

ערכת יישום - פיתוח חוסן מקומי¹

דברה שמואלי ושי בן יוסף

מטרת הערכה

לתת בידי מנהיגות הרשות המקומית כלים מעשיים לקביעת מדיניות, תכנון, יישום, מדידה ומעקב, לחיזוק חוסן מקומי בשיתוף מגוון מחזיקי עניין, בעת שגרה ובמצבי חרום ושיקום. לאפשר לפעילים קהילתיים לפעול לחיזוק החוסן הקהילתי, באופן שיטתי, בשיתוף הרשות ומגוון מחזיקי עניין, בעת שגרה ובמצבי חרום ושיקום.

1. רקע – מהי הערכה לפיתוח חוסן מקומי?

1.1 מדוע נדרשת 'ערכה לפיתוח חוסן מקומי' ?

חוסן מקומי הופך בשנים האחרונות למושג מפתח בהתנהלות רשויות מקומיות. על פי הלמ"ס (2016): "חיזוק החוסן הוא מרכיב הכרחי ומשלים להתנהלות בעולם שבו שוררת רמה גבוהה של סיכונים. חיזוק החוסן יושג בהגברת כושר ההתמודדות עם מצבי משבר, בתיחום גבולות, בפיזור הסיכון ובהקטנת עוצמת הנזקים, וכן ביכולת למתן תנודות ולצאת ממצבי סיכון ומשבר תוך ניצולם לשינויים ולשיפורים".

צוות רב מקצועי שפעל מטעם פורום ה-15 במרכז השלטון המקומי המליץ: "להתניע מהלך מוסדר ורב מערכתי, לבניית תכנית חוסן מקומי לטווח הארוך, שתפעל לחיזוק חוסנם של התושבים, המערכות, והגופים הפועלים ברשות המקומית, בחירום ובשגרה" (אטיה, 2020).

סקירת מקורות רבים (להלן) מלמדת על שלושה אתגרים לחיזוק חוסן מקומי:

'שלומות' (Wellbeing)

יצירת תנאים המאפשרים לפרטים, משפחות וקהילות חיים טובים, ע"י הגדלת ההזדמנויות והקטנת החשיפה לסיכונים (קיומיים, חברתיים, כלכליים, סביבתיים)

עמידות לשיבושים

היכולת המקומית לשמר רציפות תפקודית למרות שיבושים (כגון: אסונות, מלחמות, משברים כלכליים, פשיעה, שינוי דמוגרפי...)

התאוששות וצמיחה

היכולת של הרשות, התושבים וכלל הפועלים במרחב להתאושש ואף לצמוח למרות פגיעות

¹ במסמך זה המונח 'חוסן מקומי' מתייחס למרחב גיאוגרפי-פוליטי משותף, זו יכולה להיות רשות מקומית (עירייה, מועצה מקומית, מועצה אזורית) רובע עירוני, יישוב או אשכול רשויות.

1.2 כיצד נפעל לחיזוק החוסן המקומי?

אנו מציעים לכם, לקחת את החוסן לידיים, לצאת בעזרתנו למסע ארוך ומאומץ, המוביל על ידי הרשות המקומית בסיוע תושבים וארגונים לחיזוק 'חוסן מקומי'. בתהליך סדור, בשמונה אפיקי השפעה המלווה במדידה ולמידה.

אנו מציעים שלושה נדבכים משלימים לחיזוק חוסן מקומי :

1. **שלושה אפיקי פעולה לקידום החוסן העירוני:**
 - ❖ סדנת תכנון בהשתתפות מגוון מחזיקי עניין לשילוב מרכיבי החוסן בתכנון העירוני
 - ❖ תהליך סדור בהובלת הרשות המקומית לחיזוק החוסן: כולל: יצירת אג'נדה, יצירת רשת חוסן הכוללת פעילים קהילתיים ושותפויות רב מגזרית
 - ❖ עידוד קידום חוסן קהילתי על בסיס חיבור בין פעילים קהילתיים לרשות המקומית
2. **שמונה אפיקי השפעה (Impact) היוצרים יחד את התוצאות המחוללות שיפור החוסן המקומי :**
 1. יצירת נראטיב, משמעות ותקווה
 2. שיפור משילות
 3. ניהול מבוסס נתונים
 4. שיפור איכות החיים
 5. פיתוח חברתי-קהילתי
 6. פיתוח פיזי
 7. פיתוח כלכלי
 8. קיימות
3. **מהלך שיטתי של מדידה ולמידה על בסיס שלושה כלים:**
 - ❖ **לוח מחוונים (Dashboard)** – מדידה המבוסס על הצגת מכלול נתונים זמניים, המעיד על רמת חוסן העיר והרשות המקומית
 - ❖ **חוסן נתפס** – מדדים המבוססים על שאלונים
 - ❖ **למידת עמיתים** – תובנות והמלצות המבוססות על חקר משותף בין 'מחזיקי עניין'

ניתן לראות את החוסן כתהליך, המתייחס לארבעה מצבים (Duchek, 2020):

1. **הערכות** – פועלים לשיפור השלמות בחיי היומיום, ניהול סיכונים, הערכות למצבי חרום
2. **התמודדות** – מול סכנה מיידית ומשמעותית לאנשים ורכוש
3. **שיקום קצר טווח (התאוששות)** - מנהלים שגרת חיים, לאור הפגיעה שנגרמה והסיכונים הקיימים
4. **שיקום ארוך טווח** – משקמים את הנזקים, מחדשים חיי שגרה ואף צומחים מתוך הטראומה

ערכה זו עוסקת בשלב זה בשלב ההערכות בלבד בהיותה חלק מפרוייקט 'ישראל 100' המתמקד בתכנון והערכות, שלושת הכלים המוצעים כאן נותנים בידיכם כלים מעשיים לקביעת מדיניות, יישום, מדידה ומעקב, לחיזוק החוסן המקומי, בשיתוף מגוון מחזיקי עניין, בעת שגרה ובמצבי חרום ושיקום.

1.3 חוסן קהילתי/מקומי (Community Resilience), רכיביו ואפיקי ההשפעה עליו

מהו חוסן? המונח 'חוסן' הגיע לשדה החברתי, מתחום האקולוגיה - יכולת של מינים לשרוד שיבושים חיצוניים ומתחום הפסיכולוגיה - היכולת האנושית להתמודד עם מצבי לחץ. לחוסן הקהילתי שני היבטים (Adger, 2000, Holing, 1968) :

- ❖ קשיח - היכולת להקטין את הפגיעה בתפקוד למרות פגיעה חיצונית
- ❖ גמיש - היכולת לחזור בזמן קצר ביותר לתפקוד מלא ואף משופר לאחר פגיעה

השירות לעבודה קהילתית, במשרד הרווחה, מגדיר חוסן קהילתי במונחי פעולה: "סך כל המאמצים של הקהילה לנקוט פעולה מכוונת, המשלבת את היכולת האישית והקולקטיבית של תושביה ומוסדותיה ומגיבה ביעילות על שינוי ביטחוני, חברתי או כלכלי כדי להשפיע על מהלכו ועל השלכותיו העתידיות על הקהילה" (שוגרמן וסנדר, 2011:503). נוריס חברותיה מסכמות עשרות מחקרים בנושא 'חוסן' הפרושים לאורך ארבעה עשורים. מתוך כך הן מגדירות את החוסן הקהילתי כ: "תהליך המקשר רשת יכולות לנתיב של הסתגלות ותפקוד מיטבי, של קהילה לאחר הפרעה" (Norris et al., 2008:130).

