

RAZGOVOR S DR. SC. MIRKOM OREŠKOVIĆEM

## Uspješan menadžer s velikim iskustvom

PRIPREMILA:  
Tanja Vrančić

Povodom obljetnice tvrtke *Investinženjering* o njenoj povijesti, najvažnijm projektima i dugogodišnjem radu u projektnom menadžmentu razgovarali smo s dr.sc. Mirkom Oreškovićem, prokuristom tvrtke *Investinženjering d.o.o.*

Priprema i provedba Univerzijade 87' bila je u cijelosti organizirana na principima projektne organizacije. Jest da je bila organizirana sektorski, ali je unutar sektora bila projektno organizirana. Na taj način bio je organiziran i Sektor

**Možete li nam nešto reći o samim počecima tvrtke Investinženjering?**

*Investinženjering d.o.o.* osnovan je 1989. i tijekom prvih aktivnosti na tržištu inženjerskiog konzaltinga u razvoju graditeljskih projekata bio je suočen s činjenicom da odgovor na partikularna očekivanja i zahtjeve naručitelja traži multidisciplinarni odziv. To nije potencijal usamljenoga, strogo usmjerenoga društva, a kamo li pojedinca. Usamljenost se pojavila kao paradigma stručnoga djelovanja kada smo donijeli i aplicirali Zakon o samostalnim uredima ovlaštenih inženjera. Krivo smo razumjeli iskustva trećih i krenuli u rasap dobrog nasljeđa zatečenih ozbiljnih konzultantskih društava i formirali samostalne urede s jednim zaposlenim, eventualno s nekoliko zaposlenih. Rezultat je evidentan i o njemu neću govoriti, no vratit ću se na *GI* koji u svojem djelovanju nastoji biti drugačiji.

Od početaka u malenome uredu ispod južnih tribina gledališta klizališta Šalata čvrsto smo bili uvjereni u to da budućnost pripada odvažnima, onima koji vjeruju u sebe, ali, što je posebno važno, i u druge. Gdje sežu korijeni *GI*-a?



**Od početaka rada u malenome uredu ispod južnih tribina gledališta klizališta Šalata čvrsto smo bili uvjereni u to da budućnost pripada odvažnima, onima koji vjeruju u sebe, ali, što je posebno važno, i u druge**

Svatko zainteresiran to može sagledati ako dođe u moj ured u Zagrebu, u Tuškanovoj 41, gdje na zidu iza mojih leđa više dvije slike akademika Borisa Bučana, a na zidu uz prozor kroz koji se vidi uređeno dvorište susjedne škole lijevo visi uokvireni plakat za Univerzijadu '87, a desno plakat za Pjesmu Eurovizije '90.

izgradnje i adaptacije objekata sporta i smještaja za potrebe Univerzijade 87'. Sektorski planovi usuglašavani su i po potrebi revidirani na razini Radne zajednice koja je bila neka vrsta projektnoga ureda. O Univerzijadi je napisano puno članaka i osvrti, poznato je što je značila za Zagreb i kulturu grada, no želim istaknuti da sam tada u suradnji s kole-

gama iz Sektora izgradnje uspio razviti kulturu projektnoga mišljenja, projektne inventivnosti, ali i projektne discipline kod svih sudionika koji su sudjelovali u provedbi projekata iz programa izgradnje i adaptacije sportskih i smještajnih objekata za potrebe Univerzijade 87'. Tada sam stekao nova i zavidna iskustva u planiranju i provedbi složenih graditeljskih projekata. Paralelno s razvojem projekata razvijali smo sustav informatičke podrške u vođenju graditeljskih projekata. Anegdota jest da smo rezultate sustava podrške uspjeli koristiti na samome kraju izgradnje. Po završetku Univerzijade 87' bili smo sigurni u to da bi bila velika šteta za svakog od nas osobno, ali i za društvo u cjelini, da se stečena znanja i iskustva ne iskoriste u budućnosti. Nismo znali kako, ali smo imali poticaj da poduzmemo nešto. U tome smo ostali neshvaćeni i usamljeni.

Odlučilo se osnovati privatnu konzalting tvrtku za pružanje inženjerskih usluga u graditeljstvu, iako se unisono govorilo u građenju, umjesto o graditeljstvu, a danas većina razumije razliku između graditeljskoga i građevinskoga projekta

Unatoč svemu, nešto smo poduzeli. Nekolicina nas iz Sektora izgradnje zaposlili smo se u *Industrogradnji*, gdje sam bio direktor *Inženjeringa*. Ne sjećam se jesmo



Velika dvorana pošte u Jurišićevoju

li na inicijativu kolega razgovarali o mogućnosti pokretanja privatne konzalting tvrtke, ali događaji su nam dali povod da započnemo s konkretizacijom ideje. U *Industrogradnji* je oko dvije godine nakon našega dolaska krenula priprema za reorganizaciju tvrtke. Moj prijedlog o uvođenju organizacije po principima projektne odnosno matricne organizacije, nije prošao i to je bio povod da se odredim,

da prihvatim inicijativu kolega. Tada se dogodio Eurosong '90, prvi ugovor koji je novoosnovana tvrtka *Investinženjering* dobila za provedbu nadzora nad adaptacijom Koncertne dvorane Vatroslava Lisinskog za potrebe organizacije toga europskoga glazbenog događanja. Zato se na zidu moje sobe i nalazi plakat za Eurosong '90.

Registraciji tvrtke prethodila je priča koju vrijedi ispričati. Nas nekoliko, nakon ne previše dugog razmišljanja, odlučilo je osnovati privatnu konzalting tvrtku za pružanje inženjerskih usluga u graditeljstvu. Tada smo unisono govorili u građenju, umjesto o graditeljstvu. Danas, uvjeren sam, većina razumije razliku između graditeljskoga i građevinskoga projekta. Sve se to dešavalo pri kraju devetoga desetljeća dvadesetog stoljeća, u vremenima previranja i traženja.

Nismo prošli kao privatna tvrtka jer je sudac Privrednog suda nadležan za registraciju tvrtki odlučio da kao privatna tvrtka ne možemo pružati konzalting us-



Stambeno zbrinjavanje stradalnika Domovinskog rata, zgrada Turanj 16a

luge. Osnivač tvrtke mora biti društveno poduzeće, odlučio je sudac.

Potražili smo osnivača. To nije bio složen zadatak. Moj prijatelj, vrsni, poznati arhitekt Miroslav Pašagić bio je direktor projektnog biroa u društvenome vlasništvu. Oni su nas osnovali i platili obvezni osnivački ulog. Iz svojih smo džepova osnivaču vratili osnivački ulog i krenuli u avanturu djelovanja, reklo bi se, s nepokošene livade.

Prijatelji koje smo stekli tijekom rada na Univerziji pomogli su nam da iznajmimo poslovni prostor u koji smo dolazili s veseljem, iako je visina nagnutoga stropa ispod tribina padala od oko 2,2 m do 1,8 m. Nabavili smo nešto opreme, među ostalim, telefaks s fotosenzitivnim papirom, u ono doba čudo tehnike, i bili smo jedna od rijetkih tvrtki koja ga je posjedovala, pa smo ga rijetko koristili. Sve smo to financirali iz privatnih džepova, s mišlju da ćemo jednoga dana biti priznati i registrirani kao privatna tvrtka.

