



# קיט למחזיקי תיק איכות סביבה

מדריך מקצועי לחברי מועצה המחזיקים תיק איכות סביבה ברשויות המקומיות — חיים וסביבה בסיוע ארגון שיטה

# תוכן עניינים

המדריך מציע נקודת מבט אסטרטגית ומעשית לחברי מועצה המחזיקים תיק איכות סביבה, תוך שימת דגש על הקהילה כנכס מרכזי.

01

## מבוא: סביבה ברשות המקומית — החיים עצמם

המשבר הסביבתי כסוגיה יומיומית ומקומית

02

## מהות: ועדות איכות סביבה ומחזיק התיק

הרובד הגיאוגרפי והנושאי של תיק הסביבה

03

## טכני: הסכמים קואליציוניים

האם אני אחראי על מה שאני חושב שאני אחראי?

04

## המתח בין הציר הפוליטי לציר המבני: SWOT

ניתוח אסטרטגי של הזירה העירונית

05

## שותפים לדרך ומכפילי כוח

בפקידות, במועצה, בקהילה ובחברה האזרחית

06

## סיכום מנהלים: הקהילה כנכס אסטרטגי

הכשרות ומה הלאה?

# מבוא: סביבה ברשות המקומית – החיים עצמם

בשנים האחרונות הופך המשבר הסביבתי לנושא מרכזי בסדר היום הלאומי והמקומי. המשבר הסביבתי הוא **משבר אנושי** המשפיע על חיי היום-יום של כל אחת ואחד מאיתנו, פוגע בבריאות, בבטיחות ובאיכות החיים שלנו. הרמה המקומית הפכה לזירה של התמודדות מרכזית, והלחץ על ראשי הרשויות מצד התושבים והתושבות לספק איכות חיים נאותה הולך וגובר (ובצדק).

## דוגמאות לאתגרים סביבתיים מקומיים

- עמידה בפקקים הבלתי נגמרים ביציאה מהיישוב – ניתן לפתור באמצעות תחבורה ציבורית יעילה, מהירה וחדשנית
- הצללה על ידי עצים הופכת את המרחב העירוני למקום שנעים לשהות בו, ללכת ברגל וליהנות מקרירות
- תקנים של בנייה ירוקה יסייעו בהפחתת איי חום עירוניים

## מדיניות כפולה נדרשת

האקלים נהיה חם יותר, יבש יותר, וקיצוני יותר. קיים חשש ממשי שנאבד את השליטה על איכות חיינו על כדור הארץ, ועל כן חיוני שננקוט פעולות משמעותיות יותר:

- **מדיניות מיטיגציה** – בלימת התהליך
- **מדיניות אדפטציה** – הסתגלות אל השינויים הצפויים

כל אלו משפרים את הבריאות, מעודדים מפגשים חברתיים והופכים את היישוב למקום שנעים לחיות בו, המעודד תיירות ותמיכה בעסקים המקומיים. אין ספק שטיפול הולם בנושאים אלה מחייב לשנות הן דפוסים קיימים של חשיבה והן את הגישה לניהול נושא הקיימות, איכות הסביבה והפיתוח – שינוי המכוון לפיתוח **בר-קיימא**.

- ארגון **חיים וסביבה** רואה בפעילות הקהילתית ובתיק השכונות כבסיס העיקרי והישיר להוביל שינוי סביבתי ברשות המקומית – הן של הפקידות והן של הנציגות הפוליטית – יחד עם הקהילה, הנציגויות המקומיות והתושבים.

כדי לאפשר לכל אלו לקרות, על הרשות המקומית, בהובלת מחזיק תיק איכות הסביבה וראש הרשות, לנהל מנגנונים עירוניים איכותיים, מינהל תקין, מעורבות תושבים וכלים אופרטיביים לקידום נושאים אלו ברשות. במסגרת עבודת המינהל להיערכות לשינוי אקלים של השלטון המרכזי, ברור כי במישור המקומי הרשויות המקומיות יידרשו להכין תוכנית היערכות כללית, לדאוג להצללות המרחב הציבורי ולייעור עירוני, ליישם פתרונות מבוססי טבע לניהול הנגר, להקים מערך ניטור מקרי תמותה ותחלואה ועוד.