מחקרים מצאו שחוסן קשור במידה רבה לתרבות של הסתמכות עצמית, לכידות ואופטימיות (אמית ופליישר, 2005; Adger, 2000; Arbon, 2016); לרמת ההון החברתי בקהילה (אמית ופליישר, 2005; ביליג, 2008; פווין, 2007; Adger, 2000); וליכולת של מנהיגות לשלב יסודות של מיקוד שליטה פנימי, השתתפות פעילה של הקהילה ודיאלוג (בן יוסף, 2010). לחוסן קהילתי השפעה משמעותית על חוסן הפרט והמשפחה (בן יוסף, 2010; שוגרמן וסנדר, 2011). בסופו של דבר, החוסן המקומי הוא תוצר של יכולת התמודדות רב מקצועית ורב מגזרית (ממשל, חב' אזרחית, מגזר עסקי) המשלבת ידע ויכולות של מומחים ואנשי המקום (אמית ופליישר, 2005; בן נשר ואחרים, 2002; זיגלמן ואחרים, 2006). מחקרים על רכיבי החוסן (בן יוסף, 2010; כהן, 2015; Norris et al., 2013; Leykin et al., 2008; al., 2008) מלמדים על 5 סוגי הון המשלימים אלו את אלו ליצירת ותחזוקת חוסן:

- ❖ **הון סמלי** – היכולת של אנשים לתת משמעות ותקווה, לכבד ערכים ועקרונות משותפים
- ❖ **הון חברתי** – היכולת של אנשים וארגונים לשתף פעולה מתוך אמון
- ❖ **הון ארגוני** – היכולת של אנשים להתארגן באופן יעיל ומועיל להתמודדות עם אתגרים משותפים
- ❖ **הון חומרי** – תשתיות (מים, אנרגיה, תקשורת, תחבורה), משאבים פיננסיים, אמצעים טכנולוגיים, צרכי קיום
- ❖ **הון אנושי** – הנעה לפעולה, ידע, מיומנויות וכישורים המצויים אצל אנשים

איר מחזקים חוסן?

קוטר וחבריה ערכו מטא-אנליזה של מדדי חוסן קהילתי ובנו ותיקפו מדד המודד השפעה של פעילות חיזוק חוסן בחמישה תחומים: מצב סוציו-אקונומי, תפקוד המוסדות, תשתיות, והון קהילתי (Cutter et al., 2010).

מוסד RAND ערך מחקר רחב היקף על הגורמים המחזקים חוסן קהילתי (Chandra et al., 2011) ומצא שבעה אפיקי פעולה לשיפור החוסן קהילתי:

- ❖ **שלומות** – טיפוח אורח חיים בריא, תעסוקה ופרנסה, תחושת בטחון, זמינות ואיכות מערכת בריאות ורווחה
- ❖ **יעילות ומועילות** – מיצוי מיטבי של כלל המשאבים אל מול האתגרים
- ❖ **השתתפות והסתמכות עצמית** – חיזוק המחויבות לפעולה, פיתוח יכולות ולכידות קהילתית
- ❖ **שותפויות** – טיפוח שותפויות בין גורמי ממשל לכלל הגורמים האזרחיים, הקהילתיים והעסקיים, בתהליכי חשיבה קבלת החלטות, הערכות ופעולה
- ❖ **הסברה ותודעה** – שיתוף הציבור במידע ומתן הנחיות ברורות בכל השלבים
- ❖ **התמדה** – חוסן הוא תוצאה של עבודה מתמדת ורצופה
- ❖ **ניהול מבוסס נתונים** – היכולת לאסוף, לנתח ולהשתמש במידע

על פי הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה (2016) "חיזוק החוסן הוא מרכיב הכרחי ומשלים להתנהלות בעולם שבו שוררת רמה גבוהה של סיכונים. חיזוק החוסן יושג בהגברת כושר ההתמודדות עם מצבי משבר, בתיחום גבולות, בפיזור הסיכון ובהקטנת עוצמת הנזקים, וכן ביכולת למתן תנודות ולצאת ממצבי סיכון ומשבר תוך ניצולם לשינויים ולשיפורים".

לסיכום, אפשר לומר כי 'חוסן מקומי' הוא מושג רחב מאד, המכיל היבטים תרבותיים, מבניים ותהליכיים, המקיפים כמעט את כל מרכיבי החיים, בשגרה ובחירום. בתוך כך, חשוב לציין כי ישנה שונות פנימית רבה ברמות החוסן האוכלוסייתי ברשות המקומית בהתאם למאפייני מצב כלכלי-חברתי, סביבת מגורים, תרבות, אורח חיים, התארגנות קהילתית ועוד. לכן, בפעולה לחיזוק חוסן מקומי, נצטרך לתכנן ולפעול באופן דיפרנציאלי בהתאמה לאוכלוסיות היעד, על פי מצב 'רכיבי החוסן' שלהם.

2. השיטה – איך נקדם חוסן מקומי?

בישראל נכון לעכשיו 255 רשויות מקומיות, אתגרי החוסן של כל אחת מהם שונים. בהקשר לטווחי התכנון יש הבדל מהותי בין תכנון 'חוסן' כמהלך אסטרטגי להשפעה רב שנתית לבין תכנון 'חוסן' ליישום 'כאן ועכשיו'. בנוסף לכך יש להניח כי הרשות מקומיות עוסקות בחוסן ויש להן נסיון מצטבר ומועיל. בערים גדולות, קשה לדבר על 'חוסן' אוניברסלי, נדרשת התאמת המהלך לאוכלוסיות שונות ותרבויות שונות. כל זאת מביא אותנו להנחה כי תפקידן הערכה הזו הוא להניח תשתית לדין ועשייה, שבסופו של דבר תתממש בדרך המתאימה למקום, לקהילה ולזמן. על כן, מוצגת כאן מסגרת רחבה לקבלת החלטות, בהנחה שהעקרונות אוניברסאליים אך היישום לוקאלי.

