

2025

# בצוותא

קהילות עצמאיות של אזרחים ותיקים

קהילות עצמאיות של אזרחים וותיקים:  
תובנות ממיזוג ידע על הקמה ופיתוח



ארנה שמר ומיקי אלירז



3	<b>תקציר</b>
5	דבר השותפים
6-7	פתח דבר
8	הקדמה
9	<b>מתודולוגיה: מפתחים ידע ביחד בתהליך מיזוג הידע</b>
9	מהו מודל מיזוג הידע?
9-10	מה עשינו?
11	<b>1. הקמה, ניהול ופיתוח קהילות עצמאיות של אזרחים ותיקים - מתווה בסיס</b>
12-13	מודל ההקמה
14-15	פיתוח קהילה
16-17	ניהול קהילה
18	<b>2. סוגיות לפיתוח קהילות עצמאיות של אזרחים ותיקים</b>
19-20	ערכים ועקרונות ליבה
21-22	הזדקנות מיטבית
23-24	תשתיות ומשאבים
25-26	קשרים עם רשויות מקומיות
27	מדיניות ציבורית, רגולציה ותמיכה מערכתית
28-29	אקטיביות, תרומה והשפעה
30-31	<b>3. דיור קהילתי משותף</b>
32	<b>4. צעדים להמשך פיתוח המיזם</b>
33	<b>נספח 1</b> רשימת המשתתפים בתהליך מיזוג הידע
34-35	<b>נספח 2</b> קהילות עצמאיות של אזרחים ותיקים שהשתתפו בתהליך

בשנים האחרונות חלה בישראל תופעה ייחודית מתפתחת של קהילות עצמאיות של אזרחים ותיקים. קהילות אלה, הבאות לידי ביטוי בדגמים שונים, מחזקות תחושת שייכות, פרואקטיביות, מסוגלות, משמעות והשפעה. מתוך כוונה לחלץ ולאגד את הידע המעשי הקיים בנושא, התקיימו במהלך קיץ 2025 שלושה מפגשי למידה בנושא.

מסמך זה מציג את תוצרי העבודה שעקבו אחר השאלה: **מהן קהילות עצמאיות של אזרחים ותיקים וכיצד מקימים אותן?** לשם כך, כינסנו בעלי עניין המביאים עימם תפיסות והתנסויות מגוונות בנושא, והשתמשנו במודל מיזוג הידע שאפשר שיח מעמיק ומשלים בין משתתפים. המסמך פורש ידע ראשוני על קהילות אלו, ונועד לעורר מחשבה בעיקר בהיבטים ארגוניים - מהקמה ועד שלבי צמיחה והתבססות. כל זאת תוך הכרה כי לכל קהילה מאפיינים ייחודיים ולכן יש להתאים את היישום לצרכים ולתנאים המקומיים.

המסמך מציג כמה סוגיות ארגוניות באשר **להקמה, פיתוח וניהול** של קהילות עצמאיות של אזרחים ותיקים. על אף הדינאמיות וחוסר האחידות בתהליכים הקהילתיים, אפשר לזהות שלבים מרכזיים: בשלב ההקמה העיסוק מרוכז בגיבוש גרעין יוזם, בניית חזון וחווה קהילתי, הקמת מנגנוני ניהול, הגדרת מבנה הקהילה והתפקידים השונים בה והתמודדות עם סוגיות של עצמאות מול ליווי מקצועי. בהמשך, הסוגיה של פיתוח הקהילה ממוקדת ביצירת תחושת שייכות, מעורבות פעילה של החברים, שיתופי פעולה עם רשויות ועמותות, תכנון מותאם ותחזוק קשרים חברתיים כחלק מהתמודדות עם גילנות, בדידות ואתגרי ההזדקנות.

היבטים בניהול קהילה עצמאית של אזרחים ותיקים דורשים איזון בין שמירה על עצמאות החברים לבין ניהול מקצועי, שקוף וגמיש. תהליכי הניהול כוללים בניית צוות מוביל, קביעת נהלים, חלוקת תפקידים, תיאום ציפיות מתמשך והסתגלות לשלבים ההתפתחותיים של הקהילה. יתרה מכך, יש צורך במנגנונים לשיתוף, גישור, שמירה על דמוקרטיה השתתפותית ותקשורת שוטפת. בנוסף, חשוב להביא בחשבון את ההזדקנות של חברי הקהילה ושל מוביליה ולתכנן מראש את המשכיות ההובלה, בין אם על ידי הכשרת עתודה פנימית או שילוב ליווי חיצוני. אף על פי שהמנהיגות בקהילות אלו מתאפיינת ב"חוכמת ניסיון החיים", נדרשת גם תמיכה מקצועית וכלים ניהוליים מותאמים.

בבסיסן של הקהילות עומדים **ערכים ועקרונות ליבה** כגון עצמאות, חופש בחירה, שוויון, דמוקרטיה השתתפותית, סולידריות ושייכות, אשר מהווים בסיס מוסרי ופרקטי לפעולה קהילתית משותפת. תהליך מתמשך של גיבוש והטמעה של ערכים אלה מייצב את הלכידות הפנימית ואת הרלוונטיות של הקהילה גם בעת הצטרפות חברים חדשים. נוסף על כך, עקרונות פעולה כמו קבלת החלטות בהסכמה רחבה, שיתופיות, שקיפות וערבות הדדית מסייעים לתרגם ערכים אלו להתנהלות יומיומית מעצימה ומכבדת.

הקהילות משמשות פלטפורמה לקידום **הזדקנות מיטבית** בהיבטים של חיים עצמאיים, פעילים ומשמעותיים ככל האפשר. מתוך הבנה כי ההזדקנות מלווה בשינויים תפקודיים, צפה ועלתה החשיבות ליצירת מעטפת תומכת: הקמת צוות בריאות, תכנון סביבתי מותאם, קידום מודעות ופעילות מונעת, לצד שיח מתמיד על ערכים וגבולות, מחויבות הדדית ודרכים לשמור על כבודם וזכויותיהם של החברים.

ייחודיותן של הקהילות נעוצה, בין השאר, בהיבטים של **אקטיביות, תרומה והשפעה**. קהילות עצמאיות מאפשרות מעורבות, יוזמה ותרומה חברתית, ובכך תורמות לשיפור איכות החיים ולחיזוק החברה כולה. לצורך מימוש הפוטנציאל, נחוץ לפעול לקידום מדיניות תומכת ברמה המקומית והלאומית, לפתח תשתיות פיזיות וארגוניות ולייצר שיתופי פעולה עם גופים ממשלתיים, עמותות, יזמים וארגוני מתנדבים. לפיכך, הקהילה יכולה לפעול בזירה הציבורית, בין אם במעורבות חברתית מקומית ובין אם בקידום שינוי מדיניות רחב, ובכך למצב את אזרחיה הוותיקים לא כ"מקבלי שירות" אלא שותפים מובילים, מעצבי מציאות ונותני השראה לדור הבא.

חשובה **מדיניות ציבורית, רגולציה ותמיכה מערכתית** שתומכת בקיומן של קהילות אלו, מגדירה את הזכויות והכללים הרלוונטיים, ומספקת תנאים להרחבה ולקיימות. מדיניות זו צריכה להיות בין-משרדית, לשתף אזרחים ותיקים בתהליכי קבלת ההחלטות, ולאפשר מרחב פעולה גמיש מבלי לפגוע בעצמאות הקהילות. נדרשת גם רגולציה בתחומים כמו דיור שיתופי, תמהילי דיור מותאמים וקרבה לשירותים, לצד השקעה בתשתיות וליווי מקצועי. על המדינה לראות באזרחים הוותיקים משאב חברתי וכלכלי שיכול להוביל תהליכים. יצירת תוכנית ממשלתית בעלת יעד ברור של "הזדקנות מיטבית", תאפשר לכל משרד ממשלתי לגזור ממנה מטרות רלוונטיות תוך עידוד פיתוח מודלים חדשניים והסתמכות על ידע אמפירי מהשטח ומהאקדמיה.

גם **תשתיות ומשאבים** שאינם כספיים נחוצים כדי לקדם את הקהילות. אלה כוללים משאבים ששוויים "שווי כסף" כמו שעות התנדבות, הרצאות של חברי קהילה ואירוח בבתים פרטיים. ניהול יעיל של משאבים, הכולל בניית תקציב, ניהול ויכולת לגייס תמיכות חיצוניות, הוא תנאי הכרחי לפעולה יעילה ומתמשכת. מדיניות ממשלתית תומכת, בשיתוף גופים יועצים מלווים, ארגונים אזרחיים ועמותות, יכולה לאפשר גיוס משאבים, פיתוח כלים לניהול עצמי והפחתת התלות בגופים חיצוניים.

פיתוח הקהילות מותנה גם **בקשרים עם הרשויות המקומיות** שבהן הקהילות מתבססות. הרשויות המקומיות הן שותף מפתח בהקמת קהילות עצמאיות של אזרחים ותיקים ובסיוע בתפעול שלהן, בעיקר בשל המרחב הגאוגרפי המשותף והנגישות לשירותים. ליחסים אלה נדרשת רגישות מיוחדת, בשל הפער בין הציפיות של האזרחים לבין קצב הפעולה והבירוקרטיה של הרשות. כדי לייצר שותפות אמיצה, חשוב שהרשות תאמץ גישה קהילתית-שיתופית, תכיר באוטונומיה של הקהילות ותספק מענים למכלול הצרכים המגוונים שיש בדרך כלל לאזרחים ותיקים, תוך שילובם בתהליכי התכנון והקצאת המשאבים.

סוגיה ייחודית שנידונה בימי הלמידה הינה **מודל הדיור הקהילתי המשותף** שמתחזק ועונה על צרכים של אוכלוסייה מזדקנת המעוניינת להמשיך בחיים עצמאיים, אך בתוך קהילה תומכת ומשמעותית. מודל זה משלב מגורים פרטיים לצד חללים משותפים לפעילות חברתית. הקמה של קהילות דיור כאלה מצריכה מחויבות ארוכת טווח, אקנה משותפת, מנגנוני קבלת החלטות, וליווי מקצועי רב-תחומי. נדרשת שותפות בין הקהילה, היזמים, הרשויות המקומיות והממשלה, לצד תמיכה מדינית ורגולטורית שתקדם זאת.

השלב הבא במיזם "בצוותא" יתמקד בהעמקה והרחבה של מהלכים שיחזקו קהילות עצמאיות של אזרחים ותיקים בישראל. דגש מיוחד יינתן בנוגע לפיתוח קשר עם רשויות מקומיות ויצירת מודל עבודה מוניציפלי תומך, לצד פיתוח כלים מעשיים לניהול קהילות והובלתן, כולל תוכנית הכשרה למובילים. במקביל, תימשך העבודה בקבוצת הדיור המשותף כדי לגבש תשתית ידע פרקטית מהתנסויות בארץ ובעולם. הרשת הארצית של הקהילות תורחב ותחוזק, תוך עידוד למידה הדדית והפצת תובנות. בנוסף, יוקדש מאמץ לקידום מדיניות תומכת ולהעלאת מודעות ציבורית בנוגע לחשיבותן של קהילות כאלה להזדקנות מיטבית. צעדים אלו נועדו לבסס את הקהילות כמודל חיוני ומשפיע, לרתום שותפים נוספים ולהבטיח שהרעיון יתורגם לפעולה.

## דבר השותפים

התארכות תוחלת החיים בישראל ובעולם מביאה לגידול ניכר ועקבי באוכלוסיית האזרחים הוותיקים. רבים מהם מתמודדים עם אתגרים הנלווים לגיל המבוגר וביניהם מצבים של בדידות גוברת, היעדר משמעות, ניכור ומחסור בקשרים חברתיים ורשתות תמיכה.

מינהל אזרחים ותיקים במשרד הרווחה והביטחון החברתי רואה בחיזוק תחושת השייכות, המשמעות והשותפות של אזרחים ותיקים בקהילה כסוגיות בעלות חשיבות עמוקה. מתוך תפיסה חברתית כוללת, בחר המשרד לקדם מיזם חדשני שמטרתו ללמוד את הנושא ולפתח מודלים לקהילות עצמאיות של אזרחים ותיקים - קהילות שמוקמות ופועלות ביוזמה ובהובלה של הוותיקים עצמם.

קהילות מקומיות מספקות מענה ישיר לאתגרים חברתיים ובריאותיים, ומקדמות חיים פעילים, חוסן אישי וקהילתי והפחתת תלות במערכות. קהילה חזקה מספקת לחבריה רשת חברתית תומכת, הזדמנויות לפעילות ולתרומה ותחושת שייכות המחזקת את איכות החיים בגיל המבוגר. מתוך תפיסה זו חָבר המשרד למיזם משותף עם קרן שח"ף. השותפות נועדה להרחיב את סל המענים לאזרחים ותיקים, לפתח ידע וכלים מעשיים לבניית קהילות עצמאיות שיספקו מענה מיטבי תומך באזרחים ותיקים ולהניח תשתית ליישום מודלים כאלו בישראל.

קרן שח"ף הינה שותפות ייחודית של פילנתרופים ותורמים מישראל ומחו"ל. השותפים בקרן מאמינים בחשיבותן ובתרומתן של קהילות וקהילתיות וביכולת שלהן ליצור מהפך באיכות החיים ובחוסן הקהילתי בשכונות וביישובים בפרפריה הגאוגרפית בישראל.

במהלך כל השנים ראתה קרן שח"ף באוכלוסיית האזרחים הוותיקים חלק אינטגרלי משמעותי וחשוב בפיתוח החוסן הקהילתי, ולכן עודדה ותמכה בפיתוח מודלים ותוכניות לטובת אוכלוסיית האזרחים הוותיקים בשכונה וביישוב. תהליך מיזוג הידע שנערך במסגרת המיזם מאפשר לחבר בין ידע מקצועי, אקדמי וקהילתי, ולזקק מתוך הניסיון המשותף תובנות ודרכי פעולה לקידום קהילות עצמאיות של אזרחים ותיקים ולביסוסן.

זו ההזדמנות להודות לכל השותפים על התרומה, ההשקעה והעשייה המשותפת.