**Tijekom privatizacije tvrtke pregovaralo se o vrijednosti otkupa s Agencijom za privatizaciju, oni su govorili o tržišnoj vrijednosti tvrtke, a mi da su njezina vrijednost jedino i isključivo trenutačno zaposleni**

I privatizacija tvrtke je zgodna priča koja je uslijedila ubrzo. Pokušat ću lapidarno. U skladu s aktualnim zakonom dobili smo priliku podnijeti zahtjev za otkup, odnosno privatizaciju tvrtke u kojoj nije bilo ni, u ono doba, dinara materijalnih vrijednosti. Oprema koju smo koristili bila je u privatnome vlasništvu. Pregovori o vrijednosti otkupa nisu bili nimalo jednostavni. Vodili smo ih s Agencijom za privatizaciju. Oni su govorili o tržišnoj vrijednosti tvrtke, ja o tome da tvrtka nema nikakvu materijalnu vrijednost i da su njezina vrijednost jedino i isključivo trenutačno zaposleni koji ju žele otkupiti. Objasnjavao sam im da na taj način mi trebamo otkupiti sami sebe. Nije vrijedilo. Na kraju pregovora usuglasili smo se da je vrijednost tvrtke 51.000 dinara. U to doba to nije bio mali

iznos. Nas trojica, Slobodan Jeričević, Lenini Šeparović i ja, isprsilimo se i platili svaki po 17.000 dinara. Potom smo sklopili nove ugovore, etablirali se na tržištu, preselili u pogodnije poslovne prostore, a potom kupili vlastiti poslovni prostor i tako redom do izgradnje poslovnoga prostora u sklopu rekonstrukcije, dogradnje i nadogradnje postojeće građevine na uglu Tuškanove i Banjavčičeve ulice, poslovnog prostora u kojemu i danas djelujemo. Paralelno smo osnovali nove tvrtke u većinskome suvlasništvu *Investinženjeringa* i tako formirali *GI Grupu*. Ovdje ću stati, iako uz svaki novi ugovor ide posebna priča, a uz osnivanje svake od novoosnovanih tvrtki zasebna, uzbudljiva, osobna priča.

**Koje su glavne djelatnosti tvrtke i koliko je zaposlenih?**

U *GI Grupi*, u raznim društvima, trenutačno je zaposleno šezdeset radnika različitih inženjerskih i ostalih struka. U inženjere ubrajam i kolege arhitekta koje posebno cijenim jer oni su, po mojemu mišljenju, po svojem doprinosu sigurno inženjeri, ali i umjetnici. Što će prevagnuti ovisi od slučaja do slučaja. Moj prijatelj arhitekt rekao bi: "Umjetnici, od glagola *umetati*".

Kako bih Vam izravno odgovorio na prvi dio pitanja, citirat ću poruku iz tiskane brošure *GI-a*: "*GI* okuplja projektante, urbaniste, inženjere, voditelje projekata te konzultante koji usko surađujući s klijentima i partnerima osiguravaju tehnički integritet, troškovnu učinkovitost, sigurnost i cjeloživotnu isplativost projekata".

Tržištu inženjerskih konzalting usluga u graditeljstvu nudimo usluge urbanističkoga planiranja, projektiranja različitih razina i sadržaja, upravljanja graditeljskim projektima, nadzora nad građenjem i/ili izvođenjem pojedinih radova, valorizacije projektnih rješenja, procjene energetske učinkovitosti, upravljanja građenjem i administriranja ugovora u području graditeljstva. Posebno je težište na FIDIC ugovorima kada klijentima osiguravamo ekspertnu uslugu koja je rezultat rada i permanentnoga obrazovanja svih ovih godina.

**U GI Grupi, u raznim društvima, trenutačno je zaposleno šezdeset radnika različitih inženjerskih i ostalih struka**

Naš dominantan interes jest upravljanje graditeljskim projektima, u sklopu kojega, unatoč postojećim (neopravdanim) zakonskim ograničenjima, potencijalnim naručiteljima nudimo integralnu uslugu razvoja graditeljskoga projekta od faze oblikovanja projektnih ideja do završne faze projekta u kojoj naručitelju odnosno vlasniku projekta predajemo postignute rezultate. Mislim da u to neumitno spada i funkcija projektiranja (engl. *design*). Uvijek sam u muci kada govorim o projektima i projektiranju, hoće li me se dobro razumjeti kada jednom spominjem projekt kao poduhvat, a drugi put kao zbir projektantskih dostignuća (*design*) na koje se još uvijek udara zeleni žig vjerodostojnosti i legalnosti. O tome da bi projekt (*design*) koji potpiše ovlaštenu odnosno odgovornu projektanta bio i osnova za legalno građenje, sa svim pratećim odgovornostima, ali bez zelenoga žiga pisao sam i govorio u više navrata. Za sada bez odziva onih koji zakonima, uredbama, pravilnicima i uputama uređuju prostor djelovanja ovlaštenih arhitekata i ovlaštenih inženjera. Ovom prilikom postavljam im jedno pitanje: "Koja je svrha udaranja zelenoga žiga, koja se odgovornost za *design* i na koji način time distribuira?"

**Koji su bili najveći izazovi za tvrtku u prošlih 30 godina?**

Mislim da je za svaku tvrtku naše provenijencije trajni izazov pronaći najučinkovitiji odgovor na zahtjeve i ograničenja tržišta konzultantskih inženjerskih usluga. Po teoriji optimuma ne može se obraniti stav da je najveće nešto što postoji kao kontinuum, no ipak je tako. Naš kontinuirani zadatak jest permanentno traženje optimalnih organizacijskih, kadrovskih i materijalnih rješenja kojim ćemo na najbolji mogući način odgovoriti na zahtjeve naručitelja i projektne uvjete i ograničenja.

Za svaku je tvrtku naše provenijencije trajni izazov pronaći najučinkovitiji odgovor na zahtjeve i ograničenja tržišta konzultantskih inženjerskih usluga

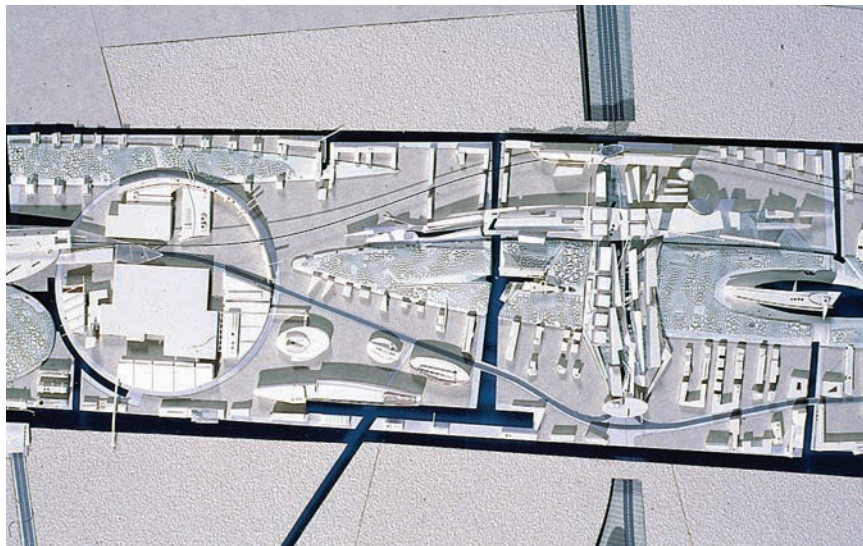
Ako za sada ostavimo na strani izazove graditeljskih projekata, bez obzira na to o kakvoj se vrsti inženjerske usluge radilo, tada mogu reći da je najveći izazov u ovih trideset godina bio da u tvrtki sačuvamo klimu, energiju i djelotvornost male tvrtke, iako to nismo. Za sada nam to uspijeva, a očekujem da će nam uspijevati i ubuduće. Rezultat je to dosljedne poslovne i kadrovske politike u čijemu je fokusu bio i ostao zaposlenik tvrtke.

