יש למנות לכל אחד מהסניגורים החיצוניים רפרנט אחר לפיקוח או שרפרנט אחד יפקח על כולם.

**מדינת ישראל**  
**משרד המשפטים**  
**האגף לביקורת פנימית ופניות הציבור**

תגובת הסניגוריה הציבורית

"נושא מורכב זה נדון בישיבת הצוות הבכיר ובקרב תתקבל בו הכרעה. המתנו לתוצאות הביקורת על מנת להידרש לנושא במסגרת נוהל הפיקוח המעודכן/ההערה רלוונטית גם להמלצה א/".

46. המערכת הממוחשבת לא תומכת במצב בו קיימים מספר רפרנטים לאותו התיק.

תגובת הסניגוריה הציבורית: "התוכנה החדשה תתמוך בפתרון".

47. בתיקים בהם יש מספר נאשמים (ולכל נאשם סניגור חיצוני) קשה מאד להבין מעיון בתרשומות על איזה נאשם מדובר וקשה לבדוק אם בוצע פיקוח על כל אחד מהסניגורים של כל אחד מהנאשמים<sup>32</sup>.

תגובת הסניגוריה הציבורית:

" ככל שכתוב שם הנאשם או מספרו, או שם עורך דינו, לדעתנו די בכך".

48. נמצאו מקרים בהם תיקים עם מספר נאשמים נשארו פתוחים למרות שהיו צריכים להיסגר.

תיקים קשורים

49. נמצא כי במקרים רבים בהם תיקים מצורפים יחד - אחד מהתיקים נשאר פתוח למרות שצריך היה לסגור את שני התיקים<sup>33</sup>.

אין נוהל עבודה ברור וכתוב כיצד לנהוג במקרים של צירופי תיקים (מתי סוגרים את התיק המצורף וכו').

תגובת הסניגוריה הציבורית: " הסוגיה תוסדר במסגרת הנוהל על סגירת תיקים, שייכלל בנוהל הפיקוח המעודכן". (הערה זו רלוונטית גם להמלצה ב/".

נהלי עבודה

50. אין הנחיה לכל עורכי הדין הפנימיים לנהל רשימה של התיקים אשר בפיקוחם.

הביקורת סבורה כי רשימה כזו חשובה לצורך מעקב ובקרה של כל עורך דין וכן, תייעל את

הפיקוח על הסניגורים החיצוניים ותסייע לטיוב סטטוס התיקים במערכת.

תגובת הסניגוריה הציבורית:

"ראה/י התייחסותנו לעיל/פרק פיקוח שוטף המלצה א/".

<sup>32</sup> מחוז מרכז - תיק [REDACTED] עם 7 נאשמים וכ-20 הליכים) קשה להבין מהתרשומות בגין אילו נאשמים מדובר (לפעמים רושמים 1, 2, 3, וכו' ולפעמים את השמות שלהם).

<sup>33</sup> מחוז ירושלים: נכון ליום הביקורת 3.2016 והליך פלילי והתיק היו אמורים להיסגר (צורף לתיק [REDACTED] צורף לתיק אחר והליך פלילי והתיק היו אמורים להיסגר (אך עדיין פתוח ביום הביקורת). צורף לתיק אחר, רק לאחר 3 שנים התברר שצריך היה לסגור אותו מכיוון שצורף לאחר.

מחוז מרכז: (הליך ת.פ. בתיק נמצא פתוח בביקורת שנערכה 5.2015) התרשומת האחרונה היתה 4.2011. לשאלת הביקורת נמסר כי התיק היה אמור להיות סגור (צורף לתיק אחר והליכים הסתיימו). אין איזכור בתרשומת כי התיק צורף לאחר, אין מסמכים בדוקסנטר לאחר ינואר 2011. תיק [REDACTED] - הליך ת.פ. של אחד הנאשמים פתוח ( משנת 2010) למרות שהתיק שלו צורף לתיק אחר והיה אמור להיסגר.