אנו מציעים כאן שלושה ערוצי פעולה לקידום חוסן מקומי. ניתן להשתמש בכל אחד מהם בנפרד או בשלושתם יחד:

- ❖ **סדנת תכנון** בהשתתפות מגוון מחזיקי עניין לקביעת מדיניות ועקרונות פעולה לקידום חוסן מקומי
- ❖ **תהליך סדור** בהובלת הרשות המקומית לחיזוק החוסן: כולל: יצירת אג'נדה, יצירת רשת חוסן הכוללת פעילים קהילתיים ושותפויות רב מגזרית
- ❖ עידוד קידום **חוסן קהילתי** על בסיס חיבור בין פעילים קהילתיים לרשות המקומית

2.1.1 ערוץ ראשון: סדנת תכנון חוסן

בפתח המדריך לשילוב נספח חברתי קהילתי בתהליכי תכנון ובניה נכתב: "התכנון הוא מעשה חברתי שמטרתו ליצור סביבה מיטבית ובת קיימא לצורכי האדם, הקהילה והחברה" (רוני, 2006) תוכניות אסטרטגיות, תוכניות אב וכל תכנון המשפיע באופן משמעותי על חייהם של אנשים רבים, ראוי שיעשה מתוך תשומת לב רבה לתרומתו או פגיעתו הצפויה בחוסן של אלו שעבורם הוא נעשה.

אנו מציעים להוסיף את מושג החוסן לתהליכי תכנון עירוניים בעלי השפעה אסטרטגית (Shmueli et al., 2021), כגון: תב"ע חדשה להתחדשות עירונית משמעותית, תכנון שכונות חדשות, תכנית אסטרטגית לפיתוח מקומי, תכנית אב לחינוך או לתעסוקה, או תכניות הנוגעות למגוון תחומי חיים, כגון: הפחתת אלימות או הערכות לתרחישי ייחוס מאיימים.

מה אנחנו מציעים?

אנו מציעים סדנא מרוכזת וקצרה, שמטרתה לתכנן אסטרטגיה לקידום חוסן מקומי. סדנא זו יכולה להיות חלק מתהליך תכנון אסטרטגי ויכולה להיות משימה בפני עצמה, כבסיס לחיזוק חוסן מקומי. לצורך כך ניתן להשתמש במתודות, כגון: 'חקר לעתיד' (Future Search), סדנת 'הדבש והעוקץ', במידת הצורך ניתן להתאים מתודות נוספות.

לסיכום, ערוץ הפעולה הראשון מאפשר לכם להוביל מפגש קצר של מחזיקי עניין לקביעת מדיניות ועקרונות פעולה לחיזוק החוסן המקומי.

2.1.2 ערוץ שני: מהלך פיתוח חוסן מקומי בהובלת הרשות

2.1.1 מתווה בהובלה ישירה של הרשות המקומית

מתווה התהליך מכוון להתקדמות משיפורים קטנים והצלחות מידיות אל מהלך כלל עירוני צופה פני עתיד, ובו ארבעה שלבים:

1. **יצירת אג'נדה** – החלטה ברמת ראש רשות מקומית/מנכ"ל, הנהלת רשות ומינוי רכז והגדרת מסגרת תקציבית ולוח זמנים לפעולה. מציאת מאפיין קריטי למינוף התהליך, כגון: תהליך צמיחה עירוני, איום מוחשי או הזדמנות חדשה

2. חיזוק היסודות:

נדרשים לשלב הזה כששה חודשים, נוקטים בו שש פעילויות, את חלקן ניתן לבצע במקביל:
❖ **זיהוי וחיבור 'מחזיקי עניין' ליצירת רשת חוסן מקומית:**

- יצירה ופיתוח של **רשת החוסן**, מתחילה בחיבור הגורמים הרלוונטיים ברשות המקומית, ממשיכה בזיהוי וחיבור ארגונים ברמה עירונית וממשיכה בהרחבת המעגלים לארגונים שכונתיים, מצד אחד וארציים מצד שני
- **רב מגזריות** – רשת החוסן משלבת בין ארגונים ממשליים (בעיקר הרשות המקומית), ארגוני חברה אזרחית וארגונים עסקיים
- **הזמנה פתוחה** – יצירת דינמיקה של הזמנה מתמדת של מצטרפים חדשים לרשת החוסן

❖ **הנעת ארגון הקהילות על ידי:** החלטה על 'מרחבים קהילתיים' לפי תיחום גיאוגרפי או אחר, זיהוי 'ארגון העוגן' בכל מרחב (מתנ"ס, בית ספר או אחר), ארגון העוגן יוצר קשר ראשוני עם פעילים וארגונים במרחב הקהילתי לקראת מפגש התנעה

❖ **חיבור למיזמי ממשלה / ארגוני חברה אזרחית** – רכז הפרוייקט ברשות, יאתר, יקדם ויסנכרן חיבור למיזמים ממשלתיים ואזרחיים לקידום חוסן במרחב המקומי

❖ **הנעת יוזמות** - איתור תחומים ושותפים לאימפקט מידי. אפשר להוציא 'קול קורא' או להתחבר ליוזמות קיימות. שלוש סיבות להנעה מוקדמת של יוזמות:

○ 'עקרון ההפעלה' טיפוח יזמות הוא מרכיב חשוב לחוסן

○ חיזוק הרשת - הפעולה כשלעצמה מרחיבה את רשת השותפים

○ למידה מן הנסיון - ניתן ללמוד מן הפעילות, כיצד לעשות חוסן טוב יותר

❖ **מדידה ולמידה** - קביעת מדדים לחוסן, דרכי מדידה ומדד בסיס, חקר מוקיר עם מחזיקי עניין, למידה מנסיון מקומי ועולמי, גיבוש תמונת מצב והמלצות

❖ **ניתוח תפיסות / מצב – קיים** – בהתאם להמלצות המיקוד שעלו מן המדידה והלמידה

3. מקדמים חוסן:

- ❖ **פעילות במרחבים הקהילתיים** – ארגוני העוגן מארגנים פגישת התנעה שעיקרה: הכרות ואיתור הזדמנות לשיתופי פעולה. לאחר מכן פועלים לחיזוק הלכידות והמוכנות לשגרה וחירום
- ❖ **עידוד יוזמות** – שותפי הרשת מנעים יוזמות לשיפור החוסן ומצרפים אליהם נוספים
- ❖ **עוגן ארגוני** – ממשיך לחזק את רשת החוסן, בכל רכיבי ה Collective impact: מדידה ולמידה, חיבוריות (מידע, התייעצות, שיתוף פעולה ואיפסור) ותקשורת שוטפת
- ❖ **הנהלה מובילה** - קביעת מדיניות, עקרונות פעולה, סדרי עדיפויות ומשאבים לביצוע

4. חוסן 'הקומה הבאה' – חושבים רחב פועלים ממוקד

- לקראת השנה השניה, מתחילים למסד לוח שנתי של שגרות פעולה, מתעדפים מטרות לטווח ארוך ובונים תכנית עבודה שנתית
- ❖ **סדנא עירונית** עם כלל מחזיקי העניין (במרחב פתוח) לקידום יוזמות ושיתופי פעולה
- ❖ **בניית תכנית עבודה שנתית ויעדים רב שנתיים** – על פי שמונת ערוצי הפעולה
- ❖ **המשך מדידה ולמידה**, כולל שיפור המדדים

איך זה נראה כשזה עובד?