דר' חיה ג'משי - מנכ"לית קרן שח"ף

יריב מן - ראש מנהל אזרחים ותיקים - משרד הרווחה והביטחון החברתי

אנו עדים למגמה מרתקת ומרגשת בעולם וגם בישראל של יוזמות והתארגנויות קהילתיות עצמאיות של אזרחים ותיקים המעוניינים לייצר לעצמם חיי קהילה. מטרתם לגבש בית חם ותומך שיהיה מקום של משמעות, קשרים אנושיים ויכולת השפעה ועשייה משותפת.

מיזם בצוותא לקידום ופיתוח קהילות עצמאיות של אזרחים ותיקים פועל ביוזמה משותפת של קרן שח"ף ומינהל אזרחים ותיקים במשרד הרווחה והביטחון החברתי, והוא חלק ממודלים חדשניים המתפתחים בקהילה עבור האזרחים הוותיקים. המיזם פועל במודל של "מיזם לומד": לצד פעילות ותמיכה בקהילות בשטח, נערכת למידה, חקר מודלים והמשגה כדי לבדוק אפשרויות פיתוח והטמעה במודל בריקיימה.

במהלך המיזם, נחשפנו לעשרות קהילות עצמאיות של אזרחים ותיקים שכבר פועלות ברחבי הארץ. הקהילות מייצגות אוכלוסיות מגוונות כמו גם מגיעות מסביבות חיים מגוונות - עירוניות ופריפריאליות. חלקן יוזמות עצמאיות לחלוטין ואילו לאחרות שותפויות עמוקות עם רשויות וארגונים. מקצתן נולדו מתוך חלום לדיור משותף והשאר מצמיחות יוזמות חברתיות, פעילויות פנאי, התנדבות משמעותית ועשייה חברתית משותפת לצד תמיכה וערבות הדדית שמחזקת את החברים.

זיהינו במיזם שני מודלים מרכזיים של קהילות: קהילות שקמו סביב צורך חברתי-קהילתי, וקהילות שהתאגדו סביב הרצון לדיור משותף. בשני המקרים, הערכים הבסיסיים חוזרים על עצמם: ערבות הדדית, שותפות, סובלנות והתנדבות. לעיתים הדגש הוא על חיזוק החוסן החברתי ולעיתים על יצירת בית משותף, אבל תמיד מדובר באנשים שמבקשים להזדקן ביחד בכבוד ובחברות (להרחבה ראו מסמך מיפוי והמשגה של קהילות אזרחים ותיקים שהוכן כרקע לתחילת המיזם).<sup>1</sup>

תופעה מתפתחת זו מלמדת כי רבות מהקהילות עדיין נמצאות בשלבי גיבוש פנימיים, עסוקות בחיזוק קשרים בין החברים ובונות יסודות לעתיד. אחרות כבר יוזמות פרויקטים חברתיים מגוונים ומחוללות שינוי בסביבתן. ההתארגנויות האזרחיות הללו חושפות את העוצמה, הידע וניסיון החיים העשיר של בני הגיל השלישי - נכס חברתי שלרוב אינו זוכה להכרה מספקת. לצד החדשנות והתקווה שהקהילות מביאות איתן, מספר הקהילות הגדל דורש תמיכה ציבורית, ליווי מקצועי ועידוד יזמות חדשה.

המיזם המשותף יצא לטובת למידה ופיתוח ידע בנושא קהילות עצמאיות של אזרחים ותיקים, ואחד השלבים במיזם היה תהליך מיזוג ידע שתוצריו מפורטים במסמך זה. המסמך מבקש לשמש מפת דרכים לכל מי שרוצה להכיר מקרוב את עולם הקהילות העצמאיות של אזרחים ותיקים. הוא נוגע בסוגיות המרכזיות העומדות בפני הקהילות - מהשלבים הראשונים של ההקמה והניהול ועד לאתגרים של צמיחה, קיימות והשפעה רחבה.

ברצוננו להמשיך ולפתח את המודלים, להעמיק בהם בפורומים שיצרנו במיזם המשותף, לחבור לשותפים נוספים ולהוסיף כלים ליישום אורחות החיים ויוזמות קהילתיות עבור יזמים וגופים מלווים. עודנו ממשיכים ומרחיבים את מעגל הקהילות תחת מיזם בצוותא, ותומכים בקהילות קיימות וחדשות בשביל לבסס תשתית קהילתית חזקה. זאת לצד סיוע ביצירת רשת קהילות ארצית שתאפשר חיבור, שיתוף ידע ותמיכה הדדית. אנו שואפים לחזק יחד את מקומן של הקהילות ככוח חברתי משמעותי, המשפיע על התמודדות החברה עם תהליכי ההזדקנות, ועל המקום המרכזי הפעיל של האזרחים הוותיקים בתוכה.

ראשית, אנחנו מבקשות להודות לאזרחים הוותיקים ובתוכם ליזמים-מובילים ולחברי הקהילות שהגיעו מכל רחבי הארץ והשתתפו בלהט ובמסירות בתהליך. הם היו מקור השראה ומודל לחיקוי לקראת תקופת החיים המיוחדת הזו. תודתנו נתונה גם לשותפים מטעם הארגונים המלווים במסגרת המיזם: 'ארץ עיר', עמותת 'שפר' ועמותת 'סנד' (סנד) שמחויבים להובלה ולפיתוח הנושא, לאנשי המקצוע שלקחו חלק בתהליך וחלקו מניסיונם המקצועי והמערכת - נציגי ביטוח לאומי, החברה למתנס"ים, אשל ג'וינט, נציגי עמותות ורשויות מקומיות, אנשי מקצוע ומומחי ידע אקדמי ומערכת, נציגות מהשירות לעבודה קהילתית במשרד הרווחה והבטחון החברתי והמשרד לשוויון חברתי. רשימת המשתתפים והקהילות המשתתפות המלאה מפורטת בנספחים.

<sup>1</sup> ג'משי, ח. (2023). מיפוי והמשגה קהילות אזרחים ותיקים. קרן שח"ף.

תודות לשותפות ממינהל אזרחים ותיקים במשרד הרווחה והביטחון החברתי - חמה ישראלי שמייסר, מנהלת בכירה אגף מערכי דיור על השותפות לפיתוח מודל הדיור המשותף, תמי דיסקין, מנהלת בכירה אגף קהילה, ומירי מאיר שטטמן, מנהלת שירות פרט באגף קהילה, על ההובלה והשותפות המקצועית המחויבת והמעמיקה.

תודה מיוחדת לפרופ' ארנה שמר על הטמעת מודל מיזוג הידע בארץ ועל הובלה שאפשרה הקשבה, חיבור הוגן, אותנטי ומשלים לכדי תוצר ידע חדש וסינרגטי.

תודה למנחות: ד"ר חיה ג'משי ואתי פרץ היימס אשר היו שותפות לבניית תהליך החשיבה והובילו את העבודה בקבוצות. ללי-אור פרי, סטודנטית לעבודה סוציאלית קהילתית, ולג'ורדן שייבה, דוקטורנטית בנושא מיזוג הידע מהאוניברסיטה העברית, שליוו ותמכו בתהליך. תודתי גם לחיותה גרוס וליורם גורדון בר, נציגי האזרחים הוותיקים בוועדת ההיגוי לתהליך מיזוג הידע, אשר דייקו איתנו את התהליך מתוך נקודת מבטם החשובה.

תודה על הזכות להוביל את המיזם ולעבוד עם החבורה המיוחדת הזו,

אורנה עמוס, מנהלת תחום עבודה קהילתית, מינהל אזרחים ותיקים במשרד הרווחה, ומיקי אלירז, מנהלת מיזם בצוותא, קרן שח"ף.

במהלך קיץ 2025, בין החזיתות של מלחמת "חרבות ברזל" ו"עם כלביא", התכנסנו לשלושה ימים של למידה שיתופית שמהם צמח מסמך זה - מסמך אשר מביא עימו בשורה חדשנית במציאות הישראלית. נראה כי דווקא בתוך ההקשר המתוח והכואב מסביב, עוצמתן של קהילות שקמות ואף מכוונות עצמן לתרומה חברתית, מפיחה רוח של תקווה משותפת.

מסמך זה פורש את תוצרי העבודה של תהליך ששאלה אחת מרכזית הנחתה אותו: **כיצד מתפתחות ומתנהלות קהילות עצמאיות של אזרחים ותיקים?** כדי לענות על שאלה זו, שיש לה היבטים מהותיים, ערכיים וגם אופרטיביים, כינסנו בעלי עניין העוסקים בנושא ומייצגים נקודות מבט שונות בנוגע אליו. העובדה שתהליך הלמידה מונחה במודל מיזוג הידע, אפשרה לנו לשמוע הן את הייחודיות של המשתתפים שהגיעו לתהליך הלמידה מתוך התנסויות שונות עם עולם קהילות הוותיקים, והן לחבר את סוגי הידע שהוצגו באופן מכבד, משלים ואותנטי ככל האפשר. התהליך חיבר בין עשרות שותפים ושותפות ואנחנו תקווה שסייע גם להעלות את המודעות וההכרה בחשיבותן של קהילות עצמאיות של אזרחים ותיקים.

מטרת המסמך היא לחשוף את תופעת הקהילות העצמאיות של אזרחים ותיקים ולפרוש ידע ראשוני אודותן, בעיקר מבחינה ארגונית. מטבעו של תהליך הלמידה הקצר והממוקד שקיימנו, תוצרי הידע מזמנים היכרות כללית הן עם שלבי ההקמה של הקהילות והן עם סוגיות העומדות לפתחן בשלבי הצמיחה וההתבססות נוסף על כך, לכל קהילה מאפיינים ייחודיים של חבריה, הקשרים שונים ותנאים אחרים, ועל כן כל קהילה ואנשי מקצוע הפוגשים את חברי הקהילות, יפרשו ויפתחו את התכנים המוצגים כאן בדרכים שונות ואפקטיביות משלהם. אנו מודעות לכך שסוגיות אחדות חוזרות בחלק מהפרקים, מה שמעיד על הממשקים בין הנושאים ועל חשיבותם למשתתפים. בשלב זה של התפתחות הקהילות, המסמך אינו כולל כמעט היבטים חשובים של אורחות חיים, פעילות קהילתית וקשרים עם הסביבה והמשפחות. ברוח תורת מיזוג הידע, ניסינו לשמור על הניסוחים כמה שיותר קרובים למקור, כפי שנוסחו מטעם משתתפי התהליך, אך לצורך הידוק המסמך וקריאתו ברצף בוצעה גם עבודת עריכה. לפני פרסומו המסמך נפתח לתגובות המשתתפים לשם דיוק התכנים ובקרה שלהם על הידע שפיתחו.

שנות הזקנה המתארכות, והעליה המשמעותית בהיקף המזדקנים מחייבים אותנו להישיר מבט אל מגמות אלה ולפעול בכל דרך לפיתוח משאבי ידע ותוכניות להזדקנות מיטיבה - הזדקנות שיש בה חברה וקהילה, משמעות, בריאות ויכולת להזדקן בכבוד ובביטחון. מסמך זה מאיר כיצד ניתן לעשות זאת, ואני מקווה כי הוא ישמש כלי עבודה והשראה לאנשי מקצוע בתחום, לבעלי תפקידים הקשורים לנושא, וכמובן גם לאנשי הקהילות ולאזרחים שעוד עתידים להגיע לכך עם השנים.

המסמך שואף להאיר מכנים משותפים, כפי שעלו בתהליך מיזוג ידע, לנוכח שלב חיים זה של קהילות הוותיקים העצמאיות בישראל בשלהי שנת 2025. זהו אינו מסמך של פתרונות ומסקנות, אלא דווקא כזה המזמין לדיון, המצאה ויוזמה לקהילות שעוד עתידות להתפתח. אני מזמינה אתכם לקרוא את המסמך בפתיחות, מתוך הכרה כי אין דרך אחת להקים קהילה, וכל קהילה מקבלת את הציביון שלה.

אשמח להודות על ההזדמנות המרגשת להוביל את הנחיית תהליך מיזוג הידע, ולהכיר תודה לכל משתתפי התהליך שבסבלנות רבה, בסקרנות ובהתמסרות העמיקו בדיונים, ניסחו וקראו פעמים רבות. תודתי הרבה נתונה למיקי אלירז מקרן שח"ף, שמובילה את עבודת הפיתוח והביסוס הנדרשת עבור הקהילות, וניהלה במקצועיות את תהליך הלמידה והפקת התוצרים. תודות נוספות לד"ר חיה ג'משי, מנכ"לית קרן שח"ף, שמקדמת את עולם הקהילות בכלל ובנושא זה בפרט, וגם השתתפה בהנחיית התהליך, ולאורנה עמוס שאמונה על תחום העבודה הקהילתית במינהל אזרחים ותיקים במשרד הרווחה, שהייתה חלק חשוב מהצוות המוביל של תהליך הלמידה. תודה לאתי פרץ מקרן שח"ף שתרמה אף היא להנחיה, ולג'ורדן שייבה ולי-אור פרי על עזרתן בארגון.

קריאה מועילה,  
פרופ' ארנה שמר

# מתודולוגיה: מפתחים ידע ביחד בתהליך מיזוג הידע

## מהו מודל מיזוג הידע?

מודל מיזוג ידע (MoK= Merging of knowledge model) מציע תהליך שיטתי שיתופי הנועד לסייע בפיתוח ידע, בקבלת החלטות ובמציאת פתרונות לסוגיות לא פתורות.<sup>2</sup> המודל מתבסס על החיבור בין ידע מעשי, ידע מניסיון חיים וידע אקדמי, שאותו מייצגים בהתאמה בתהליך הנוכחי כמה גורמים: אנשי מקצוע המלווים קהילות עצמאיות של אזרחים ותיקים ובעלי תפקיד ברשויות מקומיות ובמשרדי הממשלה; אזרחים ותיקים החיים בקהילות עצמאיות; ואנשי אקדמיה או מומחים מקצועיים מתחומים כמו גרונטולוגיה ועבודה קהילתית וארגונית. לאורך התהליך קבוצות של אנשים המייצגים את סוגי הידע הללו, עבדו יחד ולחוד לסירוגין, על סוגיה משותפת להם תוך הקשבה, כבוד, שוויון, מציאת המשותף והמבדיל וייצוג נאמן לכל קבוצה.