Ne manje važan jest i izazov financijske stabilnosti tvrtke. Kroz sve ove godine ni jednom nismo imali problema s likvidnošću; uvijek smo na vrijeme ispunjavali svoje zakonske obveze i obveze prema suradnicima i partnerima kao i prema dobavljačima, a da pritom plaće zaposlenicima nikada nisu kasnile.

Ako ipak moram odabrati, najveći izazov bio je i jest unapređenje znanja i stručnih i znanstvenih potencijala kojima tvrtka gradi svoju uvjerljivost i učinkovitost.

### Na koje ste poslove i projekte najponosniji?

Naši su poslovi isključivo vezani uz projekte pa ih i ne možemo odvajati od njih. Kada govorimo o poslovima, tada ih moram podijeliti na urbanističke usluge, usluge projektiranja, usluge vođenja graditeljskih projekata te na usluge nadzora građenja. Jednako sam ponosan na sve njih pa nisam u mogućnosti odabrati jednog ili dva, ali ću se potruditi sastaviti najkraću moguću listu, bez hijerarhije u vrednovanju. Neke druge projekte ovdje neću spomenuti isključivo zbog opsega priče o projektima provedenima u proteklih trideset godina. Ostati ću nezadovoljan jer sam s uma smetnuo projekte na koje sam, u najmanju ruku, jednako ponosan kao i na ove koje ću spomenuti. Pritom ne odvajam izvedene ili neizve-



Natječaj za Orestaden, novo prigradsko naselje Kopenhagena

dene urbanističke projekte, izvedene ili neizvedene arhitektonsko-inženjerske projekte od usluga realiziranih na izvedenim građevinama.

Jednako sam ponosan na sve poslove i projekte pa nisam u mogućnosti odabrati jednog ili dva, izdvojiti ću samo neke bez hijerarhije u vrednovanju

Pobjedom na natječaju za **Orestaden**, novo prigradsko naselje Kopenhagena, u Danskoj razvili smo Orestaden Masterplan, generalni plan okolice Kopenhagena u obliku niza strateških slojeva za razvojni period od trideset godina. Strateški plan područja Orestaden u Kopenhagenu dobili smo na međunarodnome natječaju u konkurenciji 120 radova te razvili u suradnji s timovima projektanta iz Danske i Finske. Cilj natječaja bio je stvoriti program razvoja Orestadena u sljedećih trideset godina koji bi uključivao novu podzemnu željeznicu i spoj na cestovnu i željezničku infrastrukturu u Švedskoj preko novog mosta Oresund. Primijenili smo princip odgovarajuće evaluacije pejzaža i izgrađenoga okoliša, koji dopušta fleksibilnost u promjeni ekonomske klime očekivane u sljedećih 30 godina. Ukupni program gradnje 3,5 milijuna m<sup>2</sup> građevina znatan je dodatak

Kopenhagenu i opravdanje i poticaj za gradnju Oresund Crossinga.

Za postojeća nasipana područja predvidjeli smo posebnu zaštitu sadnjom drveća i uklapanjem u prirodni krajobraz. Osnovu projekta činila je razrađena strategija oblikovanja krajobraza kroz oblikovanje nizova ozelenjenih koridora koji stvaraju dinamičan prostor boravljenja stanovnika i prolaznika.

**Zgrada Pošte u Jurišićevoj ulici** projekt je adaptacije postojeće građevine, izgrađene 1902. po projektu mađarskih arhitekata Sandya i Foerka. Postavljen je zahtjev vraćanja izvornoga duha jedinstvenosti njihova projekta, koji se nametnuo kao prva pretpostavka oblikovanja uređenja prizemlja i dijela podruma. To je postignuto rekonstrukcijom osnovnih "nosača identiteta", odnosno staklene membrane i opne svodova trijema dvorane koja tako ponovo postaje javni prostor, koji se doživljava kao unutarnji trg.

Uređenje novih elemenata enterijera izvedeno je krajnje samozatajno i minimalistički, uz puni respekt izvornoga koncepta. Arhitektonski elementi kojima je to postignuto izrazito su čitljivi: ploha poda, trijem s ornamentalno oslikanim svodovima i nadsvjetlo što propušta svjetlo prirodne boje. Redizajn je obuhvatio i prethodnu intervenciju Marijana Haberlea, koji je osim striktnoga razgraničenja između vanjskoga i unutarnjega



Interijer pošte u Jurišičevoj ulici u Zagrebu

ortodoksno i tvrdo postavio još jednu granicu : onu između staroga i novoga.

Uređenje novih elemenata enterijera u pošti u Jurišičevoj izvedeno je krajnje samozatajno i minimalistički, uz puni respekt izvornoga koncepta

Naš redizajn plod je drugoga vremena. To je modernizam koji balansira između napretka i zaštitarskoga konzervativizma, istine i imaginacije, realnosti i htijenja. Njegove su granice mekane, gotovo nerazgovjetne, a rezultat projektiranja je jednostavan, ali višeznačan, osebujan prostor dolaženja, odlaženja i susreta.

Na natječaju za **Gradsku aglomeraciju Moskve** konzorcij na čelu s tvrtkom *Tower 151 Architects GI* zauzeo je prvo mjesto u drugome krugu natječaja, čime smo postigli iznimno velik uspjeh u koncipiranju najvećega urbanog razvojnog programa u zadnjih 60 godina na svijetu. Glavne smjernice programa bile su proširiti gradske granice Moskve kao i globalnoga funkcioniranja gradske uprave. U prijedlogu smo sugerirali razvoj neiskorištenih lokaliteta koji čine oko petnaest posto površine središta Moskve. Umjesto razvoja novoga sektora na jugoistoku, predložili smo intervenciju u

postojeće tkivo. Ti su lokaliteti, uglavnom željeznički, zapušteni zatečeni industrijski objekti iz sovjetske ere te smo ih razumjeli kao glavna područja regeneracije i ekspanzije. Prijedlogom smo valorizirali postojeću mrežu gradskoga prijevoza u cilju smanjenja pritiska na postojeći sustav, uzimajući u obzir probleme koje Moskva ima sa zagušenjem prometa zbog velike napućenosti grada. Predložili smo i niz ekonomskih modela kako bismo gradskim vlastima pružili pomoć pri izradi budžeta i strategije razvoja u sljedećih trideset do četrdeset godina.



Rad na rekonstrukciji Zagrebačkog kazališta lutaka u Zagrebu

**Rekonstrukcija Zagrebačkog kazališta lutaka** u bloku koji čine Tomislavov trg, Ulica baruna Trenka, Gajeva ulica i Starčevićev trg u Zagrebu bila je uzbudljiv projektantski izazov.