הצלחת הטמעת 'תרבות של חוסן' תיראה כאשר המדדים (להלן 2.3) יצביעו על עליה מתמשכת. כאשר מעגל השותפים יתרחב. כאשר יצטברו עדויות על סיפורי הצלחה בהתמודדות עם שיבושים. כאשר 'תרבות החוסן' תהיה משותפת לעירייה, ארגוני חברה אזרחית, עסקים וקהילות. כאשר, ללא קשר לגורמים חיצוניים העיר תיקח אחריות לשלומה, איכות חיי תושביה ולהערכות מוצלחת למצבי סיכון.

2.1.3 ערוץ שלישי: הרשות המקומית תומכת ביוזמות של פעילים לחיזוק חוסן קהילתי

במתווה זה הרשות המקומית תומכת ביוזמה של פעילים קהילתיים לפעול לחיזוק חוסן המקומי בשגרה ובחרום. פעולה זו יכולה להיות חלק מהפעולה הרשותית הרחבה ויכולה לעמוד בפני עצמה. מהלך זה דומה במידה רבה למהלך שתואר בסעיף 2.1.2 ומיועד להשתלב בו. בתהליך המוצע כאן ארבעה שלבים:

1. **יצירת אג'נדה** – חבורת פעילים קהילתיים מחליטה להוביל חיזוק החוסן הקהילתי בשכונה / בקהילה ומוצאת תמיכה ברשות המקומית

2. חיזוק היסודות:

נדרשים לשלב הזה כששה חודשים, נוקטים בו חמש פעילויות, את חלקן ניתן לבצע במקביל:

- ❖ **עוגן ארגוני קהילתי – קבוצת פעילים, מתחברת למוסד מקומי, כגון: מרכז קהילתי, בית ספר. ככל שהתהליך מתקדם י לוודא כי יש בקבוצה ייצוג נאות לגוונים השונים בקהילה. קבוצת**
 - ❖ **זיהוי וחיבור 'מחזיקי עניין' ליצירת רשת חוסן קהילתית:**
 - **חיבור לרשות המקומית –** לגורם רשותי אשר יקשר את הפעילים ליוזמות שונות בתחום החוסן
 - יצירה ופיתוח של **רשת חוסן קהילתית**, חיבור הארגונים וההתארגנויות הקיימים בקהילה לשותפות באג'נדה של קידום חוסן
 - **רב מגזריות –** רשת החוסן כוללת ארגונים קהילתיים (CBO), חברתיים (NGO), עסקיים וממשליים
 - **הזמנה פתוחה –** יצירת דינמיקה של הזמנה מתמדת של מצטרפים חדשים לרשת החוסן
 - ❖ **הנעת יוזמות בקהילה לחיזוק רשת החוסן:** קידום יוזמות פשוטות לביצוע ומידיות, בערוצי החוסן הזמינים ביותר לפעולה. שלוש סיבות להנעה מוקדמת של יוזמות:
 - **'עקרון ההפעלה'** טיפוח יזמות הוא מרכיב חשוב לחוסן
 - **חיזוק הרשת** - הפעולה כשלעצמה מרחיבה את רשת השותפים
 - **למידה מן הנסיון** - ניתן ללמוד מן הפעילות, כיצד לעשות חוסן טוב יותר
 - ❖ **חיבור למיזמים מקומיים –** איתור פרוייקטים רלוונטיים וחיבור אליהם
 - ❖ **תכנון 'חוסן המעגל הראשון' –** תכנון בהשתתפות כלל הגורמים ברשת החוסן הקהילתית לקביעת יעדים ומשימות לארבעה חודשים קדימה, המבוססים בעיקר על משאבים מקומיים זמינים
 - ❖ **מידה ולמידה –** קביעת דרכי הערכה מעצבת, למידה ושיפור פעילות החוסן
 - ❖ **תכנון משותף –** בסוף התקופה, יצירת תמונת מצב משותפת, הגדרת המטרות הרחבות, היעדים והמשימות, עד סוף השנה הראשונה, התאם להמלצות המיקוד שעלו מן ההערכה והלמידה
3. **חוסן 'הקומה הבאה' –** חושבים רחב פועלים ממוקד לקראת השנה השניה:
- ❖ **מיסוד –** יצירת שגרות פעולה, מטרות לטווח ארוך ותכנית שנתית
 - ❖ **הכנה לחירום –** פעילי הקהילה עוברים הכשרה בהשתלבות מיטבית במערך החרום המקומי
 - ❖ **סדנא קהילתית** עם כלל מחזיקי העניין (במרחב פתוח) לקידום יוזמות ושיתופי פעולה

2.2 שמונה אפיקי השפעה

סקירת הספרות העוסקת בחוסן, ו 22 מדדים העוסקים בחוסן (מפורט בנספח א'), מלמדת כי הרכיבים המרכזיים המשפיעים על חוסן, הם:

- ❖ **תרבות של חוסן** - הון סמלי: יצירת 'תרבות של חוסן'. טיפוח נראטיב המהווה משאב להזדהות, משמעות ותקווה. טיפוח ערכים משותפים. ויצירת עקרונות פעולה היכולים לשמש כ'מצפן' במציאות סוערת
- ❖ **משילות ומוכנות** - הון ארגוני: היכולת של אנשים להתארגן באופן יעיל ומועיל להתמודדות עם אתגרים משותפים. כך למשל התועלת הרבה שבחיבור מיטבי בין צרכים ליכולות, על בסיס 'יתרון יחסי' של רשת רב ארגונית המחוברת למשאבי הקהילה
- ❖ **מידע ומדיה** - הדרך והאמצעים בהם מידע מיוצר, נאסף, מופץ ונקלט. בתנאי סיכון ואי ודאות, מידע אמין, זמין ובזמן מהווה נכס חיוני להתמודדות. כך למשל התראה מפני נפילת רקטות
- ❖ **אקטיביות והתנדבות** - מביאה לידי ביטוי שלושה סוגי הון: הון חברתי, במובן הפשוט של עזרה לזולת. הון ארגוני, היכולת של מתנדבים ופעילים להתארגן יחד לעשות טוב. הון אנושי, הנעה לפעולה, ידע, מיומנויות וכישורים המצויים אצל אנשים. הזמינים לפעולה מועילה, לנוכח האתגרים הצפויים והקיימים
- ❖ **משאבים חומריים** - הון חומרי: תשתיות (מים, אנרגיה, תקשורת, תקשוב, תחבורה), משאבים פיננסיים, ציוד, צרכי קיום
- ❖ **שלומות (Well Being)** - הגדרת שלומות היא: "זמינות המרכיבים והתפקודים הנדרשים לסיפוק צרכים אנושיים שונים, והיכולת לפעול להגשמת מטרות אישיות, לשגשג ולחוש סיפוק מחוויית החיים" (למ"ס, 2016) שלומות, היא ביטוי לחוסן בחיי היום יום ועל כן מצאנו לנכון לכלול אותה כרכיב בחוסן. זאת למרות שאינה מופיעה במרבית מדדי החוסן המקובלים.

