

PROJEKT GRADITVE IN NJEGOVA KNJIGA RECENZIJA KNJIGE MIRKA OREŠKOVIĆA CONSTRUCTION PROJECT AND ITS BOOK REVIEW OF THE BOOK WRITTEN BY MIRKO OREŠKOVIĆ

Gorazd Humar, univ. dipl. inž. grad.
gorazd.humar@gmail.com

Strokovni članek
UDK 65.01/.07:69.008(497.5)

Povzetek | Mirko Orešković je vrhunski hrvaški gradbeni strokovnjak, ki se je med svojo dolgoletno profesionalno kariero izbrusil v odličnega poznavalca načina vodenja in upravljanja velikih gradbenih projektov. Svoje izkušnje in kritične poglede je združil v knjigi z naslovom *Graditeljski projekt i njegova knjiga* (Projekt graditve in njegova knjiga), ki je leta 2011 izšla pri založbi Hrvatska sveučilišna naklada v Zagrebu. Knjiga je odličen pripomoček vsem gradbenim strokovnjakom, ki se ukvarjajo z vodenjem graditve velikih gradbenih projektov.

Ključne besede: projektno vodenje, komunikacijski kanal projekta, projektni tim, rezultat projekta

Summary | Mirko Orešković is a top civil construction engineer from Croatia who during his long professional carrier became in an excellent expert of management of big infrastructure projects. He collected his experiences and critical views in the book titled *Projekt graditve i njegova knjiga* that was published by Hrvatska sveučilišna naklada in Zagreb in 2011. The book is an excellent guide for all civil construction experts that are involved in management of big construction projects.

Key words: project management, communication channel of the project, project team, result of the project

1 • UVOD

V založbi Hrvatske sveučilišne naklade je v Zagrebu leta 2011 izšla knjiga z naslovom *Projekt graditve in njegova knjiga* (v originalu *Graditeljski projekt i njegova knjiga*; slika 1). Avtor knjige je Mirko Orešković (slika 2), kot se je v naslovu knjige skromno predstavil. Samo ime bralcu morda ne izda takoj njegove visoke profesionalne usposobljenosti, dopolnjene z izjemno bogatimi strokovnimi izkušnjami na vseh področjih gradbeništva. Je eden vodilnih strokovnjakov s področja menedžmenta gradbeništva na Hrvaškem. Če njegovemu imenu in priimku dodamo še njegov znanstveni in strokovni naslov, potem ga moramo predstaviti takole: dr.

sc. Mirko Orešković, dipl. inž. grad. (hrvaški uradni naziv).

Diplomiral je na zagrebški gradbeni fakulteti, kjer je opravil tudi magisterij in doktorat iz upravljanja gradbenih projektov. V Hrvaški zbornici gradbenih inženirjev je opravljal več vodilnih funkcij, bil je tudi njen predsednik. Aktivno je vključen v evropske organizacije gradbenih inženirjev, tako ECCE (European Council of Civil Engineers) kot v ECEC (European Council of Engineering Chambers), kjer je bil tudi podpredsednik. Za dolgoletno strokovno delo in delo v Hrvaški zbornici gradbenih inženirjev je leta 2011 prejel nagrado za življenjsko delo.



Slika 1 • Naslovnica knjige



Slika 2 • Avtor dr. sc. Mirko Orešković

Na Hrvaškem je Mirko Orešković opravljal več vodilnih funkcij na področju konstruktorskega projektiranja, konzultantstva kot tudi pri vodenju kompleksnih in zahtevnih gradbenih projektov. Bil je pomočnik ministra v Ministrstvu za obnovo Republike Hrvaške.

Danes je solastnik in direktor mednarodno priznane konzultantske firme, ki je sodelovala pri vodenju nekaterih največjih gradbenih projektov na Hrvaškem, in sicer pri izvedbi avtocestnega programa in pri gradnji novih velikih jadranskih pristanišč.