Kazalište je prije preuređenja imalo neprimjerenu scenu dubine oko četiri metra, bez propadališta. Dogradnjom i rekonstrukcijom proširili smo scenu na bivša spremišta te izveli propadalište. Na taj smo način namjenski dobili dva kazališta: lutkarsko, s marionetskim mostom, i dramsko, jer nova scena odgovarajuće dubine i s propadalištem postaje prostor za razne vrste predstava. Gledalište je oblikovano amfiteatralno, a ispod njega smještena je garderoba za posjetitelje. Ulazni prostori postali su predvorja. Izgradili smo i malu dvoranu. Bivša neuređena i nepovezana dvorišta postala su javni prostori. Dokaz uspješnosti projekta jest korištenje kazališnoga prostora svakoga dana u godini, tijekom čitavoga dana.

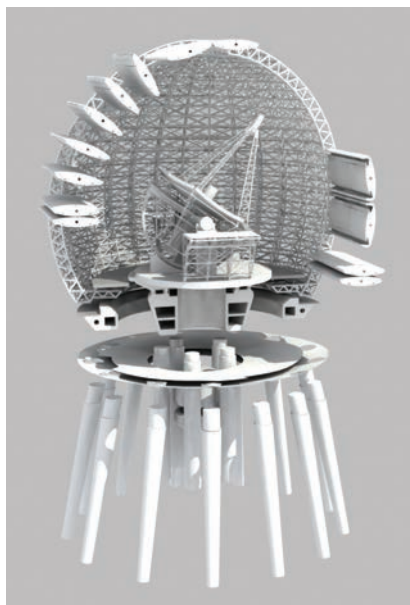
Bivša neuređena i nepovezana dvorišta rekonstrukcijom Zagrebačkog kazališta lutaka postala su javni prostori, a dokaz uspješnosti projekta jest korištenje kazališnoga prostora svakoga dana u godini, tijekom čitavoga dana



Zgrada državnog arhiva u Sisku

**Zgradu Državnog arhiva u Sisku** projektirali smo u zatečenoj mekoj strukturi formirane ulice, unoseću u nju objekte P + M ili P + 1 + M, kojima formiramo blok tako da su objekti međusobno razmaknuti, a spojeni zidom kroz koji se ulazi na parcelu. Dogradnjom su poštovane visina vijenca i struktura postojeće zgrade arhiva, uz rješenje spoja s postojećim objektom formiranjem internih dvorišta. Kolni i pješački prolaz u novoformirano dvorište, kao bazni zahtjevi oblikovanja, uz poštivanje gabarita susjednoga objekta, projektiran je tako da je prizemlje uvučeno od granice susjedne parcele, a mansarda je projektirana na samoj granici parcele, čime je ulaz u javno dvorište dobio na posebnosti i ulogu koju zaslužuje. Prizemlje dograđenoga objekta je u "tvrdome" materijalu (nebrušeni teraco), dok je mansarda u cijelosti obučena u hrđaju-ći čelik corten.

**ELT (Extremely Large Telescope)** – e-BAT PROJEKT – 2006, jedan je od dosega *GI*-a na koji sam posebno ponosan. ELT projekt trenutačno se provodi u sklopu programa *Frame 6* Europske unije. Tehničku koordinaciju provedbe ELT projekta provodi Institut za astrofiziku Canarias (IAC), koji ima operativni proračun od milijardu eura i vrijeme provedbe od približno deset godina.



Ekstremno veliki teleskop, e-BAT PROJEKT

Osjećaj za veličinu toga projekta mogao bi se dobiti ako se, hipotetskom analogijom, zamisli da se katedrala sv. Pavla u Londonu postavi na planinu visoku 2500 m. Visina kupole teleskopa je 241 m, zapremine oko 1.500.000 m<sup>3</sup>. Krila "grilje" na kupoli su dimenzija 65 x 23m i mase po 14 t svako (slično rasponu krila Boinga 747).

Projekt ELT bazira se na novome pristupu kontroli kretanja vjetra i zraka, koju omogućuju oblik kupole i položaji krila

koja, individualnom i grupnom kontrolom različitih operacija, maksimalno udovoljavaju specifičnim potrebama opservatorija.

Promjer serija zrcala iznosi 42 m. Danas najveći teleskop na svijetu ima promjer zrcala od 12,5 m.

Projekt ELT bazira se na novome pristupu kontroli kretanja vjetra i zraka, koju omogućuju oblik kupole i položaji krila koja, individualnom i grupnom kontrolom različitih operacija

Konceptom projekta predviđena je samoodrživa energetska strategija koja integrira izgradnju, rad, zaštitu okoliša te energetske neovisnost ELT-a, što je važno s obzirom na lokaciju teleskopa na visini od 2500 mnm na otoku Grand Canaria.

**Hypo Alpe Adria Centar**, sada ADDIKO BANK odnosno CITY PLAZA, od posebne je važnosti za profiliranje *GI*-a kao konzultantske tvrtke koja je u pojedinim segmentima inženjerske prakse bila i ostala pionir u istraživanju novih konceptata kreiranja i provedbe graditeljskih projekata. Na tome projektu, u to doba po volumenu najvećoj poslovnoj građevini u RH, s oko devedeset tisuća kvadrata izgrađene površine, za naručitelja smo integralno obavljali usluge upravljanja graditeljskim projektom (*project management*), nadzora (*supervision*) i upravljanja građenjem u ime naručitelja (*construction management*). Moram istaknuti to da naš zakonodavac još uvijek ne prepoznaje instituciju upravljanja građenjem u ime naručitelja kao djelatnost koja unapređuje kvalitetu provedbe graditeljskih projekata i omogućuje optimalni balans različitih interesa sudionika projekta koji se sučeljavaju u razvoju graditeljskoga projekta. U provedbi projekta sudjelovali smo od početnih rasprava o projektnim idejama, u utvrđivanju projektnoga zadatka, upravljali smo izradom projektne dokumentacije te obavljali nadzor nad izvođenjem radova, kontrolu kvalitete te proveli



Upravljanje projektom Hypo Alpe Adria centra

kompletan proces ugovaranja izvođenja radova i opremanja zgrade. Projekt smo završili primopredajom rezultata projekta klijentu na korištenje.

**ACI-eve marine u Slanom i Rovinju** bile su posebni izazovi za projektni tim *Investinženjeringa (GI)* koji je 2014. angažirao naručitelj *ACI Club d.d.* za obavljanje usluga FIDIC inženjera i kompletnoga stručnog nadzora na projektu izgradnje nove ACI-eve marine s novom trafostanicom u Slanom, pored Dubrovnika.

Izgradnja nove marine u Slanom je za *ACI Club d.d.* bila prva takva investicija nakon 24 godine, odnosno od izgradnje marine *Opatija* u lčićima 1990. godine. S obzirom na tu činjenicu i na važnost investicije, ACI je marinu u Slanome nazvao po svom osnivaču Veljku Barbieriju.

Marina u Slanom zahtijevala je zahvate na moru i kopnu na površini od 66.279 m<sup>2</sup>, kapaciteta je 200 plovila i duljine do

20 m. U provedbi projekta sudjelovala su dva izvođača u sklopu dva odvojena ugovora, i to jedan za kopneni dio radova i jedan za morski dio radova.

[ACI-eve marine u Slanom i Rovinju bile su posebni izazovi za projektni tim Investinženjeringa koji je angažirao naručitelj ACI Club d.d. za obavljanje usluga FIDIC inženjera i kompletnoga stručnog nadzora na projektu izgradnje novih marina](#)

Tijekom morskih radova na 56.156 m<sup>2</sup> izgrađeni su gatovi i valobrani ukupne duljine 688 m s pripadajućim sidrenim sustavom kako bi se osigurali privezi i zaštitila plovila. Na kopnenome dijelu, na 10.652 m<sup>2</sup>, izvedene su obalne konstrukcije i objekti neophodni za

funkcioniranje marine kao što su recepcija, sanitarije za nautičare, poslovni prostori, restoran s terasom, vanjski bazen i parking.

