

קי אימפקט – Key Impact  
ד"ר יובל אופק



## סקירת ספרות קהילות עצמאיות של אזרחים ותיקים בחו"ל

מוגש לקרן למפעלים מיוחדים וקרן שחף

ינואר 2024

**KEY**  
impact

2	1. על סקירת הספרות.....
3	2. שיטת המחקר.....
5	3. תיאור מקרי הבוחן.....
7	4. ממצאי המחקר והמלצות מרכזיות.....
7	4.1 תהליך ההקמה.....
13	4.2 חברות בקהילה.....
16	4.3 פעילויות פנים-קהילתיות.....
17	4.4 ניהול וקבלת החלטות.....
18	4.5 תפעול שוטף.....
20	4.6 אופני מימון ומודלים כלכליים.....
22	4.7 יחסים בין קהילות לבין סביבתן החיצונית.....
25	4.8 קיימות.....
26	נספח א': היבטים מרכזיים בקהילות לפי מקרי בוחן.....

## 1. על סקירת הספרות

---

מכון המחקר "קי אימפקט" ביצע סקירת ספרות זו עבור הקרן למפעלים מיוחדים בקרנות הביטוח הלאומי וקרן שחף. הסקירה בוצעה כחלק ממהלך שמובילות קרנות הביטוח הלאומי וקרן שחף, במטרה לקדם קהילות אזרחים ותיקים עצמאיות בישראל, לאור הצורך הברור העולה מהשטח ביצירת קהילות מסוג זה.

הסקירה נועדה לעמוד על הפרקטיקות המיטביות ליצירת קהילות זקנים עצמאיות ובנות-קיימא ברחבי העולם, אשר התפתחו ביוזמת הוותיקים, על ידם ובניהולם, ללא תלות בגורמים חיצוניים. סקירה בין-לאומית זו התבצעה כתמיכה וכנדבך נוסף לסקירה ומיפוי רחבים יותר שנעשו על ידי ד"ר חיה ג'משי מקרן שחף, ושהתמקדו בהתפתחות של קהילות אזרחים ותיקים עצמאיות בישראל. ההמלצות המרכזיות המובאות בסקירה הנוכחית משולבות בסקירה של קרן שחף. שילוב של המידע שנאסף משתי הסקירות יחדיו מעלה תובנות חשובות בנוגע לדרכים שיאפשרו לקדם את פיתוחן של קהילות כאלה בישראל.

דו"ח זה נפתח בתיאור השיטה והמתודולוגיה שהובילה את הסקירה. לאחר מכן מתוארים ארבעת מקרי הבוחן בהם התמקדה סקירה זו. החלק המרכזי בדו"ח מפרט את ממצאי הסקירה בנוגע לכל אחת מקטגוריות המחקר. בסיום כל קטגוריה מפורטות ההמלצות המעשיות הרלוונטיות אליה, שעשויות לתמוך בפיתוח מודלים לקהילות אזרחים ותיקים עצמאיות בישראל. טבלה מסכמת שכוללת מידע בנוגע לקטגוריות השונות המופיעות בסקירה זו מופיעה בנספח א', לרבות התייחסות לארבעת מקרי הבוחן.

## 2. שיטת המחקר

הסקירה הנוכחית נשענה על מערך מחקר של מקרי בוחן. ניתן להגדיר מערך זה כבחירה מעמיקה של מקרה או מספר מקרים שמיועדת, לפחות בחלקה, לשפוך אור על חטיבה גדולה יותר של מקרים. במחקר זה נבחרו ארבע יוזמות שונות שנותחו לעומק. המקרים השונים תרמו מידע חדש בנוגע למגוון קטגוריות (למשל הקמת קהילות, יחסים בתוך הקהילות וביניהן, קבלת החלטות, תפעול יומיומי, דגמים כלכליים וקיימות), והובילו לסדרה של לקחים. בבחירת המקרים התבססנו על מתודולוגיה של בחירה ממגוון מקרים (diverse case selection), שנועדה להשיג שונות מרבית בכמה ממדים (Gerring, 2007). הסקירה כללה שלושה שלבים עיקריים:

### שלב 1. קביעת מדדים והקטגוריות למחקר

המחקר החל בשיחות עם נציגות קרן שחף וקרנות הביטוח הלאומי, במטרה לקבוע את המדדים המרכזיים שבהם תתמקד הסקירה ואת הקטגוריות המרכזיות בנוגע למקרי הבוחן. בנוסף, נסקרו בשלב התחלתי זה מסמכים שפותחו על ידי קרן שחף ועוסקים בקהילות אזרחים ותיקים עצמאיות. לאור הידע שנוצר בשלב זה, התבררו ההיבטים שיש למקד בהם את הסקירה, והמקרים שרלוונטיים פחות ולא צריכים להיכלל בה.

### שלב 2. מיפוי ראשוני

השלב השני החל בסקירה מקיפה של עשרות מקרי בוחן רלוונטיים ממדינות שונות. צוות המחקר בדק אילו מקרי בוחן עונים לקטגוריות השונות שנקבעו, בדגש על קהילות שהובלו על ידי אזרחים ותיקים לפי מודלים של "מלמטה למעלה". בהתאם לבקשתן של קרנות הביטוח הלאומי וקרן שחף, נקבע כי מודלים שכוללים היבט של דיור משותף בקהילות לגיל השלישי יקבלו מקום מרכזי בסקירה ראשונית זאת.

החיפוש הוגבל ליוזמות בארצות מפותחות, כדי להפיק לקחים בעלי משמעות ליישום בהקשר הישראלי. בסוף השלב הראשון, ולאחר בדיקה של כעשרה מקרים, היו בידינו שמונה מקרים שנראו רלוונטיים ביותר לסקירה זאת. מקרים אלה נותחו וחולקו לקטגוריות, לפי ארבעה קריטריונים עיקריים:

- 1) חברי הקהילה מקיימים פגישות שוטפות ופעילויות קהילתיות רבות ומגוונות.
- 2) אזרחים ותיקים חברי הקהילה אחראים על קבלת ההחלטות והם שמובילים את הפעילויות הקהילתיות.
- 3) תחושת קהילתיות, שמתבטאת ביחסים עמוקים בתוך הקהילה ובתחושה של ערבות הדדית.
- 4) יוזמות דיור לאזרחים ותיקים בלבד, בני 50 ומעלה. יוזמות דיור משותף רב-דוריות לא נכללו בסקירה.

במטרה למקד את הסקירה, בחרו נציגות הקרן למפעלים מיוחדים וקרן שחף, בשיתוף עם צוות המחקר, ארבעה מקרי בוחן, ובהם הוחלט להעמיק. הסקירה הנוכחית מורכבת מארבעה מקרי בוחן אלה.

### שלב 3. סקירת ארבעה מקרי בוחן

הסקירה המעמיקה של ארבעת מקרי הבוחן שנבחרו הייתה כרוכה באיסוף נתונים נוסף ברשת ומחוץ לה. הסקירה המקוונת כללה ניתוח מקיף של אתרי אינטרנט, מאמרים אקדמיים, דוחות פיננסיים, פרסומים בעיתונות וסרטונים בנוגע לכל מקרה בוחן. איסוף הנתונים הלא מקוון כלל ראיונות עם מקורות מידע עיקריים, כמו מייסדי היוזמות השונות או חברי צוות הניהול שלהן. הנתונים שנאספו, ברשת ומחוץ לה, הוצלבו ונתחו לפי סדרת הנושאים המפורטים בפרק 4 להלן. בסופו של דבר הופקו לקחים והמלצות.

### 3. תיאור מקרי הבוחן

לאור הסקירה הראשונית, ובהתאם לצרכים של מזמיני המחקר, הוחלט כי שלושה מתוך ארבעת מקרי הבוחן בסקירה זו יכללו היבט של דיור משותף בקהילות לגיל השלישי.<sup>1</sup> מקרה הבוחן הנוסף אינו כולל את ההיבט האמור, אלא מתמקד בהענקת שירותים מותאמי גיל לחברי הקהילה.<sup>2</sup>

שלושה מארבעת מקרי הבוחן מתייחסים הן לגברים והן לנשים, ומקרה בוחן אחד מתייחס לקהילת נשים בלבד.<sup>3</sup> יש לציין כי קהילות אזרחים ותיקים לפי מגדר אינן תופעה נדירה בחו"ל. משום כך, ומאחר שיתכן כי היבט זה רלוונטי להקמת קהילות לגיל השלישי בישראל – בדגש על אוכלוסיות דתיות, הוחלט לכלול את מקרה הבוחן הנ"ל בסקירה.

הקהילה המבוגרת הוותיקה ביותר (טרוויליגר פלאזה, Terwilliger Plaza) הוקמה לפני יותר משישים שנה, ושאר הקהילות קיימות כבר 15-25 שנה. הקהילה הקטנה ביותר (סילבר סייג' וילג' וקהילת דיור משותף לנשים בגיל השלישי) כוללת יותר משלושים חברות, והגדולה ביותר (טרוויליגר פלאזה) כוללת יותר מ-500 אזרחים ותיקים.

#### קהילת דיור משותף לנשים בגיל השלישי<sup>4</sup> (לונדון, אנגליה)

קהילת דיור משותף לנשים בגיל השלישי (להלן קדמנ"ה) נוסדה ב-1998. זוהי קהילת הדיור המשותף הראשונה לגיל השלישי (ולנשים בלבד) שנוסדה בבריטניה. 18 שנה נדרשו לחברות קדמנ"ה להשיג את מתקן הדיור המשותף בבארנט, לונדון, לתכנן אותו במשותף ולעבור אליו. המתקן מאכלס 26 דיירות מגילאי 50 עד 90. חברות הקהילה ממשיכות לתמוך בדיור משותף לגיל השלישי ברחבי בריטניה ומשמשות מקור למידע והשראה עבור קהילות דומות רבות.

#### סילבר סייג' וילג' (קולורדו, ארה"ב)<sup>5</sup>

קהילת סילבר סייג' וילג' (להלן סילבר סייג') נוסדה ב-2007 בעיר בולדר שבמדינת קולורדו, ארה"ב. הקהילה נוסדה כמתקן דיור משותף לגיל השלישי והתפתחה במסגרת שכונה חדשה שנבנתה בעיר. סילבר סייג' תוכננה ונבנתה בהתאם לצורכיהם של דיירים ותיקים, ובניגוד לפרויקטים אחרים של דיור משותף בארה"ב, היא כוללת תוכנית דיור בר-השגה. בסילבר סייג' חיים 28 דיירים בני חמישים ומעלה, ב-18 דירות. הם חולקים בניין קהילתי וחללי חוץ.

<sup>1</sup> מקרי הבוחן שבוללים מרכיב של דיור משותף הם סילבר סייג' וילג', קהילת דיור משותף לנשים בגיל השלישי וטרוויליגר פלאזה.

<sup>2</sup> מקרה הבוחן שאינו כולל היבט של דיור משותף הוא סניורס נטוורק.

<sup>3</sup> מקרה הבוחן המתייחס לנשים לקהילת נשים ללא גברים הינו קהילת דיור משותף לנשים בגיל השלישי.

<sup>4</sup> Older Women's Cohousing Community.

<sup>5</sup> Silver Sage Village

## טרוויליגר פלאזה<sup>6</sup> (אורגון, ארה"ב)

קהילת טרוויליגר פלאזה (להלן גם טרוויליגר) נוסדה כבר בשנות החמישים בעיר פורטלנד, שבמדינת אורגון, בצפון מערב ארה"ב. מדובר בקהילה גמלאית בטיפול רציף.<sup>7</sup> חיים בה יותר מ-500 דיירים בני 62 ומעלה. ברחבי ארה"ב אפשר למצוא 1,900 קהילות גמלאיות בטיפול רציף, ש-15 מהן פועלות במדינת אורגון.<sup>8</sup> תהליך קבלות ההחלטות שמונהג בטררוויליגר, הוא שמבדיל אותה מארגונים דומים: טרוויליגר פלאזה היא מוסד בעל מינהל עצמי, משמע שקבלת ההחלטות בה נתונה בידי הדיירים. חשוב לציין כי למרות גודלה יוצא הדופן, טרוויליגר פלאזה שומרת על כלל מאפייני הקהילה העצמאית הנסקרים במסמך זה (ראו הרחבה בנושא בחלק 4.4).