מדריך זה פותח על מנת להציע נקודת מבט אחרת על תיק איכות הסביבה, המבקשת לאמץ את הקשר הישיר עם הפקידות המקצועית, התושבים והתושבות והקהילה, **כנכס אסטרטגי ראשי של מחזיק התיק**. בעזרת עבודה מסודרת על פי מודל קהילתי סדור ומקצועי אל מול התושבים ושילובם במערכות העירוניות, לצד אימוץ שיטת עבודה המקדמת שיתופי פעולה בתוך הרשות ומחוצה לה כמכפילי כוח משמעותיים, ניתן לפתח את תחום הסביבה ברשות לטובת האינטרס העירוני כולו.

# מהות: ועדות איכות סביבה ומחזיק התיק

מבנה מועצת העיר שונה מרשות לרשות, ואינו מעוגן באופן סטטוטורי — למעט מספר ועדות חובה. לכך משמעות רבה: אין חובה למנות מחזיקי תיקים מסוימים, אין הגדרה ברורה למה אומר "מחזיק תיק" ולעיתים גם אין הלימה בין "החזקת" תיק מסוים, לבין הסמכויות בפועל.

## הרובד הנושאי-מקצועי

תחום קשרי הקהילה הינו תחום מקצועי סבוך המורכב ממערכות יחסים מסועפות בין הפרטים השונים בקהילה ובין מוסדותיה. האגף לקשרי קהילה ברשות הוא המוקד המקצועי לאפיון הפנייה והעבודה מול הקהילות השונות בעיר.

## הרובד הגיאוגרפי

חבר מועצה המחזיק תיק איכות סביבה שפועל במרחב השכונתי, מזוהה באופן מיידי בשיח הציבורי עם השטח. הזיהוי הוא **דו-כיווני**: הרשות תתייחס אל חבר המועצה כאל נציג ואמצעי קשר ישירות אל התושבים, ובאופן משלים גם התושבים פונים ותופסים את מחזיק התיק כאיש הקשר אל הרשות כולה.

- **ועדה לאיכות הסביבה היא ועדת חובה** בכל הרשויות המקומיות בישראל. מטרתה לפי פקודת העיריות: "ליזום ולתכנן פעילות בתחומים הנוגעים לשמירה על איכות הסביבה ולהבטחת פיתוח ושימוש בני-קיימא של הסביבה". הוועדה חייבת להתכנס לפחות **4 פעמים בשנה**.

## שלבי בינוי קהילה סביבתית

עבודה מוסדרת כחלק ממודל שלם של בינוי קהילה סביבתית, תוביל בתורה להיווצרות השלבים הבאים:

3	2	1
<h3>הנגשת שירותים ופעולות עירוניות בהתאם לצורך</h3> <p>כאשר אנו מכירים את הקהילה באופן עמוק, ויודעים מי הנציגים והמוסדות שדרכם הקהילה מתקיימת, ניתן להגיש ולגשר על צרכים ופערים סביבתיים באופן ישיר ויעיל. ההנגשה של המערך העירוני לתושב מאפשרת לו, לפעמים לראשונה, להציף את צרכיו ופערים באופן אקטיבי.</p>	<h3>ייעול העבודה השוטפת</h3> <p>היכרות זו מובילה למיפוי יעיל ונכון יותר של הקהילה, על מוסדותיה, אמצעי הקשר הקיימים ואף קהלי היעד השונים. התנהלות עירונית על בסיס מיפוי זה מאפשרת אפקטיביות רבה יותר, בין השאר באמצעות הישענות על נציגים קהילתיים רשמיים ומוכרים.</p>	<h3>היכרות מעמיקה עם הקהילות השונות</h3> <p>עבודה סדורה אל מול התושבים ונציגיהם מאפשרת קבלת תמונת מצב מלאה יותר לגבי הקהילות השונות. בין השאר הבנה של צרכים אמיתיים של התושבים, ביסוס מערכות יחסים עם דמויות מובילות והכרת סדר היום הקהילתי.</p>

ברגע שמערך זה קיים, גם אם באופן חלקי בעיר, **השמיים הם הגבול**. ולא כקלישאה. גורמים שונים המעוניינים לפעול ברמת השטח והקהילה מקבלים כתובת לפנות אליה — מחזיק תיק איכות הסביבה הנשען על אגף הקהילה.

# טכני: הסכמים קואליציוניים – האם אני אחראי על מה שאני חושב שאני אחראי?

שיטת הבחירות הפרלמנטרית הנהוגה, בין השאר, גם בישראל, מחייבת הקמת קואליציה בין רשימות שונות. למען הדיוק, על אף כי מסמכים אלו הם יותר בבחינת הסכמה על עקרונות משותפים מאשר הסכמים משפטיים בעלי תוקף מחייב הניתנים לאכיפה, נהוג לכנותם **הסכמים קואליציוניים**.



