

## פרוייקט שש"ת (שיפור שיקום תשתיות)

### רקע

1. במטרה לשפר את חזות העיר במסגרת תוכנית כלל עירונית נעשה בפברואר 1999 פיילוט ברובע 8 ("מתיחת פנים") בשכונות: קרית שלום, שפירא, פלורנטיין. הקריטריונים שנקבעו על ידי ראש העירייה אליבא המשנה למנכ"ל העירייה היו:
  - א. שכונות דרומיות.
  - ב. שכונות הזקוקות לרענון.
  - ג. שכונות סמוכות.
  - ד. שכונות סגורות.
2. בעקבות הפיילוט, הורה ראש העירייה על הרחבתו כפרוייקט לכלל שכונות העיר, במסגרת תוכנית חומש. תוכנית החומש (לשנים 1999 - 2004) שהוכנה באחריות המשנה למנכ"ל העירייה, כוללת 23 פרוייקטים ב-65 שכונות ברחבי העיר (להלן - "פרוייקט שש"ת"). האחריות לניהול הפרוייקט הוטלה על המשנה למנכ"ל העירייה, המשמש כמנהל חטיבת התפעול. בשנת 2001 נערכו שינויים בתוכנית שש"ת. הפרוייקט צומצם לשנים 1999-2003 (במקום עד 2004), סה"כ 20 פרוייקטים ל-63 שכונות, בקדימות לשכונות ותיקות (צפוניות ודרומיות).
3. הפרוייקט הוגדר לתכסית בלבד קרי: כבישים, מדרכות, גינון (שיקום והתחדשות), ריהוט רחוב, חניות, תאורה. מינהל בת"ש שילב בחלק מהרחובות שבהם בוצעו הפרוייקטים עבודות במערכות תת-קרקעיות לרבות עבודות ביוב, מים, תיעול, תבל ובזק. שילוב העבודות נעשה כדי למנוע פתיחות וסגירות תכופות של הכביש והמדרכה.
4. קריטריונים נוספים שנקבעו:
  - א. שיתוף תושבים באמצעות ועד השכונה.
  - ב. ועד שכונה בשיתוף מינהלת שכונה/רובע.
  - ג. חודש ימים לשכונה.
  - ד. 3.5 מליון ש"ח לשכונה.
5. הגופים המבצעים
  - א. חטיבת התפעול.
  - ב. מינהל בת"ש.
  - ג. חברת "אחוזות החוף".
  - ד. חברות עירוניות אחרות בהתאם לצורך (חלמיש וכד').

6. בקרה:
- א. תושבים.
  - ב. ועדים.
  - ג. מינהלת רובע/ שכונה.
  - ד. מפקחי עבודה אגף שפ"ע/בת"ש.
7. מטרת הביקורת:
- א. לבחון השגת היעדים שנקבעו לביצוע פרויקט שש"ת 7-1 על פי הנושאים המפורטים להלן לצורך הפקת לקחים להמשך ביצוע הפרוייקט:
  - א. שלבי התהליך לביצוע פרויקט שש"ת.
  - ב. תהליך העברת דרישות תושבים.
  - ג. תכנון מול ביצוע.
  - ד. עלות הפרוייקט – תקצוב בהשוואה לעלות בפועל.
  - ה. השוואת צפיפות תקלות ועלות תיקון בפרוייקט "לפני" ו"אחרי" בחתך רחוב ושכונה.
  - ו. פרסום פרויקט שש"ת.
  - ז. ביצוע סקר שביעות רצון תושבים.
  - ח. תיעוד הפרוייקט – תורה, נהלים והדרכה.
8. הביקורת ערכה פגישות ושיחות עם: מנהל חטיבת התפעול, מתאמת חטיבת התפעול, מנהל מינהל בת"ש, מנהל אגף שפ"ע, עוזרת תיאום ובקרה באגף שפ"ע, מ"מ מנהל אגף מיסעות, מדרכות, מאור, סגן מנהל אגף התקציבים והממונה על התב"ר, רכז תקציבים אגף התקציבים, חשבי חטיבת תפעול ומינהל בת"ש, מנהלי רובע, סמנכ"ל פרויקטים חברת "אחוזות חוף", מנהלת מרכז "יאיר" למידע הנדסי, דובר העירייה ואנשי לשכתו. כמו כן אספה הביקורת חומר רלוונטי, וערכה סיורים בשטח.
- הביקורת מדגישה כי במהלך איסוף הממצאים לדוח הביקורת, תוקנו ושופרו נושאים שונים על ידי הגורמים הנוגעים, בין היתר, עקב כך שהביקורת נדרשה להם. כך לדוגמא: סקר שביעות רצון תושבים, ניתוח נתונים השוואתיים והפקת דוחות "לפני" ו"אחרי", תיעוד חזותי של הפרוייקט "לפני" ו"אחרי".
9. הנושאים שנבדקו עתירי נתונים. שיטת העבודה בדוח זה, התבססה על השוואת נתונים בחתכים שונים. לצורך הצגת הממצאים, כונסו חלקם בטבלאות. טיוטת הממצאים מתייחסת לשש"ת 7-1. איסוף הממצאים, הכנת טיוטת הממצאים, נעשו במהלך המחצית השנייה של שנת 2000 עד לחודש יוני 2001, על ידי מר יעקב וייסמן.

## ממצאים

10. תרשים תהליך

בעקבות הפיילוט ברובע 8, התפתח תהליך עבודה מובנה להנעת הפרוייקטים של שש"ת, כמפורט בטבלה להלן:

### שלבי תהליך ביצוע פרוייקט שש"ת בשנים 1999-2000

יחידות שלבים	משנה למנכ"ל מנהל הפרוייקט	מינהלות רובע שכונה	חטיבת התפעול	מינהל בת"ש
שלב א'	מכתב התראה לחטיבת התפעול, מינהל בת"ש, מינהלות רובע המפרט: שכונות, חודשי ביצוע, תקציב תב"ר	מנהלי רובע/שכונה	אגף התברואה אגף פיקוח אגף שפ"ע	אגף מיסעות מדרכות, מאור (מ.מ.מ.)
שלב ב'		מפגשים עם ועדי שכונות לריכוז דרישות.	סיוור מוקדם בשטח לצורכי תכנון	סיוור מוקדם בשטח לצרכי תכנון
שלב ג'		העברת דרישות ועדי שכונה למנהל בת"ש וחטיבת תפעול לצורך תמחור	תמחור דרישות מינהלות רובעי ועדים שכונה	תמחור דרישות מינהלות רובע/ועדי שכונה
שלב ד'	דיון בהשתתפות מינהל בת"ש, חט' תפעול, מינהלות רובעים לגיבוש תוכנית עבודה. חלוקת מסגרת תקציב מאושר למשתתפים			
שלב ה'		מפגש עם ועדי שכונה לצורך קביעת סדרי עדיפויות.	סיכום מתומחר לפי סדרי עדיפויות ועדי שכונה	סיכום מתומחר לפי סדרי עדיפויות ועדי שכונה
שלב ו'	גיבוש תוכנית עבודה בשיתוף מינהל בת"ש חט' התפעול, מינהלות רובע בהתאם לתקציב מאושר			
שלב ז'			מנהל אגף שפ"ע מכין פקודת מבצע כולל עלויות.	
שלב ח'	הצגת פקודת מבצע בשכונה בשיתוף כל הגורמים העירוניים הנוטלים חלק בפרוייקט			
שלב ט'	ביצוע הפרוייקט			

מנהל חטיבת התפעול ציין כי החל משנת 2001 בוצעו שינויים בשלבי התהליך. החל משנת 2001 פרויקט מס' 9, מסמך התראה (התנעה) (שלב א' בתרשים) יוצא כ- 6-7 חודשים לפני המועד המתוכנן לביצוע, לאפשר התארגנות, תכנון מוקדם ותיאום הנדסי. העדכונים הנוספים בתרשים התהליך מופיעים בטבלה להלן:

### שלבי תהליך ביצוע פרויקט שי"ת משנת 2001

יחידות שלבים	משנה למנכ"ל מנהל הפרוייקט	מינהלות רובע שכונה	חטיבת התפעול	מינהל בת"ש
שלב א'	מכתב התנעה לחטיבת התפעול, מינהל בת"ש, מינהלות רובע המפרט: שכונות, חודשי ביצוע, תקציב תב"ר	מנהלי רובע/שכונה	אגף התברואה אגף פיקוח אגף שפ"ע	אגף מיסעות מדרכות, מאור (מ.מ.מ.)
שלב ב'		מפגשים עם ועדי שכונות לריכוז דרישות.	סיור מוקדם בשטח לצורכי תכנון	סיור מוקדם בשטח לצורכי תכנון
שלב ג'		העברת דרישות ועדי שכונה למנהל בת"ש וחטיבת תפעול לצורך תמחור	תמחור דרישות מינהלות רובעי ועדים שכונה	תמחור דרישות מינהלות רובע/ועדי שכונה
שלב ד'	דיון בהשתתפות מינהל בת"ש, חט' תפעול, מינהלות רובעים לגיבוש תוכנית עבודה. חלוקת מסגרת תקציב מאושר למשתתפים			
שלב ה'		מפגש עם ועדי שכונה לצורך קביעת סדרי עדיפויות.	סיכום מתומחר לפי סדרי עדיפויות ועדי שכונה	סיכום מתומחר לפי סדרי עדיפויות ועדי שכונה
שלב ו'	גיבוש תוכנית עבודה בשיתוף מינהל בת"ש חט' התפעול, מינהלות רובע בהתאם לתקציב מאושר			
שלב ז'	פגישה עם נציגי תושבים בכל שכונה לסיכום משימות לביצוע בהתאם לסדר עדיפויות של התושבים בשיתוף חשבות ותקציבים.			
שלב ח'			מנהל אגף רבעים ושכונות מכין לתושבים מצגת, מנשר ומפה.	

יחידות שולבים	משנה למנכ"ל מנהל הפרוייקט	מינהלות רובע שכונה	חטיבת התפעול	מינהל בת"ש
שלב ט'	סיור ראה"ע בשכונה והצגת תוכנית העבודה באמצעות מצגת לתושבים.			
שלב י'		הפצת מנשרים לכל בית אב בשכונה		
שלב י"א	ביצוע הפרוייקט			
שלב י"ב	דיון סטטוס גמר פרוייקט			

מתאמת חטיבת התפעול ציינה כי פרק הזמן שבין שלב ההתנעה (שלב א') ועד לדיון אצל המשנה למנכ"ל לחלוקת התקציב (שלב ד') הוא כחודשיים. ארבעת החודשים משלב ה' עד ביצוע הפרוייקט (שלב י"א) מיועדים למינהל בת"ש ואגף שפ"ע לצורך תכנון ותיאום הנדסי.

### תהליך העברת דרישות תושבים

#### חטיבת תפעול

11. ועדי שכונות

אחד הקריטריונים בפרוייקט, הוא שיתוף תושבים. בפועל נעשה הדבר באמצעות ועדי שכונות. מתאמת חטיבת התפעול העבירה לביקורת רשימה של ועדי השכונות בעיר. מנתונים אלה עלה כי מתוך 22 שכונות בפרוייקט שש"ת 7-1:  
 16- שכונות (73%) – היה ועד נבחר.  
 6- שכונות (27%) – לא היה ועד נבחר.

12. מתאמת חטיבת התפעול המציאה לביקורת את נתוני דרישות ועדי השכונות שהיו ברשותה כלהלן:

#### שי"ת 1

מנהל שכונת שפירא וסגן מנהל פרוייקט קידום ופיתוח שכונת שפירא ("פרוייקט שפירים") דיווחו בתאריך 16/6/99 למנהל המחלקה לתפקידים מיוחדים על סיום עבודות ברובע 8. הדיווחים שיקפו בעיקר אי שביעות רצון ממפגעים שנוצרו במקומות שונים בהם נעשתה עבודה, כתוצאה מאיכות ביצוע לא טובה, השארת פסולת אספלט וריצוף, עבודות שלא התחילו בהם ועבודות שיש להשלים.

בחומר שנמסר לביקורת לא היתה התייחסות למה שנעשה, אם נעשה, בעקבות דיווח זה.

התייחסות מ"מ מנהל אגף מ.מ.מ.:

"הדיווחים על סיום עבודות ואיכות ביצוע התקבלו מוועדי שכונות שאינם אנשי מקצוע, ולכן יש לקחת את ההערות אלו בפרופורציה.

העבודות בשש"ת 1 בוצעו בתקציב מצומצם, העבודות בוצעו כפיילוט במתכונת של עבודות אחזקה, ולפיכך לא בוצע בשכונה פרוייקט שיקום אלא עבודות שדרוג תכסית בהתאם לצורך שעלה בשטח, בשותפות חלקית של התושבים.

כל העבודות שנקבעו לביצוע הסתיימו ובסיומן השטח נוקה מפסולת או חומרים כלשהם. לצורך לימוד הפיילוט (שש"ת 1) במשך כל זמן ביצוע הפרוייקט הועמד מטעם אגף דרכים ומאור מפקח שביצע פיקוח וניהול הפרוייקט בצמוד לקבלן המבצע. סיום העבודות אושר ע"י המפקח לאחר שתוקנו לשביעות רצונו כל הליקויים ברחובות שטופלו.

