



BUDOWNICTWO DOLNOŚLĄSKIE

nr 2 (10)

czerwiec 2013

ISSN 2083-4136

Czasopismo Dolnośląskiej Okręgowej Izby Inżynierów Budownictwa



ZE ZMIAN SIĘ TRZEBA CIESZYĆ

Rozmowa z dr. inż. Andrzejem Czemplikiem o pracy na wielkich budowach

Przed rozmową przeczytałam Twoje CV. Jest imponujące. Jesteś pracownikiem Politechniki Wrocławskiej. Pracowałeś również na kilkunastu wielkich budowach. Wszystkie bardzo znane. Pozwolę sobie kilka z nich wymienić: duże przedsięwzięcia deweloperskie, supermarkety – TESCO, MAGNOLIA i LEROY MERLIN, zakłady produkcyjne – francuska MAKOPHARMA we Wrocławiu, koreańskie LG Chem w Biskupicach Podgórnym, amerykański WHIRLPOOL we Wrocławiu, włoski Italmetal w Jelczu Laskowicach, polsko-hiszpański FAGOR-WROZAMET we Wrocławiu i wiele, wiele innych.

Na Politechnice Wrocławskiej, w Instytucie Budownictwa pracuję od czasu ukończenia studiów w 1980 roku. Ale zawsze jedną nogą jestem też gdzieś obok. Jak tylko pojawiły się warunki żeby założyć działalność gospodarczą to ją założyłem. Prostsze są wtedy rozliczenia i dużo innych rzeczy. W wielu krajach to jest standard. W Niemczech chyba nie spotka się profesora, który by nie miał swojej firmy. U nas czasami to jest tępienie, a czasami nie. Praca poza uczelnią pomaga mi, bo mam o czym mówić studentom. Mogę ilustrować wykłady rzeczywistymi przypadkami, czysta teoria bywa nudna.

Na tych wymienionych w CV budowach byłeś przedstawicielem inwestora, konsultantem do spraw kosztów inwestycji, koordynatorem inwestorskim, konsultantem budowlanym, inspektorem nadzoru. Przyzwyczajeni jesteśmy, że inżynier budownictwa jest albo projektantem, albo kierownikiem budowy. Czego dotyczą wszystkie te funkcje, na czym polega Twoja praca?

Przedstawiciel inwestora, konsultant, koordynator to są funkcje związane z zarządzaniem. Nie ma nigdzie książeczki,

która mówi co taki ktoś ma robić. Trzeba się umówić, dogadać. Za każdym razem jak byłem przedstawicielem inwestora miałem inną umowę. Raz byłem człowiekiem, który miał technicznie, na bieżąco odpowiadać na wszystkie pytania projektantów. Innym razem byłem „załatwiaczem” wszystkich spraw z lokalną administracją. Miałem dwóch asystentów i wszystkie uzgodnienia, wszystkie zatwierdzenia były na naszej głowie. Na dużych budowach bardzo często inwestor nie chce dawać projektantowi wszystkich pełnomocnictw. Chce mieć kogoś z kim jest bliżej związany i wtedy jest się takim „załatwiaczem”.

Inaczej jest z inspektorem nadzoru. Jest on wymieniony w ustawie *Prawo budowlane* jako jeden z uczestników procesu budowlanego i ma określone prawne obowiązki. Najczęściej zagraniczny inwestor nie ma pojęcia o tym, że takiego inspektora musi zatrudnić. No ale jak musi to zatrudnia, jednak dodaje mu wtedy jeszcze trochę innych funkcji. Bardzo często jest tak, że jestem inspektorem nadzoru i odpowiadam za czynności których wymaga ode mnie prawo, ale jeszcze mam umowę z inwestorem, w której on mi dorzucił kontrolę kosztów, czasami jeszcze kilka rzeczy. Tak więc z tym inspektorem nadzoru to różnie bywa. W innych krajach w ogóle nie ma takiej instytucji jak inspektor nadzoru. Są kraje, gdzie jedynym inspektorem nadzorującym budowę jest inspektor ubezpieczyciela.

