



# דרכי עבודה לוועדות איכות הסביבה ברשויות המקומיות

ועדות איכות הסביבה ברשויות המקומיות בישראל הן גוף סטטוטורי שמטרתו "ליזום ולתכנן פעילות בתחומים הנוגעים לשמירה על איכות הסביבה ולהבטחת פיתוח ושימוש בני-קיימא של הסביבה" – כך מוגדר בחוק פקודת העיריות. ועדות אלו משלבות באופן ייחודי חברי מועצה, נציגי ציבור וגורמי מקצוע ברשות, ומהוות זירה למפגש יוצא דופן בין הציבור לנבחרי.

להיות חבר בוועדת איכות הסביבה הינה משימה שדורשת כישורים וחיבורים רבים, הוועדה עצמה משלבת מפגש יוצא דופן עם הציבור, נבחרי ונציגי ארגונים מקומיים, מפגש שיכול להשיג פריצת דרך ושינוי של ממש.

עם זאת, מעמדן הלא-מחייב של ההמלצות והיעדר סטנדרטיזציה מביאים לכך שתרומת הוועדות משתנה מאוד מרשות לרשות. חוברת דרכי העבודה הנועדה לשתף ידע בין ועדות שונות, ליצור סטנדרטים משותפים, ולהעניק השראה לפעילות סביבתית מתקדמת.

# פתיח והקדמה

"העתיד הירוק של עירנו מתחיל בוועדה, ביכולתנו להפוך חזון למציאות."

ברוכים הבאים לחוברת דרכי עבודה לוועדות איכות הסביבה ברשויות המקומיות! חוברת זו נוצרה במיוחד עבורכם – חברי ועדות איכות הסביבה, מחזיקי תיק סביבה ברשויות, נציגי ציבור, פעילים סביבתיים ועובדי היחידות הסביבתיות.

## תפקיד

ועדת איכות הסביבה היא לב הפעילות הסביבתית המקומית – הגשר בין שאיפות הציבור לבין היכולת הביצועית של הרשות

## חזון

להפוך את הוועדה לגוף אפקטיבי המקדם את הרשות לעבר עתיד בריא ומקיים יותר

## מטרה

להקל על עבודתכם ולספק את מיטב הפרקטיקות והכלים המעשיים

**ביכולתה של הוועדה לחולל שינוי אמיתי ומתמשך.**

# רקע ומבוא - מהי ועדת איכות הסביבה ברשות המקומית?

ועדת איכות הסביבה הינה ועדה סטטוטורית הפועלת במסגרת הרשות המקומית, ותפקידה לקדם את נושאי הסביבה והקיימות ברמה העירונית.

מאז תיקון [פקודת העיריות בשנת 2005](#), חלה **חובת הקמת ועדת איכות סביבה בכל רשות מקומית בישראל**. הוועדה מוסמכת לגבש תוכניות עבודה שנתיות ולהביאן לאישור מועצת הרשות המקומית, ומחויבת להתכנס לפחות ארבע פעמים בשנה.

## הרכב הוועדה (על פי החוק)



### נציגי ציבור מתנדבים

שני תושבים - אחד נבחר על-ידי המועצה והשני על-ידי ארגונים מקומיים



### גורמי מקצוע מהרשות

עובד בכיר האחראי על תחום איכות הסביבה (לרוב מנהל היחידה הסביבתית)



### נבחרי ציבור

ארבעה חברי מועצה (ייצוג לקואליציה ולאופוזיציה)



### משקיפים חיצוניים

נציג ארגון סביבה ארצי ("חיים וסביבה") ונציג השר להגנת הסביבה

# עקרונות להצלחה - התשתית הניהולית והפוליטית

הצלחת ועדת איכות הסביבה אינה נמדדת רק במספר הפרוטוקולים שכתבה (מחויב 4 בשנה), אלא במידת הפיכתה למוקד כוח מרכזי ברשות. תפקידה כ"שומר הסף" ו"מנוע הצמיחה" הסביבתי של הרשות דורש גישה אסטרטגית. אף על פי שוועדת איכות הסביבה היא ועדה מייעצת והמלצותיה אינן מחייבות סטטוטורית את הנהלת הרשות, כוחה טמון ביכולתה לייצר "סמכות מקצועית" ו"לחץ ציבורי" מבוסס נתונים.