Suradnja *Investinženjeringa (GI)* s naručiteljem nastavljena je i na projektu rekonstrukcije i dogradnje postojeće marine u Rovinju. *GI* je na projektu pružio istovjetne usluge kao i prilikom izgradnje marine Slano.

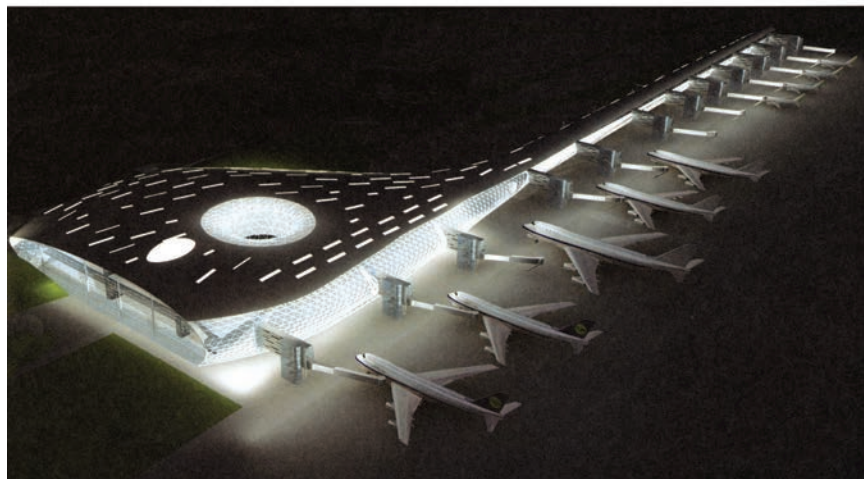
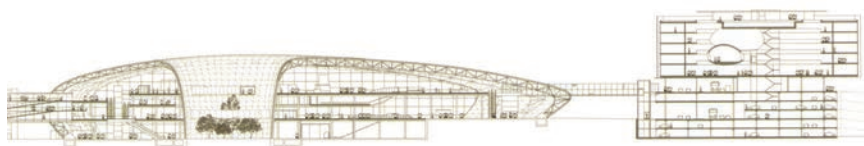
Kopneni dio radova obuhvatio je rekonstrukciju i dogradnju postojeće operativne obale te izgradnju novoga kopnenog objekta marine. Morski dio radova obuhvatio je izgradnju i instaliranje četiriju pontonskih gatova. Marina je kapaciteta do 200 plovila dužine 35 m.

Rekonstruirana je i izgrađena s najvišim mogućim standardom, što potvrđuje i ostvarena kategorizacija *pet sidara*, što je prva takva kategorizacija unutar sustava ACI-a.

Na javnome natječaju za **projekt novog terminala Zagrebačkog aerodroma** u suradnji s timom konzultanata iz Hrvatske, Velike Britanije i Njemačke predložili smo projektno rješenje za koje smo dobili četvrtu nagradu. Bio je to jedan od izazova koji nas je posebno inspirirao i u čijoj smo provedbi projektirali potpuno održiv dizajn za terminal veličine 72.000 m<sup>2</sup> s mogućnošću proširenja s pet milijuna PAX-a na 10 milijuna PAX-a uz korištenje istovjetnih modula. U izvješću žirija natječaja za naš je projekt napisano: "Very challenging and advanced architecture". Koncept projekta čini prostorni sklop putničkoga terminala i popratnih sadržaja hotela i garaže, oblikovan s usmjerenim i jasnim tokom kretanja kroz prostor



Stručno financijski nadzor u ACI marinama Rovinj (lijevo) i Slano (desno)



Natječaj za Zračnu luku Zagreb

pri dolasku na terminal i pri odlasku s njega. Zatečeni slojevi lokacije integrirani su u cjelinu projekta.

Osnovni element putničke zgrade su "ljuska u ljusci" i otvorena jezgra zgrade koja omogućuje prirodnu osvjetljenost i ventilaciju unutrašnjega prostora zgrade.

Za projekt novog terminala Zagrebačkog aerodroma dobili smo četvrtu nagradu, bio je to jedan od izazova koji nas je posebno inspirirao i u čijoj smo provedbi projektirali potpuno održiv dizajn

**Rekonstrukcija i dogradnja operativne obale putničke luke Dubrovnik-Gruž** projekt je uz koji sam posebno vezan, i to ne samo zbog graditeljskih izazova s kojima smo se suočavali, već i zbog činjenice da smo imali priliku sudjelovati u provedbi infrastrukturnoga projekta od iznimne važnosti za grad Dubrovnik. Zbog stalno rastućeg opsega prometa, osobito prometa kruzera, bilo je neophodno unaprijediti kvalitetu i kapacitete vezova za pristajanje kruzera u prenapučenome gruškome akvatoriju.

U suradnji s konzultantima *Royal Haskoningom* i *IGH*-om obavili smo zahtjevne usluge nadzora izgradnje osam stotina metara operativne obale.

**Izgradnja kontejnerskoga terminala Zagrebačka obala u Rijeci** jest strateški projekt Vlade Republike Hrvatske. Projektom

je predviđena izgradnja terminala u tri faze. U izvedbi su radovi prve faze, odnosno radovi na izgradnji obalnoga zida dužine 400 m i pripadajuće površine od oko 5 ha. Naš angažman na projektu potvrda je prethodno uspješno realiziranih usluga na sličnim ili istovjetnim projektima.

Radovi na kontejnerskom terminalu *Zagrebačka obala u Rijeci* ugovoreni su po principu "projektiranje i građenje" prema modelu ugovora iz FIDIC-ove Žute knjige

Radovi su ugovoreni po principu "projektiranje i građenje" prema modelu ugovora iz FIDIC-ove Žute knjige. Na ekstremno zahtjevnome projektu obavljamo usluge nadzora i FIDIC-ova inženjera. Pri tome uspješno upravljamo projektnom komunikacijom, što ocjenjujemo važnim za postizanje ciljeva projekta.

Na projektima **izgradnje državnih cesta** obavljali smo i obavljamo ponajprije usluge nadzora. Ti su projekti od posebne važnosti za nas kao jedno od vodećih hrvatskih konzultantskih društava.



Izgradnja kontejnerskog terminala Luka Rijeka





Stručni nadzor na graničnom prijelazu Meković

Od početka svojega djelovanja tvrtka je pružanjem kvalitetnih usluga nadzora stalno prisutna u provedbi projekata izgradnje cestovne infrastrukture u RH, što dokazuju uspješno provedeni projekti u navedenome segmentu.