מדינת ישראל  
משרד המשפטים  
האגף לביקורת פנימית ופניות הציבור

51. בקרה על הפיקוח:

הנחיית "פיקוח על תיקי סניגוריה" מציינת כי צריכה להיות גם בקרה על הפיקוח.  
~ בפועל, כיום לא מבוצעת בקרה כזו.  
~ ההנחיה מעלה את הצורך בבקרה אך, אינה מפרטת כיצד ומתי לבצע אותה. חסרה בעיקר התייחסות לבקרה יזומה על עבודת פיקוח שוטף הכוללת תוכנית עבודה.  
נציין כי הביקורת סבורה כי קיימת חשיבות רבה לבקרה על הפיקוח. הבקרה תסייע למציאת תיקים שלא פוקחו / "נפלו בין הכסאות" וכי וכן תסייע לייעול הפיקוח השוטף. יש להקצות לכך משאבים.

תגובת הסניגוריה הציבורית

"הבקרה אחר הפיקוח נעשית כיום במגוון דרכים כגון פיקוחי עומק, עיון בתזכורות ותרשומות / לרבות בלב הערעור ושיחות עם הרפרנטים. מכל מקום, נושא זה יורחב במסגרת נוהל הפיקוח המעודכן. /ההערה רלוונטית גם להמלצה ד/".

תגובת הביקורת לתגובת הסניגוריה הציבורית

בקרה צריכה להיות מערך מובנה אשר בין השאר מטרתו בדיקה של ביצוע הפיקוח השוטף עצמו ובדיקה של שלמות הנתונים כלומר שכל התיקים שצריכים להיות מפוקחים - מפוקחים בפועל וברמה שנקבעה להם.

52. למרות הנחיית הסניגוריה בנוגע להזנת פרטים מלאים ומדויקים בתוכנה<sup>34</sup>:

◆ נמצאו מקרים בהם מסכי המערכת אינם תואמים את מצב התיק.  
לדוגמא - לחץ תמונת מסך של תיק<sup>35</sup> שהסתיים במעצר ימים בלבד כלומר, לא הגיע כלל לפיקוח אך, במערכת מופיע כתיק שעבר פיקוחים ("תקופתי" ו"פיקוח סוף הליך").

<sup>34</sup> סעיף 9.3 להנחיה "פיקוח על תיקי הסניגוריה"

<sup>35</sup> תמונת מסך ירושלים (תיק נוסף לדוגמא)

**מדינת ישראל**  
**משרד המשפטים**  
**האגף לביקורת פנימית ופניות הציבור**

**פרטי תיק סנגוריה**

י.מ. מספר ביקורים: [ ] ת.פתיחה: [27/03/11] ת.סגירה: [ ]

תזכורת: [ ]

מכתב מסרבות: [ ] בקשת עיכוב: [ ]

דיוערת ספיטאוריה: [ ]

לקוחות חולקים: [ ]

סמלים נוספים: [ ]

תאריך פתיחה: 27/03/11

תאריך סגירה: [ ]

מספר תיק: [ ]

מספר סמל: [ ]

סדר: [ ]

- ◆ נמצאו מקרים בהם תרשומת בתיק כלל לא משקפת את המצב בתיק:
  - תיקים שצורפו לאחרים רשומים כמתנהלים באופן נפרד<sup>36</sup>.
  - סוג הפיקוח שנרשם בתרשומת אינו סוג הפיקוח שמציג מסך "פרטי תיק סנגוריה"<sup>37</sup> וכ"ו.
- ◆ בהנחיית הסניגוריה אין התייחסות לניהול התיק האלקטרוני בדוקסנטר והאם יכיל את כל הפרוטקולים והמסמכים.

המערכת לא מטוייבת ואין סנכרון בנתונים הרשומים בה. לא ברור מה הנתון הנכון - הרישום בתרשומת או הרישום במסכי פרטי תיק סניגוריה..

תגובת הסניגוריה הציבורית: "היבט זה יעבור שינויים במסגרת התוכנה החדשה".