## סוגי ידע



מיזוג הידע מתבסס על עבודה בקבוצות. תחילה בקבוצות-אם הומוגניות לפי סוגי הידע (למשל: קבוצת אנשי מקצוע או קבוצת אזרחים ותיקים החיים בקהילות עצמאיות). בהמשך עוברים המשתתפים לעבוד בקבוצות פסיפס - קבוצות קטנות המורכבות מנציג אחד לפחות מכל סוג ידע, ולקראת סוף התהליך מעמיקים את הלמידה באמצעות קבוצות נושא שהינן קבוצות שאליהן משתבצים המשתתפים לפי תחומי העניין שלהם, אשר גם הן מורכבות הטרוגנית מכמה סוגי ידע. כלל המשתתפים נפגשים מפעם לפעם במליאה המהווה מרחב שיתופי לתכנים המתגבשים. עקרונות פעולה שונים מנחים את המודל כגון הקשבה שיטתית ומכבדת לכלל סוגי הידע, גמישות מחשבתית וחיבור הוגן בין התכנים העולים, ששומר על אותנטיות ומארגן את המידע לכדי גוף שלם.

ייחודו של התהליך אינו נעוץ רק בהכרה של סוגי הידע המגיעים מהתנסויות שונות, אלא גם בחשיבות ההשלמה וההתאמה ביניהם תוך דיון מושכל ופתוח. ההתגבשות הזו נוצרת תוך תשומת לב ייחודית למקור הידע של ניסיון חיים ולהשתלבותו בתהליך. מקור אשר נוטה להיות מודר ואף מושק בתהליכים הכרוכים בקבלת החלטות של מדיניות. ייחודיות נוספת של מיזוג הידע נעוצה בעובדה שמשתתפיו הם גם בעלי התהליך לכל אורכו. משמע, פיתוח הידע נעשה בשיתופיות, בשקיפות ובשוויוניות: התכנים המתגבשים פתוחים לתגובות ומתעצבים במהלכו, לרבות האפשרות להגיב לתוצר הסופי.

<sup>2</sup> שמר, א. ורייזר-אבנד, ת. (2024). [תדריך מיזוג ידע. הגיונט](#), בית ספר לע"ס באוני' העברית וקרן מוריס וויאן וואהל.

### הכנה:

- צוות מוביל וצוות היגוי - גיבוש השאלה המובילה לתהליך.
- הזמנת משתתפים המייצגים סוגי ידע שונים, הצגת התהליך לכל משתתף וקבלת מחויבות למעורבות רבה.

### מתווה תהליך הלמידה המשותפת בשלושת המפגשים וביניהם:

1. הצגת השאלה המובילה: מהן קהילות עצמאיות של אזרחים ותיקים ואיך עושים את זה?

2. דיונים בקבוצות אם: מה יש להביא בחשבון בעת הקמה, גיבוש, ארגון והשתתפות בחיי קהילה?

3. הצגת התכנים במליאה.

4. קבוצות פסיפס: שרטוט מודלים של הקמת קהילות ושל ניהול קהילות עצמאיות של אזרחים ותיקים.

5. צוות מוביל: עיבוד התכנים ואיתור סוגיות ממוזגות.

6. קבוצות נושא: חלוקה לפי תחומי עניין ופיתוח כל סוגיה בהתאם לשאלות מנחות.

7. מליאה: פתיחת התכנים המתגבשים לתגובות.

8. קבוצות נושא: המשך העמקה בדיון קבוצתי ודרך מפגש עם קבוצה נוספת.

9. מליאה: פתיחת התכנים המתגבשים לתגובות נוספות - בתוך תיקיות מחשב ובאמצעות תערוכת תכנים על גבי קאפות.

10. קבוצות נושא: עיבוד התגובות והמשך העמקה ודיוק.

11. קבוצות אם: סיכום התהליך.

12. הצגת עיקרי התכנים במליאה.

### צעדים להמשך פיתוח

צוות מוביל וכלל המשתתפים: עיבוד התכנים למסמך מסכם, תוך החזרת חלק מהתכנים לקבוצות להמשך פיתוח, והעברת התוצר הסופי לתגובות כלל המשתתפים.

שיתוף התוצר בין חברי הפורום המקצועי והשותפים בוועדת ההיגוי של המיזם.

המשך פיתוח בפורום מובילי קהילות וצוותי עבודה אחרים במסגרת המיזם המשותף.

משוב לתהליך מהמשתתפים:



"מרחב פתוח שאפשר לקלות מלמטה לבוא לידי ביטוי".

"גיבוש קהילתי ומקצועי של חבורת אנשים סביב תחום תוכן משותף והצורך לשים את הגיל השלישי על המפה - יש לאזרחים הוותיקים הרבה מה לתת ולתרום"

"יתרון הישיבה המשותפת הוא הדיאלוג. עזבו מודלים, מה שמעניין זו החוויה של לשבת עם אזרחים ותיקים ולבנות ביחד כוח פוליטי שיקדם אינטרסים משותפים"



"זה לא רק תהליך שיטתי זה גם משהו שעולה כאופן אורגני... חשוב להשאיר את חופש היצירה והבחירה".

"אנחנו לא רק מביאים משהו מוגמר, אלא אנוך וניסיון חייה של אשתנו שניה"

"ערכה הקבוצת היה מצוי, אפילו לאיזה ואיזה יצא. הייתה אווירה של כנות ופיראן".



# 1. הקמה, ניהול ופיתוח קהילות עצמאיות של אזרחים ותיקים מתווה בסיס

מגמת ההקמה החדשנית של קהילות עצמאיות של אזרחים ותיקים צוברת תאוצה ומתחילה לגבש תורת פעולה. אף על פי שאי אפשר ואף לא רצוי לייצר מודל הקמה ומודל הפעלה אחידים, בחרנו להציג מתווה כללי המצביע על צעדים מרכזיים בשלבי ההקמה שאותם חשוב להכיר. צעדים אלה התגבשו מתוך התבוננות בתהליכי הקמה של קהילות ודין במשמעויותיהם לנוכח הפרספקטיבות של משתתפי תהליך מיזוג הידע. הדיון הבהיר כי כדי לספק מענה לצרכים ולחלומות של חברי הקהילה, נדרשת התארגנות, מחויבות, הקמת מנגנונים והנהגה.

## את התרשים יש לקרוא לאור העקרונות הבאים:

1. אין מודל הקמה אחד לקהילות עצמאיות של אזרחים ותיקים - מרכיבי המודל צריכים להידון בכל הקשר ולהביא בחשבון מרכיבים כמו גבולות הקהילה, אינטנסיביות הפעילות (לדוגמה דיוור משותף), מטרות משותפות והון האנושי של הקהילה (כוחות, חלומות וצרכים).
2. המודל אינו לינארי - יש שלבים גנריים ויש התאמות וספירליות המתפתחות בהתאם למאפיינים הייחודיים שבהם צומחת כל קהילה.
3. המודל מתייחס לקהילה בשני צירים: הקהילה כאמצעי והקהילה כמטרה.
4. המודל מאפשר גמישות, פתיחות, התאמות ומנגנונים מאפשרים.
5. המודל נסמך על תיאום ציפיות מתמשך המתעדכן בהתאם לנסיבות וגם לחלומות ולמוטיבציות. משמע, שבכל שלב אפשר ורצוי לפתוח את "החוויה המשותף". חשוב ששלבי הביניים של התהליך יהיו מתועדים ושקופים לחברים.

## מודל ההקמה



## סוגיות הקשורות במודל ההקמה

- יציאה לדרך אפשרית בשתי דרכים שזוהו:
  1. "משוגע לדבר" שמתחיל לגבש גרעין סביב צרכים, חלומות וקשרים.
  2. קבוצת אנשים שמצמיחה רעיון קהילתי ומתחילה להתגבש סביב צורך/חזון.
- בניית חזון לצד חוזה קהילתי המבטאים יחד תשתית רעיונית (מי? מה?) ואופרטיבית (איך? מתי?): במהלך שלב ההקמה מתבקשת הקבוצה המתגבשת לדון בסוגיות יסוד לשם עיצוב דמותה של קהילתם. סוגיות אלה ימשיכו להיבחן בצמתים שונים בחיי הקהילה.

## דוגמאות לסוגיות אלה הן:

1. רצון לחיים משמעותיים בגיל השלישי: ההזדקנות המיטבית היא חלק מהמטרות המובהקות של הקהילה, ולכן יש לפעול מתוך כבוד לניסיון השנים ולהכיר את הערך והייחודיות שמעבר לתופעות הזקנה על צוות הניהול לחשוב כל הזמן על הצרכים המשתנים של הקהילה וליצור או לשנות את מהות הקהילה בהתאם על פי השלבים הייחודיים, כגון להביא בחשבון את היכולות (אתגרים וכוחות) של חברי הקהילה - פיזיות, קוגניטיביות וכו', את תהליכי ההזדקנות הנורמטיביים לצד משברים לא צפויים, לייצר תהליכי תכנון עתידיים אל מול שינויים טבעיים שכרוכים בגיל ולשים דגש מיוחד על נושאים שכיחים כמו הבדידות והצורך במשמעות.
  2. בין תלות לעצמאות וסוגיית ליווי התהליך: מידת העצמאות בהקמה תלויה במטרות ובאינטנסיביות של הקהילה (בדיוור שיתופי הדבר מחויב המציאות). עם זאת ליווי מקצועי חיצוני הוא חשוב, ומומלץ לשלב החל משלב ההקמה, לדוגמה ליווי של איש מקצוע בתחום הקהילתי שמכיר את עולם הזקנה ו/ או ליווי גרנטולוגי. יחד עם זאת, יש להביא בחשבון כי מעורבות חיצונית לליווי הקהילה בהתאם לצורך של הקהילה, עלולה להחליש במידה מסוימת את מידת העצמאות.
  3. מבנה ארגוני כגון חלוקת תפקידים: הקמת גרעין מוביל וחלוקת אחריות.
  4. הרכב הקהילה: חשוב להחליט בנוגע להומוגניות או ההטרוגניות של חברי הקהילה (לדוגמה טווח גילים שמשתנה בהתאם לאופי הקהילה כמו בדיוור משותף).
- על אף שהקהילה היא לרוב יוזמה עצמאית שנוצרת בלהט של חבריה, יש מקום להכרה ולמדיניות ממשלתית תומכת (ראו בהמשך תת פרק העוסק בנושא).

### רציונל

פיתוח קהילה נוגע לתהליך הצמיחה של הקהילה הן בהיבט היחסים בין חבריה והן בהיבטים של משימותיה הפנימיות והחיצוניות. פיתוח קהילה נועד ליצור קהילה יוזמת, פעילה ומשפיעה, שבה כל חבר יכול להיות מעורב ותורם. הקהילה היא גוף חי המשתנה לאורך הזמן בהתאם לצרכים ולחלומות של חברי הקהילה, ועל כן היא גם משפיעה על איכות חייהם. הקהילה היא כוח מניע לשינוי חברתי, לבניית קשרים, לשיתופי פעולה ולתחושת שייכות.

תהליך הפיכת האזרחים הוותיקים מיחידים/זוגות לקהילה, נתמך בלמידה מתמשכת, במעטפת מקצועית ובחיבור לגופים וארגונים, וזאת כדי לאפשר לקהילה לעצב את דרכה בעצמאיות. תהליך פיתוח הקהילה יכול לצאת משתי תפיסות: לראות בקהילה מטרה - מבנה חברתי וארגוני שאליו שואפים להגיע או לראות בקהילה אמצעי לקידום נושאים משותפים.

### מה צריך לקחת בחשבון?

- מעטפת ארגונית מגוונת המשלבת ארגוני תשתית קיימים, רשות מקומית, עמותות מקומיות ואחרים (ראו תרשים מספר 4).
- ליווי ארגוני-קהילתי, פיתוח משאבים, ידע וכלים להתנהלות עצמאית ולהגברת השתתפות החברים.
- גיוון הקהילה ופנייה לקהלים חדשים, כגון בוגרי "UP 60" (מרכז הכוונה לאזרחים ותיקים). אפשר לקדם זאת בשיתוף פעולה עם הרשות המקומית והמשרד לשוויון חברתי.
- תמיכה בצרכים חברתיים ואישיים של אזרחים ותיקים באמצעות יצירת תחושת שייכות, משמעות והשפעה בקהילה. השתתפות פעילה בייזום, תרומה ו"חבר מביא חבר" מחזקת קשרים חברתיים ומפחיתה בדידות.
- למידת עמיתים ורפלקציה המאפשרות לחלוק ניסיון חיים, להמשיך ללמוד ולהתפתח. המעטפת המקצועית, המשאבים והתוכניות המותאמות מעניקים להם הזדמנות ליזום ולפעול בסביבה.

### אתגרים

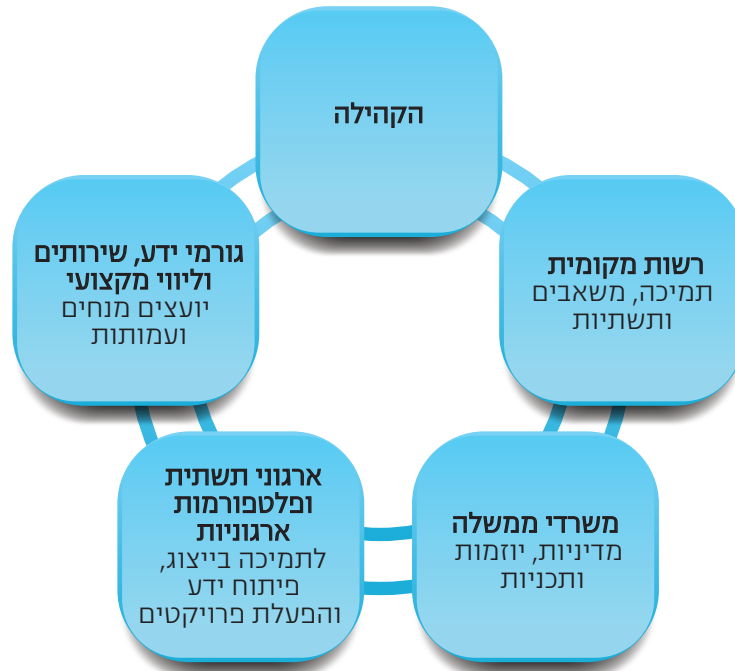
לאוכלוסיית הוותיקים יש מאפיינים ייחודיים שראוי שתהליך הפיתוח וההתפתחות של הקהילה ייגע בהם, כמו שונות במאפיינים סוציודמוגרפיים ואחרים: גיל, מצב תעסוקה/אי-תעסוקה, מצב כלכלי, מקום מגורים (עיר), ניסיון קהילתי שונה בקרב חלק מהאוכלוסייה, התנסות קהילתית בעבר (קיבוץ, תנועת נוער, גרעין), פירוק והיעדר מסגרות חברתיות קודמות למשל סביב מקום עבודה, שירות צבאי, בתי ספר, משפחה; פנאי גדול יותר; מצב בריאות משתנה שעלול להיות לא יציב לרבות ירידה בתפקוד פיזי וקוגניטיבי; התמודדות עם תפיסה חברתית שמצביעה על כך ש"זקנים סיימו את תפקידם בחברה" וגילנות.