ההערכה היא שהתלונות בכל הקשור להשלמת עבודות והשארת פסולת התקבלו במשך ביצוע העבודות בשכונה ולא לאחר סיומן (העבודות בשטח הסתיימו בחודש אוגוסט 99). יש לציין כי דיווחי מתאמת חטיבות התפעול לא הגיעו למחלקות הרלוונטיות במינהל".

## **שש"ת 2**

מנהל פרוייקט שיקום שכונות במשרד הבינוי והשיכון נפגש עם ועד השכונה לדון בדרישות התושבים הנוגעות לשכונת נווה עופר. בתאריך 16/5/99 הועברו הדרישות למנהל המחלקה לתפקידים מיוחדים בעירייה.

דרישות התושבים הנוגעות לשכונת ניר אביב הועלו על ידי מנהל השכונה בתאריך 18/5/99 ושכונת נווה חן בתאריך 19/5/99. הדרישות הועלו בהתאם ליחידות העירייה הנוטלות חלק בפרוייקט.

## **שש"ת 3**

דרישות התושבים הנוגעות לשכונת בבלי הועלו על ידי מנהל רובע בני דן בשיתוף ועד השכונה באופן מסודר בתאריך 21/6/99. בסיום הפרוייקט קיימו מנהלת הרובע וועד השכונה מפגש מסכם בהשתתפות הצוות הניהולי הבכיר של העירייה, בראשות ראש העירייה ופעילי השכונה. תושבי השכונה דווחו ועודכנו על ביצוע העבודות שנעשו בפועל.

הדרישות הנוגעות לשכונת נווה אליעזר הועלו באופן מסודר. מהמסמכים הקיימים לא ברור על ידי מי ובאיזה תאריך. בחומר שנמסר לביקורת אין תיעוד על מפגש מסכם בסיום הפרוייקט. מנהל רובע צפון מזרח העביר בתאריך 17/6/99 באופן מסודר למנהל המחלקה לתפקידים מיוחדים את הנושאים למבצע "מתיחת פנים". ועד נווה דן היפנה בתאריך 15/9/99 בהמשך למצגת בשכונתם, דרישות נוספות למנהל חטיבת התפעול. בחומר שנמסר לביקורת אין תיעוד על מפגש מסכם בסיום הפרוייקט.

הדרישות הנוגעות לשכונת נחלת יצחק, הועלו על ידי מנהלת רובע מזרח בתאריך 12/1/00 לאחר שבתאריך 17/12/99 התקיים סיור בהשתתפות פעילים לבדיקת הנושאים שאושרו לביצוע. בחומר שנמסר לביקורת לא נמצא תיעוד על מפגש מסכם בסיום הפרוייקט.

#### **ש"ת 4**

הדרישות הנוגעות לשכונת עג'מי הועלו על ידי: סמנכ"ל המישלמה, סגן ראש העירייה וחברת מועצה. בחומר שנמסר לביקורת אין תיעוד על מפגש מסכם בסיום הפרוייקט. פרויקט זה לא היה בתכנון המקורי של פרויקט ש"ת והוכנס בדצמבר '99 כפרוייקט נוסף.

#### **ש"ת 5**

דרישות התושבים לשכונת נווה שרת הועלו על ידי מ"מ רובע צפון מזרח באופן מסודר למנהל המחלקה לתפקידים מיוחדים, בתאריך 17/10/99. ועד השכונה העלה דרישות נוספות למנהל הרובע ולמנהל בת"ש בתאריך 16/2/00. בשכונת רמת ישראל, התקיימה פגישה עם נציגי השכונה בתאריכים: 4/10/99, 30/11/99. בתאריך 4/1/00 העבירה מנהלת רובע מזרח למנהל המחלקה לתפקידים מיוחדים באופן מסודר את דרישות התושבים. בשכונת ביצרון התקיימה פגישה עם נציגי התושבים בתאריך 6/10/99. מנהלת רובע מזרח העבירה למנהל המחלקה לתפקידים מיוחדים באופן מסודר את דרישות התושבים בתאריך 12/12/99.

#### **ש"ת 6**

ועד שכונת מונטיפיורי העביר את דרישותיו במהלך חודש מרץ 2000 בשיתוף מנהל השכונה, לאחר שהובא לידיעתו גובה התקציב המאושר. הועד העביר את דרישותיו בהתאם לסדרי עדיפות במסגרת התקציב האמור. ועד שכונת הדר יוסף העביר דרישותיו במהלך חודש מרץ 2000 בשיתוף מנהל רובע צפון מזרח. ועד שכונת גני צהלה - קרית שאול העביר את דרישותיו לאחר קביעת סדרי עדיפות בשיתוף מנהלת רובע צפון מזרח. הדרישות הוגשו במהלך מרץ 2000.

#### **ש"ת 7**

דרישות תושבי שכונת נווה צה"ל ובית יעקב הוגשו למנהל מינהל בינוי ותשתית בשיתוף מנהל שכונת רובע 9 דרום. הדרישות עלו לאחר קביעת סדרי עדיפות.

#### **מינהל בת"ש**

13. להלן התייחסותו של מ"מ מנהל אגף מדרכות, מיסעות ומאור (להלן אגף מ.מ.מ.) שנמסרה לביקורת במהלך איסוף הממצאים לתוכנית עבודה מול דרישות תושבים:

#### **"ש"ת 1**

רובע 8 בוצע כפיילוט, ומשימותיו נקבעו על ידי אנשי המחלקות הרלוונטיות.

#### **ש"ת 2 ו-3**

השתתפו מנהלי הרובע ואנשי מקצוע של המחלקות.

#### **שי"ת 4**

המטלות נקבעו לפי דרישות התושבים, ואחר כך על בסיס הדרישות חושבו אומדני העלות. הדרישות באו מהמישלמה, ומספר תושבים. היו חודשיים לביצוע.

#### **שי"ת 6 ו 5-**

בפרוייקטים אלה היתה מעורבות של התושבים, בניגוד לפרוייקטים הקודמים בהם היתה מעורבות של מנהלי הרובע בלבד.

בפרוייקטים אלה היה מתאם גבוה יותר לדרישות התושבים. על בסיס הדרישות הכינו המחלקות הרלוונטיות אומדנים שהוחזרו לתושבים לקביעת סדרי עדיפויות.

#### **שי"ת 7**

מנובמבר 2000 המחלקות קיבלו את המטלות מהתושבים כשלושה חודשים לפני התאריך שנקבע לתחילת עבודה על פרוייקט שש"ת. זמן זה מנוצל להתארגנות, תכנון ותיאום. מ"מ מנהל האגף מסר לביקורת כי לדעתו קבלת המטלות שישה חודשים לפני תחילת הביצוע, מאפשרת עבודה יותר מסודרת, מתוכננת, עם תיאום הנדסי ועם טיב עבודה משופר".

#### **מינהלות רובע**

14. הביקורת נפגשה עם מנהלי הרבעים (בני זן, דרום, מזרח, צפון מזרח) בהם בוצע פרוייקט שש"ת 7-1. מנהלי הרבעים הדגישו את חשיבות הפרוייקט. עם זאת, הם העלו התייחסויות (כל אחד על פי ניסיונו בביצוע הפרוייקט ברובע עליו הוא מופקד) כמפורט להלן:

א. מנהל רובע מזרח:

- (1) תושבים שותפו בפרוייקט.
- (2) לא היו בעיות של תאום.
- (3) שש"ת 3 התמשך מעבר למתוכנן (12/00 במקום 12/99).
- (4) לא היה תהליך של מסירה בסיום הפרוייקט לועד השכונה.
- (5) לפני ביצוע שש"ת 3 לא היה פרסום. הפרסום נעשה במהלך הפרוייקט.
- (6) לא נעשה תיעוד "לפני ואחרי" שש"ת 3.
- (7) איכות ביצוע העבודות בינונית.

התייחסות מנהל רובע מזרח:

"הדברים שצויינו נכונים. פרוייקטים שבוצעו במהלך השנה האחרונה לאחר הביקורת השתפרו עד כדי שחלק מהסעיפים בדוח אינם רלוונטיים".

התייחסות מ"מ מנהל אגף מ.מ.מ. לדברי מנהל רובע מזרח:  
"סעיף א.3) לעיל: בשכונות אלו צוותו לעבודות גם עבודות שאינן תכסית של מים, ביוב, תיעול, תכל ומאור שעקב ביצוען לוח הזמנים המקורי נדחה.  
סעיף א.7) לעיל: איכות הביצוע של העבודות אושרה על ידי מפקחים מקצועיים. אם היו תקלות נקודתיות הם טופלו מיידית".

ב. מנהל רובע דרום:

- 1) תושבים שותפו בפרוייקט.
- 2) ועד שכונה מייצג יותר תושבים בשכונה קטנה מאשר בשכונה גדולה.
- 3) איכות ביצוע העבודות בינונית דוגמאות:
  - א) רח' מעפילי אגוז שכונת נווה חן, אחרי 3 חודשים התלוננו תושבים על פרוק המדרכה.
  - ב) שכונת נווה צה"ל, "גן אלוף" לא עשו מעברים.
  - ג) שכונת כפיר, רח' משה דיין 18-20, עשו הנמכות לנכים בלי הרחבה, בגלל עבודות של חברת "תבל".
- 4) במהלך ביצוע שש"ת הזניחו קבלני התחזוקה (שהם גם קבלני הביצוע) את רמת התחזוקה השוטפת בשכונות.
- 5) חוסר תיאום. דוגמאות:
  - א) רחוב אחימץ שכונת בית יעקב, נעשו פסי האטה על מכסה ביוב.
  - ב) רחוב מעפילי אגוז, שכונת נווה חן, פתיחת כבישים ע"י חברת "תבל" לאחר סיום עבודות שש"ת במקום.

התייחסות מ"מ מנהל אגף דרכים ומאור לדברי מנהל רובע דרום:

- "סעיף א.3. לעיל: במקום בוצעה לאחר סיום פרויקט שש"ת, עבודות (ו.י.) של חברת (ו.י.) תבל. העבודות בוצעו בחודש נובמבר - דצמבר 2000, כשנה לאחר סיום עבודות שש"ת ולא שלושה חודשים כפי שנכתב בדו"ח (טיטוט ממצאים של דוח הביקורת – ו.י.).
- סעיף 3.ג. לעיל: ברחוב משה דיין – השלמת ההנמכה לא בוצעה מכיוון שבוצע התיאום עם חברת תבל שביצעה עבודה במקום במועד מאוחר יותר. ההנמכה הושלמה רק לאחר ביצוע העבודות ע"י חברת תבל.
- סעיף 4. לעיל: תחזוקה לא בוצעה באופן שוטף – עובדה זו לאשורה אינה נכונה. יחידת אחזקה נתנה מענה לכל דרישות המוקד כמקובל, יתרה מזו אף תוקנו ליקויים שהיו בשכונה בצורה יזומה כתוספת לעבודה במסגרת שש"ת.

סעיף 5.ב. לעיל: עפ"י בדיקה שערכנו (מ"מ מנהל אגף מ.מ.מ. – ו.י.) ברחוב מעפילי אגוז 2, לא בוצעה סלילה מחדש של הכביש במסגרת עבודות שש"ת, סלילה מחדש של הכביש אמורה להתבצע בימים אלה".

ג. מנהל רובע בני דן:

- 1) בשכונת בבלי תושבי השכונה שבעי רצון מפרוייקט שש"ת.
- 2) בסיום הפרוייקט היתה מסירה לתושבי השכונה.
- 3) לא נעשה תיעוד מצולם "לפני ואחרי".
- 4) מנהל הרובע סבור כי פרסום ויחסי ציבור צריך להיעשות ע"י מינהלת הרובע, אך רצוי לגרום לשדרוג והעצמת הפרסום על ידי דובר העירייה.
- 5) נעשה שיתוף תושבים ומגזרים מגוונים. עם זאת, ועד השכונה אינו "חזות הכל" וראוי להתייחס לרצונות מגזרים נוספים.
- 6) חוסר תיאום, דוגמאות:
  - א) רחוב סנהדרין נעשו עבודות גינון לפני שהשלימו במדרכות הכנות לגינון. נעשתה שתילה מחדש.
  - ב) רחוב ירושלמי, קבלן פרק ריהוט רחוב חדש יחסית.

ד. מנהל רובע צפון מזרח:

- 1) ככלל, היתה היענות לדרישות ועד השכונה בכל הפרוייקטים.
- 2) לא היה מסירה של הפרוייקט לועד השכונה, כיוון שעבודות לא הסתיימו.
- 3) רמת ביצוע העבודות בינונית, דוגמאות:
  - א) רח' בית אל, שכונת נוה שרת, מדרכות התפוררו והיה צורך בתיקון חוזר.
  - ב) קהילת ורשה, שכונת הדר יוסף, תיקון מדרכות תוך כדי הביצוע.
- 4) רצוי לקבל ת"ע שנתית של מינהל בת"ש אגף שפ"ע, לצורך העלאת דרישות ריאליות לביצוע שש"ת.
- 5) עבודות לא הסתיימו (גן לודג'), עבודות התארכו מעבר למתוכנן (שכונת נוה שרת, (סלילת רחבה ברח' רמה 26).