Często używa się także określenia „inżynier projektu”. Tu jednak powstają dwuznaczności. Nie wiem co na to by powiedzieli poloniści, ale w budownictwie projektem nazywam efekt pracy projektanta, a przedsięwzięciem nazywam to co Amerykanie nazywają *project*. Pamiętam rozprawę, na której byłem powołany przez sąd jako biegły i podczas której



Archiwum A. Czemplik

świadek powiedział tak: „Wysoki Sądzie w naszym projekcie było opracowywanych sześć projektów – trzy budowlane i trzy wykonawcze”. Sędzia mu powiedział, że nic nie rozumie.

No a słowo „inżynier”! W Polsce to jest stopień zawodowy, a na Zachodzie bakałarz – BSc (*Bachelor of Science*), pierwszy stopień naukowy. Do tego jeszcze według procedury FIDIC według której często realizowane są u nas kontrakty w zamówieniach publicznych, jest takie pojęcie jak „inżynier kontraktu”. W znaczeniu FIDIC jest to na ogół jakaś organizacja, zatrudniająca na danej budowie kilkanaście czy nawet więcej osób. Są też małe kontrakty gdzie inżynierem jest jeden człowiek. No to jak ktoś mi mówi, że jest inżynierem na budowie, to kim on jest?

Natomiast konsultant do spraw kosztów, nie należy tego mylić z kosztorysowaniem, to jest już dość szeroka i specjalistyczna funkcja. Nie mógłbym tego robić bez wiedzy, którą wyniosłem ze szkół zarządzania. Dwukrotnie byłem w grupie takich kontrolerów kosztów inwestycji.

Na czym to polega? Polega to na tym, że kiedy już jest znany budżet budowy i wykonawca przedstawi harmonogram pracy, to kontrolerzy próbują z tego zro-

bić rachunek przepływu kosztów – ile i kiedy trzeba będzie płacić, kiedy przyjdzie transza kredytowa itd. Żeby od początku do końca budowy było wiadomo czy gdzieś komuś nie zabraknie pieniędzy. Wykorzystuje się zarówno informację z księgowości o kosztach, jak i z budowy o przerobach. Do takiego czuwania nad płynnością finansową na budowie służy, klasyczna już metoda krzywej „S”.

Oprócz kontroli płynności finansowej przeprowadza się jeszcze prognozowanie kiedy budowa się skończy i ile będzie kosztowała. Służy do tego metoda wartości wypracowanej, Amerykanie nazywają ją *Earned Value*. Taką prognozę robi się co tydzień lub co dwa. Kierownictwo budowy wtedy wie kiedy prace się skończą, jeżeli wszystko będzie robione w takim tempie jak dotychczas oraz jaki będzie końcowy koszt, jeżeli pieniądze będą wydawane tak jak do tej pory. Rewelacyjna metoda, u nas jeszcze ciągle słabo znana.

Wszystkie te metody, a one nie dotyczą tylko budownictwa, są spisane w takiej globalnej księdze standardów zarządzania. Nazywa się ta księga *PMBOK GUIDE (Project Management Body of Knowledge – Global Standard)*. Jest ona dość powszechnie stosowana na świecie, ale u nas jeszcze mało znana. W Polsce używają jej głównie informatycy. W budownictwie jest słabo wykorzystana, chociaż coraz częściej na budowach prowadzona jest kontrola kosztów i prognoza czasu zakończenia budowy.

A gdzie się tego wszystkiego nauczyłeś?

Na początku lat dziewięćdziesiątych skończyłem szkołę biznesu zorganizowaną wspólnie przez Uniwersytet Stanowy Centralnego Connecticut i Politechnikę Wrocławską, która dała mi trochę wiedzy ekonomicznej i menedżerskiej. Byłem też na stypendium w Stanach związanych z problematyką zarządzania. To od tego zaczęły się te moje przygody z zarządzaniem. Wiedza, którą tam pozyskałem była bardzo pomocna w zrozumieniu wielu zagadnień. Trzeba pa-

miętać, że to było w okresie początków transformacji, kiedy u nas w szkołach uczono co to jest wolny rynek.

Po moim powrocie ze Stanów, z kilkoma osobami zainicjowaliśmy na Wydziale Budownictwa specjalność menedżerską, która funkcjonowała parę ładnych lat. Wtedy też zainicjowałem kurs dla studentów: „Zarządzanie przedsięwzięciami budowlanymi”. Po angielsku to się nazywa *Construction Project Management*. Obecnie takie wykłady są już prowadzone na każdej uczelni. W semestrze, w którym rozmawiamy słucha moich wykładów ponad 400 studentów. To jest w tej chwili obowiązkowy przedmiot na studiach magisterskich.