אנו מציעים לפעול במקביל, לחיזוק החוסן המקומי **בשמונה אפיקי השפעה** המחזקים את כלל מרכיבי החוסן שהובאו כאן :

1. יצירת נראטיב ומשמעות

על איזה 'סוגי הון' משפיע? הסמלי, החברתי והארגוני
מדוע זה חשוב? 'תרבות של חוסן', משמעות, תכלית ותקווה הם הבסיס לעמידה איתנה אל מול מצבים קשים
איך עושים זאת? טיפוח נאמנות למקום, זהות והזדהות, 'גאוות יחידה', אתרי משמעות ומורשת, סיפורי ותיקים, הבלטת דמותם של 'גיבורים מקומיים', יצירת טקסים הטוענים משמעות את 'מעגל השנה' ו'מעגל החיים'. חיבור ומחויבות למקום, לאנשים, לערכים ולנורמות המשותפות

2. שיפור משילות ומוכנות - להגדלת ההון הארגוני

על איזה 'סוגי הון' משפיע? הון ארגוני
מדוע זה חשוב? הערכות ראווה והתמודדות זריזה, גמישה ורלוונטית עם מצבי סיכון

איך עושים זאת? לבנות רשות מקומית מתפקדת היטב בשגרה ומשפרת את מדדי משרד הפנים ופיקוד העורף. הערכות הרשות המקומית, ארגונים וקהילות, לתרחישי ייחוס. הקמה ותרגול של תשתיות אנושיות, ארגוניות וטכנולוגיות למצבי סיכון. יצירת 'רשת חוסן' בין ארגונית ורב מגזרית. פעולה מכוונת לטיפול קהילות וארגוני חברה אזרחית.

3. פיתוח חברתי-קהילתי

על איזה 'סוגי הון' משפיע? ההון החברתי והארגוני
מדוע זה חשוב? פיתוח יכולות קהילתיות וחיזוק ההון החברתי, נמצאו כגורמים החשובים ביותר להתמודדות מוצלחת ושיקום מיטבי במצבי אסון
איך עושים זאת? חילוץ אוכלוסייה ממעגל התלות, שיפור ההון החברתי והיכולות הקהילתיות, חיזוק אמון ורשתות יחסים טובות ומיטיבות, בין אנשים, קבוצות ומוסדות, תמיכה חברתית והתנדבות

4. ניהול מבוסס נתונים

על איזה 'סוגי הון' משפיע? ההון הארגוני וההון החברתי ועל רכיב המידע והמדיה
מדוע זה חשוב? לאיתור מוקדם של מצבי סיכון וניהול אופטימלי של התמודדות ושיקום. מידע תומך החלטות, אמין וזמין מרמת הפרט ועד רמת מנהיגות הרשות המקומית, הוא משאב קריטי להתנהלות אדפטיבית של ארגונים וקהילות, פרטים ומשפחות
איך עושים זאת? שיפור היכולת, לאסוף, לנתח ולהפיץ מידע רלוונטי אמין ומועיל לרשות המקומית ולכלל הגורמים הפועלים בה, על בסיס תשתיות טכנולוגיות המאפשרות רציפות תפקודית

5. פיתוח פיזי – להגדלת ההון החומרי

על איזה 'סוגי הון' משפיע? הון חומרי ובסופו של דבר גם על כל השאר
מדוע זה חשוב? תשתיות ראויות מהוות בסיס לכל חיי העיר
איך עושים זאת? תכנון ובניה, מסחר ושירותים, אנרגיה, מים, תחבורה, תקשורת

6. פיתוח כלכלי – להגדלת ההון החומרי

על איזה 'סוגי הון' משפיע? הון חומרי ובסופו של דבר גם על כל השאר
מדוע זה חשוב? היכולות הכלכליות, חיוניות לקיום ומהוות מנוע לצמיחה ויזמות
איך עושים זאת? היכולת של אנשים ומוסדות להשיג משאבים פיננסיים נדרשים

7. קיימות

על איזה 'סוגי הון' משפיע? לשימור והרחבת ההון החברתי, הכלכלי והסמלי לנו ולדורות הבאים
מדוע זה חשוב? אם לא נדע לשמור על סביבת חיינו, נגדיל בהתמדה את הסיכונים
איך עושים זאת? יצירת סביבת חיים טובה יותר ומסוכנת פחות, לנו ולדורות הבאים

8. שיפור איכות החיים, שלומות

על איזה 'סוגי הון' משפיע? ההון החברתי, האנושי, החומרי והסמלי
מדוע זה חשוב? איכות חיים ראויה, היא ביטוי לחוסן אישי, משפחתי וקהילתי בחיי היום יום
איך עושים זאת? באמצעות כל הפעולות שתוארו לעיל וכל פעולה נוספת המסייעת לאנשים

לחיות טוב. 'שיפור איכות החיים' הוא למעשה תוצא מתהווה (Emergent Property) מפעולות רבות של גורמים שונים. מדידת רכיבי איכות החיים יכולה ללמד על תחומי עשייה המכייבים שיפור

2.3 למידה ומדידה - מותאמת

עשייה מורכבת וייחודית, כמו קידום חוסן מקומי, מחייבת תהליכי למידה ומדידה רציפים. בהכנת ערכה זו סקרנו 22 מדדים שונים (מפורטים בנספח א') מהם הרכבנו את שמונת אפיקי ההשפעה שהוצגו לעיל (2.2). מדידת רציפה ועקבית של רכיבים אלו ולמידה מן הנסיון המקומי והעולמי המצטבר הם הבסיס לקבלת החלטות ושיפור העשייה המתמדת לחיזוק החוסן המקומי. אנו מציעים לעשות זאת בארבע דרכים במקביל:

- ❖ **לוח מחוונים** – מבוסס על מגוון מדדים קיימים הרלוונטיים לחוסן שאינם דורשים התערבות פעילה.
- ❖ **מדדי 'חוסן נתפס'** – שאלונים המודדים את תפיסת החוסן של אוכלוסייה וממלאי תפקידים
- ❖ **מדדי תהליך (KPI - Key Process Indicators)** – מדדים לבדיקת דיוק התהליך, כגון: הרחבת שיתופי פעולה, שילוב בין ערוצי האימפקט
- ❖ **למידת עמיתים** – מתודות לחילוץ תובנות והמלצות לחיזוק החוסן, בין 'מחזיקי העניין'.