## סניורס נטוורק<sup>9</sup> (קולומביה הבריטית, קנדה)

סניורס נטוורק נוסדה בשנת 2008 כקהילת שולחן עגול.<sup>10</sup> הקהילה מתקיימת באופן שיתופי בשלוש ערים בקולומביה הבריטית, קנדה.<sup>11</sup> למרות שמדובר על שלוש ערים נפרדות, מדובר על קהילה הרואה עצמה כמשותפת לשלושתן, ולא כקהילה נפרדת בכל עיר.

מהות הקהילה היא פורום שיתופי שמתכנסים בו יחדיו אזרחים ותיקים מקומיים ונציגים ממגוון ארגונים בעלי עניין (כמו קבוצת תמיכה לאלמנות, סוכנויות מטפלים סיעודיים, ארגוני ממשלתיים מקומיים, ארגונים לא ממשלתיים נוספים וספקים של שירותי בריאות), כדי לדון בחיים בקהילות לגיל השלישי ובפיתוח עירוני ולקבל החלטות רלוונטיות. סניורס נטוורק שואפת לשפר את הנגישות של אספקת השירותים המקומיים למבוגרים: טיפול רפואי, תמיכה נפשית, תחבורה, דיור, פעילויות פנאי ועוד. מדובר על יוזמה של אזרחים ותיקים ובניהולם העצמאי. האזרחים הוותיקים רותמים ארגונים חברתיים קיימים ונעזרים בהם למטרותיהם, תוך הקפדה כי הניהול יישאר בידי חברי הקהילה הוותיקים, וכי יישמרו מאפיינים של קהילה והקהילתיות.

---

<sup>6</sup> Terwilliger Plaza

<sup>7</sup> Continuous care retirement community (CCRC)

<sup>8</sup> לכל מדינה יש תקנות משלה בנוגע לקהילות גמלאיות בטיפול רציף (CCRC), אבל המכנה המשותף לכולן הוא הדיור העצמאי שהן מציעות לדייריהן, לצד שירותי מסחר וקהילה מגוונים וגישה לסוג כלשהו של טיפול רפואי במקום.

<sup>9</sup> Seniors Network

<sup>10</sup> הקהילה מגדירה עצמה באמצעות המונח community planning table.

<sup>11</sup> ערים אלה הן: Maple Ridge, Pitt Meadows and Katzie.

## 4. ממצאי המחקר והמלצות מרכזיות

בחלק זה מוצגים הממצאים העיקריים של המחקר, לפי מספר שדות נושא. בכל נושא, מתלוות לממצאים המלצות קונקרטיות.

### 4.1 תהליך ההקמה

#### ממצאים עיקריים

1. קהילות מוצלחות לגיל השלישי משקיעות זמן בגיבוש היחסים הקבוצתיים. כמו כן, בשלב מסוים

#### הן מעבירות את הפעלת המקום לפסים רשמיים.

מהניתוח עולה כי עברו כמה שנים עד שקהילות הגיל השלישי שנסקרו גיבשו את היחסים בתוך הקהילה וביססו את עצמן. ברוב הקהילות התקיימה בתקופה זאת פעילות כלשהי לגיבוש קהילתי. לצד זאת גיבשו הקהילות מבנה רשמי ו/או דרך הפעלה רשמית כלשהם, במטרה להדק את היחסים הקבוצתיים ולהגשים את יעדי הקהילה.

קדמנ"ה למשל כללה בהתחלה שש נשים, שבשלהי שנות ה-90 של המאה הקודמת, החליטו ליצור קהילת דיור משותף משלהן בלונדון. שש הנשים הכירו אחת השנייה טרם יצירת הקהילה, עובדה שהקלה על פעולתן. הנשים ביקשו להקים המתקן הראשון מסוגו בבריטניה, תהליך שלקח שנים רבות. רק בתחילת שנות האלפיים הצליחה הקבוצה לגדול ולטפח סולידריות חזקה קבוצתית בין חברות הקהילה. לאורך תקופת ההקמה מאות נשים באו והלכו, השתתפו בפגישות של קדמנ"ה והיו מעורבות בפעילויות הבאות:

- נשות הקהילה קבעו מטרה משותפת לקבוצה (כלומר, הגיעו להסכמה בנוגע לכמה ערכי ליבה וניסחו את קווי המדיניות הרשמיים הראשונים שלהן).
- הן קבעו בשלב מוקדם הליכים ברורים לקבלת החלטות (קבלת החלטות בקונצנזוס).
- הן יצרו דרך מובנית לעבודה משותפת, באמצעות פגישות חודשיות וצוותי משימה קטנים.
- הן למדו לנהל סכסוכים פנימיים (בעזרת מגשרים מבחוץ).
- הן עודדו קרבה הדדית ואינטראקציה חברתית בין חברות הקהילה.
- הן השקיעו בייצוג חיצוני של הקבוצה (פיתחו אתר אינטרנט, השתתפו בכנסים ובסדורים לימודיים ביחד וכו').

בסופו של דבר העבירו הנשים את תפעול הקהילה לפסים רשמיים, הקימו את OWCH (Barnet) Ltd, חברה בע"מ ופתחו חשבון בנק משותף, כדי לחתור אל היעד המשותף בצורה אפקטיבית יותר.

סילבר סייג' וילג' היא דוגמה נוספת לתהליכי הקמת קהילה שהתחילו שנים רבות לפני שהתאפשר לקבוצה להגשים את יעדה. גם כאן, היכרות מוקדמת של חלק מחברי הקהילה סייעה בתהליך הגיבוש הראשוני, שארך



ארבע שנים. באמצעות המשאבים של ארגון Cohousing Association of the US<sup>12</sup>, נקטו חברי הקהילה את הצעדים הבאים לאורך התקופה האמורה:

- המייסדים הראשונים "יצרו שוק", כלומר קידמו באופן פעיל את רעיון הדיור המשותף בקרב הציבור, כדי לגייס חברים חדשים.
- לאחר מכן הכירו החברים זה את זה ויצרו מנגנון לקבלות החלטות (קבלת החלטות בקונצנזוס).
- הם דנו בחזון שלהם בנוגע לחיים משותפים בגיל השלישי וקבעו קווי מדיניות רלוונטיים לקהילה.
- באמצעות פעילויות שונות הבנו המייסדים הראשונים את הקהילה ושריינו את ההתחייבות הנחוצה מהחברים.

הסקירה של מודלים מוצלחים של דיור משותף חשפה כי בסוגי קהילות אלה, אחד הרגעים החשובים בהתפתחות המחויבות של החברים לקבוצה התרחש כשהם תרמו יחדיו את משאביהם הכלכליים והשקיעו בקנייתו של מתקן הדיור, וכן בתכנונו ו/או בבנייתו. בקדמנ"ה נדרשה הקבוצה להפקיד פיקדון של 10%, ואילו בסילבר סייג' וילג' נדרשו 70%-80% מהחברים להוכיח יכולת ומוכנות להשקיע יחדיו את משאביהם, כדי להתניע את תהליך הפיתוח. המרואיינים בשני המקרים הללו העידו שצעד זה היה חיוני לבניית הקהילה, משום שהוא שימש ערובה לקשר של החברים לפרויקטים והביא אותם לשקול היטב את השתתפותם.

קהילת טרוויליגר פלאזה היא הוותיקה ביותר בסקירה זאת. ראשיתה בשנות ה-50 של המאה הקודמת: קבוצה של מורים בגמלאות שרצו לפתח מתקן גמלאות לעצמם ולמורים אחרים בגמלאות, רובן נשים. המקורות על השנים הראשונות של הקבוצה דלים, אבל ידוע לנו שעברו תשע שנים עד שנשות הקהילה רשמו את Terwilliger Plaza Inc. בתור ארגון עצמאי ללא מטרות רווח (501(c)(3) organization), בשנת 1959. רק אז יכלו המייסדים לרכוש את השטח ולפתוח בשלב הבנייה של קהילת הגמלאים.

## 2. קהילות מוצלחות לגיל השלישי מצליחות ליצור שותפויות חשובות ו/או לשריין תמיכה כלכלית

### חיצונית משמעותית בתקופת ההקמה, ודבר זה מזרז את התפתחותן.<sup>13</sup>

ברוב המקרים שסקרנו, בשלב מסוים בתהליך ההקמה חיפשו הקבוצות המייסדות עזרה חיצונית באופן פעיל וקיבלו אותה. דבר זה זירז את התפתחותן. חלק מהקבוצות נתמכו על ידי אנשי מקצוע (יחידים ו/או ארגונים). חלקן קיבלו תמיכה כספית משמעותית, שעזרה להן להתקדם לעבר יעדיהן. לא מדובר במערכות יחסים של לקוח-ספק שירות, אלא בקשר עמוק יותר. יחסים אלה נשענו במקרים רבים על חזון משותף או על תועלת הדדית.

<sup>12</sup> <https://www.cohousing.org/about/>

<sup>13</sup> סעיף זה מתייחס לשותפויות חיוניות להקמתן של קהילות לגיל השלישי, להתעצבותן ו/או להתפתחותן.

## שותפויות עם יועצים

קדמנ"ה הפיקה תועלת ממגוון שותפויות כאלה. משלב מוקדם מאוד, עבדה הקהילה עם יועצת, שנתנה לקבוצה מידע חשוב על דיור משותף, פעלה מטעמה ועזרה לנשים ליצור שותפויות חשובות עם אגודות דיור ועם רשויות מקומיות. היועצת, חוקרת מבחוח שקיבלה מימון מארגון צדקה מקומי לעבודתה עם קדמנ"ה, הצטרפה בהמשך לקהילה ובסופו של דבר עברה לגור במתקן הדיור המשותף. מכאן עולה שמערכות יחסים חשובות עם אנשי מקצוע היו עמוקות בהרבה מיחסי לקוח-ספק שירות גרידא.

טרוויליגר פלאזה הוא דוגמה נוספת לקהילה שהפיקה תועלת מייעוץ מקצועי. בשנות ה-80 של המאה הקודמת (20-30 שנה בערך לאחר הקמת הקהילה), הוחלט לפתוח את חבר המנהלים ולהזמין אנשי מקצוע שאינם חברים לסייע להם בקבלת ההחלטות (לדוגמה מנהלי חשבונות, אנשי כספים ומשפטנים).<sup>14</sup> ההחלטה התקבלה במטרה לפתור בעיות כספיות מצטברות וכדי למנוע פשיטת רגל. היועצים העמידו את שירותיהם בהתנדבות לרשות הקהילה ולמענה. זאת דוגמה נוספת שממחישה את החשיבות שטמונה ביצירת שותפויות כאלה עם אנשי מקצוע, מעבר ליחסי לקוח-ספק שירות גרידא.

## שותפויות עם ארגונים

שלושת קהילות הדיור המשותף שמופיעות בסקירה זו יצרו בשלב מסוים בתהליך ההקמה שותפויות חזקות עם מפתחי נדל"ן ועם אדריכלים. קדמנ"ה שיתפה פעולה עם אגודת דיור שמימנה מראש את הפרויקט, רכשה את השטח ומימנה את הבנייה מטעם חברות הקבוצה. בסילבר סייג' וילג' אחד מהחברים המממנים היה מפתח נדל"ן בעצמו, שכבר בנה בעבר מתקני דיור משותף.