Studenci chętnie chodzą na te wykłady?

Nieskromnie powiem, że zainteresowanie jest ogromne. Nawet czasami trochę tępię ten entuzjazm, bo widzę w tym pewne niebezpieczeństwo. Pracując na budowach dostrzegam, że studenci biorą się do zarządzania i zaczynają swoją ścieżkę zawodową od udziału w jakichś kadrach zarządczych. Tak ją rozwijają, że nigdy nie pracują na stanowiskach organicznie budowlanych. W ten sposób nigdy nie zrobią uprawnień. I później będzie taki dyrektor budowy „od urodzenia” ale bez uprawnień.

Mam jeszcze dla studentów ostatniego roku wykład: „Technologia robót budowlanych”. Dzięki mojej pracy poza uczelnią mogę go ilustrować rzeczywistymi przypadkami. To jest taki wykład, gdzie prezentacja czystej teorii może być nudna. Myślę że frekwencja nigdy nie była poniżej 70% i to mnie bardzo cieszy.

Pracowałeś też na uczelni w Iraku.

Tak. To było w Bagdadzie na Saddam University for Engineering and Science, czyli Uniwersytecie Saddama Husajna.

To był 1990 rok. Wtedy była wojna, Irak zaatakował Kuwejt.

Wojna wybuchła jak pojechałem na chwilę do domu. Studenci mi mówili już wcześniej na ucho: „Będzie wojna”. Nie wierzyłem im, a to były dzieci najwyższych dostojników państwowych. To byli świetni studenci, młodzież kształcona

w renomowanych szkołach średnich w Europie. Saddam Husajn zafundował im w Bagdadzie uniwersytet, na którym kształcono według programu uniwersytetu w Michigan. Pojechałem tam z dykietkami żeby mieć zaplecze do nauczania. U nas wówczas były dyskietki 5-calowe, te duże. A tam już nie było dla nich komputera. Były chwile mocnego zaskoczenia! Pierwszy raz tam widziałem białą tablicę. Myśmy tam wiele rzeczy pierwszy raz widzieli. Kilkunastu nas było w Bagdadzie. To był bardzo ciekawy okres i dużo się wtedy nauczyłem.

Pracowałem także w Zjednoczonych Emiratach Arabskich na prywatnym kontrakcie w szwedzkiej firmie. Moim zadaniem było nadzorowanie budów w kilku emiratach. Samochodem służbowym przejeżdżałem tysiące kilometrów. Długo tam nie wytrzymałem bo za gorąco. Tam jest piekło. Wilgotność ponad 90%, temperatura w cieniu 40 stopni. Współczułem robotnikom. Byli z Pakistanu, Bangladeszu, z tamtych rejonów. Wielu wspaniałych rzemieślników, pięknie budowali. Takich tynkarzy jak tam widziałem, a pochodzili z Peszawaru w Pakistanie, to nigdy w życiu już nie spotkałem.

Taka praca na Bliskim Wschodzie to też niesamowita przygoda.

Tak. Dużo tam się działo. W Iraku często mnie brali za Araba. Miałem wąsy, czarne włosy. Jak przychodziliśmy grupą do sklepu to sprzedawca zawsze mówił do mnie po arabsku, żebym wytłumaczył reszcie o co chodzi. A kiedyś na poczcie... W Bagdadzie była poczta skąd dzwonił do domu. Można było rozmawiać tylko 5 minut. Chyba na tyle mieli ustawione nagrywarki. Były tam kolejki. Kolejka dla obcokrajowców stosunkowo krótka i dla krajowców, bardzo, bardzo długa. Raz podszedł do mnie żołnierz, wziął za frak i wyprowadził z kolejki dla obcokrajowców. Zaprowadził do kolejki dla miejscowych i zaczął mi tam coś mówić. Więc ja na to wyjąłem służbową legitymację. A nasze legitymacje były paralizujące, tam musiało być coś strasznego napisane.

inżynierowie z Dolnego Śląska

Nie wiedziałeś co tam było napisane?

Wiedziałem, wiedziałem. Było napisane pracownik Kancelarii Republiki w Uniwersytecie Saddama Husajna i tak dalej... Żołnierz stanął na baczność, prawie płakał. Wziął mnie za rękę, zaprowadził do telefonu i mogłem rozmawiać bez kolejki. Obsługa poczty nie miała nic do gadania. Dużo było takich historii.