Mirko Oreškovič je prijatelj ter večkratni gost in predavatelj Inženirske zbornice Slovenije. V svoji karieri je objavil prek 60 znanstvenih in strokovnih del ter je po svojem delu poznan v mednarodnem prostoru. Zanesljivo lahko rečem, da je danes v hrvaškem gradbeništvu ena vodilnih strokovnih avtoritet. Posebno je pri tem pomembno, da se je s svojim znanjem in strokovnostjo uspešno prebijal skozi labirinte pridobivanja konzultantskih in inženirskih poslov, ki so bili predvsem v zadnjih desetih letih precej zapleteni in odvisni od političnih navez. Kolikor poznam Mirka Oreškoviča, lahko trdim, da se ni podrejal poskusom

posegov političnih krogov v sfero projektov, ki jih je vodil. Morda je zaradi tega izgubil kakšen posel, a danes lahko z dvignjeno glavo hodi po Zagrebu.

Knjiga, ki jo v tem članku predstavljam, je sad njegove bogate profesionalne kariere, polne izkušenj in želja po izboljšavah pri projektne vodenju gradbenih projektov. Njegova knjiga je hkrati sistematično urejen koncentrat vzorcev in napotkov za zares profesionalno delo gradbenih inženirjev v vseh fazah nastanka in poteka gradbenega projekta. Knjigi je dal še pomenljiv podnaslov: *Priročnik projektnega tima*. Ta naslov nam je morda na prvi pogled bližji, pa vendar pogledimo, kakšno vsebino zajema Oreškovičeva knjiga na svojih 210 straneh.

Še preden si bomo knjigo poglobljevali, moram povedati, da delo ni lahko berljiv tekst. To je prej kompliment knjigi kot ne. Snov, ki jo knjiga obravnava, je resna

materija in zahteva kar veliko predznanja. Tudi meni, ki imam večdesetletne delovne izkušnje v menedžmentu gradbenih projektov, je povzročila marsikakšno težavo. Vendar sem po tehtnem premisleku ugotovil, da se tako obsežna in zahtevna materija o zares profesionalnem vodenju gradbenih projektov ne da drugače obdelati. Prav to je prednost te knjige. Metodičnost in temeljitost sta temeljni karakteristiki knjige Mirka Oreškoviča, v njej sta celovito prikazani in predstavljata dodano vrednost sicer samo na prvi pogled suhoparni materiji, ki jo knjiga obdeluje.

Ker knjige ni mogoče predstaviti enostavno in v nekaj besedah, se bom poslužil besed, ki jih je avtor navedel v predgovoru in v uvodu. Obe besedili sta zelo zanimivi in morda zato najbolj plastično pripovedujeta o vsebini knjige. Sam sem ju prosto prevedel in kar se da verno priredil za objavo v tem članku.

2 • IZ KNJIGE PROJEKT GRADITVE IN NJEGOVA KNJIGA (Oreškovič, 2011)

2.1 Pred uvodom

Nisem prepričan ali sem napisal po konvencionalnih pravilih knjigo gradbenega projekta ali priročnik, ki bralca uvaja v osnove praktične uporabe knjige gradbenega projekta. Glede na to, da tega dvoma nisem uspel rešiti, sem se odločil za praktični evfemizem in tako bralcem dajem v branje in uporabo knjigo oziroma priročnik Projekt graditve in njegova knjiga.

Projekt graditve je na svojem začetku nekaj povsem virtualnega, nekaj, kar se da nedvomno umestiti v prostor in vsebuje virtualne ideje, ki jih je treba izpostaviti preizkusom niza zahtevnih preverjanj, ki bodo vodila le do negotovega zaključka o možnih rezultatih projekta.

Da bi se izognil vsakemu nesporazumu, želim navesti, na kaj mislim, ko govorim o projektu graditve. Projekt graditve je investicijski podvig enega investitorja ali več, zajema pa projektne aktivnosti in dogodke od nastanka ideje o bodočem podvigu do primopredaje rezultata projekta. S tako izkušnjo se začne naslednja faza projekta oziroma ekonomsko in vsako drugo ovrednotenje rezultatov projekta graditve.