53. א. נמצא כי תיקי הקראות רבים לא מסומנים ברמת פיקוח "ימי הקראות".  
 להלן דוגמא לתיק הקראות שלא נרשמה בו רמת פיקוח כלל:

תיק [REDACTED]

<sup>36</sup> מחוז ירושלים [REDACTED] צורף לאחר ולמעשה צריך להיות סגור. (ראה/י פירוט בסעיף 59)

<sup>37</sup> להלן דוגמאות - מחוז ירושלים: [REDACTED]  
 תיק [REDACTED] רשום "פיקוח שלום" במסך פרטי התיק אך בוצע פיקוח "סוף הליך" - המערכת לא עודכנה.  
 מחוז חיפה [REDACTED] זתיק רשום בפיקוח סוף הליך במסך פרטי התיק ובתרשומות רשום "פיקוח שלום".  
 ת.ד 2350, ירושלים 910220  
 טלפון 02-5425550 פקס 02-5425516

**מדינת ישראל**  
**משרד המשפטים**  
**האגף לביקורת פנימית ופניות הציבור**

**פרטי תיק סנגוריה**

ת. פניה: 23/04/14 סוגית: [ ]

זכורות: [ ]

פניה פשוטה בקשה שלום

ורצות לסיכוריות

לוקחות הולכים פתחים נוספים

פירוש פיקוח

נוכחית: [ ]

קודמת: [ ]

פירוש פיקוח

נוכחי: [ ]

קודם: [ ]

זמרים

תאריך פתיחה: 23/04/14

תאריך סגירה: [ ]

פירוש קושי

רמות: [ ]

תאריך החלטת: [ ]

ב. כאשר תיק עובר מימי הקראות לפיקוח אחר אין רישום כי הפיקוח הקודם היה של ימי הקראות. היסטוריית תיעוד בתיק בנוגע לפיקוח - מציגה נתונים חלקיים. מצ"ב דוגמא -

**מחוז ירושלים תיק [ ]**

פירוש פיקוח

נוכחית: [ ]

קודמת: [ ]

פירוש פיקוח

נוכחי: [ ]

קודם: [ ]

זמרים

תאריך פתיחה: 05/04/15

תאריך סגירה: [ ]

פירוש קושי

רמות: [ ]

תאריך החלטת: [ ]

54. - למחוזות השונים ישנם נהלי עבודה שונים.  
 - אין אחידות בין המחוזות השונים בשימוש בטפסים (טפסים פנימיים וטפסים לסניגורים החיצוניים)<sup>38</sup> הן במהות הטפסים והן בעצם השימוש בהם.  
 - לא כל המחוזות ממלאים את הטפסים המופיעים בהנחיית הסניגוריה.

**תגובת הסניגוריה הציבורית: "במסגרת נוהל הפיקוח המעודכן תבוצענה התאמה והאחדה של טפסים, ככל הניתן".**

55. הנחיית "פיקוח על תיקי סניגוריה" כוללת ומקיפה. עם זאת, ניתן לראות לפי ממצאי הדוח כי, חלק מהוראות ההנחיה אינן מיושמות בפועל.

56. מהתרשמות הביקורת עולה כי התיקים האישיים מנוהלים באופן שמקשה את העיון בהם.

<sup>38</sup> טפסים פנימיים - לדוגמא - טפסי פיקוחי העומק - שונים בין המחוזות. טפסים שנדרשים הסניגורים החיצוניים להגיש לסניגוריה: כגון טפסים לאחר יום הקראות, טפסים ובהם תמצות התיק שקיבל עו"ד, טפסי דיווח על תיקי מחוזי וכו'.  
 ת.ד. 2350, ירושלים 910220      טלפון 02-5425550      פקס 02-5425516