"התייחסות מ"מ מנהל אגף מ.מ.מ. לדברי מנהל רובע צפון מזרח סעיף 14.ד.3), א'ב': "סעיפים אלו מתארים ביצוע עבודה שוטף ונכון של תהליך התקנת מדרכות. ליקויים שנמצאו על ידי המפקח טופלו במקום על ידי הקבלן המבצע. במהלך הפרוייקט איתרו המפקחים המקצועיים מטעמנו ליקויים בטיב העבודה ולכן חוייב הקבלן לבצע תיקונים כדי להביא את הפרוייקט לרמת גימור טובה".

## תכנון מול ביצוע

### תכנון ותיאום

15. בהתאם לנוהל "תאום הנדסי" מס' 05-00-99-501: "כל גורם (בעירייה או מחוז לעירייה) המבקש ליזום תוכנית לביצוע עבודה בתחום התשתית הציבורית שבשטח העיר ת"א-יפו, יגיש תכנית לאישור למח' לתיאום הנדסי במנהל בת"ש". סעיף 4.5.2. בנוהל מצייין: "גורם המבקש להתחיל בביצוע העבודה בתשתית שבתחום העיר ת"א-יפו יפנה לקבלת רשיון לתחילת העבודה בכפוף לתנאים ולהנחיות של מכתב התיאום". מהנתונים שמסר לביקורת מ"מ מנהל מ.מ.מ. עלה כי לא בכל הפרוייקטים 7-1 היתה בקשה לתיאום הנדסי. בשש"ת 2-1 לא היה תיאום הנדסי, בשש"ת 3 התיאום התקבל בחלקו לקראת סיום תאריך ביצוע מתוכנן של הפרוייקט, ובחלקו לאחר תאריך ביצוע מתוכנן של סיום הפרוייקט. בשש"ת 5 התיאום התקבל באמצע תאריך מתוכנן של ביצוע העבודות. לדבריו של מ"מ מנהל אגף מ.מ.מ. היתה סטייה מנוהל תיאום הנדסי 05-00-99-501 בכך שהעבודות בוצעו קודם לקבלת האישורים הנדרשים (מכתב תיאום מאושר ורשיון עבודה – ו.י.). מנהל המחלקה לתיאום הנדסי מסר לביקורת נתונים מהם עלה כי, בקשות לתיאום הנדסי הוגשו לכל הפרוייקטים שש"ת 7-1 (פרט לשש"ת 2). עם זאת, לדברי מ"מ מנהל אגף מ.מ.מ., במקרים האמורים היה קשר טלפוני עם גורמי החוץ (דוגמת חברת חשמל, בזק), לוודא היעדר התנגדות לביצוע.

התייחסות מנהל מינהל בינוי ותשתית:

"תהליך התיאום ההנדסי יוצר שילוב של עבודות בסדר נכון, מונע פתיחות וסגירות מיותרות של הכביש והמדרכה, מבוצע תזמון לכניסת כל גורם מבצע בתורו, מוקצה לוח זמנים ברור לביצוע לכל גורם, ואי הנוחות הנגרמת לתושבי הרחוב מתקצרת מאד בהשוואה למצב שבו לא יהיה תיאום הנדסי.

לכן עמדת מינהל בינוי ותשתית הינה, כי עבודות שש"ת חייבות להיכלל בתכנית עבודה שנתית מסודרת. כך יכול המינהל לתת מענה לתכנון מתאים, ציוות עם עבודות תשתית אחרות, ביצוע תיאום הנדסי והתארגנות עם קבלנים לביצוע.

ברור כי פרוייקט בסדר גודל של כ-50 מליון ש"ח בשנה מחייב התייחסות מתאימה לתיאום ותכנון".

התייחסות מ"מ מנהל אגף מ.מ.מ.:

"לגבי הטענה שתהליך תיאום הנדסי גרם לעיכוב הרי שדבריי לא הובנו כהלכה, בכל מקום שצויין בדו"ח (טיוטת ממצאים של דוח הביקורת – ו.י.) "חוסר תאום" הכוונה הייתה "טרם הסתיים תהליך התיאום" ולא אי ביצוע תאום בפועל.

החל משש"ת 3 והלאה נדרשו כנוהל ביצוע תיאום הנדסי לכל עבודה בנפרד.

לגבי עבודות בשש"ת 1 ובשש"ת 2 העבודות בוצעו עפ"י רשיון של עבודות אחזקה ושימשו כפילוט להמשך הפרוייקט".

16. מ"מ מנהל אגף מ.מ.מ מסר בנוסף כי:

א. התיאום עם אגף המים גרם לעיכוב בעבודות. לדוגמא: שכונת ביצרון.  
ב. במדרכות, באמצעות שינוי טכנולוגי, הושגה בעלות נמוכה תוצאה טובה יותר, מאשר שימוש בטכנולוגיה קודמת.

התייחסות מ"מ מנהל אגף מ.מ.מ.:

"בשכונת ביצרון התבצע תהליך של תאום הנדסי כמקובל. בהליך זה אגף המים, הביוב והתיעול העלה צורך לבצע עבודות של החלפת קו מים וקו ביוב בשכונה, אי לכך נדחתה עבודת שש"ת עד לסיום עבודות אגף המים במקום".

17. מ"מ מנהל אגף מ.מ.מ. מסר לביקורת בהתייחס לנושא של תיאום, תכנון, ביצוע את הדברים הבאים: "

### **שי"ת 1**

רובע 8 בוצע כפרוייקט פילוט, ומשימותיו נקבעו על ידי אנשי המחלקות הרלוונטיות, בעקבות סיוור בשכונה, בו נעשתה הערכה מאולתרת בעין על העבודות שיש לבצע, כולל האומדנים. העבודה בוצעה ללא תכנון מוקדם, קרי:

- מדידה
- תכנון תנועתי
- תכנון לביצוע
- תאום הנדסי
- רשיונות

תהליך זה של תכנון מוקדם אורך מינימום שישה חודשים. אומדני העלות שניתנו היו ללא פירוט המטלות. בוצעו רק תיקוני מדרכות, כבישים כמעט ולא חודשו, בכבישים שחודשו נעשו הטלאות. בשכונת קרית שלום בעיה חמורה של ניקוז, נושא זה לא טופל במסגרת הפרוייקט.

### **שי"ת 2-3**

"שש"ת 2-3 נעשו ללא תוכניות ותיאומים מפורטים בקביעת המטלות בגין זמן התראה קצר להתארגנות.

### **שי"ת 4**

מועדי קבלת המטלות לא הותירו זמן לצורך תכנון מפורט ותיאום הנדסי כמקובל.

## ששי"ת 5-6

תאריך קבלת המטלות לא אפשר זמן התארגנות, תכנון ותיאום. בשש"ת 3 בוצעו בפועל 12 תיאומים ובשש"ת 5 נערכו 60 תיאומים.

## ששי"ת 7

החל מפרוייקט זה העבודה נעשתה על פי תוכניות ברוב המטלות כולל תיאום הנדסי בהתאם לנוהל".

התייחסות מ"מ מנהל אגף מ.מ.מ.:

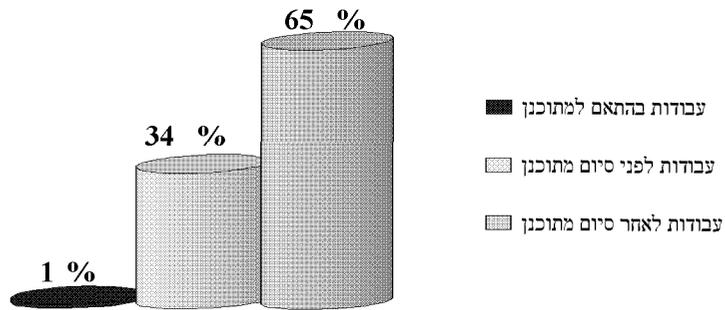
"העבודות בשכונה (קרית שלום) נכללו כאמור בשש"ת 1 שהוגדר לעבודות תכנית בלבד וכפיילוט ולא בא לפתור בעיות ניקוז מקיפות. הבעיה הנוכחית ידועה למינהל בת"ש והיא תיפתר בתוכנית העבודה השוטפת של המינהל בעתיד".

18. אגף מ.מ.מ. נדרש לבצע עבודות חוזרות בשכונת נווה אליעזר (שש"ת 3), שכונת בבלי (שש"ת 3), רחוב קהילת יאסי (שש"ת 6, הדר יוסף). זאת כתוצאה מכך, שאגף גנים ונוף פתחו גומות ונטעו עצים לאחר גמר עבודה של אגף מ.מ.מ. . במקרה אחר האגף קיבל רשיון עבודה ביפו ד' ברחוב המחרוזת, ולאחר שהאגף סיים את עבודות הריצוף במקום, נכנסה חברת כבלים ופתחה מחדש את הריצוף.

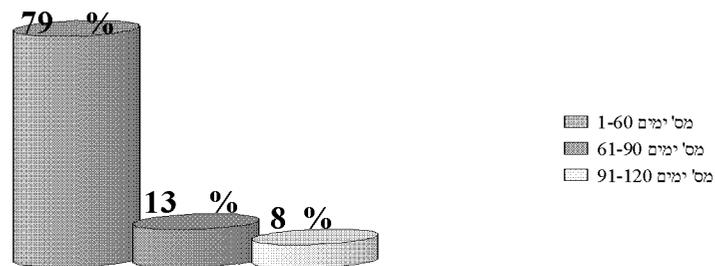
19. מ"מ מנהל אגף מ.מ.מ. המציא לביקורת פירוט עבודות לפי רחובות בחתך שכונות, בכל אחד מהפרוייקטים של שש"ת 2-7. פירוט העבודות סודר בטבלאות, כאשר בכל טבלה, יש חלוקה למדרכות ולמאור, תאריך התחלה וסיום. החלוקה נעשתה לפי פריטי תכנון מול ביצוע ולו"ז.

20. אחד הקריטריונים של פרוייקט שש"ת כפי שהוגדר מלכתחילה, היה ביצוע פעילות בפרק זמן מוגדר. במינהל בת"ש לא הייתה עמידה בלו"ז של הפרוייקטים מהיבט של ביצוע מול תכנון כפי שעולה מנתונים שנאספו ע"י הביקורת לתרשימים המובאים להלן:

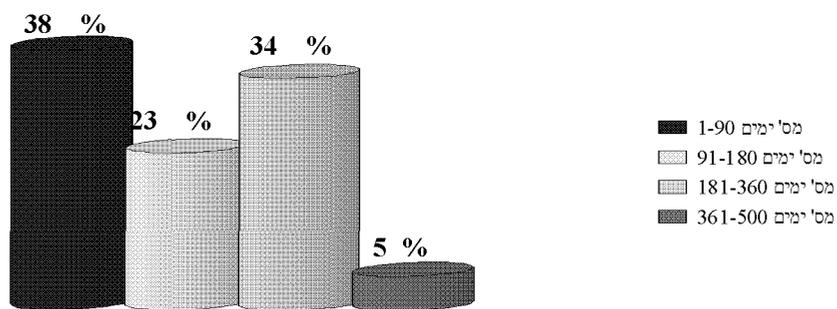
**התפלגות עבודות פרויקט שש"ת - מינהל בת"ש**



**התפלגות עבודות שהסתיימו לפני המועד המתוכנן (בימים לפי פרויקטים)**



**התפלגות עבודות שהסתיימו אחרי המועד המתוכנן (בימים, לפי פרויקטים)**



התייחסות מ"מ מנהל אגף מ.מ.מ.:

"אי עמידה בל"ז היתה בעיקר בתחילת הפרוייקט שש"ת 1-3 בחודשים 12/99-4/99, ונבעה מכך שהפרוייקט הכניס לת"ע של האגפים מימדים שהאגפים לא היו מוכנים להם. לוח הזמנים שנקבע לא היה מעשי, הוא לא איפשר תהליך תכנון, תיאום, ציוות עבודות רשיונות, התארגנות וכיו"ב.

כמו כן, היה צורך בזמן התארגנות מתאים הן לגיוס קבלנים, עובדים נוספים וכיו"ב. בנוסף לא פעם העבודות דרשו ביצוע תכנון מוקדם שאף הוא לקח זמן ובשל כך נדחה ביצוע הפרוייקט. שש"ת 5-9 עדיין עבדו לפי התראה של 3 חודשים.

בעיות אלה באו על פתרון בפרוייקט שש"ת בשלבים המאוחרים יותר, שש"ת 10 וההמשך, שבהם זמן ההתארגנות שניתן היה ארוך יותר. לדוגמא, בתוכנית עבודה 2001, ניתן לכל פרוייקט של שש"ת זמן התארגנות של כששה חודשים ובשנה הבאה 2002, בחלק מן המקרים, הזמן שיוקצב להתארגנות יהיה אף ארוך יותר.

יש לזכור כי עבודות האגף הינן עבודות המתבצעות בסוף התהליך וכל עיכוב מצד כל גורם המבצע עבודה בשלב קודם גורם לאיחור מצטבר בלוח הזמנים הכולל".

