

NEKI NEDOVRŠENI ILI NEOSTVARENI POSLOVI

Dr. sc. **Danijel Režek**, dipl. ing. građ., predsjednik Nadzornog odbora *Ingre*

1 Uvod

U ozračju pedesete obljetnice i prisjećanja na brojne izvedene iznimno zahtjevne zadatke i projekte, na koje generacije sudionika mogu i moraju biti ponosne, potrebno je u zapisima sjećanja dotaknuti i teškoće i probleme te zabilježiti pokoju značajnu, a ipak izgublenu bitku.

Ingra uglavnom sudjeluje na međunarodnim licitacijama, rjeđe na dogovorenim poslovima, a bilo je i takvih kada su se politika i diplomacija stavile u funkciju gospodarstva. Brojna istraživanja pokazuju da je poslovni rezultat izvanredan, ako se od 100 ponuđenih i na licitacijama dobivenih projekata uspije ugovoriti 10. Svaki otkup tendera, ako se uopće u pretkvalifikacijama uspije probiti u odabrani krug ponuđača i stekne pravo na otkup, zatim obrada i izrada ponude, bankovne garancije, svladavanje pravnih okvira, brojnih zavrzlama i barijera, vrlo su zahtjevan, stručno i poslovno odgovoran, a konačno zbog troškova i vrlo skup posao. Mora se prihvatiti, zaboraviti, financijski pokriti, otpisati i prežaliti devet "poraza", a radovati se i slaviti samo jedan uspjeh – ugovor! Taj ugovor potom valja i ostvariti, a to rječito govori koliko psihičkih opterećenja podnose stručne ekipe, čiju je kreativnu energiju i živce potrebno sačuvati i za nove napore.

Potpisom ugovora nastupaju dani kada se slavije zaboravlja, a nastupa surova stvarnost realizacije i početak velike odgovornosti.

Ingra je uspješno radila u mnogim zemljama svijeta, a u njima je njezino ime i danas poznato i priznato. Rijetko se ističe, a i to je zaista vrijedna referencija, da je mali broj projekata završio na međunarodnim arbitražama i da su gotovo sve riješene u korist *Ingre* i njezinih članica.

U jubilarnim sjećanjima obveza je zapisati brojke o ostvarenim projektima koje su uistinu zadivljujuće po veličini, obujmu, složenosti i raspršenosti po svijetu, međutim iskustva u pedesetogodišnjem radu slavjenika nisu prožeta isključivo uspjesima. Zato se treba prisjetiti i onih događaja, ugovora, projekata, gradilišta, na sreću ne tako brojnih, koji nisu završeni ili nisu još završeni ili nisu zajedno s *Ingrom* imali sretan završetak.

2 Prekinuti radovi na HE *Bekhme* u Iraku

Irak je osamdesetih godina bio je jedno od najvećih gradilišta na svijetu, a tamo su gradile i radile gotovo sve poznate svjetske tvrtke – iz Europe, ali i iz Japana te tvrtke iz nesvrstanih zemalja. *Ingra* je vrlo uspješno započela i izvela nekoliko projekata od hidroelektrana *Hemren Dam 2x25 MW* (1983.), *Haditha 6x110 MW* (ugovor potpisan 1981., a dovršena 1986.), koja je po rezultatima u proizvodnji znatno premašila projektiranu i očekivanu proizvodnju te bila uspješnija od hidroelektrane koju je izveo respektabilniji konzorcij iz Njemačke, zatim cementara *Tashuja* (1987.), hidroelektrana *Derbendi Khan* (rekonstrukcija hidrotehničke opreme), nekoliko distribucijskih trafostanica te *Oil complex - projekt Bagdad* za Ministarstvo naftne proizvodnje (1990.) koji je jedna od najvećih (85.000 m²) i vrlo reprezentativnih poslovnih građevina na tlu Azije.