### הלכה למעשה

- בניית תוכנית עבודה שנתית לאור הגדרת חזון משותף, ערכים ועקרונות של הקהילה. חידוד האתגרים והצרכים של הקבוצה.
- הובלת תהליך קהילתי מתמשך שמבוסס על השתתפות פעילה של כל חברי הקהילה.
- עידוד סקרנות וגיוס בדוגמת "חבר מביא חבר", קריאה לפעולה, הפצת מודעות ברשתות החברתיות, למידת עמיתים והערכת מודלים מוצלחים מקהילות אחרות, לצד רפלקציה ושינוי כיוון בעת הצורך.
- חשיבות למנהיג/מוביל קהילה, כשתפקידו משתנה בהתאם לשלב ההתפתחות שהקהילה נמצאת בו. לצד זאת, צוות מוביל וחלוקת תפקידים. כל קהילה צריכה ליווי מקצועי ו"משוגע לדבר".
- לשים דגש על פעילות אקטיבית ולא פסיבית.

## הסביבה הארגונית של קהילות אזרחים ותיקים

הסביבה הארגונית היא מצע לעבודה משותפת ומשלימה בין חברי הקהילה לבין כמה גופים: הרשות המקומית, המספקת תמיכה, משאבים ותשתיות, גורמי ידע וליווי מקצועי (יועצים, מנחים ועמותות) המעניקים כלים והכוונה, ארגוני תשתית ופלטפורמות ארגוניות המספקים תמיכה בייצוג, פיתוח ידע והפעלת פרויקטים, משרדי ממשלה, יוזמות ותוכניות.



## אתגרים אפשריים

- מתחים במערכת היחסים בין חברי הקהילה ואי הסכמות (למשל על חזון, דרכי קבלת החלטות או דרכי פעולה), ניהול קונפליקטים וניהול נקודות שבר.
- קושי בגיוס והנעת חברי קהילה, לרבות הצורך להתמודד עם אתגרים בגיל השלישי ולהפנים וליישם את ההבנה ש'אני יכול'.
- שימור רצף התהליך.
- מחסור במשאבי פיתוח ופעולה.
- קושי בגיוון וצורך בפנייה לקהלים חדשים.
- חוסר ידע מקצועי ומודעות של מוביל הקהילה ושל השותפים בפיתוח - מצריך הדרכה וליווי מקצועי.
- ניסיון לפיתוח מואץ שלא תואם את שלבי התפתחות הקהילה (קבוצה).



## לבבות של חיבור

נוסף להיבטים הארגוניים, הדגישו משתתפי תהליך הלמידה את ההיבטים הרכים והבין אישיים הנחוצים לחיבור טבעי, אנושי ואותנטי של נתינה וקהילה. <<<

## רציונל

בהמשך לשלב ההקמה, על הקהילה לבסס את ההיבט הניהולי של צמיחתה ואורח חייה המשותף, כולל תהליכי הפיתוח וההתפתחות שלה. ניהול עצמאי של קהילת ותיקים הוא תהליך מורכב ועדין, המשקף שילוב בין הפרט לקהילה - בין מתן מקום לייחודיות ולאנושיות של כל חבר לבין טיפוח קשרים חברתיים, חיזוק תחושת השייכות והובלת המרחב הקהילתי המשותף. כבכול תהליך ניהולי, ניהול מקצועי המעוצב מתוך ההקשרים הייחודיים של הקהילה הינו מתבקש.

מקצועיות בניהול - מחד, ותיקים מביאים עמם מטען עשיר של ניסיון חיים, היכרות עם חברי הקהילה ורצון להוביל מתוך שותפות; ומאידך, לעיתים מתעורר צורך בניהול חיצוני מקצועי, המתבסס על כלים ניהוליים וארגוניים מתקדמים, שיכול להשלים ולחזק את היכולות המקומיות. מאפייני הניהול אינם אחידים - בחלק מהקהילות ניכרת הנהגה ריכוזית סביב "משוגע לדבר", בעוד אחרות פועלות במודל קבוצתי בחלוקת משימות ברורה מראש. במצבי שגרה, ניהול משתף תורם ללכידות ולתחושת אחריות משותפת, אולם ברגעים קריטיים, נדרשת לעיתים מנהיגות ממוקדת כדי להבטיח יציבות והמשכיות.

## מה צריך לקחת בחשבון?

### בניהול קהילת ותיקים יש כמה היבטים ייחודיים:

חשוב לקיים מנגנון מוסכם לתחלופת מנהלים וחברי ועדות, שיבטיח המשכיות ויציבות לצד ריענון טבעי.

ישנה חשיבות מיוחדת לתיאום ציפיות מתמשך - קהילת ותיקים מתאפיינת בעושר של ידע, ניסיון ודעות מגובשות, ולכן ההיצע, תחומי הפעילות ואופי ההובלה חייבים להיות תוצאה של דיאלוג ושיתוף, ולא של "הנחתות מלמעלה". כמו כן, ניהול קהילה כולל פנים רבות - חוץ ופנים, איכותי וכמותי - ולכן חשוב לקיים שיח מתמשך על תחומי האחריות, גבולות הגזרה ותפקידי המנהל אל מול אחריות הקהילה כולה.

יש להתאים את סגנון הניהול לשלב ההתפתחותי של הקהילה - בשלב הראשוני נדרש ניהול הדוק יותר, בעוד שבשלב מתקדמים אפשר לעבור לניהול משחרר יותר, הנשען על תפקידים ברורים, נהלים מוסכמים ומחויבות הדדית.

יש להביא בחשבון כי מנהלים בגיל השלישי מתבגרים בעצמם, ולעיתים תתרחש ירידה בתפקודם. מצב זה מחייב מענה מראש באמצעות כלים מגוונים כמו למשל ועדת היגוי משותפת ובחינת המנהיגות בתחנות זמן מוגדרות, ניהול משותף (co-management) המאפשר חלוקת עומס ובקרה הדדית ו/או גיבוש גרעין חדש להובלה כעתודה ניהולית או מעבר למודל של ניהול מקצועי בשכר המזמן כוח רענן לניהול.

## הלכה למעשה

- הצמחת מוביל/מנהל או לחלופין צוות מוביל תוך בחינה מתמדת של יכולות ואיכויות של הצוות והשקעה בפיתוחו.
- סדירויות: קביעת מנגנונים, שגרות, נורמות התנהלות ובקרה.
- ביזור: חלוקת תפקידים, ועדות פעילות או צוותי משימה.
- שיתוף: (ככל האפשר) מנגנונים בסיסיים כמו וועדות וצוותי עבודה שיתנו מענה לפיתוח ושימור.
- דינאמיות: זיהוי שלבים שונים בחיי הקהילה ושינוי מנגנון הניהול בהתאם.
- בחירה: מתן אפשרות לכל חבר לחבור לפי הרצון והיכולת לתרום, עידוד יוזמות.
- היבטים שונים בקהילה במעורבות ובעלות של החברים.
- ליווי והדרכה, במידת הצורך גם מגורם חיצוני.
- הימנעות ממנגנונים היררכיים וחיזוק דינמיקות שיתופיות. הסדרת רוטציה בתפקידים וצוותי משימה כדי לאפשר לחברים נוספים להשתתף בתהליך החלטת החלטות ולהשפיע וזקק את הדמוקרטיה ההשתתפותית.
- למידת עמיתים של מנהלי הקהילה המתיעצים עם מנהלים אחרים מחוץ לארגון.
- טיפוח בלתי פוסק של נושא הזקנה והשייכות באמצעות למידה מתמדת. מצבם הפיזי של חברי הקהילה יכול להשתנות לרעה בכל רגע, ולכן חשוב שצוות הניהול יחשוב כל הזמן על הצרכים המשתנים של הקהילה המתבגרת ויקים תשתיות מתאימות לנושא, כמו ועדת בריאות. מלבד זאת, הגיל מביא עימו תבונה של ניסיון מצטבר שיש לכבד אותו.

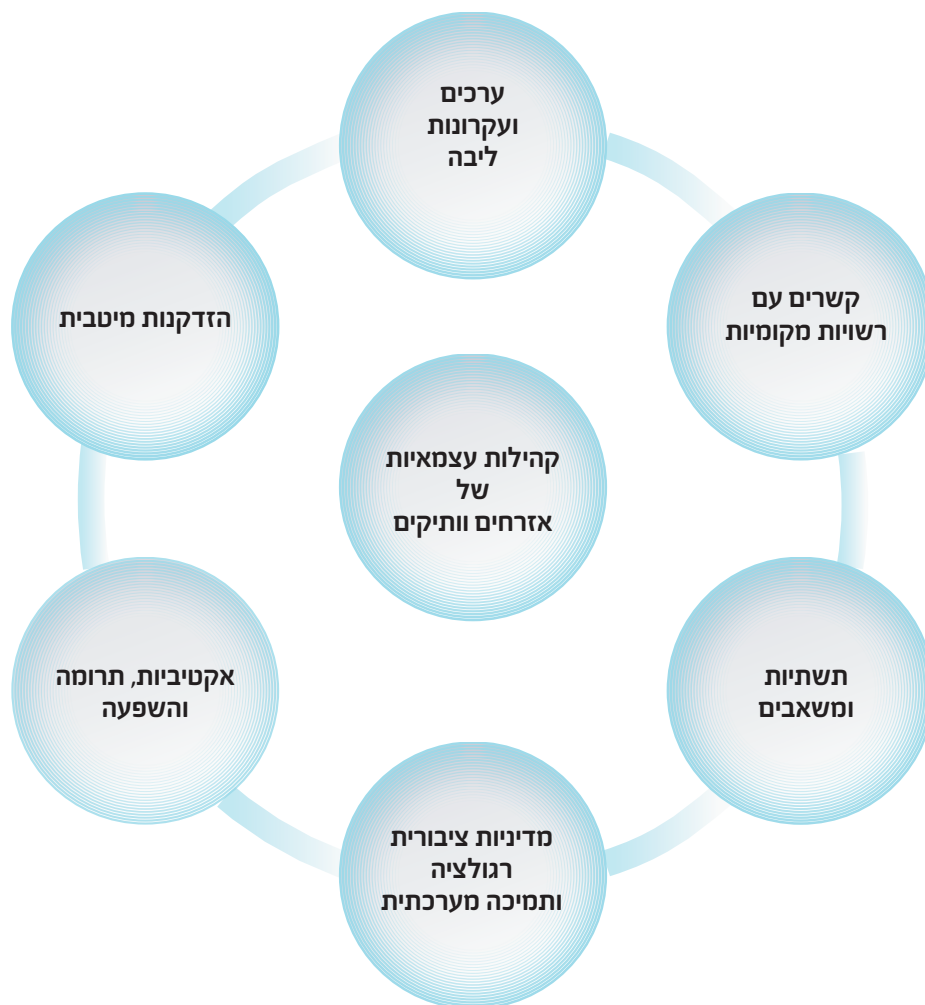
- נגישות: יש להתחשב בפרמטר הגיל והיכולת הפיזית, ובמקביל לחשוב על כלים דיגיטליים שיהיו נוחים ונגישים, ויקלו על חלק משימות היום-יום (ניהול משימות, תקשורת בין אישית וקבוצתית וכו').
- פיתוח מנגנון המאפשר לפרט בקהילה לפנות בנושאים שבהם הוא חש שמופרות זכויותיו.
- פיתוח מנגנון גישור ויישוב סכסוכים (פנימיים וחיצוניים) המאפשר דיאלוג לפתרון חילוקי דעות ובעיות שעולות בתהליך ניהול הקהילה. יש צורך בהכשרת מתנדבים לגישור.

## אתגרים

- כוח אדם ניהולי: האם רכיבי הניהול אחידים לאורך כל שלבי התפתחות הקהילה? האם נכון שהניהול יהיה תמיד פנימי? האם יש נקודות זמן קריטיות שרצוי שהניהול בהן יהיה חיצוני? (מנהל קהילה בשכר שאינו בהכרח חבר הקהילה).
- כיצד מקדמים דמוקרטיה השתתפותית ונמנעים מפורמליזם הטמון בהיעדר רוטציה עקב ועדות קבועות?
- אתגר שימור התקשורת הפנים קהילתית: יש חשיבות לעדכון שוטף כולל, ובפרט בצמתים קריטיים במהלך פרויקט קהילתי.
- הזדקנות: שינויים שעוברים על חברי הקהילה מבחינת הזדקנות העלולים לפגוע בתפקודם המקצועי.
- בין ריכוז לשיתוף בניהול: האם מדובר בריכוז קהילה, בניהול קהילה או בצוות מנהל? כדאי לשתף את החברים בהחלטות, לכבד ולהתנהל בגובה העיניים.
- הבניית מערכת יחסים אפקטיבית בין העוסקים בניהול הקהילה לבין המערכת המלווה את הקהילה (למשל ארגון מלווה, נציג רשות מקומית, מתנ"ס וכו').

## 2. סוגיות לפיתוח קהילות עצמאיות של אזרחים ותיקים

הסוגיות להלן צמחו מתוך חיבור ותכלול התכנים שעלו במפגש הראשון. ייתכן ויש סוגיות שחסרות או חופפות, אך בשלב זה אלו הוגדרו מרכזיות ועמדו בבסיס הלמידה המשותפת. כל אחת מהסוגיות מפורטת בהמשך כפי שפותחה ונכתבה מטעם הצוות שדן בה.