קדמנ"ה וסילבר סייג' וילג' יצרו שותפויות גם עם אדריכלים, במטרה להשתתף בתכנון ובפיתוח של מתקני הדיור שלהן. קדמנ"ה, לדוגמה, קיימה סדרה של סדנאות (שש סדנאות בסך הכול) עם האדריכלים, כדי ליצור תכנון ישים עבור הבית של הקהילה. בשלב הפיתוח ייצגה קבוצת נשים מקרב הקבוצה את הקהילה כולה וביקרה באופן שוטף באתר הבנייה, עקבה אחרי התהליך ודיווחה לחברי קבוצה אחרים. הונהגו פרוטוקולים ברורים בנוגע לתקשורת עם המפתחים והאינטראקציה הייתה בעצימות גבוהה יחסית לפרויקט דיור בבריטניה. התהליך היה מאתגר, אבל נתן לקהילה תחושת בעלות עמוקה. האדריכלים הסכימו לעבוד בצורה שיתופית כזאת ובשותפות שחורגת מיחסי לקוח-ספק, מתוך אמונה ברעיון הקהילה וכדי לתמוך בה בצעדיה הראשונים.

לאורך ההיסטוריה הארוכה שלה, יצרה קהילת טרוויליגר פלאזה שותפויות עם ספקיות שירותי בריאות שונים, כדי לשריין לחבריה גישה ישירה לשירותים כאלה. בשנות ה-80 של המאה הקודמת, יצרה טרוויליגר פלאזה

---

<sup>14</sup> חברי טרוויליגר פלאזה גייסו אנשי מקצוע מבחוח לחבר המנהלים, אבל שמרו על רוב של שני שלישים לטובת הדיירים ונקבע שהיו"ר יבחר מקרב חברים דיירים. דבר זה הבטיח את המשך המינהל העצמי. להסבר מפורט על המינהל העצמי, ראו סעיף 4.4, על קבלת החלטות וניהול.

שיתוף פעולה עם בית סיעודי סמוך. בהמשך רכשה הקהילה את הבית הסיעודי האמור ושילבה את שירותיו בפעילויותיה. צעד זה חולל שינוי משמעותי בהתפתחות הקהילה: הוקמה בו תחנת סיעוד קבועה; צוות של אחיות ואחים מוסמכים גויסו במטרה להעמיד לרשות החברים טיפול רפואי בסיסי, ניהול תרופות ודיור מוגן. בסופו של דבר הפכה למתקן גמלאי מורשה שמספק טיפול רציף.

לשותפות האיתנה עם The Community Services Council (מועצת השירותים הקהילתיים), ארגון לא ממשלתי רשום ומרכז שירותים סוציאליים קהילתי במחוז מייפל רידג'/פיט מדואוז, היה תפקיד משמעותי בהקמה של סניורס נטוורק ובהתפתחותה. The Community Services Council פעלה כסוכנות חסות של הרשת, עזרה לפתח תהליכים פנימיים חשובים (כמו חוקי העזר), סייעה בבניית היחסים עם הממשל המקומי ועם ארגונים לא ממשלתיים אחרים והעמידה לרשותה של הרשת תמיכה כספית ראשונית.

### תמיכה כלכלית

קהילות האזרחים הוותיקים שמופיעות בסקירה זו השיגו תמיכה כספית משמעותית בשלב מסוים בהקמתן, תמיכה שהייתה חיונית להתפתחותן. קדמנ"ה קיבלה מענק נכבד מארגון צדקה מקומי, במטרה לדאוג שחלק מהיחידות במתקן הדיור שלה יוקצו לדיור ציבורי. הקבוצה המייסדת של טרוויליגר פלאזה קיבלה גם היא תמיכה כספית משמעותית: ארגון המורים הגמלאים של אורגון ו-Federal Housing Administration (FHA) (מינהל הדיור הפדרלי) כאחד מימנו את הפרויקט. ה-FHA נתן לקבוצה הלוואה של ארבעה מיליון דולר אמריקאי, שאפשרה לה לרכוש שטח ולפתוח בבנייה. בזמנו, בשנות ה-50 של המאה הקודמת, היה זה הסכום הגבוה ביותר שניתן אי פעם לקבוצת דיור. רשת הוותיקים נשענה גם על תמיכה כלכלית מהארגון הלא ממשלתי שהעניק לה חסות, The Community Services Council, וכן מתרומות צדקה מהממשל המקומי. סילבר סייג' וילג' היא קהילת האזרחים הוותיקים היחידה בסקירה שלא השיגה תמיכה כספית חיצונית לצורך הקמתה, אלא נשענה באופן בלעדי על התרומה הכלכלית של חבריה.

### **3. רבות מקהילות האזרחים הוותיקים המוצלחות מוקמות על ידי אנשים בתחילת הגיל השלישי**

#### **(כלומר, אנשים בשנות השישים/השבעים המוקדמות לחייהם) מרקע סוציאקונומי גבוה.**

כפי שהסברנו לעיל, הקמתן של רבות מקהילות האזרחים הוותיקים המצליחות נמשכת זמן רב ודורשת מחויבות מצד החברים. הניתוח חשף כי על פי רוב, הוותיקים בתחילת הגיל השלישי (כלומר, אנשים בשנות השישים/השבעים המוקדמות לחייהם) הם שיוזמים את הקמתן של קהילות כאלה, מאחר שעומדים לרשותם הזמן הפנוי, האמצעים הכלכליים והעצמאות הגופנית הנדרשים למשימה זאת.

היבט נוסף שעלה מהניתוח הינו כי רבים החברים המייסדים של קהילות מצליחות מתאפיינים ברקע סוציאקונומי גבוה. כמו כן, ובהקשר לכך, לרבים מהם ניסיון מקצועי רלוונטי רב שנים שתרם להקמת הקהילה ולפיתוחה. דוגמאות לניסיון רלוונטי הינן ניהול ציבורי ועבודה מול גופים ציבוריים, גיוס כספים ופיתוח משאבים, ניהול פרויקטים ומנהל עסקי.

הפרופיל של החברים המייסדים בארבעה מהמקרים היה דומה למדי, אבל חלק מקהילות האזרחים הוותיקים נפתחו בשלב מסוים וקיבלו אנשים ממגוון גילים, בעלי רקע סוציאקונומי מגוון יותר ויכולות מגוונות. במקרים מסוימים (כמו קדמנ"ה וסילבר סייג' וילג'), פעלו כדי לתמרץ השתתפות של אנשים משכבות סוציאקונומיות נמוכות (ראו להלן).

#### **4. לאקוסיסטם השפעה משמעותית על התפתחותן של קהילות לאזרחים ותיקים: אקוסיסטם ייחודי**

##### **יכול לזרז קהילות, ואילו אקוסיסטם בלתי-ייחודי יכול להציב בפניהן מכשולים.**

מהממצאים עולה כי אופי האקוסיסטם יכול להשפיע באופן משמעותי (לחיוב או לשלילה) על התפתחותן של קהילות של אזרחים ותיקים. החוקים/תקנות המקומיים, סדרי העדיפויות של קווי המדיניות, פרקטיקות ומסגרות מוסדיות יכולים לזרז את התפתחותן של קהילות אזרחים ותיקים מסוגים מסוימים, אבל גם להפריע להתפתחותן של קהילות מסוגים אחרים. באורגון, למשל, תקנות מקומיות מסוימות הטיבו עם טרוויליגר פלאזה ונתנו לה בשנות ה-80 של המאה הקודמת תמריץ משמעותי לשלב שירותי בריאות בפעילות של הקהילה עצמה. שילובם של שירותים אלה חולל שינוי של ממש בפרופיל של הקהילה ובהתפתחותה, והיא נהייתה בעקבות זאת קהילה גמלאית מורשית בטיפול רציף (CCRC).

גם החקיקה המקומית בבולדר מילאה תפקיד חשוב בהתפתחות של סילבר סייג' וילג'. הודות לתקנות שפעלו לטובת הקהילה, שולבה סילבר סייג' וילג' בשכונה חדשה בעיר. זאת משום שתהליך הברוקרטיה שכרוך בפיתוח קרקעות, תכנון ובנייה היה מהיר ופשוט בהרבה ביחס לערים אחרות בארה"ב. כמו כן, התקנות המקומיות המיטיבות הביאו את הקהילה לגוון את מצבת החברים שלה. בהתחלה היה מחיר השוק של יחידות הדיור במתקן הדיור המשותף גבוה מדי ובלתי-נגיש לוותיקים מהשכבות הסוציאקונומיות הנמוכות יותר, אבל התקנות המקומיות בבולדר חייבו לפתח חלק מהבתים ליחידות דיור בר-השגה, וכך נוצרה מצבת חברית אינקלוסיבית ומגוונת יותר מבחינה סוציאקונומית.

סביבה ייחודית, כולל ממשל מקומי בעל מודעות לוותיקים ומגזר פילנתרופי עשיר, תורמת ליצירתן של קהילות זקנים עצמאיות ולתחזוקתן. היא אף מביאה "ארגונים אחים" להסתעף באותו אקוסיסטם וכך פועלת כזרז ליצירת שותפויות, לפעולות משותפות וללמידה הדדית. באופן זה, גם מבחינת סניורס נטוורק, האינטגרציה לתוך מסגרת מוסדית ייחודית לוותיקים שימשה זרז להתפתחות. הרשת שולבה באקוסיסטמה של מלכ"רים וספקי שירותים קיימים שקיימו שיתוף פעולה איתן עם רשויות מקומיות ושיתפו פעולה באופן שוטף בנוגע לסוגיות שרלוונטיות לאוכלוסיות ותיקים. לצד סניורס נטוורק, צצו באותה פרובינציה קנדית תשע רשתות דומות.

לעומת זאת, היעדרם של תקנות מתאימות ושאר מנגנוני תמיכה בבריטניה העמיד בפני קדמנ"ה קושי משמעותי. חברות הקהילה התבטאו בנוגע לקשיים שעומדים בפניהן בניסיונותיהן לפתח מודל דיור חדש ובלתי-מוכר בסביבה (לונדון) שבה, לפי המראיינות, מלאי הדיור נותר בתחתית סדר העדיפויות. בנוסף, נשות

הקהילה ציינו שהן נתקלו ב"גילנות ובפטרנליזם ממסדי" מצד בעלי עניין עיקריים, כמו אגודות דיור ורשויות מקומיות. בשל קשיים אלה, עברו יותר מעשר שנים עד שחברות קדמנ"ה איתרו מקום למתקן הדיור שלהן, ושש שנים נוספות עברו עד שהתכנון והבנייה התקדמו.

### תהליך ההקמה: לקחים והמלצות לתוכנית בישראל

- עוברות כמה שנים עד שקהילות אזרחים ותיקים מצליחות לגבש יחסים קבוצתיים, לבסס את עצמן ולהעביר את הפעילות שלהן לפסים רשמיים. הארגונים התומכים בהקמת הקהילות<sup>15</sup> יכולים להעניק תמיכה לתהליך זה על ידי הקמת פורטל מידע שכולל מדריך מפורט לפי שלבים ומקורות רלוונטיים נוספים על הקמת קהילות ובניית קהילות. המשאבים באתר Cohousing Association of the US, האגודה לדיור משותף בארה"ב,<sup>16</sup> הם דוגמה טובה, אף שהם מתמקדים בעיקר בקהילות דיור משותף. חשוב לציין שגם באתר האגודה לדיור משותף בישראל<sup>17</sup> חסרים משאבים רלוונטיים בנוגע להקמת קהילות.
- היבט חשוב להתפתחותן של קהילות עצמאיות של אזרחים ותיקים הוא בניית שותפויות ויחסים עם אנשי מקצוע/ארגונים עיקריים, שרצוי שיחרגו מעבר ליחסי לקוח-ספק שירות גרידא. הארגונים התומכים בהקמת הקהילות יכולים לתמוך בו על ידי הקמת מערכת חניכה/ייעוץ, שתאפשר לקהילות אזרחים ותיקים לבקש סיוע במגוון תחומים, כגון: ניסוח מדיניות לקהילות, טיפול בעניינים כספיים או חוקיים, וביישוב מחלוקות בתוך הקבוצה. לתמיכה בבניית יחסים בין קהילות אזרחים ותיקים ומפתחי נדל"ן/אדריכלים, ערך מוסף ניכר במודלים של דיור משותף. יתר על כן, המעורבות של חברי הקהילה בשלבי התכנון והבנייה של בתיהם עשויה ליצור תחושת בעלות עמוקה ולתרום לתהליך בניית הקהילה.
- רבות מקהילות האזרחים הוותיקים המצליחות הוקמו על ידי אנשים בתחילת הגיל השלישי, ולכן אנחנו ממליצים לארגונים התומכים בהקמת הקהילות להתמקד בקבוצת גיל זאת.
- היכרות מוקדמת בין חברי הקהילה תרמה להתפתחותה בשלבי ההקמה הראשונים. אי לכך, מומלץ לתמוך בקבוצות בהן קיימת היכרות מוקדמת של גרעין מייסד.
- בהתאם לשיקולים, ניתן לתמרץ קהילות שמתאפיינות במגוון סוציאקונומי (ראו להלן).
- מומלץ לארגונים התומכים בהקמת הקהילות לעבוד עם בעלי עניין עיקריים באקוסיסטם (למשל, רשויות מקומיות, ספקי שירותים, מוסדות פילנתרופיים ועוד) ולייצר בקרבם רגישות ומודעות לצרכים של קהילות אזרחים ותיקים בהתהוות. התמיכה בהיבט זה יכולה לכלול גם שתדלנות למען חוקים ותקנות מקומיים שעולים בקנה אחד עם הצרכים שלהן.