כדי להפוך ייעוץ להשפעה ממשית, על הוועדה לפעול בשלושה צירי כוח מרכזיים:



## ניהול שינוי והשפעה ארגונית

בניית "כוח רך" – רתימת הדרג הניהולי, גישור בין-אגפי וחיזוק הזיכרון הארגוני



## מדידה, הערכה ולמידה

המצפן המקצועי ו"כוח הוואטסאפ" – שימוש בנתונים, למידת עמיתים ויעדי SMART



## הנעת פעולה אפקטיבית

מפורום מייעץ לדרג משפיע – דרישה לנתונים ומיקוד בפרויקטים אסטרטגיים

## 1. הנעת פעולה אפקטיבית: מפורום מייעץ לדרג משפיע

כדי שהמלצות הוועדה לא יישארו על הנייר, עליה לאמץ דפוסי עבודה של ניהול פרויקטים המבטיחים יישום:

- **קביעת תמונת מצב אפס:** לא ניתן לנהל את מה שלא נמדד. עקרון ההצלחה הראשון הוא דרישת נתונים ברורים מהאגפים המקצועיים – כמות פסולת, צריכת אנרגיה, נתוני זיהום אוויר/קרקע/מים וכו'. נתונים אלו מהווים נקודת ייחוס חיונית לכל פעילות עתידית.
- **מודל "פרויקטי הדגל":** במקום להתפזר על עשרות נושאים קטנים, על הוועדה לבחור שניים עד שלושה פרויקטים אסטרטגיים ובעלי השפעה מרחבית בשנה, ולהתמקד בקידום מול הנהלת העיר. מיקוד זה מאפשר השקעת משאבים ופיתוח מומחיות.
- **עקרון הניצחונות המהירים:** יצירת לגיטימציה ותמיכה ציבורית ופוליטית דרך הישגים נראים לעין בטווח זמן קצר. דוגמאות כוללות הסדרת פינת מיחזור קהילתית חדשה, קמפיין מודעות קצר ומוצלח, או שתילת גינה קהילתית. הצלחה מהירה בונה אמון מול התושבים ומספקת רוח גבית חיונית.

## 2. מדידה, הערכה ולמידה: המצפן המקצועי ו"כוח הוואטסאפ"

בעולם המוניציפלי, תקציבים וקשב ניהולי נודדים למקום שבו יש נתונים מוצקים והוכחות מהשטח. הוועדה צריכה לדבר ב"שפת המדידה" ולהשתמש בחוכמת ההמונים המקצועית ובקשרי עמיתים:

- **למידת עמיתים ושימוש ברשתות הידע:** אחד הכלים החזקים ביותר העומדים לרשות חברי הוועדה כיום הוא הנגישות המיידית למידע ולניסיון מרשויות אחרות. קבוצות וואטסאפ ופורומים מקצועיים מציעים הזדמנות לשיתוף ידע ולימוד מפרקטיקות מוצלחות.
- **תקשורת עם וועדות אחרות:** קיימות קבוצות וואטסאפ ייחודיות וייעודיות לנציגי ציבור בוועדות, למחזיקי תיקי סביבה ולמנהלי יחידות סביבתיות. יש להשתמש ברשתות אלו באופן פעיל כדי לערוך השוואות בזמן אמת ("כמה עלה לכם פרויקט הצללה?", "איך ניסחתם את חוק העזר לקמינים?"). השראה מרשות דומה שהצליחה היא הטיעון החזק ביותר שניתן להציג למנכ"ל או לגזבר כדי להוכיח שהמלצתכם ישימה ומשתלמת.
- **יעדי SMART:** כל החלטה של הוועדה צריכה לכלול יעד כמותי, לוח זמנים מוגדר ומקור תקציבי משוער. לדוגמה: "נטיעת 500 עצים במימון קול קורא ממשלתי בתוך שישה חודשים".
- **מדדי אפקטיביות (KPIs):** הוועדה צריכה למדוד את עצמה באופן שוטף. מדדים יכולים לכלול: כמה מהמלצותיה הגיעו לדיון במועצה? כמה מהן תוקצבו ובוצעו בפועל? מהו אחוז העמידה ביעדי SMART שהוגדרו?