### ערכים ועקרונות ליבה

#### רציונל

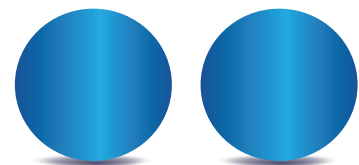
בעוד ערכים מייצגים את האמונות הבסיסיות המנחות את תפיסת עולמינו בנוגע לטוב, לרצוי ולמוסרי, העקרונות מתרגמים אותם לכללים מנחים. בהמשך לסוגיות של ניהול ופיתוח הקהילה, הבסיס לגיבוש קהילות עצמאיות טמון בזיהוי ובהגדרה של הערכים והעקרונות המנחים אשר יכוונו את ההחלטות ודרכי הפעולה שלהן, יחזקו את תחושת הזהות הקבוצתית ויבטיחו כי ההתארגנות הקהילתית תתבסס על מערכת אמונות משותפת. עיסוק בערכים ובעקרונות תורם ליצירת בסיס אתי משותף בין כלל השותפים - אזרחים ותיקים, אנשי מקצוע, גורמי ממשל וארגוני חברה אזרחית אשר מבקשים לקדם קהילות בנות קיימה.

כיוון שבני הגיל השלישי מגיעים מצוידים בעולם ערכים מגובש, כדאי ליצור קהילת ותיקים חדשה תוך בניית הסכמות שיאפשרו בסיס משותף רחב. בהמשך, מצבים שונים כמו הצטרפות חברים חדשים או קונפליקטים יהיו הזדמנות לריענון הדיאלוג על הערכים המנחים ועל הכללים המקובלים בקהילה. סוגיית הערכים והעקרונות תקבל ביטוי ועומק לאורך המסמך גם בתחומי התוכן הנוספים שיפורטו בהמשך.

ערכים מרכזיים בבסיס התנהלותן של קהילות עצמאיות של אזרחים ותיקים, כפי שעלו בקבוצה שעסקה בנושא:



ערכים נוספים לבחירת הקהילה:



דוגמאות לעקרונות המתרגמים את הערכים:



## הלכה למעשה

- הקמת הקהילה: שלב בו חיוני לקיים דיונים מעמיקים על הערכים והעקרונות המוסכמים על חברה ולאחר מכן לבסס תהליכי עבודה שמסדירים שמירה על הערכים והעקרונות שזוהו.
- צירוף חברים חדשים: הזדמנות לחזור על הדיון בערכים ובעקרונות, ולהתאים לקהילה המשתנה.
- קונפליקטים בין ערכים: מעורר צורך לקיים דיון קבוצתי פנימי על הסוגיה, לרדת לשורשיה בכלים גישוריים וליצור הסכמות.
- דיון מחדש בערכים: כשמקימים קהילה יש קומץ שמחליט ומעצב את הערכים ועקרונות הליבה, אך כאשר הקהילה גדלה ועומדת בפני החלטות חדשות, חשוב לבדוק מחדש את משמעותם של הערכים והעקרונות ואת תרגומם למעשים. חלק זה יכול להתקיים תדיר, אחת לכמה חודשים, או להתקיים בשל מאורעות בחיי הקהילה ושלבים בהתפתחותה המעמיתים מחדש את הערכים. דוגמאות לכך יכולות להיות החלטות בסוגיות של תנאי קבלה לקהילה, החלטות על פיתוח פרויקטים בקהילה ודרכי הפעולה או הכרעות באשר לאחריות הקהילתית בנושאים הנגזרים מקשיי ההזדקנות.



### רציונל

משמעה של הזדקנות מיטבית היא היכולת להזדקן תוך שמירה על תפקוד, עצמאיות ובריאות, בצורה בטוחה ומכבדת ככל האפשר, מתוך תחושת משמעות ושייכות. הזדקנות מיטבית אינה רק עניין אישי ומשפחתי, אלא כרוכה גם ביחס של החברה כלפי האנשים שמזדקנים בה. יחס אשר מתבטא בהתאמת המרחב הציבורי, בעיצוב שירותים ובזכויות, בתקשורת מיטיבה ובהכרת ערכם ותרומתם של אנשים זקנים לחברה. לפיכך, יש חשיבות גבוהה לראייה מערכתית, לחינוך ולתכנון ארוך טווח.

בעוד שהחברה משרדת לא פעם מסרים גילניים (אתם מיותרים, מהווים מעמסה), הקהילות העצמאיות של אזרחים ותיקים מציעות נרטיב שונה: הן מוכיחות שהוותיקים אינם רק צרכנים של שירותים, אלא כוח פעיל, יוזם ותורם שאין לו תחליף, המהווה מכפיל כוח לחוסן החברתי. בנוסף, האיכויות הקהילתיות הן מנוע להזדקנות מיטבית: מפיגות את תחושת הבדידות, מזמנות תעסוקה ופעולות משותפות, מאפשרות חיבורים חברתיים, מספקות תמיכה, משמעות תחושת זהות וביטחון.

### מה צריך לקחת בחשבון?

- נחוצה אחריות אישית של כל חבר קהילה על חייו.
- קהילה היא טווח אפשרויות רחב שאפשר להתאים למגוון של אנשים בעלי כוחות, צרכים ורמות תפקוד שונות לאורך מעגל ההזדקנות. מגורים קרובים זה לזה של חברי הקהילה יכולים להיות נכס שיאפשר תמיכה, קשר ומגע יום-יומי.
- קיימת חשיבות לליווי קהילתי המסייע ליצירת קהילה אפקטיבית, שהיא מעגל תמיכה נוסף, עבור חיים בריאים. קהילה טובה תכפיל כוח של 'ביחד' במובן האיכותי ולא דווקא הכמותי.
- טיפוח חוויית שייכות ומשמעות הוא חלק אינטגרלי בקהילה, אשר עשוי להתבטא באירועים משותפים, ולהשפיע על איכות חייו של האדם המזדקן.
- חיזוק האקטיביות והחלשת הפסיביות - למשל באמצעות עידוד יוזמות שהקהילה מסייעת להוציא לאור.
- ההזדמנויות שמייצרת הקהילתיות מגבירות את האפשרות ליצירת רשתות חברתיות וקשרים חברתיים.

### הלכה למעשה

#### התארגנות פנים-קהילתית:

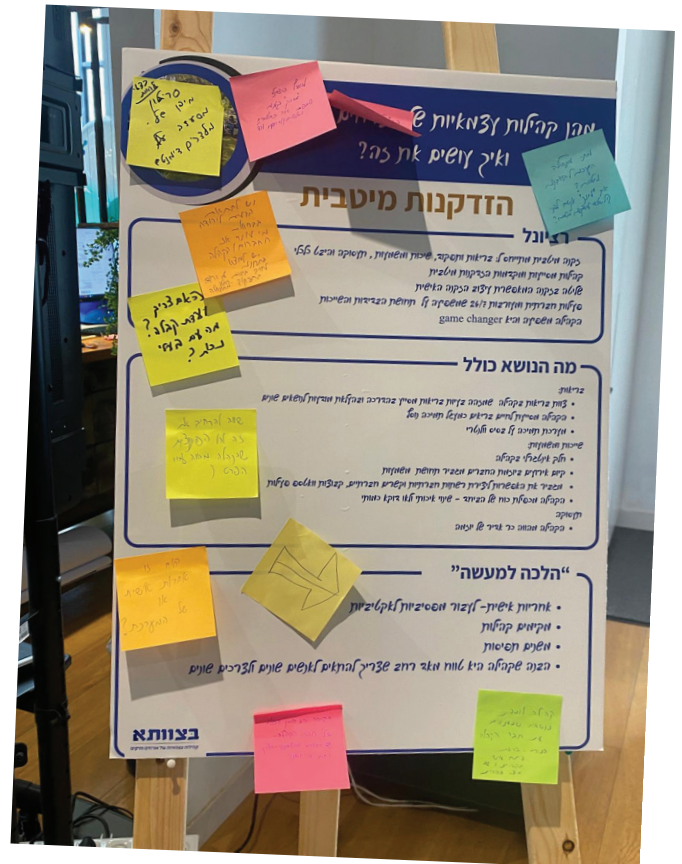
- התארגנות קהילתית שנוגעת לסוגיות של הזדקנות. כדאי לדון בסוגיות של ערבות הדדית, מחויבות קהילתית וגבולותיה.
- הקמת צוות בריאות קהילתי שמזהה צרכים בתחום הבריאות ומסייע בהדרכה ובהעלאת מודעות לנושאים שונים, כמו כלל המוסדות הפנים קהילתיים לצורכי ההזדקנות.
- ליווי גרונטולוגי המתרגם למעשים את המונח הזדקנות מיטבית, באופן מותאם לחברי הקהילה.
- קידום קהילה לומדת העוסקת בנושאים המעניינים את חברי הקהילה (כגון בריאות, פיתוח אישי, תקשורת, בינה מלאכותית, מיצוי זכויות וכו').
- קבוצות וואטסאפ פעילות ורשתות חברתיות המאפשרות קשר יום-יומי ומחזקות תחושת שייכות.

#### התארגנות מחוץ לקהילה:

- קידום פעולות קהילתיות לשינוי תפיסות גילניות ופעולות מודעות ולא מודעות בעקבותיהן כלפי אזרחים ותיקים.
- תכנון פעולות משותפות התורמות לכלל, שיכולים חברי הקהילה להיות אקטיביים בהן.
- תכנון אסטרטגי מקומי ומדיני המותאם למגמות ההזדקנות, למשל פיתוח אפשרויות תעסוקה בסיוע המדינה, הקמת שירותי בריאות המספקים מענים לעלייה המהירה בתוחלת החיים, תכנון מרחבי (כמו ספסלי ישיבה המזמנים תקשורת), הנגשות בשירותים ציבוריים וכו'.
- פעולות להרחבת השיח על הזדקנות מיטבית ברשויות מקומיות, קופות חולים, ארגונים ועוד.

## אתגרים צפויים

- תנאי קבלה לקהילה בהקשרים תפקודיים: האם צריך ועדת קבלה? כיצד לשלב אנשים עם מוגבלות או ירידה תפקודית בחיים קהילתיים?
- איך מחנכים אנשים לפני שלב הזקנה לאורח חיים שיאפשר הזדקנות מיטבית?
- איך מחנכים קהילות להיערכות להזדקנות מיטבית? קבלת החלטות באשר למידת המחויבות של הקהילה לצרכים העולים מההזדקנות מבחינת סיעוד, טיפול ותמיכה, בפרט כלפי חברים שאין להם מערכות תמיכה. הירידה בתפקוד היא חלק טבעי שיש להיערך אליו קהילתית.
- התמודדות עם הפנמת הגילנות כתוצאה ממסרים חברתיים: אימוץ התנהגות פסיבית, תלותית וצרכנית במקום הפנמת דפוסים אקטיביים עצמאים וחיוניים.



### רצינול

התפתחות הקהילות ומיסודן מחייבים מסד של תשתיות ומשאבים לקיומן. צורכי הקהילות נחלקים לרוב לייצוב אורחות חיים וגם לשגרת פעילות חברתית התורמת לכלל. אלה יכולים להיות מגולמים בכסף מתקציבי תמיכה ממשלתית, תרומות או הכנסות עצמאיות מרווחים של ייצור, שכר או שווה שכר (כגון בנק זמן), או במגוון צורות אחרות "שוות כסף" כגון הון אנושי, מקום מפגש פיזי בעל נגישות גבוהה, שעות התנדבות ואירוח בבתי חברים. הקהילה עצמה היא משאב בהיותה מרחב המאפשר לחבריה לבוא לידי ביטוי, למצוא משמעות, חוויית המשכיות והתפתחות, לחוש ביטחון ויציבות ולפעול משמעותית כלפי פנים וחץ במקום המספק כוח בבחינת "השלם גדול מסכום חלקיו". נוסף על כך, הקהילה נותנת פלטפורמה להצטרפות לעשייה.

התארגנות קהילתית משותפת יוצרת אפשרויות לקבלת מענים תרבותיים ושירותים, פעמים רבות כתחליף לקניית מענים לצרכים אלו מחוץ לקהילה. לשם כך ארגון תשתיות וגיוס המשאבים הוא מה שמאפשר את הקהילתיות ואת המשימתיות המשותפת אשר נותנת משמעות לחייהם של אזרחים ותיקים.

גם האזרחים הוותיקים בפני עצמם הם משאב משמעותי לקהילה עצמאית בהיבטים שונים החל משלב היזמות והתכנון ועד לשלב ההפעלה השוטפת ובכלל - בין אם זה בתרומה של הידע והניסיון שלהם, כישורים ומיומנויות אישיות, חברתיות וארגוניות ובין אם זה בקשרים עם גורמים שונים. הקהילה יכולה לתת מקום לביטוי כל אלה, ובכך לאפשר המשכיות כמו גם התפתחות של האזרחים הוותיקים.

### מה יש לקחת בחשבון?

- יש צורך בתשתיות פיזיות (מרחב התכנסות).
- חברי הקהילה הם משאב בסיסי ונדרשת פניות לעשייה חברתית.
- מתבקשות תשתיות מותאמות ומונגשות לצרכים ייחודיים לגיל השלישי.
- על הקהילות לייצר מנגנון יעיל של פיתוח המשאבים וחלוקתם.
- החלטות פנימיות לכל קהילה כגון תשלום דמי חברה או תשלום סמלי לפעילות.
- גוף מלווה יכול לסייע בהנגשת משאבים, ברישות ובקשרים עם גופי מימון ומשאבים תוך מתן מקום לעצמאות ומרחב הפעולה של הקהילה.
- קביעת גורם מקצועי האחראי על הנושא מתוך הקהילה או איש מקצוע חיצוני.