Iračka vlada i nadležna ministarstva u nastavku izgradnje energetske objekte pristupila je pripremi, prikupljanju pogodnosti, natječaju i izboru najpovoljnijega izvođača za gradnju i opremanje hidroelektrane *Bekhme* od 6 x 265 MW, tada jedne od najvećih projektiranih energetske postrojenja u svijetu. U prvim su *lotovima* građevin-

ski radovi na tom višenamjenskom objektu povjereni konzorciju – tvrtkama *Enka* iz Istambula i *Hidrogradnja* iz Sarajeva, uz tehničku asistenciju tvrtke *Bechtel* iz San Francisca.

Bitka za dodjelu, isporuku i montažu opreme i postrojenja na tom gigantskom objektu bila je iznimno žestoka. Potrebno je istaknuti da je paket koji sadrži *lot* opremu "najspladi" i funkcionalno i tehnološki prestižni segment projekta te srce samoga energetskeg postrojenja. Na natječaju su bile gotovo sve svjetske tvrtke. Ušli smo u uži izbor, bolje reći u završnicu! Očekivali smo poziv na pregovore koji nikako nije stizao. A uvijek kada stigne poziv na pregovore redovito slijedi pitanje o iznosu popusta. Već je i ponuda bila znatno smanjena i s prilično niskim cijenama jer se očekivala respektabilna konkurencija. Sudionici u projektu – *Končar* iz Zagreba, *Litostroj* iz Ljubljane, *Metalna* iz Maribora i *Ingra* kao nositelj ponude cijelog projekta, još su tijekom izrade ponude, a potom i u iščekivanju završnih pregovora, provjerali i vagali svaku stavku zbog mogućega popusta koji je najčešće sudbonosan za uspjeh u dobivanju posla. Procjene su bile da bi popust morao biti velik, možda i veći od 5 posto. To je bilo teško i gotovo nemoguće, a posao je zaista bio važan i izniman. Zahvaljujući dobro organiziranoj predstavničkoj mreži *Ingre* u Bagdadu, došlo se do vrijedne informacije koja je zbulila sve sudionike u ponudi i izazvala nevjericu: povisiti ponudenu cijenu i to znatno! Dugogodišnji generalni direktor *Končara* i predsjednik Upravnog odbora PZ *Ingre* (63, 65; 76-78; 78-83), Ante Marković, dipl. ing. el., koji je usto obavljao i mnoge druge istaknute dužnosti, primivši tu informaciju bio je potpuno zbunjen. Tražio je ponovnu provjeru, punu odgovornost, konspiraciju i pozivanje na odgovor-

nost svih a posebno predstavnika *Ingre*, u slučaju da informacija nije pouzdana i ako se zbog nje izgubi posao. Znalac koji je bio čvrst u pregovorima, ali ujedno oprezan i temeljit u struci, konačno je prihvatio nekoliko puta provjeravanu i ponovno pristigliu informaciju. Smanjena je napetost, olakšao se posao brojnoj ekipi koja je radila na finalizaciji ponude.

Neizvjesnost je vremenski još dugo trajala nakon te ispravljene i u cijeni znatno poboljšane konačne ponude. A onda je u našu zemlju doputovalo visoko iračko vladino izaslanstvo na sastanak Međudržavnog komiteta. U dijelu privrednih predstavnika *Ingra* je bila zainteresirana samo za projekt *Bekhme*, budući da u Iraku nije bilo nikakvih problema jer su prethodni poslovi bili dobro obavljani. Prije početka zasjedanja izrečena su ozbiljna upozorenja o brojnim neriješenim problemima između dviju država o kojima se isključivo namjerava raspravljati. Stoga smo zamoljeni suzdržati se od ostalih pitanja, jer se pretpostavljalo da bi naše insistiranje na raspravi o sudbini i izvjesnosti projekta *Bekhme* moglo oneraspoložiti i otežati rad Međudržavnog komiteta, na čijem je čelu bio vodeći i visokopozicionirani član iračke vlade i države s ostalim visokim dužnosnicima izaslanstva, nama tada poslovno vrlo značajne zemlje. Usput, tema HE *Bekhme* nije ni bila službeno uključena u prijedlogu dnevnog reda zasjedanja!