לנסיון למדוד חוסן עירוני וקהילתי, הסטוריה ארוכה, נציין כאן תחת כל אחד משלושת דרכי המדידה מדדים או רכיבים רלוונטיים מתוך מדדים, שנוצרו בעשור האחרון. חשוב לציין כי תכנון המדידה והלמידה ראוי שיעשה בהתאמה לכל מקום ולכל זמן, המבחר המוצע כאן הוא להתרשמות כללית, כחלק מתפריט רחב.

2.3.1 לוח מחוונים (Dashboard)

לוח מחוונים מבוסס על מדדים נגישים, המבוססים על נתונים הניתנים לכריה ללא צורך בהתערבות אבחונית נוספת. נפרט כאן את המדדים הרלוונטיים הזמינים כיום. יש להניח כי עם הזמן יפותחו מדדים נוספים, מדוייקים ורחבים יותר, אותם אפשר יהיה לאמץ, בבוא הזמן.

MRI רשותי – פותח ע"י פרופ' אמנון פרנקל וד"ר עידן פורת, במסגרת ארגון 'גשר לעתיד', הפועל באורנים. מדד זה בוחן מגוון מדדים, המכילים 141 פרמטרים, 22 אינדיקטורים, המגבשים תמונה של 8 סוגי הון: הון כלכלי, הון אנושי, הון חברתי, הון פוליטי, הון סביבתי, הון תשתיתי, הון ארגוני והון תכנוני. ה-MRI מרכז תמונה של שלוש עוצמות: חברתית, כלכלית ועוצמת הרשות המקומית.

מדדי התנדבות – (תו האיכות לניהול התנדבות + כלי למיפוי התנדבות ברשות המקומית + מדד התנדבות בסיווג פיקוד העורף) – היקף ההתנדבות מלמד על היקף ההון החברתי, על הקשר למקום ועל זמינות ההון האנושי.

מדדי מצב חברתי כלכלי – המדד החברתי כלכלי של הל"מ"ס + היקף נתמכי רווחה / ביטוח לאומי / הנחות ארנונה – מדדים אלו מלמדים על רכיב ההון החברתי בחוסן האוכלוסייה בחיי היום יום.

סיווג רשויות הערכות לחרום פיקוד העורף – פיקוד העורף ומשרד הפנים מקיימים בקרה שנתית על מוכנות הרשות המקומית לחרום. הסעיפים המרכזיים הם: פיקוד ושליטה, יכולת מענה, אימונים והכשרות, שירותים חיוניים, התרעה, מיגון, הסברה, מענה, מתנדבים, יכולת פינוי וקליטה, יקל"ר. סיווג הרשויות מספק נתונים תומכי החלטות לאפיק המשילות וההערכות.

משרד הפנים מדד איתנות פיננסית + ניהול תקין' + מענק איזון – מענק איזון ניתן לרשויות מקומיות על מנת לסייע בגישור על הפער בין הכנסות להוצאות. 'מענק האיזון' נקבע על פי פרמטרים רבים המעידים על חוסנה הכלכלי של הרשות המקומית ואזרחיה.

מדד איכות חיים – מדד איכות החיים של הל"מ"ס מבטא 74 מדדים בתחומים של איכות התעסוקה, ביטחון אישי, בריאות, דיור ותשתיות, חינוך, השכלה וכישורים, רווחה אישית וחברתית, סביבה, מעורבות אזרחית וממשל, רמת חיים חומרית, פנאי, תרבות וקהילה, וטכנולוגיות המידע. בעת הזו את המדדים הללו נמדדים ברמה הלאומית, סביר להניח שבשנים הקרובות אפשר יהיה לקבל את מדד איכות החיים לרמה המקומית.

2.3.2 מדידת 'חוסן נתפס'

מדד חוסן נתפס (CCRAM) - קבוצת חוקרים ישראלים בראשות לימור אהרונוסון, אודיה כהן, מולי להד, ודימה לייקין ערכה מחקר רחב יריעה ומרובה מתודות שבסופו הוגדר מדד להערכת חוסן קהילתי נתפס המבוסס על חמישה רכיבים מרכזיים (Leykin et al. 2013):

1. **מנהיגות** – אמן במקבלי החלטות ובמנהיגות המקומית, אמונה בהוגנות חלוקת המשאבים ואספקת השירותים
2. **אמן חברתי** - איכות הקשרים בין חברי הקהילה והאמונה באיכות הקשרים הללו
3. **יעילות קולקטיבית** - מעורבות בקהילה ועזרה הדדית. תמיכה ויכולת להשיג מטרות
4. **מוכנות** – היכרות המשפחה והקהילה עם מצבי סיכון, תפיסת המוכנות של הקהילה לחירום
5. **קשר למקום** - קשר למקום המגורים, תחושת שייכות ומשמעות, גאווה במקום המגורים

מדד חוסן קהילתי - ארבון וחבריו סיכמו עשרות שנות מחקר ונסיון והגדירו מדד ושאלון קהילתי על בסיס, ארבעה רכיבים מרכזיים לחוסן קהילתי (Arbon, et al. 2016):

1. **הקשרים בקהילה** – הון חברתי
2. **משאבים זמינים** – הון כלכלי
3. **תכנון והערכות** – הון ארגוני
4. **מודעות לגורמי סיכון ופגיעות** – הערכות לתרחיש ייחוס

מדד קהילתיות – קיימים מדדים שונים למדידת רמת קהילתיות ברשות מקומית/רובעים. נציין כאן את **מדד קהילתיות 2021 שנמצא של החברה למתנ"סים**, הבודק: תפיסות, התנהגות ותופעות חברתיות הקשורות לרמת הקהילתיות בעיר ובשכונות. מלמד על רמת ההון החברתי.

2.3.3 מדדי תהליך (KPI - Key Process Indicators)

כפי שכותבות נוריס וחברותיה (Norris, et al. 2008), חוסן הוא תהליך של חיבור יכולות. קרנטלי ודיינס חקרו ולמדו כי העניין חשוב בהערכות לחרום אינו איכות התכנית אלא עצם תהליך התכנון, היוצר 'רשת ערך' בין מחזיקי העניין (Dynes & Quarantelli, 2008). איכות תהליך פיתוח חוסן מקומי חשובה לא פחות מהמטרות והיעדים שהוגדרו. לכן מדידת התהליך היא חלק מדידת החוסן. את מדדי התהליך (KPI) ניתן לבדוק על פי יסודות התהליך של קולקטיב אימפקט (Collective Impact):

- ❖ **אג'נדה משותפת** – עד כמה מתרחב היקף 'מחזיקי העניין' באג'נדה המשותפת? ומה הם עושים בעניין?
- ❖ **מדידה ולמידה** – עד כמה נסגר מעגל של מדידה – למידה – יישום בסוגיות הרלוונטיות לחוסן?
- ❖ **שילוביות** – האם יש גידול בהיקף ובעומק שיתוף הפעולה בין מחזיקי העניין על פי המדדים המוכרים?
- ❖ **קישוריות** – העברת מידע, התייעצות ותקשורת בכלל, בין 'מחזיקי העניין'. ניתן למדוד זאת באמצעות כלים למדידה וניתוח רשתות ארגוניות, כגון [ONA](#).
- ❖ **ארגון עוגן** – למדוד את תפקוד ארגון העוגן, בעיקר על בסיס 'תשומות' – יושמת קשרים וחיבורים בין מחזיקי העניין.