Wróćmy jednak do spraw związanych z Twoją aktualną pracą. Jakie warunki trzeba spełniać, co trzeba umieć żeby mieć taką pracę?

Trzeba znać angielski. Język tu jest bardzo ważny. Wiele budów było takich, gdzie po polsku się słowa nie mówiło i nie pisało. Dlatego studentom już na pierwszym wykładzie mówię, że dzisiaj nie jeden, dzisiaj co najmniej dwa języki trzeba znać, żeby jakoś wygodnie w pracy dalej się rozwijać. Poza tym żeby dobrze pełnić funkcję takiego przedstawiciela inwestora, czy koordynatora inwestycji trzeba mieć wiedzę budowlaną, trochę wiedzy ekonomicznej, znać te metody o których już wspominałem.

Trzeba mieć też trochę wiedzy prawnej. Widzisz, na ścianie u mnie wisi plansza: Proces budowlany – procedury administracyjne [Rzeczywiście, na ścianie wisi tablica formatu A-0, przyp. A.Ś.]. Do tego jest jeszcze segregator z wyjaśnieniami. Dla inwestorów zagranicznych mam takie uproszczone opracowania w różnych językach, bo oni bardzo często chcą już podczas pierwszych rozmów dowiedzieć się jak u nas wyglądają procedury administracyjne. Pokazuję więc im prostszy schemat. Nie ten co wisi na ścianie, bo by uciekli do domu. Tłumaczę, to trzeba załatwić, to i jeszcze to... Inwestorzy się dziwią. Kilka razy tak było, że mi nie dowierzali i konsultowali się ze swoimi polskimi prawnikami.

Trzeba też powiedzieć, że ważną rolę w procesie budowlanym ma prawnik. W szczególności w naszych polskich warunkach. Czasami żartując mówię studentom, że każda duża, porządna budowa kończy się w sądzie. Jest to żart, ale coś w nim jednak jest, więc dobrze kiedy od początku prawnik jest mocnym fila-

rem. Zresztą sprawa w sądzie nie jest czymś strasznym, to jest po prostu rozstrzygnięcie sporów. I tu pojawia się jeszcze jedna ważna rzecz, mianowicie to, że kluczowe znaczenie dla powodzenia przedsięwzięcia, dla gładkości jego przeprowadzenia ma umowa. U nas w Polsce niestety nie dopracowaliśmy się wzorców umów. Niemcy, Anglicy mają znakomite wzorce. U nas nigdy tego nie było.

Pozwolenie na użytkowanie to też jest chyba coś co dziwi zagranicznych inwestorów.

Oczywiście, nawet mam kolegów, którzy w swojej działalności gospodarczej niczym innym się nie zajmują jak załatwianiem pozwoleń na użytkowanie. Inwestorzy zagraniczni są zszokowani, że na przykład budowa hotelu skończyła się 1. lutego, 2. już są rezerwacje, a gości przyjmować nie można bo trzeba zacząć procedury. Oczywiście budynek musi spełniać wszystkie wymagane warunki, ale dobrze by było, gdyby odbiór odbywał się w ostatnich tygodniach budowy.

Jest jeszcze jedna rzecz, która „wyróżnia” nasze prawo w Europie. Wszystkie osoby pełniące samodzielne funkcje techniczne w budownictwie – inspektor nadzoru, kierownik budowy, projektant, wszyscy mają odpowiedzialność cywilną. Nikogo nie obchodzi kto zatrudnił kierownika budowy. Jak się coś wydarzy prokurator przyjdzie do niego do domu i nie będzie się interesował tym kto był jego pracodawcą. Inwestorzy zachodni tego nie rozumieją bo tam jest na ogół odpowiedzialność korporacyjna. Zdarzają się takie sytuacje, że na przykład inwestor mówi:

– Ten słup niech będzie cieńszy. Mam taki sam u siebie i wszystko wytrzyma.

Projektant na to:

– Nie może być cieńszy. Ja za to odpowiadam.

– Ale to jest mój obiekt! Napiszę ci, że biorę pełną odpowiedzialność.

– Nie, ty nie masz żadnej odpowiedzialności. Możesz pisać co chcesz tu nikt nie będzie tego czytał.