<sup>15</sup> במקרה הנוכחי הארגונים התומכים בהקמת קהילות הגיל השלישי הם הקרן למפעלים מיוחדים בקרנות הביטוח הלאומי וקרן שחף. הרכב זה יכול להשתנות בעתיד, ולכן בסקירה זו בחרנו להשתמש במונח הכללי "הארגונים התומכים בהקמת הקהילות".

<sup>16</sup> <https://www.cohousing.org/about/>

<sup>17</sup> (<https://www.cohousing.org.il/>)

## 4.2 חברות בקהילה

### ממצאים עיקריים

#### 1. קהילות אזרחים ותיקים מצליחות מגדירות את החברות בהן וקובעות אסטרטגיה לבחירת חברים.

הסקירה הראתה כי קהילות אזרחים ותיקים מצליחות דנות באריכות בקריטריונים לחברות בהן וחלקן מגדירות אסטרטגיה מחמירה לבחירת חברים. קיומם של קריטריונים מוגדרים לחברות ואסטרטגיית בחירה ברורה חשובים במיוחד במתקני דיור משותף. בכל שלושת המודלים לדיור משותף לוותיקים שסקרנו (קדמנ"ה, סילבר סיג' וילג' וטרוויליגר פלאזה) התקיימו הגדרות ברורות לחברות ואסטרטגיית בחירה של חברים. כך הבטיחו הקהילות את ההמשכיות והקיימות שלהן. הגדרות החברות ואסטרטגיות הבחירה התייחסו גם לצרכי הטיפול הרפואי הנוכחיים והפוטנציאליים של הדיירים.

מכל המודלים בסקירה שלנו, בקדמנ"ה נמצאה מצבת החברים המגבילה ביותר: הקהילה מורכבת מנשים בנות 50 ומעלה בלבד. חברות הקהילה טוענות כי העובדה שמדובר על נשים בלבד אינה נובעת מתוך הדרה, אלא דווקא מתוך תפיסה פמיניסטית וערכים פמיניסטיים, המדגישים העצמה נשית וצורך לתמוך בנשים בכלל ובנשים ללא בני זוג בפרט. העובדה שמלכתחילה הקהילה פונה רק לנשים ללא בני זוג, אינה פוגעת במאפייני קהילה אחרים והיא מאפשרת שוויון בני חברות הקהילה.

קבוצת העבודה למגוון ושוויון היא שהייתה אמונה על ניסוחה של הגדרת חברות ברורה בשנים הראשונות להקמת הקהילה. לשם כך השתתפה במספר הכשרות בנושא הגיוון. לאחר מכן פעלו הנשים לפי מערכת חברה-מביאה-חברה: התקבלו המלצות על חברות חדשות, והמועמדות הוצגו לקהילה על ידי חברות ותיקות. כשנרכשה הקרקע ונפתח תהליך הבנייה של מתקן הדיור המשותף, ליטשה קדמנ"ה את הגדרת החברות בקהילה ואת אסטרטגיית הבחירה באופן הבא:

- חברות דיירות: כיום, רק נשים שחברות ב-OWCH (Barnet) Ltd יכולות לגור במתקן הדיור. הדיירות חייבות להוכיח כי הן נמצאות בכושר הנדרש לחיים עצמאיים ולהפגין נכונות לתמוך זאת בזאת.<sup>18</sup>
- חברות חדשות נבחרות על ידי חברות ותיקות. דיירות במתקני הדיור הציבורי נבחרות על ידי חברות קדמנ"ה, בהתאם לקריטריונים לזכאות שסוכמו עם השחקנים שמממנים את היחידות (אגודת דיור מקומית וארגון צדקה).<sup>19</sup>

<sup>18</sup> כך מוגדרת תמיכה הדדית בקדמנ"ה: "הנשים יחיו ברוח הדאגה ההדדית זו לזו ויקפידו על הבטיחות, האבטחה והרווחה של חברותיהן למתקן" ([OWCH Mutual Support Policy](#)).

<sup>19</sup> לא מדובר בפרקטיקה רווחת בבריטניה, כי שוכרי דיור ציבורי נבחרים לרוב על ידי הרשויות המקומיות.

• קיים גם מספר מוגבל של חברות שאינן דיירות, או רשימת המתנה של נשים שמעוניינות לעבור למתקן הדיור. חברות שאינן דיירות כוללות לרוב נשים צעירות יחסית (כלומר, בשנות החמישים-שישים לחייהן), כדי לאזן את קבוצת הגיל של הדיירות הנוכחיות.<sup>20</sup>

בסילבר סייג' וילג' קיימת הגדרת חברות אינקלוסיבית: לכל אדם מותר לקנות חלקה במתקן. עם זאת, מתקיים בקהילה תהליך בחירה בלתי-פורמלי, שנועד להבטיח כי רק אנשים בעלי המחויבות וההתאמה הנדרשות יעברו לגור בקהילה.

בדומה לקדמנ"ה, גם בסילבר סייג' וילג' קיימת רשימת המתנה של חברים בפוטנציה, עד לשלב שיתפנו נחלות בקהילה. האנשים בקהילה נדרשים להשתתף בוועדות שמנהלות את המתקן. יתר על כן, לפני קבלת ההחלטה לעבור למתקן, ממליצים בחום לחברים בפוטנציה להשתתף בפעילויות הקהילה, למשל בארוחות משותפות ובשאר פגישות.

בשנים הראשונות לקיומה, הפעילה טרוויליגר פלאזה מודל חברות מוגבל יותר. המתקן נוצר על ידי מורים בגמלאות ועבורם בלבד. רוב החברים היו נשים, רווקות או אלמנות, בגיל 65 ומעלה. כשהתרחבו השטח והשירותים של הקהילה, התגמשו הגדרות החברות והלכו ונהיו אינקלוסיביות ככל שחלף הזמן. כיום, גברים, נשים וזוגות בני יותר מ-62 זכאים לעבור לטרוויליגר פלאזה, ללא תלות ברקע המקצועי שלהם. הקהילה מקפידה על תהליך קבלה מחמיר, אבל בודקת בעיקר את המצב הכלכלי והבריאותי של החברים החדשים (למשל, זקנים הזקוקים לדיור מוגן לרוב אינם מתקבלים).<sup>21</sup>

לבסוף, חשוב להתייחס לגיוון בקרב החברים במתקני דיור משותף לוותיקים. בסקירה הראשונית זיהינו קהילות אזרחים ותיקים שונות שמונהגת בהן שיטת חברות מגבילה: קבוצות של נשים בלבד, קבוצות דת או קהילות שוותיקים התארגנו בהן סביב תחומי עניין משותפים. עם זאת, במגזר הדיור ניכר ביתר שאת ששיטת חברות מגבילה, למשל לפי דת או מוצא אתני, מקשה לגייס חברים חדשים. לדוגמה, חבר בהנהלה של Housing Association of America ציין שב-2023 היו בארה"ב כ-20 פרויקטים מבוססים וכעשרה פרויקטים בהתהוות של דיור משותף לוותיקים, אבל רק שתי קהילות שהצליחו להגביל את החברות לפי קבוצות דת או מיעוט מסוימות.

## 2. אפשר לעודד הרכב חברות מגוון באמצעות תמריצים.

כפי שצוין לעיל (סעיף 4.1.3), ברבות מהקבוצות המייסדות של קהילות אזרחים ותיקים מצליחות חברים אנשים בתחילת הגיל השלישי בעלי רקע סוציאקונומי גבוה. עם זאת, באמצעות התמריצים המתאימים, אפשר להגביר את האינקלוסיביות בקהילות של אזרחים ותיקים. קדמנ"ה, למשל, חברה לאגודת דיור מקומית וקיבלה מענק נדיב מארגון צדקה, שאפשר לשלב נשים שזקוקות לדיור ציבורי. בסילבר סייג' וילג', התקנות

<sup>20</sup> לעת עתה, קדמנ"ה אינן מקבלת חברות שאינן דיירות, מאחר שמ-2016 אין מקומות פנויים בניו גראונד.  
<sup>21</sup> עם זאת, חשוב לציין שחברים שמצבם הבריאותי מידרדר בזמן שהם מתגוררים בקהילה יכולים להגיש בקשה לתמיכה בדיור מוגן.

המקומיות עלו בקנה אחד עם מטרה זאת, וחייבו לשלב יחידות דיור בר-השגה במתקן הדיור המשותף. כך נוצר הרכב חברים אינקלוסיבי ומגוון יותר מבחינה סוציאקונומית. בסניורס נטוורק פעלו כדי לגייס משאבים באמצעות מענקים ממשלתיים ומענקי צדקה, וכך לקהילה היה תמריץ להוכיח גיוון בקרב חבריה, כדי לעמוד בתנאים לקבלת מימון.

### חברות: לקחים שנוגעים לתוכנית המתוכננת בישראל

- הסקירה מראה כי על קהילות להגדיר את תנאי החברות בהן באופן מפורט וליצור אסטרטגיית בחירה ברורה. חלק מהקהילות שנסקרו לעיל נזקקו לייעוץ מקצועי בנושא. מומלץ כי הארגונים התומכים בהקמת הקהילות יספקו ייעוץ ותמיכה לחברי הקהילות העתידיות כבר בשלבים הראשונים של הקמתן.
- קהילת קדמנ"ה הוקמה כקהילה לנשים בלבד, מתוך ערכים פמיניסטיים וליברליים, עם מאפייני קהילה שוויוניים ודמוקרטיים. קהילות חד-מגדריות בישראל יכולות להוות השראה דווקא לקבוצות מיעוט אתניות ודתיות בעלות ערכים שונים. מומלץ להקפיד על כך שבמידה וקבוצות אלה יהיו מעוניינות בהקמת קהילות חד מגדריות, יישמרו בקפידה ההיבטים השוויוניים והדמוקרטיים המאפיינים את ארבעת הקהילות הנסקרות במסמך זה.
- במידה וישנו רצון לתמוך בהקמת קהילות אזרחים ותיקים אינקלוסיביות ומגוונות, בניגוד לקהילות אקסקלוסיביות, יש לספק תמריצים כספיים ושאינם כספיים. דוגמה לכך היא תמיכה כלכלית תמורת הכללה מכוונת של חברים בגיל השלישי התיכון ו/או הגיל השלישי המאוחר (75 או 85 ומעלה), לצד אנשים מהשכבות הסוציאקונומיות הנמוכות. בקהילות דיור משותף, יוכלו הארגונים התומכים בהקמת הקהילות לממן בנייה או שכירות של יחידות דיור בר-השגה. לבסוף, אפשר להפעיל צורות שונות של תמריצים, במטרה להסיר חלק מחסמי ההשתתפות, למשל דאגה למקומות מפגש או סיוע בתחבורה אל פגישות הקהילה ובחזרה מהן. תמריצים כאלה יוכלו להיות רלוונטיים הן לקהילות דיור והן לקהילות שאינן כוללות דיור.
- יש להכיר בכך כי לצד הפן הערכי של קידום גיוון ואינקלוסיביות, שוני תרבותי וסוציו-אקונומי בין חברי הקהילה עלול להיות כרוך גם באתגרים משמעותיים. לכן, בהתאם לנעשה בקהילות שנסקרו, בניסיונות לשלב אוכלוסיות חלשות בקהילות האזרחים הוותיקים, חשוב להקפיד על התאמה מלאה של המצטרפים לקהילות. כלומר, הצורך הערכי לתמוך באנשים דלי אמצעים אינו צריך לבוא על חשבון ההתאמה לקהילה וההרמוניה הנדרשת בין משתתפיה.
- רק במקרים נדירים התקבלו אנשים שזקוקים לדיור מוגן למתקני דיור משותף לוותיקים. עם זאת, הסקירה הראתה שאפשר להסב מתקנים קיימים לגמלאות לקהילות דיור משותף. הארגונים התומכים בהקמת הקהילות יוכלו, למשל, לתמוך ביצירת תהליכים פעילים לפיתוח קהילה בתוך קהילות/מתקני גמלאות



קיימים שמאוכלסים גם באנשים שזקוקים לדיור מוגן. כך אפשר לקדם הכללה של אוכלוסייה מבוגרת בקהילות אזרחים ותיקים ולהגביר אותה.