2.3.4 למידת עמיתים

למידת עמיתים בין מחזיקי העניין בחוסן, היא ההזדמנות ללמוד פרקטיקות מוצלחות ומוצלחות פחות, על בסיס הניסיון המצטבר בתהליכי שיפור חוסן עירוני. בשנים האחרונות מתפתחות עשרות רבות של מתודות, פנים אל פנים ומקוונות, המאפשרות מתן ביטוי למגוון נקודות מבט ומיצוי 'חכמת הרבים'. אנו ממליצים למסד פעילות למידת עמיתים, על בסיס קבועי זמן לאורך הפרוייקט.

3. התוצאה - מה השינוי שמציעה ערכת היישום לחוסן מקומי?

אנו סבורים כי פעולה שיטתית ומתמידה לשיפור החוסן המקומי, תורמת לאנשי העיר ולרשות המקומית הרבה מעבר לשיפור הערכות והתמודדות עם מצבי חרום ואסון. שיפור החוסן המקומי המוצע כאן מאפשר לשפר את איכות החיים במובן הרחב ביותר. נציין כאן חמש השפעות צפויות:

1. **מוכנות טובה לארועי אסון בשגרה ולמצבי חרום** – זוהי המטרה הישירה של שיפור החוסן.



2. שיפור ממשי בחיי היומיום ב 8 אפיקי אימפקט – ערכת היישום לחוסן מקומי מציעה שמונה אפיקי פעולה: יצירת נראטיב, משמעות ותקווה; שיפור משילות; ניהול מבוסס נתונים; פיתוח חברתי-קהילתי; פיתוח פיזי; פיתוח כלכלי; קיימות; שיפור איכות החיים. לכל אח מאלו השפעה משמעותית על איכות החיים בעיר.

3. אימוץ גישות כוללניות לניהול חיי העיר - Whole of Government | Collective Impact Approach – המאה ה 21 מאופיינת במעבר משיטות ניהול המודרניות של 'שליטה ובקרה', 'חלוקת תפקידים' והסדרת 'מלמעלה למטה' לגישות מנהיגויות המבוססות על שיתופי פעולה רב ארגוניים וחוצי מגזרים, על טיפוח יזמות ויצירתיות. הגישות המוצעות כאן לטיפוח החוסן העירוני מסייעות לעיריה לאמץ מודלים חדשניים המאפשרים להתמודד טוב יותר עם אתגרי המאה ה 21.

4. מדידה – בסיס לקבלת החלטות במגוון רחב של תחומי פעולה – הבחירה והשימוש המדדים ושיטות המדידה המוצעים בערכה זו, מקדמים תרבות ארגונית המעודדת קבלת החלטות מבוססת נתונים. בנוסף לכך מדדים אלו יכולים לשרת מגוון רחב של תהליכי עבודה בעיר, ממש לא רק בתחום שיפור החוסן.

5. סיוע בהפעלה אינטגרטיבית של ערכות פרויקט 'ישראל 100' – כפי שכתבנו 'חוסן' הוא מונח רחב המכיל רכיבים רבים ומושפע ממגוון רחב של פעילויות. הערכות הנוספות המוצעות במסגרת מיזם 'ישראל 100', תורמות, כל אחת דרכה, לחיזוק החוסן העירוני. ניתן להשתמש בערכת החוסן כדי לגבש הבנה אינטגרטיבית של מגוון הפעילויות המוצעות המיזם.

4. אופני הליווי של הרשות המקומית

קידום החוסן ברשות המקומית מחייב התאמה לאופי הרשות, הארגונים והאוקולוסיה. ערכה זו מציעה תהליך המאפשר קידום חוסן המותאם לכל רשות מקומית. כך למשל, בכל רשות יקבעו מדיניות קידום חוסן, סדרי עדיפויות, מדד ודרכי מדידה וממבנה ארגוני לביצוע. יישום הערכה מחייב מאמץ מסונכרן ומתמיד מצד גורמים רבים ברשות המקומית ובקהילה לצורך כך נדרש **ליווי מקצועי צמוד**, על פי העקרונות הבאים:

- ❖ **יישום כהמשך פיתוח** - אנו רואים ביישום הערכה שלב נוסף בתהליך הפיתוח, לכן אנחנו כמפתחי הערכה נהיה שותפים בצמתי הלמידה וההחלטה המרכזיים
- ❖ **ליווי הרשות המקומית** – ביחד עם הרשות המקומית נבחר איש-אשת מקצוע הבקיא/ה בתחום החוסן לליווי כלל המהלך ברשות המקומית, בהתאם לשלבים שהוצגו בסעיף הקודם
- ❖ **עוגן ארגוני** – הצוות המוגדר 'עוגן ארגוני' הוא הבסיס להפעלת 'מעגל הפעולה הרב תחומי'. הצוות הזה יקבל את מירב התמיכה בתהליך, מתוך כוונה שיוכל, מוקדם ככל האפשר, להוביל באופן עצמאי ככל האפשר את המהלך
- ❖ **פיתוח מדד רשותי** – הערכה כוללת תפריט של פרמטרים למדידת חוסן ומגוון דרכי מדידה. אנו נסייע לכל רשות לבנות את המדד הרלוונטי לה ואת דרכי המדידה. נלווה אותם במדידת הבסיס ולפחות במדידה אחת נוספת

לסיכום

הערכה המוצעת כאן מאפשרת למנהיגות המקומית להוביל מהלך ארוך טווח, הנושא פירות רבים, משפר את איכות חיי היום יום ואת ההערכות וההתמודדות במצבי חרום ואסון.

הערכה נותנת בידכם כלים מעשיים לקביעת מדיניות, יישום, מדידה ומעקב, לחיזוק חוסן העיר והעירייה, בשיתוף מגוון מחזיקי עניין.

נשמח לקבל הצעות לשיפור הערכה. בנוסף, כל מי שקורא את הערכה הזו מוזמן לשתף בסיפורי הצלחה, רעיונות והמלצות לשיפור החוסן, אנחנו נאסוף אותם ונדאג לזמינותם למשתמשי הערכה בעתיד.

דרך ארוכה לפנינו, העקרונות והשיטות המוצעות כאן, מבוססות אמנם על ניסיון רב, אך היישום יהיה ייחודי לכם. יחד אתכם נלמד לעשות טוב יותר ולהתאים את הפעולה לצרכים ולתנאים הייחודיים לכל רשות.

טיפוח חוסן מקומי הוא אתגר נהדר, הזדמנות לקדם עולם טוב יותר לנו ולילדינו, אנו מקווים שערכה זו תהיה משאב חשוב עבורכם ליצירת ערים טובות יותר.