Takie rozmowy są częste. Zagraniczni inwestorzy nie rozumieją naszego prawa.

A jak się pracuje z ludźmi innej narodowości? Pełno jest stereotypów. Jak to jest?

Wszystko jest tak jak w stereotypach, z góry można przewidzieć co się będzie działo. Jak jest budowa hiszpańska albo włoska to można pisać plan zebrania i wiadomo, że nie będzie on przestrzegany. Wszyscy będą gadać to co chcą. Budowy włoskie, hiszpańskie i francuskie to są zawsze ogromne zmiany. Oni tacy są, że na bieżąco tworzą, w szczególności Francuzi. I często bardzo dobrze to im wychodzi. Jak zobaczą, że gdyby coś zmienić to będzie ładniej zaczynają o tym mówić, szkicować. Zebranie przeciąga się do późnych godzin nocnych. Kilku z nas, którzy jesteśmy świadomi wszystkich procedur, od razu myśli: tutaj zmiana, tu odstępstwo, tu nowe pozwolenie, tam trzeba będzie uzgodnić z konserwatorem, ale tego nie mówimy. Niech skończą. Kiedy już wiadomo co się zmieni, to delikatnie uświadomiamy, że to trochę potrwa, że to, że tamto. Niekiedy jest wielkie zaskoczenie, bo zwykle twierdzą, że u nich w ogóle nie byłoby z tym problemem.

Pracowałem z Austriakami, miałem kilka budów z Amerykanami, z Niemcami. U Niemców jest porządek. Jak było napisane, że zebranie będzie od 10.00 do 12.30, to każdy wiedział, że później już nie ma się co odzywać, bo jest koniec zebrania. To nie jest złe, tylko że to jest trochę ograniczające, trochę zabija myślenie. Ale jest dobre, kiedy całe myślenie jest zrobione wcześniej i opracowanie jest szczegółowe, zamknięte. To jest możliwe tylko na inwestycjach powtarzalnych.

W ogóle proces budowlany to jest jeden wielki kocioł zmian. I do tego się trzeba przystosować. Umowa też musi być do tego przystosowana. Tak ją trzeba skonstruować, żeby się cieszyć ze zmian, bo to jest nowa robota.

Częste zmiany w projektach, na pewno też napięte terminy, to chyba jest nerwowa praca?

Chyba tak. Bardzo nerwowo jest wtedy, kiedy najważniejszy jest termin. Takie

są centra handlowe gdzie wszystko musi się zakończyć na Boże Narodzenie, a Boże Narodzenie się zaczyna na Wszystkich Świętych. A jeszcze wcześniej musi być, jak to oni mówią, „zatowarowanie”, które zajmuje trzy miesiące podczas gdy jeszcze trwają roboty. A to są towary za miliony złotych. Jedni budują, inni pilnują towaru, jeszcze inni go rozkładają. A budowa leci bo wszystko musi być w terminie. To jest stresujące.

Na przykład pod koniec budowy niektórych centrów handlowych we Wrocławiu pracowało 1700 osób, bardzo dużo. Jakie to stwarza problemy logistyczne! Do tego zawsze jest coś nie tak. To jest nerwowe. Ale jeżeli umowa jest dostosowana do tego dynamicznego charakteru, jeżeli człowiek się do tego odpowiednio nastawi, to można sobie poradzić. Był jakoś się nie kłębić, że tu miałem gotowy projekt, a nagle ktoś przyszedł i mówi, że ma być jeszcze jedna kondygnacja. Tak ma być. Od razu trzeba założyć, że będą zmiany.

Do tej pracy trzeba mieć mocne nerwy. Trzeba się też chyba na wszystkim znać.

Nie trzeba. Wystarczy to co wcześniej mówiłem – wiedza budowlana, trochę zarządzania, trochę ekonomii i trochę prawa.

Czasami warto jednak coś wcześniej poznać, żeby potem dobrze nadzorować budowę. Kiedy miałem nadzorować budowę zakładu należącego do koncernu koreańskiego to najpierw wysłano mnie do Korei i do Chin żebym obejrzał już pracujące zakłady. Żebym zobaczył na czym polega produkcja, żebym zobaczył te ich *cleanroom-y* czyli pomieszczenia sterylne. Takie rozeznanie niewątpliwie pomaga w późniejszej pracy.