### הלכה למעשה

- מערכת יחסים עם הרשות - שיתופי פעולה ותקשורת רציפה עם הרשות המקומית, אשר מסייעת בשווי כסף/משאבים. מפגש בין המדינה/הרשות לקהילות כדי למצב את הקהילות כמשאב מקומי עבורן. כמו כן, פורום עירוני המייצג את הקהילות של הגיל השלישי ומשפיע על קבלת ההחלטות.
- קידום מדיניות ממשלתית תומכת - לממשלה יש את היכולת לקבוע מדיניות וסדרי עדיפויות המעודדים הקמה של קהילות עצמאיות של אזרחים ותיקים ותומכים בהן. לצורך גמישות, דיוק ולוחות זמנים מהירים יש עדיפות לארגונים אזרחיים הפועלים בשטח - משרדים רלוונטיים כגון משרד הבריאות, משרד הרווחה והמשרד לשוויון חברתי.
- העלאת המודעות לחשיבות הנושא בקרב מקבלי החלטות בדרכים מגוונות, כמו ניירות עמדה, יצירת קבוצת אזרחים ותיקים "משוגעים לדבר" אשר תפגש עם גורמים רלוונטיים, ותפעל להעלאת המודעות בקרב האזרחים הוותיקים עצמם.
- הממשלה/הרשות המקומית תוציא קולות קוראים ליזמים מקומיים.
- כל קהילה תקבל מעטפת ארגונית לגיוס ופיתוח משאבים.
- גיוס משאבים ושיתופי פעולה עם עמותות למען האזרח הוותיק ועמותות רלוונטיות אחרות המתקשרות לפעילויות הקהילתיות.
- פיתוח למידת עמיתים ורישות בין קהילות לצורכי ידע על פיתוח תשתיות ומשאבים.
- המרחב הפיזי וגם התשתית לפעילות יכולה להיות ממומנת בכסף או במקורות של שווי כסף: אירוח בבית פרטי והרצאה של חבר קהילה לעומת השכרה של מקום מפגש והבאה של פעילות חיצונית.

- מבחינת התארגנות פנים קהילתית, בחירת אחראי פיתוח משאבים - השותפות היא של כולם, אבל יש אחראי אחד/צוות מוביל שצריך לקבל אחריות על פיתוח המשאבים. קהילה צריכה ללמוד לנהל את המשאבים שלה באמצעות ניהול תקציב, טבלאות אקסל, דיווחים לרשויות ובירוקרטיה של ניהול משאבים מול רשויות.

## **אתגרים אפשריים**

- קושי בעבודה עם משרדי הממשלה: חסמים בירוקרטיים, ותחושה שאין הלימה יעילה בין היוזמות של הקהילות לבין תמיכה מהמשאבים של הממשלה.
- יש חשיבות לכך שהמדינה תבין את הערך הטמון בקהילות עצמאיות של אזרחים ותיקים, כדי להכניס את הנושא סדרי העדיפויות. לגייס תמיכה מקצועית ומתאימה שתבהיר את הרווחים בהיבטים של בריאות, רווחה, כלכלה וכו'.
- שיתוף פעולה עם הרשות או גוף ציבורי אחר עלול לפגוע בעצמאות של הקהילה לאורך זמן.

### רציונל

קהילות עצמאיות של אזרחים ותיקים הן קהילות גאוגרפיות הממוקמות ביישובים במרכז או במפוזר. לצורך הקמתן, פעילותן ואורחות חייהן, הקשר עם הרשות המקומית מהווה שחקן מפתח. מחויבותה של כל רשות מקומית לדאוג לאזרחיה הוותיקים (בכלל, לא רק למי שחי בקהילות עצמאיות) באמצעות פעילויות פנאי מתאימות, מקומות התנדבות ותעסוקה, סביבה נגישה ובטוחה, שירותי בריאות, רווחה, ובפרט לספק מענה לסוגיית הבדידות בגיל זה. יש צורך בשינוי התפיסה הפטרונית והגילנית שעדיין נהוגה במקומות שונים לכדי תפיסה מכילה ושיתופית יותר המבוססת על כוחותיהם וזכויותיהם של האזרחים הוותיקים, כמו גם על צורכיהם הייחודיים. בכל הנוגע לסוגיית הקהילות העצמאיות חשובה במיוחד גם ההכרה באוטונומיה שלהן והבנת ערך המוסף בהתלכדותם כקהילה.

### מה צריך להביא בחשבון?

- נראה כי קיימות תפיסות שונות בנוגע למשמעות המושגים הבאים: 'שיתוף פעולה עם הרשות' - תושבים ואנשי רשות לא פעם תופסים אחרת את המשמעות היישומית של זה. בתוך כך כדאי גם להימנע מביטויים כמו 'מתן אוטונומיה לקהילה', שהרי לקהילה מטבעה יש אוטונומיה והיא איננה זקוקה ל'רשות' מהרשות.
- לרוב קיים פער בין ציפיות התושבים לבין השירות שהם מקבלים בפועל מהרשות המקומית (קצב הרשות איטי, בירוקרטיה, בין שותף ללקוח/צרכן).
- מבחינת הרשות חשוב לפעול מתוך ראייה קהילתית בכלים של עבודה קהילתית, לעומת פקידות ואדמיניסטרציה. יש קהילות מגוונות מאוד וכל מודל יכול להיות שונה. הרשות צריכה לדעת להתאים את עצמה לכך.
- הכרה תרבותית: הבנה שצרכי ההזדקנות שונים בין פלחי האוכלוסייה וכך גם המופעים שלה ודרכי ההתמודדות. כך למשל השוני בין הזדקנות בחברה הערבית, היהודית, ומוצאים תרבותיים שונים.
- יצירת ייחודיות בתוך מגוון הפרויקטים, המענים והגורמים העוסקים בתחום הגיל השלישי.

### הלכה למעשה

#### מצד הקהילה

- כל קהילה צריכה למפות את הרשות המקומית שלה לפי ארבעת סוגי השחקנים בקהילה (ואם אינה יודעת לבצע מיפוי, יש להכשירה לכך):
  - ממסד: אנפים ומחלקות רלוונטיים ברשות (רווחה, קהילה, תרבות, שפ"ע ועוד) ופרטי אנשי קשר.
  - ארגונים חברתיים: עמותות למען האזרח הוותיק, ארגוני התנדבות ועוד.
  - עסקים: בתי עסק רלוונטיים ושמות אנשי קשר (היתכנות לתרומות ושיתופי פעולה).
  - תושבים: תושבים מובילים, קבוצות שפועלות בסביבה.
- יש להוציא תובנות מהמיפוי הנוגעות לצרכים, משאבים, תשתיות קיימות, היתכנות לשיתופי פעולה, תקציבים וכדומה.
- יוזמה של מוביל/נציג הקהילה ליצירת קשר - פרואקטיביות.
- הסתייעות ברשות ביצירת שיתופי פעולה בין ארגונים, כיוון שלרוב התושבים לא יודעים איך לעשות את זה.

#### מצד הרשות המקומית אל מול הקהילה

- רפרנט/איש קשר ברשות לסיוע בתשתיות פיזיות כמו מקום לפעילות, חשמל, מים וכדומה.
- הסתייעות בגורם מתווך ומגשר בין הרשות לקהילה. הגורם יכול להיות עובד סוציאלי קהילתי מהרשות או מארגון חיצוני, ותפקידו לקדם תיאום ציפיות משותף, הבנה הדדית של האינטרסים והעמדות של כל צד, הסכמה רחבה עם כלל התושבים על כך שהרשות היא שותפה ולא רק משאב שצריך לשרת את התושבים, הבנה של הרשות את התפיסות והצרכים של התושבים בעצמאות, בהקלה בירוקרטיית וגם בקבלת משאבים ותמיכה.
- הגורם המתווך גם עוזר להכיר פונקציות נוספות ברשות המקומית שיכולים לעזור לקהילה (כמו למשל היועץ לאזרחים ותיקים בעירייה). הגורם המתווך גם יכול להסדיר שהעניינים הבירוקרטיים יעברו דרך עמותה מתווכת (כמו עמותת תשתית/ ארגון גג) ולא ישירות מהקהילה להרשות כדי להקל על הקהילה ולהפחית ממנה את העול הבירוקרטי המסובך.

- הכשרה: להכשיר את עובדי הרשות איך לעבוד עם קהילות עצמאיות של אזרחים ותיקים, ובמקביל להכשיר את חברי הקהילות לקיים דיאלוג עם רשות מקומית.
- להפציע בלי להפריע: רשויות מקומיות ילמדו איך לאפשר לקהילות ותיקים עצמאיות להפציע ולצמוח בלי להפריע לאופן שבו תהליך זה מתפתח.

### פעולות נוספות מצד הרשות בנוגע לאזרחים ותיקים:

- הקמת פורום חשיבה בכל רשות בנושא הזדקנות. כזה ששותפים בו גם אזרחים ותיקים מהקהילות.
- יצירת שיח משותף שוויוני ופרואקטיבי בין עובדי רשות לבין אזרחים ותיקים.
- הרשות תפתח ערוצי תקשורת עם התושבים לקראת פגישה לתכנון עתידי. כמו למשל: הרשות יכולה לשלוח הודעות וואטסאפ לכל הוותיקים בהצעה לפעילויות (יש ברשותם המידע דרך הארנונה) או להפנות אנשים רלוונטיים לפעילות רלוונטית (דורש יוזמה).
- הפצת סיכומי פגישות שיש בהם דיונים בסוגיות של אזרחים ותיקים.

### אתגרים אפשריים

- צורך בהגברת ההתייחסות של הרשויות המקומיות לאזרחי גיל שלישי וגיל רביעי. בעיקר התחושה היא שאין מספיק מענים לגיל רביעי.
- הבדידות הכי קשה לוותיקים היא בסופי שבוע ובחגים, ובדיוק אז העירייה סגורה.
- הבירוקרטיה של הרשות קשה לתושבים (למשל, פתיחות ליוזמות חדשות, אישורי העברת כספים וקצב איטי).
- האוטונומיה של הקהילה היא עיקרון שחשוב לשמר, שותפות עם הרשות תתאפשר, כאשר צרכי הוותיקים מוגדרים על ידם והרשות תסייע במימושם.
- רשות מקומית צריכה לתכלל את כל מה שקורה במסגרת הרשות, ולהתנהל במסגרת של משאבים שהם מוגבלים (לא אין סופיים), כמו גם נהלים, דרכי עבודה, או תלות בגורמים נוספים בעיקר ממשלתיים.
- הקהילות העצמאיות מאפשרת לשקם את ערך "ההתנדבות" בכך שמי שמזדהה עם פעילותן מסייע להן ללא תמורה. תפעול על ידי הרשות המקומית עלול לצמצם את ההזדהות הציבורית ואת ההתנדבות.

### רציונל

תופעת צמיחתן של קהילות עצמאיות של אזרחים ותיקים בשלב זה נמצאת בראשיתה וטומנת גישה חדשנית בעלת פוטנציאל גדילה משמעותי. כדי להרחיב ולייצב את המשך המגמה בצורה מיטבית, מתבקשת מדיניות התומכת בקיומה. המודלים השונים המתגבשים מלמדים כי למרות ההזדמנויות הטמונות בקהילות המתפתחות, נעדרת תמיכה מערכתית רב תחומית לפיתוח הנדרש הקשורה להפיכת המודל לבר-קיימה, יעיל ותורם. מכאן, מתבקשת מדיניות שתעודד הצטרפות, שתאפשר תנאים מקומיים מיטביים לקליטה, שתייצר שירותים ופעילויות מותאמות ושתקדם תשתיות ומשאבי פיתוח וליווי. רגולציה ציבורית ותמיכה מערכתית יהיו "חותם" להכרה ברעיון ובחשיבותו. חשוב במיוחד כי המדיניות תבנה מציאות לפיה הרשויות המקומיות יעודדו ויתמכו בהקמת קהילות במודלים שונים.

### מה יש להביא בחשבון?

- ההכרה בחשיבות האזרחים הוותיקים היא חלק משמעותי באוכלוסיית המדינה, כהון אנושי וחברתי.
- גיבוש "כוכב הצפון" של המדיניות הממשלתית: קביעת היעד הזדקנות מיטיבה ברמת הפרט והחברה. המדיניות תהיה מאפשרת ולא מגבילה, ובתחומים הכרחיים בלבד כמו בנושא תקנות דיור שיתופי, תנאים להזדקנות מיטיבה.
- תמיכה מערכתית - הממשלה תייצר תשתיות יחד עם השותפים.
- מתן חשיבות לדרך שבה מגובשת המדיניות במודל של דמוקרטיה השתתפותית, כך שהאזרחים הוותיקים ישפיעו על עיצוב המדיניות במקרים כמו סוגיית השוויוניות (האם כולם יכולים להצטרף? מי קובע אם נעשתה אפליה?), נוהלי שימוש במבני ציבור/הקצאה לדיור משותף בכל רשות.

### הלכה למעשה

- בניית מערך תמיכה בקהילות קיימות ובקהילות בהתהוות המייצגות חתך רחב של החברה.
- הגדרת תפיסה משותפת והגדרת יעדים ממשלתיים, כלומר לא כל משרד בנפרד אלא יעד ממשלתי שמשם כל משרד גוזר את היעדים למשרד שלו.
- משרדי הממשלה צריכים לייצר את התשתית והתנאים להקמה של קהילות.
- הממשלה צריכה להגדיר עקרונות ומשם לתת לקהילות לעשות בעצמן.
- החלטת ממשלה: יצירת תוכנית ממשלתית וועדה בין-משרדית בנושא הזדקנות מיטבית ברמת הפרט, הקהילה, השכונה והרשות.
- השתתפות: גיבוש מדיניות בכלים של דמוקרטיה השתתפותית, המאפשרת מעורבות של כל האזרחים הוותיקים ושל המעגלים סביבם, כגון: אזרחים מבוגרים לפני פנסיה (בנוגע לציפיותיהם ותכנון לעתיד), מעגל בני משפחה ועוד.
- מבוסס נתונים ומפתח ידע: הסתמכות על תשתית מחקרית עדכנית מישראל והעולם, נתונים דמוגרפים ואחרים ותרחישי עתיד. ליווי התהליכים בכלים אמפיריים של בניית ידע המבוסס על התנסות בשטח ומחקר. שיתופי פעולה עם האקדמיה (בארץ ובחול) ומכוני מחקר לצורך מחקרים ובניית הכשרות ומסלולי למידה לאנשי מקצוע.
- עבודה מערכתית: דרך יצירת קשר עם גורמים רלוונטיים/מקבלי החלטות במשרדי הממשלה לצורך הצגת הצרכים והכרה. גיבוש ניירות עמדה והצגתן בוועדות הכנסת.
- בניית מודלים כלכליים חדשים: לאוכלוסייה שחיה חיים ארוכים, כולל תכנון תוכניות לגיל הצעיר הנוגעות לתקופת הזקנה.
- תמריצים לפיתוח מודלים חדשים: עם מסלול של שילוב הערכה, הכולל מעקב של איכות חיי המשתתפים.