21. מנהל אגף שפ"ע המציא לביקורת נתונים בחתך שכונות על עבודות שבוצעו בכל אחד מהפרוייקטים של שש"ת 1-7. הנתונים מפרטים עמידה בלוח זמנים של אגף שפ"ע בתכנון מול ביצוע בשש"ת 1-7 כמפורט להלן:

**אגף שפ"ע – התפלגות עבודות שהסתיימו אחרי מועד מתוכנן**

**(בחודשים, לפי שכונות ופרוייקטים)**

מספר שכונות	באחוזים	חריגה מהמתוכנן
12	54.5	חודש ימים
2	9	חודשיים
3	14	3 חודשים
4	18	בין 7 - 12 חודשים
1	4.5	סיום חודש לפני המתוכנן
<b>סה"כ: 22</b>	<b>100%</b>	

פיקוח

22. מ"מ מנהל אגף מ.מ.מ. מסר לביקורת כי: "לפרוייקט שש"ת היו השלכות על אי עמידה בל"ז ובביצוע של העבודה בשגרה, בין היתר, בשל הצורך לפזר קבוצות ברחבי העיר בכל אתרי העבודה, וחוסר היכולת של הקבלנים להיענות לכך בשל מחסור בעובדים. אך בשל לוח הזמנים הקצר ניתנה כאמור, העדפה לפרוייקט שש"ת".

התייחסות מ"מ מנהל אגף מ.מ.מ.:

"בתחילת פרויקט שש"ת מספר הקבלנים שעמדו לרשות האגף היה ארבעה (קבלני מסגרת) ולא התאים לצרכים בשטח - עם אותם קבלנים האגף היה אמור לבצע הן עבודות שש"ת והן עבודות שוטפות של האגף.

מאוחר יותר, לאחר שהאגף התארגן, יצא האגף במכרז 181/2000 לקליטת קבלנים נוספים שסייעו בביצוע המשימות. מתחילת שנת 2001 האגף עובד עם 7 קבלנים".

23. מ"מ מנהל אגף מ.מ.מ. הסביר כי פרויקט שש"ת בוצע בו זמנית במקומות שונים ברחבי העיר. בשל הפיזור, הפיקוח של מפקחי העבודה באגף מ.מ.מ. היה חלקי בלבד. מדובר בתקופה הראשונה בלבד, שש"ת 1-3, טרם קליטת מפקחים ומנהלי פרויקט נוספים, שעם קליטתם המצב השתנה.

### עלויות פרויקט שש"ת

24. מקור המימון לפרוייקט שש"ת 1 - 3, 5 - 7 בא מהתקציב הבלתי רגיל (פרט לשש"ת 4 שמומן מהתקציב הרגיל). בתקציב בלתי רגיל לשנת כספים 1999 אושר בישיבת מועצת העיר מס' 6 מיום 28/3/99 תקציב בסך 25 מליון ש"ח לעבודות פיתוח. המקור לתב"ר השתתפות בעלים - אגרות פיתוח. משרד הפנים אישר את התב"ר בתאריך 12/5/99.

25. בישיבת מועצת העיר מס' 17 מיום 17/10/99 אושר תקציב בסך 10.5 מליון ש"ח, לעבודות פיתוח. המקורות לתקציב: השתתפות בעלים, היטל השבחה ומלוות מבנקים ומוסדות אחרים. התב"ר אושר במשרד הפנים בתאריך 22/12/99 תוך ציון שייעוד התב"ר "שיפור חזות העיר - פרויקט מס' 5".

26. בישיבת מועצת העיר מס' 25 מיום 26/12/99 אושר תקציב בסך 28,750,000 מ' ש"ח לעבודות פיתוח. המקור לתב"ר מלוות מבנקים ומוסדות אחרים. התקציב אושר במשרד הפנים בתאריך 11/4/00.

27. המשנה למנכ"ל בתיאום עם אגף התקציבים, מקצה לחטיבת התפעול ולמנהל בת"ש, תקציב מאושר לביצוע הפרוייקטים. אגף התקציבים אינו מתקצב בפרוייקטים את עלויות כוח האדם. חשב חטיבת התפעול התריע בפני המשנה למנכ"ל ואגף התקציבים, כי במצב דברים זה, נוצר גירעון בתקציבי היחידות, ומצטמצמת אפשרות הבקרה על תשומות כח האדם בפרוייקט. לא הוסדר פתרון כולל למצב זה נכון לשנת 2001.

מנהלת אגף התקציבים ציינה, כי על פי פקודת העיריות תשלום שכר ומשכורות לעובדי עירייה, מחוייב בתקציב הרגיל ולא בתקציב הבלתי רגיל. סגן מנהל אגף התקציבים (ממונה תב"ר דאז) הודיע לחשב חטיבת התפעול לכלול עלויות שכר של פרויקט שש"ת במסגרת התקציב הרגיל של שנת 2001.

28. רכזו התקציבים באגף התקציבים והחשבים של חטיבת התפעול ובת"ש מסרו לביקורת כי, במתכונת הקיימת, המידע על עלויות כח האדם בפרוייקט אינו זה מצוי ברשותם. מידע זה מצוי ברשותם של מנהלי היחידות הנוגעות בדבר.

29. להלן פירוט תקציב שש"ת 1-7 בחלוקה לשנים 1999 – 2000, בחלוקה לחטיבת תפעול ומינהל בת"ש.

**טבלה א': חטיבת תפעול תקציב שש"ת אפריל – דצמבר 1999 (נכון ל- 31/12/1999) (בש"ח)**

שם הפרוייקט	סעיף תקציב	סכום התקציב	ביצוע בפועל כולל שריון	% ביצוע
1	02/074642/200/3	1,549,079	1,549,079	100
1	02/074642/300/6	553,000	358,156	65
2	02/074642/210/5	2,903,000	1,774,294	61
3	02/074642/220/7	4,300,000	2,608,724	61
4 *	02/074642/230/9	2,238,000	646,775	29
<b>סה"כ</b>		<b>11,543,079</b>	<b>6,937,028</b>	<b>60</b>

\* שש"ת 4 - שכונת עג'מי, שולבה לעבודה שלא על פי תוכנית האב המתוכננת, בעלות של 5 מליון ש"ח בתקציב רגיל.

**טבלה ב': חטיבת התפעול תקציב שש"ת ינואר - דצמבר 2000 (נכון ל- 31/12/00) (בש"ח)**

שם הפרוייקט	סעיף תקציב	יתרת פתיחה לשנה שוטפת (מעודכן)	ביצוע בפועל כולל שריון	% ביצוע
1	02/074642/200/3	50,153	47,326	94
1	02/074642/300/6	68,843	68,417	99
2	02/074642/210/5	1,078,705	1,054,882	99
3	02/074642/220/7	1,691,275	1,579,281	93
4	02/074642/230/9	1,591,520	1,575,674	99
5	02/07462/240/2	2,967,000	2,927,45	99.9
6	02/074642/400/9	4,350,000	3,745,524	86
7	02/074642/500/3	4,065,000	3,269,599	96
<b>סה"כ</b>		<b>15,862,496</b>	<b>14,268,157</b>	<b>90</b>

**טבלה ג': מינהל בת"ש: תקציב שש"ת אפריל - דצמבר 1999 (נכון ל- 31/12/1999) (בש"ח)**

שם הפרוייקט	סעיף תקציב	סכום התקציב	ביצוע בפועל כולל שריון	% ביצוע
1	02/074217/630/2	1,850,000	1,850,000	100
1	02/074352/300/2	1,000,000	1,000,000	100
2	02/074113/410/6	3,950,000	3,660,415	93
3	02/074113/730/1	6,080,000	4,733,477	78
4	02/074113/731/2	2,762,000	470,500	17
<b>ס ה " כ</b>		15,642,000	11,714,392	75

**טבלה ד': מינהל בת"ש תקציב שש"ת ינואר - דצמבר 2000 (נכון ל- 31/12/2000) (בש"ח)**

שם הפרוייקט	סעיף תקציב	יתרת פתיחה לשנה שוטפת (מעודכן)	ביצוע בפועל כולל שריון	% ביצוע
1	02/074217/630/2	137,206	118,631	86
1	02/074352/300/2	31,534	31,262	99
2	02/074113/410/6	2,649,326	1,887,599	71
3	1/02/074113/730	4,601,310	3,697,910	80
4	02/074113/731/2	943,864	752,493	80
5	02/074113/732/3	7,370,000	5,442,144	74
6	02/074113/733/4	5,430,000	4,371,047	80
7	02/074113/734/5	5,900,000	4,214,096	71
<b>ס ה " כ</b>		27,062,240	20,515,182	76

#### שש"ת 4

30. ועדת הכספים 14/99 בישיבתה מתאריך 1/12/99 נתבקשה לאשר שינויים בתקציב השנתי וכן לאשר שינויים ברישומים החשבונאיים כדלקמן:

- העברה מסעיף לסעיף בתקציב הרגיל – העברת 5 מליון ש"ח מיתרות תקציב הקצבות לשנת 1999 לתקציב שיפור פני העיר (לסעיף "פרוייקט שיקום חזות העיר").
- סגן גזבר העירייה ומנהלת אגף התקציבים ציינה כי: " בוועדת הכספים 14/99 שהתכנסה בתאריך 1/12/99 אושר שיוך הוצאות שבוצעו במסגרת התקציב הבלתי רגיל לתקציב הרגיל. שיוך ההוצאות בוצע בהתאם לאמור בתעודת יומן מינואר 2000. המשמעות היא כי פרוייקט עג'מי בוצע במסגרת תקציב פיתוח".
- ביטול הוצאות שנרשמו בסך 5 מליון ש"ח במסגרת התקציב הבלתי רגיל ורישומן במסגרת התקציב הרגיל.

31. באשר להעברה בין סעיפי התקציב, מציינת הביקורת כי על פי פקודת העיריות (נוסח חדש) סעיף 211 וכן צו העיריות (העברות מסעיף הוצאה אחת בתקציב למשנהו) תש"ך – 1959 סעיפים 2-1, תוספת ו/או הפחתה בסעיף מסויים שאינה עולה על 20% מהסכום המאושר לאותו סעיף, ניתן לבצע ללא אישור שר הפנים. במקרים אחרים כמו במקרה שלפנינו, חובה להגיש את השינויים המבוקשים לאישור מועצת הרשות ולקבל את אישור משרד הפנים לשינויים. רק משאושרו השינויים על ידי השר, יהפוך התקציב המעודכן לתקציב המאושר של הרשות. על פי הנמסר לביקורת, לא הוגשו עד כה השינויים הנ"ל לאישור השר.

גזבר העירייה ציין בנושא העברות בין סעיפים כי: "הבעייתיות בנושא זה ידועה והועלתה בעבר בפורומים שונים ע"י נציגי מינהל הכספים, ובכלל זה מסמך שהוצג בפורום מנכ"ל ע"י גזבר העירייה דאז בדצמבר 2000".

סגנית גזבר העירייה ומנהלת אגף התקציבים ציינה בנושא העברות בין סעיפים כי: "יש לציין כי מתחילת שנת 2001 הסכים שר הפנים לפטור מספר רשויות, ובהן עיריית ת"א, מהצורך להביא העברות מסעיף לסעיף לאישורו, וזאת במסגרת הסכם לביזור סמכויות".

**הוצאות בפועל תב"ר מאושר מול תב"ר לשנים 1999-2000 (בש"ח)**

שנה	שש"ת + שריון ביצוע בפועל	יתרת תקציב	סה"כ	סכום תב"ר מאושר	יתרת זכות / חובה	הערות
1999	20,740,819	1,268,248	22,009,068	25 מיליון	2,990,932	
	3,402,987	97,010	3,499,997	5 מיליון	2,009,068	מקור הפרוייקט מתקציב רגיל
	10,056,509	280,489	10,336,998	10.5 מיליון	163,002	
2000	9,760,803	19,176	9,779,979	28 מיליון		התב"ר כולל גם שש"ת 8
	9,480,527	484,471	9,964,998			

32. מ"מ מנהל אגף מ.מ.מ. הסביר את קיומן של יתרות תקציביות ב:

א. עיכובים בגין תיאום הנדסי.

ב. עיכוב בעבודות בשל צורך בתכנון מסודר בנושא מאור.

התייחסות מ"מ מנהל אגף מ.מ.מ.:

"העבודות בפרוייקט שש"ת לא התבצעו במועד שתוכנן בעיקר עקב ביצוע הליך של תיאום הנדסי מסודר שכלל הכנסת גורמים נוספים לעבודה ברחוב כגון: אגף המים, מחלקת מאור, חברת חשמל וחברת בזק.

תהליך זה מחד גיסא לוקח כאמור זמן, אך מאידך גיסא הוא מסדיר את העבודה ברחוב ויוצר סדר הגיוני של ביצוע העבודות".

33. חברת אחוזות החוף השתתפה בפרוייקט שש"ת 1-7. סמנכ"ל פרויקטים בחברה ציין כי כל

הפרוייקטים שבוצעו בשנים 1999 - 2000 הם חלק "ממערך החניונים", והם אושרו לביצוע במסלול הנהלת "מערך החניונים". (קרן החניונים הנה קרן בנקאית, המנוהלת בנאמנות ע"י חברת אחוזות החוף, אשר אליה מוכנסים העודפים השוטפים השנתיים שנוצרו מחניונים. חברת אחוזות החוף מבצעת עבור העירייה פרויקטים של תנועה וחניה שמקורם מהעודף השוטף והמצטבר מחניונים, וזאת על פי תכנית עבודה שמאושרת בהנהלת מערך החניונים).