**מדינת ישראל**  
**משרד המשפטים**  
**האגף לביקורת פנימית ופניות הציבור**

**המלצות**

- א. יש לגבש מדיניות בנוגע לטיפול בתיק בו יש מספר נאשמים (האם ומתי למנות רפרנטים שונים לכל סניגור חיצוני ולדאוג לתמיכה של מערכת הממוחשבת בהתאם).  
יש לגבש נוהל כתוב בנושא.
- ב. יש להכין נוהל עבודה לטיפול בתיקים קשורים / מצורפים.  
יש להבהיר מתי לסגור את התיק המצורף במערכת (האם בזמן שסוגרים את התיק הראשי/ האם כאשר מצרפים לתיק השני) ולדאוג לתזכורת לסגירת התיקים המצורפים.  
מומלץ על אפשרות לקישור באמצעות המערכת הממוחשבת.
- ג. מומלץ כי כל רפרנט ינהל רשימה של התיקים אשר בפיקוחו (יגרע מהרשימה כל תיק אשר הסתיים בו הפיקוח).
- ד. מומלץ כי בהתאם להנחיית הסניגוריה - תהיה בקרה על הפיקוח המבוצע. (תיעוד בתרשומות וטבלת ניהול תיקי פיקוח יסייעו מאד לבקרה כאמור).
- ה. בהתאם להנחיית הסניגוריה (סעיפים 9.3,9.4) יש לדאוג גם לרישום ועדכון המערכת הממוחשבת - יש לדאוג כי תהיה הלימה בין הרשום במסך פרטי תיק סניגוריה, הרשום בתרשומות וסטטוס התיק בפועל. יש לעדכן בין השאר בנושאים מהותיים כגון החלפות ייצוג ושינוי סוגי הפיקוח / שינוי המפקחים בתיק.
- ו. מומלץ כי תיקי ההקראות יסומנו במערכת כ"פיקוח הקראות" כך שיהיה נתיב בקרה בהיסטוריית התיק.
- ז. יש לשקול ניהול תיק אלקטרוני שלם (הכולל הכנסת הפרוטוקולים שהופקו מ"נט המשפט"). ולקבוע נוהל עבודה בנוגע לתיוק מסמכים בדוקסנטר.
- ח. מומלץ על האחדת נהלי העבודה בין המחוזות השונים בעיקר בנושאים מהותיים.
- ט. ניהול התיקים האישיים - הביקורת מציעה כי התיקים ינוהלו לפי חוצצים/תיקיות (בתוך הדוקסנטר) לפי נושאים.
- י. מומלץ על הכנת נוהל מיוחד לטיפול במערכת הממוחשבת בנושאים שונים.

**פירוט לפי מחוזות**

מדינת ישראל  
משרד המשפטים  
האגף לביקורת פנימית ופניות הציבור

מחוז ירושלים

57. חסר תיעוד במחוז ירושלים בנושאים הנוגעים לסניגורים החיצוניים:
- ◆ אין כמעט תיעוד הכולל חוות דעת על איכות ייצוג סניגורים חיצוניים.
  - ◆ אין תיעוד ואין פרוטוקולים של ישיבות מחלקת בקרה על איכות הייצוג ומחלקת מינויים ובהן שיתוף מידע על איכות ייצוג סניגורים חיצוניים העולה מהפיקוחים (מלבד ישיבות בנוגע לסניגורים חדשים).
  - ◆ לא נמצאו החלטות כתובות הנוגעות להמשך עבודה עם סניגורים חיצוניים, לדוגמא - החלטות על הפחתת תורנויות / ביצוע פיקוח הדוק / וכו'.
  - ◆ עד שנת 2016 - לא ביצעו תוכניות מתוכננות מראש לתצפיות על הסניגורים החיצוניים.
  - ◆ עד ליום הביקורת לא מבוצעים פיקוחי עומק כהגדרתם בהנחיית הסניגוריה.
  - ◆ אין דוחות המרכזים נושאים שונים הקשורים לבדיקת איכות הייצוג (החלפות ייצוג וכו').
  - ◆ לביקורת נמסר ממנהל המחוז כי בשנת 2016 מבוצעת חשיבה מחודשת על הנושאים הנזכרים לעיל.