### אתגרים אפשריים

- כיצד יוצרים איזון בין רגולציה לבין עצמאות הקהילה לקבל את החלטותיה? הקפדה על יצירת מדיניות המבוססת על שיתוף הציבור, ובניית תרבות ארגונית של שיתוף בין כל הגורמים יחד עם אוכלוסיית היעד.
- תיאום יעיל בין משרדי הממשלה.
- קיבוע זכויות ומתן שירותים לאזרחים ותיקים כפרטים ברשויות.
- שינוי מיצוב דמותו של האזרח הוותיק ביכולותיו וערכו לחברה, לשם יצירת מדיניות המקדמת את תרומתו וזכויותיו.

## רציונל

אוכלוסיית הגיל השלישי מונה כ-13% מהחברה הישראלית<sup>3</sup>, אך נראה כי השפעתה אינה ממצה את הפוטנציאל הגלום בה. קבוצת אוכלוסייה זו מאופיינת ביכולות מקצועיות, חברתיות וניסיון חיים עשיר שיכול להתרם לטובת החברה כולה. באמצעות יוזמות אקטיביות אפשר להגדיל את מעגלי ההשפעה של אוכלוסייה זו על איכות החיים של תושבי היישוב שבו הם מתגוררים, על הרשות המקומית ועל כלל החברה בישראל.

יוזמות חברתיות יתרמו להזדקנות מיטבית כיוון שיפיגו את הבדידות מתוך חוויית שייכות, ייתנו משמעות וערך עצמי, ישפרו את איכות החיים ויספקו מענה לתופעות של גילנות פנימית וחיצונית. מעורבות פעילה תורמת לבריאות נפשית ופיזית בהיותה מפחיתה תחושת דיכאון, מגבירה חיוניות, ולעיתים אף משפיעה לטובה על חוויית הרווחה והמצב הבריאותי הכללי. בנוסף, אקטיביות מקדמת תחושת שליטה ואוטונומיה, מה שתורם להתנהלות עצמאית. פעולות חברתיות אף מיטיבות קשרים חברתיים, מחזקות רשתות תמיכה חברתיות ומסייעות למבוגרים לחזק את הקהילה שהקימו.

לתרומה ולהשפעה יש ערך גם עבור החברה, למשל קידום צדק בין-דורי וקהילתי שכן אזרחים ותיקים שמביעים קול ומעורבים בקהילה מביאים ניסיון חיים, תבונה והשפעה חיובית, הן עבור בני גילם והן לדור הצעיר. אוכלוסייה נוספת שתהנה מקידום האקטיביות הינה מעגל המטפלים הראשוני (care givers) לאור הידיעה שיש לבן המשפחה המזדקן מעגל נוסף קרוב שדואג לו ומסייע במידת הצורך.

## מה צריך להביא בחשבון?

- כדי לקדם תרומה, השפעה וסולידריות חברתית יש להניח בקהילה בסיס ערכי הכולל שיתוף, אכפתיות, הכלה ותמיכה.
- גיבוש תוכנית לפעילות חברתית בקרב אזרחים ותיקים תהא מותאמת לצרכים ולאילוצים של אוכלוסייה זו ללא הגבלה או מידור (למשל לפי מצב סוציאקונומי או מצב בריאותי).
- על אף הצורך בהרחבת מעגלי המעורבות, יש לקבל חברי קהילה שאינם מעוניינים להיות פעילים או מוכנים להיות פעילים חלקית ובתחומים מסוימים בלבד.

## הלכה למעשה

- מדיניות ממשלתית ומקומית המקדמת את תרומת הקהילות: נדרשת חקיקה הכוללת תקציב ייעודי, הקצאת מקום פיזי להתנהלות (בקהילות חברתיות) ומינוי בעלי תפקידים רלוונטיים. דרושות גם החלטות ממשלה ליישום החקיקה באמצעות כל משרדי הממשלה הרלוונטיים, תקנות עירוניות וקמפיינים ציבוריים. בנוסף, נדרש לובי ציבורי וחברתי חזק שיקדם את ההכרה בערך התרומה של אזרחים ותיקים לחברה, יחזק את הנראות שלהם במרחב הציבורי ויעודד מדיניות המעגנת את מקומם כשותפים פעילים ומשמעותיים בקהילה ובחברה הישראלית.
- הסברה וחיפה תקשורתית, למשל באמצעות משפיעני רשת רלוונטיים לנושא.
- ניתוח כלכלי של פוטנציאל ההון האנושי וההון הכספי של אוכלוסיית הגיל השלישי.
- התארגנות של הקהילות לפיתוח מדיניות ברשות המקומית או במדינה ולשינויים בה.
- איתור מקומות התנדבות (אפשר להסתייע ברכז ההתנדבות של הרשות המקומית). ניהול דיון עם הקהילה על הרצון להתנדב, באילו אפיקים, על בניית תוכנית פעולה לכניסת הקהילה להתנדבות ושילוב הערכה מעצבת אחת לתקופה על האתגרים עם חברי הקהילה ונציגי הארגון שבו מתנדבים.
- שיתופי פעולה עם ארגוני מתנדבים עצמאיים של הגיל השלישי, רשות מקומית ובעלי תפקידים מקומיים רלוונטיים ובעלי יכולת ביצוע, משרדי ממשלה, יזמים, ארגונים ללא מטרת רווח, ארגונים פילנתרופים ומעצבי דעת קהל בתקשורת.
- יצירת ממשקים בין הקהילות השונות ובין הקהילות לגופים תומכים.
- חיזוק ההכרה בערך של הקמת קהילות, מעבר ממצב של "nice to have" למצב של "must have".

<sup>3</sup> הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה. (2024). [הודעה לתקשורת: חודש האזרח הוותיק 2024](#).

## מתווה אפשרי ליצירת השפעה:



## אתגרים אפשריים

- כיצד מעלים את המודעות לחשיבות האקטיביות ברמה האישית, המשפחתית, הקהילתית והלאומית?
- כיצד יוצרים "מסה קריטית" של קהילות מעורבות ופעילות כלפי פנים וכלפי חוץ?

### 3. דיור קהילתי משותף

בתהליך מיזוג הידע עלתה שוב ושוב סוגיית הדיור המשותף. לא תמיד כסוגיה מגובשת בפני עצמה, אלא כשאפיה שותפים אליה חלק מהקהילות. העניין בכך גובר מצד אנשי מקצוע, כולל צוות ייעודי שהוקם עם אגף מערכי דיור במשרד הרווחה לטובת למידה ופיתוח הנושא במסגרת המיזם המשותף, ולכן הוחלט להקדיש קבוצה ייחודית שתעסוק בנושא זה, למען פיתוח מודל קהילתי מותאם לדיור משותף. פרק זה מרכז את עיקרי הדברים שעלו בדיוני הקבוצה ומציע ראשית התייחסות למודל מתהווה.

בפועל אין התנסות ממשית בתקיימה של דיור קהילתי משותף של אזרחים ותיקים בישראל, ונדרש להעמיק בלמידה ובפיתוח מודלים בחו"ל או מהתנסויות דיור קהילתיות אחרות בארץ (קיבוץ עירוני ואחרים). היסודות הקהילתיים של קהילות הדיור דומים לאלה של כלל הקהילות העצמאיות, אך החיים במרחב משותף יוצרים אתגרים ייחודיים של ניהול, פרטיות וקבלת החלטות, שעדיין לוקים בחוסר מענה מקצועי סדור. לצד ההיבטים הקהילתיים, נדרש מענה משולב גם להיבטים הפיזיים, החברתיים, המשפטיים והכלכליים של החיים בקהילה שיתופית, כגון ניהול משאבים, תחזוקה, חלוקת אחריות והסדרת יחסי שכנות ושותפות לאורך זמן.

#### רציונל

עם גידול האוכלוסייה המזדקנת עולה הצורך בפתרונות דיור חדשים ובמגורים מותאמים לבני הגיל השלישי, המבקשים להמשיך בחיים פעילים ועצמאיים, תוך מעורבות חברתית וחיי קהילה תומכים ומשמעותיים.

דיור קהילתי משותף הוא מסגרת מגורים ייעודית ומותאמת, שבה חברי הקהילה מתגוררים בדירות פרטיות (בשכירות או ברכישה), ובמקביל חולקים מרחבים משותפים שבהם הם מנהלים פעילות חברתית וקהילתית. הדגש הוא על סביבה נגישה ומותאמת, שתאפשר לאזרחים ותיקים להזדקן בביתם (aging in place), לשמור על קשרים חברתיים, להפחית תחושת בדידות ולחזק תחושת שייכות ויוזמה. קהילות דיור משותף נבדלות מקהילות אחרות בכך שהן מחייבות מרכיב פיזי ותכנוני ייעודי - פתרון מגורים מותאם לאזרחים ותיקים הכולל מחויבות ארוכת טווח, אמנה מחייבת ומנגנוני קבלת החלטות מסודרים. רמת השיתופיות היום יומית גבוהה, ונדרש איזון מתמיד בין פרטיות לשיתופיות.

הקמה של קהילה כזו כרוכה בשותפות עם יזמים, רשויות מקומיות ומשרדי ממשלה, וכן בפיתוח מודל כלכלי ומשפטי ברור. בנוסף, נדרש ליווי מקצועי רב-תחומי (קהילתי, גרונטולוגי, תכנוני ומשפטי) ותהליך הכנה ממושך של גיבוש קהילה פעילה עוד בטרם המעבר הפיזי.

אזרחים ותיקים המעוניינים לקדם מודל של דיור משותף/מותאם לקהילות עצמאיות, זקוקים לרגולציה שתאפשר: תמהיל דיור גמיש ומגוון ברמה המקומית, הקלות בפיצול דירות לצורכי דיור קהילתי ותיעדוף למיקום הדיור בסמוך לשירותים קהילתיים ובריאותיים. לשם כך נדרשת תמיכה מערכתית ורגולציה לצד מדיניות ארוכת טווח, ולכן חשוב במיוחד כי הרשויות המקומיות יעודדו ויתמכו בהקמת קהילות במודלים שונים, ושהממשלה תבסס מדיניות המעודדת זאת בפועל.

דיור קהילתי משותף מבטא כמה עקרונות וערכים מרכזיים שחלקם דומים לכלל הקהילות העצמאיות.

#### מה צריך להביא בחשבון?

- איסוף שותפים לדרך וגיבוש גרעין מייסד.
- הגדרת אוכלוסיית יעד ששונות בצרכים, ברצונות, בערכים וביכולות.
- כתיבת אמנה משותפת - חזון וערכים מרכזיים מוסכמים ורעיון מרכזי של דיור משותף כחלק מהזדקנות מיטבית.
- יצירת אמנה מחייבת (למשל החלטות בנוגע למחויבות משפטית, דמי חבר וכו').
- התאגדות הקהילה לאחריות משותפת לפיתוח, קבלת החלטות וייצוגיות הקהילה.
- חיפוש שיתופי פעולה עם גורמים ממשלתיים, עירוניים, ארגונים ויזמים פרטיים.
- איתור אפשרויות למבנה מתאים לוותיקים ולצורכי הקהילה (עבודה עם יזם/רשות מקומית/אחר).
- מודל כלכלי הנוגע לרכישה/שכירות לצמיתות.
- ליווי מקצועי רב-תחומי: קהילתי, גרונטולוגי, תכנוני ומשפטי.

## המשך..

- החלטה באשר להתארגנות צרכנית או התארגנות קהילתית.
- מדיניות ממשלתית ותמיכה מצד הרשויות המקומיות.
- השתלבות בסביבה - הבאת הסביבה החיצונית פנימה ויציאה של הקהילה החוצה, ותרומה ועשייה משותפת לקהילה המורחבת.

## הלכה למעשה

- איתור שותפים שמאמינים בדרך ובחזון.
- תיאום ציפיות באשר למטרות ולחיים המשותפים.
- חלוקת תחומי אחריות ומחויבות לנורמות חברתיות וערכים משותפים.
- גיבוש ויצירת קהילה פעילה עוד לפני קהילת המגורים, שמתוכה יתגבש גרעין לדיור משותף.
- יצירת מנגנון קהילתי - ועדות פנימיות וצוותי עבודה.
- תהליך הכנה לפני המעבר (עלול לערוך זמן רב ולהיות לא צפוי במקביל לתהליכי התכנון הפיזיים).
- איתור שותף מרכזי: רשות מקומית, משרדי ממשלה, גופים פילנתרופיים, גופים עסקיים וכו'.
- הקמת מנגנון לוביסטי לקידום "דיור למזדקן".
- תמריצים ממשלתיים לבנייה ציבורית/שיתופית.
- פיתוח מודל כלכלי ומשפטי.
- העסקת אנשי מקצוע חיצוניים - אב בית לצורכי תחזוקה ודמות מלווה שתספק מענה רגשי וגרונטולוגי.

## אתגרים אפשריים

- המתח בין אינדיבידואליות לשיתופיות בחיי הקהילה.
- גיבוש תהליכי קבלת החלטות מוסכמים.
- שמירה על גבולות בין המרחב הפרטי לציבורי (דרגות שונות של שיתופיות).
- היערכות לשינויים פיזיים ונפשיים - התמודדות עם שאלות כגון מהי מידת הערבות ההדדית והמחויבות של חברי הקהילה זה לזה בשלבי ההזדקנות?
- כיצד מחזקים מחויבות כאשר אין ודאות בשל תהליכים ארוכי טווח במציאת פתרון דיורי ("הביצה והתרנגולת")?
- מודלים רב דוריים של מגורים ופעילות משותפת של צעירים ומבוגרים.
- עבודה עם יזמים פרטיים - לעיתים נתפסת כקלה יותר, אך דורשת הכנה מצד הקהילה.
- עזיבה של דיירים וקליטת דיירים חדשים לקהילה.
- תהליך ארוך טווח הוא לעצמו אתגר לאוכלוסייה של אזרחים ותיקים שזקוקה לפתרונות בטווח קצר יותר.