### 3. ניהול שינוי והשפעה ארגונית: בניית "כוח רך"

מכיוון שהוועדה היא גוף מייעץ, השפעתה תלויה ביכולתה להניע תהליכים בתוך אגפי העירייה ולבנות קואליציות פנימיות וחיצוניות:

- **רתימת הדרג הניהולי** : הצלחת הוועדה תלויה בחיבור ישיר ורציף למנכ"ל הרשות ולראש העיר. המלצה של ועדה שזוכה לגיבוי המנכ"ל הופכת מהר מאוד להנחיית עבודה מחייבת עבור האגפים השונים ברשות.
- **הוועדה כגשר בין-אגפי**: נושאי סביבה רבים נופלים לעיתים "בין הכיסאות" של אגפים שונים (למשל, פסולת נוגעת לתברואה, איכות הסביבה והנדסה). הוועדה היא המקום היחיד ברשות שבו נציגי הנדסה, תברואה, חינוך ושירותים חברתיים יושבים סביב שולחן אחד כדי לפתור חסמים בירוקרטיים ולקדם פתרונות אינטגרטיביים.
- **חיזוק נציגי הציבור כ"זיכרון ארגוני"**: בעוד נבחרי ציבור עשויים להתחלף בבחירות, נציגי הציבור והדרג המקצועי בוועדה לרוב מבטיחים רציפות ויציבות. עקרון הצלחה מרכזי הוא שיתופם המלא במידע, במסמכים ובישיבות רלוונטיות, כדי שיוכלו לספק את העומק המקצועי והיסטורי הנדרש לדיונים מושכלים.
- **יצירת "נוהל ירוק"**: השאיפה היא שכל החלטה עירונית משמעותית – מתכנון פרויקטים ועד הקצאת תקציבים – תעבור דרך ה"פילטר" הסביבתי של הוועדה. המטרה היא להפוך את הסביבה מ"נושא נחמד" לשיקול ליבה וקריטי בכל תכנון עירוני.



#### ארגז כלים יישומי לפרק ב':

- **קבוצות הוואטסאפ המקצועיות**: ודאו שאתם (חברי מועצה/נציגי ציבור/מנהלי יחידות) חברים בקבוצות הרלוונטיות של "חיים וסביבה" ורשתות העמיתים. אל תהססו לשאול שם שאלות ולקבל השראה לפני כל ישיבת ועדה.
- **תבנית הצעת החלטה**: נסחו כל המלצה כ"הצעת החלטה" מוכנה לאישור המועצה, כולל רקע מקצועי מנומק והשוואה לרשויות אחרות בהן הפרויקט הצליח.
- **מחווון שקיפות**: פרסום הפרוטוקול לציבור הוא כלי לחץ חיובי ואפקטיבי – כאשר תושבים יודעים מה הוועדה המליצה, להנהלת הרשות קשה יותר להתעלם מהמלצות אלו.

# כלים לעבודה שוטפת

## ניהול ידע

הקמת ארכיון דיגיטלי משותף  
(Google Drive) לשמירת דוחות  
ופרוטוקולים לטווח ארוך

## כלי מעקב דיגיטליים

שימוש ב-Trello, Monday או Google  
Sheets לשקיפות בביצוע המשימות

## ניהול ישיבות

סדר יום מפורט הנשלח מראש,  
"Check-in" חברתי בפתיחה, וסיכום  
משימות ברור (Action Items) בסיום

## גיוס משאבים

איתור קולות קוראים של משרדי  
ממשלה ומינוף תקציבי אגפים קיימים

## תקשורת

ניוזלטר תקופתי לתושבים, עמוד ייעודי  
באתר הרשות ונוכחות ברשתות  
החברתיות

# שיטות עבודה מומלצות – מורחב

זהו ליבת החוברת, המפרטת כיצד ליישם את התחומים המרכזיים:

## 1. תכנון ועבודה אסטרטגית

הוועדה צריכה להגדיר "**חזון סביבתי יישובי**". מומלץ לבצע סקר פערים בתחילת הקדנציה: מה המצב הקיים בתחום האנרגיה, הפסולת והטבע העירוני? על בסיס זה נבנית תוכנית רב-שנתית.