סה"כ התקציב שאושר לחברת אחוזות החוף 9,677,439 ש"ח. סה"כ ההוצאות בפועל לתאריך 24/6/01 היה 7,681,997 ש"ח. תקציב זה הוא תקציב נוסף לתב"רים שפורטו.

**צפיפות תקלות השוואתית בפרוייקט שש"ת – מינהל בת"ש**

34. במטרה לבחון את השלכות ביצוע פרויקט שש"ת 1-7, ביקשה הביקורת ממנהלת מרכז יאיר

למידע, להמציא לה דוחות צפיפות תקלות ועלויות תיקון בנושא מדרכות וכבישים לשנים 1999 - 2000 ברמת השכונה והרחוב "לפני ואחרי" ביצוע פרויקט שש"ת. הנתונים שהתקבלו נכונים לתאריך 31/12/00. סגן מנהל מינהל בת"ש מסר לביקורת בהתייחסותו לטיוטת הממצאים כי בנתונים שנמסרו לביקורת נפלו אי דיוקים שעלולים להשפיע על עיבוד הממצאים. אשר על כן

נעשה במרכז "יאיר" ביולי 2001 עיבוד חדש של נתוני קריאות שבר ממערכת אחזקה. העיבוד החדש נעשה על פי העקרונות הבאים:

- א. תאריך סיום עבודות פרוייקט שש"ת בפועל נקבע על פי תאריך פקודת העבודה האחרונה.
- ב. נלקח מספר חודשים שווה "לפני" ו"אחרי" ביצוע פרוייקט שש"ת.
- ג. העיבוד לא כלל את תקופת ביצוע הפרוייקט.
- ד. העיבוד התייחס עד לתאריך 30/6/01.
- ה. העיבוד התייחס לשש"ת 1-5.

מעבוד הנתונים עלה כי:

- א. ממוצע מפגעים לחודש לאחר ביצוע שש"ת בחתך שכונה/מדרכות, מתוך 13 שכונות (100%):

ב-3 שכונות (23%), היתה ירידה בממוצע מפגעים לחודש.

ב-7 שכונות (54%), היתה עלייה בממוצע מפגעים לחודש.

ב-3 שכונות (23%) ממוצע מפגעים נותר ללא שינוי.

- ב. עלות תיקון מפגעים ממוצעת לחודש לאחר ביצוע שש"ת בחתך שכונה/מדרכות, מתוך 13 שכונות (100%):

ב-6 שכונות (46%), היתה ירידה בעלות תיקון מפגעים ממוצעת לחודש.

ב-7 שכונות (54%), היתה עלייה בעלות תיקון מפגעים ממוצעת לחודש.

- ג. ממוצע מפגעים לחודש ועלות תיקונן לאחר ביצוע שש"ת בחתך שכונה/כבישים, מתוך 13 שכונות (100%):

ב-6 שכונות (46%), היתה ירידה בממוצע מפגעים ועלות תיקונן לחודש.

ב-7 שכונות (54%), היתה עלייה בממוצע מפגעים ועלות תיקונן לחודש.

- ד. עלות תיקון מפגעים ממוצעת לחודש לאחר ביצוע שש"ת, בחתך שכונה/כבישים, מתוך 13 שכונות (100%):

ב-5 שכונות (38%) היתה ירידה בעלות תיקון מפגעים ממוצעת לחודש.

ב-8 שכונות (62%) היתה עלייה בעלות תיקון מפגעים ממוצעת לחודש.

- ה. ממוצע מפגעים לחודש בחתך רחוב/מדרכות לאחר ביצוע שש"ת. ב-3 שכונות לא היו נתונים. מתוך 10 שכונות (100%):

ב-4 שכונות (40%), היתה ירידה בממוצע מפגעים לחודש.

ב-4 שכונות (40%), היתה עלייה בממוצע מפגעים לחודש.

ב-1 שכונה (10%), ממוצע מפגעים לחודש נותר ללא שינוי.

ב-1 שכונה (10%) לא היו תקלות "לפני" ולא "אחרי" (עג'מי).

- ו. עלות ממוצעת של תיקון מפגעים לחודש לאחר ביצוע שש"ת בחתך רחוב/מדרכות. ב-3- שכונות לא היו נתונים. מתוך 10 (100%) שכונות:
- ב-6 שכונות (60%), חלה ירידה בעלות תיקונים ממוצעת של מפגעים לחודש.
  - ב-2 שכונות (20%), חלה עלייה בעלות תיקונים ממוצעת של מפגעים לחודש.
  - ב-1 שכונה (10%), עלות תיקון ממוצעת לחודש נותרה ללא שינוי.
  - ב-1 שכונה (10%) לא היו עלויות "לפני" ולא "אחרי" (עג'מי).
- ז. ממוצע של מפגעים לחודש לאחר ביצוע שש"ת בחתך רחוב/כבישים. ב-6 שכונות לא היו נתונים. מתוך 7 (100%) שכונות:
- ב-2 שכונות (28.5%) חלה ירידה בממוצע מפגעים לחודש.
  - ב-2 שכונות (28.5%) חלה עלייה בממוצע מפגעים לחודש.
  - בשכונה אחת (14.5%) ממוצע מפגעים לחודש נותר ללא שינוי.
  - ב-2 שכונות (28.5%) לא היו מפגעים "לפני" ולא "אחרי".
- ח. עלות ממוצעת של תיקון מפגעים לחודש לאחר ביצוע שש"ת בחתך רחוב/כבישים. ב-6 שכונות לא היו נתונים. מתוך 7 (100%) שכונות:
- ב-2 שכונות (28.5%) חלה ירידה בעלות תיקונים ממוצעת של מפגעים לחודש.
  - ב-3 שכונות (43%) חלה עלייה בעלות תיקונים ממוצעת של מפגעים לחודש.
  - ב-2 שכונות (28.5%) לא היו עלויות "לפני" ולא "אחרי" (נוה עופר, נוה אליעזר).
- התייחסות מ"מ מנהל אגף מ.מ.מ.:
- ◆ השוואה בסדר גודל שכונתי – אינה משקפת נכונה את שבוע בשטח, מכיוון שהעבודות לא בוצעו בכל רחובות השכונה.
  - ◆ לעיתים עבודות בוצעו בחלק מסוים של הרחוב – (מספר בתים) בלבד ולא ברחוב כולו.
  - ◆ תושבים רבים הגרים באותו רחוב או בשכונה ולא נכללו בתוכנית השיקום פנו למוקד, בעת ביצוע העבודות ולאחר סיומן, בפניות מתוך רצון שיבוצעו עבודות גם בסמוך לביתם.

**עלות תיקון תקלות השוואתית פרויקט שש"ת – מינהל בת"ש**

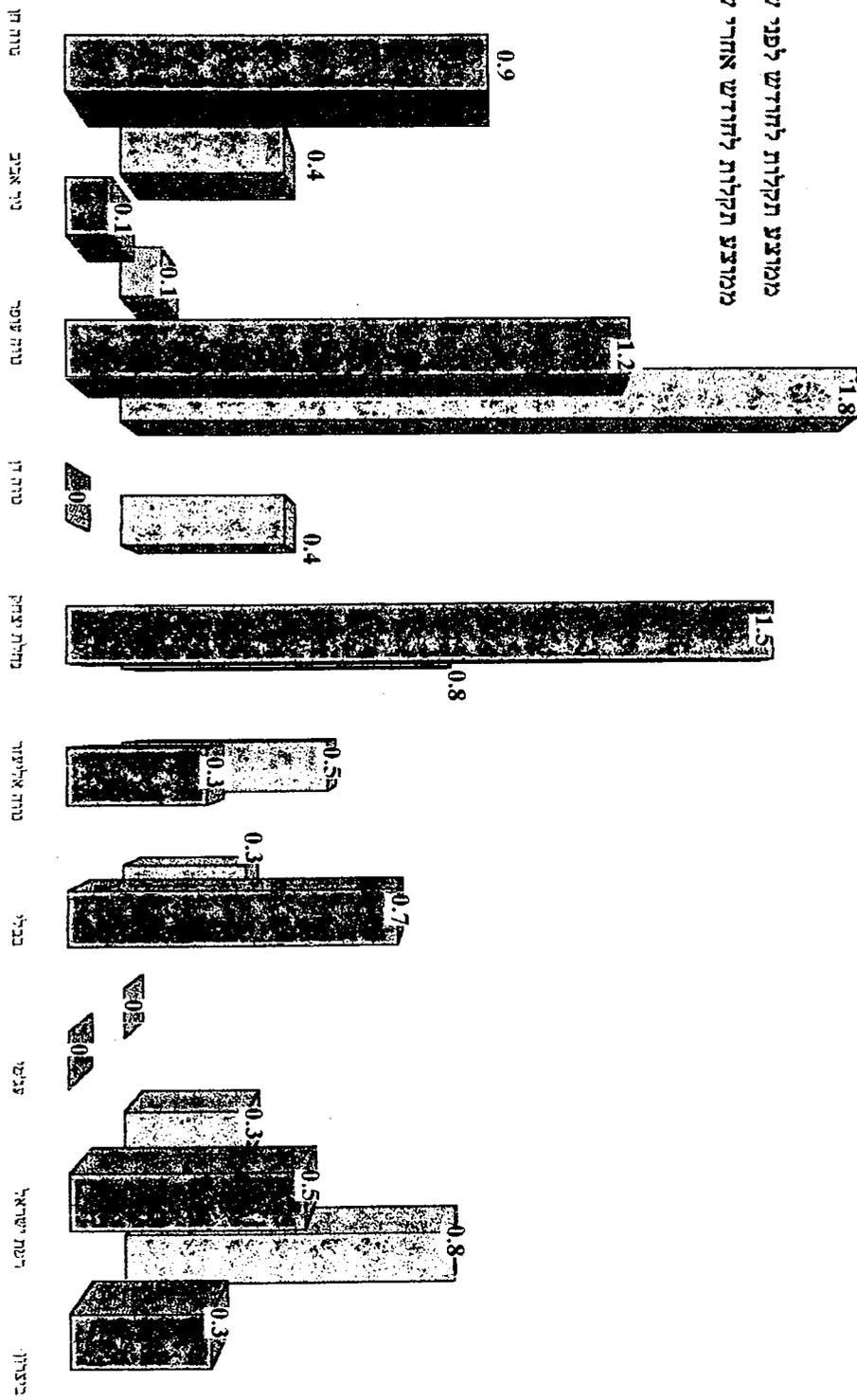
שכונות ללא עלות "לפני" ו"אחרי"	עלות תיקון ללא שינוי	עלייה בעלות תיקון מפגעים ממוצעת לחודש	ירידה בעלות תיקון מפגעים ממוצעת לחודש	סה"כ שכונות <del>סה"כ אחוזים</del>	עלות תיקון מפגעים ממוצעת לחודש בחתך
-	-	7	6	13	שכונה
-	-	54%	46%	100%	מזרכות
-	-	8	5	13	שכונה
-	-	62%	38%	100%	כבישים
1	1	2	6	10	רחוב
10%	10%	20%	60%	100%	מזרכות
2	-	3	2	7	רחוב
28.5%	-	43%	28.5%	100%	כבישים

**צפיפות תקלות השוואתית פרויקט שש"ת – מינהל בת"ש**

שכונות ללא נתונים	שכונות ללא שינוי	עלייה בממוצע מפגעים לחודש	ירידה בממוצע מפגעים לחודש	סה"כ שכונות <del>סה"כ אחוזים</del>	ממוצע מפגעים לחודש בחתך
-	3	7	3	13	שכונה
-	23%	54%	23%	100%	מזרכות
-	-	7	6	13	שכונה
-	-	54%	46%	100%	כבישים
1	1	4	4	10	רחוב
10%	10%	40%	40%	100%	מזרכות
2	1	2	2	7	רחוב
28.5%	14.5%	28.5%	28.5%	100%	כבישים