### 4.3 פעילויות פנים-קהילתיות

#### ממצאים עיקריים

#### 1. בקהילות אזרחים ותיקים מצליחות מתקיימות פעילויות רבות ומגוונות ביוזמת החברים ובהובלתם.

בכל ארבע הקהילות שנסקרו, היחסים בתוך הקהילה נוצרו, טופחו וחוזקו באמצעות מגוון רחב של פעילויות ביוזמת החברים ובהובלתם. בארבעתן ארגנו החברים פעילויות שוטפות וחוזרות (על בסיס שבועי או חודשי) וכן פעילויות אד הוק מפעם לפעם. חלק מהפעילויות היו פגישות שנשארו אופי עסקי ורשמי והוקדשו לפיתוח הקהילה ולתפעולה (למשל פגישות בנוגע ליעדי הקהילה, הליכים תפעוליים, קבלת החלטות בענייני כספים, מטלות תחזוקה ועוד). לצד אלה התקיימו פעילויות חברה והעשרה. חלקן היו מיועדות לחברים בלבד, וחלקן היו פתוחות לחברים בפוטנציה.

ברוב הקהילות הונהגו תהליכים רשמיים לייזום וארגון הפעילויות: החברים גיבשו קבוצות עבודה קטנות וכך חילקו את תחומי האחריות, והעניינים העקרוניים והכספיים נידונו במליאה והוכרעו בקונצנזוס. זמינותם של חללים משותפים הייתה גורם מכריע בקיום פעילויות קהילתיות. יתר על כן, ובעיקר במתקני דיור משותף, פעילויות רבות נסובו סביב בישול בצוותא וארוחות משותפות, להן היה תפקיד מרכזי ביצירת קשרים בין חברי הקהילה.

#### פעילויות פנים קהילתיות: לקחים שנוגעים לתוכנית המתוכננת בישראל

- פעילויות שהחברים יוזמים או מובילים בקהילות אזרחים ותיקים דורשות תהליכים רשמיים לתכנון ולהכנה. במסגרת בניית הקהילה, אפשר לתמרץ קהילות אזרחים ותיקים ליצור תהליכי תכנון כאלה. מומלץ למנות אדם או קבוצה שיהיו אחראים לארגון אירועים, ולעודד תכנון מראש של הפעילויות.
- פעילויות שהחברים יוזמים או מובילים בקהילות אזרחים ותיקים מצריכות חללים משותפים שמאפשרים לאנשים להתכנס. הארגונים התומכים בהקמת הקהילות יכולים לתמוך בקהילות אזרחים ותיקים על ידי העמדת חללים כאלה לרשותן, בחינם או תמורת תשלום סמלי.
- ככל שהמשאבים מאפשרים זאת, מומלץ להשקיע בבניית חללים משותפים במתקני גמלאות קיימים או לעודד קהילות קיימות לפתח חללים שיתופיים משלהן.

## 4.4 ניהול וקבלת החלטות

### ממצאים עיקריים

#### 1. בקהילות אזרחים ותיקים שנסקרו קיימים מסלולים ברורים לקבלת החלטות כחלק מהניהול העצמי.

בכל קהילות הוותיקים שסקרנו התקיימו מסלולים ברורים לקבלת החלטות. יתר על כן, בארבע הקהילות התקבלו ההחלטות על ידי קבוצה מייצגת מקרב החברים. בקדמנ"ה השתתפו החברות במספר סדנאות, שנועדו לסייע להן לפתח כללים לקבלת החלטות. ההחלטות בקהילה מתקבלות על ידי ועד מנהל קטן ונבחר שכולל חברות דיירות וכן כמה חברות שאינן דיירות. השאיפה היא שהחלטות יתקבלו בקונצנזוס. אולם כאשר לא ניתן להגיע לקונצנזוס, על החלטות להתקבל ברוב של לפחות שלושה רבעים מהקולות.

הבסיס לקבלת החלטות בסילבר סייג' וילג' הינו שכל חבר יושב בוועדה אחת לפחות מבין חמש ועדות. כל ועדה מיוצגת בוועדת ההיגוי. החלטות שנוגעות לכל החברים מתקבלות על ידי חברים בוועדת ההיגוי בקונצנזוס. כל החלטה נידונה בצורה יסודית, החברים נשאלים שאלות, ואפשר לקיים דיונים נוספים ולהכניס שינויים בהצעות. בשל התהליך היסודי, רק לעתים נדירות לא מצליחים להגיע לקונצנזוס באמצעות דיאלוג. תהליך זה מתאים לקהילות קטנות יחסית של כמה עשרות חברים.

קהילת טרוויליגר פלאזה מאוכלסת במאות דיירים ופועלת לפי תהליך קבלת ההחלטות היררכי יותר (ראו תרשים 1). בתהליך מעורבים חברי הקהילה, אולם הוא כולל לעיתים גם בעלי עניין שאינם חברים, וזאת מבלי לפגוע במינהל העצמי. בכל קומה, הדיירים בוחרים את נציגיהם, ונציגים אלה מקימים מועצת דיירים. מועצת הדיירים מקיימת פגישות חודשיות ומעלה הצעות להנהלה. הפגישות של מועצת הדיירים משודרות באופן מקוון והתושבים הדיירים מוזמנים לעקוב ולהגיב. כמו כן, דיירי טרוויליגר פלאזה בוחרים תשעה מ-12 חברי ההנהלה מקרב הקהילה. שאר חברי ההנהלה הם אנשי מקצוע חיצוניים (מנהלי חשבונות, אנשי כספים ומשפטנים). תהליך הבחירה מחמיר והמועמדים מנהלים קמפיין פעיל לפני הבחירות, שנערכות פעם בשנה. ההנהלה מקיימת פגישות חודשיות, קובעת את המדיניות, מעסיקה מנכ"ל ומאשרת את התקציב השנתי של טרוויליגר פלאזה. על הניהול הכספי מופקדת ועדת כספים שכוללת חברי הנהלה מוסמכים ודיירים אחרים.



תרשים 1. מבנה הניהול של טרוויליגר פלאזה.

כאמור, בשל היותה קהילה גדולה של כ-500 משתתפים, נדרש בטרוויליגר פלאזה מבנה היררכי יותר של קבלת החלטות. אולם, למרות היותו היררכי יותר מקהילות אחרות, המבנה דואג להשאיר את קבלת ההחלטות באופנים שונים של מעורבות ישירה ומהותית של כלל חברי הקהילה. זאת בניגוד לדוגמאות של קהילות אחרות בישראל ומחוצה לה, אשר הפקידו את קבלת ההחלטות בידי עמותה אשר פועלת באופן עצמאי מקהילת האם. בו בזמן, נראה כי טרוויליגר פלאזה הגיעה לגודלה המקסימלי, וכי קשה עד בלתי אפשרי לשמור על מעורבות קהילתית ישירה בקבלת ההחלטות בקהילה עם כמות חברים גדולה יותר.

### **קבלת החלטות וניהול: לקחים שנוגעים לתוכנית המתוכננת בישראל**

- תהליך קבלת החלטות ברור ומסודר הוא מרכיב עיקרי בהצלחה של קהילות אזרחים ותיקים. הסקירה הצביעה על כך שקהילות מסוימות עבדו עם אנשי מקצוע חיצוניים על פיתוח תהליך קבלת ההחלטות. מומלץ לקדם תהליך זה בעזרת ייעוץ חיצוני כבר בשלביה הראשונים של הקהילה.
- בניתוח נמצא כי ככל שהקהילה גדולה יותר, כך תהליך קבלת ההחלטות שלה מפורט והיררכי יותר. חשוב לוודא כי תהליך קבלת החלטות יותאם לגודל הפוטנציאלי של הקהילה. בו בזמן, בקהילות גדולות, יש לוודא כי המבנה ההיררכי ישולב עם העיקרון של מעורבות ישירה של כלל חברי הקהילה בקבלת ההחלטות, כפי שנעשה בטרוויליגר פלאזה.
- מומלץ כי חלק מוועדות הניהול של קהילות הוותיקים יזמינו אנשי מקצוע חיצוניים לצוותים שלהן. הארגונים התומכים בהקמת הקהילות יוכלו לתמוך בבניית השותפויות הללו.

## **4.5 תפעול שוטף**

### **ממצאים עיקריים**

#### **1. קהילות אזרחים ותיקים מצליחות משאירות את תהליך קבלת ההחלטות בידי חבריהן, אבל חלקן**

#### **נעזרות בגורמים נוספים לצורך ביצוע התפעול השוטף שלהן.**

הסקירה מראה כי קהילות אזרחים ותיקים קטנות – בפרט קהילות דיור משותף – מנוהלות תפעול שוטף בעיקר על ידי חבריהן, ואילו קהילות גדולות וקהילות שמנהלות משימות מורכבות יותר נוטות להיעזר בגורמים נוספים בחלק ממשימות התפעול השוטף.

רוב המשימות התפעוליות בשתי קהילות הדיור המשותף שמופיעות בסקירה, קדמנ"ה וסילבר סייג' וילג', היו באחריותם של חברי הקהילה. תחומי האחריות כוללים ניקיון, גינון, תחזוקת החללים המשותפים, טיפול בסוגיות כספיות, תקשורת ועוד.

החברים בקדמנ"ה ובסילבר סייג' וילג' הקימו צוותי משימה קטנים לטיפול במשימות אלה. במספר משימות אחרות שהצריכו מומחיות מיוחדת, כמו סוגיות ביטוח, תיקונים, או אספקת שירותי בריאות, נדרשה עזרה של עובדים מקצועיים חיצוניים.

לצורך קידום רעיון כלשהו שהצריך מומחיות מיוחדת בניהול מלכ"ר, שכרו חברי סניורס נטוורק איש מקצוע, והפקידו בידיו באופן שוטף את התיאום, גיוס הכספים, קשרים מול התורמים, סידורים לוגיסטיים ועוד.

בטרוויליגר פלאזה, הקהילה הגדולה ביותר בסקירה שערכנו, רוב התפעול השוטף מנוהל על ידי ספקי שירותים חיצוניים. הקהילה מעסיקה צוות מינהלי גדול (חצי מהתקציב השנתי של הקהילה מוקצה למשכורות עובדים), כולל אנשי כספים, שיווק, משפטנים, אנשי רפואה, משאבי אנוש, תקשורת ושאר אנשי מקצוע. כמו כן, טרוויליגר פלאזה עובדת עם סוכנות חיצונית שמספקת לדיירים שירותים בבית, כמו ניקיון, תחזוקה, תחבורה ועוד.