Na uvodnu plenarnu sjednicu bili su pozvani svi zainteresirani, odnosno i pridruženi članovi Međudržavnog komiteta. Na samom početku zasjedanja, koje je započelo više svečano nego radno, iskoristio sam trenutak za mali incident. U stvorenoj atmosferi, mimo dogovora i strogog upozorenja, a dnevni red još nije bio službeno predložen niti usvojen, procijenio sam i odlučio postaviti pitanje: Što se događa i kakva je situacija te kada ćemo biti pozvani na dugo iščekivane zaključne razgovore o hidroelektrani? Prvi čovjek iračkog izaslanstva istoga je trenutka

dao odgovor sudionicima sjednice, među kojima su bili zatečeni i prilično namršteni domaćini iz Saveznog izvršnog vijeća. Iračko je izaslanstvo, glasilo je odgovor, došlo ponajprije riješiti projekt hidroelektrane *Bekhme* i ako *Ingra* ostaje kod svoje cijene, koju smo u međuvremenu i službeno poslali u Bagdad, te ako je pripravna, ugovor se može još danas potpisati! Prolomio se aplauz. Nulta točka zasje-

li i montaža je mogla započeti. Uvjeti na gradilištu bili su složeni i pristup otežan, a objekti su građeni na sjeveru Iraka, u tada nesigurnom području u kojemu pretežno žive Kurdi i gdje je stalno vrebala ratna opasnost. Iračka vlada je činila velike napore kako bi se nesmetano odvijali radovi i završio projekt težak gotovo dvije milijarde dolara. Na gradilište se dolazilo uz iznimno jako osiguranje, a posebno su



Potpisivanje ugovora za HE *Bekhme*

danja apsolvirana je na najbolji način! Odmah smo se povukli i omogućili da Međudržavni komitet radi bez naše nazočnosti. Sjeli smo s odgovornim stručnjacima iz iračkog izaslanstva, uskladili tekst ugovora čiji smo prijedlog već otprije imali u rukama, dakle bio je Iračanima i nama otprije poznat te stručno i pravno usuglašen. Trebalo je još jednom potvrditi cijenu i upisati je zajednički u tekst ugovora. Neizvjesnosti, strepnje i velike neduomice ostale su iza nas. Ugovor je potom potpisan na najsvečaniji način i pred najvišim dužnosnicima i članovima komiteta.

Krenula je proizvodnja opreme, stigao je i predujam. Uskoro je počela isporuka hidrotehničke opreme, jer su građevinski radovi vrlo dobro napredova-

bila osigurana sva mjesta gdje su se izvodili radovi i gdje su bila naselja za graditelje. Bila su izgrađena dva gradića, svaki sa 5000 stanovnika, u kojima se odvijao intenzivan i zanimljiv život izvođača radova. Ipak kad su radovi značajno odmakli i kad je završenost projekta bila velika (više od 30 posto), to je golemo gradilište moralo biti zaustavljeno. Ratne okolnosti koje su zadesile Irak (Zaljevski rat 1990./1991.) bile su neumitna viša sila koja je prouzročila prekid svih radova i zastoj u proizvodnji opreme u našoj zemlji. U visokom stupnju završenosti potrebnog i vrlo isplativoga energetskog giganta, u trenutku kada su gotovo svi poslovi bili usklađeni i kada su tekli punim zamahom, radovi su morali biti prekinuti.

Dio gradilišta na HE *Bekhme*

Usprkos neizvjesnim i vrlo složenim okolnostima *Ingra* i danas nastavlja raditi na projektima koje pokriva UN-ov model financiranja *Nafta za hranu: Al Shemal* TPS (10. lipnja 2002. do 31. prosinca 2004.) i *Sammara* turbine (31. prosinca 2003. do 31. rujna 2004.).

Možda će očekivano smirivanje stanja, nakon eto još jednog rata i nove velike tragedije, koja u svakoj prilici najteže pogađa ponajprije nedužne građane Iraka, s novim ustrojem državne uprave uvrstiti i projekt HE *Bekhme* u program obnove i izgradnje zemlje.