Gradbeni projekt razumem kot planirano in usklajeno delovanje udeležencev projektnega tima, pri čemer je treba kontrolirano trošiti materialne in časovne resurse, da se ustvarijo zadani projektni cilji, omejeni s planiranim

časom izvedbe in kalkuliranimi stroški ter pogojeni s pričakovano kvaliteto rezultata projekta.

Verjetnost, s katero pričakujemo, da se planirani rezultat projekta tudi ustvari, raste z razvojem projekta. Tako nam trenutno stanje projekta v kateremkoli časovnem preseku njegovega razvoja oziroma poteka šele omogoča, da

špekuliramo o rezultatih aktivnosti, ki jih je treba še opraviti v prihodnje.

Ta knjiga/priročnik nima le enega namena, da opozori na nekatere poti, ki jih mora projekt graditve preteči od ideje do uresničitve, ampak je njen namen tudi, da opozori na poti, ki jih je dobro vnaprej testirati. Pri tem je treba njihove elemente določiti kar se da natančno in z obvezo, da bi bili rezultati planiranega projekta čim bliže našim pričakovanjem oziroma predvidenim rezultatom.

Glede na to, da gre za razmerje med realnim



Slika 3 • Novi del potniške luke v Dubrovniku. Nadzor je med gradnjo vodila firma Investinženjering Zagreb, ki ji predseduje Mirko Oreškovič

(to, kar se je zgodilo) in virtualnim (to, kar pričakujemo, da se bo zgodilo), se moramo potruditi, da povečamo stopnjo verjetnosti, s katero pričakujemo rezultat projekta (stopnjo verjetnosti realizacije pričakovanih rezultatov projekta). Za to ni izdelanih receptov, tako da se niti imaginacija niti inventivnost ne moreta zamenjati s proceduro. Vendar je projekt graditve mogoče učinkovito in zanesljivo voditi samo, če se vnaprej zazna in oceni omejitve in vplive, ki se lahko zgodijo zunaj projekta ali se lahko pojavijo znotraj njega. Le na ta način se lahko predvidi in pridobi vsa orodja ter določijo postopki njihove uporabe v tistih točkah razvoja projekta, v katerih pričakujemo, da se bodo zgodile ali so se že zgodile motnje v razvoju projekta.

V tej knjigi o projektu graditve bo tekla beseda o tem, kako ta poteka s stališča teoretičnega in znanstvenega pristopa ter praktične uporabe, ki jo kreira osebna izkušnja.

Prav na osnovi izkušnje se odpirajo nova vprašanja in iščejo ustrezni odgovori. V tej knjigi/priročniku bom poskušal postaviti čim več vprašanj in usmeritev k iskanju odgovorov. Kajti vsak naslednji projekt graditve mora biti realiziran merljivo bolj uspešno kot projekti graditve, pri katerih smo pridobivali predhodne izkušnje.

2.2 Uvod

Ali ste se kdaj vprašali, zakaj je potreben filmski scenarij? Verjetno se niste. A zakaj se niste? Zato, ker je samo po sebi razumljivo, da si snemanja filma ni mogoče zamisliti brez scenarija. Predstavljajte si zmedo, ki bi se vsak dan zgodila na snemanju, če bi režiser poskušal napotiti vse udeležence, ki nastopajo pri snemanju filma, prav na dan, ko sami ne bi imeli pojma o tem, kaj jih na ta dan čaka, ali jih sploh potrebujejo oziroma kdaj pride na vrsto scena, v kateri sodelujejo. Popis udeležencev pri snemanju filma vam govori, da si je takšno naključje nemogoče zamisliti. Tako je povsod po svetu, pa tudi pri nas, na Hrvaškem.