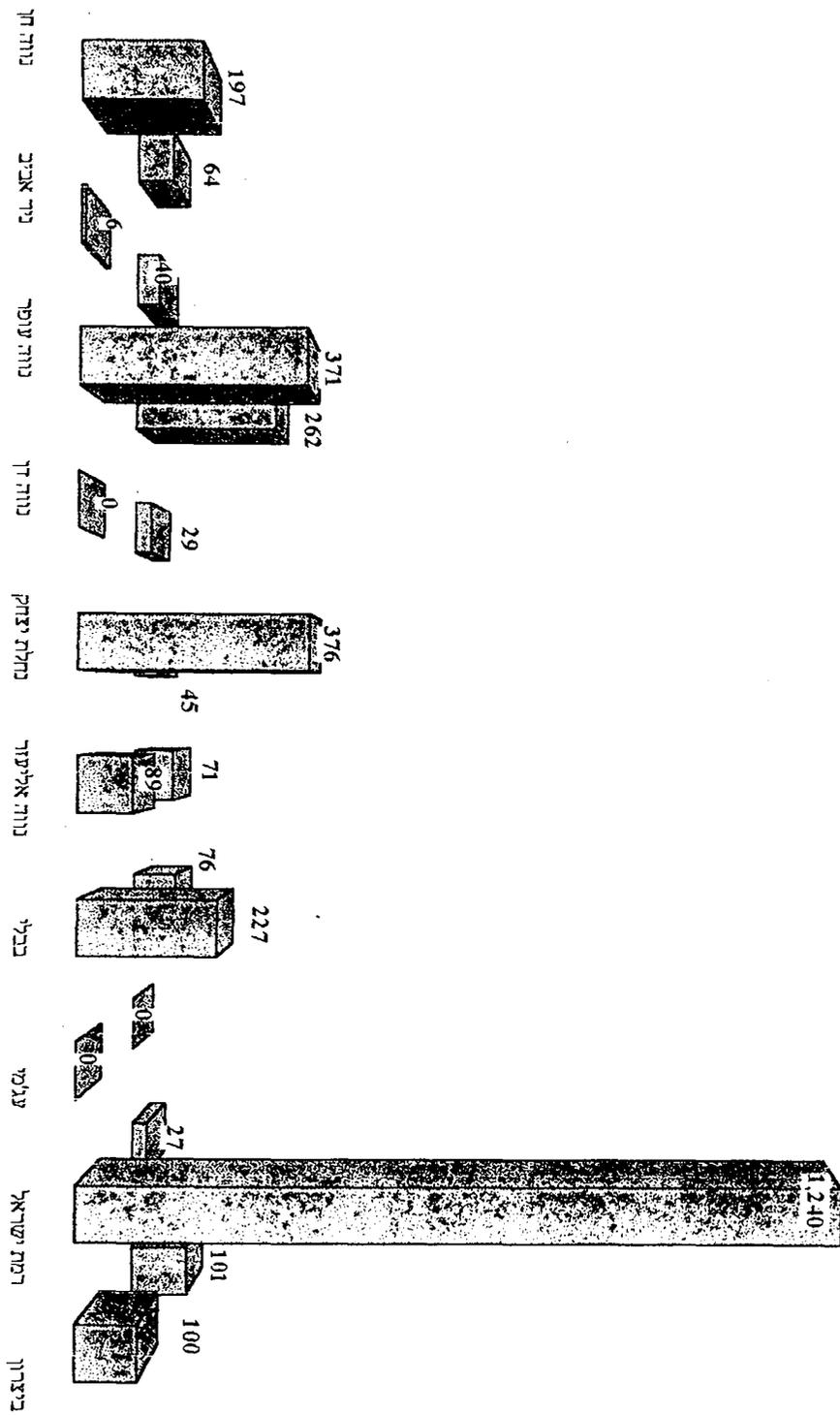
# צפיפות תקלות לחודש במדרגות - בהתד רחוב

ממוצע תקלות לחודש לפני ששת  
 ממוצע תקלות לחודש אחרי ששת



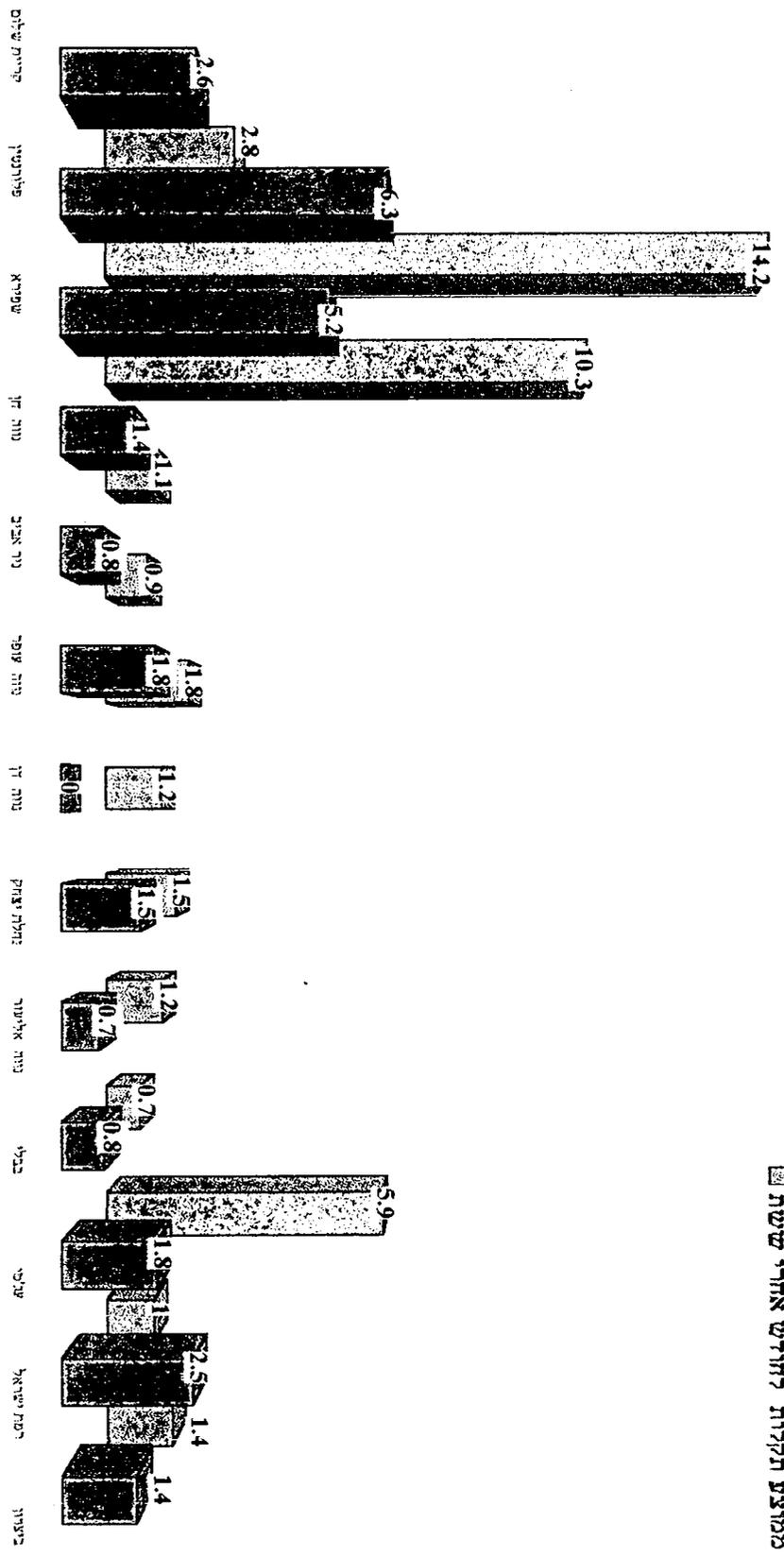
# עלות חודשית (פש"ח) - תיקון תקלות במדדנות - בחנת יחיד