לבסוף, חשוב להתייחס לתמיכה סוציאלית ורפואית, מאחר שהתברר כי מדובר במשימה מרכזית בתפעולן של קהילות דיור לאזרחים וותיקים. זיהינו שלושה מודלים שונים לאספקת שירותי רפואה:

- חלק מהקהילות, כמו סילבר סייג' וילג', השאירו את התחום הזה לשיקולם הבלעדי של החברים.
- קהילות אחרות, כמו קדמנ"ה, דורשות מעורבות קהילתית מסוימת: אחד מעקרונות היסוד של קדמנ"ה נוגע לתמיכה הדדית, כלומר, מחויבות מצד הנשים להירתם ולעזור זאת לזאת כשמתעוררים צרכים טיפוליים קצרי טווח. עם זאת, צרכים טיפוליים לטווח הארוך מנוהלים על ידי כל חברה בנפרד.
- טרוויליגר פלאזה שילבה בשנות ה-80 של המאה הקודמת תמיכה רפואית מקצועית בפעילויות של הקהילה עצמה. מאז, חברים שבריאותם מידרדרת יכולים לעבור לבניינים מסוימים שמספקים טיפול סיעודי ושירותי שיקום על בסיס שוטף. המשמעות היא שחברים שבריאותם מידרדרת אינם חייבים לעזוב ויכולים לקבל טיפול במצבי סוף החיים את הקהילה. עם זאת, עלות שירותי הבריאות במקום היא חלק בלתי-נפרד מדמי הכניסה והתחזוקה בקהילה, ובשל כך מדובר במתקן דיור לאזרחים ותיקים שמחירו גבוה בהרבה לעומת שאר המתקנים בסקירה.

#### **תפעול שוטף: לקחים שנוגעים לתוכנית המתוכננת בישראל**

- קהילות אזרחים ותיקים מצליחות נשענות על משאבים פנימיים וחיצוניים כאחד בתפעול השוטף שלהן. אפשר לעודד קהילות מתהוות למפות את הכישורים של חבריהן הפוטנציאליים (כמו מומחיות משפטית או כספית, סיעוד, גינון, גיוס כספים, גישור וכו'), כדי ליצור שילוב של הישענות על כוח האדם הקיים בקהילות. כוח אדם זה יפחית עלויות ויגביר את מעורבות החברים. זאת לצד הישענות על גורמים חיצוניים עבור משימות תפעוליות שדורשות ידע מקצועי.

## 4.6 אופני מימון ומודלים כלכליים

ממצאים עיקריים

**1. הדרישות התקציביות של קהילות אזרחים ותיקים שכוללות דיור, לעומת קהילות אזרחים ותיקים שאינן כוללות דיור, שונות מאוד. הגשמת היעדים של קהילות דיור רבות מצריכה תמיכה כספית חיצונית.**

בסקירה זו, ניכר הבדל משמעותי בדרישות התקציביות של קהילות שכוללות דיור לעומת קהילות שאינן כוללות דיור. באופן טבעי, דרישות התקציב של קהילות שכוללות דיור גבוהות באופן ניכר. המרוויינים בקדמנ"ה וסילבר סייג' ציינו כי הקמת החללים המשותפים היו יקרים יותר מאשר בנייתם בבתי הורים סטנדרטיים, הן בשל בקשות שהוצגו ליזמים והן בשל מספר נמוך יחסית של משתתפים ביחס לבתי הורים שאינם דיור משותף.<sup>22</sup>

קהילות דיוק משותף במידה רבה על המשאבים הכספיים של חבריהן וככל הניתן גם על מימון חיצוני. בשלוש קהילות הדיור (בסילבר סייג' וילג', בקדמנ"ה ובטרוויליגר פלאזה), תרמו החברים חלק ממשאביהם הכספיים בשלב מסוים בהקמה. כמו כן, בכל קהילות הדיור נדרשו החברים לשלם דמי כניסה/מקדמה לשם רכישת בתיים (או כדי להתניע את תהליך פיתוח הקרקע/בנייה), לצד דמי אחזקה שוטפים (לרוב חודשיים).

כפי שצוין בסעיף 4.1, קדמנ"ה וטרוויליגר קיבלו תמיכה חיצונית משמעותית בשלב מוקדם בהקמתן, ותמיכה זאת אפשרה לחברי הקהילה לרכוש קרקע ולהתניע את תהליך הפיתוח של מתקני הדיור. המרוויינים מקהילות אלה ציינו אלמלא התמיכה החיצונית בגיוס ההון הראשוני, לא היו מצליחות הקהילות להגשים את יעדיהן בעזרת דמי חברות בלבד.

יוקר המחיה בקהילות הדיור השונות השתנה מקהילה לקהילה, בהתאם לשירותים הכלולים. בטרוויליגר פלאזה, למשל, דמי הכניסה והאחזקה כוללים את עלות הצרכים הרפואיים הפוטנציאליים של החברים בעתיד, ולכן זאת הקהילה היקרה ביותר בסקירה. מתקני הדיור המשותף (סילבר סייג' וילג' וקדמנ"ה) לא מספקים לחברים תמיכה רפואית מקצועית, ולכן הם זולים בהרבה. לעומת זאת, כללו שני המתקנים האמורים (סילבר סייג' וילג' וקדמנ"ה) יחידות דיור ציבורי, שהיו בנות-השגה מבחינת אנשים מהשכבות הסוציאוקונומיות הנמוכות.

סניורס נטוורק, הקהילה היחידה בסקירה שאינה כוללת דיור, לא דרשה תרומה כספית ישירה מחבריה. הרשת גייסה את כספיה מארגוני השלטון המרכזי והמקומי, מארגונים לא ממשלתיים, מעסקים ומארגוני צדקה.

<sup>22</sup> ניתן לשער שגם ליזמים וקבלנים משתלם יותר להקים בתי הורים שאינם דיור משותף, הן משום שהם לא נאלצים לעסוק עם מגוון בקשות מיוחדות, והן משום שהם עובדים מול יזם בודד או קבוצת יזמים מצומצמת, ולא מול גוף שיתופי.

## 2. לקהילות אזרחים ותיקים מצליחות יש מקורות הכנסה מגוונים.

כפתיחה לסעיף זה יש לציין כי קהילות ותיקים עצמאיות אינן אמורות להיות רווחיות, אלא לדאוג להמשך התקיימותן. לצורך מטרה זו, הסקירה העלתה שקהילות המצליחות לעמוד במטרה זו הצליחו לגוון את מקורות ההכנסה שלהן. קדמנ"ה, אשר הקימה יישות של חברה בע"מ, קיבלה במשך עשור ויותר תמיכה מארגון צדקה מקומי. הארגון מימן את המשכורת ששולמה ליועץ/ת של קדמנ"ה וכן את בניית יחידות הדיור הציבורי של הקהילה.

טרוויליגר פלאזה הקימה שתי ישויות חוקיות<sup>23</sup> שמגייסות כספים לקהילה. ישויות אלה הצליחו לגייס כספים ותרומות מקרנות, מבנקים מקומיים ומעסקים נוספים. יתר על כן, לטרוויליגר פלאזה יש גם פעילויות משלה שמניבות הכנסה: הקהילה מארגנת אירועים שנתיים כגון קזינו, ארוחות, ואירועי הליכה, ומחזיקה חנות מתנות שמנוהלת על ידי החברים בלבד. החברים תורמים חלק מחפציהם האישיים ויוצרים חפצי אמנות ומלאכה למכירה לקהילה. ההכנסה מאירועים אלה ומחנות המתנות מסייעת לפיתוח הקהילה ומכסה חלק מעלויות התחזוקה ומהשירותים החדשים שמוצעים לחברים. כמו כן, טרוויליגר פלאזה משתמשת בחלק מההכנסה כדי לתמוך בחברים שמתמודדים עם קשיים כספיים (למשל, חברים שמיצו את חסכוניתיהם ואין באפשרותם לשלם דמי אחזקה), כדי שלא יאלצו לעזוב את הקהילה.

אולם, ההכנסות העצמאיות מאירועים וממכירה של חפצים מהווים פלח קטן מההכנסות הכוללות של הקהילה, והן לא מהוות בסיס למודל כלכלי שלה. ניתן לראות בהכנסה זו כתוספת מינורית לשימוש כללי, לצד הכנסות משמעותיות מגיוס משאבים. בנוסף, אירועים אלה הינם קהילתיים במהותם, נעשים למען הקהילה הפנימית והחיצונית, ורווח כספי – ככל שיש כזה – מהווה ערך מוסף, ולא מטרה מרכזית. לצד הערך הקהילתי, אירועים אלה מהווים אמצעי לשלב את כלל חברי הקהילה בגיוס כספים (קטן ככל שיהיה), בזמן שמיעוט מחברי הקהילה עוסק בגיוס כספים ממקורות משמעותיים יותר.

סניורס נטוורק נשענת גם היא על מגוון מקורות. הרשת מגייסת תרומות מפילנטרופיה, מימון מהממשלה הפדרלית ומהממשלה המקומית, מארגוני צדקה ותמיכה מעסקים. ללא היבט של דיור משותף, הרשת אינה מבקשת תשלום דמי חבר.

בכלל המקרים שנסקרו, גיוס כספים נעשה על ידי הקהילה ולמטרת הקהילה. בעוד שהקהילות הקימו ישויות כלכליות כלשהן (חברה בע"מ, קרן, עמותה או פעילות תחת רשת עמותות), גיוס הכספים נעשה במעורבות ישירה של רוב חברי הקהילה. כאמור, בקהילה גדולה כטרוויליגר פלאזה הדרך לערב את כלל חברי הקהילה בהיבט זה היה באמצעות השתתפות באירועים המניבים הכנסות לקהילה, גם אם הכנסה זו מינורית יחסית.

---

<sup>23</sup> Lesta Hoel Memorial Trust Fund-י Terwilliger Plaza Foundation

## מודלים כלכליים: לקחים שנוגעים לתוכנית המתוכננת בישראל

- מטבע הדברים, דרישות התקציב של קהילות אזרחים ותיקים שכוללות דיור גבוהות באופן ניכר מאלה של קהילות שאינן כוללות דיור. אי לכך, יש להשקיע משאבים גבוהים יותר בהכנת מודל כלכלי לקהילות דיור משותף.
- הישענות על דמי חברות היא המודל הכלכלי הרווח ביותר בקהילות דיור, אבל במקרים רבים אין בהם די כדי לממן רכישת קרקע ופיתוח נכסים. מומלץ לארגונים התומכים בהקמת קהילות לשקול מודל של הענקת הון התחלתי לחברים או לקהילות מתהוות שלמות. לחלופין, יוכלו ארגונים אלה לחבר קהילות מתהוות למשקיעים שמוכנים להעמיד תמיכה כספית מסוג זה.
- בעוד דמי חבר חיוניים לקהילות של דיור משותף, אשר דורשות השקעות גבוהות ברכש ובתחזוקה, לא נראה שיש צורך או הצדקה בגביית דמי חבר בקהילות ללא אלמנט של דיור משותף.
- חשוב שהקהילות, בדגש על קהילות דיור משותף, יפתחו מודלים עסקיים כספיים באופן מקצועי, תוך שקלול מגוון ההוצאות וההכנסות. בתכנון כספי זה יש לשקול את כל השינויים האפשריים במספר חברי הקהילה, ברמת האינפלציה, בגידול הוצאות עקב הזדקנות, במקורות ההכנסה ובקיימות לטווח הארוך. מומלץ שמודלים אלה יעשו באמצעות איש מקצוע.
- הארגונים התומכים בהקמת קהילות יוכלו לסייע לחברים בקהילות דיור לוותיקים בתכנון הכלכלי לטווח ארוך, באמצעות ייעוץ כלכלי. כאמור, בקהילות דיור משותף, בהן ההוצאות גבוהות במיוחד, יש להשקיע יותר במודלים כלכליים שיבטיחו קיימות לטווח ארוך.
- ניתן לשקול תמיכה כספית בשעת חירום עבור אנשים שמיצו את חסכוניהם (אנשים שהאריכו ימים מעבר לצפוי, למשל) וללא התמיכה יאלצו לעזוב את קהילותיהם.
- קהילות אזרחים ותיקים מצליחות מגייסות ממקורות שונים. עם זאת, בחלק מהקהילות המתהוות אין הידע הדרוש בפיתוח משאבים. באמצעות מערכת הייעוץ שצוינה לעיל, יוכלו הארגונים התומכים בהקמת קהילות לתמוך בקהילות אזרחים ותיקים ולשפר את יכולות גיוס הכספים שלהן.