Praksa pri upravljanju projektov graditve v Republiki Hrvaški kaže na širok razpon naporov v razumevanju ciljev pri upravljanju projektov, vloge, nalog, aktivnosti in orodij, ki jih je treba implementirati, da se odgovorno pristopi k razvoju določenega projekta in da se njegov napredek odvija skladno s pričakovanji.

Predvsem ne smemo zanemariti niti ene izmed začetih razvojnih komponent projekta, od prve še motne ideje o nameri do zaključnih aktivnosti pri vpeljavi projekta v fazi njegove

uporabe in v kateri so potrebni rezultati projekta. Na tem mestu zato želim poudariti odločilno pomembnost izdelave dokumentov, ki enoznačno definirajo polje izpeljave projekta. Polje projekta je prostor razvoja projekta, ki se ga da poenostavljeno predstaviti v dvodimenzionalnem koordinatnem sistemu, kjer je abscisa čas izvedbe projekta, na ordinati pa so različni projektni resursi (viri).

Pri tem je zlasti pomembno vnaprej definirati projektno sprejemljiva nihanja v gibanju potrošnje resursov (virov) in morebitne nujno potrebne možne prilagoditve vmesnih ali končnih ciljev projekta. Pravzaprav je potrebno že na začetku projekta ovrednotiti posamezne variantne poti do ciljev projekta ter izbrati pravo in optimalno pot, po kateri do njih pridemo.

Ob vsem tem ne smemo zanemariti in prezreti obveznosti, da vnaprej enoznačno določimo pogoje, način in hierarhijo odločanja o planirani poti do posameznih kontrolnih vrat projekta. Prav na slednjih se prinaša odločitve o nadaljnjem razvoju projekta, o nadaljevanju poti ali začasnem ali trajnem odstopu od nadaljnjega razvoja projekta oziroma, figurativno rečeno, o odpiranju vrat ali zapiranju vrat, bodisi začasno ali trajno. Preprosto rečeno, na začetku projekta je treba izdelati predhodno analizo uspešnosti planiranega projekta, na osnovi te odpreti prva razvojna vrata projekta in z ustreznimi dokumenti zapisati projektne osnove, ki se v nadaljevanju z navedenimi dokumenti utrjujejo, dopolnjujejo, menjajo oziroma prilagajajo razmerju prehojene in preostale poti, ki jo potrebna za doseganje ciljev projekta.

Skup teh dokumentov je **knjiga projekta**. Seveda moram takoj poudariti, da pri tem vedno mislim gradbeni projekt kot investicijski podvig. Knjigo projekta moramo razumeti kot projektno nalogo, ki jo je treba izdelati za vsak (pod)projekt ne glede na stopnjo njegove zahtevnosti ter materialne in časovne velikosti.

To pomeni, da je zaželeno oziroma potrebno, da firma, ki je denimo prevzela opravljanje uslug strokovno-finančnega nadzora pri izvedbi del (ali gradnji gradbenega objekta), izdelava knjigo podprojekta izvedbe nadzora, s katero se bo določilo procedure izvajanja s pogodbo določene usluge ter obnašanje v rednih in izrednih okoliščinah, in ne glede na dejstvo, ali obstaja knjiga projekta graditve.

Knjiga projekta je torej skup dokumentov, s katerimi so jasno postavljeni cilji projekta kot tudi naslednje aktivnosti ...

- Enoznačno definiranje začetne zahteve o izpeljavi projekta, s katerimi se postavijo prepoznavne omejitve projekta.
- Ugotavljanje pojavov možnih in nepričakovanih kasnejših omejitev.
- Kalkuliranje porabe posameznih resursov (virov), njihovega obstoječega in bodočega obsega.
- Vzpostavlanje hierarhije odločanja o projektu.
- Vzpostavlanje toka informacij oziroma vzpostavlanje enotnega in transparentnega sistema procedur, v skladu s katerimi se planira realizirati projekt.