Za društvo *Hrvatske ceste d.o.o.* koje upravlja, gradi i održava državne ceste tijekom višegodišnje suradnje realizirali smo usluge nadzora na više od četrdeset uspješno završenih projekata

Za društvo *Hrvatske ceste d.o.o.* koje upravlja, gradi i održava državne ceste tijekom višegodišnje suradnje realizirali smo usluge nadzora na više od četrdeset uspješno završenih projekata, među kojima ću spomenuti izgradnju jugozapadne obilaznice grada Varaždina (D2), dionice Nedeljanec – Knežinec; obnovu državne ceste D28, dionice Bjelovar – Patkovac; izgradnju drugoga (južnoga) i rekonstrukciju postojećega (sjevernoga) kolnika državne ceste D36 u gradu Sisku; denivelaciju križanja državne ceste D8 i županijske ceste Ž6039 u naselju Bibinje; izgradnju spojne ceste Zabok (D24) – Krapina (D1); izgradnju podravske brze ceste (D2), dionice Virovitica – Suhopolje; obnovu državne ceste D1, dionice Ličko Petro-

vo Selo – Prijeboj; izgradnju priključne prometnice istočne obilaznice Velike Gorice (D31) i Zračne luke Zagreb; izgradnju zaobilaznice grada Vodica (D8) te rekonstrukciju državnih cesta D33 i D8 s lokalnom cestom i čvorišta Meterrize – Šibenik.

Pored navedenih projekata, koji ilustriraju naše iskustvo i stečeno znanje u području cestogradnje, u pripremi je niz projekata čija se provedba očekuje uskoro, a među kojima svakako treba istaknuti ugovorenu uslugu financijskoga i stručnoga nadzora nad izgradnjom, napajanjem i opremanjem pristupnih cesta mostu Pelješac, dionice Duboka – Sparagovići/Zaradeže.

Projekti **izgradnje plinovoda** naručitelja *Plinacro d.o.o.* segment su našega djelovanja od 2004. Stručnim smo kapacitetima angažirani u provedbi usluga nadzora i upravljanja različitim plinovodnim projektima, koji uključuju magistralne cjevovode, mreže i prateće objekte kao što su mjerno redukcijske stanice (MRS), blokadne stanice (BS), plinska čvorišta i slično.

Izgradnja navedenih plinovoda uključuje razne specifične točke prolaza cjevovoda (vodotoci, prometnice) koje zahtijevaju posebnu profesionalnu i stručnu pozornost pa je na magistralnome plinovodu Lučko – Ivanja Reka (2007.) tehnologijom mikrotuneliranja izvedeno bušenje korita rijeke Save.

Izgradnja plinovoda uključuje razne specifične točke prolaza cjevovoda (vodotoci, prometnice) koje zahtijevaju posebnu profesionalnu i stručnu pozornost pa je na magistralnome plinovodu Lučko – Ivanja Reka tehnologijom mikrotuneliranja izvedeno bušenje korita rijeke Save

Uspješnim i kvalitetnim obavljanjem usluga nadzora nad izgradnjom magistralnih i spojnih plinovoda tvrtka je 2013. upotpunila iskustvo i stručnim nadzorom nad plinskim distribucijskim sustavima pojedinih gradova Republike Hrvatske za tvrtku *EVN Croatia Plin*. Izdvajam plinski distribucijski sustav gradova Knina i Šibenika te stručni nadzor nad odorizacijskom stanicom Biograda na Moru i plinskoga distribucijskog sustava Splitsko-dalmatinske županije.

**Vrlo ste angažirani na razvoju struke te ste dugogodišnji član Hrvatske komore inženjera građevinarstva, a posebno ste bili uključeni u aktivnosti na međunarodnome planu. Možete nam nešto više reći o tome?**

Osobno sam uvjeren u to da su unapređenje i zaštita digniteta i integriteta inženjerske struke dominantan zadatak inženjerskih organizacija kako na nacionalnoj tako i na internacionalnoj razini, ali i svakoga inženjera ponaosob. Zato sam smatrao i smatram da svatko od nas koji smo inženjerstvo radosno prihvatili kao sudbinu, u skladu sa svojim mogućnostima, ali i preferencijama, treba dati svoj obol unapređenju struke u svim segmentima, i to od razvoja znanja i kompetencija preko organiziranosti do ulaganja trajnih napora u stvaranje kvalitetnih uvjeta obavljanja inženjerskih usluga i društvene vidljivosti i valorizacije doprinosa inženjerske struke svekolikome društvenom razvoju.

Uvjeren sam u to da su unapređenje i zaštita digniteta i integriteta inženjerske struke dominantan zadatak inženjerskih organizacija, na nacionalnoj i na međunarodnoj razini, ali i svakoga inženjera ponaosob

Ideju o osnivanju Hrvatske komore arhitekata i inženjera podržao sam od prvih koraka i aktivno se uključio u stvaranje uvjeta za donošenje Zakona o hrvatskoj komori arhitekata i inženjera. Ovom prilikom moram istaknuti nemjerljiv utjecaj koji je u procesu donošenja zakona imao tadašnji nadležni ministar, kolega Marko Širac. Njegovo razumijevanje namjera i zahtjeva struke bilo je presudno za uspješnu pripremu, donošenje i implementaciju zakona.

Nakon početnoga entuzijazma uslijedile su dvije velike promjene u funkcioniranju HKAI-a. Prvi korak bio je rasap HKAIG-a. Bio sam protiv toga i taj sam stav branio nizom ozbiljnih argumenata, nažalost bezuspješno. To je rezultiralo formiranjem zasebne komore arhitekata i zasebnih strukovnih komora inženjera, pa tako i Hrvatske komore inženjera građevinarstva.

Drugi korak bio je uključivanje voditelja građenja u strukovne komore. Bio sam i protiv te ideje, i to iz važnoga, oportunoga razloga. Naime, na taj su se način u jednoj strukovnoj komori našli zajedno inženjeri čije je djelovanje motivirano suprotstavljenim interesima. Sada do mene stižu glasovi da nadležno ministarstvo predlaže promjenu zakona kojim bi se uklonila obveza voditelja građenja da budu članovi strukovne komore. Lutamo li, lutamo!

Pri osnivanju HKAIG-a uvidio sam i razumio da hrvatski ovlašteni arhitekti i ovlašteni inženjeri, u nastojanjima da se inženjerskoj struci osigura dignitet koji svojim habitusom zaslužuje, ne mogu i ne smiju ostati izvan glavnih tokova djelovanja organizirane inženjerske struke na europskoj razini. Tako smo se vrlo brzo kao punopravni članovi pridružili udruženju *European Council of Civil Engineers* (ECCE),



Preuzimanje nagrade KOLOS

u kojemu smo od prvoga dana do danas imali zapaženu, aktivnu ulogu u nastojanjima da unaprijedimo položaj inženjerske struke unutar europskih direktiva, posebno da se u području javne nabave inženjerska struka prepozna kao nezabilazan čimbenik razvojnih procesa na razini Europe. Bilo je to prvo udruženje u koju smo se uključili još kao integrirana komora, a nastavili smo djelovati kao HKIG.

U osnivanju i razvoju udruženja *European Council of Engineers Chambers* (ECEC) bili smo jedan od utemeljitelja. Sve je počelo na prvome Europskom inženjerskom forumu (EIF) u Dresdenu 1998., a nastavilo se na drugome EIF-u u Budimpešti, gdje smo, u konkurenciji s Velikom Britanijom, dobili organizaciju trećega EIF-a, koji je održan u Dubrovniku 2001. Tada je donesena deklaracija, odnosno odluka o pokretanju aktivnosti na osnivanju ECEC-a. Sam čin osnivanja, uz naše utjecajno sudjelovanje, proveden je u Beču 2003., kada sam izabran za potpredsjednika na tri godine. Potom sam izabran i za predsjednika. Danas s ponosom mogu reći da su ECCE i ECEC razvili sjajnu suradnju koja je, među ostalima, rezultirala činjenicom da nas danas EU prepoznaje kao relevantne partnere u kreiranju europskih politika kojima se uvjetuje obavljanje inženjerskih usluga.