בעיות בתיקים:

58. א. התארכות זמן טיפול: תיק [REDACTED]
- תזכורות לביצוע ב-10.2013 בוצעו בפועל שנה לאחר מכן ב-11.2014.
  - פיקוח ובדיקת הפרוטוקולים בוצעה חצי שנה לאחר הכנסתם למערכת (פרוטוקולים מהתאריך 2.2014 הוכנסו למערכת לבדיקת הרפרנט ב-11.2014 נבדקו 5.2015).
  - נציין כי התיק סווג כ"פיקוח שלום" אך, נמסר כי צריך היה להיות מסווג כ"סוף הליך".
- ב. תיק [REDACTED]
- אין תרשומות במערכת הממוחשבת
  - מסך פרטי התיק: אין "רמת פיקוח" (נרשם כי מדובר בתיק ברמת קושי "מורכב").
  - רשומה רפרנטית לפיקוח אבל אין תרשומות שלה.
  - לדברי הסניגוריה היה פיקוח בתיק אך לא של הרפרנטית הרשומה<sup>39</sup> כלומר לא היה עדכון של פרטי התיק בשינוי הרפרנט.
  - בעקבות שאלות הביקורת נמסר כי בוצע בירור וההליכים צריכים להיות סגורים (כלומר, עד לשאלות הביקורת כלל לא ידעו במחוז מה סטטוס התיק ומה תוצאותיו).
- ג. תיק [REDACTED] - תזכורת 5.11.14 - לא בוצעה. נכון ליום הביקורת התיק וההליכים פתוחים בעקבות שאלות הביקורת נערך בירור ונמצא כי תיק זה צורף בהחלטת ביה"מ (3.2013) לתיק אחר אך, אין איזכור על כך בתרשומת.

<sup>39</sup> נמסר מהסניגוריה כי מדובר בתיק שפוקח ע"י סניגור חיצוני שהועסק בחוזה לפי שעות ולכן, לא נרשמו תרשומות במערכת.

**מדינת ישראל**  
**משרד המשפטים**  
**האגף לביקורת פנימית ופניות הציבור**

התיק וההליכים פתוחים (נכון ליום הביקורת 12.2015), אך, אמורים להיות סגורים.

ד. דוגמאות לתיקים שלא פוקחו או שהפיקוח הופסק בהם (נספח ב').

59. נמצאו תיקים והליכים פתוחים שהיו צריכים להיות סגורים:

<u>תיק</u>	<u>תרשומת אחרונה</u>	<u>הערות</u>
	30.3.11	הליכים והתיק פתוחים אך צריכים להיות סגורים עוד בשנת 2011.
	29.6.15	צריך היה לסגור את התיק (נבדק 3.2016)
	14.5.14	הליך והתיק פתוחים אך, צריכים להיות סגורים.
	31.7.14	התיק עבר לייצוג פרטי (5.2014). אך, אין אינדיקציה לכך בתרשומות. ההליכים והתיק פתוחים (נבדק 3.2016)
	24.8.10	נרשם בתרשומת כי התיק עבר לייצוג פרטי (2010). בפועל נכון ליום בדיקת הביקורת (12.2015)-ההליכים והתיק פתוחים.
	26.1.15	הנאשמים עברו לייצוג עו"ד פרטי. מבדיקה שערכה הביקורת בתאריך 10.3.16 - התיק עדיין פתוח
	30.7.15	תיק הקראות - ההליכים והתיק צריכים היו להיות סגורים.
	3.2.13	התיק פתוח למרות שצריך היה להיות סגור.
	21.10.10	לפי התרשומת בתיק - "ניתן לסגור את התיק". בפועל נכון ליום הביקורת (12.2015) ההליך והתיק פתוחים, אין איזכור של רמת הפיקוח.
	15.9.10	לפי התרשומת האחרונה - ניתן לגנוז את התיק. בבדיקת הביקורת 12.2015 - ההליכים והתיק פתוחים
	12.8.15	תיק הקראות שצריך היה להסגר. נכון ליום הביקורת (3.2016) פתוח במערכת.
	11.10.12	צריך היה להיות סגור
	25.9.11	הליכים הותלו בשנת 2011 התיק צריך היה להיות בסטטוס "סגור".
	-	ההליכים והתיק רשומים פתוחים למרות שצריכים להיות סגורים
	29.8.12	בתרשומת האחרונה נרשם: "עקב חלוף מועד הערעור - אין חו"ד סניגור". הביקורת לא מצאה רישום מטעם הרפרנטית. התיק וההליך פתוחים (נכון ליום הביקורת 12.2015).
	5.7.12	ההליך והתיק פתוחים (נראה כי משימה לא בוצעה).
	23.1.12	נראה כי מדובר בתיקים שצריכים להיות סגורים.