Lobiranje za nastavak i ponovno oživljavanje zaustavljenog projekta *Bekhme* ipak je u tijeku. Na tome mnogo radi Turska, od predsjednika do premijera i čitave vlade, vrlo su aktivni tvrtka *Enka*, gospodarski i politički krugovi Bosne i Hercegovine, a lobira i pomaže danas na tim prostorima vrlo probitačna, pogodna i značajna tvrtka *Bechtel*. Lobira i *Ingrino* predstavništ-

vo koje bez zastoja u opasnim i složenim uvjetima radi u Bagdadu. Očekujemo i nastojimo da se i službene institucije Republike Hrvatske odlučnije priključe našim naporima.

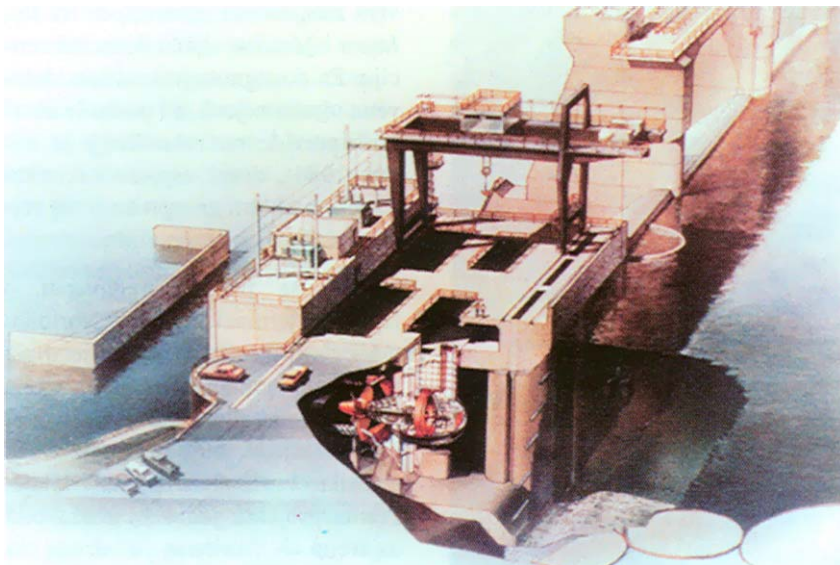
3 Neostovrena gradnja termoelektrane u SAD

Metalna Maribor kao postojana i dobro organizirana te korektna članica PZ *Ingre*, pod umješnim vodstvom generalnog direktora ing. Hermana Špičke, koji je godinama obnašao funkcije člana i predsjednika Izvršnog odbora *Ingre*, postigla je ugled i renome u svijetu jedne od najboljih tvrtki u projektiranju, izradi i montaži hidrotehničke opreme. U Egiptu, na brani hidroelektrane *Asuan* 1985., ugovorom koji je sklopila *Ingra*, zaustavljene su vode Nila i napunjeno je akumulacijsko jezero, ugrađena je hidrotehnička oprema *Metalne*. Na rijeci Mississippi u SAD događalo se isto. Na hidroelektrani u New Martinsvilleu 1988., na

vrlo zahtjevnom američkom tržištu, *Ingra* i *Metalna* stječu novu referenciju. Za postignutu je kvalitetu dobivena visoka ocjena, a i posao je završen u previđenom roku. Bio je to, nakon 1984., drugi uspješno izveden projekt u oblasti energetike u toj najrazvijenijoj zemlji na svijetu.

Uskoro se počelo pregovarati o izgradnji termoelektrane u Norfolku u Virginiji. Međutim, zatim je stigla ponuda za termoelektanu koji bi bila izgrađena na dvije barže na jednoj rijeci. Vrijednost je termoelektrane iznosila bi 240 milijuna dolara. Prema projektu jedna bi barža bila usidrena i fiksirana, a druga bi služila za dovoz ugljena i odvoz šljake. To je rješenje ponuđeno američkom investitoru koji je zastupao lokalne distributere električne energije i ono je izuzetno povoljno ocijenjeno i od investitora i njegova konzultanta. *Ingra* je bila nositelj posla, *Končar* proizvođač generatora i električne opreme s izlaznim prijenosom, *Đuro Đaković* proizvođač i isporučitelj transportne i druge strojne opreme, *Brodogradilište 3. maj* proizvođač barži i dijela strojne opreme, a *Elektroprojekt* projektant elektrotehničkog postrojenja.