### 4.7 יחסים בין קהילות לבין סביבתן החיצונית

#### ממצאים עיקריים

1. קהילות אזרחים ותיקים מקיימות קשרים עם מגוון שחקנים חיצוניים. בקהילות מסוימות, בניית היחסים עם רשויות מקומיות הייתה האתגר המשמעותי ביותר.

הקהילות שנסקרו מקיימות קשרים עם מגוון שחקנים חיצוניים. חלקן היו פעילות בשכונות מגוריהן, חלקן יצרו קשרים עם ארגוני חברה אזרחית ו/או עם ספקי שירותים, וחלקן יצרו מעורבות עם קהילות אזרחים ותיקים אחרות. עם זאת, ניכר כי ישנו קושי בגיבוש קשרים עם הרשויות המקומיות.

## קשרים עם הקהילה החיצונית

הקהילות שמופיעות בסקירה היו פעילות באופנים שונים בקהילות החיצוניות בשכונות מגוריהן ואף ברמה המקומית. חברי קהילת סילבר סייג' מקיימים קשר עם הקהילה החיצונית בה הם חיים דרך אירוח אירועים קהילתיים בקנה מידה מצומצם. מדובר על אירועים חברתיים בנושאים שונים המתקיימים מדי פעם, לרוב לא באופן קבוע. בנוסף, חברי הקהילה מקפידים להשתתף במועדונים ואגודות שונות בעיר. זאת במטרה לתחזק קשר עם הקהילה החיצונית.

הקשר של סניורס נטוורק עם קהילות חיצוניות הינו מרכזי, שכן הקהילה מבוססת על פעילות שאינה מתמקדת רק בחברי הקהילה, אלא גם לקהילות נוספות. היא מפיצה מידע לציבור הרחב בנוגע פעילויות ידידותיות לגיל השלישי במחוז, ובנוגע לשירותים סוציאליים, דיור, תחבורה ועוד. הקהילה גם פועלת בדרכים שונות כדי לתרום לקהילה הילידית בקולומביה הבריטית.

חלק מחברות קדמנ"ה ארגנו מספר אירועים אד הוק בשכונת מגוריהן, בעיקר בנוגע לאופן פיתוח הקהילה והסבר על עשייתה. אירוע משמעותי שנעשה במסגרת זו בקדמנ"ה לקהילה החיצונית היה סדרת פגישות והרצאות בנוגע לבנייתו של מתקן הדיור שלהן והרצאות בנוגע לתהליך הבנייה. מדובר על פעילות ממוקדת, הסברתית במהותה, ובקנה מידה קטן.

חברי טרוויליגר פלאזה יצרו מעורבות פעילה בהרבה בקהילה החיצונית, באמצעות תמיכה כלכלית והתנדבות באופן שוטף. הקהילה מנהלת את "התוכנית לאחריות חברתית", שבמסגרתה רותמים החברים את הידע והכישורים שלהם ומסייעים לקהילה החיצונית: הם אוספים, לדוגמה, ציוד לבית הספר עבור ילדים ממשפחות בעלות הכנסה נמוכה או עובדים עם ארגונים לא ממשלתיים מקומיים על קמפיינים. טרוויליגר פלאזה מנהלת גם את 'פרויקט חבר לשיחה', שבמסגרתו החברים מבקרים באופן קבוע מתקן דיור אחר לוותיקים ומשתפים סיפורים עם מהגרים בני גילם, כדי לעזור להם ללמוד אנגלית. כמו כן, הקהילה רותמת את התקציב המשותף ומעניקה תמיכה כספית (מלגות) לחברי הצוות שעובדים במתקן הגמלאות ולבני משפחתם. המלגות מחולקות במורה לקדם התפתחות אקדמית ומקצועית ומתמקדות בעיקר בתחום הטיפול במבוגרים.

כפי שתואר בחלק הקודם, בטרוויליגר פלאזה, אירועים בקהילה נעשים לא רק מתוך תפישה של חשיבות התרומה לקהילה החיצונית, אלא גם כחלק מהרצון לשתף את כלל הקהילה בפעילות למען הכנסות משותפות, גם אלה מינוריות יחסית. אי לכך, חלק מהאירועים שמארגנים החברים כרוכים בתשלום כלשהו, וכך הם מהווים גם מקור לקשר עם הקהילה החיצונית וגם מקור להכנסה לקהילת האזרחים הוותיקים. עם זאת, מדובר על ערך מוסף ומשני, ולא היבט מרכזי בקיום אירועים אלה.

לבסוף, חשוב להדגיש כי ביסוס קשרים מהותיים עם הקהילה לוקח זמן. ברוב המקרים, קהילות פועלות בראשית דרכן במטרה לבסס עצמן. רק בשלב מאוחר יותר, לאחר שהקהילה מרגישה מגובשת וחזקה מספיק, ניתן דגש על קשרים עם הקהילה החיצונית.



## קשרים עם ארגונים דומים

שלוש מתוך ארבע קהילות הדיור שנסקרו מקיימות קשרים עם קהילות דיור דומות. אלה הם קשרים שיתופיים, לא תחרותיים, והם כוללים חילופי מידע, תיאום ובמספר מקרים גם פעולות משותפות.

קדמנ"ה היא המתקן הראשון מסוגו בבריטניה ולכן חברותיו נהפכו ל"שגרירות" של דיור משותף לוותיקים בארצן. החברות השתתפו במספר כנסים, תרמו למאמרי מחקר ולכתבות בתקשורת בנושא, פתחו את שערי מתקן הדיור למבקרים מקבוצות עולות אחרות וייעצו לקבוצות אחרות בנוגע לתהליך ההקמה.

קהילת טרוויליגר פלאזה משתפת פעולה (באופן בלתי-רשמי) עם קהילות גמלאיות בטיפול רציף אחרות באורגון במגוון סוגיות: המנכ"ל הקודם יזם פגישות קבועות עם מנהלי CCRC אחרים, במטרה לשתף מידע, ליישר קו בנוגע לסוגיות מדיניות חשובות ולפעול במשותף למען אחרים.

סניורס נטוורק פועלת למען קהילת הוותיקים כולה באזור ומתחזקת שותפויות איתנות עם מגוון ארגונים מקומיים (ספקי שירותים סוציאליים, ספקי שירותי רפואה, ארגונים לא ממשלתיים ועוד). שותפויות אלה סבות על תכנון ויישום של פעילויות ופרויקטים משותפים למען קהילות אזרחים וותיקים בשלוש הערים בהן פועלת הקהילה. סניורס נטוורק, לצד שני ארגונים לא ממשלתיים נוספים, פיתחה מדריך משאבים ומפה אינטראקטיבית לאזרחים ותיקים, כולל מידע על פעילויות ידידותיות לגיל השלישי במחוז, שירותים סוציאליים, דיור, תחבורה ועוד. הקהילה, הפועלת כקהילת שולחן עגול, מצליחה להפעיל ארגונים חברתיים אחרים, אולם היוזמות הן של חברי הקהילה הוותיקים. פעילותה של סניורס נטוורק הינה דוגמה לאופן שבו קהילת אזרחים ותיקים עצמאית פועלת באופן מהותי לטובת הקהילות החיצוניות, ומדגישה היבט זה כמהותי בהווייתה.

## יחסים עם הרשויות המקומיות

בסקירה זאת רק ארגון אחד, סניורס נטוורק, קיים קשרים רציפים עם הרשויות המקומיות. בשאר הקהילות, לעומת זאת, הקשר לרשויות המקומיות היה כרוך בקושי ניכר. קדמנ"ה, שמייצגת צורה חדשה של חיים בגיל השלישי, נתקלה לדוגמה בחוסר הבנה, ב"גילנות ובפטרנליזם ממסדי" מצד הרשויות המקומיות. דבר זה האט באופן ניכר את תהליך השגת ההיתרים.

## **יחסים בין קהילות לסביבתן החיצונית: לקחים שנוגעים לתוכנית המתוכננת בישראל**

- קהילות אזרחים ותיקים מקיימות קשרים שונים עם קהילות שהן חיות בתוכן. אולם, טרם ההשקעה בקשרים אלה, חשוב להשקיע בביסוס הקהילות וחיזוקן, ורק בשלב מאוחר יותר לעודדן לפנות החוצה לקהילות החיצוניות.
- בקהילות אזרחים ותיקים מסוימות, הקשרים הבין-קהילתיים ממלאים תפקיד חיוני, ואילו בקהילות אזרחים ותיקים אחרות קשרים אלה רלוונטיים פחות. על כל קבוצה לקבוע לעצמה את רמת המעורבות

הרצויה לה עם הקהילה הסובבת אותה, את האיזון הרצוי בין השקעה פנימה והחוצה, ואת סוגי המעורבות שרצויים לה.

- הקמת שותפויות עם קהילות נוספות וארגונים נוספים תורמים להקמת קהילות. אולם, יצירת שותפויות דורשת פעילות רבה, היא אינה מתרחשת מעצמה ולרוב היא נמצאת בעדיפות משנית ומחוץ לאזור הנוחות של האזרח הממוצע. אי לכך, חשוב לתמוך ביצירת שותפויות, לספק עזרה לחברי הקהילה בנושא ולעודד אותם להשקיע בכך.
- ביסוס הקשרים עם הרשויות המקומיות חשוב מאוד להקמת הקהילות. קשרים עם הרשות המקומית חשובים למימדים רבים לביסוס קהילות, בדגש על מקום פיזי, גיוס משאבים ותמיכה בפעילות. אולם, צפוי כי קהילות בישראל ייתקלו בקשיים בנושא זה, בדומה למקרים שנסקרו לעיל. לכן, הארגונים התומכים בהקמת קהילות יוכלו לתמוך בבניית הקשרים הללו. הארגונים התומכים בקהילות יוכלו גם לעבוד ישירות מול הרשויות המקומיות וספקי השירותים המקומיים הרלוונטיים ולהנחיל להם מודעות ורגישות לצרכים של קהילות מתהוות של אזרחים ותיקים (עבודת קידום). אחת הקהילות בסקירה זו העסיקה יועץ שעסק בקידום ענייניה של הקבוצה אל מול הרשויות המקומיות, פרקטיקה שניתן לאמץ גם בישראל.

## 4.8 קיימות

### ממצאים

#### 1. קהילות אזרחים ותיקים מצליחות מקיימות דיונים על קיימות החל משלביהן המוקדמים.

קהילות אזרחים ותיקים מצליחות, וקהילות דיור בפרט, דנות מראש בקיימות שלהן כבר בשבליים המוקדמים לפעילותן, ומנסחות מראש מדיניות רלוונטית. דיונים כאלה סבים על גיוס חברים חדשים או על הצרכים הרפואיים הפוטנציאליים של החברים בעתיד ועל התוכניות שלהם למצבי סוף החיים. כפי שמצוין בסעיף 4.2 (חברות), בכל קהילות הדיור לוותיקים בסקירה זאת היו אסטרטגיות ברורות לבחירת חברים. דבר זה הבטיח את המשכיות הקהילות.

יתר על כן, קווי מדיניות שנוגעים לקיימות נגעו גם בצורכי הטיפול הרפואי של החברים בעתיד. חלק מקהילות הדיור (טרוויליגר פלאזה), למשל, כללו טיפול רפואי, כדי שחבריהן יוכלו להישאר בבתיהם עד סוף ימיהם. עם זאת, קהילות אחרות הגבילו את החברות לאזרחים ותיקים במצב גופני שמאפשר חיים עצמאיים (קדמנ"ה).