To pomeni, da se s knjigo projekta vzpostavi način dela, za katerega obstaja konsenz udeležencev. Pri tem je treba predvsem upoštevati dejstvo, da je projekt dinamičen sistem s svojo specifično rastjo, ki bo zahtevala dopolnitve ali spremembe posameznih dokumentov. Te spremembe bodo povzročale dopolnilne knjige projekta, na kar bodo nedvomno vplivali kakovost, obseg in dinamika motnje oziroma sprememb projekta.

S knjigo projekta planiramo razvoj projekta, določajo se zahteve in način njihovih sprememb ter dopustna nihanja pričakovanih rezultatov projekta. Ta knjiga je neobhodna osnova projekta, v kateri se omejujejo obnašanja posameznih udeležencev projekta in določajo obvezni elementi projektne discipline. Zato mora vsak (pod)projekt, ki mu želimo uspešen razvoj, imeti svojo knjigo projekta, ki jo je treba dopolnjevati med izvedbo in razvijati v skladu z njenimi določili.

Utemeljenost uporabe knjige projekta in zahteve, ki jih mora zagotavljati (izpolnjevati), so v tej knjigi predstavljene kot idealni okvir delovanja menedžmenta projekta in naročnika, projektantov, izvajalcev del in dobaviteljev opreme. Vsak od aktivnih udeležencev pri izvedbi gradbenega projekta, ki bo bral to knjigo, mora izhajati iz svojih interesov in svojih omejitev s spoštovanjem interesov in omejitev drugih.

Naloga te knjige ni, da omejuje delovanja, pač pa da daje smernice za inovativno in kreativno prilagajanje procedur celotnega procesa graditve zahtevam in omejitvam določenega projekta.

Knjiga v osnovi obravnava graditev kot proces in je osnova za interpretacijo zahtev gradbenega projekta, projekta nabave, projekta vzdrževanja kakovosti graditve, projekta pridobivanja gradbenega dovoljenja itd. Z implementacijo napisanega v tej knjigi je mogoče za vsak posamezen (pod)projekt gradbenega podviga izdelati specifično knjigo (pod)projekta.

3 • VSEBINA KNJIGE

Knjiga je sistematično in pregledno urejena. Ima osem poglavij, ki poleg teoretičnih osnov vsebujejo niz praktičnih primerov aplikacije knjige projekta pri izvedbi nekaterih večjih in kompleksnih gradbenih projektov. Knjiga ima naslednja poglavja:

1. Uvod
2. Uporabljeni model upravljanja projekta
3. Komunikacijski kanal projekta
4. Knjiga projekta
5. Izkušnje, pridobljene pri aplikaciji knjige projekta
6. Popis primerov
7. Indeks izrazov
8. Konzultirana literatura

Kar dve tretjini knjige sta posvečeni 4. poglavju, v katerem je podrobno opisana vsebina knjige projekta, dopolnjena z nizom praktičnih obrazcev, ki so njen sestavni del. Knjigi torej ne smemo očitati, da je le znanstvene narave, saj daje tudi povsem praktične prikaze uporabe posameznih elementov oziroma sestavnih delov knjige projekta.

Knjigo dragoceno dopolnjujeta dva članka, opisana v 5. poglavju, ki sta ju napisala strokovna sodelavca avtorja Mirka Oreškoviča. Oba članka opisujeta izkušnje, pridobljene pri uporabi knjige projekta pri izvedbi dveh večjih in strukturno kompleksnih gradbenih projektov na Hrvaškem. Prav v omenjenem poglavju avtor posebej poudarja, da je bilo v hrvaški

(pa tudi v slovenski, op. H. G.) gradbeni praksi premalo primerov pravega sistematičnega in preglednega vodenja in organiziranja velikih gradbenih projektov, kjer je bila improvizacija prevečkrat uporabljena metoda dela. Ob tem avtor knjige Mirko Oreškovič posebej omenja, da je treba tako (neurejeno) stanje spremeniti in da je prav v ta namen napisal to knjigo.