Našem predstavniku u New Yorku (Nikola Lazić, dipl. ing.) od velike je pomoći bio dugogodišnji pravni savjetnik *Ingre*, priznati ekspert u oblasti međunarodne trgovine prof. dr. sc. Branko Vukmir, dipl. pr., koji je uz svoj dugogodišnji staž u *Ingru* bio i međunarodno priznati arbitar, a kao pravni stručnjak bio je imenovan za eksperta Ujedinjenih naroda. Bila je to sretna okolnost za pojačanje pregovaračke ekipe. Pošto je primljeno pismo namjere, bili su vrlo brzo i uspješno dogovoreni cijena, rokovi i način plaćanja. Usklađivao se tekst ugovora i potrebna jamstva. Počele su ozbiljne pripreme za značajan iskorak na američko tržište. Izgradnja referentne termoelektrane *Plomin II* bila je u punom zamahu. Naš je budući američki investitor svaki svoj dolazak u Europu



Hidroelektrana u New Martinsvilleu (SAD)

koristio za provjeru, ne samo na gradilištu u Plominu nego i na svim mjestima proizvodnje opreme, a posebno u tvornici Đuro Đaković u Slavonskoj Brodu i drugdje, gdje su već na osnovi pisma namjere bile započele pripreme.

Političke promjene krajem osamdesetih godina prošlog stoljeća na Balkanu počele su prijetiti i upozoravati investitore, pa je i naš američki partner postao mnogo oprezniji. Odugovlačio je sa sklapanjem ugovora. Stalno su tražili nove elemente koji bi rizik svele na najmanju moguću mjeru. Najteži je uvjet bio zahtjev da se pribavi jamstvo za političku stabilnost u tada zajedničkoj državi. Prof. Vukmir, unatoč svom dugogodišnjem iskustvu, nije mogao pronaći formu ni predložak koji bi zadovoljio investitora. Ponuđena su dodatna osiguranja, povećani jamstveni polozi, ali ugovor ipak nije potpisan. Naš se san o prodoru na američko tržište ipak nije mogao ostvariti.

Doista, u uvjetima borbe za neovisnost i za vrijeme Domovinskoga rata bilo bi više nego teško, gotovo nemoguće, na pojedinim lokacijama (Slavonski Brod) koje su bile na crtama bojišnice, realizirati tako zahtjevan ugovor. Ipak, žalost za tom izgubljenom prilikom duboko se usadila u

ljude koji su posao koncipirali, vodili akviziciju i koji su znalčki prišli izradi ponude te uspješno svladavali sve zadatke koji su nailazili u pregovorima.

4 Raskid ugovora za TE Plomin II

Na domaćem su tržištu članice Ingre, poput Končara, Litostroja, Metalne, Jugoturbine, a posebno građevinari i montažeri, nastupali uglavnom samostalno. Analize naše razjedinjenosti ukazivale su na razloge koji su ponekad možda mogli opravdati takvo stanje, međutim potreba organiziranoga zajedničkog nastupa na složenim investicijskim projektima upućivala je na značajne prednosti. Zajedničkim bi nastupom na domaćem tržištu Ingra i njezine članice dobile mogućnost da potencijalnim inozemnim investitorima, državnim izaslanstvima, diplomatima i predstavnicima zemalja mogućih investitora neposredno pokažu radove i uvjere ih u načine izvođenja te da oni na izvedenim elektroenergetskim i ostalim građevinama provjere kvalitetu i sve tehnološko-tehničke značajke. Došlo se do spoznaje da se upravo na zajedničkim gradilištima u zemlji najuvjerljivije mogu predstaviti proizvođači opreme i graditeljsko-montažerska operativa, projektanti i nadzor.