עלות במוצעת לחודש לפני ששת  
 עלות במוצעת לחודש אחרי ששת

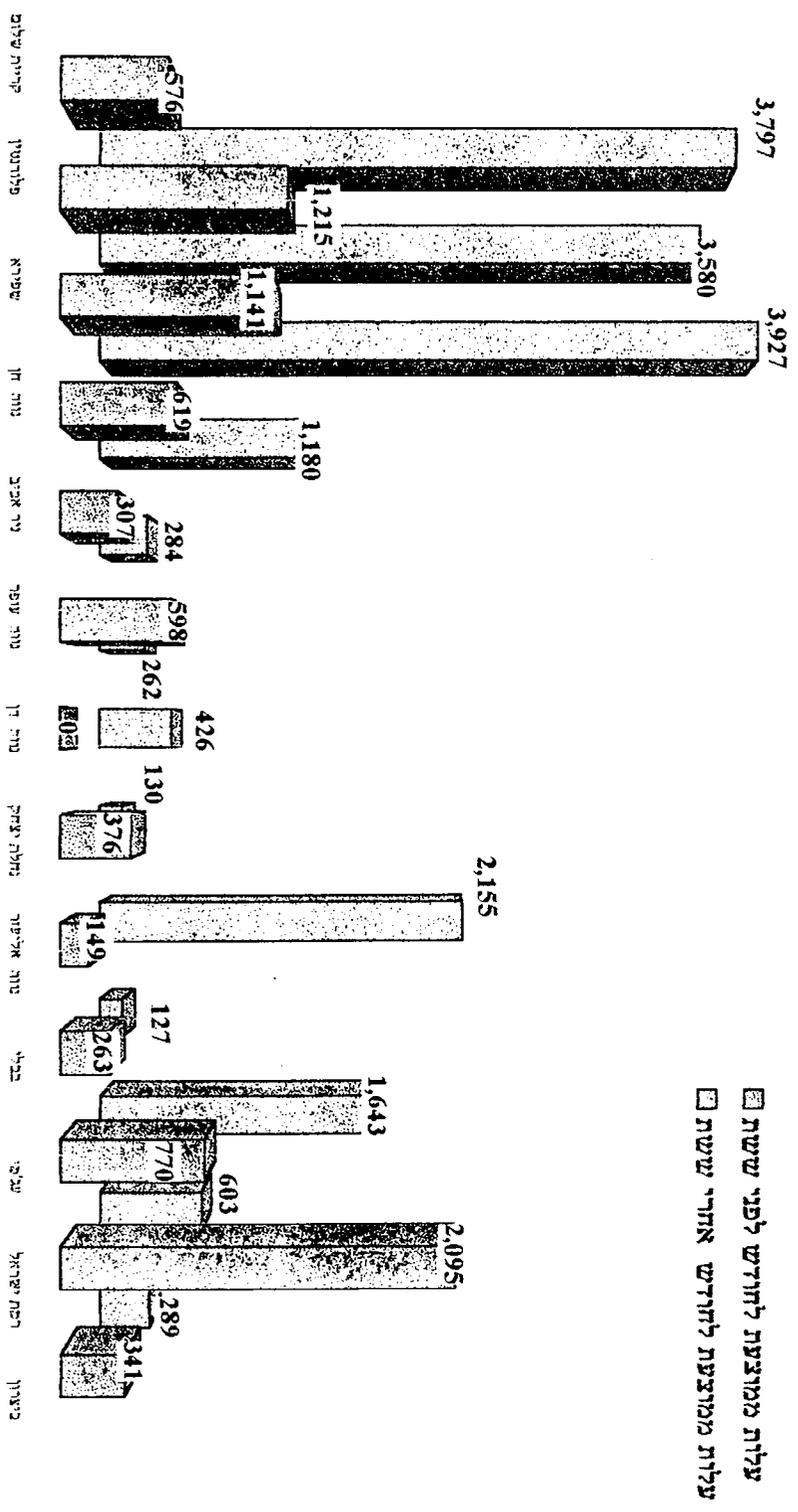


# צפיפות תקלות לחודש במדדנות - בחנת שנתה

ממוצע תקלות לחודש לפני ששת  
 ממוצע תקלות לחודש אחרי ששת

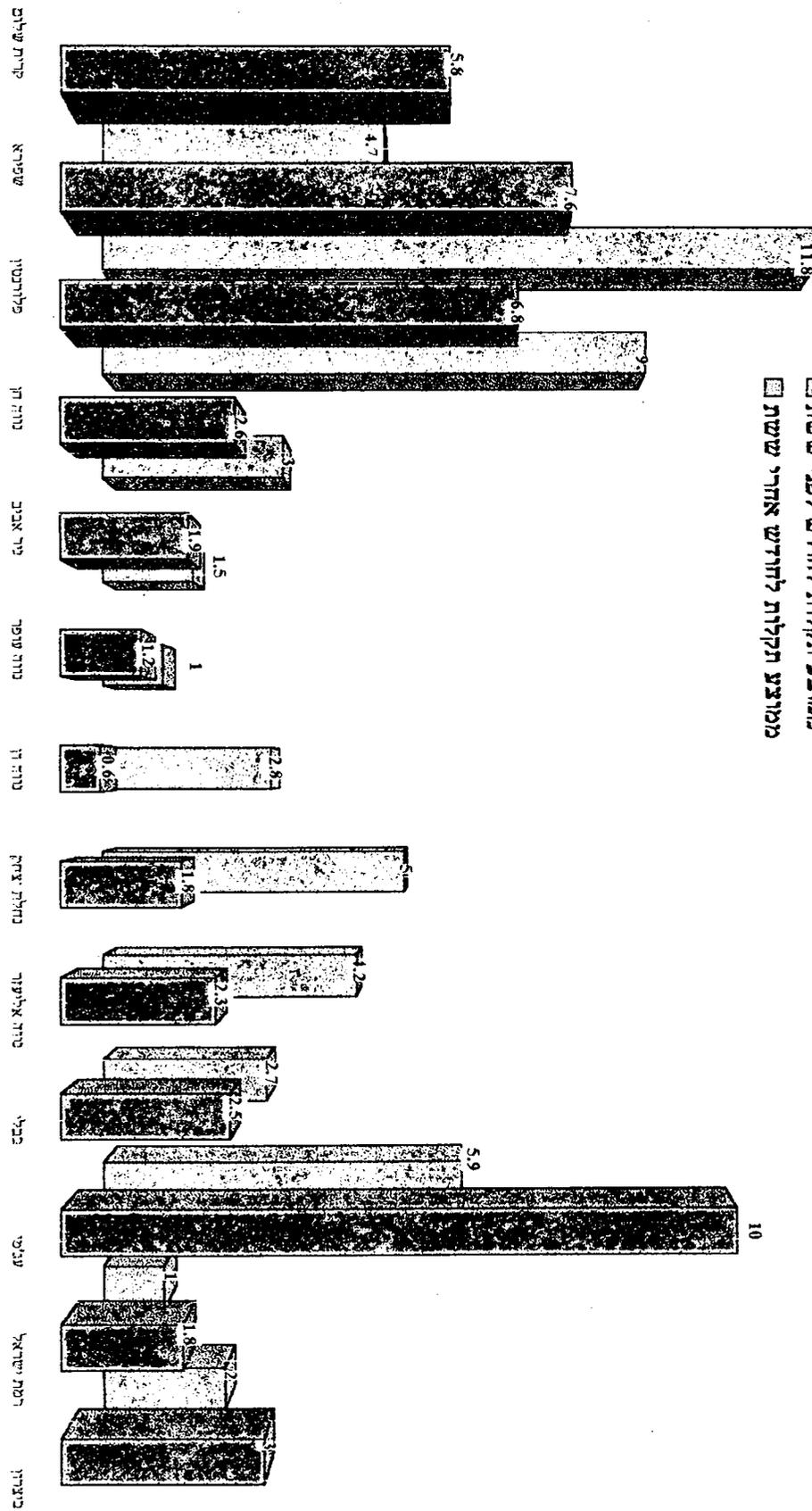


## עלות חודשית (בש"ח) - תיקון תקלות במזדקרת - בחתך שכונה



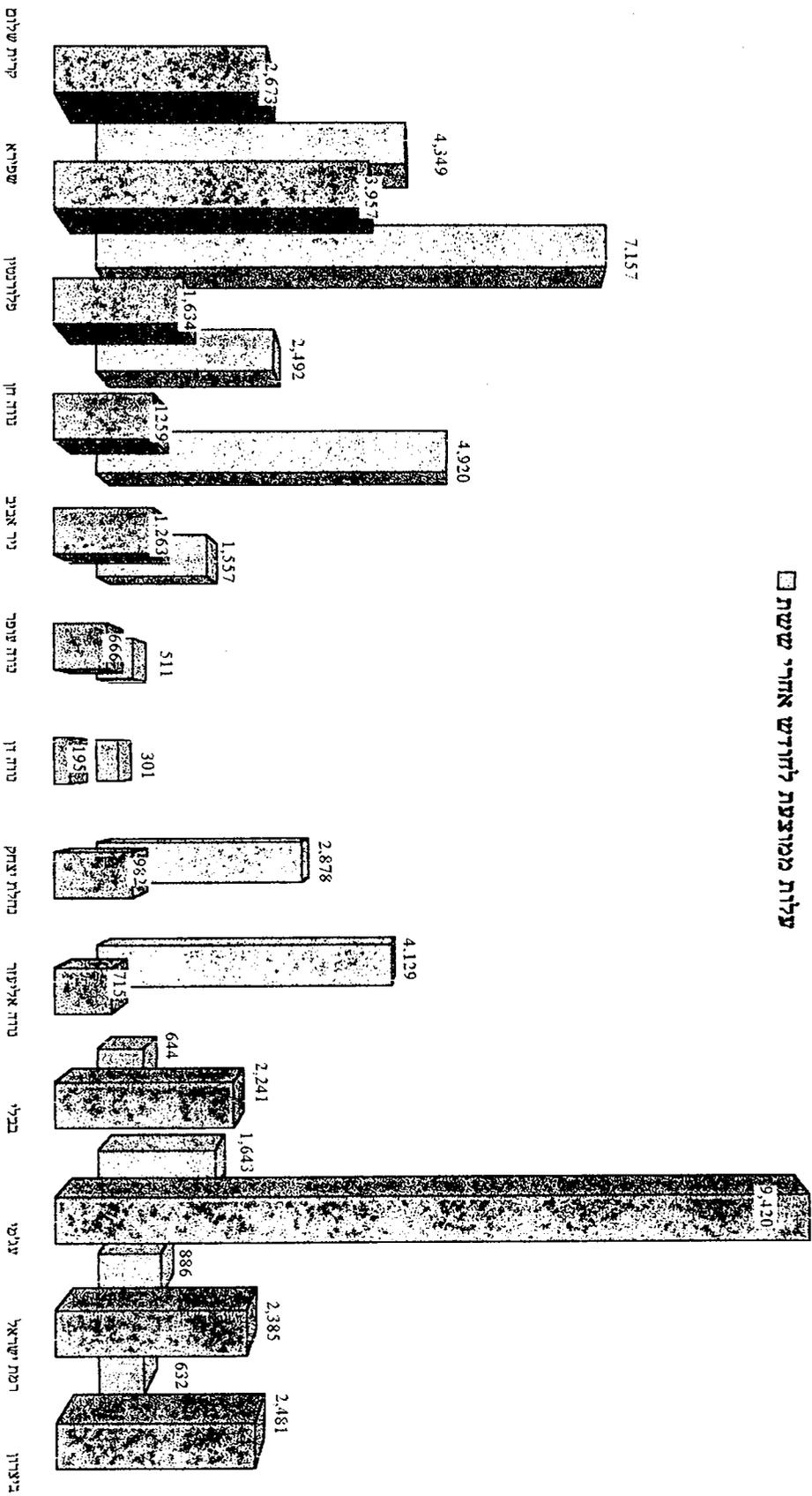
## צפיפות תקלות לחודש בכבישים - בחתרן שכונה

ממוצע תקלות לחודש לפני ששת  
 ממוצע תקלות לחודש אחרי ששת

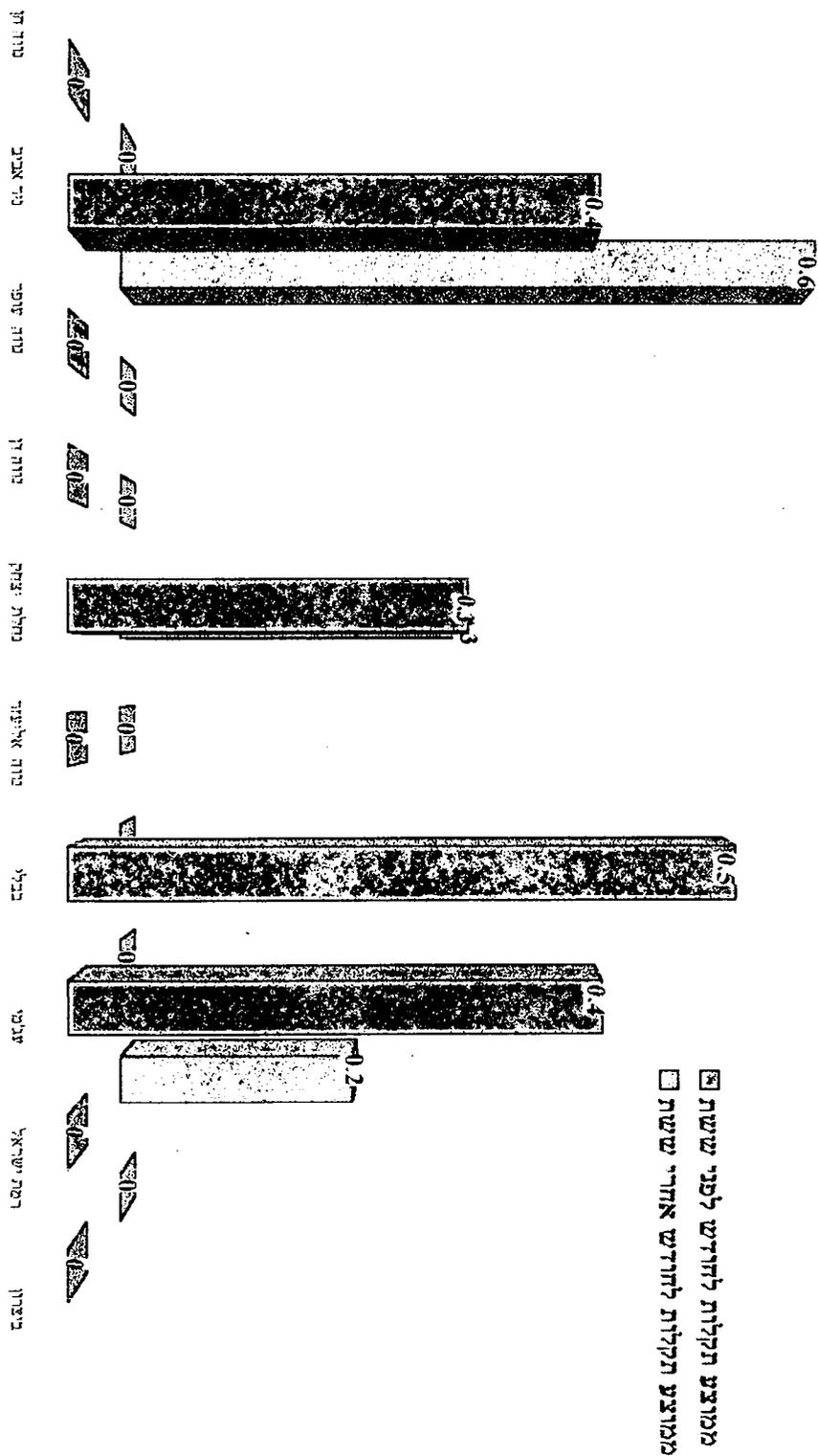


# עלות חודשית (כש"ח) - תיקון תקלות בכפויים - בחזר שפונה

עלות ממוצעת לחודש לפני ששת   
 עלות ממוצעת לחודש אחרי ששת



## צפיפות תקלות לחודש בפגישות - בחמ"ר רחוב





## פרוייקט שש"ת – פרסום

35. במהלך הפרוייקט היו חילופי דוברים. הדובר שעבד בתחילת הפרוייקט (כיום הממונה על חופש המידע), זומן והשתתף בדיונים שקיים מנהל חטיבת התפעול בנושא. המערך ההסברתי התייחס לפרוייקט כמוצר פרסומי באמצעות שלטי חוצות, פוסטרים וסיקור עיתונאי. הדובר שהחליפו בהמשך הפרוייקט ופרש מהעירייה בינואר 2001 טען, כי לא היה תהליך מוגדר בו התבקש לתעד את הפרוייקט "לפני" ו"אחרי". עם זאת ציין כי יזם בתום כל פרוייקט אירוע שכונתי לסיום הפרוייקט. התיעוד בפועל נעשה על ידי מנהל אגף שפ"ע. צילום תמונות של השכונות הראשונות בפרוייקט נעשה בהתייחס למצב השכונה "אחרי" שש"ת, מבלי שתועד המצב "לפני". בהמשך נעשה התיעוד "לפני" ו"אחרי" על ידי אגף שפ"ע. עמדתו של מנהל אגף שפ"ע, כפי שנמסרה לביקורת, היא שהתיעוד צריך להיעשות על ידי הדובר.

עובדי לשכת הדובר תארו בפני הביקורת תמונת מצב לפיה חילופי עובדים תכופים שהיו בלשכה, בין היתר מנהלת לשכה שריכזה את החומר בנושא שש"ת ועזבה, שיתוף הדובר הראשון בתחילת הפרוייקט, וחוסר עדכון הדובר שהחליפו בהמשך הפרוייקט, יצר חוסר תאום וחוסר ידע על המתרחש בפרוייקט.

ממונה חופש המידע ציין בהתייחסותו כי הדובר שהחליפו העדיף לא לקיים תקופת חפיפה עם כניסתו לתפקיד.

36. ראש העירייה קיים דיון בנושא ובעקבותיו פנתה לשכת דובר העירייה, בתאריך 19 לנובמבר 2000 (במהלך ביצוע פרוייקט שש"ת 8), אל המשנה למנכ"ל העירייה, בבקשה להעביר ללשכת הדובר לוח זמנים מפורט של הפרוייקט, פירוט השכונות הכולל רשימת שכונות, תאריכי התחלה וסיום, ופירוט המשימות שתבוצענה.

כמו כן התבקש המשנה למנכ"ל להנחות את הגורמים הנוגעים לעמוד בקשר רציף, בכל הנוגע לשינויים במועדים, לשם קביעת מועדי טקסים ו/או מצגות הנוגעות לפרוייקט, כדי להעניק כיסוי תקשורתי הולם.

המשנה למנכ"ל העירייה ציין כי החל משנת 2001 לכל פרוייקט מתוקצב לפרסום (10,000 ש"ח לשכונה) מתוך תקציב הפרוייקט. התקציב מיועד להכנת חומר הסברה לתושבים, מנשר על תמצית הפרוייקט, מפת השכונה עם ציון תחומי הביצוע בפרוייקט, פרסום בעיתונות ובשלטים עגולים.