Darko Jakič, dipl. inž. grad., opisuje svoje izkušnje pri aplikaciji knjige projekta pri izvedbi večjega stanovanjsko-poslovnega kompleksa v Zagrebu. Pri tem projektu je naročnik podpisal več kot 20 pogodb o gradnji, 30 pogodb o projektiranju in deset pogodb o strokovnem nadzoru. Poleg navedenih je pri izvedbi projekta sodelovalo še niz drugih udeležencev. Prav zato je bil cilj nosilca vodenja projekta (Investinženiring, Zagreb), da za realizacijo tako kompleksnega projekta vzpostavi natančen in pregleden sistem procedur, v skladu s katerimi namerava realizirati projekt, ter »da se odstrani vse komunikacijske šume« (Oreškovič, 2011) med vsemi udeleženci projekta in se s tem prepreči vse možne negativne posledice za projekt kot tudi za udeležence v njem. Pri tem avtor članka navaja, da pred uvedbo knjige projekta med udeleženci projekta sprva ni bilo opaziti nobenega odpora, kar se sicer večkrat dogaja, ko neki nov način dela prekine z rutino stare prakse ali pa se

uvajajo nove inovativne metode dela. Vendar se je kasneje pokazalo, da nekateri postopki niso zaživel prav zaradi tihega odpora posameznih udeležencev pri projektu. Pri tem je že na začetku največ težav povzročala neuskkljena projektna dokumentacija, ki se je v določenih primerih spustila celo na raven nedopustno nizke kakovosti.

Vse navedeno in še drugi problemi, ki so se sproti pojavljali, so privedli do izredno velikega števila sprememb med gradnjo in je zato obdelava sprememb postala eden ključnih procesov vodenja projekta. V končni fazi se je nabralo za več kot 750 predlogov sprememb oziroma zahtevkov.

Pri tem se je investitor obnašal dokaj neodgovorno, saj je odločanje oziroma potrjevanje sprememb potiskal v neko kasnejšo, časovno nedefinirano fazo projekta. To je le stopnjevalo negotovost izvedbe projekta. Opaziti je bilo tudi, da je bilo odstopanje investitorja od predpisanih in pogodbenih procedur posledica investitorjeve preračunljivosti in previdnosti, ki jim je mejo s špekulacijo največkrat težko določiti.

Opaziti je bilo še, da so bili zaradi naročnikovega nepravočasnega odločanja odnosi med vsemi udeleženci projekta slabši in da je to imelo negativen učinek na nadaljnji potek projekta. To se je v končni fazi poznalo v tem, da so bile nekatere odločitve naročnika sprejete šele eno leto po tem, ko je bil objekt že v uporabi. Prav tako je bil finančni obračun projekta zaključen mnogo kasneje, kot je bil objekt fizično končan.

4 • KAKŠNA JE PRAKSA V SLOVENSKEM GRADBENIŠTVU?

Danes o pravem gradbeništvu v Sloveniji le težko govorimo. Ekonomska kriza po letu 2008, ki ji je levji delež prispeval nepremičninski balon, je tudi zaradi neracionalnih, nezadostno preverjenih poslovnih potez ter nerazumne in lakomne politike kreditiranja v slovenskih bankah privedla do praktično popolnega zloma vseh večjih slovenskih gradbenih podjetij. Skoraj sočasno so se vrstili stečajni tistih gradbincev, ki so bili desetletja med nosilci razvoja Slovenije. Njihovega propada zato ni mogoče pripisati le ekonomski krizi. Nespametno kupovanje zemljišč za gradnjo brez poglobljenih študij in izračunov o upravičenosti nakupa zemljišča in graditve (predvsem stanovanj) na njem ter hkratni najem velikih bančnih posojil sta pač

opravila svoje. Velika gradbena podjetja so se pod težo nezmožnosti vračanja kreditov sesula kot hišice iz kart.