Oglądałem pracę w pomieszczeniach sterylnych, to było ekscytujące. Idealnie szczelna hala, nie może być w niej nawet cząsteczki kurzu. Wejście trwa około 40 minut. Najpierw się trzeba wykąpać, potem przejść przez wałki z klejem, potem się odpowiednio ubrać, potem przejść przez keson, bo w hali jest lekko podwyż-

szone ciśnienie. Wychodzenie też trwa około 40 minut. Wyjścia pracowników do toalety, na dekompresję, na relaks muszą być planowane. W hali są najróżniejsze detektory kurzu, ciśnienia, wilgotności. Gdybym tego nie zobaczył to bym nie koordynował skutecznie pracy projektantów i na pewno nie potrafiłbym dobrze nadzorować budowy takich obiektów.

Siłą rzeczy, jak człowiek jest zaangażowany w różnego rodzaju budowy, to się na różnych rzeczach jakoś tam zna. Mam kolegę, który nadzorował parę hartowni szkła – świetnie się zna na szkle. Inny kolega był zaangażowany w projektowanie wielkiej fabryki frytek – dokładnie zna każdą fazę produkcji.

Większość tych budów na których byłeś to były budowy zagraniczne. To chyba nie jest przypadek.

Nie, to nie jest przypadek. Znam angielski, staram się wybierać inwestorów anglojęzycznych. Chyba miałem też szczęście. Moich pierwszych budów nigdzie nie szukałem. Ktoś po prostu mnie zapytał czy bym nie pokierował budową bo podobno znam angielski. A potem już na zasadzie łańcuszka jeden inwestor od drugiego się dowiadywał.

Teraz rynek jest trudniejszy. Jak sam szukam jakiegoś zajęcia robię to internetowo. Zaglądam do danych powszechnie dostępnych kto i gdzie planuje inwestycję i wysyłam ofertę. Znam również wielu projektantów. Inwestor bardzo często zaczyna od nich. Ale projektant jest atrakcyjniejszy jak może zaproponować szerszą ofertę. Wtedy dzwoni do mnie i prosi o połączenie sił. Różne są sposoby na znalezienie takiej pracy.

Gdyby nie informatyka i internet nie można by robić tych wszystkich prognoz i koordynacji. Wszystkie budowy o których rozmawiamy muszą być całkowicie skomputeryzowane.

Projektowanie dużych obiektów odbywa się zawsze w wielu miejscach. Ktoś tu robi projekt budowlany, ale dane przysyłane są z różnych stron świata. Ich otrzymanie trzeba zawsze potwierdzać, coś tam przesyłać. Bez internetu to jest nierealne. Może realne ale kosztowne.



Archiwum A. Czemplik

Przed wejściem do *cleanroom-u*

Pamiętam takie budowy z czasów kiedy nie było internetu. Konsultanci przyjeżdżali z drugiego końca świata. Dzisiaj to wszystko się załatwia telekonferencją albo e-mailem. Skomputeryzowane jest wszystko. Dlatego kompetencje informatyczne są oczekiwane również od inżynierów budowlanych.

Teraz pracuję na ogromnej budowie gdzie wszystko jest zautomatyzowane. Tam są takie urządzenia informatyczne, które obserwują czy się dostało e-maila, czy przeczytało, a jak nie przeczytało to przychodzi przypomnienie. Wszystkie rysunki są składowane na specjalnym serwerze. Każdy ma tam dostęp, jedni aktywni, drudzy pasywni. Niektórzy dostają automatyczny sygnał o tym, że się pojawiły jakieś zmiany. Takie składowanie rysunków to w tej chwili standard.

Teraz słyszę że jest parę budów w okolicy gdzie projektowanie odbywa się w tak zwanej chmurze (*cloud computing*). To znaczy wszyscy, którzy projektują posyłają to w „chmurę” a wszyscy którzy mają mieć dostęp, mają dostęp. Są specjalne systemy z zakresu BIM (*Building Information Modeling*) do takiego rozproszonego projektowania. Sprzężone to jest z zarządzaniem. W takiej budowie jeszcze nie uczestniczyłem, ale to pewno jest tylko kwestia czasu.

Dziękuję za ciekawą rozmowę i życzę pracy w chmurze.

Rozmawiała Agnieszka Śródek