

החל ב-2004, אז החל בקבלת אישורים מ-ועדת תשתיות לאומיות, ולאחר מכן, מטעמי תקציב, הוא הוקפא בין 2010-2007. ב-2010 הוא קיבל את אישור התוכניות על ידי נתיבי ישראל (לשעבר מע"צ) "היום אנחנו בעיצומן של פעולות ההקמה". עוד ציין כי עד 2010 הפרויקט נוהל עבור רכבת ישראל ומאז 2010 - עבור נתיבי ישראל. ככלל, הוא אמר כי "אנחנו מנהלים בפרויקט מעל 40 משרדי תכנון וייעוץ, עם מעל 300 חוזי תכנון".

גליל ציין כי מהות הפרויקט היא הקמת מסילה כפולה באורך 23 ק"מ, בין כרמיאל ותחנת נעמן, ליד עכו, עם תחנה באמצע בצומת אחיהוד. תקציב הפרויקט, הסבוי, עומד על 2.8 מיליארד שקל, מחציתו נועד לטובת תשלומים עבור הפקעות ועוד. "הפרויקט כולל התעסקות עם שני מיליון קוב עפר לפינוי - שאינו ראוי כחומר בפרויקט", אמר. "מנגד, נדרש לייבא מיליון קוב עפר למילוי. עוד בפרויקט נחצבה מנהרה באורך 4,625 מטרים, בקטע המנהרות בוצעו יציקות של 50 אלף קוב, ויש על הדרך, בין השאר, שלושה גשרי רכבת".

### האתגר - לא רק הנדסי

לדבריו, "האתגר הוא לא רק הנדסי, אלא ריבוי הגופים והממשקים שאנו עובדים עמם ומולם. נדרש תכנון הנדסי, הפקעות ותפיסת מקרקעין, תיאום בין רשויות, העתקת תשתיות ומטרדים ועוד". גליל ציין כי הפרויקט חולק לתתי-פרויקטים, לפי מקטעי התוואי, "בפרויקט תשתיות משכי הביצוע הם ארוכים".

הוא תיאר את הפרויקט כשתי צורות הנדסיות: משולש עם קודקודים של תכולה, זמן ותקציב, ומחומש, שכולל עוד שני קודקודים - איכות וניהול איכות, ושביעות רצון בעלי העניין. גליל ציין כי דבר המייחד את הפרויקט הוא שבנוסף ל-"בעלים", נתיבי ישראל, יש עוד לקוח - רכבת ישראל, וזו הוסיפה בקרת איכות ומנגנון הבטחת איכות עליונה שלה, "כי הרכבת היא לקוח סופי". הוא ציין כי אחד המנגנונים העומדים לרשות הפרויקט הוא "מעקב אחר סגירת אי התאמות תוך מענה הנדסי ראוי עם קנסות. כמו כן, יש מנגנון לניהול לוחות זמנים, ניהול לוח הזמנים של המקטעים ואינטגרציה ביניהם, עם מנגנון פרס-קנס".

גליל הוסיף כי יש סיכונים בפרויקט ונדרש לנהל אותם. הוא הביא להמחשה כמה דוגמאות: מציאת קברים בתוואי, שהביאו לשינוי, על מנת שלא להזיזם; הפקעת מקרקעין ותפיסה של החזקה בקרקע, והתמודדות מול אלפי בעלי עניין; ונטילת סיכונים של סוג הסלע הבלתי ידוע בטיבו - בזמן כריית המנהרות.

"הפרויקט מאפשר לעלות על רכבת בכרמיאל ולרדת בחיפה, תל אביב, נתב"ג ודרום הארץ", סיכם גליל. "תחנת אחיהוד תיתן מינוף לאזור התעשייה בר-לב. סוף סוף, ברבעון הראשון של 2017, מהנדס העיר כרמיאל יוכל לקחת את אשתו לקאמרי בתל אביב".

### "מנהל פרויקטים, כמו מנהיג - משנה את המציאות"

"שאלתי את עצמי למה אנחנו, מנהלי הפרויקטים, אוהבים את

של הגאון הבודד במוסך. ארגונים ראו כי ההתקבצות של הגאונים יחד מעלה את ערך התוצרים שלהם. יש ערך לא רק בתהליך של העלאת הרעיונות אלא גם במימוש. מדובר בתהליך מנוהל, בעל מטרה ברורה ודרך מוגדרת עם תנובה עסקית בסופה".

עולם האינטליגנציה הקולקטיבית, אמרה קורן, "הוא עולם המביא לכך שהערך שהארגון מפיק, גדל ככל שמערבים יותר אנשים בתהליך. כך, בבניית האינטליגנציה הקולקטיבית, בתנאים מסויימים - הקבוצה יכולה להגיע לתוצאות יותר אינטליגנטיות מאשר האדם האינטליגנטי ביותר בתוכה".

התנאים לקיום האינטליגנציה הקולקטיבית, מסבירה קורן, "הם מגוון זוויות מבט ותחומי ידע; עצמאות מחשבתית של המשתתפים, שלא יחששו מפיטורים ומביקורת; ידע בתחום הנשאל. את שלושת אלה 'עוטפים' מעורבות של הנהלה וכלים לבניית התהליך".

קורן סיימה בצינה כי הדרך להשגת המטרות ביצירת האינטליגנציה הקולקטיבית בארגון, עוברת דרך שיתוף ידע; בניית פלטפורמות לשיתוף שכזה, פלטפורמות לניהול ידע ורעיונות; שבידת הגבולות בין מחלקות הארגון; שימוש בחיזוי הנעשה על ידי עובדי החברה, המעריך הצלחה של עמידה במשימה, או פרויקט; וביצוע רישות חברתי.

### "פרויקט הוא פרויקט הוא פרויקט"

"פרויקט הוא פרויקט הוא פרויקט. הבעיות של כלל מנהלי הפרויקטים הן דומות עד זהות, ואין זה משנה כלל האם מדובר בכריית מנהרה בעת סלילת קו רכבת או בפרויקט מיחשוב", כך אמר **איתמר גליל**, מנהל פרויקט מסילת הרכבת בצפון מטעם אמי מתום מהנדסים ויועצים. גליל עומד זה עשור שנים בראש פרויקט סלילת קו הרכבת עכו-כרמיאל. הוא ציין כי מבחינת ההגדרה, בשל עלות הפרויקט, העומדת על כשלושה מיליארד שקלים, כמו גם בשל מורכבותו וריבוי הממשקים ובעלי העניין בו, הרי שהוא עונה להגדרה של מגה פרויקט.



איתמר גליל

"אני גר בגליל", אמר גליל. "זהו מקום עם היצע תעסוקתי מוגבל. לכן, יש נחיצות להקמת מסילת רכבת שתנגיש את המטרופולינים של חיפה ותל אביב לתושבי האזור. כך, מהנדס העיר כרמיאל אמר לי שהחלום שלו הוא לצפות בהצגה בתיאטרון הקאמרי בתל אביב ולחזור בלילה הביתה". הוא תיאר את התגלגלות הפרויקט ושינוי "אבותיו". כך, אמר, הפרויקט