Zato se moramo spet vrniti k Oreškovičevi knjigi, v kateri avtor koncizno opisuje potrebne postopke pri vodenju vsakega večjega investicijskega oziroma gradbenega procesa. Dosledna vpeljava in aplikacija knjige projekta bi tudi v našem prostoru bistveno zmanjšala rizičnost (tveganje) vsakega projekta. Možen bi bil večji nadzor nad projektom, kar bi lahko pravočasno privedlo do korektivnih posegov v investicijski cikel projekta. Paradoks slovenske prakse je bil še v tem, da protagonisti, ki so vodili velike nepremičninske projekte (vključno z odgovornimi za odobravanje posojil pri bankah), niso bili dovolj strokov-

no usposobljeni za vodenje projektov, vsaj približno tako, kot to obravnava Oreškovičeva knjiga. Kadar nekoga žene pohlep po hitro zasluženem denarju, mu je aplikacija knjige projekta odveč in pravzaprav tudi ovira.

Sam bi Oreškovičevi knjigi, čeprav temu ni bila vsebinsko posvečena, a je to vseskozi skozi besedilo nakazovala, dodal še pripravo študije izvedljivosti (Feasibility Study), ki je potrebna pred začetkom vsakega projekta. V taki študiji se morajo izkristalizirati osnovne konture in upravičenost predvidenega investicijskega podviga. Ta študija mora biti izdelana z realnimi parametri in pričakovanji, ne pa da je po tem investicija presežena z mnogokratniki. To je evidentno v primeru graditve TEŠ 6 v Šoštanj, ko še danes nihče zapriseženo ne more napovedati končne cene investicije.

Pri tem bi izpostavil še problem nepravočasnega plačevanja naročnikov v procesu javnega naročanja. To je slikovito

prikazano v več primerih v Oreškovičevi knjigi. Enako je v Sloveniji. Ali kdaj niste pravočasno poravnali kakšne davčne obveznosti? Davčne oblasti (beri država) ti takoj izstavijo opomin in kmalu mu sledi izvršba z zamudnimi obrestmi in stroški postopka vred. Zakaj ni tako tudi v obratnem

procesu, ko javni naročnik (spet država) nepravočasno in z dolgimi zamiki plačuje gradbene izvajalce, pri tem pa velikokrat ni možnosti pritožbe, na zamudne obresti zaradi nepravočasnih plačil pa vsi pozabijo. Še slabše je z zahtevki za dodatna dela in več dela ter za spremenjene razmere

dela. Naročniki jih v bojzani za prekoračenje planiranih investicijskih sredstev s pomočjo inženirja na vso moč zavračajo in krivdo praviloma valijo na izvajalca. Postopki priznavanja zahtevkov se tako vlečejo tudi leta in za to nihče ne odgovarja, izvajalec pa največkrat ostane brez poplčila stroškov.

5 • SKLEP

Prav zaradi tega je Oreškovičevo delo o knjigi projekta univerzalno orodje, ki ga toplo priporočam vsem, ki želijo gradbeništvu dati bolj profesionalen okvir dela, hkrati pa je

napotek, kako se izogniti vsem težavam in njihovim vzrokom, ki jih knjiga slikovito opisuje. Oreškovičevo delo je zato dragocen knjižni biser, izluščen iz njegovega večdesetletnega

visoko strokovnega dela, oplemenitenega z bogato izkušnjo. Malo je takih avtorjev, ki tako suvereno pišejo o problematiki vodenja velikih gradbenih projektov. Mirko Oreškovič je upravičeno eden izmed njih.

6 • LITERATURA

Oreškovič, M., Projekt graditve in njegova knjiga, ISBN 978-953-169-232-8, 210 strani, cena 20 evrov, Založba Hrvatska sveučilišna naklada, hrvatska-sveucilisna-naklada@zg.t-com.hr, www.hsn.unizg.hr, 2011.