Pokušaji da se postavi zajednički model nastupa na nuklearci Krško (1981.), zatim na reverzibilnoj hidroelektrani Obrovac 1984. i na hidroelektranama na Dravi (HE Varaždin i HE Čakovec) nisu dali očekivane rezultate. U gotovo istom gospodarskom okruženju, na bliskoj lokaciji nakon dovršetka HE Varaždin, obavljani su pripremni radovi za nastavak izgradnje HE Čakovec uz sudjelovanje gotovo svih članica Ingre. No oni su radili pojedinačno i gradnja se produžila daljnjih pet godina. Ipak, poučeni iskustvom na gradnji HE Čakovec, u priprema za gradnju HE Dubrava i TE Plomin II počela se prihvaćati ideja zajedničkog nastupa. HE Dubrava, građena zajedničkim nastupom i bila je dovršena u iznimno kratkom roku.

Bio je to dodatni razlog da se za gradnju TE Plomin II učini obostrani napor i investitora i izvođača u prihvaćanju i pronalaženju zajedničkog nastupa. Problemi podjele i udjela u pojedinim paketima (lotovi), gdje su se interesi proizvođača i članica Ingre međusobno preklapali, bili su usklađeni strpljivim i argumentiranim dogovaranjima. Dogovorima se moralo "skresati zidanje" cijena, odnosno međusobno uskladiti iznose za radove pojedinih sudionika s tržišnim realnostima. Izrada zajedničke ponude tražila je mnogo truda i znanja u nastojanjima da se sve uočene slabosti na vrijeme otklone. U postavljene ciljeve bili su uključeni – dobivanje posla, preuzimanje zajedničke odgovornosti za realizaciju ugovora po načelu "ključ u ruke" i korektan završetak projekta. Time bi se polučila zajednička referencija toliko potrebna za cjelovit nastup u izvozu naše elektrostrojogradnje i operative na termoelektranama. TE mogućnost da se sve to postigne na Plomin II bila je iznimna prilika i velika jednom zahtjevnom i velikom projektu. Sklopljen je ugovor koji je predviđao rješavanje mnogih ekoloških zadataka i zahtjeva, a tako započeta gradnja vlastitih kapaciteta rješavala je ne samo zadatke elektroprivrede, kao

nositelja razvoja proizvodnje i distribucije elektroenergije, nego je bila snažan poticaj i pravo usmjerenje za industriju, građevinarstvo, montažu i projektantske kapacitete. Izgradnja je iznimno dobro napredovala. Koordinacija na relaciji investitor, izvođač i nadzor bila je na zavidnoj i korektnoj stručnoj i poslovnoj razini.

Početkom devedesetih dogodile su se demokratske promjene. Sveopće nacionalno raspoloženje, Domovinski rat i konačno ostvarena samostalnost Republike Hrvatske zasjenili su događanja u gospodarstvu, a procesi transformacije gospodarskoga sustava krenuli su teško dokučivim putovima. Kad je TE *Plomin II* bila u vrlo visokom stu-

na i ostala argumentirana objašnjenja, a ni vapaji djelomično u ratu oštećene industrije, nisu pomagali. Ugovor je bio razvrgnut snagom političke odluke i šteta je bila neprocjenjiva. Gubici i šteta bili su u više navrata stručno predstavljani, argumentirani i pravno elaborirani, ali je ipak snagom tko zna čijih interesa zaustavljen zajednički hod i potreban razvoj dotad značajnih industrijskih kapaciteta.