Ideja o osnivanju Inženjerske inicijative za regionalnu suradnju (IIRS) nastajala je kroz susrete kolega iz regije na redovitim

skupštinama ECEC-a i ECEC-a, a odluka o pokretanju IIRS-a donesena je u Perastu 2012. kada sam izabran za koordinatorka djelovanja IIRS-a, koja nije pokrenuta s ciljem da postane pravna osoba, već isključivo s namjerom da kroz nju ovlašteni inženjeri "razmatraju, utvrđuju i donose zajedničke politike s ciljem unapređenja inženjerske prakse i društvenog položaja ovlaštenih inženjera u svojim zemljama i šire", kako je zapisano u odluci o pokretanju IIRS-a. Danas su članice IIRS-a inženjerske komore Bugarske, Crne Gore, Hrvatske, Makedonije, Slovenije i Srbije.

Smatram osnovnim zadatkom svake inženjerske organizacije kontinuiranu aktivnost na povećanju društvene vidljivosti inženjerske struke iz čega mora proizići i odgovarajuća društvena valorizacija doprinosa inženjera društvenome razvoju

Ono što osobno smatram osnovnim zadatkom svake inženjerske organizacije jest kontinuirana aktivnost na povećanju društvene vidljivosti inženjerske struke iz čega mora proizići i odgovarajuća društvena valorizacija doprinosa inženjera društvenome razvoju. Naime, danas su rezultati djelovanja inženjerske struke svuda prisutni, ali ih ne zamjećujemo jer su nešto s čime živimo, nešto što je

samo po sebi razumljivo i prisutno. Jednom sam, na ozbiljnome inženjerskom skupu, prisutnima rekao da pokušaju zamisliti situaciju kako bi izgledao svijet da se kojim slučajem inženjeri, sindikalno organizirani, odluče za opći štrajk koji ne bi trajao dulje od tri dana. Kako bi svijet funkcionirao?

### Jesu li građevinari dovoljno aktivni u lobiranju prilikom donošenja zakona i propisa, u javnim raspravama?

Nisu! Stara poslovice glasi: "Koga svrbi, taj se češe". Ona najzornije ilustrira aktivitet građevinara u najširem smislu. Reagiramo kada se sukobimo sa zakonskim ograničenjem koje blokira ili krivo usmjerava naše djelovanje. Naravno da se poslovice ne odnosi na nekolicinu entuzijasta koji ne odustaju od trajnih pokušaja da se izbore za donošenje zakonskih rješenja koja će s jedne strane uvažiti postojeća društvena i ekonomska ograničenja, a s druge strane kreirati poticajne uvjete za koncipiranje i razvoj graditeljskih projekata. Uz aktivitet anticipacije, a ne reakcije.

Široka stručna baza ostaje inertna i javlja se tek u fazi kada se u svojem djelovanju sukobi sa zakonskim ograničenjima. Možda je uzrok tomu i iskustvo koje sublimira stara poslovice: "Psi laju, a karavane prolaze", iskustvo koje neumitno pokazuje da bez obzira na intenzitet aktivteta struke, zadnju riječ imaju strukture uprave koje vrlo teško mijenjaju prethodna, po njima, utvrđena bazna stajališta. Prihvaćaju da se bazna stajališta dorade tek u nevažnome detalju, ali osnovu poruku nisu spremni promijeniti.

**Široka stručna baza ostaje inertna i javlja se tek u fazi kada se u svojem djelovanju sukobi sa zakonskim ograničenjima**

Hrvatska komora inženjera građevinarstva je sa svoje strane učinila puno u nastojanju da bude aktivan čimbenik u procesima donošenja zakona i propisa. Nastojanjima, jer rezultati su mršavi.

Svaki novi ministar koji je zadužen za sektor graditeljstva u svojem nastupnom obraćanju ističe okrenutost interesima struke uz obećanje da nikakve izmjene ili dopune postojećih zakona neće proći bez ozbiljne konzultacije sa strukom.

Bazni je interes svih unapređenje odnosno pojednostavljenje postupka ishoda građevinske dozvole. Iskustvo nam govori da dosadašnji zakoni, bili oni doneseni kao novi bilo kao dopunjeni i/ili izmijenjeni, nisu odgovorili na primarni zahtjev jednostavnosti primjene zakonskih ograničenja u fazi koncipiranja, projektiranja i ishođenja suglasnosti i dozvola te u fazi građenja.

Vrlo su rijetko nakon široke stručne rasprave primjedbe i prijedlozi koje je HKIG predlagao naišli na pozitivan prijam onih koji su pisali prijedloge zakona ili pravilnika. Imali smo razloga steći dojam da je struka ta koja ne razumije svoje obveze, ograničenja kao ni uvjete i ograničenja koja definira integralni društveni interes zaštite prostora i prirodnih resursa, a to nije i ne može biti istina.

Osobno sam se zalagao i još uvijek se zalažem za to da se u procesu donošenja zakona postigne prethodni društveni dogovor na temelju najšire moguće rasprave, na temelju argumenata i kontraargumenta, kroz koju bi se kristalizirao opći društveni interes u sektoru graditeljstva. Na temelju tako utvrđenoga općeg interesa napisao bi se zakon o gradnji koji se ne bi mijenjao sljedećih pedeset godina, a možda i dulje. Na taj se način ne bi onemogućilo djelovanje aktualnih vlada prema partikularnim zahtjevima interesnih skupina koje participiraju u vlasti, jer bi vlada imala mogućnost progurati partikularne interese kroz pravilnike, ali unutar ograničenja koje su određena zakonom.

Po mojemu uvjerenju, tada bi svi mogli biti i sretni i nezadovoljni. Sretni jer zakon onemogućuje drastičnu uporabu aktualnih zakonskih rješenja jer takva ne postoje, a nezadovoljni jer je interesna skupina (u kojoj se ne nalaze) progurala pravilnik koji joj omogućuje lagodniju poziciju u graditeljskome procesu. Razlog za nezadovoljstvo ne može biti drastičan jer smo zakonom regulirali okvir unutar kojega se

mogu kretati egzekutivne prilagodbe. Na taj bi način omogućili dugoročnu stabilnost uvjeta razvoja graditeljskih projekata, a što bi, siguran sam, uvjetovalo i izraženije zanimanje investitora za ulaganje u graditeljske projekte u Hrvatskoj. To, hoćemo li ikada doći do takve vrste društvenoga konsenzusa, ne znam, no dalje ostajem nerazumni optimist.

**Zalažem se za to da se u procesu donošenja zakona postigne prethodni društveni dogovor na temelju najšire moguće rasprave kroz koju bi se kristalizirao opći društveni interes u sektoru graditeljstva**

Moja poruka kolegama arhitektima i inženjerima vrlo je jednostavna: nemamo pravo odustati od borbe za unapređenje uvjeta koji definiraju prostor koncipiranja i provedbe graditeljskih projekata. Na taj se način ponajprije borimo za provedbu društvenoga interesa, a u skladu s njim i za interes struke. Tu se radi o uzajamnomo djelovanju kroz čiju se sinergiju jedino mogu postići društveno relevantni rezultati na zadovoljstvo svih čimbenika graditeljskoga procesa.