## אחרי הבחירות

מינויים ממוקדים, סמכויות מחלקתיות ומנדטים תפעוליים

## לפני הבחירות

עקרונות, תיאום קמפיין וחלוקת תפקידים

ניתן להבחין בין שני שלבים עיקריים: לפני הבחירות – מגעים ושיחות בין הצדדים השונים, הסכמות עקרוניות לקדנציה וסיכומים כלליים לגבי מדיניות עתידית. לאחר הבחירות – ירידה לפרטים: מינוי משרות ותפקידים שלטוניים, אחריות על תחומים עירוניים, הקמת יחידות ומחלקות.

**חשוב לציין:** על פי חוק, הסכמים אלו, וכל הסכמות פוליטיות לגבי מדיניות מוניציפלית, מינוי משרות ותפקידים, חייבים להיות **גלויים לציבור** באמצעות הגשתם בכתב למזכיר הרשות המקומית.

## שלושה שלבים קריטיים לפני חתימת ההסכם



### חלוקת תפקידים

דרישה של מחלקות ואגפים העוסקים בתחומים הנמצאים במוקד האג'נדה, יחד עם מורשה חתימה עירוני המאפשר יישומם.



### מיפוי המבנה העירוני

בחינה של כל אגף ומחלקה העוסקים בתחומים בהם חבר המועצה מעוניין לפעול. כיצד תחום הסביבה והקהילה קיים ברשות? מה כולל התיק הנוכחי?



### מיקוד

בחירה בתחום מסוים אותו נרצה לקדם ברשות, כאשר תחתיו יש פירוט למה בדיוק נרצה לקדם בכל שנת כהונה. אי אפשר לקדם הכל.

## אפשרויות לקבלת תפקיד ברמה המקומית

### נציגות ציבור

שמירה על קשר שוטף עם הפעילים המקומיים, לצד הכנסתם כנציגי ציבור לתוך המנגנון העירוני בדמות חברות בוועדת איכות הסביבה, ועדות היגוי, משקיפים וכד'.

### ועדות עירוניות

ייתכן וחבר מועצה יבחר לקדם נושאים במסגרת ועדה ייעודית. יש לוודא כי הרכב הוועדה המוצע מאפשר יעילות בעבודה, זאת לצד הקניית סמכויות ויכולת אופרטיבית לוועדה.

### אחריות על תחום ("תיק")

קבלת אחריות על תחום מסוים. לטייטל כשלעצמו אין משמעות אופרטיבית ברורה – יש לוודא כי הגופים העירוניים העוסקים בתחום זה אכן כפופים ונמצאים תחת מחזיק התיק יחד עם הסמכות לכך.

ניתן לומר כי המשא ומתן הקואליציוני הוא **טבילת האש הפוליטית העיקרית** בקדנציה של חבר המועצה. ההסכמים הקואליציוניים הנחתמים מיד בתחילת הקדנציה קובעים במידה רבה את היכולת של חבר המועצה לקדם את תפיסת עולמו במהלך כהונתו.

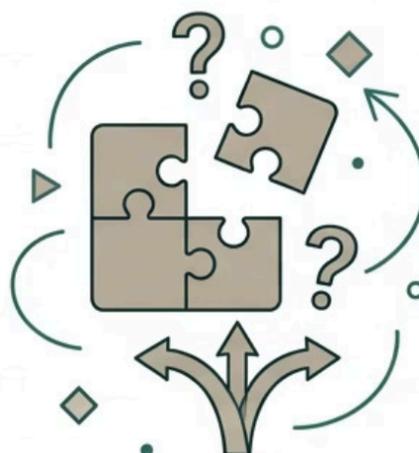
# מודל SWOT: סביבה וקהילה במתח שבין הפוליטי למבני

אימוץ נקודת מבט משולבת לגבי תיק איכות סביבה ככזה הנשען על עבודת קהילה, עלולה לגרום גם למתחים פנימיים בתוך הרשות ובמרחב הפוליטי העירוני. על ידי ביצוע ניתוח SWOT, ניתן לקבל הבנה טובה יותר של המיקום הנוכחי בתוך המורכבות העירונית, לזהות שותפים אפשריים למהלך ולפתח אסטרטגיה נכונה למיצוי החוזקות וההזדמנויות.