מחוז מרכז

60. נמצאו הליכים פתוחים (ותיקים פתוחים) שהיו צריכים להיות סגורים:

**מדינת ישראל**  
**משרד המשפטים**  
**האגף לביקורת פנימית ופניות הציבור**

<u>תיק</u>	<u>תרשומת אחרונה</u>	<u>הערות</u>
	29.3.13	
	30.5.11	ההליך הפלילי רשום פתוח למרות שהסתיים. שולם לסניגור החיצוני בגין כל ההליכים (גם הפלילי).
	28.10.14	הפעולה האחרונה היא העתקת פיקוח העומק 3.2015. נכון לפברואר 2016 ההליכים והתיק פתוחים למרות שצריך היה לסגור.
	18.3.14	7 נאשמים. בגין אחד הנאשמים נשארו הליכים פתוחים (נכון ליום הבדיקה 3.2016) למרות שניתן גזר דין.
	24.4.13	עבר לייצוג פרטי
		דוגמאות למקרים בהם הליכים הסתיימו ונסגרו - התיק פתוח
	9.1.14	ההליכים הסתיימו ושולם לסניגורים החיצוניים אך, במערכת ההליכים רשומים פתוחים.
	29.1.13	תיק הקראות הליך ותיק פתוחים. לא רשום במערכת שמדובר בפיקוח הקראות
	אין תרשומות	תיק משנת 2010. נכון למרץ 2016 - התיק פתוח
	7.3.13	התרשומת היחידה בתיק - הכנסת שובר השתתפות בשנת 2013. ההליכים בתיק פתוחים (למרות שהסתיימו).
	אין תרשומת	תיק הקראות הליך ותיק פתוחים. רפרנט "טרם נקבע" לא רשום במערכת שמדובר בפיקוח הקראות
	29.3.13	ההליך נשאר פתוח.
	8.4.10	ההליך ת.פ. של אחד הנאשמים נשאר פתוח (נכון ליום בדיקת הביקורת 6.3.16). בפועל, התיק צורף לאחר וצריך היה לסגור את ההליך ואת התיק.

61. א. ראה/י נספח ב' - דוגמאות לתיקים שלא פוקחו.

נציין כי במחוז מרכז מבוצעת עבודה יפה של תכנון פיקוחים ותכנון תצפיות, נראה כי כל החומר המתקבל מרוכז אצל מנהלת המחוז והיא בודקת את הדיווחים.

מחוז חיפה

43  
עמוד

מדינת ישראל  
משרד המשפטים  
האגף לביקורת פנימית ופניות הציבור

62. פיקוחי העומק המבוצעים בתוך המחוז אינם מבוצעים בטופס אחיד, יש שונות בין הפיקוחים - הן במספר התיקים שנבדק והן בדגש ובנקודות שנבדקו.

63. נציין כי התיקים האישיים במחוז חיפה דלים מאד במסמכים יחסית למחוזות אחרים.

64. העברת מידע בין מחוזות:

נמצא מקרה בו סניגור שעבד עם מחוזות [REDACTED] עבר לעבוד עם [REDACTED] מידע בגין אותו סניגור התקבל עולה השאלה האם לקבל סניגור למחוז למרות שעבודה עימו הופסקה מחוז אחר עקב בעיות באיכות הייצוג? (נציין כי במקרה זה נראה כי במחוז אחד מונח הדעת היתה טובה אך במחוז אחר הופסקה העבודה עקב בעיות באיכות הייצוג).