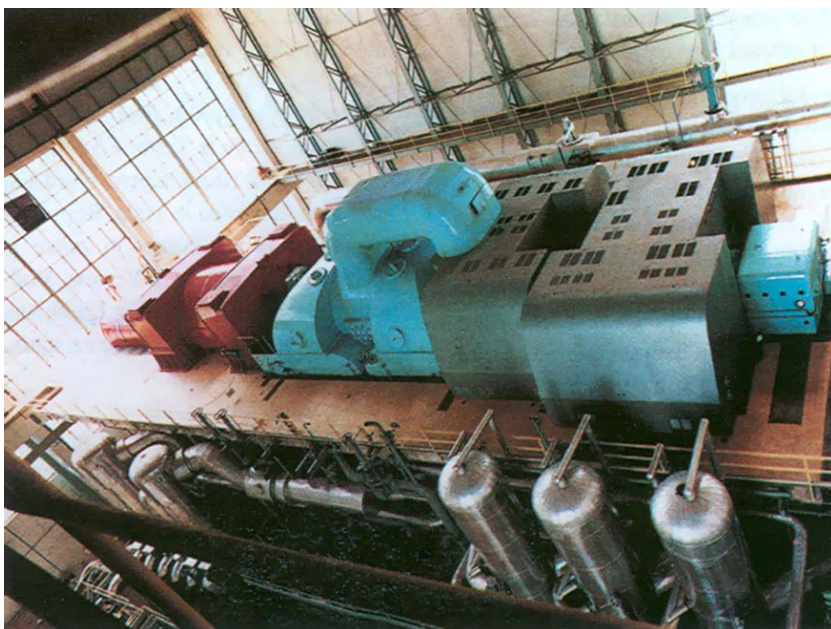
Mnogi su tada poznati proizvođači bili proglašavani "mastodontima". No u tim je "mastodontima" trebalo rješavati tehnološke viškove, a jedino je bilo moguće uz nastavak proizvodnje rješavati uska grla, neracionalnosti i druge slabosti. "Mastodonti" su bili rasadnik stručnih i kvalitetnih kadrova

montažu uspješno nosile na mnogim svjetskim borilištima. Dogodio se tako da je ponovno za *Ingru*, ali ovaj put u vlastitoj domovini, prekinut i nedovršeni jedan ugovor!

Plomin II je s godinama zakašnjenja, ali s pogodnim, prikladnim i biranim stranim izvođačima, ipak završen. Poneki domaći prijašnji sudionici i izvođači, inače članice *Ingre*, uzimani su za kooperante uz vrlo niske cijene. Za dovršetak se platilo nekoliko puta više. Cijena termoelektrane višestruko je premašila iznose kojim bi domaći izvođači prema sklopljenom, a potom jednostrano razvrgnutom ugovoru, bili dovršili i pustili u rad. Za takva događanja nije bio krivac Domovinski rat. Bila je to jedna arogantna politika koja je rušila gospodarstvo i subjekte koji su godinama na svjetskom tržištu postizali zapažene rezultate. To je bila velika šteta ne samo za projekt TE *Plomin II*, već daleko veća i s posljedicama koje je gotovo nemoguće sanirati – od profita koji su tako komotno prigrabili drugi do posljedica velike nezaposlenosti.

5 Napomena na kraju

Kao što se iz mnoštva ponuda događaju ugovori u znatno manjem postotku, tako se u turbulentnim vremenima, a ponekad i u stabilnom okruženju (na sreću u mnogo manjim iznosima) događaju odustajanja, lomovi, prekidi i razvrgnuća ugovorenih projekata. Kako ih predvidjeti, prepoznati, kako se osigurati? U planiranju poslovnih aktivnosti koriste se mnogi provjereni matematički modeli od linearnog do dinamičkog planiranja i programiranja. Mrežno planiranje (gantogrami) nezaobilazno je za svaku ozbiljnu proizvodnju, izgradnju, montažu, izbor složenih transportnih i drugih aktivnosti. Ali za neke turbulentne, ratne i ostale okolnosti teorija kaosa bila bi mnogo primjerenija. A izlaz iz kaosa nalazi se na stazama koje su popločene upornošću, strpljenjem i pouzdanjem u timski rad provjerenih stručnjaka i struke.



Strojarnica TE *Plomin II*

pnju dovršenosti (gotovo 80 posto), a ugovor je inače bio "ključ u ruke", te kada je bilo potrebno još sasvim malo vremena i ne prevelik novac da sve bude završeno i da se počne s proizvodnjom, na termoelektrani izgrađenoj na vlastitom teritoriju, za vlastite potrebe i za nužnu električnu energiju, došao je jednostrani nalog da se razvrgne ugovor. Nikakva pravna, struč-

koji su svojim izvoznim rezultatima predstavljali značajne poluge razvoja industrije. Oni su svojom proizvodnjom podupirali malo i srednje poduzetništvo čijim je pre naglašavanjem i tvrdnjama da će ono supstituirati sve što se zaustavlja, pokušalo opravdati nerazuman dolazak stranih tvrtki, često onih s kojima su se naša elektrostrojogradnja, graditeljstvo i tvrtke za