## חוזקות

- קשר ישיר לקהילה
- ועדה סטטוטורית לאיכות הסביבה
- הסכמים קואליציוניים



## חולשות

- גבולות סמכות לא ברורים
- מתחים פוליטיים
- מורכבות מבנית



## הזדמנויות

- ארגוני חברה אזרחית
- מענקים ממשלתיים
- שיתופי פעולה בין-תחומיים



## איומים

- התנגדות בירוקרטית
- העדפת המצב הקיים
- חוסר במדדי הצלחה
- חזחה ברורים

## שני הצירים המרכזיים לניתוח

### הציר הפוליטי

מי יכול להיות שותף לקידום תפיסות סביבתיות-קהילתיות ברמה העירונית? מי כבר היום מקדם כלים של ארגון קהילתי וסביבתי? ובייחוד — מה השיקולים של כל גורם?

**שחקנים אפשריים:** חברי מועצה, תנועות מקומיות חוץ-פוליטיות, אקטיביסטים סביבתיים, רשימות מקומיות וחבריהן.

### הציר המבני

ניתוח המבנה העירוני לצורך הבנה של חסמים ואפשרויות בקידום יעדי התיק הסביבתי. הבחנה בין גורמים עירוניים שמעוניינים בהטמעת תפיסות בר-קיימא, לבין גורמים המעדיפים מצב סטטי.

**שחקנים אפשריים:** האגפים העירוניים, חברות עירוניות, המחלקות והמנהלים השונים, הפקידות הבכירה.

מילוי הפרטים החסרים יאפשר לחבר המועצה לבחון כיצד ועד כמה ניתן לעשות שימוש בחיבור בין הקהילה לסביבה במהלך הקדנציה. בסופו של דבר, שימוש בניתוח SWOT יכול להוביל לקבלת החלטות מושכלות יותר ולשיפור התוצאות.

# שותפים לדרך: במועצת העיר, בפקידות ובקהילה

"אם אתה רוצה ללכת מהר, לך לבד. אם אתה רוצה ללכת רחוק, לך יחד."

שיתוף פעולה מאפשר למנף את החוזקות והכישורים של אחרים לקראת מטרה משותפת. זה יכול להוביל ליצירתיות מוגברת, לפתרון בעיות משופר ולקבלת החלטות טובה יותר. הכנסת שיתופי פעולה לשיטת העבודה הפוליטית שלך יכולה לסייע בניצול מגוון רחב יותר של הזדמנויות, גורמים ויזמות בעיר.



## בקהילה

הקהילות השונות בעיר מאורגנות סביב מבנים קהילתיים שונים — רשמיים ושאינם כאלה: ועד שכונה, ועד בית ספר/גן, חברי גינה קהילתית, פעילי תחבורה, סביבה, חינוך, נוער, אימהות מקומיות, משפחות צעירות. לדוגמה: תיווך בין פעילי סביבה לאגף שפ"ע בעיר לצורך מתן מענה לשטחים ירוקים.



## בפקידות העירונית

את המבנה העירוני כולו, כולל התאגידים והחברות העירוניות השונות, ניתן וצריך להנגיש לתושבים באופן מסודר ומערכתי. הטמעת כלים ותפיסות קהילתיות וסביבתיות בעבודה העירונית תסייע רבות בייעול המערכת. לדוגמה: חיבור בין התארגנות ועדי גנים בעיר להנהגת ההורים העירונית ולמחלקת קיימות.



## במועצת העיר

מחזיקי תיקים אחרים הרוצים לפעול בשכונות ולקדם אג'נדות משותפות מהווים בסיס טוב ויציב לשיתופי פעולה. לדוגמה: שת"פ עם מחזיק תיק חינוך לגיל הרך בנוגע לחינוך סביבתי למשפחות צעירות, שיתוף ציבור משותף עם מחזיק תיק תחבורה בנוגע לתחבורה מקיימת, הוצאה לפועל משותפת עם מחזיקת תיק תרבות של אירועי טבע עירוני.

דוגמאות לכוחו של הקשר הישיר עם התושבים לא חסרות: **בשעת חירום** — קורונה, חרבות ברזל — כל ההודעות של העירייה אל התושבים וההנחיות עברו דרך מחזיקי התיקים המקושרים לשטח. **בימי שגרה** — מחזיק התיק מתוקף תפקידו מכיר את הדמויות הבולטות והפעילים בשכונות, ועל כן "קל" יותר לפרסם אירועים או מהלכים דרכו.