### Kako ocjenjujete trenutačno stanje hrvatskoga graditeljstva? Kako ga poboljšati?

Već u svojem pitanju definirali ste polazište odgovora. Stanje hrvatskoga graditeljstva nije dobro. Točka. Zašto je tako? Odgovor je lako pronaći. On se nalazi u načinu kako je provedena privatizacija tvrtki u društvenome vlasništvu, koja je za većinu provedena na nesretan način, a za neke na spretan način. S rezultatom za koji smo rekli da se, kao, morao dogoditi, a nije, no o tome bi trebalo govoriti dugo i argumentirano. Bez nemoćnoga bijesa koji me spopada kada o tome mislim. Ovom prilikom tek nekoliko riječi. Nikoga u politici nije zabrinula činjenica da smo kroz proces privatizacije trenutačno ili u kratkome periodu uspjeli uništiti građevinske i projektantske tvrtke

koje su i na domaćemu i stranome tržištu bile uspješne desetljećima. U jednoj od takvih, koja je radila širom Jugoslavije i svijeta, i osobno sam odrastao kao inženjer. Danas je više nema. Nikoga nije zabrinula činjenica da smo imali, a više nemamo respektabilne konzultantske inženjerske tvrtke koje su najzahtjevnije, ekspertne inženjerske usluge obavljale na zadovoljstvo naručitelja doma i vani. Danas imamo konzultantske urede koji nisu u stanju samostalno odgovoriti na zahtjeve ozbiljnih projekata pa se kao struka zatičemo u ponižavajućemu najamnom odnosu s međunarodnim tvrtkama koje na hrvatskome tržištu konzultantskih inženjerskih usluga preuzimaju poslove na javnim nadmetanjima na temelju neprijepornih referenci. Prijeporna je činjenica da u provedbi usluga ne koriste vlastite stručnjake na temelju čijih su referenci dobili posao, već koriste domaće, izmrvljene, često jeftine ali i nedorečene, kapacitete, uz neprimjerno uspostavljene odnose koji akceptiraju tek interes međunarodne tvrtke.

**Stanje hrvatskoga graditeljstva nije dobro, poboljšati se može osiguranjem potpore iz prostora koji zakonima uređuje polje djelovanja inženjerske struke, ponajprije integrativnim djelovanjem domaćih čimbenika u graditeljskome sektoru**

Kako promijeniti stanje? Po mojemu mišljenju, kroz nekoliko vidova usuglašenoga djelovanja unutar struke, uz osiguranje potpore iz prostora koji zakonima uređuje polje djelovanja inženjerske struke. Prvo i sudbonosno, integrativnim djelovanjem domaćih čimbenika u graditeljskome sektoru. To znači da moramo prevladati pojedinačne sujete, a o tome se najčešće radi, i krenuti, bez fige u džepu, u integraciju postojećih kapaciteta u privatnome vlasništvu. I u dijelu izvođačkih kapaciteta i u dijelu onih konzultantskih. Naravno da se to ne može dogoditi na mah, preko noći. Osobno bih prvo pokušao s formiranjem klastera. O tome je

puno govorio i pisao dr. Petar Đukan pa ne trebam opterećivati čitatelje poznatim činjenicama. Potom bih na temelju iskustva u djelovanju klastera prešao u sljedeću fazu integracije pojedinih društava u društvo koje bi kao prelaznu formu imalo zajednički projektni ured i profitne centre. Treća bi faza bila reorganizacija društva na temelju principa projektne organizacije. O tome se puno pisalo i piše. Radi se o reinženjeringu, no malo tko čita, a još manje reagira na pročitano.

Reinženjering se ne može dogoditi bez bitnih promjena u zakonodavnome okviru i u obrazovnome sektoru koji svoje djelovanje mora podrediti zahtjevima i očekivanjima prakse.

Hrvatskoj nedostaju ozbiljne inženjering-tvrtke, koje su u ovome trenutku ionako izvan zakona, te je kroz udruživanje napora nužno podržati formiranje organizacijski jasno postavljenih inženjering-tvrtki s čvrstom i kontinuiranom financijskom podrškom. Formiranje jakih inženjering-tvrtki izravno će utjecati na proces specijalizacije kapaciteta, a što će zamijeniti postojeće razmrvljene, sitne, svaštarske kapacitete u potencijalu izvođenja radova i u potencijalu pružanja inženjerskih konzalting usluga.

Svjestan sam toga da ovo što govorim u ovome trenutku izgleda kao utopija, no siguran sam da je to jedini put ka održivosti nacionalnoga graditeljskog potencijala i njegove transformacije u kinetičku energiju. Sigurno je da će proces biti teži što se kasnije odlučimo za njegovu provedbu. Za sada je osnovno pitanje kritične mase stvarno zainteresiranih za promjene. Malo je onih koji nisu spremni krenuti u izazov da *kotac ne grade kao otac?*

#### Kako vidite budućnost tvrtke?

Ima li budućnosti bez rasta? Rast je neumitan zahtjev održivosti društava kapitala i država, to su nas učili i uče ekonomski gurui. Sve to prihvaćam kao datost, ali s rezervom. Na samome početku, da bismo se razumjeli, moramo se dogovoriti što je to rast, mislimo li pri tom na ekonomski i financijski rast ili na još nešto. Ja mislim na još nešto!

**Po mojemu uvjerenju, rast GI-a mora biti rezultat primjerenoga odnosa prema unapređenju kvalitete odgovora na postojeće i očekivane zahtjeve naručitelja**

Po mojemu uvjerenju, rast GI-a mora biti rezultat primjerenoga odnosa prema unapređenju svekolike kvalitete odgovora na postojeće i očekivane zahtjeve naručitelja usluga koje GI nudi tržištu. To znači da rast mora biti posljedica razvoja kulture GI-a, kulture koja je proizvod odnosa unutar GI-a i odnosa unutar pojedinih društava te djelovanja GI-a prema poslovnome i društvenome okruženju, odnosno odziva GI-a na signale, upite, ograničenja, rizike, prilike i zahtjeve koji su iz okruženja adresirani na GI. S obzirom na to da smo u GI-u prepoznali i prihvatili ovakvo razumijevanje uvjeta razvoja tvrtke, nemam strah od budućnosti.

Siguran sam u to da i u budućnosti moramo razvijati kompetitivnost u području pružanja usluga upravljanja graditeljskim projektima, u kojemu je, za sada, puno zvanih, a malo odabranih. Područje je to u kojemu su svima usta puna projekata, a u kojemu se za uslugama projektnoga menadžmenta poseže u fazi građenja kada je prekasno za kvalitetnu kontrolu projekta iz onoga trokuta upravljanja graditeljskim projektom čiji su vrhovi kontrola, planiranje i monitoring projekta. Nije moje da sudim o tome koliko danas naručitelji razumiju zahtjevnost tih triju projektnih funkcija, ali o tome da tu ima puno prostora za napredak ne dvojim. Iz iskustva. Uz postojeću lepezu usluga danas i u budućnosti moramo biti otvoreni i za vlastito kreiranje novih poslovnih niša. Trenutačni odgovori na nove tržišne izazove o kojima danas znamo malo ili nimalo, na primjer, o primjeni BIM-a u graditeljskim procesima, zahtijevat će našu ozbiljnu prilagodbu. Prilagodba za sobom povlači promjene. U odgovoru na promjene moramo biti sposobni primijeniti rješenja koja neće voditi u poremećaje, već će biti osnova daljnega napretka. Uvjeren sam u to da je GI sposoban danas stvarati osnove uspješne budućnosti.