## ביצוע סקר שביעות רצון תושבים

37. בפרוייקטים שש"ת 1-7 לא נעשה סקר שביעות רצון התושבים מהפרוייקטים שהתבצעו במסגרת שש"ת. מנהל המרכז למחקר חברתי וכלכלי יזם לדבריו סקר כזה עבור פרוייקט שש"ת 8 ו-9- באמצעות חברה קבלנית. הסקר נועד לבחון שביעות רצון תושבים "לפני" ו"אחרי" ביצוע שש"ת 8 ו-9- בשכונות מגוריהם.

## תיעוד פרוייקט שש"ת – תורה נהלים הדרכה

38. פרוייקט שש"ת ייחודי, בשל רמת התיאום הנדרשת מהיחידות העירוניות הנוטלות בו חלק וריכוז הכוחות והמשאבים המופנים למקומות נקודתיים לפרק זמן מוגדר. לא נעשה תיעוד של הפרוייקט במובן של "תורה", הכוללת נהלים, לקחים, שיטות עבודה שפותחו, וכד'.

## מסקנות

### כללי

39. במטרה לשפר את חזות העיר במסגרת תוכנית כלל עירונית, נעשה בפברואר 1999 "פיילוט" ברובע 8. בעקבות הפיילוט הורחב הפרוייקט לכלל שכונות העיר במסגרת תוכנית חומש. הפרוייקט צומצם לשנים 1999-2003 לביצוע של 20 פרוייקטים ב – 63 שכונות. מתחילת הפרוייקט במחצית שנת 1999 ועד ספטמבר 2001, בוצעו עבודות ב – 35 שכונות בעיר ב – 11 פרוייקטים.

40. הפרוייקט הוא דינמי ומה שהחל כשיקום והתחדשות לתכנית בלבד קרי: כבישים, מדרכות, גינות, ריהוט רחוב, חניות ומאור, שילב לתוכו עבודות תשתית: ביוב, מים, תיעול, חברת תבל, חשמל ובזק. שילוב העבודה נעשה כדי למנוע פתיחות וסגירות תכופות של הכביש והמדרכה.

41. לפרוייקט מאפיינים ייחודיים:

א. התושבים באמצעות ועדי השכונות, קובעים מה ייעשה בשכונתם, זאת בתהליך מובנה בהתאם לתקציב נתון וזמן קצוב. העירייה מעמידה את משאביה האנושיים, המקצועיים והכספיים בתהליך מבוקר בהתאם לדרישות התושבים.

ב. ריכוז יחידות ביצוע עירוניות מתחומים שונים, שפועלים בתיאום לטיפול נקודתי ברמת השכונה, בפרק זמן מוגדר ותקציב נתון. מאפיינים אלה בפרוייקט בסדר גודל של כ-50 מיליון ש"ח בשנה חייבו היערכות מתאימה לתכנון וביצוע הפרוייקט.

42. בתהליך התכנון והביצוע התגלו ליקויים כגון: חוסר היערכות מתאימה בקבלנים ומפקחים, חריגות מלוח זמנים שתוצאתן הישירה היא חוסר נוחות לתושבים. מצב זה מתייחס בעיקר למינהל בת"ש.

43. מינהל בת"ש הסביר שמצב זה נבע מהתרעות קצרות מועד שניתנו למינהל בת"ש ע"י מנהל חטיבת התפעול לצורך תכנון תיאום והיערכות. מנהל מינהל בת"ש סבור שיש לכלול את עבודות שש"ת בתכנית עבודה שנתית מסודרת, על מנת שיינתן מענה מתאים לתכנון, ציוות עם עבודות תשתית אחרות, ביצוע תיאום הנדסי והתארגנות עם קבלנים לביצוע פתרון זה עשוי לדעתו למנוע את הליקויים שהתגלו ע"י הביקורת.

44. הפתרון המוצע אינו מקובל על מנהל חטיבת התפעול. לדעתו, הכנסת הפרוייקט למסגרת של תוכנית עבודה שנתית, פוגעת בייחודיותו של פרוייקט זה, ובמרכיב העיקרי של הפרוייקט, שיתוף

התושבים, אשר דורש גמישות שאין לתחום אותה במסגרת נוקשה של תוכנית עבודה שנתית. מנהל חטיבת התפעול סבור, כי אין צורך בהכנסת הפרוייקט לתוכנית עבודה שנתית, והתראה של חצי שנה מראש מספיקה לצורך התכנון וההתארגנות.

45. השוני בגישות המתואר לעיל עלול להוביל להתמשכות הליקויים שתוארו בדוח זה בהמשך הפרוייקט. תהליכי התכנון והתיאום ככלל הם תהליכים שאורכים זמן. עם זאת, הביקורת סבורה כי ההשקעה בתכנון שתוצאתו תוכנית עבודה שנתית מסודרת עדיפה, בשל הכנסת סדר לוגי של ביצוע העבודות, שיפור התיאום וצמצום תקלות. יחד עם זאת, ניתן להשאיר מרווח גמישות במידת הצורך, סמוך לביצוע העבודות.

46. פרוייקט שש"ת הוא פרוייקט רב שנתי. עבודת הביקורת התייחסה לפרוייקט שש"ת 1-7. במהלך הביקורת, אם כתוצאה מדרישות והבהרות שביקשה הביקורת ואם מתוך הפקת לקחים עצמית, נעשו שינויים ושיפורים תוך כדי התקדמות בביצוע הפרוייקטים. המסקנות להלן מתייחסות לפרוייקטים שנבדקו, נכון לתקופת איסוף הממצאים ולהשלכות שיש להן להמשך הפרוייקט.

47. במינהל בת"ש היתה חריגה מלוח זמנים של ביצוע מול תכנון. 1% בלבד מכלל העבודות המתוכננות בשש"ת 1-7 הסתיים בהתאם למתוכנן. 65% מהעבודות הסתיימו מעבר למועד המתוכנן. מצב זה הינו תוצאה של מספר גורמים:

א. לוח הזמנים - משלב ההתראה לתחילת ביצוע הפרוייקט ועד לשלב תחילת העבודות - לא אפשר לקיים תהליך תכנון, תיאום והתארגנות לביצוע בהתאם ללוח זמנים זה דורש בחינה והתאמה מחודשת.

ב. מספר הקבלנים שעמד לרשות האגפים במינהל בת"ש לא התאים להיקף העבודות שנדרש לצורך ביצוע פרוייקט שש"ת. עד כניסתם לעבודה של קבלנים נוספים בשנת 2001, נדרשו הקבלנים שהיו במערכת לצורך עבודות שוטפות, לעבוד בנוסף גם בפרוייקט שש"ת. כתוצאה מכך הייתה אי עמידה בלוח זמנים בפרוייקט שש"ת ובעבודה בשגרה.

48. האינטנסיביות של הפרוייקט, היקפי היחידות המעורבות נוסף לתחזוקה בשגרה, יצרו בבת אחת עומס גדול על המערכת. הדעת נותנת כי במצב דברים זה הפיקוח על הקבלנים יהיה הדוק, אך בפועל הפיקוח היה חלקי בלבד. היעדר בקרה ופיקוח על עבודות המבוצעות על ידי קבלנים הוא ליקוי חמור ככלל, ובפרט בפרוייקט המאופיין באינטנסיביות ובפיזור נרחב בעיר. ליקוי זה עשוי להסביר לכאורה, את העלייה הממוצעת של מפגעים ועלויות תיקון בשכונות וברחובות לאחר ביצוע שש"ת.

49. לדעת הביקורת, השוואת נתוני שש"ת "לפני" "ואחרי" בנושא מפגעים ועלות תיקונן, וביצוע סקר שביעות רצון תושבים, הם כלי עבודה לצורך תכנון ובקרה, אשר ראוי היה לשלבם מתחילת הפרוייקט כחלק אינטגרלי מובנה לצד הביצוע.
50. חשב חטיבת התפעול העלה סוגיה של קושי בקיום בקרה על מרכיבי פעילויות שש"ת. זאת בגין חוסר היכולת לוודא, כי העבודה המבוצעת אכן תואמת את תכולת הפרוייקט כפי שאושרה במקור. הביקורת סבורה שיש לבחון ולשקול את שיפור הבקרה בנושא.
51. חברת אחוזות החוף משתפת באופן פעיל בפרוייקט שש"ת. הוצאות חברת אחוזות חוף (תקציב מאושר של כ- 10 מיליון ש"ח) מקורן בכספי עירייה ממערך חניונים. הוצאות אלה אינן מבוטאות בסעיפי הוצאות התב"ר של הפרוייקט, ועל כן עלות הפרוייקט אינה מקבלת ביטוי מלא.
52. הקריטריון של שיתוף תושבים באמצעות ועדי שכונות לא יושם באופן מלא בכל השכונות, מאחר וב-6 שכונות (27%) לא היה ועד נבחר.
53. מנהלי הרובע העלו בפני הביקורת התייחסויות שונות ומגוונות בנוגע לניסיונם המצטבר בפרוייקט. הביקורת סבורה, כי התייחסויות כאלה רצוי שיעלו בתהליך הביצוע ובסימומו של כל פרוייקט, כתהליך מובנה של היזון חוזר, הערכה, והפקת לקחים.
54. הביקורת סבורה כי עדכון מנהל אגף רבעים ושכונות בתוכניות העבודה השנתיות והרב שנתיות של מינהל בת"ש ואגף שפ"ע עשוי לשפר את התיאום, כמו גם את שלב דרישות התושבים בתהליך לביצוע הפרוייקט.
55. הנתונים על צפיפות תקלות ועלות תיקונן בחתך רחוב/שכונה מצביעים בחלקם על גידול במפגעים ובעלויות לאחר ביצוע שש"ת. לממצא זה עשויה להיות השלכה על תקציב האחזקה השוטפת, ונחוצה בדיקה יסודית של מינהל בת"ש כדי להסביר נתונים אלה, ולהפיק לקחים להמשך הפרוייקט.
56. ב-7 פרוייקטים של שש"ת לא נעשה סקר שביעות רצון התושבים. הפרוייקט מאופיין, כאמור לעיל, בראייה של מכוונות לקוח באמצעות שיתוף התושבים / הלקוחות. שיתוף זה נעשה בתחילת הפרוייקט, אך לא הייתה סגירת מעגל בסימומו. התוצאה היא אובדן מידע חשוב של שביעות רצון הלקוחות.
57. הממצאים העלו חוסר תיאום בין הדובר להתנהלות הפרוייקט בשטח, כמו גם על חילוקי דעות באשר לאחריות על הטיפול בנושא. מצב זה יצר חוסר מודעות בציבור ככלל ובשכונות בהם בוצע הפרוייקט בפרט, כמו גם חוסר תיעוד הולם מצד גורם מקצועי על מצב השכונות "לפני" "ואחרי".
58. לא נעשה תיעוד של הפרוייקט במובן של תורה. תיעוד שכזה יש לו חשיבות לצורך ביצוע פרוייקטים דומים.

## המלצות

59. להכניס את העבודות בפרוייקט לתוכנית עבודה שנתית כולל פיקוח על התקציב, תוך השארת מרווח גמישות לשינויים בסמוך לביצוע העבודות.
60. לשלב בפרוייקט כלי הערכה ובקרה תוך כדי תהליך דוגמת: סקר שביעות רצון, איסוף וניתוח מפגעים ועלות תיקונן" לפני " ואחרי".
61. להדק את הפיקוח על הקבלנים בשטח ולוודא רמת ביצוע וגימור נאותים. כמו כן יש להקפיד על השארת השטח נקי מכל פסולת בסיום עבודות הקבלנים.
62. אגף התקציבים יבטא את הוצאות מערך החניונים לטובת פרוייקט שש"ת בסעיפי הוצאות התב"ר של הפרוייקט.
63. לשקול את הצעתו של חשב חטיבת התפעול, לשפר את הבקרה, על ידי יצירת מבנה אחיד שיגדיר חלוקה בין היחידות הפעילות, וחלוקה פנימית בין פעילויות, כדי לקשור בין פקודת עבודה למספר סידורי רלוונטי. כך ניתן יהיה לאמת בכל גקודת זמן ובגיבוי ממוחשב את מהלך התקדמות הפרוייקט.
64. להקפיד על יישום מלא של קריטריון שיתוף תושבים באמצעות ועדי שכונות בכל השכונות.
65. ליידע את מנהל אגף רבעים ושכונות על תוכנית עבודה שנתית ורב שנתית של מינהל בת"ש/אגף שפ"ע לצורך ייעול ושיפור דרישות תושבים.
66. לקיים סקר שביעות רצון על כל פרוייקט ולוודא כי השוואת נתונים "לפני" "ואחרי" יהיו חלק אינטגרלי לצד הביצוע, וישמשו כלי ניהולי עבור מקבלי החלטות בפרוייקט.
67. לבחון ולנתח את הנתונים המצביעים על גידול במפגעים ובעלויות לאחר ביצוע שש"ת, לעדכן את תקציב האחזקה בהתאם וליישם את המסקנות מעיבוד הנתונים להמשך הפרוייקט.
68. להדק את התיאום בין לשכת הדובר ליחידות השטח.
69. באחריות המשנה למנכ"ל בשיתוף אגף ארגון ותקינה לתעד את הפרוייקט כבסיס וכתורה של ידע מצטבר לניהול פרוייקטים עתידיים באמצעות: סכום הפקת לקחים, תהליכי עבודה, תרשימי זרימה, גהלים, טפסים.