# מכפילי כוח: החברה האזרחית ומשרדי הממשלה

כהונתו של חבר מועצה, ובייחוד בתחום הסביבתי-קהילתי, כוללת עבודה מאומצת מאוד. על מנת לסייע בעומס ובריבוי המשימות הקיים, כדאי ונכון להפנות את המבט "החוצה", על מנת למפות ולאתר את הגופים וההזדמנויות להרחבת הפעילות באופן משמעותי.

## משרדי ממשלה

משרדי הממשלה השונים, ואף התאגידים הממשלתיים, מקצים כספים רבים לצורך קיום פעילות ואירועים ישירות לציבור הרחב. לרוב המכרזים והבקשות לאירועים אלו מפורסמים באמצעות **קולות קוראים**.

בקשות אלו יכולות להיות מוכוונות לקהל יעד מסוים, לזמן מסוים בשנה ולעיתים גם גמישות מאוד מבחינת דרישות.

### דוגמאות:

- הפעלת תוכניות התייעלות באנרגיה והיערכות לאקלים
- קיום אירועי נטיעות בשיתוף קק"ל
- תמיכה באירועים ירוקים בקהילה מטעם מפעל הפיס ובשיתוף חבר המועצה

## החברה האזרחית

רבות נכתב על חשיבותה לקידום הדמוקרטיה ושמירה על האינטרס הציבורי. ארגוני החברה האזרחית (כדוגמת **חיים וסביבה** וארגוני סביבה נוספים) פועלים גם ברמה המקומית, ובכך תומכים בחיזוק הדמוקרטיה העירונית והקיימות.

ארגונים אלו יכולים לסייע לחבר המועצה:

- מתן תוקף ליוזמות אותן ירצה לקדם
- תמיכה בפעילות הקיימת אל מול המבנה העירוני
- פתח ליוזמות משותפות ברמה המקומית

**דוגמה:** קיום אסיפת אזרחים ייעודית סביב צורך קהילתי בנושא משבר האקלים שעולה מועדי השכונות, הפקת חוות דעת מארגונים ייעודיים לנושא.

- ☐ **Think big.** הקרבה של חברי המועצה בכלל, ומחזיק תיק איכות סביבה הפועל בשטח בפרט, אל התושבים, פותחת אפשרויות. רבות לקבלת מענקים ותמיכה באירועים ויוזמות מטעמו.

# הכשרות: מה הלאה?

על בסיס המדריך, ארגון חיים וסביבה מפתח סדרת הכשרות ממוקדות לחברי מועצה מחזיקי תיק סביבה. להלן מפת הדרכים לפיתוח הכשרות עתידיות:



לפרטים נוספים על ההכשרות ועל תוכניות הליווי של ארגון חיים וסביבה לחברי מועצה, ניתן לפנות ישירות לארגון.

# סיכום מנהלים: הקהילה כנכס אסטרטגי

מסמך זה נועד להתוות דרך אסטרטגית עבור מחזיקי תיק איכות הסביבה ברשויות המקומיות, תוך שימת דגש על כך שהמשבר הסביבתי אינו נושא מופשט, אלא **סוגיה יום-יומית המשפיעה ישירות על רווחת התושבים** (מתחבורה ועד לאי חום עירוניים).

התפיסה המרכזית העולה מהמדריך היא כי **הצלחת העשייה הסביבתית תלויה בקשר הישיר והמוסדר עם הקהילה, השכונות והתושבים**, אשר מהווים את כלי ההוצאה לפועל המשמעותי ביותר לקידום רשות בר-קיימא.

## שלושה עקרונות מפתח למחזיק התיק

### 1. עיגון סמכויות בהסכמים קואליציוניים

לא להסתפק בתואר התיק (טייטל), אלא לוודא שליטה על אגפים משיקים ויכולת ביצוע באמצעות מורשי חתימה ושילוב נציגי ציבור.

### 2. ניתוח הזירה (SWOT)

לאתר שותפים טבעיים במועצה ולהכיר את החסמים במבנה הפקידותי כדי להטמיע את התפיסה הסביבתית-קהילתית בצורה חלקה.

### 3. שיתופי פעולה ומכפילי כוח

למנף את הקשר לשטח לצורך חבירה למחזיקי תיקים אחרים, לפעול יחד עם ארגוני חברה אזרחית מקצועיים, ולנצל "קולות קוראים" של משרדי הממשלה להזרמת תקציבים לאירועי טבע, קיימות וסביבה.

ההישענות על הקהילה לא רק מייעלת את הטיפול במפגעים ומקדמת אג'נדה ירוקה, אלא גם **מחזקת את מעמדו הציבורי של חבר המועצה ואת הדמוקרטיה המקומית כולה.**