- **דוגמה:** רשות שהגדירה יעד של "אפס פסולת להטמנה" בנתה תוכנית עבודה שכללה חינוך בבתי ספר, פריסת פחים ומתן תמריצים לעסקים ירוקים.

## 2. עבודה מול הרשות המקומית

הוועדה היא גוף מייעץ, ולכן עליה להיות "**שותף אסטרטגי**" ולא גורם מבקר בלבד.

- **טיפ זהב:** הגישו הצעות החלטה למועצה המראות את החיסכון הכלכלי.

למשל הצעה להתקנת פאנלים סולאריים על גגות מבני ציבור תתקבל מהר יותר כשתציגו את החיסכון בחשבון החשמל העירוני.

# שיתוף הציבור, הקהילה ושותפויות חיצוניות

## 3. שיתוף הציבור והקהילה

שיתוף אינו רק עדכון.

ה-Best Practice הוא הקמת "שולחנות עגולים" בנושאים ספציפיים.

**סיפור הצלחה:** ועדה שפרסמה קול קורא לתושבים להציע פרויקטים סביבתיים שכונתיים. התושבים הפכו משותפים למבצעים, מה שהוריד את נטל הביצוע מהעירייה והגביר את שביעות הרצון.

## 4. עבודה עם גורמי חוץ ושותפויות

אל תעבדו בוואקום. רתמו את ארגוני הסביבה לקבלת חוות דעת מקצועיות. הביאו לעבודה בתוך הרשות גורמי מקצוע מארגוני החברה הסביתיים לפרויקטים שיטיבו על הרשות שלכם

### [לחברת הארגונים](#)

סוג הסיוע	גורמי הסיוע
קולות קוראים לציוד ומיזמים מלגות לייעוץ אנרגטי	ארגוני סביבה המשרד להגנת הסביבה
מתנדבים וידע מקצועי ייחודי	משרד האנרגיה

# אתגרים ופתרונות

עבור כל מכשול, יש דרך עוקפת שהוכחה בשטח:

## האתגר: מורכבות מקצועית של חברי הוועדה

**הפתרון: בניית תוכנית הכשרה שנתית.**

הזמנת מרצים מהאקדמיה או ממשרדי ממשלה ל"רבע שעה של ידע" בכל פתיחת ישיבה.

## האתגר: תלות ברצון הטוב של ראש הרשות

**הפתרון: מינוף תקשורת.**

כאשר פרויקט של הוועדה זוכה לחשיפה חיובית בתקשורת המקומית, ראש הרשות יטה לתמוך ולחזק את מעמד הוועדה.

## האתגר: חוסר תקציב עצמאי




**הפתרון: יצירת איגוד משאבים.**

הוועדה יכולה להציע פרויקט משותף לאגפי החינוך והתברואה, כך שכל אגף יתרום חלק מהתקציב שלו עבור יעד משותף (למשל: גינה לימודית שהיא גם מרכז מיחזור).

# סיכום והמלצות לעתיז

לסיכום, ועדת איכות סביבה היא לא רק חובה חוקית - היא ההזדמנות של הרשות להפוך למודרנית, חסכונית וקשובה לתושביה.

## המלצות מרכזיות לעתיז

 חיבור ארצי	 שקיפות כערך	 מיסוד הסטטוס
השתתפו בפורומים של "חיים וסביבה" כדי להישאר מעודכנים ברגולציה ובקולות קוראים חדשים	הקפידו על פרסום פרוטוקולים - זהו המפתח לאמון הציבור	פעלו לכך שהחלטות הוועדה יעלו לדיון במועצה כנוהל קבוע

הצעד הראשון כבר בידיכם. החוברת הזו היא המצפן - כעת הגיע הזמן להוביל את השינוי בשטח.