## דוגמאות ומקורות נוספים

- התארגנויות בארץ: קהילת חריש, קהילת חלומות ארנונה, אגודת א.ד.מ. (האגודה לדיור משותף).
- התבוננות במודלים של קיבוצים עירוניים.
- [סקירה בינלאומית של ד"ר יובל אופק מטעם קרנות הביטוח הלאומי.](#)
- [עבודת מחקר של ד"ר ענת ברקאי נבו.](#)
- [מסמך מסכם של מכון מילקן לחדשנות ומשרד השיכון.](#)

## 4. צעדים להמשך פיתוח המיזם

תהליך מיזוג הידע חיזק את ההבנה כי קהילות עצמאיות של אזרחים ותיקים הן נכס חברתי חשוב, אך נדרשים מהלכים נוספים כדי לבסס את מקומן כחלק בלתי נפרד ממערך האפשרויות הקיים עבור אזרחים ותיקים בישראל. השלב הבא במיזם בצוותא יתמקד בהעמקת ההיכרות עם המודלים הקיימים ובהרחבת הכלים המעשיים, שיאפשרו לקהילות לצמוח, להתבסס ולהשפיע.

### צעדים מרכזיים להמשך פיתוח המיזם:

**פיתוח נושא הקשר עם הרשויות המקומיות** - לצד העבודה עם הארגונים המלווים את הקהילה, יקדם המיזם מודל עבודה של רשות מקומית המעודדת קהילות עצמאיות של אזרחים ותיקים ומלווה אותם. נמשיך להעמיק בסוגיה במפגשים משותפים בנושא.

**כלים לניהול קהילה והובלתה** - תרגום הידע שנוצר בתהליך לתוצרים יישומיים עבור מובילי הקהילות. פיתוח תוכנית הכשרה ייעודית עבור מובילי הקהילות.

**המשך העמקה בנושא דיור משותף** - איסוף, תיעוד ולמידה מההתנסויות הקיימות בארץ ובעולם, והפיכתן לתשתית ידע מעשית. הפעילות בקבוצת עבודה ייעודית בנושא זה תמשיך בשיתוף עם אגף מערכי דיור במשרד הרווחה וגורמים נוספים.

**חיזוק הרשת הארצית** - הרחבת מעגל הקהילות המשתתפות, יצירת קשרי למידה הדדית ופרסום תובנות והצלחות להשראה רחבה יותר.

**קידום מדיניות ותודעה ציבורית** - המשך עבודה מול משרדי ממשלה, פילנתרופיה והחברה האזרחית לצורך עיגון התחום במדיניות ארוכת טווח, בניית מודל הטמעה והעלאת מודעות ציבורית לחשיבותן של קהילות עצמאיות להזדקנות מיטבית. הצעדים הללו נועדו להבטיח שהמיזם ימשיך לשמש חממה לחדשנות חברתית ויאפשר לעוד ועוד אזרחים ותיקים לבחור להזדקן בקהילה חיה, תומכת ובעלת משמעות, כמו גם לרתום בעלי עניין נוספים ומגוונים כולל ארגונים חברתיים, רשויות מקומיות וכו', להעלות נושא זה על סדר היום ולפעול יחד לקידומו.

## נספח 1: רשימת המשתתפים בתהליך מיזוג הידע

אורנה עמוס	משרד הרווחה והביטחון החברתי	לאה רוזנברג	הקהילה התל אביבית לדיוור שיתופי
אודיה שבתאי	משרד הרווחה והביטחון החברתי	לי אור פרי	משרד הרווחה והביטחון החברתי
אסנת מרגובסקי	קהילת אבני דרך	מיכל ענבל יעקבסון	יוזמת 'שותנו' שיתופים
אורלי קנת	קהילת זקני השבט, עם הטבע	מירי חודי	קהילת אד"מ כפר סבא
אידל רוס	קהילת אד"מ חלומות ארנונה	מירי מאיר שטטמן	משרד הרווחה והביטחון החברתי
איילה וול	עמותת שפר	נאוה רוזנפלד	באלגן
איריס בן עמרם	קהילת +60 על המקפצה	סולימן מחאמיד	ארגון סנד
אירית פישר רייף	אשל ג'וינט	עדה בוך	קהילת בית הבאר
בתיה מליחי	קהילת אד"מ כפר סבא	עמית ארי	ארץעיר
גדי פורת	מגזין דורות	ענר אטר	באלגן
דויד קורץ	אגודת אד"מ	ענת פרסמן	עיריית פרדס חנה
דינה לפסקי	קהילת אד"מ כפר סבא	צחי בן הגיא	קרן שח"ף
דפנה דקל	אזרחית ותיקה	רחלי סמו	עמותת שפר
דפנה הלפרין	גרנטולוגית	רמי גרטלר	קהילת קרובים קרובות חריש
הדסה ועקנין	מינהל קהילתי דימונה	רסמיה קושאן	קהילת פורום התקווה בקאה אל גרביה
הודיה ירושלמי	המשרד לשוויון חברתי	שושה נאור	קהילת אד"מ כפר סבא
ז'נט דהן	קהילת אמצע החיים דימונה	שלומית דה פריז	פילנתרופיה
זאביק ניסנהאוז	קהילת זקני השבט, עם הטבע	שלומית רחמל	הקהילה התל אביבית לדיוור שיתופי
חיה ג'משי	קרן שח"ף	שמואל טל	הקהילה התל אביבית לדיוור שיתופי
חיותה גרוס	קהילת קרובים קרובות חריש	שרלי אחיטוב	החברה למתנ"סים
יורם גורדון	קהילת בית הבאר	תמר נרקיס גל	קהילת קרובים קרובות חריש
יסמין עבתאוו	ארגון סנד	תמר פארן	עמותת סביון כפר סבא
כוכבה בראל	קהילת בית הבאר		

קהילת מונטדא אלמל הוקמה ב-2019 עם 12 נשים. היום הקהילה מונה 62 נשים. לקהלה הנפגשת אחת לשבוע, תוכנית שנתית שנבנית בסוף כל שנה לשנה הבאה.

הקהילה מנהלת שותפות עם רוב המוסדות בעיר ומנהלת קשרים עם קהילות אחרות בחברה הערבית והיהודית. בנוסף נתמכת ע"י עמותת סנד ומחלקת קידום מעמד האישה ברשות המקומית.

**פורום התקווה  
בקהילת אל גרביה**

**קבוצת אזרחים ותיקים שהקימו בשנת 2020 קהילת מגורים בחריש בשלוש פעימות, בשלושה בניינים סמוכים. הקהילה מנתה 29 חברים. מטרת הקהילה:**

1. יצירת מרחב פיזי וחברתי לחיים בריאים ומשמעותיים שיאפשרו לכל אחד מהחברים לבוא לביטוי ולהתפתח ולהזדקן בדרך הבריאה ביותר.
2. להיות שותפים ליצירת מענים למצבי משבר ואתגרים שנדרש מהם מעבר לעזרה ההדדית שהחברים יכולים לתת אחד לשני.
3. להיות שותפים לפיתוח נושא הדיור הקהילתי לגיל השלישי בישראל. עם סיום תקופת השכירות, הקבוצה הראשונה נאלצה להתפזר והיום הקהילה לקראת התארגנות מחדשת.

**קרובים קרובות, חריש**

**הקהילה הוקמה ב-2024 בצוות מוביל של 5 נשים כקהילה עצמאית, חברתית ופעילה, של בני 60+ בשכונות עבר הירקון בתל אביב, אשר חבריה תורמים באופן שוטף לפעילויות הקהילה. מטרת:**

1. יצירת תחושת שייכות וקהילתיות לחברי הקהילה
2. פיתוח קשרים חברתיים
3. עזרה הדדית וערבות הדדית בין החברים
4. העשרה ולימוד של חברי הקהילה
5. התנדבות בקהילה ומחוץ לה.

**60+, על המקפצה**

אד"מ (האגודה לדיור משותף בישראל) פועלת כאגודה ארצית משנת 2015, פעילות מקומית של אד"מ כפר-סבא ואזור השרון פועלת משנת 2019. לקהילה צוות מוביל המונה כ-8 חברים, הפועל גם להרחבת הקהילה המונה כ-20 חברים. החזון ליצור קהילה חברתית של בני 55+ שלוקחים אחריות על עצמם, ומטפחים מעורבות קהילתית. הקהילה נפגשת מדי שבוע לעסוק בנושאים מהחיים. כל חברה מוזמנים ליזום פעילות, מפגש, טיול, בילוי או התנדבות משותפת. כחלק מהפעילות מקדמים דיור משותף לגיל השלישי - בכפר סבא.

**אד"מ, כפר סבא**

הקהילה החלה להתגבש בשנת 2000, בתקופת הקורונה, ומאז היא צומחת באורגניות ובטבעיות. הקהילה פתוחה להצטרפות של כל אדם שרוצה להיות פעיל ושותף אקטיבי לעשייה ומנהלת את מרחב "עם הטבע" - יער מאכל קסום בן 5 דונם בפנימייה לילדים ונוער בסיכון בגן יבנה.

הקהילה התגבשה סביב רעיון של אקטיביזם סביבתי וחברתי, ומונה חברי קהילה, ברובם פנסיונרים צעירים, עתירי ניסיון חיים ומלאי תשוקה לייצר מרחב מעורר השראה שכיף להיות בו ביחד. לקהילה פרויקטים ומודלים שמחברים את הקהילה הרחבה ב גש על חיבור בין דורי עם בני נוער וצעירים.

**זקני השבט של  
עם הטבע, גן יבנה**

הוקמה ב-2019, מונה כ-75 חברים מבוגרים. הקהילה מהווה בית המטפח תחושת שייכות לחבריה. **חברי הקהילה פועלים לתרום מניסיונם וכישוריהם עבור כמה מטרת:**

1. להשפיע על איכות החיים של הקהילה והסביבה ביפו רבתי ולשפרה.
2. לעודד למידה וצמיחה הדדית של חבריה.
3. לתמוך ולעזור לחברי הקהילה. הקהילה מקיימת חוגים קבועים שמפעילים חבריה, מפגשים חברתיים ומפגשי למידה משותפים, כמו גם יוזמות שנתיות שחברי הקהילה מנהלים.

**קהילת בית הבאר  
ביפו**

## המשך.. קהילות עצמאיות של אזרחים ותיקים שהשתתפו בתהליך:

מפגש של חברותא בגינה שכונתית מידי יום, החל משנת 2023. המפגש מלווה בדרך כלל בתכנים ומתנהל על בסיס 'כל הרוצה בא'. החברותא מפעילה את עצמה ביוזמה עצמאית של תושב השכונה ופועלת לטובת חיזוק תחושת השייכות של החברים.

לצד הפעילות בגינה, החברים מתכנסים לארוחה משותפת בימי שישי ובחגים. המיזם פעיל בגינת דובנוב ובגינות נוספות בתל אביב עם רצון להתרחב לערים נוספות.

### בא-לגן, תל-אביב

הקהילה הוקמה בשנת 2024 בידי קבוצת גמלאים (אזרחים ותיקים) שיצאו לפנסיה ומצאו מקום המאפשר להם ליזום ולהשתתף בפעילויות מגוונות, חוגים וסדורים. לקהילה צוות מוביל של 25 נשים אשר אחראי על ניהול הפעילות הקהילתית וארגונה.

הצוות עובד בשיתוף פעולה עם הרשות המקומית וגם מקבל ליווי של המינהל הקהילתי. בפעילויות המגוונות שמארגנות חברות הצוות משתתפים כ-300 חברים אזרחים ותיקים תושבי דימונה.

### אמצע החיים, דימונה

קהילת ותיקי הגינה הקהילתית במוזאון הטבע, ירושלים: הגינה הקהילתית וקהילתה הן מהוותיקות והמובילות בישראל. הקהילה מונה 35 מתנדבים הנפגשים מדי שבוע, מטפחים את הקהילה ואת הגינה ויזמים פרויקטים ואירועים קהילתיים רבים עבור כלל התושבים בדגש על אזרחים ותיקים - אירועי חגים, פסטיבלי קיימות, מופעי מוזיקה, הרצאות ועוד.

הקהילה הצליחה לשמור ולפתח מתחם טבע עירוני היסטורי נדיר והפכה אותו למרכז כלל עירוני של תרבות ופנאי, קיימות וגינות קהילתי, יזמות קהילתית ומוקד הדגמה לכוחם של תושבים להשפיע ולשדרג את המרחב הציבורי.

### קהילת ותיקי הגינה הקהילתית במוזאון הטבע

הקהילה הוקמה בשנת 2021 ומונה כ-50 חברות וחברים מתל אביב והסביבה. קהילה חברתית עם רצון וכוונה להגיע גם לדיור שיתופי.

הקהילה הקימה ועדות המפעילות אותה בתחומי תרבות, בריאות, שיוך וקליטה, וכן מקיימת כמה חוגים פעילים.

הקהילה מקיימת כעשרה מפגשים בחודש, חוגת חגים יחד ומארגנת טיולים משותפים. אחת לשנה נוסעים חברי הקהילה לטיול מאורגן בחו"ל.

### הקהילה התל אביבית לדיור שיתופי

הקהילה הוקמה בשנת 2014, חברים בה כ-40 איש, כולם גברים ורובם תושבי טבריה והסביבה בגילאי 80-90. נפגשים אחת לשבוע בבית גינצבורג (מבנה של רשת המתנ"סים בעיר) שהוא המקום הקבוע לפעילות ולמפגשים. המפגשים כוללים הרצאות, ימי הולדת וטיולים משותפים. לחברי הקהילה יש קבוצת וואטסאפ ודף פייסבוק שבו מופץ גם יומן שבועי בכל שבוע. כחלק מפעילויות הפרלמנט, החברים מקבלים על עצמם תחום/נושא כלשהו לפעולה. במהלך השנים נוצרו תהליכים של ערבות הדדית, חברות ורצון לתרום ולקדם עשייה משמעותית לטובת הקהילה ולמען העיר טבריה.

### פרלמנט ותיקי טבריה