נקודות מהתגובה הכללית לדוח/התגובה בשלמותה נמצאת בסוף הדוח

"1... לטעמנו, טיוטת הביקורת אינה מתייחסת דייה להביט הקריטי של מגבלות כוח אדם ועומס העבודה. אין ספק כי הצוות הפנימי בסניגוריה הציבורית/המונה ליום 110 עורכי דין פועל במשאבים מוגבלים אל מול מספר החליכים החדשים הנפתחים מדי שנה/למעלה מ-100,000 המטופלים מדי שנה בסניגוריה הציבורית. עבודת הפיקוח בתיק זה או אחר דורשת השקעת משאבים רבה וכולל, לא אחת, ביצוע פעולות רבות בתיק... בהקשר זה יש להזכיר כי הסניגורים הפנימיים גם עוסקים בעצמם בעבודת ייצוג בתיקים וכן במשימות אחרות הנמצאות תחת אחריותם המקצועית... מטבע הדברים, מצב זה משליך גם על עבודת הפיקוח שכן בעולם של משאבים מוגבלים מובן כי כל מטלה באה בהכרח על חשבון מטלה אחרת.

2. עוד בטרם תחילת הביקורת הסניגוריה הציבורית החלה במהלך של עדכון ושדרוג נוהל הפיקוח... אין ספק כי תוצרי הביקורת יסייעו לנו באיתור כשלים וליקויים ובביצוע התאמות ותיקונים בנוהל המעודכן.

3. חלק לא מבוטל מהמצאים שהובאו בטיוטת הדוח מתייחסים לכשלים ולקשיים הנובעים ממגבלותיה של התוכנה הממוחשבת הקיימת בסניגוריה הציבורית, שהיא אכן תוכנה מיושנת. רובם המכריע של ממצאים אלה יזכו למענה ולפתרון במסגרת התוכנה החדשה, המצויה בימים אלה בתהליכי אפיון ופיתוח ועתידה לעלות לאוויר במהלך שנת 2017....

40 נציין כי הופסקה העבודה עימו [REDACTED] עקב ירידה באיכות הייצוג. [REDACTED]

**מדינת ישראל**  
**משרד המשפטים**  
**האגף לביקורת פנימית ופניות הציבור**

...מטיוטת הדוח עולה כי הסניגוריה הציבורית מבצעת עבודה ייחודית במתן ייעוץ ופיתוח על מאות עורכי הדין המועסקים על ידה. הדוח משקף את העבודה הטובה והמקצועית הנעשית על ידי המחלקות הפיקוח מדי יום ואת הכלים המקצועיים והמיוחדים שפותחו לצורך ביצועה. ....ההערות הרבות שהובאו בטיוטת הדוח יילמדו על ידנו היטב. ממצאי הביקורת ישמשו עותנו במסגרת עדכון נוהל הפיקוח וכן בתהליך פיתוח התוכנה החדשה, אשר אמורה לתת פתרון לחלק לא מבוטל מההערות שנכתבו בטיוטת הדוח....".

[REDACTED]

**נספח א'**

<u>מחז</u>	<u>תיק</u>	<u>פיקוח</u>	<u>רפרנט</u>
ירושלים	[REDACTED]	לא רשום	"טרם נקבע"
[REDACTED]	[REDACTED]	תקופתי	"טרם נקבע"
חיפה	[REDACTED]	לא רשום	✓
חיפה	[REDACTED]	לא רשום	"טרם נקבע"

[REDACTED]

**נספח ב'**

**מדינת ישראל**  
**משרד המשפטים**  
**האגף לביקורת פנימית ופניות הציבור**

דוגמאות לתיקים שלא פוקחו או שהפיקוח הופסק בהם

מחוז ירושלים

תזכורות לא בוצעו ולכן הפיקוח הופסק או לא הותחל:

<u>תיק</u>	
[REDACTED]	תזכורת לפיקוח 4.2014 לא בוצעה התיק לא פוקח. ההליך והתיק פתוחים למרות שצריך היה לסגור אותם (נבדק 3.2016). במסך פרטי תיק סניגוריה : לא סווגה רמת פיקוח בתיק. הרפרנט הרשום כמפקח לא רשם תרשומת כלשהי.
[REDACTED]	תזכורת לפיקוח 4.2014 לא בוצעה. ההליך והתיק פתוחים למרות שצריך היה לסגור אותם (נבדק 3.2016). במסך פרטי תיק סניגוריה : לא סווגה רמת פיקוח בתיק. הרפרנט הרשום כמפקח לא רשם תרשומת כלשהי.
[REDACTED]	תזכורת מהתאריך 3.4.14 לא בוצעה עד היום. ולא פוקח החל מתאריך זה (בדיקת הביקורת 3.2016). במסך פרטי תיק סניגוריה : לא סווגה רמת פיקוח בתיק. הרפרנט הרשום כמפקח לא רשם תרשומת כלשהי.
[REDACTED]	התיק פוקח עד 8.2014 אך, הופסק בטעות. כנראה עקב אי רישום תזכורת להוצאת הפרוטוקול הבא <sup>41</sup> .
[REDACTED]	תזכורת 30.4.14 לא בוצעה. התיק לא פוקח מתאריך זה. אין רמת פיקוח במסך פרטי תיק סניגוריה.
[REDACTED]	(נאשם 1) : הפיקוח בטעות הופסק.
[REDACTED]	במשך כ-4 שנים (3.2015-6.2011) תיק "נפל בין הכיסאות" ולא פוקח. רק בעקבות פניה מבית המשפט "התגלה" התיק והומשך הטיפול בו.
[REDACTED]	במעבר בין פיקוח הקראות לפיקוח רגיל - התיק "נפל בין הכסאות" ולא פוקח

מחוז מרכז

<sup>41</sup> התיק פוקח עד לתאריך 8.2014 (תרשומת אחרונה) עד לבדיקת הביקורת (כשנתיים אחר כך 4.2016) אין תרשומות בתיק. כתשובה לשאלת הביקורת נמסר ממנהל המחוז כי עקב טעות אנוש לא נרשמה תזכורת לקבלת הפרוטוקול הבא ולכן, התיק "אבד" ולא פוקח אך, התיק המשיך להתנהל בביה"מ וחסיים בתאריך 2.2015.

**מדינת ישראל**  
**משרד המשפטים**  
**האגף לביקורת פנימית ופניות הציבור**

- (1) לאחר החלפת הייצוג של עורכי הדין בתיק לא הומשך הפיקוח בתיק (נכון ליום הביקורת התיק נשאר פתוח, למרות שבפועל הסתיים כלומר, לא היה פיקוח לאחר החלפת הייצוג).
- (2) תיק [REDACTED] מחוז מרכז -  
תרשומת אחרונה בתיק 9.2014 (נראה שהופסק הפיקוח): התיק וההליכים נשארו פתוחים נכון ליום הביקורת (8.2015).  
נציין כי בתיק ישנם עיכובים בהעברת הפרוטוקולים מטעם הסניגור החיצוני:  
- למרות בקשות חוזרות ונשנות - פרוטוקול דיון 6.2012 הועבר רק שנה אח"כ 6.2013.  
- התרשומת האחרונה 9.2014 מבקשת (שוב) מהסניגור החיצוני פרוטוקול מהתאריך 2.2014 שטרם התקבל למרות בקשות שנשלחו בעבר לקבלתו. (כאמור, נראה שהופסק הפיקוח).
- (3) תיק [REDACTED]: אין כל תרשומת מהרפרנטית הרשומה כמפקחת. נראה שלא עבר פיקוח. מדובר בפיקוח "סוף הליך". גזר הדין ניתן בפברואר 2015 (זכות ערעור - 45 ימים) עד ליום הביקורת מרץ 2016 - לא בדקו את התיק, לא עדכנו את גזר הדין בתיק (כן שילמו לעורך הדין) ולא סגרו את ההליך והתיק.



1921

1922

1923