מקורות

- אטיה, א. (עורך) 2020 חוסן עירוני בשגרה ובחירום - אסטרטגיות, פרקטיקות והמלצות לרשויות המקומיות. תל אביב, פורום ה 15.
- אלואיל, מ. 2016. מהו חוסן עירוני? מושג אופנתי או גישה בעלת ערך? – נדלה מאתר אורבנולוגיה <http://urbanologia.tau.ac.il> בתאריך 4/12/16.
- אמית, ק. פליישר, נ. 2005. חוסן חברתי, הון חברתי ומה שביניהם חיפה: מוסד נאמן בטכניון.
- ביליג, מ. סורקראוט, ש. 2008. החוסן הקהילתי של יישובי מטה בנימין. משרד הרווחה, המרכז האוניברסיטאי אריאל, מוא"ז בנימין.
- בן יוסף, ש. 2010. "יש פתרון לכל מתיישב" - היבטים קהילתיים של שיקום מפוני גוש קטיף. חיבור לשם קבלת תואר "דוקטור לפילוסופיה", רמת גן: אוניברסיטת בר אילן.
- בן יוסף, ש. 2017, כשסיסטם פוגש אקוסיסטם – חיזוק חוסן חברתי וקהילתי בשעת חרום. בתוך: אוגדן מאמרים למפקדים בנושא חוסן, פיקוד העורף 2017
- בן נשר, א. מ. להד וי. שחם. 2002. דו"ח תוצאות סקר עבור משרד הרווחה: ארגונים, פעילויות ומרכיבי חוסן קהילתי בפרוייקט שח"ק. קרית שמונה: המרכז לפיתוח משאבי התמודדות
- דולב, א. 2018. חוסן: מרעיון תיאורטי למודל פעולה. בתוך: בין הזירות, דצמבר, 2018 ת"א מערכות זיגלמן, י. שחם, מ. להד, מ. ושחם, י. 2006. "פיתוח חוסן קהילתי וארגוני באמצעות מודל החוסן הרב ממדי" משאבי אנוש פברואר 2006 : 36-42
- כהן, אודיה. 2015. החוסן הקהילתי, פיתוח מדדי הערכה. מחקר לשם קבלת תואר שלישי, באר-שבע: אוניברסיטת בן גוריון
- לשכה מרכזית לסטטיסטיקה 2016. מדדי איכות חיים, קיימות וחוסן לאומי. ירושלים, למ"ס.
- נגיד, מ. חביבי, ס. בר, ד. 2020. תהליכי שיתוף בשלטון המקומי בישראל: כיווני פעולה והמלצות, ירושלים: קהלת.

- פויין, א. 2007. חוסן הקהילה – הון חברתי בקיבוץ. אפעל, יד טבנקין .
- צחור, א. 2016 מדדי חוסן לאומי – מבוא, המשרד להגנת הסביבה (מופיע גם כנספח ג בחוברת מדדי איכות חיים, קיימות וחוסן בהוצאת הלמ"ס)
- רוני, ב. (עורכת). 2006. מדריך לשילוב 'נספח חברתי-קהילתי' בהליכי תכנון ובנייה. ירושלים: מרכז ציפורי
- שוגרמן, ב. וא. סנדר 2011). מדיניות פיתוח חוסן קהילתי. בתוך: צבע, י. (עורך). (2011). משרד הרווחה סקירת השירותים החברתיים 2011. עמ' 591-619

- Adger, N. 2000. "Social and ecological resilience: Are they related?" In: *Progress in Human Geography* 24,3 : 347-364
- Aldrich, D. P. (2012) *Building Resilience: Social Capital In Post -Disaster Recovery*. Chapter 1, pp. 1 – 23 Chicago IL.: University of Chicago Press, and London.
- Arbon, P., Steenkamp, M., Cornell, V., Cusack, L. and Gebbie, K. (2016), "Measuring disaster resilience in communities and households: Pragmatic tools developed in Australia", *International Journal of Disaster Resilience in the Built Environment*, Vol. 7 No. 2, pp. 201-215. <https://doi.org/10.1108/IJDRBE-03-2015-0008>
- Berke, P. R., Quiring, S. M., Olivera, F., & Horney, J. A. (2018). *Addressing Challenges to Building Resilience Through Interdisciplinary Research and Engagement*. Risk Analysis.
- Busch, N. Givens, A. 2013. *Achieving Resilience in Disaster Management: The Role of Public-Private Partnerships* in: *Journal of Strategic Security* Number 2 Volume 6, No. 2: Summer 2013
- Chandra, A. Acosta, J. Stern, S. Uscher-Pines, L. Williams, A. V. Yeung, D. Garnett, J. Meredith, L.S. 2011. *Building Community Resilience to Disasters*. Santa Monica, CA: RAND
- Cutter, S. L; Burton, C. G; and Emrich C. T. (2010) "Disaster Resilience Indicators for Benchmarking Baseline Conditions". *Journal of Homeland Security and Emergency Management*. 7:1, Article 51.
- Duchek, S. (2020) *Organizational resilience: a capability-based conceptualization*. *Bus Res* 13, 215–246 (2020). <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
- Dynes, Russell R. and Enrico. L. Quarantelli. 2008. A Brief Note on Disaster Restoration, Reconstruction and Recovery: A Comparative Note Using Post Earthquake Observations. Colorado: Delaware University, Disaster Research Center

Holling, C.S. 1986. "The resilience of terrestrial ecosystems; local surprise and global change". Pages 292-317 in W.C. Clark and R.E. Munn, editors. *Sustainable Development of the Biosphere*. Cambridge University Press, Cambridge, U.K

Holling, C.S. 2001. "Understanding the Complexity of Economic, Ecological, and Social Systems" In: *Ecosystems* (2001) 4: 390-405 DOI: 10.1007/s10021-00-0101-5

Leena Ilmola-Sheppard L. Strelkovskii, N. Rovenskaya, E. Abramzon, S. Bar, R. 2020. A systems description of the national well-being, system. Version 1.0 IIASA

Leykin, D., Lahad, M., Cohen, O., Goldberg, A., & Aharonson-Daniel, L. (2013). *Conjoint Community Resiliency Assessment Measure-28/10 Items (CCRAM28 and CCRAM10): A self-report tool for assessing community Resilience*. *American Journal of Community Psychology*, 52(3-4), 313-323.

Norris, F. H. , S, P. Stevens. B. Pfefferbaum, K. F. Wyche R. L. Pfefferbaum (2008) *Community Resilience as a Metaphor, Theory, Set of Capacities, and Strategy for Disaster Readiness*" At: *American Journal of Community Psychol* (2008) 41:127–150

Shmueli, D., Ozawa, C. and S. Kaufman, 2021. "Collaborative Planning Principles for Disaster Preparedness ", *International Journal of Disaster Risk Reduction*, Vol. 52, <https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2020.101981>