#### קיימות: לקחים שנוגעים לתוכנית המתוכננת בישראל

- יש לדון בסוגיות הקיימות תוך כדי תהליכי ההקמה של הקהילה וליישם מדיניות רלוונטית (בעיקר בנוגע לבחירת חברים ולצרכים רפואיים בעתיד). אפשר לכלול במערכת הייעוץ שצוינה לעיל סיוע ממוקד בנושא זה.

נספח א': היבטים מרכזיים בקהילות לפי מקרי בוחן

טרווילגר פלאזה (Terwilliger Plaza)	סניורס נטוורק (Seniors Network)	סילבר סייג' Silver Sage ) (Village	קהילת דיור משותף לנשים בגיל השלישי (Older Women's Cohousing Community)	קהילה נושא	סעיף בדו"ח
<p>- הוקם כמוסד ללא כוונת רווח בו גרו מורות בפנסיה בשנות החמישים של המאה העשרים ונוהל על ידיהן.</p> <p>- עם השנים הניהול העצמי שולב באנשי מקצוע חיצוניים- שני שלישי מהוועד המנהל, לרבות היו"ר, דיירים, והשאר אנשי מקצוע.</p>	<p>- הרשת הוקמה ב- 2008 לצד שולחנות תכנון דומים בקולומביה הבריטית בקנדה, בחסות עמותה אחרת, כשיתוף אזרחים ותיקים ממייפל רידג' ופיט מדוס עם ארגוני ממשל מקומי וארגוני חברה אזרחית אחרים.</p>	<p>- ההקמה ארכה ארבע שנים, במהלכן החברים המייסדים גיבשו חזון ונהלים.</p> <p>- גיבוש הקהילה קדם לקשר עם אנשי מקצוע (קבלן, אדריכל) ולרכישת הקרקע.</p> <p>- חברי הקהילה יצרו מחויבות דרך היכרות והשקעה כספית. מקדמות הון עצמי על מרבית הדירות אפשרה יציאה לתחילת הדרך.</p>	<p>- גרעין מייסד של שש נשים שביקשו להקים קהילת דיור משותף.</p> <p>- במשך יותר מעשור מאות נשים השתתפו בפעילויות חברתיות ובחנו אפשרות להצטרף לקהילה.</p> <p>- הנשים נעזרו בהנחיה וייעוץ מבחוץ כדי ללמוד ניהול קונפליקטים וליצור שותפויות שיקדמו את הקמת הקהילה</p> <p>- הנשים התאגדו כחברה בע"מ והקימו חשבון בנק משותף טרם קניית הבית המשותף. ההון הראשוני גויס מקרן צדקה ואיגוד דיור.</p>	הקמה	4.1
<p>- מגבלת גיל: +62</p> <p>- נדרשים דמי כניסה וגם דמי חבר חודשיים, שניהם גבוהים, שכן הם מכסים עלויות דיור (דירה אישית, ללא בעלות) וגם שירותי בריאות לפי חבילת התשלום ומגוון גדול</p>	<p>- ההצטרפות וולונטרית ואינה מחייבת השתתפות כספית, רק השתתפות במפגשים.</p> <p>- הרשת אינה מציעה דיור או שירותי בריאות או פנאי למשתתפים.</p>	<p>- הגדרת חברות אינקלוסיבית: לכל אדם מותר לקנות חלקה במתקן.</p> <p>- עם זאת, מתקיים בקהילה תהליך בחירה בלתי-פורמלי, שנועד להבטיח כי רק אנשים בעלי המחויבות</p>	<p>- ישנה מגבלת גיל (+50)</p> <p>- רק נשים שחברות ב- OWCH (Barnet) Ltd יכולות לגור במתקן הדיוור.</p> <p>- מרבית חברות הקהילה חברות הקהילה שילמו כדי לקנות את הדירה בה הן מתגוררות, וכשליש</p>	חברות בקהילה	4.2

<p>של מתקנים ופעילויות פנאי.</p> <p>- בדיקה של המצב הכלכלי והבריאותי של החברים החדשים.</p> <p>- זקנים הזקוקים לדיור מוגן לרוב אינם מתקבלים</p>		<p>וההתאמה הנדרשות יעברו לגור בקהילה.</p> <p>- חברות מחייבת רכישת בית בפרויקט, תשלום דמי חבר עיתיים והשתתפות בוועדות הניהול.</p> <p>- חברים מקבלים גישה לחללים משותפים (פעילות גופנית, בישול, אחסון), ללא שירותי בריאות.</p>	<p>מהן- דיירות משלמות שכירות לארגון חברתי.</p> <p>- הדיירות חייבות להוכיח כי הן נמצאות בכושר הנדרש לחיים עצמאיים ולהפגין נכונות לתמוך זאת בזאת.</p> <p>- חברות חדשות נבחרות על ידי חברות ותיקות. דיירות במתקני הדיור הציבורי נבחרות על ידי חברות קדמני"ה, בהתאם לקריטריונים לזכאות שסוכמו עם השחקנים שמממנים את היחידות.</p> <p>- קיים גם מספר מוגבל של חברות שאינן דיירות, או רשימת המתנה של נשים שמעוניינות לעבור למתקן הדיור.</p> <p>- חברות שאינן דיירות כוללות לרוב נשים צעירות יחסית (כלומר, בשנות החמישים-שישים לחייהן), כדי לאזן את קבוצת הגיל של הדיירות הנוכחיות.</p> <p>- חברות הקהילה יכולות להשתמש בחללים המשותפים.</p>	
<p>- מגוון רחב של פעילויות פנאי - פעילות גופנית, "חוגים", טיולים ונסיעות, ארוחות, בישול משותף, וכדומה.</p> <p>- חלק מהאירועים ביוזמת הדיירים</p>	<p>- פעילות עונתית לכבוד חגים</p> <p>- אירועי העלאת מודעות</p> <p>- ארוחות משותפות</p> <p>- פרויקטים תכנוניים (נגישות עירונית, בריאות, תחבורה ודיור) וייזום פרויקטי</p>	<p>- ישנה הפעילות קבועה של ארוחות משותפות ומפגשי קהילה.</p> <p>- ישנה פעילות מזדמנת של פנאי ובידור, הרצאות, גיוון ואירועים נוספים.</p>	<p>החברות משתתפות בפעילויות קבועות, כגון דוגמת בישול וארוחות משותפות, יוגה, מדיטציה, ציור ורישום, ומועדון צפייה בסרטים.</p>	<p>4.3 פעילות פנים-קהילתית</p>

ובניהולם, אחרים מנוהלים ע"י הארגון.	פנאי (גינה קהילתית, פרויקטי חונכות).				
- החלטות מתקבלות בשיתוף בין דיירים (רוב של 2/3) וצוות שכיב.	- ישנו ועד מנהל של שמונה משתתפים, הנבחר מתוך קבוצה גדולה יותר של נציגי ארגונים ותושבים.	- ישנה ועדת ניהול בה נציגים מכל הועדות האחרות לקבלת החלטות שוטפות. החלטות חשובות מתקבלות ע"י כל החברים במשותף. אם לא הושג קונצנזוס תוך דיון והצעות חלופיות תערך הצבעה בה לכל בית זכות וטו.	- ישנה קבוצת ניהול שוטף, אך החלטות חשובות מתקבלות בקונצנזוס, או בהעדרו, החלטת רוב של 75% מהנוכחות.	ניהול וקבלת החלטות	4.4
- התנהלות יומיומית מבוססת חברת ניהול האחראית על הסעות, ניקיון, אחזקה וכדומה. - צוות שכיר מהווה 50% מהוצאות התפעול ואחראי גם על ניהול משפטי, פיננסי וכו'.	ישנה מנהלת תיאום פעילות המועסקת בשכר, ואחראית על בניית לו"ז פעילויות, השגת תמיכה ופרסום.	- מלבד דמי השתתפות באחזקת החללים המשותפים אין קשר כלכלי בין המשתתפים. - כל משתתף חבר באחד מצוותי הניהול: משפטי-פיננסי, אחזקה, גינון, ניהול השטח המשותף.	- חברות הקהילה אחראיות על ניהול יומיומי דרך השתתפות בצוותי עבודה כמו ניקיון, צוות משפטי, גינון ותקשורת. - ישנה חברת ניהול להיבטים מקצועיים כגון, תחזוקה מקצועית, ביטוח וראיית חשבון.	תפעול שוטף	4.5
- הארגון (ללא מטרת רווח) ממומן בעיקר מדמי הכניסה ודמי החבר החודשיים. - הארגון מגייס כסף גם מאירועים בקהילה החיצונית ומחנות מזכרות.	- מימון משותף של ארגונים ללא מטרת רווח ומענקי מימון של תוכניות ממשלתיות, הן של ממשל מקומי והן של ממשל מרכזי.	- עלות בניית המתקן בקהילה זו מוערך כיקר יותר מאשר בניית בית הורים סטנדרטי. - הבנייה התבססה על מקדמות של 70%-80 שניתנו על ידי חברי הקהילה. - מלבד דמי השתתפות פעילות הקהילה נסמכת	- עלות בניית המתקן בקהילה זו מוערך כיקר יותר מאשר בניית בית הורים סטנדרטי. - המימון הראשוני גויס מארגון צדקה וארגון דיור ללא מטרת רווח. המימון השוטף מבוסס על השתתפות הדיירות והן על סיוע מארגונים אלה.	אופני מימון ומודלים כלכליים	4.6

		גם על הכנסות מהשכרת שטחים משותפים.			
4.7	יחסים בין קהילות לבין סביבתן החיצונית	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ישנה קהילה רחבה יותר של נשים הקשורות חברתית לקהילה המתגוררת במבנה המשותף ונפגשות לפעילות עיתית, ומהן יכולות להיבחר לגור במבנה המשותף כאשר תתפנה דירה.</li> <li>- הקהילה נעזרה בקהילות דיור משותף אחרות כמודל טרם הקמתה, ומהווה מודל לקהילות המתארגנות.</li> <li>- הקהילה מקיימת פעילות הסברתית בשכונת המגורים, במטרה לשתף את הציבור בעשייתה.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- הקהילה נעזרה במשאבים של איגוד הדיור המשותף האמריקאי וחברה בו.</li> <li>- הדיירים מקיימים קשר עם קהילת דיור משותף רב דורי שכנה.</li> <li>- חברי הקהילה מקיימים קשר עם קהילות החיצונית בה הם חיים דרך אירוח והשתתפות. במועדונים ואגודות מקומיים.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- שולחן התכנון פועל לטובת תושבי שתי הערים והשמורה הילידית באזור, ולא רק למען משתתפיו.</li> <li>- הקהילה קשורה לכמה ארגונים מקומיים ללא מטרת רווח.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- דיירים חברים בוועדות בקהילה החיצונית.</li> <li>- ישנם קשרים עם בית החולים המקומי.</li> <li>- הארגון מממן מלגות לילדי עובדים.</li> <li>- הדיירים מתנדבים בלימוד אנגלית וגיוס משאבים אד-הוק בקהילה הרחבה.</li> </ul>
4.8	קיימות	<ul style="list-style-type: none"> <li>- דיירות הנזקקות לשירותי סיעוד מצופות לדאוג לכך בעצמן.</li> <li>- קהילת הנשים הקשורה לדיירות המבנה המשותף מהווה עתודה לחברות חדשות.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- הקהילה פיתחה חזון משותף ביחס לדרך לכלול שירותי סיעוד פרטי לחברים שנזקקים להם בעתיד.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ההצטרפות וולונטרית ופתוחה לחברים/ארגונים מקומיים.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- המגורים מתבססים על תשלום של חברים מעוניינים ואין מיון לפי מגדר/מקצוע. יש ביקוש על אף המחיר היקר בשל מיעוט מוסדות כאלה בניהול עצמי.</li> </ul>